



Enseignement de type long de niveau universitaire

Comment les PME font-elles face au paradoxe entre soutenabilité du travail et viabilité économique ?

Etude de cas : LeHibou

Mémoire présenté par :
Antoine DE JACQUIER DE ROSÉE

Pour l'obtention du diplôme :
Master en gestion de l'entreprise

Date de remise :
13 aout 2025

Année académique **2024–2025**

Promoteur :
Madame Anne ROUSSEAU



Enseignement de type long de niveau universitaire

Comment les PME font-elles face au paradoxe entre soutenabilité du travail et viabilité économique ?

Etude de cas : LeHibou

Mémoire présenté par :
Antoine DE JACQUIER DE ROSÉE

Pour l'obtention du diplôme :
Master en gestion de l'entreprise

Date de remise :
13 aout 2025

Année académique **2024–2025**

Promoteur :
Madame Anne ROUSSEAU

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui m'ont accompagné dans la réalisation de ce mémoire.

Je remercie en premier lieu ma promotrice, Madame Anne ROUSSEAU, pour ses conseils précieux, son écoute attentive et son accompagnement tout au long de cette recherche. Ses retours exigeants et bienveillants ont fortement contribué à enrichir ma réflexion et à structurer ce travail.

Je souhaite également remercier Madame Brigitte HUDLOT, personne relais, pour son accompagnement et pour son aide dans la recherche de promoteur et la construction du projet de stage/mémoire.

Je remercie chaleureusement Maxime ARCARI, maître de stage chez LeHibou, de m'avoir offert l'opportunité de réaliser ce stage et de m'avoir guidé et soutenu au quotidien.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à l'ensemble des professionnels qui ont accepté de participer à mes entretiens : Monsieur Dirk MAES, Monsieur Thomas SURGELE, Monsieur Christophe DE BECDELIÈVRE, Monsieur Matthieu GEHOT, Monsieur Julien PUTMAN et Madame Dorothée PETITPREZ. Leurs témoignages ont grandement enrichi cette recherche.

Un grand merci également à ma famille et Emilie DEBROUX pour leur soutien indéfectible durant l'écriture de ce mémoire, ainsi qu'à Emmanuel SCHELLEKENS, Véronique DHANIS, mon papa et ma maman pour leur aide précieuse dans la relecture et l'amélioration de ma rédaction.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont apporté leur aide au cours de cette aventure.

Engagement anti-plagiat

« Je soussigné, DE JACQUIER DE ROSÉE, Antoine, 2024 - 2025, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non- cité correctement.»

Fait à Etterbeek, le mercredi 06 aout 2025

Signature :

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. De Jacquier de Rosée', written over a rectangular box.

DE JACQUIER DE ROSÉE Antoine (222007)

Je soussigné(e), DE JACQUIER DE ROSÉE Antoine (222007), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon mémoire:

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	×
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	×
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	×
	Certains parties ou passages de mon mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	×
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	×
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	×
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	×
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages	(Voir ANNEXE 12: Utilisation de l'intelligence artificielle)	×

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA (Voir ANNEXE 12 : Utilisation de l'intelligence artificielle) et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Etterbeek, le mercredi 06 aout 2025

Signature :



DE JACQUIER DE ROSÉE Antoine (222007)

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DU TRAVAIL SOUTENABLE	3
1.1. GENÈSE ET ÉMERGENCE DU CONCEPT DE TRAVAIL SOUTENABLE	3
1.2. DÉFINITION ET ÉVOLUTION DU CONCEPT DE TRAVAIL SOUTENABLE	4
1.3. APPROFONDISSEMENTS CONCEPTUELS.....	6
1.3.1. <i>Distinction entre emploi durable et travail soutenable</i>	6
1.3.2. <i>La dynamique temporelle du concept</i>	6
1.3.3. <i>Le travail soutenable à travers une approche multidimensionnelle : cadre et critères</i>	7
1.3.4. <i>Le caractère systémique du cadre d'analyse</i>	8
1.3.5. <i>Une double approche : conditions objectives et perception subjective</i>	9
1.4. LE REGARD DES SCIENCES SOCIALES SUR LA SOUTENABILITÉ DU TRAVAIL	9
1.5. DU CHAMP SCIENTIFIQUE AU CHAMP POLITIQUE : DIFFUSION ET APPROPRIATION DU CONCEPT.....	11
1.5.1. <i>Les initiatives politiques en Belgique</i>	11
1.5.2. <i>Les orientations européennes autour du vieillissement et de la qualité du travail</i>	12
1.5.3. <i>Le travail soutenable comme horizon politique</i>	13
1.6. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE DU CHAPITRE 1.....	14
CHAPITRE 2 : LA VIABILITÉ FINANCIÈRE EN PME	15
2.1. ORIGINE ET ÉVOLUTION DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE.....	15
2.1.1. <i>Origine du concept de viabilité en PME</i>	15
2.1.2. <i>Émergence d'un champ théorique spécifique</i>	16
2.2. SPÉCIFICITÉS DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE EN PME	16
2.3. DÉFINITION DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DANS LES PME	17
2.4. CADRE D'ANALYSE DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE D'UNE PME	18
2.4.1. <i>Analyse détaillée des trois piliers</i>	19
2.4.1.1. La solvabilité : équilibre structurel à long terme	19
2.4.1.2. La rentabilité : efficacité économique et création de valeur	20
2.4.1.3. La liquidité : sécurité financière à court terme	20
2.4.2. <i>Tableau de synthèse : cadre d'analyse de la viabilité financière</i>	21
2.5. ENJEU POLITIQUE ET SOCIÉTAL	22
2.5.1. <i>La viabilité financière des PME : un enjeu d'intérêt général</i>	22
2.5.2. <i>L'intégration de la viabilité financière dans les politiques publiques</i>	23
2.5.3. <i>La viabilité financière et la durabilité : une convergence des enjeux</i>	23
2.6. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE DU CHAPITRE 2.....	24
CHAPITRE 3 : TENSIONS ENTRE VIABILITÉ ÉCONOMIQUE ET SOUTENABILITÉ DU TRAVAIL EN PME .	26
3.1. TENSIONS STRUCTURELLES ET ENJEUX.....	26
3.2. TYPOLOGIE DES TENSIONS DANS LES PME	27
3.2.1. <i>Une tension fondatrice : viabilité et soutenabilité comme exigences concurrentes</i>	28
3.3. GESTION DES PARADOXES : CADRE THÉORIQUE DE JOSSEMAND ET PERRET	28
3.3.1. <i>Les trois logiques de gestion paradoxale</i>	29
3.3.1.1. La logique de différenciation.....	29
3.3.1.2. La logique de dialogue	29
3.3.1.3. La logique de disparition.....	30
3.3.2. <i>Application aux PME confrontées aux enjeux de durabilité</i>	30
3.4. ARBITRAGE SOUS CONTRAINTES : ENTRE DYNAMIQUE ET COMPROMIS	31

3.5. ARTICULATION DES TENSIONS : MODALITÉS ET LIMITES	32
3.6. QUESTION DE RECHERCHE	35
3.7. CADRE D'ANALYSE : INTÉGRATION DES DIMENSIONS PARADOXALES	35
3.8. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE DU CHAPITRE 3.....	36
CHAPITRE 4 : LA MÉTHODOLOGIE	38
4.1. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET POSTURE DE RECHERCHE.....	38
4.2. MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES	39
4.2.1. <i>L'observation participante au sein de l'entreprise LeHibou</i>	39
4.2.2. <i>L'analyse du bilan comptable de LeHibou</i>	39
4.2.3. <i>Une revue documentaire exploratoire</i>	39
4.2.4. <i>Les entretiens semi-directifs</i>	39
4.3. CRITÈRES D'ÉCHANTILLONNAGE	41
4.3.1. <i>L'étude de cas centrale : LeHibou</i>	41
4.3.2. <i>L'élargissement exploratoire : entretiens auprès de dirigeants de PME</i>	41
4.3.3. <i>Les critères de sélection</i>	42
4.4. MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES	42
4.5. LIMITES ET PÉRIMÈTRE DE L'ANALYSE.....	43
4.5.1. <i>Limites d'échantillonnage et de généralisation</i>	43
4.5.2. <i>Limites liées au design d'étude de cas</i>	43
4.5.3. <i>Limites de nature empirique</i>	43
4.5.4. <i>Limites temporelles</i>	43
4.5.5. <i>Limites liées au périmètre analytique retenu</i>	44
4.6. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE DU CHAPITRE 4.....	44
CHAPITRE 5 : ANALYSE DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DE LEHIBOU.....	45
5.1. LE MODÈLE D'AFFAIRES DE LEHIBOU.....	45
5.2. ANALYSE DE LA SOLVABILITÉ.....	46
5.2.1. <i>La structure du passif</i>	46
5.2.2. <i>Le ratio d'indépendance financière</i>	47
5.2.3. <i>Le ratio d'endettement global</i>	47
5.2.4. <i>Tableau de synthèse de l'analyse structurelle de la solvabilité</i>	47
5.2.5. <i>Couverture globale des dettes par le cash-flow net</i>	48
5.2.6. <i>Accroissement des ressources propres</i>	48
5.2.7. <i>Cash-flow et chiffre d'affaires</i>	49
5.2.8. <i>Tableau de synthèse de l'analyse de la solvabilité par les ratios de couverture</i>	49
5.2.9. <i>Résumé de l'analyse de la solvabilité de LeHibou</i>	49
5.3. ANALYSE DE LA RENTABILITÉ.....	50
5.3.1. <i>Rentabilité des ventes</i>	50
5.3.2. <i>ROE</i>	50
5.3.3. <i>ROI</i>	50
5.3.4. <i>Effet de levier financier</i>	51
5.3.5. <i>Tableau de synthèse de l'analyse par les ratios de rentabilité</i>	51
5.3.6. <i>Résumé de l'analyse de la rentabilité de LeHibou</i>	52
5.4. ANALYSE DE LA LIQUIDITÉ	52
5.4.1. <i>Ratio de liquidité générale</i>	52
5.4.2. <i>Ratio de liquidité réduite</i>	52
5.4.3. <i>Ratio de liquidité immédiate</i>	53
5.4.4. <i>FRN</i>	53
5.4.5. <i>BFR</i>	53

5.4.6. PTN	53
5.4.7. Tableau de synthèse de l'analyse par les ratios de liquidité	54
5.4.8. Résumé de l'analyse de la liquidité de LeHibou	54
5.5. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE DU CHAPITRE 5.....	55
CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA SOUTENABILITÉ DU TRAVAIL CHEZ LEHIBOU	56
6.1. LES CONDITIONS DE TRAVAIL : ENTRE FLEXIBILITÉ REVENDIQUÉE ET EXIGENCES DE PERFORMANCE	56
6.2. LA SANTÉ PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE : UNE PRÉOCCUPATION FORMALISÉE FACE AUX DÉFIS DE LA CROISSANCE.....	57
6.3. LA DIMENSION EXPRESSIVE DU TRAVAIL : L'AUTONOMIE COMME LEVIER D'ENGAGEMENT.....	58
6.4. L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE-VIE PRIVÉE : DES DISPOSITIFS FORMALISÉS MAIS DES PRATIQUES CONTRASTÉES	58
6.5. LES CONDITIONS SOCIO-ÉCONOMIQUES : ENTRE SÉCURISATION ET INCITATION À LA PERFORMANCE	59
6.6. LA GOUVERNANCE DE LA SOUTENABILITÉ : ENTRE VOLONTARISME STRATÉGIQUE ET PRAGMATISME OPÉRATIONNEL	60
6.7. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE DU CHAPITRE 6.....	61
CHAPITRE 7 : ANALYSE DES RÉSULTATS.....	63
7.1. DES TENSIONS STRUCTURELLES VÉCUES AU QUOTIDIEN	63
7.1.1. <i>La croissance comme amplificateur de tensions paradoxales</i>	63
7.1.2. <i>L'arbitrage permanent entre performance et conditions de travail</i>	64
7.1.3. <i>La fragmentation des métiers et des statuts</i>	64
7.1.4. <i>La temporalité comme facteur d'instabilité</i>	65
7.2. DES ARBITRAGES CONTRAINTS ENTRE VIABILITÉ ET SOUTENABILITÉ	65
7.2.1. <i>Des arbitrages financiers immédiats et permanents</i>	66
7.2.2. <i>Des arbitrages sur la gestion des ressources humaines</i>	66
7.2.3. <i>Des arbitrages organisationnels et technologiques ciblés</i>	67
7.2.4. <i>Des arbitrages temporels séquencés</i>	67
7.3. ENTRE BRICOLAGE STRATÉGIQUE ET RÉFLEXIVITÉ ÉMERGENTE.....	68
7.3.1. <i>L'adaptation permanente comme mode de gestion assumé</i>	68
7.3.2. <i>Des dispositifs de régulation pragmatiques et évolutifs</i>	69
7.3.2.1. <i>La régulation par la proximité directe</i>	69
7.3.2.2. <i>Des outils de pilotage minimalistes mais efficaces</i>	69
7.3.2.3. <i>L'intégration progressive des signaux faibles</i>	70
7.3.3. <i>Une réflexivité qui se construit dans l'action</i>	70
7.4. LES FACTEURS DE FRAGILITÉ ET DE RÉSILIENCE	71
7.4.1. <i>Les facteurs de résilience identifiés</i>	71
7.4.1.1. <i>La proximité comme mode de régulation privilégié</i>	71
7.4.1.2. <i>L'apprentissage progressif comme stratégie d'adaptation</i>	72
7.4.1.3. <i>La maîtrise du rythme de croissance</i>	72
7.4.1.4. <i>Une culture organisationnelle forte et partagée</i>	72
7.4.2. <i>Les facteurs de fragilité récurrents</i>	72
7.4.2.1. <i>L'hyper-dépendance au dirigeant et la fragilité de gouvernance</i>	73
7.4.2.2. <i>Les contraintes financières récurrentes</i>	73
7.4.2.3. <i>Le décalage générationnel croissant</i>	74
7.5. SYNTHÈSE DE LA PHASE EXPLORATOIRE : ANALYSE CROISÉE DES CONFIGURATIONS DE GESTION PARADOXALE	74
7.5.1. <i>Trois configurations de gestion paradoxale</i>	74
7.5.1.1. <i>Configuration 1 : PME sous forte contrainte</i>	75
7.5.1.2. <i>Configuration 2 : PME en structuration progressive</i>	75
7.5.1.3. <i>Configuration 3 : PME à ressources consolidées</i>	75
7.5.2. <i>Des paradoxes communs, des capacités de réponse différenciées</i>	76
7.5.3. <i>Éclairages par la théorie de la gestion paradoxale</i>	76
7.6. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE DU CHAPITRE 7.....	76

CHAPITRE 8 : DISCUSSION GÉNÉRALE	78
8.1. RETOUR SUR LA PROBLÉMATIQUE ET LA DÉMARCHE	78
8.2. CONFIRMATION EMPIRIQUE DE LA PRÉSENCE DES TENSIONS PARADOXALES	78
8.3. DIVERSITÉ DES MODES DE GESTION PARADOXALE OBSERVÉS	79
8.4. DIALOGUE AVEC LA LITTÉRATURE SUR LA GESTION DES PARADOXES	80
8.4.1. <i>La logique de différenciation : omniprésente mais limitée</i>	80
8.4.2. <i>La logique de dialogue : embryonnaire et fragile</i>	80
8.4.3. <i>La logique de disparition : l'absente révélatrice</i>	81
8.4.4. <i>Le bricolage stratégique : une quatrième voie émergente ?</i>	81
8.5. APPORTS ET CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	81
8.5.1. <i>Contribution empirique : révéler les arbitrages occultés</i>	81
8.5.2. <i>Contribution théorique : enrichir le modèle de gestion paradoxale</i>	82
8.5.3. <i>Contribution méthodologique : croiser les regards</i>	82
8.5.4. <i>Contribution managériale : relativiser les prescriptions</i>	82
8.6. LIMITES DE LA RECHERCHE	82
8.6.1. <i>Rappel des principales limites et leur impact sur les résultats</i>	82
8.6.2. <i>Autocritique de la démarche de recherche</i>	83
8.6.3. <i>Portée circonscrite des résultats</i>	83
8.7. PISTES DE RECHERCHE FUTURES	84
8.7.1. <i>Élargir et diversifier les terrains</i>	84
8.7.2. <i>Adopter une approche longitudinale</i>	84
8.7.3. <i>Intégrer la voix des salariés</i>	84
8.7.4. <i>Explorer les alternatives organisationnelles</i>	84
8.7.5. <i>Articuler micro et macro</i>	84
8.8. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE DU CHAPITRE 8	85
CONCLUSION GÉNÉRALE	87
BIBLIOGRAPHIE	90
COMPLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES	93
TABLE DES ANNEXES	95

Table des figures et des tableaux

FIGURE 1 : CADRE D'ANALYSE DE LA SOUTENABILITÉ DU TRAVAIL.	8
FIGURE 2 : CLÉS STRATÉGIQUES POUR FAIRE FACE AUX TENSIONS PARADOXALES DANS LES PME.	31
FIGURE 3 : TENSIONS DE LA DURABILITÉ VÉCUES PAR LES DIRIGEANTS ENQUÊTÉS.....	34
TABLEAU 1 : CADRE D'ANALYSE DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE.	21
TABLEAU 2 : RÉCAPITULATIF DE LA STRUCTURE DU PASSIF.	46
TABLEAU 3 : SYNTHÈSE DE L'ANALYSE STRUCTURELLE DE LA SOLVABILITÉ.	48
TABLEAU 4 : SYNTHÈSE DE L'ANALYSE SOLVABILITÉ PAR LES RATIOS DE COUVERTURE.	49
TABLEAU 5 : SYNTHÈSE DE L'ANALYSE PAR LES RATIOS DE RENTABILITÉ.....	51
TABLEAU 6 : SYNTHÈSE DE L'ANALYSE PAR LES RATIOS DE LIQUIDÉ.....	54

Liste des abréviations

API	Interface de programmation d'application
B2B	Business to business ou commerce entreprise à entreprise
BFR	Besoin en fonds de roulement
BSPCE	Bons de souscription de parts de créateur d'entreprise
CA	Chiffre d'affaires
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEO	Directeur général
CRM	Gestion de la relation client
CSE	Comité social et économique
CSRD	Directive européenne sur le reporting de durabilité
CT	Court terme
DRH	Directeur des ressources humaines
EBIT	Résultats avant charges de dettes et impôts
ESG	Environnement, social et gouvernance
EU-OSHA	Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail
EWCS	European Working Conditions Surveys
FRN	Fonds de roulement net
IA	Intelligence artificielle
IFRS	Normes internationales d'information financière
IT	Technologies de l'information
NFOT	Nouvelles formes d'organisation du travail
OIT	Organisation internationale du travail
ONU	Organisation des Nations unies
PME	Petite et moyenne entreprise
PTN	Position de trésorerie nette
RH	Ressources humaines
ROE	Retour sur capitaux propre ou rentabilité financière
ROI	Retour sur investissement ou rentabilité globale
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RTT	Réduction du temps de travail
SPF	Service public fédéral
STV	Stichting Technologie en Innovatie Vlaanderen
UCM	Union des Classes Moyennes
UE	Union Européenne
WCED	World Commission on Environment and Development

Introduction générale

Les PME représentent 99% du tissu entrepreneurial européen et emploient deux tiers de la population active (Consilium, s. d.). Pourtant, ces entreprises affichent une fragilité structurelle importante, avec des taux de mortalité atteignant près de 70% dans les dix premières années d'existence (Baldwin & Gorecky, 1991; Philipps & Kirchhoff, 1989, cité dans Julien, 2009, p. 125). Cette fragilité structurelle contraint les dirigeants à arbitrer entre la survie économique immédiate, au risque d'épuiser leurs équipes et l'investissement dans la soutenabilité du travail, qui pourrait compromettre leur viabilité financière (Sommer, 2022). Un paradoxe d'autant plus aigu que les attentes sociétales post-Covid exigent désormais des entreprises qu'elles concilient performance et bien-être au travail (Le Groupe UNMI, 2022).

Ce défi fondamental auquel sont confrontées les petites et moyennes entreprises (PME) révèle en réalité une configuration paradoxale au sens de Josserand et Perret (2003), caractérisée par des forces contradictoires, interdépendantes et persistantes dans le temps. La nécessité de concilier performance économique et préservation des ressources humaines ne constitue pas un simple arbitrage managérial mais un paradoxe structurel.

Cette tension entre impératifs économiques et aspirations sociales n'est pas nouvelle. Dès 1987, le rapport Brundtland posait les bases du développement durable, concept progressivement transposé au monde du travail (Vendramin, 2016, pp. 2-3). Au début des années 2000, le programme SALTSA¹ introduisait la notion de « travail soutenable », défini par Docherty et al. (2002) comme un système capable de « reproduire et développer toutes les ressources qu'il utilise » (cité dans Vendramin, 2016, p. 2). Mais que recouvre précisément cette notion dans le contexte contemporain PME ? Pour Eurofound (2012), dont le cadre d'analyse structure ce mémoire, un système de travail soutenable s'articule autour de cinq dimensions interdépendantes : les conditions de travail, la santé physique et psychologique, la dimension expressive du travail, l'équilibre vie professionnelle-vie privée et les conditions socio-économiques. Il ne s'agit donc pas simplement d'améliorer ponctuellement le bien-être, mais de créer les conditions d'une préservation et d'un développement durable des ressources humaines.

Or, cette exigence de soutenabilité se heurte à un autre impératif tout aussi vital pour les PME, celui d'assurer leur viabilité économique. Cette notion dépasse la simple rentabilité immédiate pour englober la capacité d'une entreprise à maintenir durablement ses équilibres financiers tout en assurant son développement. Elle intègre à la fois la liquidité nécessaire au fonctionnement quotidien, la solvabilité garantissant la pérennité structurelle et la rentabilité permettant l'investissement et la croissance (Angelucci, 2024). Pour des entreprises aux ressources

¹ « Le programme SALTSA a été mis en place par l'Institut national suédois pour la vie professionnelle (NIWL) en 1997. Il s'agit d'un programme de recherche sur les questions relatives à la vie professionnelle dans une perspective européenne et d'une coopération entre l'Institut et les confédérations syndicales suédoises. » (Swedish Members | Etui, s. d.).

limitées, concilier cette viabilité multidimensionnelle avec les impératifs de soutenabilité du travail constitue un défi permanent (NDIONE, 2020; Sommer, 2022).

C'est précisément cette tension que j'ai pu observer concrètement lors de mon stage chez LeHibou. Durant trois mois au sein de cette PME dynamique, j'ai été frappé par l'attention portée au bien-être des collaborateurs, perceptible dans l'aménagement des espaces de travail, la structuration des politiques de ressources humaines (RH), l'organisation d'événements fédérateurs et les dispositifs favorisant la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Cette culture d'entreprise forte contrastait avec les réalités économiques d'une PME en hypercroissance, soumise aux pressions du marché et aux contraintes de rentabilité. Comment une entreprise aux ressources limitées parvient-elle à maintenir de telles pratiques ? Cette interrogation personnelle, née de l'observation quotidienne d'un paradoxe vécu, a progressivement mûri vers une problématique de recherche plus large.

Ce mémoire propose ainsi d'explorer la question suivante : **Comment les PME font-elles face au paradoxe entre soutenabilité du travail et viabilité économique ?** Cette interrogation s'ancre dans un double constat. D'une part, les PME disposent de ressources structurellement limitées qui contraignent leurs marges de manœuvre (Julien, 2009; NDIONE, 2020). D'autre part, elles sont soumises aux mêmes exigences sociétales que les grandes entreprises en matière de qualité de vie au travail (Parent-Thirion & Vendramin, 2019). Comment, dans ces conditions, parviennent-elles à naviguer entre ces impératifs contradictoires ? Quelles stratégies développent-elles pour articuler durablement performance économique et préservation des ressources humaines ? Pour explorer cette question, ce mémoire s'appuie sur une étude de cas approfondie de l'entreprise LeHibou, complétée par des entretiens avec des dirigeants de PME évoluant dans des secteurs variés. Cette approche empirique permet d'ancrer l'analyse dans les réalités concrètes du terrain, au-delà des modèles théoriques.

Pour structurer cette exploration, ce travail s'articule en huit chapitres. Les trois premiers posent les fondations théoriques en explorant successivement le concept de travail soutenable, la notion de viabilité financière en PME et les tensions paradoxales qui émergent de leur articulation. Le chapitre 4 expose la méthodologie adoptée, combinant analyse financière et approche qualitative compréhensive. Les chapitres 5 et 6 constituent le cœur empirique de l'étude en proposant respectivement une analyse approfondie de la viabilité financière de LeHibou et un examen détaillé de la soutenabilité du travail. Le chapitre 7 élargit la perspective en analysant les résultats issus des entretiens avec des dirigeants de PME. Enfin, le chapitre 8 propose une discussion générale qui met en perspective les pratiques observées avec les cadres théoriques mobilisés et interroge la portée de ces résultats pour la compréhension de la soutenabilité du travail en PME.

Cette recherche vise ainsi à éclairer les réalités complexes auxquelles font face les PME contemporaines, au-delà des discours convenus sur l'agilité entrepreneuriale ou la responsabilité sociale. En explorant les tensions vécues et les régulations mises en œuvre, elle espère contribuer à une compréhension plus nuancée des conditions de possibilité d'un travail véritablement soutenable dans le contexte spécifique des petites et moyennes entreprises.

Chapitre 1 : Les fondements conceptuels du travail soutenable

La notion de travail soutenable émerge au tournant des années 2000 comme une réponse aux tensions croissantes entre intensification du travail et vieillissement démographique. Cette conceptualisation, issue de la transposition des logiques du développement durable au monde professionnel, interroge fondamentalement la capacité des systèmes productifs à préserver et développer les ressources humaines qu'ils mobilisent. Ce chapitre explore cette genèse conceptuelle en retraçant l'évolution du concept depuis ses fondements théoriques jusqu'à son appropriation par les acteurs politiques et économiques.

1.1. Genèse et émergence du concept de travail soutenable

L'émergence du concept de travail soutenable s'inscrit dans une trajectoire intellectuelle qui trouve ses racines dans les réflexions sur le développement durable. Le rapport Brundtland de 1987 pose les fondements de cette approche en définissant le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (World Commission on Environment and Development (WCED), 1987, 39, para. 49, cité dans Parent-Thirion & Vendramin, 2019, p. 4). Dès lors, la traduction française retenue pour le terme anglais « sustainable » est celle de « développement durable » (Vendramin, 2016, p. 1). Cette conception systémique sera progressivement transposée au monde du travail au cours des décennies suivantes.

Les années 90 constituent une période charnière dans cette évolution. Le monde du travail connaît alors des transformations profondes qui appellent une refondation des modèles organisationnels. Trois dynamiques convergentes caractérisent cette période. Premièrement, la démocratisation du concept des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) remet en question les modèles traditionnels. Selon Ramsay et al. (2000), ces nouvelles formes visent à céder un degré de contrôle aux employés tout en tentant d'améliorer leur bien-être (cité dans Chênevert & Dubé, 2008). Deuxièmement, la prise de conscience des risques psychosociaux et des troubles physiques liés au travail s'intensifie. Troisièmement, la transformation de la population active, marquée par son vieillissement et sa féminisation, impose de repenser les conditions de maintien dans l'emploi (Parent-Thirion & Vendramin, 2019, p. 2).

Ces évolutions convergentes créent un contexte favorable à l'émergence d'une réflexion structurée sur la qualité et la durabilité du travail. Selon Parent-Thirion et Vendramin (2019), la qualité du travail devient progressivement un enjeu politique majeur au niveau international. L'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Union européenne (UE) s'emparent de ces questions pour définir des cadres d'orientation destinés aux politiques nationales. Toutefois, l'absence d'indicateurs consensuels pour définir et mesurer la qualité du travail freine initialement cette dynamique.

C'est dans ce contexte d'effervescence intellectuelle et politique que la notion de « sustainable work » fait son apparition formelle en 2002, à travers le programme de recherche international SALTSA. Cette transposition du concept de durabilité au fonctionnement des entreprises et au travail lui-même marque la naissance du « travail soutenable » comme objet d'étude scientifique structuré (Vendramin, 2016, p. 1 ; Parent-Thirion & Vendramin, 2019, p.4).

Cette émergence progressive du concept appelle maintenant un examen approfondi de ses définitions et de ses évolutions dans le champ scientifique.

1.2. Définition et évolution du concept de travail soutenable

Le concept de « travail soutenable » a émergé dans la littérature scientifique en 2002, à travers le programme de recherche international SALTSA, intitulé *From intensive to sustainable work systems*. Cette initiative a été motivée par l'augmentation des situations d'invalidité en fin de carrière, symptôme d'une intensification du travail jugée incompatible avec le vieillissement démographique et l'allongement des parcours professionnels (Parent-Thirion & Vendramin, 2019, p. 5).

Dans l'ouvrage fondateur *Creating Sustainable Work Systems*, Docherty et al. (2002) proposent une première définition du travail soutenable comme « un système qui doit être en mesure de reproduire et développer toutes les ressources, les composantes qu'il utilise » (cité dans Parent-Thirion & Vendramin, 2019, p. 5). Cette définition transpose directement la logique du rapport Brundtland aux systèmes de travail, établissant ainsi une continuité conceptuelle avec le développement durable.

Vendramin (2016) enrichit cette approche en précisant que la soutenabilité implique de chercher des alternatives aux formes de travail intensives susceptibles de nuire à la santé des travailleurs. Cette préoccupation devient centrale dès les années 90, dans un contexte où les modes d'organisation exercent une pression croissante sur des travailleurs dont la population vieillit. Ce décalage structurel entre intensification du travail et allongement des carrières constitue le terreau des réflexions sur les conditions permettant de maintenir un travail moins pénible dans la durée (Vendramin, 2016, p. 2).

Dans sa phase initiale, le concept de travail soutenable s'inscrit dans une approche sociotechnique qui articule les dimensions humaines, sociales et écologiques du travail (Barisi, 2011, cité dans Vendramin, 2016, p. 2). Cette approche intègre les enjeux de bien-être et de préservation des ressources humaines dans toute leur diversité, qu'elles soient physiques, cognitives, émotionnelles ou sociales. Les pays scandinaves figurent parmi les premiers à faire de cette approche un objectif sociétal, en l'intégrant systématiquement aux politiques de qualité du travail (Vendramin, 2016, p. 2).

Le concept fait rapidement l'objet d'appropriations disciplinaires variées. Les ergonomes et les sociologues s'en saisissent pour proposer des critères opérationnels. Gollac et al. (2008)

définissent ainsi trois conditions essentielles pour qu'un système de travail soit considéré comme soutenable. Il doit être bio-compatible, c'est-à-dire adapté aux capacités fonctionnelles du corps humain. Il doit également être ergo-compatible, favorisant des stratégies de travail efficaces. Enfin, il doit être socio-compatible, permettant l'épanouissement personnel et la maîtrise du parcours de vie (Gollac et al., 2008, pp. 7-8; Vendramin, 2016, p. 2).

L'évolution du concept témoigne d'un élargissement progressif de ses perspectives. Initialement centré sur la problématique du vieillissement au travail, il s'oriente progressivement vers une réflexion plus globale sur la qualité du travail et la soutenabilité des parcours professionnels. Le programme 2013-2016 de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound)² marque une étape décisive dans cette évolution. La réflexion scientifique met désormais l'accent sur les effets cumulatifs des conditions de travail dans le temps et leur articulation avec la vie hors travail. Cette approche intègre l'analyse des situations professionnelles dans une compréhension globale de l'individu, tenant compte de son âge, de son histoire, de ses contraintes et de ses perspectives.

Cette évolution conceptuelle s'accompagne d'une institutionnalisation croissante. Le programme d'Eurofound et la campagne 2016-2017 de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA)³ proposent une approche intégrée de la qualité de l'emploi, articulée à sa soutenabilité dans le temps (Parent-Thirion & Vendramin, 2019, p. 5). Cette perspective dépasse les réflexions initialement centrées sur le vieillissement pour embrasser la question plus large des parcours professionnels. L'analyse des situations de travail s'enrichit ainsi d'une compréhension dynamique, prenant en compte l'histoire professionnelle des individus, leurs contraintes personnelles et leurs ressources (Parent-Thirion & Vendramin, 2019).

Cette évolution soulève deux enjeux majeurs. Premièrement, la définition même de la qualité du travail reste débattue entre disciplines et institutions, chacune privilégiant des dimensions spécifiques selon ses cadres théoriques et ses objectifs. Deuxièmement, la prise en compte dynamique des parcours individuels pose des défis méthodologiques considérables pour saisir les effets cumulatifs et les interactions complexes entre vie professionnelle et vie personnelle. Bien que cette approche fasse largement consensus sur le plan théorique, sa mise en œuvre opérationnelle reste complexe et appelle de nouvelles formes d'intervention adaptées à cette complexité (Vendramin, 2016, p. 2 ; Parent-Thirion & Vendramin, 2019, p. 5).

Ces évolutions invitent à examiner les dimensions structurantes du concept.

² Programme visant à fournir des données factuelles pour orienter les politiques sociales et du travail en réponse à la crise économique, dans l'objectif de promouvoir une Europe à la fois compétitive et équitable (Eurofound, 2017).

³ Campagne intitulée « Être bien sur les lieux de travail quel que soit l'âge » visant à promouvoir une vie professionnelle durable et le vieillissement en bonne santé, en s'appuyant sur une approche fondée sur le parcours de vie et sur le soutien aux PME dans la prévention des risques professionnels (EU-OSHA, 2016).

1.3. Approfondissements conceptuels

Après avoir retracé l'émergence et les définitions fondatrices du travail soutenable, il convient d'en explorer les dimensions conceptuelles structurantes. Cette section propose d'examiner successivement les distinctions essentielles qui fondent le concept, sa dimension temporelle constitutive, le cadre multidimensionnel qui permet son opérationnalisation ainsi que les approches complémentaires nécessaires à sa compréhension globale.

1.3.1. *Distinction entre emploi durable et travail soutenable*

La soutenabilité du travail ne peut être réduite à la seule stabilité contractuelle ou à la durée de l'emploi. Une confusion fréquente consiste à assimiler emploi durable et travail soutenable, alors que ces deux notions sont fondamentalement distinctes comme le rappelle Laloy (2021):

Le travail soutenable se différencie également de l'emploi durable. La question ne se limite effectivement pas aux conditions d'emploi et à la durée de l'emploi dans le temps ; le travail soutenable peut en effet se questionner pour un individu engagé dans un emploi temporaire et à l'inverse, l'emploi durable n'est pas une garantie de travail soutenable. (Laloy, 2021, p. 107)

Cette analyse révèle que le critère temporel seul ne garantit pas la soutenabilité. Un contrat à durée indéterminée dans un environnement organisationnel délétère peut entraîner une usure prématurée des travailleurs, tandis qu'un emploi court mais porteur de sens, de reconnaissance ou de développement peut s'avérer soutenable dans certaines conditions. Cette distinction fondamentale invite à repenser les politiques de travail au-delà des seules logiques de sécurisation contractuelle, en intégrant les dimensions vécues du travail et leur évolution dans le temps.

1.3.2. *La dynamique temporelle du concept*

L'un des apports majeurs de la conceptualisation du travail soutenable réside dans l'introduction d'une dynamique temporelle. Le travail soutenable n'est pas une qualité statique du travail à un instant donné, mais une capacité à durer dans le temps, à travers les âges de la vie et les transformations des parcours professionnels. Cette approche longitudinale est au cœur des travaux de Parent-Thirion et Vendramin (2019) :

L'approche du travail soutenable suppose donc une prise en compte des effets des conditions de travail – sur la durée et cumulatifs – et de leur articulation avec la vie privée sur le long terme. Elle combine l'analyse du travail et la prise en compte de l'individu dans son ensemble, avec ses caractéristiques, son parcours et ses contraintes. (Parent-Thirion & Vendramin, 2019, p. 5)

Cette perspective temporelle implique de considérer l'ensemble du parcours professionnel d'un individu et les effets différés ou accumulés que les conditions de travail peuvent produire. Une

situation de travail peut sembler acceptable à court terme, mais devenir insoutenable sur le long terme en raison d'un manque de perspectives, d'un stress chronique ou de contraintes répétées. L'analyse du travail soutenable nécessite ainsi de prendre en compte les transitions, les bifurcations et les ruptures, mais aussi les ressources et les appuis mobilisables tout au long du parcours de vie (Laloy, 2021 ; Parent-Thirion & Vendramin, 2019).

1.3.3. Le travail soutenable à travers une approche multidimensionnelle : cadre et critères

Le programme 2013-2016 d'Eurofound marque un tournant dans l'opérationnalisation du concept de travail soutenable. S'appuyant sur la cinquième enquête européenne sur les conditions de travail (European Working Conditions Surveys, EWCS), Eurofound propose un cadre d'analyse structuré qui dépasse les approches fragmentaires antérieures. Ce modèle, développé dans une perspective de vieillissement actif, constitue désormais la référence pour l'évaluation de la soutenabilité du travail dans les organisations européennes (Eurofound, 2012).

Le cadre distingue cinq dimensions interdépendantes qui forment un système cohérent (cf. infra p. 8, Figure 1 : *Cadre d'analyse de la soutenabilité du travail*.).

La première dimension concerne **les conditions de travail**, qui renvoient à l'environnement professionnel et aux contraintes physiques, temporelles et organisationnelles. Elle englobe l'exposition aux risques physiques tels que le travail pénible ou les postures contraignantes, les environnements de travail stressants, les horaires atypiques comme le travail de nuit ou les rythmes irréguliers, ainsi que les niveaux de pression émotionnelle et le degré de flexibilité. Ces éléments exercent un impact direct sur la capacité des travailleurs, notamment les plus âgés, à poursuivre leur activité dans de bonnes conditions de santé et de motivation.

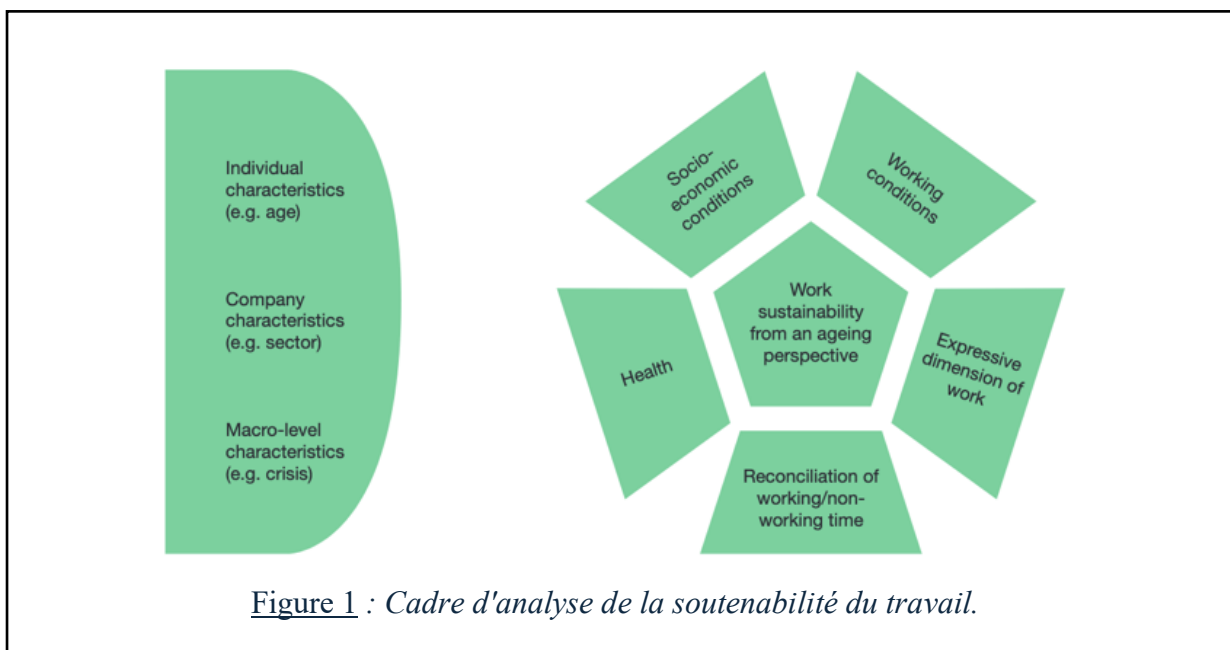
La santé physique et psychologique constitue la deuxième dimension. Elle souligne l'importance d'un environnement de travail ergonomique et de la prévention des risques psychosociaux. Le maintien d'un personnel en bonne santé, tant sur le plan physique que mental, représente une condition essentielle pour garantir la soutenabilité du travail sur le long terme. Cette dimension implique une attention particulière à l'usure professionnelle, aux troubles musculo-squelettiques et au stress chronique.

La dimension expressive du travail, troisième pilier du modèle, concerne l'autonomie dans le poste, la reconnaissance du travail accompli, les possibilités de formation et d'évolution professionnelle, ainsi que la qualité des relations interpersonnelles. Le soutien des collègues et l'écoute de la hiérarchie constituent des éléments essentiels de cette dimension. Elle reflète les attentes croissantes en matière d'épanouissement au travail et de développement personnel.

L'articulation entre vie professionnelle et vie privée forme la quatrième composante de la soutenabilité. Elle repose sur la possibilité d'ajuster les horaires, de bénéficier de congés adaptés ou de préserver un équilibre entre les responsabilités professionnelles et les engagements

personnels ou familiaux. Un déséquilibre prolongé dans cette articulation peut compromettre la santé globale et l'investissement dans le travail.

Enfin, **les conditions socio-économiques** complètent ce cadre multidimensionnel. La soutenabilité du travail dépend fortement des caractéristiques contractuelles et de la sécurité de l'emploi. Une rémunération juste, des contrats stables, des perspectives d'évolution ou simplement le sentiment de justice au travail contribuent à apaiser les inquiétudes liées à l'insécurité de l'emploi et à renforcer l'engagement des travailleurs.



Source : Eurofound. (2012). Sustainable work and the ageing workforce : a report based on the fifth European working conditions survey. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/42794>

1.3.4. Le caractère systémique du cadre d'analyse

Les cinq dimensions n'agissent pas isolément mais forment un système interdépendant. Le modèle proposé par Eurofound (2012) invite à interpréter ces dimensions dans leur contexte d'interaction, en tenant compte de trois niveaux de détermination. **Les facteurs individuels**, incluant l'âge, le niveau d'éducation ou l'état de santé, constituent le premier niveau. **Les facteurs organisationnels**, comprenant la taille et le secteur de l'entreprise ainsi que les modes d'organisation du travail, forment le deuxième niveau. **Les facteurs macro-sociaux**, englobant la situation économique et le cadre politique ou législatif national, représentent le troisième niveau d'analyse (Eurofound, 2012, pp. 12-13).

Le cadre d'Eurofound (2012) intègre également des variables objectives et subjectives, reconnaissant ainsi la complexité de l'évaluation de la soutenabilité. L'étude distingue les caractéristiques objectives des situations de travail et les effets perçus ou mesurés sur la soutenabilité de l'emploi. Ce croisement entre conditions de travail et trajectoires individuelles

constitue le fondement d'un diagnostic éclairé de la soutenabilité, applicable aussi bien à l'échelle individuelle qu'organisationnelle (Eurofound, 2012, p. 13).

Cette perspective systémique rappelle que les conditions de travail ne dépendent pas seulement des préférences individuelles ou des décisions managériales. Elles résultent également des politiques publiques, des rapports sociaux et des structures économiques. La soutenabilité du travail nécessite donc d'articuler les actions au niveau de l'entreprise avec des leviers structurels pour constituer un objectif atteignable à grande échelle (Gollac et al., 2008; Vendramin, 2016).

1.3.5. Une double approche : conditions objectives et perception subjective

Le cadre d'Eurofound structure l'analyse autour de dimensions mesurables tout en reconnaissant que la soutenabilité ne peut se réduire à des indicateurs objectifs. La même charge de travail peut être vécue comme stimulante par un salarié expérimenté et comme écrasante par un nouveau collaborateur. De même, un horaire flexible sera perçu comme une opportunité d'autonomie pour certains, mais comme une source d'insécurité pour d'autres.

Cette articulation entre le mesurable et le vécu constitue un enjeu méthodologique central. Aresu (2013, p. 7) souligne que l'évaluation de la soutenabilité doit nécessairement croiser les données objectives avec l'expérience subjective des travailleurs. Les indicateurs objectifs incluent le temps de travail, l'exposition aux risques et l'accès à la formation. L'expérience subjective englobe le sentiment de reconnaissance, la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie privée et la projection dans l'avenir professionnel.

Cette double lecture permet de dépasser une approche purement normative pour saisir la complexité des situations réelles de travail. Elle invite à considérer que la soutenabilité n'est pas un état absolu, mais une construction située, négociée entre les contraintes organisationnelles et les aspirations individuelles, dans une dynamique temporelle qui dépasse l'instant présent.

Ces dimensions conceptuelles du travail soutenable ont progressivement alimenté une réflexion critique plus large portée par les sciences sociales, enrichissant et complexifiant la compréhension du phénomène.

1.4. Le regard des sciences sociales sur la soutenabilité du travail

La notion de travail soutenable dépasse le cadre d'un simple outil technique d'évaluation ou d'un mot d'ordre politique. Elle constitue également l'objet d'une réflexion critique approfondie portée par les sciences sociales, qui en ont considérablement élargi la portée conceptuelle et les dimensions analytiques. Dans cette perspective, la soutenabilité ne se limite ni à la santé physique ni à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Les travaux de Gollac et al. (2008) et de Laloy (2021) démontrent qu'elle intègre désormais des dimensions plus complexes

telles que la reconnaissance du travail, les possibilités d'évolution professionnelle et le sentiment d'utilité sociale.

Dans le champ de l'ergonomie et de la sociologie du travail, les travaux de Gollac et al. (2008) proposent une définition précise du système de travail soutenable, fondée sur trois critères fondamentaux (cf. supra p. 5) :

Serait soutenable un système de travail satisfaisant aux critères suivants : « bio-compatible », c'est-à-dire adapté aux propriétés fonctionnelles de l'organisme humain et à leur évolution au fil de l'existence ; « ergo-compatible », donc propice à l'élaboration de stratégies de travail efficaces ; et « socio-compatible », donc favorable à l'épanouissement dans les sphères familiale et sociale, à la maîtrise d'un projet de vie. (Gollac et al., 2008, pp. 7-8)

Ces apports soulignent la nécessité de concevoir des systèmes de travail capables de soutenir l'activité humaine tout au long de la vie professionnelle, dans une perspective durable.

Dans une perspective complémentaire, Aresu (2013) s'appuie sur les travaux de Meda et Vendramin (2013)⁴, pour analyser l'évolution des attentes à l'égard du travail dans un contexte de transformation organisationnelle profonde. Cette analyse révèle que si l'emploi conserve sa centralité dans les représentations du travail, il ne suffit plus à garantir un sentiment de sécurité ou de satisfaction. Les recherches d'Aresu (2013) et de Meda et Vendramin (2013) mettent en évidence l'importance cruciale d'analyser les attentes concrètes des individus vis-à-vis de leur activité professionnelle. Cette analyse doit intégrer les formes contemporaines d'engagement, les besoins de reconnaissance et la quête de sens qui caractérisent le rapport actuel au travail.

Cette transformation des attentes s'inscrit dans un contexte plus large de mutation des modèles organisationnels. L'ouvrage de Meda et Vendramin (2013) éclaire les ambivalences profondes des nouvelles formes d'organisation du travail. Ces dernières promettent autonomie accrue et responsabilisation des salariés, mais génèrent en réalité des paradoxes complexes que la fiche de lecture d'Aresu (2013) analyse avec précision. Derrière l'apparente libération du travail se dissimule souvent un renforcement du contrôle exercé sous des formes plus subtiles. Les objectifs de résultats, la satisfaction client et l'urgence permanente constituent autant de nouvelles contraintes qui s'imposent aux travailleurs. L'autonomie accordée s'accompagne ainsi d'une intensification des tâches et d'une charge psychologique accrue. Ces transformations contribuent à fragiliser les repères collectifs traditionnels, exposant les travailleurs à une tension permanente entre l'engagement subjectif attendu et la précarité objective de leur situation.

Les études menées par Gollac et al. (2008) et Laloy (2021) rappellent que la soutenabilité ne peut être ramenée à une responsabilité individuelle. Elle dépend étroitement des choix

⁴ *Réinventer le travail* retrace l'évolution historique et sociale du rapport au travail en Europe, en analysant la diversité des attentes contemporaines face aux transformations des conditions d'emploi et en interrogeant la capacité des organisations à y répondre.

organisationnels, des règles collectives et du cadre institutionnel. Le rapport de Gollac et al. (2008) souligne qu'il serait réducteur d'imputer aux seuls travailleurs le maintien de leur employabilité, car ce sont aussi les entreprises qui, par leurs pratiques de gestion, conditionnent la qualité et la durabilité de l'activité professionnelle. Le statut d'emploi, le soutien managérial, les marges de négociation et la reconnaissance institutionnelle sont autant de facteurs déterminants (Gollac et al., 2008).

L'apport des sciences sociales transcende ainsi la simple observation des effets du travail sur les individus. Il consiste à reformuler les termes mêmes du débat sur la qualité du travail, en révélant les dimensions symboliques, culturelles et relationnelles qui en déterminent la soutenabilité. Le travail soutenable apparaît dès lors comme un concept structurant qui invite à penser le travail à la croisée de ses fonctions individuelles, collectives, organisationnelles et sociétales, dans une perspective systémique et temporelle. Cette richesse analytique, développée dans le champ scientifique, a progressivement alimenté les réflexions institutionnelles, contribuant à l'élaboration d'indicateurs, de recommandations et de politiques publiques. Cette appropriation progressive du concept par les acteurs politiques et institutionnels mérite maintenant d'être examinée en détail.

1.5. Du champ scientifique au champ politique : diffusion et appropriation du concept

Le concept de travail soutenable, initialement élaboré dans le champ scientifique au début des années 2000 dans le cadre du programme SALTSA, a progressivement investi l'agenda politique aux niveaux européen, national et régional. Son intégration dans les politiques publiques résulte d'un double mouvement convergent. D'une part, une volonté institutionnelle croissante d'agir sur la qualité du travail s'affirme dans un contexte de mutations profondes du monde professionnel. D'autre part, la nécessité de répondre aux transformations démographiques, sociales et économiques impose de repenser les conditions de maintien dans l'emploi (Valenduc & Vendramin, 2012, p. 28).

1.5.1. Les initiatives politiques en Belgique

En Belgique, le travail soutenable a été mobilisé dans le champ politique dès le début des années 2000, témoignant d'une appropriation précoce de ces enjeux au niveau national. La création du Werkbaarheidsmonitor en 2004 par le Stichting Technologie en Innovatie Vlaanderen⁵ (STV) constitue une initiative pionnière dans la mesure et l'évaluation de la soutenabilité du travail. Cet outil structure l'analyse autour de quatre dimensions principales qui forment un cadre cohérent d'évaluation : la fatigue psychique, le bien-être au travail, les possibilités d'apprentissage et l'équilibre vie privée-vie professionnelle (Vendramin, 2016, p. 3).

⁵ **SERV-STV-Innovatie & Arbeid** est le centre de recherche et d'analyse du Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV), héritier du STV, qui produit notamment des études et des statistiques sur le marché du travail en Flandre.

L'appropriation politique du concept s'approfondit en 2015 lorsque le ministre Kris Peeters introduit une définition formalisée du travail soutenable (*werkbaar werk*) dans une note de politique générale sur l'emploi. Cette définition caractérise le travail soutenable comme un travail qui motive de manière intrinsèque, qui offre suffisamment d'opportunités d'apprentissage, qui n'induit pas un niveau de stress excessif et qui laisse suffisamment de liberté pour les engagements personnels, familiaux ou sociaux (Vendramin, 2016, p. 3). Cette conceptualisation politique traduit une volonté d'opérationnaliser la soutenabilité à travers des critères concrets et mesurables.

En 2016, cinq chantiers prioritaires sont identifiés dans les politiques de l'emploi en Belgique: la mise en œuvre de la CCT 104⁶ sur les travailleurs âgés, la création d'un compte carrière et d'un compte épargne-temps, la modernisation du temps de travail, la prévention du stress et du burn-out, ainsi que la réintégration des travailleurs après une période d'incapacité (Vendramin, 2016, 2022).

Ces initiatives belges témoignent d'une appropriation progressive mais déterminée du concept de travail soutenable dans les politiques publiques. Du *Werkbaarheidsmonitor* aux chantiers prioritaires nationaux, en passant par la CCT 104, ces dispositifs traduisent une volonté d'opérationnaliser la soutenabilité à travers des outils concrets de mesure et d'action. Cette dynamique politique nationale s'inscrit dans un mouvement plus large de reconnaissance au niveau européen, où la qualité du travail devient progressivement un enjeu central des politiques sociales.

1.5.2. Les orientations européennes autour du vieillissement et de la qualité du travail

Au niveau européen, la question du vieillissement actif s'impose comme un thème majeur à partir des années 2000, portée notamment par le programme de l'OIT et la stratégie de Lisbonne de l'UE. Cette dernière fixait comme objectif principal la création de « plus et de meilleurs emplois », articulant ainsi quantité et qualité de l'emploi dans une vision intégrée (Parent-Thirion & Vendramin, 2019, pp. 2-4). Cette préoccupation s'accompagne d'un intérêt croissant pour les conditions de travail et la capacité des travailleurs à maintenir leur emploi jusqu'à l'âge de la retraite, dans un contexte de vieillissement démographique généralisé.

L'étude réalisée par Valenduc et Vendramin (2012) sur le vieillissement au travail révèle que de nombreux pays ont lancé des plans d'action spécifiques en faveur de l'allongement des carrières. Cependant, ces politiques peinent souvent à intégrer une approche véritablement globale des conditions de travail et du bien-être au travail. Les mesures adoptées restent fréquemment sectorielles ou partielles, sans parvenir à articuler les différentes dimensions de

⁶ La Convention collective de travail n° 104 impose à toute entreprise de plus de 20 travailleurs d'élaborer un plan d'action en faveur du maintien à l'emploi des travailleurs âgés, ce qui s'inscrit dans une logique de soutenabilité du travail en cherchant à adapter les conditions de travail à l'évolution des capacités au fil de l'âge et à favoriser la continuité des parcours professionnels (SPF Emploi Travail et Concertation Sociale (ETCS), s. d.).

la soutenabilité dans une vision cohérente (Valenduc & Vendramin, 2012; Parent-Thirion & Vendramin, 2019, pp. 3-4).

Les travaux menés à l'échelle européenne ont néanmoins permis de développer des indicateurs de qualité du travail, notamment à partir des enquêtes européennes sur les conditions de travail (EWCS). Ces efforts de mesure et de comparaison internationale constituent une avancée significative dans la compréhension des enjeux de soutenabilité. Toutefois, comme le soulignent Valenduc et Vendramin (2012), la notion de qualité de l'emploi est souvent restée cantonnée au niveau déclaratif, parfois éclipsée par d'autres priorités telles que la compétitivité économique ou les réformes structurelles des marchés du travail. Cette tension entre objectifs économiques et sociaux traverse l'ensemble des politiques européennes et limite parfois leur portée transformatrice.

1.5.3. Le travail soutenable comme horizon politique

La réflexion contemporaine sur la qualité du travail et sa soutenabilité se trouve traversée par des tensions structurelles qui opposent court terme et long terme, santé et performance, flexibilité et sécurité (Méda & Vendramin, 2013). Ces auteurs démontrent que les attentes envers le travail se sont considérablement diversifiées. Elles ne sont plus seulement instrumentales, centrées sur le revenu ou la stabilité de l'emploi. Elles intègrent désormais des dimensions sociales liées à la reconnaissance et aux relations professionnelles, des dimensions expressives concernant le sens et le développement personnel, ainsi que des enjeux collectifs touchant à la justice sociale.

Dans cette perspective élargie, la soutenabilité du travail émerge comme un horizon politique souhaitable et nécessaire pour les politiques publiques. Le concept ne se limite plus à une approche ergonomique ou organisationnelle circonscrite. Il structure désormais une réflexion systémique sur un modèle d'emploi plus durable, capable de respecter simultanément la santé des personnes, leur trajectoire professionnelle et leur équilibre de vie (Laloy, 2021, pp. 1-3; Vendramin, 2022, p. 8). Cette vision intégrée propose une lecture dynamique du travail, articulant la trajectoire des individus, les conditions d'emploi et le fonctionnement global des organisations dans une perspective de transformation sociétale (Parent-Thirion & Vendramin, 2019, pp. 15-16).

Cette appropriation politique du concept de travail soutenable, tant au niveau national qu'européen, témoigne de sa reconnaissance croissante comme enjeu sociétal majeur. Les dispositifs mis en œuvre, des indicateurs de mesure aux politiques publiques ciblées, traduisent une volonté d'opérationnaliser cette notion complexe. Néanmoins, l'analyse révèle également l'écart persistant entre les ambitions déclaratives et la complexité de leur traduction opérationnelle, particulièrement dans des contextes organisationnels contraints par des impératifs économiques immédiats.

1.6. Conclusion intermédiaire du chapitre 1

Ce premier chapitre a permis d'établir les fondements conceptuels du travail soutenable en retraçant son émergence, ses évolutions théoriques et son appropriation institutionnelle. L'analyse menée révèle la richesse et la complexité d'une notion qui dépasse largement les approches réductrices centrées sur la seule durabilité de l'emploi.

L'exploration généalogique du concept a d'abord montré comment la transposition de la logique du développement durable au monde du travail a donné naissance, au début des années 2000, à une conception systémique du travail soutenable. Selon la définition fondatrice de Docherty et al. (2002, cité dans Vendramin, 2016, p. 2), il s'agit d'un système capable de reproduire et développer l'ensemble des ressources qu'il mobilise. Cette approche intègre une dimension temporelle essentielle, celle des effets cumulatifs des conditions de travail tout au long des parcours professionnels, ainsi qu'une perspective multidimensionnelle structurée autour des cinq piliers identifiés par Eurofound.

Les apports des sciences sociales ont ensuite enrichi cette conceptualisation en proposant une lecture critique articulée autour de trois critères de compatibilité. La bio-compatibilité, l'ergo-compatibilité et la socio-compatibilité définies par Gollac et al. (2008) constituent autant d'exigences pour qu'un système de travail puisse être considéré comme véritablement soutenable. Cette triple lecture dépasse une responsabilisation individuelle pour souligner le rôle déterminant des choix organisationnels et institutionnels.

L'appropriation politique du concept, tant au niveau belge qu'européen, témoigne de sa reconnaissance comme enjeu sociétal majeur. Néanmoins, l'analyse révèle également l'écart persistant entre les ambitions déclaratives et la complexité de leur traduction opérationnelle, particulièrement dans des contextes organisationnels contraints.

Cette clarification conceptuelle constitue le socle nécessaire pour interroger les conditions concrètes de mise en œuvre du travail soutenable. Car si celui-ci représente un horizon normatif désirable, sa réalisation se heurte inévitablement aux contraintes économiques qui pèsent sur les organisations. Cette tension s'avère particulièrement aiguë dans les petites et moyennes entreprises dont les ressources limitées circonscrivent les marges de manœuvre. Pour comprendre pleinement cette tension, il convient d'abord d'examiner l'autre pôle de l'équation : la viabilité financière des PME, ses spécificités et ses contraintes propres. C'est précisément cette exploration conceptuelle de la viabilité économique que le chapitre suivant propose d'entreprendre.

Chapitre 2 : La viabilité financière en PME

La soutenabilité du travail, explorée au chapitre précédent, ne peut être pensée indépendamment des contraintes économiques qui conditionnent sa mise en œuvre. Cette interdépendance s'avère particulièrement critique dans le cas des petites et moyennes entreprises, caractérisées par des ressources structurellement limitées.

Ce chapitre examine la notion de viabilité financière dans le contexte spécifique des PME. Il retrace d'abord l'émergence historique et théorique du concept, avant d'en explorer les caractéristiques distinctives. Une définition opérationnelle est ensuite proposée, suivie d'un cadre d'analyse structuré. La dimension politique et sociétale de ces enjeux clôt cette exploration conceptuelle.

2.1. Origine et évolution de la viabilité financière

La notion de viabilité financière s'est progressivement imposée comme un objet de réflexion transversal, à la croisée des approches économiques, managériales et sociales (Julien, 2009 ; NDIONE, 2020). Avant de définir précisément ce qu'elle recouvre dans le cadre des PME, il est utile d'en retracer l'émergence historique et les évolutions théoriques, afin de mieux comprendre les enjeux contemporains qu'elle soulève.

2.1.1. Origine du concept de viabilité en PME

L'intérêt pour la viabilité financière des entreprises s'est intensifié à la suite des difficultés rencontrées par les grandes entreprises au sortir des chocs pétroliers et de la fin du fordisme dans les années 70 (Julien, 2009, p. 119). Dans ce contexte de transformation structurelle, les PME ont été identifiées comme des acteurs centraux de la reconversion économique, notamment dans les territoires en perte d'industrialisation (Julien, 2009, p. 135).

L'étude de la survie des PME s'est alors progressivement orientée vers l'analyse de leur capacité à « créer de la rente », c'est-à-dire à dégager des excédents pérennes, condition nécessaire à leur viabilité financière (NDIONE, 2020, p. 26). La notion de défaillance, entendue comme l'incapacité à faire face à ses engagements financiers à terme, est devenue un point d'entrée structurant de cette réflexion. Elle renvoie aux situations où les entreprises souffrent d'un manque de ressources pour couvrir leurs besoins de financement, engendrant des problèmes de solvabilité et de liquidité (NDIONE, 2020, p. 27).

D'après l'article de Ndione (2020), dans cet environnement incertain et concurrentiel, la viabilité financière est progressivement devenue un critère central de pilotage pour les dirigeants, mais aussi pour l'ensemble des parties prenantes. Elle conditionne non seulement la survie économique, mais également la capacité à innover, à investir et à rémunérer

équitablement le travail. Face à cette complexité, les pratiques managériales se sont diversifiées, mobilisant des approches organisationnelles plus créatives et plus adaptatives.

2.1.2. Émergence d'un champ théorique spécifique

D'après Julien (2009), la question de la taille de l'entreprise n'a pas toujours été centrale. Au 18^e siècle, Adam Smith fonde sa réflexion sur la petite entreprise, les grandes structures y sont rares et limitées à quelques activités internationales ou administratives. Ce n'est qu'à partir des années 70 que des chercheurs commencent à étudier systématiquement les PME, à travers les travaux sur les districts industriels (Julien, 2009, p. 123).

Les premières théories économiques considéraient l'entreprise comme un agent rationnel abstrait, maximisant le profit dans une boîte noire fonctionnelle (Julien, 2009, p. 124). Ce n'est qu'avec l'économie de la concurrence imparfaite que la question de la taille optimale et du pouvoir financier émerge réellement, mettant en tension des logiques de croissance avec la diversité des trajectoires entrepreneuriales (Julien, 2009, p. 125).

Pour Julien (2009), contrairement à certaines visions téléologiques qui considéraient les PME comme des entités vouées à grandir ou à disparaître, des recherches ont montré leur capacité à durer dans le temps sans nécessairement viser l'expansion. Ce constat a favorisé le développement d'un champ de recherche spécifique, reconnaissant que les outils pensés pour les grandes entreprises n'étaient pas directement transposables aux PME, notamment en matière de gestion financière (Julien, 2009, pp. 125-126).

Selon Beaver (1966), sur le plan théorique, les premiers travaux sur la viabilité s'articulent autour de la notion de défaillance. La viabilité est alors conçue comme la capacité à maintenir l'activité en respectant des contraintes structurelles, dans un contexte d'information imparfaite et d'incertitude (cité dans NDIONE, 2020, p. 27). Cette approche classique a débouché sur les travaux de Simon (1979) qui redéfinit les critères de performance, centrée sur des objectifs « satisfaisants » plutôt qu'optimaux et sur la reconnaissance de la rationalité limitée des décideurs (Julien, 2009, p. 134).

Cette reconnaissance progressive de la spécificité des PME dans le champ théorique invite maintenant à examiner plus précisément les caractéristiques structurelles qui distinguent leur viabilité financière de celle des grandes entreprises.

2.2. Spécificités de la viabilité financière en PME

Les PME présentent des caractéristiques structurelles qui conditionnent fondamentalement leur viabilité financière. Leur taille réduite, leurs ressources limitées, leur dépendance à un environnement immédiat et leur accès restreint aux financements externes constituent autant de vulnérabilités qui façonnent leurs modalités de gestion (Sommer, 2022). Cette fragilité

structurelle, loin d'être un handicap ponctuel, forme le cadre permanent dans lequel s'inscrivent leurs décisions stratégiques et opérationnelles.

Selon Ndione (2020, p. 31), cette configuration structurelle combine une organisation peu formalisée avec une concentration des fonctions stratégiques et opérationnelles entre les mains du dirigeant. Cette centralisation génère certes une forte réactivité, mais limite simultanément la capacité d'anticipation et de planification financière à moyen terme.

Par ailleurs, l'accès aux financements externes demeure significativement plus restreint pour ces organisations que pour les grandes entreprises. Cette asymétrie s'explique par plusieurs facteurs convergents, notamment une aversion au risque plus marquée des investisseurs, un manque de garanties réelles et une documentation comptable souvent jugée insuffisante. Ce déficit structurel de levier financier contraint fortement les options d'investissement, de recrutement et d'innovation (NDIONE, 2020).

La dépendance des PME à leur environnement immédiat constitue une autre manifestation de leur vulnérabilité structurelle. Relations concentrées avec quelques clients stratégiques, dépendance à des fournisseurs uniques et exposition localisée aux aléas conjoncturels accroissent mécaniquement les risques financiers (Consilium, s. d.).

Enfin, la logique de gestion financière dans les PME repose fréquemment sur une approche intuitive et empirique, centrée sur la survie à court terme (Julien, 2009, p. 130). L'absence d'outils formalisés de pilotage caractérise souvent ces organisations. Comme le souligne Ndione (2020, p. 31), le succès d'une PME dépend principalement du mode de gestion du dirigeant, notamment de sa capacité à mettre en place des procédures pour anticiper et prévenir une baisse de la richesse créée. Cette dépendance personnalisée constitue à la fois une force adaptative et une fragilité structurelle.

Ces éléments confèrent à la viabilité financière en PME un caractère intrinsèquement instable et précaire. Paradoxalement, ces mêmes contraintes peuvent devenir des leviers d'adaptation rapide ou de reconversion stratégique (NDIONE, 2020, p. 28). Cette ambivalence fondamentale entre contraintes et opportunités d'adaptation invite à redéfinir la notion même de viabilité financière pour ces organisations.

2.3. Définition de la viabilité financière dans les PME

Au regard des spécificités évoquées précédemment, la viabilité financière dans les PME ne peut être appréhendée selon les mêmes standards que dans les grandes entreprises. Une approche adaptée s'impose pour saisir la complexité de leur réalité économique.

Jégourel (2008) propose une définition particulièrement pertinente en caractérisant la viabilité financière comme « la capacité d'une PME à couvrir ses charges par les produits de ses activités et de dégager suffisamment de marges pour constituer des réserves qui serviront d'amortisseurs

en cas d'imprévus ou de difficultés » (cité dans NDIONE, 2020, pp. 27-28). Cette conceptualisation souligne l'enjeu fondamental d'équilibrer les flux financiers immédiats tout en préservant une capacité de résistance face aux aléas.

Il convient dès lors d'envisager la viabilité comme un équilibre dynamique entre plusieurs dimensions interdépendantes, tenant compte simultanément de la vulnérabilité structurelle des PME et de leur capacité d'adaptation dans un environnement incertain.

Sur la base des caractéristiques structurelles mises en évidence et de la définition proposée par Jégourel, ce mémoire structure la viabilité financière des PME autour de trois dimensions interdépendantes, en mobilisant les enseignements du cours d'Analyse financière d'Angelucci (2024-2025).

- **La liquidité** : Cette dimension représente la capacité à faire face aux obligations immédiates. Elle englobe le paiement des charges courantes, des dettes fournisseurs, ainsi que des échéances fiscales et sociales, tout en assurant une gestion efficace de la trésorerie et du besoin en fonds de roulement.
- **La rentabilité** : Elle traduit la capacité à dégager un résultat économique suffisant et régulier. Cette performance permet de financer l'activité courante, d'assurer la rémunération équitable des acteurs internes et externes et également de soutenir les investissements nécessaires au développement ou à l'adaptation stratégique de l'entreprise.
- **La solvabilité** : Celle-ci reflète la solidité financière globale, traduisant la capacité à honorer l'ensemble des engagements à moyen et long terme, à absorber les chocs exogènes et à maintenir un niveau de fonds propres garantissant la pérennité de l'activité.

Ces dimensions seront détaillées et opérationnalisées dans le cadre d'analyse présenté à la section suivante.

Cette approche tridimensionnelle permet de dépasser une lecture instantanée de la viabilité financière. Elle intègre les dynamiques d'apprentissage, d'adaptation progressive et de gestion des incertitudes qui caractérisent le fonctionnement des PME (Ndione, 2020 ; Julien, 2009). Cette conceptualisation constitue ainsi un socle analytique pertinent pour appréhender les tensions de gestion auxquelles sont confrontées ces entreprises, tensions qui seront explorées dans les développements ultérieurs.

2.4. Cadre d'analyse de la viabilité financière d'une PME

Dans le contexte des PME, la viabilité financière constitue une condition fondamentale pour assurer la continuité de l'activité, la capacité d'investissement et la résilience face aux aléas économiques. Contrairement à une vision statique ou strictement comptable, la viabilité renvoie

à une capacité dynamique à maintenir des équilibres financiers durables tout en soutenant les choix stratégiques de l'entreprise.

Le cadre d'analyse mobilisé dans cette recherche repose sur les trois dimensions interdépendantes citées dans la section précédente. Ces trois piliers permettent d'explorer respectivement la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements immédiats, l'équilibre de sa structure financière à long terme et sa faculté à générer un niveau de rendement suffisant au regard des ressources engagées.

Ces trois dimensions constituent le socle d'analyse retenu dans le cadre de cette étude. Elles seront mobilisées pour évaluer la capacité d'une PME à maintenir une trajectoire économique viable dans un environnement incertain, à partir de données financières concrètes. Leur pertinence est renforcée dans le cas des petites structures, caractérisées par une dépendance plus forte aux variations de trésorerie, une faible diversification des sources de financement et une exposition accrue aux tensions d'exploitation.

2.4.1. Analyse détaillée des trois piliers

L'analyse de la viabilité repose sur trois piliers complémentaires : la solvabilité, la rentabilité et la liquidité. Ces dimensions permettent de couvrir les principaux équilibres économiques et financiers de l'entreprise, en examinant sa structure, sa capacité à générer des résultats et sa réactivité à court terme. Chacune de ces dimensions fera l'objet d'un approfondissement spécifique dans les sections qui suivent.

2.4.1.1. La solvabilité : équilibre structurel à long terme

La solvabilité mesure la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements financiers à long terme. Elle repose sur deux angles d'analyse complémentaires : la structure du financement et la dynamique de remboursement.

Sur le plan structurel, on observe :

- La structure du passif : Répartition entre dettes court/long terme et capitaux propres
- Le ratio d'indépendance financière = $\text{capitaux propres} / \text{total passif}$
- Le ratio d'endettement global = $\text{total dettes} / \text{capitaux propres}$

Sur le plan dynamique, les indicateurs permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à se désendetter ou à renforcer son autonomie financière :

- Couverture globale des dettes par le cash-flow net
= $\text{cash-flow net des capitaux propres après impôts} / \text{dettes totales}$

Cet indicateur mesure la faculté de l'entreprise à rembourser ses dettes à partir de son autofinancement. Un ratio élevé témoigne d'une capacité structurelle à réduire l'endettement sans recourir à de nouvelles dettes ou à des ventes d'actifs.

- Accroissement des ressources propres (%)
= cash-flow net des capitaux propres après impôts / capitaux propres

Ce ratio indique si l'entreprise renforce sa solvabilité par génération interne de fonds (bénéfices non distribués) ou par augmentation de capital.

- Cash-flow et chiffre d'affaires (%)
= cash-flow net des capitaux propres après impôts / chiffre d'affaires (CA)

Ce ratio exprime la part des revenus convertie en cash. Il est essentiel pour évaluer la capacité d'autofinancement en lien avec le volume d'activité.

2.4.1.2. La rentabilité : efficience économique et création de valeur

La rentabilité mesure la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à mettre en relation les résultats (marges réalisées) avec les moyens déployés. Elle permet de comparer le résultat de l'entreprise en termes relatifs.

Il existe plusieurs types de rentabilité qui permettent de juger de l'efficacité économique d'une entreprise:

- Rentabilité des ventes = résultat net / chiffre d'affaires
- Rentabilité financière (ROE) = résultat net / capitaux propres
- Rentabilité globale (ROI) =
résultats avant charges de dettes et impôts (EBIT) / total bilantaire
- Effet de levier = ROE – ROI

Ces ratios peuvent être décomposés pour évaluer la source de performance, qu'elle provienne de l'amélioration des marges ou de l'accélération de la rotation des actifs. Leur analyse conjointe permet d'appréhender la stratégie financière de l'entreprise et sa capacité à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

2.4.1.3. La liquidité : sécurité financière à court terme

La liquidité désigne la capacité de l'entreprise à mobiliser ses ressources de trésorerie pour faire face à ses engagements à court terme. Elle repose sur l'analyse des actifs disponibles, des dettes à court terme et des équilibres d'exploitation.

Les trois principaux ratios utilisés sont :

- Ratio de liquidité générale = actifs circulants / dettes à court terme
- Ratio de liquidité réduite = (créances + disponible) / dettes à court terme
- Ratio de liquidité immédiate = disponible / dettes à court terme

À cela s'ajoutent trois indicateurs fondamentaux :

- Fonds de roulement net (FRN) = capitaux permanents – actifs fixes
- Besoin en fonds de roulement (BFR) = stocks + créances – dettes fournisseurs

- Position de trésorerie nette (PTN) = FRN – BFR

Ces indicateurs permettent de diagnostiquer la flexibilité de court terme de l'entreprise, ainsi que les tensions potentielles de trésorerie.

2.4.2. Tableau de synthèse : cadre d'analyse de la viabilité financière

Le tableau ci-dessous propose une synthèse des principales dimensions retenues pour évaluer la viabilité financière en PME. Il distingue, pour chaque axe d'analyse, les objectifs associés, les indicateurs mobilisés et les éléments d'interprétation utiles à l'analyse globale. Cette grille constitue le socle de l'évaluation détaillée qui sera développée dans les sections suivantes.

Tableau 1 : Cadre d'analyse de la viabilité financière.

Dimension	Objectif	Indicateurs clés	Interprétation
Solvabilité	Capacité à honorer les dettes à long terme et structure du passif	• Structure du passif • Ratio d'indépendance financière • Ratio d'endettement global • Couverture globale des dettes par le cash-flow net • Accroissement des ressources propres • Cash-flow / CA	Apprécie l'équilibre structurel du passif mais aussi la capacité dynamique de remboursement et de renforcement de l'autonomie financière
Rentabilité	Capacité à générer un rendement sur les ressources engagés	• Rentabilité des ventes • ROE • ROI • Effet de levier financier	Analyse la performance économique, l'efficacité des capitaux investis et la création de valeur
Liquidité	Capacité à faire face aux engagements à court terme	• Liquidité générale • Liquidité réduite • Liquidité immédiate • FRN • BFR • PTN	Évalue la sécurité de trésorerie et la gestion du cycle d'exploitation

Source : Angelucci, A. (2024 – 2025). 21PGE10-B – Comptabilité et analyse financière – AA Analyse financière [Syllabus en ligne]. ICHEC.

2.5. Enjeu politique et sociétal

La viabilité financière des PME ne constitue pas seulement un enjeu économique interne à l'entreprise. Elle renvoie à des problématiques plus larges, qui mobilisent les sphères politiques, institutionnelles et sociales. Cette section vise à replacer la question de la viabilité dans un cadre systémique, en montrant en quoi elle relève aussi d'un intérêt collectif, structurant pour les politiques publiques et pour les trajectoires de développement durable.

2.5.1. La viabilité financière des PME : un enjeu d'intérêt général

Les PME représentent la très grande majorité du tissu économique européen et belge. D'après les données du conseil européen, en Europe elles constituent 99 % de l'ensemble des entreprises et emploient environ 100 millions de personnes, soit deux emplois sur trois. Comme l'affirme Julien (2009), leur poids économique ne se limite pas à leur nombre et elles assurent une fonction essentielle de cohésion sociale, de dynamisme régional et de soutien à l'innovation. Historiquement, leur capacité à répondre aux besoins des marchés de niche, à s'adapter aux changements technologiques et à initier des dynamiques de reconversion territoriale les place au cœur des transformations économiques contemporaines (Julien, 2009).

D'après le Service public fédéral Economie (SPF Economie), dans le contexte des transitions écologique et numérique, les PME apparaissent également comme des acteurs décisifs. Leur proximité avec les citoyens, leur flexibilité organisationnelle et leur potentiel d'innovation les positionnent comme des leviers importants pour atteindre les objectifs climatiques européens (SPF Economie, 2025). Elles sont en mesure de contribuer à la compétitivité durable par la production en petites séries, l'adaptation rapide et la diffusion d'innovations à coût maîtrisé.

Cependant, cette centralité économique contraste avec une fragilité structurelle importante (Julien, 2009). Les PME disposent généralement de peu de réserves, d'un accès limité au crédit et d'une dépendance élevée à des flux de trésorerie réguliers (Consilium, s. d.). La viabilité financière, entendue comme la capacité à couvrir ses charges et à constituer des marges de sécurité, est souvent précaire (Jégourel, 2008). La multiplication des chocs exogènes exacerbe ces vulnérabilités. Par exemple, les retards de paiement constituent un facteur critique, selon le Consilium (s.d.), une faillite sur quatre étant liée à l'incapacité des PME à encaisser leurs créances dans les délais.

Malgré leur permanence statistique, les PME affichent un taux de mortalité élevé, atteignant près de 70 % dans les dix premières années (Baldwin & Gorecky, 1991; Philipps & Kirchhoff, 1989, cité dans Julien, 2009, p. 125). Ce constat souligne que leur viabilité financière n'est pas seulement un enjeu entrepreneurial, mais bien une question d'intérêt public.

Cette centralité économique et sociale des PME justifie pleinement l'attention croissante que leur portent les institutions européennes et nationales. La reconnaissance de leur rôle stratégique a conduit à l'élaboration progressive de politiques publiques spécifiques, visant à soutenir leur viabilité et leur développement.

2.5.2. L'intégration de la viabilité financière dans les politiques publiques

La reconnaissance croissante du rôle central des PME dans l'économie européenne a conduit à leur inscription progressive au cœur des politiques publiques. Depuis 2020, l'Union européenne a mis en œuvre une stratégie dédiée aux PME, renforcée par un train de mesures adopté en 2023 (SME Relief Package), visant à répondre aux défis opérationnels majeurs tel que l'accès au financement, la surcharge administrative ou les pénuries de main-d'œuvre (Consilium, s. d.).

Sur le plan financier, l'UE mobilise une large palette d'instruments pour soutenir la viabilité des PME comme des subventions, des fonds pour l'innovation ou la simplification de l'accès aux marchés de capitaux. Ces dispositifs visent à encourager l'investissement productif, à renforcer les capacités d'innovation et à faciliter la transition écologique ou sociale (Commission européenne, s. d. ; Consilium, s. d.).

Parallèlement, des démarches de simplification administrative sont en cours, notamment à travers la digitalisation des procédures et l'harmonisation des règles fiscales (Consilium, s. d.). Ces mesures cherchent à alléger les coûts de conformité et à réduire les asymétries d'information, souvent défavorables aux plus petites structures.

Enfin, des initiatives visent à sécuriser l'environnement entrepreneurial avec le développement des compétences via des programmes de formation et de soutien au recrutement par exemple (Commission européenne, s. d. ; Consilium, s. d.). Ces actions visent à stabiliser l'écosystème dans lequel évoluent les PME, tout en favorisant leur adaptation aux mutations économiques.

Cependant, l'efficacité de ces dispositifs dépend fortement de leur adéquation avec les réalités des PME. Certaines études soulignent que des politiques publiques mal ajustées peuvent produire des effets contreproductifs (NDIONE, 2020, p. 28) en raison d'une méconnaissance des spécificités sectorielles et d'un manque de clarté dans la mise en œuvre. La viabilité des PME suppose donc une action publique ciblée, différenciée et articulée aux dynamiques réelles du terrain (NDIONE, 2020).

2.5.3. La viabilité financière et la durabilité : une convergence des enjeux

D'après le SPF Economie, la montée en puissance des enjeux climatiques et sociaux a conduit à une redéfinition des exigences de viabilité pour les entreprises. Désormais, la performance économique ne peut être dissociée de la capacité à s'inscrire dans une trajectoire durable (SPF Economie, 2025). La directive européenne sur le reporting de durabilité (CSRD) formalise cette évolution en rendant obligatoire, pour certaines catégories d'entreprises, la publication d'informations relatives à leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) (SPF Economie, 2024).

Selon l'article de Dogà (2024), pour les PME, l'entrée en vigueur de ces nouvelles obligations de reporting ESG représente à la fois un défi et une opportunité. D'un côté, la mise en conformité avec la directive CSRD implique des efforts d'adaptation parfois coûteux et

complexes, particulièrement pour des structures aux ressources limitées. De l'autre, elle ouvre des perspectives nouvelles : accès facilité au financement durable, renforcement du positionnement stratégique et gain de légitimité sociétale.

Conscients du risque de surcharge administrative pour les petites entreprises, plusieurs acteurs se sont mobilisés pour adapter le cadre réglementaire (SPF Economie, 2024). En Belgique, l'Union des Classes Moyennes (UCM) a ainsi obtenu une transposition allégée de la CSRD, mieux adaptée aux réalités des PME (Dogà, 2024). Le SPF Économie (2024) souligne également ces efforts de simplification.

L'intégration des critères ESG dans la gestion financière des PME pourrait également être facilitée par le recours aux technologies numériques, telles que l'intelligence artificielle, afin d'automatiser le reporting et de réduire les coûts de traitement (SPF Economie, 2024). Le lancement du Guichet Durabilité⁷ en 2025, à l'initiative de l'UCM, illustre cette dynamique de soutien ciblé (Dogà, 2024). Par ailleurs, la reconnaissance de la propriété intellectuelle comme levier d'accès au financement offre des pistes nouvelles pour les PME en croissance, à condition de repenser les modèles de garantie utilisés dans les circuits de crédit (SPF Economie, 2024).

Ces éléments témoignent d'un mouvement de convergence entre exigences économiques et exigences sociétales (SPF Economie, 2025). La viabilité financière n'est plus seulement une question de rentabilité, mais s'inscrit dans une logique élargie de responsabilité et de résilience (Consilium, s. d.).

2.6. Conclusion intermédiaire du chapitre 2

Ce chapitre a permis d'explorer la notion de viabilité financière dans le contexte spécifique des PME, en retraçant son émergence historique et en proposant un cadre d'analyse adapté à leurs particularités structurelles. L'analyse développée met en lumière plusieurs éléments déterminants pour la compréhension des enjeux économiques auxquels ces entreprises font face.

L'exploration conceptuelle a d'abord révélé que la viabilité financière des PME ne peut être appréhendée selon les mêmes critères que celle des grandes entreprises. Les spécificités structurelles identifiées, notamment l'accès restreint aux financements externes, la dépendance accrue à l'environnement immédiat et l'approche souvent intuitive de la gestion financière, dessinent un contexte particulier où la viabilité s'apparente davantage à un équilibre dynamique qu'à un état stable. Cette perspective a conduit à proposer une définition articulée autour de trois dimensions interdépendantes : la liquidité pour la gestion quotidienne, la rentabilité pour le développement et la solvabilité pour la pérennité structurelle.

⁷ D'après l'article de Dogà (2024), le Guichet Durabilité est un nouveau service lancé par l'UCM début 2025 dont l'objectif est d'accompagner les PME dans toutes les étapes de la mise en conformité avec la CSRD et de les aider à saisir les opportunités de la transition durable.

Le cadre d'analyse développé, mobilisant les ratios financiers classiques adaptés aux réalités des PME, offre un outil opérationnel pour évaluer cette viabilité multidimensionnelle. Au-delà de l'approche technique, l'analyse a également souligné la dimension systémique de la viabilité financière, qui engage non seulement la survie individuelle des entreprises mais également des enjeux sociétaux majeurs. Représentant 99% du tissu entrepreneurial européen et deux tiers de l'emploi (Consilium, s. d.), les PME constituent un maillon essentiel de l'économie dont la fragilité structurelle interpelle les politiques publiques.

Cette caractérisation de la viabilité financière en PME établit le socle nécessaire pour interroger son articulation avec les exigences de soutenabilité du travail explorées au chapitre précédent. Car si la viabilité économique constitue une condition essentielle à la pérennité organisationnelle, elle entre potentiellement en tension avec les impératifs de préservation et de développement des ressources humaines. Comment les PME, déjà contraintes par leurs fragilités économiques structurelles, parviennent-elles à concilier ces deux exigences apparemment contradictoires ? C'est précisément cette interrogation sur les tensions paradoxales entre viabilité et soutenabilité que le chapitre suivant se propose d'examiner.

Chapitre 3 : Tensions entre viabilité économique et soutenabilité du travail en PME

L'articulation entre viabilité financière et soutenabilité du travail génère des tensions structurelles qui constituent le quotidien managérial des PME. Ces tensions ne relèvent ni d'accidents conjoncturels ni de dysfonctionnements organisationnels mais traduisent des logiques fondamentalement concurrentes.

Ce chapitre analyse ces tensions paradoxales en explorant successivement leur nature structurelle, leur typologie spécifique aux PME, les cadres théoriques permettant de les appréhender et les modalités d'arbitrage qu'elles imposent. Cette progression permet de formuler la question de recherche centrale et d'établir le cadre d'analyse qui guidera l'investigation empirique.

3.1. Tensions structurelles et enjeux

L'étude de Sommer (2022) sur la durabilité organisationnelle met en lumière une série de tensions inhérentes à la tentative de concilier plusieurs finalités souvent contradictoires. Dans le cadre des PME, ces tensions sont d'autant plus marquées que les ressources disponibles sont limitées, que les arbitrages sont concentrés entre les mains d'un nombre restreint de décideurs et que les injonctions économiques à court terme dominant souvent les logiques de développement durable. Dans ce contexte, « le manque structurel de ressources conduirait souvent les PME à voir les questions de développement durable comme une contrainte, plutôt que comme une opportunité d'affaires » (Courrent, 2012, cité dans Bérard et al., 2016, p. 4).

Les tensions organisationnelles s'expriment notamment dans la coexistence d'exigences économiques et de considérations sociales liées aux conditions de travail. Elles se structurent autour d'oppositions telles que court terme vs long terme, flexibilité vs stabilité, performance économique vs qualité de vie au travail (Sommer, 2022 ; Valenduc & Vendramin, 2012). Ces oppositions ne sont pas simplement conjoncturelles, elles relèvent de tensions structurelles qui traduisent les dilemmes fondamentaux auxquels font face les PME engagées dans une dynamique de durabilité (Sommer, 2022).

La durabilité constitue ainsi un processus confrontant les organisations à des choix complexes entre objectifs incommensurables (Sommer, 2022). Cette complexité structure les tensions récurrentes analysées ci-après.

3.2. Typologie des tensions dans les PME

Les PME engagées dans une démarche de durabilité se trouvent confrontées à des tensions récurrentes qui structurent en profondeur leur fonctionnement. Comme le souligne Sommer (2022), les dynamiques de durabilité organisationnelle présentent une configuration paradoxale:

La durabilité des entreprises a donc tout d'un paradoxe. Elle en réunit en effet les trois caractéristiques fondamentales : les dimensions économiques, sociales et environnementales sont contradictoires (elles peuvent aller dans des directions opposées), interdépendantes (elles dépendent les unes des autres et peuvent être synergiques) et persistent dans le temps (on ne peut pas choisir définitivement une dimension ou une autre). (Sommer, 2022, p. 104)

Ces tensions ne relèvent pas de simples déséquilibres conjoncturels, elles sont constitutives des dynamiques propres aux entreprises qui cherchent à concilier performance économique et responsabilité sociale ou environnementale. Comme le montrent Bérard et al. (2016), ces tensions paradoxales se renforcent particulièrement dans les phases de croissance, de diversification ou de structuration et peuvent devenir difficilement soutenables si elles ne sont pas activement gérées.

Parmi les différentes configurations paradoxales identifiées dans la littérature, l'étude de Bérard et al. (2016) propose une typologie particulièrement pertinente pour analyser les tensions auxquelles les PME engagées dans une démarche de durabilité se trouvent confrontées. Quatre tensions fondamentales ont été identifiées dans cette étude :

- **Identité normative vs identité utilitariste** : La tension entre une identité fondée sur des valeurs sociales fortes (engagement écologique, ancrage local ou qualité du lien humain) et les impératifs de rentabilité, de compétitivité ou d'adaptation aux logiques de marché.
- **Exploration vs exploitation** : La difficulté à arbitrer entre l'investissement dans l'innovation, la créativité et l'expérimentation et la nécessité de consolider les processus existants, de stabiliser les équipes et de fiabiliser les activités.
- **Croissance interne vs croissance externe** : Représente l'opposition entre le développement par l'enrichissement progressif des ressources internes (compétences, culture ou savoir-faire) et l'intégration de ressources ou d'acteurs extérieurs (sous-traitance, croissance externe ou partenariats), parfois vécue comme une dilution du projet initial.
- **Désorganisation vs structuration** : Une tension marquée dans les phases de professionnalisation, entre la culture initiale de flexibilité, de polyvalence et de faible hiérarchie et l'introduction de règles, de procédures et d'outils de gestion qui encadrent davantage le travail. (Bérard et al., 2016, pp. 11-15 et 20-21)

À ces tensions s'ajoutent des formes d'instabilité où les entreprises, confrontées à des défis persistants et multiples (Bérard et al., 2016), doivent composer avec des logiques de marché très volatiles, tout en tentant de préserver la cohérence de leur projet stratégique. La dynamique de forte croissance, lorsqu'elle survient, renforce ces tensions, notamment en créant un écart entre la structure historique et les nouvelles exigences organisationnelles liées à l'ampleur des activités (Bérard et al., 2016, pp. 14-15).

Ces tensions ne sont pas seulement le reflet de dilemmes économiques ou organisationnels car elles affectent aussi les conditions de travail, les formes d'engagement des salariés, la lisibilité du projet d'entreprise ou la gouvernance. Elles sont donc à considérer comme des tensions systémiques, qui traversent l'ensemble de l'organisation et exigent des capacités spécifiques de gestion (Sommer, 2022, p. 105), que nous aborderons dans la section 3.3. Gestion des paradoxes : cadre théorique de Josserand et Perret.

3.2.1. Une tension fondatrice : viabilité et soutenabilité comme exigences concurrentes

Les développements théoriques précédents ont montré que, dans les PME, les exigences de viabilité économique et de soutenabilité du travail s'entrecroisent sans toujours se renforcer mutuellement (Bérard et al., 2016). Leur coexistence engendre des tensions structurelles durables, car préserver les ressources humaines tout en assurant la continuité financière constitue une dynamique constante plutôt qu'un arbitrage ponctuel.

Ces tensions correspondent à des paradoxes organisationnels au sens de Josserand et Perret (2003), c'est-à-dire des contradictions durables qui prennent forme dans les interactions sociales et les pratiques décisionnelles. Ces paradoxes présentent trois caractéristiques fondamentales : ils sont contradictoires, interdépendants et persistants dans le temps. De nature pragmatique, ils ne résident pas dans une erreur logique mais dans les effets produits par des exigences organisationnelles contradictoires sur les acteurs impliqués (Josserand & Perret, 2003, pp. 5-6). Cette définition structurante guidera l'ensemble de l'analyse des tensions observées dans les PME étudiées.

3.3. Gestion des paradoxes : cadre théorique de Josserand et Perret

Face aux tensions fondatrices identifiées précédemment, les PME disposent de ressources structurelles et de marges organisationnelles limitées, caractéristiques de leur taille pour les résoudre de manière linéaire. Elles doivent apprendre à vivre avec des contradictions durables, parfois insolubles. C'est dans cette perspective qu'intervient la notion de gestion paradoxale, proposée par Josserand et Perret (2003), qui permet de dépasser une logique binaire de choix ou de compromis.

Selon Josserand et Perret (2003), le paradoxe doit être compris comme une situation où deux exigences opposées mais légitimes coexistent et se renforcent mutuellement, sans qu'il soit possible de les réduire à une synthèse stable. La pensée paradoxale ne vise pas à résoudre une contradiction, mais à en faire un levier de transformation. Elle possède une valeur heuristique, car elle offre la possibilité de revisiter les cadres mentaux, les routines d'action et les référentiels de gestion. Dans cette approche, le paradoxe est « une vérité qui se tient sur la tête pour attirer l'attention » (Falletta, 1998, cité dans Josserand & Perret, 2003, p. 1).

3.3.1. Les trois logiques de gestion paradoxale

Josserand et Perret (2003) identifient trois logiques fondamentales de gestion des paradoxes organisationnels, particulièrement adaptées aux réalités des PME.

3.3.1.1. La logique de différenciation

Cette logique consiste à répartir les exigences contradictoires dans des espaces ou des temporalités distincts. Le paradoxe n'est pas résolu mais segmenté pour limiter les frictions entre pôles opposés.

Concrètement, une PME peut encadrer fortement ses fonctions administratives tout en laissant une large autonomie à ses équipes opérationnelles. Cette stratégie répond simultanément aux exigences de contrôle et de flexibilité sans les faire entrer en collision. Comme l'illustrent Bérard et al. (2016), certaines organisations segmentent aussi les profils et redistribuent les responsabilités selon les compétences individuelles, maintenant ainsi la coexistence de logiques contradictoires.

3.3.1.2. La logique de dialogue

Cette logique repose sur la confrontation explicite et continue des visions opposées. L'objectif n'est pas de créer un compromis tiède mais de permettre un enrichissement mutuel. Comme le formulent Bernard-Weil (2002, p. 9), « Alternier le chaud et le froid est une stratégie, asperger avec de l'eau tiède n'est pour nous qu'un refus stratégique » (cité dans Bérard et al., 2016, p. 7).

Dans la pratique, certaines entreprises favorisent l'empowerment⁸ des salariés ou s'ancrent dans des réseaux sociaux élargis. Ces dispositifs permettent de maintenir vivante la tension entre autonomie individuelle et coordination collective tout en générant des apprentissages organisationnels (Bérard et al., 2016).

⁸ L'empowerment est un processus par lequel les individus développent leurs capacités d'action et leur autonomie, tout en renforçant leur pouvoir collectif et leur conscience critique, de manière à contribuer simultanément à leurs objectifs personnels et à ceux de l'organisation (Bacqué & Biewener, 2013).

3.3.1.3. La logique de disparition

Plus radicale, cette logique vise à faire disparaître le paradoxe en transformant les cadres de référence. Il s'agit de provoquer un saut cognitif qui rend le paradoxe caduc.

Cette transformation peut s'opérer en changeant les critères de pilotage ou en redéfinissant les finalités de l'entreprise. Lorsqu'une organisation conçoit performance économique et impact social comme deux faces indissociables de sa mission, elle ne cherche plus à arbitrer entre ces dimensions mais les intègre dans une vision unifiée.

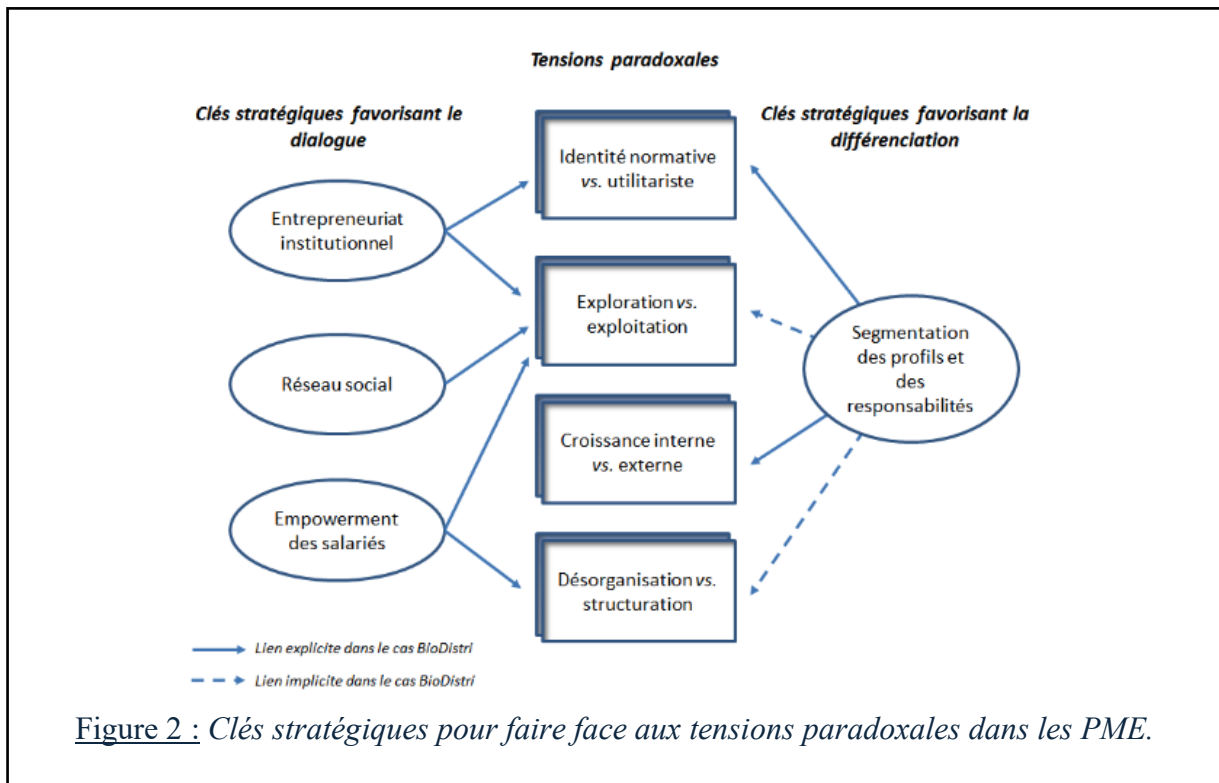
Toutefois, Josserand et Perret (2003) soulignent que sa mise en œuvre est rare et difficile dans la pratique. Le disparition réelle suppose une capacité organisationnelle à modifier en profondeur les référentiels d'action, ce qui reste peu accessible dans les contextes contraints des PME. Ce décalage entre le potentiel théorique de la logique de disparition et sa mise en œuvre effective justifie une attention critique dans l'analyse empirique.

3.3.2. Application aux PME confrontées aux enjeux de durabilité

Dans le contexte des PME confrontées aux paradoxes de la durabilité, cette grille de lecture éclaire la manière dont certaines entreprises parviennent à maintenir une dynamique collective autour d'un projet parfois instable, en assumant la coexistence d'objectifs concurrents. Plutôt que de choisir entre des pôles opposés (croissance ou éthique, centralisation ou autonomie), certaines pratiques visent à les maintenir ensemble dans une tension féconde.

Ces trois approches ne sont pas exclusives. Une même entreprise peut circuler entre elles selon le contexte, les ressources disponibles ou les acteurs en présence. Leur mise en œuvre demande toutefois une certaine capacité réflexive et une culture organisationnelle suffisamment ouverte pour reconnaître la légitimité de tensions non résolues.

Les logiques générales de gestion des paradoxes s'actualisent dans la pratique sous forme de clés stratégiques. Des leviers organisationnels concrets tels que structures, pratiques managériales ou dispositifs relationnels par lesquels les PME traduisent ces logiques en solutions situées. L'article de Bérard et al. (2016) identifie plusieurs de ces clés stratégiques, illustrées dans la figure suivante (Bérard et al., 2016, p. 21).



Source : Bérard, C., Bruyère, C., & Saleilles, S. (2016). Les PME axées sur la durabilité et à forte croissance : Une approche par les paradoxes. *Revue internationale P.M.E.*, 28(3-4), 195-223. <https://doi.org/10.7202/1035415ar>

Cette figure illustre comment les PME peuvent activer, de manière différenciée ou combinée, deux logiques organisationnelles (différenciation et dialogue) pour faire face aux tensions paradoxales. Chaque logique donne lieu à des pratiques spécifiques, orientées vers la segmentation des responsabilités ou la création de liens entre pôles opposés.

Cette gestion paradoxale constitue ainsi un registre spécifique de compétence managériale, souvent informel, reposant sur l'intelligence des situations et la capacité à maintenir des logiques divergentes sans les neutraliser. Ces principes théoriques prennent toutefois des formes particulières dans le contexte contraint des PME.

3.4. Arbitrage sous contraintes : entre dynamique et compromis

D'après Sommer (2022), la gestion de la viabilité économique en PME ne relève pas d'un équilibre stable, mais d'un processus d'arbitrage permanent, fortement contraint par l'environnement et les ressources disponibles. Contrairement à une lecture normative qui poserait la viabilité comme un état de référence mesurable, elle s'exprime ici comme une pratique située, marquée par l'incertitude, la réactivité et la nécessité de prioriser dans l'urgence (Sommer, 2022, p. 103).

Sommer (2022) souligne que la viabilité doit être conçue comme un processus dynamique, façonné par des tensions structurelles. Dans les PME, ce processus s'inscrit dans une gestion

par les marges, c'est-à-dire une manière de maintenir une continuité économique en jonglant avec les contraintes de trésorerie, les ajustements organisationnels et les arbitrages sur les ressources humaines ou matérielles (Sommer, 2022, p. 106).

Cette gestion par les marges se manifeste dans les ajustements permanents qu'opèrent les dirigeants de PME. Le report d'embauches pour préserver la trésorerie, le différé de formations pour répondre aux urgences commerciales ou le maintien temporaire de charges de travail élevées constituent autant de régulations provisoires (Sommer, 2022). Ces ajustements ne résolvent pas les tensions fondamentales mais permettent de naviguer dans leur complexité (Bérard et al., 2016 ; Sommer, 2022). Ils illustrent comment la gestion paradoxale en PME s'actualise moins dans des stratégies délibérées que dans une succession d'accommodements pragmatiques, chaque régulation créant les conditions de la tension suivante.

Ces arbitrages ne relèvent pas d'une logique optimisatrice rationnelle mais d'un travail d'adaptation quotidien. Ils traduisent une tension constante entre la nécessité de garantir la continuité des activités et l'ambition de faire évoluer l'organisation vers un modèle plus soutenable, plus équilibré ou plus aligné avec les valeurs portées (Sommer, 2022).

Comme l'ont montré les sections précédentes, ce travail d'arbitrage se confronte à des paradoxes structurels, tels que la conciliation entre autonomie et formalisation ou entre qualité de vie au travail et performance à court terme. La spécificité des PME tient au fait qu'elles doivent gérer ces arbitrages en l'absence de dispositifs formalisés, souvent sans contrôle de gestion structuré ni fonction RH dédiée (Sommer, 2022). Cette configuration renforce le caractère informel, contextuel et largement intuitif des décisions prises.

Dans ce cadre, le rôle du dirigeant devient central. Il incarne souvent la fonction d'arbitre entre les exigences économiques et les considérations humaines ou éthiques (Sommer, 2022). Cette position expose à une forme de solitude décisionnelle, notamment dans les périodes d'instabilité. Le compromis ne prend pas la forme d'un consensus négocié, mais plutôt d'un agencement pragmatique, souvent temporaire, entre ce qui est soutenable aujourd'hui et ce qu'on espère maintenir demain (Sommer, 2022, pp. 115-117).

En ce sens, la viabilité s'apparente à une construction instable, façonnée par des ajustements répétés face à des contraintes souvent contradictoires. Cette perspective soulève une question centrale : dans quelle mesure ces arbitrages contraints permettent-ils malgré tout une articulation viable entre performance économique et soutenabilité du travail ? C'est cette interrogation que la section suivante propose d'examiner.

3.5. Articulation des tensions : modalités et limites

Les sections précédentes ont montré que la soutenabilité du travail et la viabilité économique ne s'opposent pas mécaniquement, mais qu'elles engendrent des tensions structurelles durables, que les PME doivent gérer dans un environnement de ressources contraintes. Si ces tensions

peuvent être tenues de manière féconde, leur gestion repose sur des équilibres instables ou des arbitrages continus.

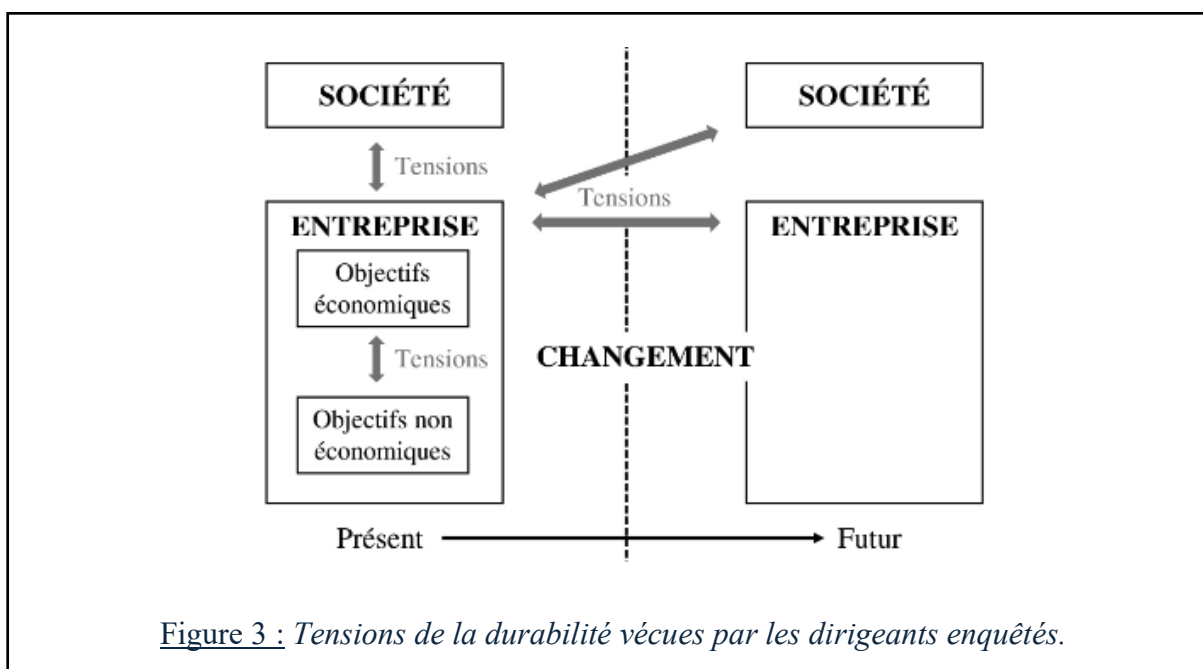
Dans cette perspective, l'articulation entre viabilité et soutenabilité ne peut être pensée comme une synthèse harmonieuse ou une solution idéale. Elle relève plutôt d'un travail de composition, spécifique à chaque entreprise, où les compromis sont sans cesse renégociés. Comme l'illustrent les cas analysés par Bérard et al. (2016), certaines PME parviennent à maintenir des formes d'équilibre temporaire en mobilisant des clés stratégiques inscrites dans une logique de différenciation ou de dialogue. D'autres, en revanche, échouent à contenir les tensions, faute de ressources, de temps ou de capacités réflexives.

D'après Bérard et al. (2016), l'enjeu n'est donc pas tant de résoudre le paradoxe que de construire des conditions organisationnelles qui rendent cette cohabitation vivable pour l'entreprise, pour ses salariés et pour son projet à long terme.

Les travaux de Sommer (2022) permettent d'approfondir cette complexité en proposant une modélisation spécifique des tensions vécues par les dirigeants de PME engagées dans une démarche de durabilité. Cette approche complète celle de Bérard et al. (2016) en mettant l'accent sur la dimension temporelle et systémique des paradoxes. Sommer (2022) identifie ainsi trois formes de tensions simultanées dans les PME en transition vers la durabilité :

- **des tensions entre objectifs** (économiques versus sociaux ou environnementaux) ;
- **des tensions entre niveaux** (entreprise versus société)
- **des tensions temporelles**, entre continuité du présent et ambition de transformation future.

L'intérêt de cette modélisation réside dans sa capacité à montrer comment ces différentes tensions interagissent et se renforcent mutuellement. La figure suivante, extraite de l'étude de Sommer (2022), propose une visualisation synthétique de ces interactions.



Source : Sommer, M. (2022). Résoudre les tensions de la durabilité en petite entreprise : Quand la gestion paradoxale devient difficilement soutenable. *Revue internationale P.M.E.*, 35(1), 102-124. <https://doi.org/10.7202/1088331ar>

Cette représentation révèle la multiplicité des tensions auxquelles font face les dirigeants. L'enchevêtrement entre ressources limitées, temporalités contradictoires et contraintes organisationnelles illustre le paradoxe de performance conceptualisé par Lewis et Smith (2011). Dans les PME, cette configuration prend une acuité particulière, les objectifs de qualité du travail et de rentabilité entrant en concurrence directe pour des ressources structurellement insuffisantes (Sommer, 2022).

Ce constat rejoint la lecture de Barel (1989, cité dans Bérard et al., 2016, p. 21), selon laquelle toute décision managériale s'inscrit dans un paradoxe existentiel : chaque option a un coût et aucune ne permet d'échapper à la contradiction. Les dirigeants de PME doivent ainsi composer en permanence avec des injonctions opposées tel que maintenir l'activité tout en évitant l'épuisement des équipes, garantir l'autonomie tout en exerçant un contrôle, contenir les dépenses tout en répondant aux attentes sociales (Josserand & Perret, 2003, p. 5-6).

L'articulation entre viabilité et soutenabilité apparaît ainsi comme un processus de gestion dynamique et continue dans ces tensions paradoxales. Il convient dès lors d'interroger les limites de cette articulation entre soutenabilité et viabilité : jusqu'où peut-on tenir ensemble ces deux logiques sans sacrifier l'une au profit de l'autre ? Cette question dépasse le cadre de l'analyse structurelle pour rejoindre celui de la temporalité, où ce qui est viable aujourd'hui peut compromettre la soutenabilité de demain et inversement

En définitive, penser l'articulation entre ces deux logiques ne consiste pas à chercher un modèle reproductible, mais à analyser les modalités concrètes, situées, souvent fragiles, par lesquelles

certaines entreprises parviennent à construire, malgré les contraintes, des formes viables de travail soutenable.

3.6. Question de recherche

La tension entre viabilité économique et soutenabilité du travail ne constitue pas un conflit ponctuel, mais une dynamique constitutive du fonctionnement des PME. Les décisions prises dans un registre (économique ou social) ont des répercussions durables sur l'autre, sans possibilité de synthèse parfaite. Ces tensions ne relèvent pas d'un mauvais agencement local, mais d'un paradoxe structurel, ancré dans les logiques même de l'action organisationnelle.

Plutôt que de chercher à trancher entre deux logiques incompatibles, ce mémoire propose d'explorer comment les dirigeants composent avec cette complexité dans leur gestion quotidienne.

Dès lors, la question centrale est la suivante :

**Comment les PME font-elles face au paradoxe
entre soutenabilité du travail et viabilité économique ?**

Ce questionnement sera analysé à travers deux axes :

- Comprendre les tensions spécifiques aux PME en matière de gestion du travail et de performance ; et
- Identifier les formes de régulation mises en œuvre par les dirigeants et leurs effets.

L'étude du cas LeHibou constituera le terrain d'analyse privilégié pour explorer ces enjeux de manière empirique et située, complétée par des entretiens menés auprès de dirigeants de PME évoluant dans des secteurs variés. Ces deux axes seront analysés à travers le prisme des tensions paradoxales identifiées dans le présent chapitre, en mobilisant les logiques de différenciation, de dialogue et de disparition proposées par Josserand et Perret (2003).

3.7. Cadre d'analyse : intégration des dimensions paradoxales

Le cadre de Josserand et Perret (2003), mobilisé comme grille de lecture transversale, éclaire la complexité organisationnelle par sa valeur heuristique. Cette approche reconnaît la coexistence nécessaire d'éléments contradictoires au sein des systèmes organisés, dépassant ainsi la recherche illusoire de cohérence formelle.

Dans ce mémoire, la viabilité économique et la soutenabilité du travail constituent les deux pôles structurants de l'analyse. Le cadre de Josserand et Perret n'est pas mobilisé comme un cadre théorique isolé, mais comme une grille transversale de lecture. Elle permet d'interpréter

les formes de régulation mises en œuvre face aux tensions paradoxales, sans les réduire à des compromis ponctuels ou à des arbitrages linéaires.

Cette perspective permet de penser ensemble :

- **les tensions vécues par les dirigeants** (objectifs contradictoires, incertitudes temporelles, rapports aux normes sociales),
- **les contraintes économiques structurelles** (pression sur la rentabilité, dépendance aux clients, faiblesse des marges) et
- **les dynamiques organisationnelles** (formes d'arbitrage, gestion de la flexibilité, dispositifs de soutien ou de contournement).

Elle remet en cause les modèles classiques de rationalité univoque. Elle constitue un outil de diagnostic des tensions et de compréhension des formes de régulation compatibles avec les réalités structurelles et humaines des PME.

Appliqué au cas de LeHibou, ce cadre permet d'interpréter les tensions exprimées en entretien à partir de logiques paradoxales structurelles : performance économique vs conditions de travail soutenables ; flexibilité exigée vs stabilité recherchée ; responsabilisation individuelle vs cohésion collective.

L'intérêt de ce cadre réside dans sa capacité à qualifier ces tensions sans les réduire à des arbitrages linéaires. Il permet d'appréhender les réponses organisationnelles comme des formes de régulation dynamique, cherchant moins à résoudre les contradictions qu'à les rendre vivables dans la durée.

Ce positionnement permet ainsi d'envisager la gestion paradoxale non comme un échec de cohérence, mais comme une compétence stratégique, susceptible de soutenir à la fois la viabilité et la soutenabilité dans un contexte contraint.

3.8. Conclusion intermédiaire du chapitre 3

Ce chapitre a permis d'explorer les tensions paradoxales qui émergent de l'articulation entre viabilité économique et soutenabilité du travail dans le contexte spécifique des PME. L'analyse développée révèle la nature structurelle et irréductible de ces tensions, tout en identifiant les cadres théoriques permettant de les appréhender.

La mobilisation des travaux de Sommer (2022) et de Bérard et al. (2016) a d'abord permis d'établir une typologie des tensions récurrentes dans les PME engagées dans une démarche de durabilité. Ces tensions, qu'elles opposent identité normative et identité utilitariste, exploration et exploitation ou encore désorganisation et structuration, ne constituent pas de simples dysfonctionnements mais des paradoxes durables au sens où ils sont simultanément contradictoires, interdépendants et persistants dans le temps. Cette caractérisation paradoxale

s'avère particulièrement pertinente pour comprendre pourquoi les PME ne peuvent simplement résoudre ces tensions par des arbitrages définitifs.

Le cadre théorique de Josserand et Perret (2003) a ensuite fourni une grille de lecture précieuse pour analyser les modalités de gestion de ces paradoxes. Les trois logiques identifiées permettent de dépasser une approche binaire pour envisager la différenciation, le dialogue ou la disparition comme autant de stratégies possibles face aux contradictions durables. Cette perspective théorique, enrichie par les apports de Sommer (2022) sur la configuration systémique des tensions, offre un cadre analytique robuste pour comprendre comment les organisations naviguent dans ces eaux paradoxales.

L'articulation de ces éléments théoriques a conduit à formuler la question de recherche centrale qui guidera la suite du travail. Cette question interroge les modalités concrètes par lesquelles les PME font face au paradoxe entre soutenabilité du travail et viabilité économique, en cherchant à comprendre tant les tensions spécifiques qu'elles rencontrent que les formes de régulation qu'elles développent.

Cette exploration théorique des paradoxes organisationnels établit le cadre conceptuel nécessaire pour aborder l'investigation empirique. L'identification des tensions et des logiques de gestion paradoxale fournit les outils analytiques pour décoder les pratiques réelles des PME. Il s'agit maintenant de déployer une méthodologie adaptée pour saisir empiriquement comment ces paradoxes théoriques se manifestent et sont gérés dans le quotidien des organisations. C'est précisément cette démarche méthodologique que le chapitre suivant se propose de détailler.

Chapitre 4 : La méthodologie

Ce chapitre présente les choix méthodologiques qui ont guidé la construction de cette recherche. Il expose la posture adoptée, les cadres d'analyse retenus et la stratégie d'enquête, avant de détailler le dispositif empirique mis en œuvre. L'objectif est de justifier la pertinence de l'approche choisie au regard de la problématique, en tenant compte de la complexité des tensions étudiées dans les PME. Cette présentation méthodologique s'articule autour de six sections principales qui explicitent successivement l'approche générale, les méthodes de collecte des données, les critères d'échantillonnage, les modalités d'analyse, ainsi que les limites et le périmètre de validité de l'étude.

4.1. Approche méthodologique et posture de recherche

Ce mémoire adopte une approche qualitative afin de comprendre comment les dirigeants de PME arbitrent entre les exigences de soutenabilité du travail et de viabilité financière. Ce choix méthodologique découle directement des cadres d'analyse mobilisés. D'une part, le modèle multidimensionnel du travail soutenable proposé par Eurofound (2012) structure l'analyse autour des conditions vécues du travail (cf. supra p. 7). D'autre part, le cadre de viabilité financière s'appuie sur les ratios de liquidité, solvabilité et rentabilité issus du cours d'analyse financière d'Angelucci (2024-2025) (cf. supra p.18).

Ces cadres d'analyse soulignent que les tensions en jeu sont structurelles, paradoxales et situées, ce qui rend nécessaire une analyse fine des discours, pratiques et logiques d'arbitrage développées par les acteurs de terrain. Cette posture compréhensive vise ainsi à saisir les régulations mises en œuvre telles qu'elles sont construites et formulées par les acteurs eux-mêmes.

La stratégie empirique repose sur une double approche articulée. Premièrement, une étude de cas approfondie centrée sur l'entreprise LeHibou permet d'analyser concrètement comment ces tensions s'expriment dans les pratiques managériales, les arbitrages financiers et les compromis organisationnels d'une PME spécifique. Cette étude fournit une base empirique détaillée permettant de contextualiser et d'ancrer l'analyse dans la réalité quotidienne du terrain. Deuxièmement, une série d'entretiens compréhensifs auprès de quatre dirigeants d'autres PME vise à enrichir la compréhension des logiques de régulation. Cette démarche permet d'examiner comment d'autres dirigeants, confrontés à des contextes organisationnels variés, perçoivent et gèrent ces tensions, dépassant ainsi la singularité du cas LeHibou pour identifier des régularités ou des alternatives dans les arbitrages observés.

Dans le cadre de ce mémoire, l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) a fait l'objet d'une documentation spécifique. Les prompts et les questions posées à l'IA, ainsi qu'une description des objectifs et finalités de cet usage se trouvent dans l'ANNEXE 12 : Utilisation de

l'intelligence artificielle. Cette démarche vise à assurer la transparence complète quant au recours à cet outil dans le processus de rédaction.

4.2. Méthode de collecte des données

L'objectif de la démarche méthodologique est d'identifier, à travers des entretiens qualitatifs, une observation participante la manière dont les dirigeants de PME en contexte de croissance perçoivent et régulent les tensions entre performance économique et soutenabilité du travail.

La collecte des données empiriques repose sur quatre sources complémentaires, permettant de croiser les perspectives et de nourrir la logique de triangulation méthodologique :

4.2.1. L'observation participante au sein de l'entreprise LeHibou

Dans le cadre de mon stage, j'ai intégré l'entreprise LeHibou en tant que business developer, participant activement à son développement commercial sur le marché belge. Cette immersion opérationnelle en situation réelle a permis une observation active des pratiques organisationnelles, des arbitrages managériaux et des dynamiques de régulation interne. Des interactions quotidiennes, des observations de terrain, des réunions d'équipe et l'accès à certaines données internes de gestion ont alimenté la compréhension des mécanismes à l'œuvre dans la dynamique de croissance de l'entreprise.

4.2.2. L'analyse du bilan comptable de LeHibou

En complément des observations internes, une analyse du bilan comptable de LeHibou de 2023 (Voir ANNEXE 11 : Comptes annuels de LeHibou de 2023) a été conduite afin d'évaluer les équilibres financiers de l'entreprise, en s'appuyant sur les outils enseignés dans le cadre du cours d'analyse financière de Madame Angelucci (2024-2025). Cette analyse permet d'appréhender la viabilité financière à travers les indicateurs de liquidité, de solvabilité et de rentabilité.

4.2.3. Une revue documentaire exploratoire

Une revue documentaire a permis de structurer le cadre théorique et d'identifier les dimensions analytiques pertinentes. Les sources mobilisées sont détaillées en bibliographie.

4.2.4. Les entretiens semi-directifs

Six entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de dirigeants et cadres de PME. Il convient de distinguer deux catégories d'entretiens au regard de notre stratégie d'analyse. D'une part, deux entretiens ont été menés au sein de LeHibou, notre cas d'étude principal, avec Christophe de Becdelièvre le directeur général (CEO) et Dorothée Petitprez la directrice des ressources

humaines (DRH). Ces entretiens visaient à approfondir la compréhension des mécanismes internes de gestion de la soutenabilité.

D'autre part, quatre entretiens ont été conduits auprès de dirigeants d'autres PME (Goumanisto, SURGELE, JICECO et Baballe), constituant un échantillon comparatif permettant d'identifier des régularités et des variations dans les modes de gestion paradoxale. Cette distinction est essentielle pour comprendre l'articulation entre l'étude de cas approfondie de LeHibou et l'analyse transversale élargie.

Les six entretiens ont été réalisés dans le courant du mois de juin. Chaque entretien, d'une durée variant de 30 à 60 minutes, a été mené à distance, enregistré sous réserve de consentement des participants. Les transcriptions intégrales, retranscrites en clean verbatim, sont reproduites en annexe.

Les entretiens ont mobilisé un guide structuré (Voir ANNEXE 3 : Guide d'entretien semi-directif – dirigeant d'une PME) assurant l'homogénéité thématique tout en préservant la liberté d'expression des participants. Ce guide vise à explorer systématiquement les dimensions de soutenabilité du travail ainsi que les arbitrages financiers et économiques rencontrés par les dirigeants. Une adaptation spécifique est réalisée pour l'entretien avec Dorthée Petitprez (Voir ANNEXE 4 : Guide d'entretien semi-directif – DRH d'une PME) orientant davantage les échanges vers les pratiques et politiques RH tout en conservant le fil conducteur commun.

Les entretiens réalisés sont les suivants :

- **Entretien n°1 – Dirk Maes** : CEO de Goumanisto, dont le témoignage illustre la gestion différenciée des tensions selon les catégories de personnel dans une PME en forte croissance (Voir ANNEXE 5 : Entretien n°1 – Dirk Maes).
- **Entretien n°2 – Thomas Surgele** : Dirigeant de SURGELE, met en évidence les compromis entre croissance externe et stabilisation interne (Voir ANNEXE 6 : Entretien n°2 – Thomas Surgele).
- **Entretien n°3 – Christophe de Becdelièvre** : CEO de LeHibou, présente une approche intégrant la soutenabilité comme axe stratégique (Voir ANNEXE 7 : Entretien n°3 – Christophe de Becdelièvre).
- **Entretien n°4 – Matthieu Gehot** : CEO de JICECO, expose un modèle atypique d'indépendants associés (Voir ANNEXE 8 : Entretien n°4 – Matthieu Gehot).
- **Entretien n°5 – Julien Putman** : Associé de plusieurs établissements de restauration, illustre les arbitrages quotidiens face aux fortes contraintes économiques du secteur (Voir ANNEXE 9 : Entretien n°5 – Julien Putman).
- **Entretien n°6 – Dorthée Petitprez** : DRH de LeHibou, approfondit la gestion des ressources humaines dans un contexte de forte croissance (Voir ANNEXE 10 : Entretien n°6 – Dorthée Petitprez).

L'ensemble des personnes interrogées ont donné leur accord pour apparaître nominativement dans ce mémoire, avec mention de leur fonction et de leur entreprise. Une exception concerne

l'entretien n°2 (Voir ANNEXE 6 : Entretien n°2 – Thomas Surgele), pour lequel le nom de l'entreprise et le nom de l'intervenant a été modifié afin de garantir une pleine liberté d'analyse dans le traitement du témoignage, tout en respectant l'accord de diffusion des propos.

4.3. Critères d'échantillonnage

La stratégie d'échantillonnage adoptée dans ce mémoire repose sur une logique qualitative raisonnée, visant avant tout la pertinence interprétative des cas sélectionnés, plutôt que la représentativité statistique. Deux niveaux d'analyse complémentaires sont mobilisés afin de croiser les regards sur les tensions paradoxales entre soutenabilité du travail et viabilité financière.

4.3.1. L'étude de cas centrale : LeHibou

L'entreprise LeHibou constitue le terrain principal de cette recherche à travers une étude de cas approfondie. Ce choix s'explique par plusieurs éléments de pertinence au regard de la problématique étudiée :

- LeHibou est une PME en forte croissance, exposée à des dynamiques d'expansion rapide qui mettent sous tension simultanément ses équilibres financiers et ses conditions de travail.
- L'organisation est confrontée à des arbitrages concrets entre performance économique, développement de l'activité et gestion des ressources humaines dans un contexte de structuration progressive.
- Mon intégration au sein de l'entreprise, via une observation active réalisée dans le cadre de mon stage en tant que business developer, a permis un accès direct aux pratiques réelles, aux décisions opérationnelles et aux logiques d'arbitrage mises en œuvre.

Cette étude de cas fournit ainsi une base empirique riche et contextualisée pour analyser de manière fine les tensions paradoxales au cœur de la dynamique de croissance d'une PME.

4.3.2. L'élargissement exploratoire : entretiens auprès de dirigeants de PME

En complément de l'étude de cas, une série d'entretiens semi-directifs a été menée auprès de dirigeants de PME évoluant dans d'autres secteurs d'activité.

Cette démarche transversale vise à élargir et affiner la compréhension des tensions paradoxales en explorant :

- Comment ces tensions se manifestent concrètement dans des configurations organisationnelles variées.
- Comment les dirigeants opérationnels régulent ces tensions à leur échelle, en fonction de leurs ressources, contraintes et trajectoires spécifiques.
- Dans quelle mesure les logiques d'arbitrage observées convergent ou divergent selon les contextes d'activité.

L'objectif est ainsi de confronter différentes pratiques de gestion paradoxale en situation réelle, en croisant les secteurs d'activité tout en conservant des caractéristiques structurelles comparables entre les PME étudiées.

4.3.3. Les critères de sélection

La sélection des participants s'est appuyée sur les critères suivants :

- **Type d'organisation** : PME (maximum 150 employés), disposant de ressources limitées et d'une structure organisationnelle légère.
- **Dynamique de développement** : entreprises en situation de croissance ou d'expansion.
- **Rôle des répondants** : dirigeants ou co-dirigeants exerçant une responsabilité opérationnelle globale sur la gestion économique et humaine de l'entreprise (logique de « chef d'orchestre »)

Cette stratégie d'échantillonnage raisonné permet ainsi de nourrir une analyse qualitative approfondie des formes concrètes de gestion paradoxale des tensions dans les PME.

4.4. Méthode d'analyse des données

L'analyse repose sur une approche thématique qualitative, articulée à la posture compréhensive adoptée dans ce mémoire. L'exploitation du corpus mobilise une démarche de codage en deux temps :

- **Un codage thématique** basé sur les cadres conceptuels mobilise en amont :
 - pour la soutenabilité du travail, les cinq dimensions issues du cadre proposé par *Eurofound* (cf. infra p. 7) ; et
 - pour la viabilité financière, les indicateurs de liquidité, solvabilité et rentabilité issus du cadre d'analyse financière (2024-2025) (cf. infra p. 18);
- **Un codage ouvert complémentaire**, permettant de faire émerger des éléments non anticipés par les cadres initiaux : tensions spécifiques, logiques d'arbitrage individuelles, stratégies d'adaptation, contradictions vécues par les dirigeants.

Le traitement des données se déroule selon les étapes suivantes :

1. Transcription intégrale des entretiens, retranscrits en clean verbatim (Voir ANNEXES 5-10).
2. Codage manuel des extraits selon les catégories identifiées.
3. Regroupement des thèmes récurrents et mise en relation avec les observations internes et les indicateurs financiers, en vue d'identifier des régularités ou des configurations typiques.

Cette démarche s'inscrit dans une posture abductive, le croisement itératif des cadres théoriques et des matériaux empiriques (discours des dirigeants, pratiques observées, données comptables) ayant permis de faire émerger progressivement les tensions centrales et les modes de régulation observés sur le terrain.

4.5. Limites et périmètre de l'analyse

Comme tout travail empirique qualitatif, cette recherche présente un certain nombre de limites méthodologiques qu'il convient de préciser, afin de bien délimiter le périmètre interprétatif des résultats obtenus.

4.5.1. Limites d'échantillonnage et de généralisation

L'étude repose sur un échantillonnage raisonné restreint comprenant 5 entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de PME et un entretien auprès d'une DRH. Ce nombre limité d'entretiens ne permet pas de prétendre à une représentativité statistique ni à une généralisation des résultats à l'ensemble des PME. L'objectif poursuivi est avant tout interprétatif et exploratoire, visant à dégager des régularités, des logiques d'arbitrage et des configurations paradoxales spécifiques à certains contextes de PME.

4.5.2. Limites liées au design d'étude de cas

L'analyse s'appuie sur un dispositif central d'étude de cas unique (LeHibou). Si cette immersion permet une compréhension approfondie et contextualisée des tensions paradoxales étudiées, elle induit également un biais de proximité lié à mon intégration au sein de LeHibou. Ce biais est partiellement contrebalancé par la diversification des points de vue via les entretiens menés auprès de dirigeants extérieurs.

4.5.3. Limites de nature empirique

Les matériaux d'analyse s'appuient principalement sur des données auto-déclarées avec les entretiens qui reflètent les perceptions et les récits des dirigeants et DRH, sans garantie d'une parfaite correspondance avec les pratiques effectives.

L'accès aux données financières reste partiel et limité aux documents comptables accessibles publiquement. En l'absence de certaines données prévisionnelles, de commentaires de gestion ou de documents internes confidentiels, certaines analyses financières doivent être interprétées avec prudence.

4.5.4. Limites temporelles

L'analyse de viabilité financière repose exclusivement sur les données comptables de l'exercice 2023. Ce choix permet une évaluation précise sur une période déterminée, mais n'intègre pas les dynamiques temporelles potentielles (tendances pluriannuelles ou effets d'évolution à moyen terme ou long terme).

4.5.5. Limites liées au périmètre analytique retenu

L'analyse qualitative s'est volontairement centrée sur le cadre conceptuel d'Eurofound pour l'évaluation de la soutenabilité du travail, sans intégrer d'autres cadres complémentaires. Sur le plan financier, l'évaluation de la viabilité repose exclusivement sur une sélection de ratios de rentabilité, de solvabilité et de liquidité considérés comme particulièrement pertinents et cohérents avec les caractéristiques d'une PME non cotée. Les indicateurs boursiers, tels que le bénéfice par action, n'ont pas été mobilisés car inadaptés au statut juridique de l'entreprise étudiée (LeHibou n'étant pas cotée en bourse).

4.6. Conclusion intermédiaire du chapitre 4

Ce chapitre a exposé la démarche méthodologique déployée pour explorer empiriquement les modalités de gestion des paradoxes entre viabilité économique et soutenabilité du travail dans les PME. L'approche qualitative compréhensive adoptée s'est révélée particulièrement adaptée à la nature complexe et paradoxale des phénomènes étudiés. La stratégie d'investigation retenue, articulant une étude de cas approfondie de LeHibou et une série d'entretiens semi-directifs avec cinq dirigeants de PME évoluant dans des secteurs variés, permet de conjuguer profondeur analytique et ouverture transversale. Cette double entrée empirique offre ainsi une saisie nuancée des tensions à l'œuvre, tout en préservant la possibilité d'identifier des régularités dans les modes de régulation observés.

La triangulation méthodologique mise en œuvre, combinant observation participante, analyse documentaire et entretiens approfondis, renforce significativement la validité interne des résultats. Cette diversification des sources d'information permet de croiser les perspectives et de dépasser les limites inhérentes à chaque méthode prise isolément. Par ailleurs, l'explicitation transparente des limites méthodologiques, qu'elles concernent l'échantillonnage, le design d'étude de cas ou le périmètre analytique, circonscrit avec rigueur scientifique la portée des résultats à venir tout en garantissant leur robustesse dans le cadre défini.

Fort de ce dispositif méthodologique solidement établi, l'analyse peut maintenant se déployer sur le terrain empirique. Le chapitre suivant propose d'examiner en détail la viabilité financière de LeHibou à travers l'exploitation de ses données comptables, constituant ainsi le premier volet de l'exploration empirique des paradoxes de soutenabilité.

Chapitre 5 : Analyse de la viabilité financière de LeHibou

Ce chapitre analyse la viabilité financière de LeHibou à partir de son bilan comptable 2023 (Voir ANNEXE 11 : Comptes annuels de LeHibou de 2023). L'évaluation de la santé financière d'une entreprise ne peut toutefois se comprendre indépendamment de son modèle économique qui conditionne directement ses équilibres bilantiels et ses dynamiques de rentabilité. C'est pourquoi cette analyse débutera par une présentation synthétique du modèle d'affaires de LeHibou, plateforme numérique spécialisée dans l'intermédiation entre entreprises et freelances IT, avant d'examiner en détail les trois dimensions de la viabilité financière définies précédemment (cf. supra p. 18), à savoir la solvabilité, la rentabilité et la liquidité. Cette grille de lecture structurée permettra d'identifier les forces et fragilités de la structure financière de LeHibou, éléments déterminants pour comprendre les marges de manœuvre dont dispose l'entreprise dans sa gestion quotidienne et sa capacité à concilier impératifs économiques et ambitions de soutenabilité.

5.1. Le modèle d'affaires de LeHibou

Avant d'analyser la structure financière de LeHibou, il convient de comprendre les fondements de son modèle économique qui conditionnent directement ses équilibres bilantiels et ses dynamiques de rentabilité.

LeHibou opère en tant que société de service et plateforme numérique spécialisée dans le sourcing et la mise en relation entre entreprises et freelances IT expérimentés. Son modèle d'affaires repose sur une intermédiation à forte valeur ajoutée, dans laquelle la société assure la sélection, la contractualisation, le suivi et la sécurisation des missions confiées à des consultants indépendants. Cette fonction de tiers de confiance permet à l'entreprise de se positionner comme une alternative aux sociétés de services informatiques traditionnelles, en capitalisant sur la flexibilité et la spécialisation des travailleurs indépendants. L'approche de LeHibou dépasse la simple mise en relation automatisée puisqu'elle combine une technologie de matching basée sur l'intelligence artificielle avec l'expertise de ses équipes internes pour évaluer, filtrer et accompagner chaque mission.

Le modèle économique s'articule autour de la facturation d'une commission sur les prestations réalisées par les freelances auprès des clients. Cette marge commerciale prélevée sur chaque mission constitue l'unique source de revenus de l'entreprise. L'effet de récurrence provient de la fidélisation des clients et de la durée des missions, certains freelances restant positionnés plusieurs mois voire années chez un même client. L'entreprise maintient une structure organisationnelle calibrée, avec environ 90 collaborateurs répartis entre les différents sites européens, lui permettant de conjuguer agilité opérationnelle et capacité de traitement à grande échelle. Avec une communauté de plus de 100 000 freelances en technologies de l'information

(IT) référencés et un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros en 2024, la plateforme connaît une phase de croissance accélérée tout en ayant atteint la rentabilité. Cette configuration lui confère un positionnement singulier, entre start-up technologique et acteur établi du marché de la prestation intellectuelle.

Cette caractérisation du modèle d'affaires éclaire les choix de structure financière analysés dans les sections suivantes. La nature digitalisée de l'activité explique notamment l'absence de stocks et la prédominance des actifs immatériels, tandis que le modèle de commissionnement génère des flux de trésorerie réguliers mais des marges opérationnelles structurellement limitées. La phase de croissance accélérée justifie par ailleurs le recours massif à l'endettement court terme qui caractérise la structure bilancielle de l'entreprise.

5.2. Analyse de la solvabilité

Les ratios de solvabilité permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers à court, moyen et long terme.

5.2.1. La structure du passif

Le tableau suivant présente la structure détaillée du passif de LeHibou. Il permet d'identifier la répartition entre les capitaux propres et les différentes formes d'endettement à court, moyen et long terme.

Tableau 2 : Récapitulatif de la structure du passif.

Poste	Montant (€)	Part du passif (%)
Capitaux propres	6 204 876	25,25
Dettes à court terme	18 052 500	73,45
Dettes à moyen terme	257 659	1,05
Dettes à long terme	0	0
Total passif	24 570 035	100

L'analyse de la composition des 18 052 500 euros de dettes court terme révèle une prédominance des dettes opérationnelles. Les dettes fournisseurs représentent 13 602 811 euros soit 75,4% du total, les dettes fiscales et sociales s'élèvent à 3 801 189 euros soit 21,1%, tandis que les dettes financières se limitent à 503 329 euros soit 2,8%. Les autres dettes complètent cette structure avec 197 751 euros. Cette répartition confirme que l'endettement court terme résulte essentiellement du cycle d'exploitation normal. Dans le modèle d'intermédiation de LeHibou, les dettes fournisseurs correspondent principalement aux montants dus aux freelances entre la facturation client et le reversement de leur rémunération après déduction de la commission.

L'analyse de la structure du passif révèle des caractéristiques spécifiques au modèle d'intermédiation. Si les dettes court terme représentent 73% du passif total, leur nature essentiellement opérationnelle nuance l'interprétation de ce ratio. La quasi-absence de dettes à moyen et long terme reflète davantage la faible intensité capitalistique du modèle numérique qu'une fragilité structurelle. Néanmoins, les capitaux propres ne représentent que 25% du passif total, niveau qui reste modeste et révèle une base capitalistique relativement étroite au regard du volume d'activité intermédié.

5.2.2. Le ratio d'indépendance financière

Calcul : $6\,204\,876 / 24\,570\,035 = 0,2525$

Avec un ratio d'indépendance financière de 25,25%, LeHibou présente une base de fonds propres inférieure aux standards généralement recommandés. Seul un quart des ressources de l'entreprise provient de fonds propres, plaçant la société dans une zone de fragilité financière, le seuil critique étant généralement fixé à 30%. Cette forte dépendance aux financements externes expose l'entreprise à des risques accrus en cas de tensions sur les flux de trésorerie ou de durcissement des conditions de crédit.

5.2.3. Le ratio d'endettement global

Calcul : $18\,310\,159 / 6\,204\,876 = 2,95$

L'endettement global atteint un ratio de 2,95, signifiant que les dettes représentent près de trois fois les fonds propres. Toutefois, la nature principalement opérationnelle de ces dettes nuance l'interprétation de ce ratio. Les dettes fournisseurs constituant 75% de l'endettement court terme reflètent le cycle normal d'intermédiation plutôt qu'un levier financier classique. Cette structure reste néanmoins exigeante en termes de gestion du besoin en fonds de roulement et maintient l'entreprise dans une dépendance aux flux d'exploitation réguliers.

5.2.4. Tableau de synthèse de l'analyse structurelle de la solvabilité

Le tableau suivant regroupe l'ensemble des indicateurs utilisés pour évaluer la structure financière du passif de l'entreprise. Il permet de synthétiser les principaux ratios étudiés et d'en tirer des éléments d'interprétation sur la stabilité, la structure et le niveau d'endettement de LeHibou.

Tableau 3 : Synthèse de l'analyse structurelle de la solvabilité.

Indicateur	Valeur	Interprétation
Structure du passif		
Capitaux propres	6 204 876 € (25,25 %)	Niveau faible, base de financement interne limitée
Dettes à court terme (< 1 an)	18 052 500 € (73,45 %)	Dépendance marquée au financement à court terme
Dettes à moyen terme (1–5 ans)	257 659 € (1,05 %)	Faible part d'endettement structuré
Dettes à long terme (> 5 ans)	0 €	Aucun financement long terme
Total du passif	24 570 035 €	/
Ratio d'indépendance financière	25,25 %	Niveau faible donc dépendance forte aux dettes
Ratio d'endettement global	295 %	2,95 € de dettes pour 1 € de fonds propres donc effet de levier très important

5.2.5. Couverture globale des dettes par le cash-flow net

Calcul : $1\,789\,875 / 18\,310\,159 = 9,77\%$ (Voir détail du calcul en ANNEXE 2 : Détails du calcul de la couverture globale des dettes par le cash-flow net)

Le ratio de 9,77% révèle une capacité de désendettement apparemment limitée, le cash-flow annuel ne représentant qu'un dixième du total des dettes. Cette lecture mécanique masque toutefois la réalité économique du modèle d'intermédiation. Les dettes opérationnelles analysées précédemment constituent des flux rotatifs permanents plutôt que des engagements à rembourser. Le ratio de couverture s'avère ainsi peu pertinent pour évaluer la solvabilité réelle de l'entreprise, dont les véritables contraintes de remboursement se concentrent sur la fraction marginale de dettes financières.

5.2.6. Accroissement des ressources propres

Calcul : $1\,789\,875 / 6\,204\,876 \approx 28,85\%$

LeHibou démontre néanmoins une capacité significative à renforcer ses fonds propres par autofinancement, avec un taux d'accroissement de 28,85%. Cette performance témoigne d'une dynamique positive de consolidation de la base financière, permettant à LeHibou d'améliorer progressivement son autonomie financière. Ce résultat constitue un signal encourageant quant à la trajectoire de renforcement structurel de l'entreprise.

5.2.7. Cash-flow et chiffre d'affaires

Calcul : $1\,789\,875 / 82\,975\,172 = 2,16 \%$

La conversion du chiffre d'affaires en capacité d'autofinancement reste modeste à 2,16%, révélant une structure de coûts élevée caractéristique d'une entreprise en phase de croissance intensive. Malgré un volume d'activité important (près de 83 millions d'euros), la transformation en liquidités internes demeure limitée, contraignant les possibilités d'investissement autofinancé et de désendettement autonome.

5.2.8. Tableau de synthèse de l'analyse de la solvabilité par les ratios de couverture

Le tableau ci-dessous récapitule les résultats obtenus pour les principaux ratios de couverture. Il permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à partir de ses flux internes et à renforcer ses fonds propres.

Tableau 4 : Synthèse de l'analyse solvabilité par les ratios de couverture.

Ratio	Résultat (%)	Interprétation
Couverture des dettes	9,77	Faible capacité de désendettement rapide
Accroissement des capitaux propres	28,85	Bonne génération interne de fonds
Cash-flow / CA	2,16	Rentabilité d'exploitation faible

5.2.9. Résumé de l'analyse de la solvabilité de LeHibou

L'examen de la solvabilité révèle une structure financière atypique mais cohérente avec le modèle d'intermédiation. LeHibou présente un ratio d'endettement global élevé de 2,95, qui s'explique toutefois par la prédominance des dettes opérationnelles liées au cycle normal d'activité. Avec 75% de dettes fournisseurs dans l'endettement court terme, la structure reflète davantage les décalages de trésorerie inhérents au modèle économique qu'une fragilité financière structurelle. Les capitaux propres représentant 25,25% du passif restent néanmoins en deçà des standards prudentiels.

L'analyse dynamique nuance partiellement ce constat. Si la capacité de remboursement immédiate reste faible (couverture des dettes à 9,77%), l'entreprise parvient à générer un autofinancement significatif permettant un renforcement progressif des fonds propres (+28,85%). Toutefois, la faible conversion du chiffre d'affaires en cash-flow (2,16%) limite les marges de manœuvre pour accélérer le désendettement.

Cette configuration dessine le portrait d'une PME en croissance agressive, privilégiant le financement par dette pour soutenir son expansion. Si cette stratégie peut s'avérer payante à court terme, elle expose l'entreprise à des risques importants en cas de retournement

conjoncturel ou de tensions sur la trésorerie. La viabilité à long terme dépendra de la capacité de LeHibou à rééquilibrer progressivement sa structure financière.

5.3. Analyse de la rentabilité

Cette section vise à évaluer la capacité de LeHibou à générer des bénéfices à partir de ses revenus d'exploitation et de ses capitaux engagés. Les ratios de rentabilité permettent de mesurer la performance économique de l'entreprise, en mettant en lumière son efficacité commerciale (via la rentabilité des ventes) ainsi que sa capacité à créer de la valeur pour les actionnaires (via le ROE) et à optimiser l'usage de ses actifs (via le ROI).

5.3.1. Rentabilité des ventes

Calcul : $1\,731\,839 / 82\,975\,172 = 2,09\%$

Cette marge nette de 2,09% caractérise un modèle d'intermédiation où la valeur ajoutée se concentre sur le service de mise en relation plutôt que sur des marges unitaires élevées. Le ratio reflète la structure de coûts inhérente à une plateforme numérique en phase d'expansion, nécessitant des investissements continus en développement technologique et en acquisition client.

5.3.2. ROE

Calcul : $1\,731\,839 / 6\,204\,876 = 27,92\%$

La rentabilité des capitaux propres atteint un niveau remarquable de 27,92%, contrastant fortement avec la faible marge commerciale. Ce ratio traduit la capacité de l'entreprise à générer près de 28 euros de bénéfice pour 100 euros de fonds propres investis, performance particulièrement notable dans le secteur des services numériques. Cette rentabilité financière s'avère nettement supérieure à la rentabilité économique globale de l'entreprise, suggérant l'influence déterminante de la structure financière sur la performance actionnariale. L'analyse approfondie de cet écart sera développée dans l'examen de l'effet de levier financier.

5.3.3. ROI

Calcul : $2\,440\,340 / 24\,570\,035 = 9,93\%$

* Ici, l'EBIT est approximé par le résultat d'exploitation, car nous n'avons pas de retraitement de normes internationales d'information financière (IFRS) complet.

LeHibou génère un rendement économique de 9,93% sur l'ensemble de ses actifs, performance honorable pour une entreprise de services en phase de croissance. Ce taux représente le

rendement intrinsèque des ressources mobilisées, indépendamment de leur mode de financement. Il reflète l'efficacité opérationnelle de l'entreprise dans l'utilisation de ses actifs pour générer de la valeur économique. Cette rentabilité économique constitue le référentiel fondamental pour évaluer la pertinence de la structure financière adoptée et servira de base à l'analyse de l'effet de levier développée ci-après.

5.3.4. Effet de levier financier

Le différentiel entre la rentabilité des capitaux propres (27,92%) et la rentabilité économique (9,93%) révèle un effet de levier financier substantiel. Cette amplification du rendement actionnarial résulte directement de la structure d'endettement de l'entreprise, qui emprunte à un coût inférieur à la rentabilité générée sur ses actifs. Avec un ratio d'endettement de 295%, LeHibou transforme ainsi une rentabilité opérationnelle modeste en performance financière élevée, stratégie caractéristique des entreprises en forte croissance cherchant à maximiser leur développement sans dilution excessive du capital.

Cette configuration présente néanmoins une vulnérabilité structurelle. L'ampleur du levier expose l'entreprise à un risque de retournement brutal en cas de dégradation de la rentabilité opérationnelle ou de hausse du coût de la dette. Si le ROI venait à passer sous le seuil du coût d'endettement, l'effet de levier positif se transformerait en effet de massue, compromettant la viabilité du modèle. Cette sensibilité accrue aux variations de performance constitue le prix de la stratégie d'expansion agressive adoptée par LeHibou et conditionne directement sa capacité à maintenir les investissements nécessaires à la soutenabilité du travail.

5.3.5. Tableau de synthèse de l'analyse par les ratios de rentabilité

Le tableau ci-après regroupe les principaux indicateurs de rentabilité utilisés dans cette analyse. Il permet d'évaluer l'efficacité économique de LeHibou à travers la rentabilité des ventes, la performance des capitaux propres, le rendement global des actifs et l'effet de levier.

Tableau 5 : Synthèse de l'analyse par les ratios de rentabilité.

Ratio	Formule	Résultat (%)	Interprétation
Rentabilité des ventes	Résultat net / CA net	2,09	Faible marge nette : rentabilité serrée malgré un CA élevé
ROE	Résultat net / capitaux propres	27,92	Excellent rendement des fonds propres
ROI	EBIT / total actif	9,93	Performance brute des actifs avant coût de la dette et fiscalité
Effet de levier	ROE - ROI	Positif	Effet positif : amplification significative du rendement des capitaux propres par l'endettement mais exposition aux risques

5.3.6. Résumé de l'analyse de la rentabilité de LeHibou

L'analyse de la rentabilité révèle un paradoxe caractéristique des entreprises en forte croissance. D'un côté, la profitabilité opérationnelle reste contrainte avec une marge nette de seulement 2,09%, reflétant les caractéristiques économiques du modèle économique et les investissements nécessaires à la croissance. De l'autre, la rentabilité financière explose à 27,92%, portée par un effet de levier particulièrement marqué.

Cette configuration illustre une stratégie financière agressive mais cohérente, dans laquelle l'entreprise accepte des marges commerciales réduites pour conquérir des parts de marché, tout en maximisant le rendement des capitaux propres grâce à l'endettement. Le différentiel positif entre ROI (9,93%) et coût de la dette permet de transformer une rentabilité économique modeste en performance financière élevée.

Cette stratégie reste toutefois fragile. La faible marge nette limite la capacité d'absorption des chocs économiques, tandis que l'ampleur de l'effet de levier expose l'entreprise à un retournement brutal en cas de dégradation de la rentabilité opérationnelle ou de hausse du coût du crédit.

5.4. Analyse de la liquidité

Cette section s'attache à mesurer la capacité de LeHibou à faire face à ses obligations financières à court terme à l'aide de ses actifs disponibles. Les ratios de liquidité permettent d'évaluer la solidité de la trésorerie d'exploitation, en identifiant dans quelle mesure l'entreprise est exposée à un risque de tension de liquidités.

5.4.1. Ratio de liquidité générale

Calcul : $23\,244\,106 / 18\,052\,500 = 1,29$

LeHibou affiche une liquidité générale satisfaisante avec un ratio de 1,29, démontrant sa capacité à couvrir l'intégralité de ses dettes court terme grâce à ses actifs circulants. Ce niveau, supérieur au seuil critique de 1, offre une marge de sécurité appréciable de 29% pour faire face aux échéances immédiates sans dépendre d'un refinancement d'urgence. Cette première lecture rassurante mérite toutefois d'être affinée par l'examen des composantes plus liquides du bilan.

5.4.2. Ratio de liquidité réduite

Calcul : $23\,132\,863 / 18\,052\,500 = 1,28$

La liquidité réduite confirme la solidité de la position court terme avec un ratio de 1,28, quasi-identique à la liquidité générale. Cette convergence s'explique par l'absence quasi-totale de stocks dans le modèle d'affaires de LeHibou, caractéristique d'une entreprise de services

digitaux. Les créances clients et la trésorerie constituent ainsi l'essentiel des ressources mobilisables, renforçant la qualité de la couverture des engagements courts.

5.4.3. Ratio de liquidité immédiate

Calcul : $6\,547\,366 / 18\,052\,500 = 36,26 \%$

* Les valeurs mobilières de placement (VMP) sont intégrées au disponible car immédiatement liquides et sans dépréciation.

Avec une liquidité immédiate de 36,26%, LeHibou peut honorer plus d'un tiers de ses dettes courtes en mobilisant uniquement sa trésorerie disponible. Si ce niveau reste correct et éloigne tout risque de cessation de paiement immédiat, il souligne néanmoins la dépendance de l'entreprise à l'encaissement régulier de ses créances clients. La trésorerie constitue ainsi un coussin de sécurité utile mais insuffisant pour une autonomie complète.

5.4.4. FRN

Calcul : $6\,462\,535 - 1\,325\,928 = 5\,136\,607$

Le fonds de roulement net (FRN) positif de 5,14 millions d'euros constitue un point fort majeur de la structure financière. Cet excédent substantiel de ressources stables sur les emplois durables offre à LeHibou une marge de manœuvre confortable pour financer son cycle d'exploitation. Cette situation favorable, peu commune pour une PME en forte croissance, témoigne d'une gestion prudente des équilibres bilantiels malgré la stratégie d'endettement agressive.

5.4.5. BFR

Calcul : $0 + 16585497 - 13602811 = 2\,982\,686$

Le besoin en fonds de roulement (BFR) s'élève à 2,98 millions d'euros, reflétant le décalage structurel entre les délais de paiement accordés aux clients et ceux obtenus des fournisseurs. Cette configuration, classique dans les activités business to business (B2B) de services, mobilise une part significative du fonds de roulement disponible. Le BFR représente ainsi près de 3,6% du chiffre d'affaires, ratio raisonnable qui traduit une gestion équilibrée du crédit interentreprises.

5.4.6. PTN

Calcul : $5\,136\,607 - 2\,982\,686 = 2\,153\,921$

La position de trésorerie nette ressort positive à 2,15 millions d'euros, confirmant la solidité de la situation financière court terme. Après financement intégral du cycle d'exploitation, LeHibou

conserve un excédent de liquidité structurel significatif. Cette trésorerie excédentaire, fruit d'un fonds de roulement généreux, constitue un atout stratégique permettant d'absorber les variations d'activité et de saisir des opportunités de développement sans tension de financement immédiate.

5.4.7. Tableau de synthèse de l'analyse par les ratios de liquidité

Le tableau suivant présente une synthèse des principaux indicateurs de liquidité de LeHibou. Il permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances de court terme en mobilisant ses ressources circulantes.

Tableau 6 : Synthèse de l'analyse par les ratios de liquidité.

Indicateur	Formule	Résultat	Interprétation
Liquidité générale	Actifs circulants / dettes à court terme	1,29	Niveau satisfaisant : capacité à couvrir les dettes à court terme (CT) avec les actifs CT
Liquidité réduite	(créances + disponibilités) / dettes à court terme	1,28	Très bon niveau même hors stocks
Liquidité immédiate	Disponibilités / dettes à court terme	36,26 %	Bonne couverture en cash, sans dépendre des créances
FRN	Capitaux permanents – actifs immobilisés	5 136 607 €	Excédent de ressources longues donc sécurité financière
BFR	Créances + stocks – dettes fournisseurs	2 982 686 €	Cycle d'exploitation consommateur de liquidité
PTN	FRN – BFR	2 153 921 €	Excédent net de trésorerie donc bonne flexibilité court terme

5.4.8. Résumé de l'analyse de la liquidité de LeHibou

L'examen de la liquidité révèle une situation court terme particulièrement saine, contrastant avec les fragilités structurelles identifiées précédemment. Les ratios de liquidité, tous supérieurs aux seuils critiques, témoignent d'une gestion rigoureuse du cycle d'exploitation. La convergence entre liquidité générale (1,29) et liquidité réduite (1,28) confirme la qualité des actifs circulants, essentiellement composés de créances clients dans ce modèle de services sans stocks.

La véritable force de LeHibou réside dans ses équilibres bilantiels. Le fonds de roulement excédentaire de 5,14 millions d'euros offre une assise solide pour financer l'activité courante, tandis que le BFR maîtrisé (2,98 M€) traduit une gestion équilibrée des délais de paiement. La PTN positive qui en résulte (2,15 M€) constitue un matelas de sécurité appréciable, permettant à l'entreprise de naviguer sereinement face aux aléas conjoncturels.

Cette excellence opérationnelle court terme compense partiellement les vulnérabilités structurelles liées au fort endettement. Elle démontre la capacité de l'équipe dirigeante à optimiser la gestion quotidienne des flux financiers, compétence cruciale pour une PME évoluant avec des marges de manœuvre structurelles limitées.

5.5. Conclusion intermédiaire du chapitre 5

L'analyse financière de LeHibou révèle une entreprise aux caractéristiques paradoxales, typiques d'une PME en phase de croissance accélérée. La lecture croisée des trois dimensions (solvabilité, rentabilité et liquidité) dessine le portrait d'une organisation financièrement viable mais structurellement fragile.

Sur le plan de la solvabilité, l'entreprise présente un profil spécifique au modèle d'intermédiation. L'endettement apparent de 2,95 fois les fonds propres s'explique principalement par des dettes opérationnelles liées au cycle normal d'activité. Cette structure, caractéristique des plateformes numériques, diffère fondamentalement d'un endettement financier classique. La faible capacité de désendettement autonome (9,77%) concerne essentiellement les dettes financières qui restent marginales (503 329 euros). Néanmoins, la base capitalistique limitée à 25% du passif maintient une vulnérabilité aux variations du cycle d'exploitation.

L'analyse de la rentabilité met en évidence une stratégie financière audacieuse. Les marges opérationnelles serrées (2,09%) témoignent d'un positionnement prix agressif, caractéristiques d'une phase de conquête de marché. Cette faible profitabilité commerciale est compensée par un effet de levier massif qui propulse la rentabilité des capitaux propres à 27,92%. Si cette configuration maximise le rendement actionnarial à court terme, elle expose l'entreprise à une forte sensibilité aux variations de performance opérationnelle.

La liquidité constitue le point fort indéniable de LeHibou. Les ratios court terme excellents et la position de trésorerie nette positive de 2,15 millions d'euros offrent une flexibilité opérationnelle précieuse. Cette maîtrise du cycle d'exploitation témoigne d'une gestion financière quotidienne rigoureuse, compensant partiellement les fragilités structurelles.

En synthèse, LeHibou présente une structure financière cohérente avec son modèle d'affaires. L'apparente fragilité liée au ratio d'endettement élevé doit être relativisée au regard de la nature opérationnelle des dettes. L'entreprise démontre sa capacité à financer sa croissance par son cycle d'exploitation, stratégie adaptée à son activité de services dématérialisés. La viabilité du modèle repose néanmoins sur le maintien d'une croissance soutenue et d'une gestion rigoureuse du BFR. Cette analyse des équilibres financiers établit le cadre économique dans lequel s'inscrivent les pratiques organisationnelles de l'entreprise. Il convient maintenant d'examiner comment LeHibou mobilise ces marges de manœuvre financières, certes contraintes mais réelles, pour construire un modèle de travail qui se veut soutenable, interrogeant ainsi concrètement l'articulation entre viabilité économique et qualité de vie au travail.

Chapitre 6 : Analyse de la soutenabilité du travail chez LeHibou

Ce chapitre propose une analyse approfondie de la soutenabilité du travail au sein de LeHibou, entreprise qui constitue le cas central de cette recherche. Après avoir examiné la viabilité financière de l'organisation au chapitre précédent, il convient d'explorer avec la même rigueur les modalités concrètes de mise en œuvre de la soutenabilité du travail. Cette analyse s'appuie sur le cadre multidimensionnel développé par Eurofound (2012), structuré autour de cinq dimensions interdépendantes, ainsi que sur les observations empiriques recueillies lors du stage et les entretiens réalisés avec les dirigeants. L'objectif consiste à comprendre comment cette PME en forte croissance articule concrètement ses ambitions en matière de qualité du travail avec les contraintes inhérentes à son développement rapide.

6.1. Les conditions de travail : entre flexibilité revendiquée et exigences de performance

L'analyse des conditions de travail chez LeHibou révèle une configuration organisationnelle singulière, centrée sur l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs. Cette approche s'incarne dans ce que Christophe de Becdelièvre qualifie d'intrapreneuriat, où les salariés sont invités à exercer leur libre arbitre et à prendre des décisions sur leur manière de travailler (de Becdelièvre, 2025). Cette philosophie managériale se traduit concrètement par une gestion par objectifs qui laisse une latitude importante dans l'organisation quotidienne du travail.

L'autonomie accordée aux collaborateurs se manifeste notamment dans la flexibilité temporelle. Les équipes commerciales disposent d'objectifs hebdomadaires et mensuels qu'elles peuvent répartir selon leurs préférences. Cette souplesse organisationnelle permet aux collaborateurs d'adapter leur rythme de travail à leurs contraintes personnelles, favorisant ainsi une meilleure articulation entre exigences professionnelles et aspirations individuelles. La politique de télétravail illustre également cette recherche d'équilibre, avec une approche différenciée selon les contextes nationaux. En Belgique, les collaborateurs bénéficient de trois jours de télétravail hebdomadaires, tandis qu'en France, la politique reste plus flexible avec une priorisation du travail en présentiel.

L'environnement physique de travail constitue un autre élément structurant de la soutenabilité. Le choix d'implanter le bureau belge dans un espace de coworking reconnu, Silversquare, témoigne d'une attention particulière portée à la qualité des espaces. Les aménagements proposés, incluant des espaces de repos, des zones de jeu, une cantine et un rooftop, créent un cadre propice au bien-être quotidien. Cette attention à l'environnement matériel s'accompagne de la mise à disposition d'outils technologiques performants, notamment un logiciel de gestion de relation client (CRM Pipedrive), des plateformes développées en interne et des solutions

collaboratives comme Slack et Teams. Ces investissements dans l'infrastructure technologique visent à réduire les frictions opérationnelles et à faciliter le travail quotidien des équipes.

Cependant, cette autonomie revendiquée s'accompagne d'exigences de performance clairement définies. Les objectifs commerciaux constituent des impératifs non négociables qui structurent l'activité quotidienne. Les réunions quotidiennes, organisées d'abord par fonction puis en plénière, maintiennent une pression constante sur les résultats. Cette tension entre autonomie accordée et performance attendue révèle la nature paradoxale du modèle organisationnel de LeHibou, où la liberté de moyens coexiste avec une forte contrainte sur les fins.

6.2. La santé physique et psychologique : une préoccupation formalisée face aux défis de la croissance

La préservation de la santé des collaborateurs constitue un enjeu explicitement identifié par la direction des ressources humaines. Dorothée Petitprez souligne que la santé mentale et la prévention du burn-out représentent des sujets importants, particulièrement dans un contexte où le recrutement ne suit pas toujours le rythme de la croissance (Petitprez, 2025). Cette lucidité quant aux risques psychosociaux témoigne d'une prise de conscience des tensions inhérentes au modèle de développement de l'entreprise.

Face à ces défis, LeHibou a développé plusieurs dispositifs préventifs. La formation des managers occupe une place centrale dans cette stratégie, reconnaissant leur rôle crucial dans l'accompagnement des équipes et la détection précoce des signaux de mal-être. Des ateliers de sensibilisation thématiques sont régulièrement organisés, abordant des sujets variés comme le sexisme ou le handicap. Ces initiatives visent à créer un environnement de travail inclusif où chacun peut être soi-même, condition jugée essentielle pour maintenir un niveau de performance durable.

L'organisation du travail elle-même intègre des mécanismes de régulation de la charge. La structuration en équipes avec des effectifs adaptés vise à prévenir les situations de surcharge chronique. Néanmoins, l'expérience vécue lors d'absences ponctuelles révèle la fragilité de ces équilibres. Lorsqu'un collaborateur s'absente une semaine, l'équipe peine parfois à absorber la charge supplémentaire, malgré le soutien ponctuel d'autres bureaux. Cette vulnérabilité aux variations d'effectifs a conduit l'entreprise à renforcer ses équipes, illustrant une capacité d'adaptation face aux dysfonctionnements observés.

La gestion du stress lié à la performance commerciale constitue un autre défi identifié. Les objectifs ambitieux et la pression concurrentielle génèrent inévitablement des tensions que l'organisation tente de réguler par des mécanismes formels et informels. Les réunions quotidiennes permettent ainsi de partager les difficultés et de mutualiser les solutions, créant un espace de décompression collective. Cette approche collective de la gestion du stress témoigne d'une compréhension systémique des enjeux de santé au travail, dépassant une responsabilisation purement individuelle.

6.3. La dimension expressive du travail : l'autonomie comme levier d'engagement

La dimension expressive du travail chez LeHibou s'articule autour d'une promesse centrale d'autonomie et de développement professionnel. Le modèle d'intrapreneuriat promu par l'entreprise vise explicitement à offrir aux collaborateurs la possibilité d'exercer leur créativité et leur initiative dans un cadre structuré. Cette approche rejoint directement le cœur de métier de l'entreprise, qui accompagne la transition vers le travail indépendant, créant ainsi une cohérence entre discours externe et pratiques internes.

La clarification des rôles et des attentes constitue un prérequis à cette autonomie. L'existence de fiches de poste détaillées et la mise en place de revues de performance bi-annuelles permettent à chaque collaborateur de comprendre précisément ce qui est attendu de lui. Dorothee Petitprez insiste sur cet enjeu de clarté, particulièrement complexe dans une entreprise en croissance rapide où les périmètres peuvent évoluer rapidement. Cette structuration progressive des fonctions vise à concilier la flexibilité nécessaire à l'innovation avec la prévisibilité indispensable à l'engagement durable.

Le processus d'intégration illustre particulièrement bien cette attention portée au développement des collaborateurs. L'onboarding complet, combinant capsules vidéo, apprentissage approfondi de l'écosystème et rencontres informelles avec chaque département, témoigne d'un investissement substantiel dans l'acculturation des nouveaux arrivants. Cette approche systématique vise à créer rapidement un sentiment d'appartenance et une compréhension globale de l'organisation, conditions nécessaires à l'exercice effectif de l'autonomie promise.

Les opportunités d'évolution et d'apprentissage constituent un autre pilier de cette dimension expressive. La participation aux événements trimestriels à Paris, le kick-off annuel et les formations proposées créent des espaces de développement professionnel et personnel. Le programme Komeet, permettant à chaque collaborateur de consacrer une journée par an à une association, illustre cette volonté d'enrichir l'expérience professionnelle au-delà des seules compétences techniques. Cette ouverture vers l'engagement sociétal participe à la construction de sens au travail, dimension essentielle de la soutenabilité.

6.4. L'équilibre vie professionnelle-vie privée : des dispositifs formalisés mais des pratiques contrastées

La recherche d'un équilibre entre sphères professionnelle et personnelle fait l'objet d'une attention explicite chez LeHibou, se traduisant par plusieurs dispositifs formalisés. La politique de télétravail constitue le levier principal de cette articulation, permettant aux collaborateurs de réduire les temps de transport et d'adapter leur environnement de travail à leurs contraintes personnelles. L'octroi de jours de réduction du temps de travail (RTT) supplémentaires et la

mise en place de dispositifs spécifiques pour la parentalité témoignent d'une reconnaissance institutionnelle des enjeux de conciliation.

Cependant, l'analyse révèle des variations significatives dans la mise en œuvre de ces politiques selon les contextes nationaux. La différence entre la politique belge, autorisant trois jours de télétravail hebdomadaires et l'approche française, plus restrictive, illustre les tensions entre principes affichés et contraintes opérationnelles. Cette hétérogénéité des pratiques questionne l'universalité du modèle de soutenabilité promu par l'entreprise et révèle les compromis nécessaires face aux spécificités locales.

La culture de performance qui caractérise LeHibou génère également des tensions avec les aspirations à l'équilibre. Les objectifs commerciaux ambitieux et les réunions quotidiennes en fin de journée peuvent empiéter sur le temps personnel, créant une porosité entre les sphères que les dispositifs formels peinent parfois à contenir. Christophe de Becdelièvre reconnaît d'ailleurs cette tension générationnelle, évoquant certains jeunes collaborateurs qui souhaitent télétravailler trois jours et jouer au tennis l'après-midi, aspiration qu'il juge difficilement compatible avec les exigences de l'entreprise.

Cette tension entre flexibilité accordée et engagement attendu constitue un défi permanent pour l'organisation. La solution adoptée consiste à maintenir une flexibilité sur les moyens tout en restant intransigeant sur les résultats, approche qui transfère partiellement la responsabilité de l'équilibre aux collaborateurs eux-mêmes. Cette responsabilisation individuelle de la conciliation constitue à la fois une marque de confiance et un facteur potentiel de stress pour ceux qui peinent à établir leurs propres limites.

6.5. Les conditions socio-économiques : entre sécurisation et incitation à la performance

L'analyse des conditions socio-économiques révèle une stratégie de rémunération sophistiquée visant à concilier sécurité et motivation. Le système combine une rémunération fixe garantissant la stabilité avec une part variable liée aux performances individuelles et collectives. Pour les fonctions commerciales, cette part variable prend la forme de commissions sur les signatures de contrats, créant un lien direct entre effort individuel et rétribution. Ce mécanisme d'intéressement vise à aligner les intérêts des collaborateurs sur ceux de l'entreprise tout en récompensant la performance.

Au-delà de la rémunération directe, LeHibou a développé un ensemble d'avantages sociaux témoignant d'une approche globale de la sécurisation. La souscription à une mutuelle de qualité, la mise en place de dispositifs spécifiques pour la parentalité et l'attribution de bons de

souscription de parts de créateur d'entreprise⁹ (BSPCE) à certains collaborateurs clés constituent autant d'éléments visant à fidéliser les talents. Ces dispositifs s'inscrivent dans une logique de partage de la valeur créée, cohérente avec les valeurs affichées de l'entreprise.

La stabilité de l'emploi dans un contexte de forte croissance constitue un atout majeur en termes de sécurisation des parcours. L'expansion continue de l'entreprise offre des perspectives d'évolution et limite les risques de restructuration, créant un environnement propice à la projection professionnelle à moyen terme. Cette dynamique positive contraste avec la précarité structurelle qui caractérise souvent les start-ups en phase de développement.

Néanmoins, cette apparente sécurité masque des fragilités potentielles. La dépendance aux performances commerciales et la pression concurrentielle du secteur créent une incertitude latente que les dispositifs de sécurisation ne peuvent totalement éliminer. De plus, l'absence de représentation collective formalisée, avec l'arrivée seulement prochaine d'un comité social et économique¹⁰ (CSE) côté français, limite les capacités de négociation collective et maintient une asymétrie dans le dialogue social. Cette configuration place les collaborateurs dans une position de dépendance relative vis-à-vis de la bienveillance managériale, fragilité structurelle que la croissance actuelle permet temporairement d'occulter.

6.6. La gouvernance de la soutenabilité : entre volontarisme stratégique et pragmatisme opérationnel

La gouvernance de la soutenabilité chez LeHibou s'articule autour d'un dialogue permanent entre vision stratégique et contraintes opérationnelles. La direction des ressources humaines joue un rôle pivot dans cette articulation, servant d'interface entre les ambitions portées par la direction générale et les réalités vécues par les équipes. Dorothee Petitprez incarne cette fonction de médiation, cherchant constamment à construire un cadre de travail agréable qui favorise la performance sans compromettre le bien-être des collaborateurs.

Les mécanismes de participation et de dialogue constituent des éléments structurants de cette gouvernance. Le kick-off annuel, au-delà de sa dimension festive, intègre des ateliers participatifs permettant aux collaborateurs de contribuer à la définition des orientations RSE. Cette approche bottom-up vise à ancrer les initiatives dans les préoccupations réelles des équipes, favorisant ainsi leur appropriation. Les ateliers de sensibilisation thématiques et les espaces de discussion informels complètent ce dispositif, créant une culture du dialogue qui dépasse les seuls enjeux opérationnels.

⁹ « Les BSPCE ont été créés pour encourager les salariés et dirigeants de startups à entrer dans le capital de l'entreprise créée et à y rester. Ils donnent droit à leur bénéficiaire d'acheter des titres de la société, à un prix fixé lors de leur attribution et ce, pendant une période déterminée. » (BPI France, 2025)

¹⁰ Le Comité Social et Économique (CSE) est l'instance représentative du personnel dans les entreprises d'au moins 11 salariés, chargée de porter la voix des salariés auprès de l'employeur sur les questions économiques, sociales et de conditions de travail (Service Public, s. d.).

Cependant, cette gouvernance participative reste soumise aux impératifs économiques qui conditionnent sa mise en œuvre. Christophe de Becdelièvre l'exprime sans ambiguïté en affirmant que « Quand les résultats ne sont pas là, les sujets RSE [responsabilité sociétale des entreprises] passent au second plan. » (de Becdelièvre, 2025). Cette hiérarchisation pragmatique des priorités révèle la nature conditionnelle de l'engagement en faveur de la soutenabilité, soumis aux performances financières de l'entreprise. Cette dépendance aux résultats économiques constitue une fragilité structurelle du modèle, susceptible de compromettre la continuité des efforts en cas de retournement conjoncturel.

La capacité d'adaptation et d'apprentissage organisationnel constitue néanmoins un atout majeur. L'exemple du renforcement des équipes belges suite aux difficultés rencontrées lors d'absences illustre cette réactivité face aux dysfonctionnements. De même, la remise en question annuelle des valeurs d'entreprise et des ambitions témoigne d'une volonté de maintenir une cohérence dynamique entre discours et pratiques. Cette plasticité organisationnelle, facilitée par la taille encore modeste de l'entreprise et la proximité des circuits décisionnels, permet des ajustements rapides qui seraient plus complexes dans une structure plus bureaucratique.

6.7. Conclusion intermédiaire du chapitre 6

L'analyse de la soutenabilité du travail chez LeHibou révèle un modèle organisationnel ambitieux qui cherche à concilier performance économique et qualité de vie au travail. L'examen systématique des cinq dimensions du cadre Eurofound met en lumière des réalisations significatives, notamment en termes d'autonomie accordée, d'environnement de travail soigné et de mécanismes de développement professionnel. L'entreprise démontre une conscience aiguë des enjeux de soutenabilité et déploie des dispositifs variés pour y répondre.

Plusieurs forces émergent de cette analyse. La cohérence entre le positionnement externe de l'entreprise et ses pratiques internes crée une authenticité qui facilite l'adhésion des collaborateurs. L'investissement dans les processus d'intégration et de formation témoigne d'une vision long terme du capital humain. La flexibilité organisationnelle et la capacité d'adaptation face aux dysfonctionnements révèlent une agilité précieuse dans un environnement en mutation rapide. Enfin, l'attention portée à l'environnement de travail et aux outils mis à disposition crée des conditions matérielles favorables à l'épanouissement professionnel.

Cependant, cette analyse révèle également des fragilités et des tensions non résolues. La dépendance des initiatives de soutenabilité aux performances économiques constitue une vulnérabilité majeure qui questionne la pérennité du modèle en cas de difficultés. Les variations dans l'application des politiques selon les sites révèlent les limites de l'universalité des principes affichés. La tension entre autonomie promise et exigences de performance crée des paradoxes que chaque collaborateur doit gérer individuellement. L'absence de représentation collective formalisée maintient une asymétrie dans le dialogue social qui pourrait devenir problématique avec la croissance de l'entreprise.

Cette caractérisation nuancée de la soutenabilité chez LeHibou établit une base transversale essentielle pour l'analyse qui suivra. Elle permet de comprendre comment une PME dotée de ressources croissantes et d'une vision stratégique affirmée construit progressivement un modèle de soutenabilité, tout en révélant les compromis et les fragilités inhérentes à cette construction. Cette compréhension approfondie du cas central, qui sera développée dans le chapitre suivant, prépare utilement l'analyse transversale avec d'autres configurations organisationnelles.

Chapitre 7 : Analyse des résultats

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse empirique des modalités de gestion paradoxale observées dans les cinq PME étudiées. Cette analyse mobilise le cadre multidimensionnel développé par Eurofound (2012) tout en l'articulant avec les approches théoriques de la gestion paradoxale. L'examen systématique des cinq dimensions de la soutenabilité permet de comprendre comment LeHibou tente de gérer les tensions identifiées par Bérard et al. (2016) entre performance économique et conditions de travail durables. Cette lecture croisée révèle les modalités concrètes par lesquelles une PME en croissance déploie, consciemment ou non, les logiques de gestion paradoxale théorisées par Josserand et Perret (2003).

Cette progression permet de saisir comment, face à des tensions similaires, les PME déploient des réponses différenciées selon leurs ressources et contraintes spécifiques.

7.1. Des tensions structurelles vécues au quotidien

L'analyse fait émerger quatre catégories de tensions structurant le quotidien des dirigeants. Ces invariants organisationnels recoupent directement les dimensions du travail soutenable, notamment les conditions de travail, la santé physique et mentale, ainsi que l'équilibre temporel.

Ces tensions observées empiriquement correspondent aux paradoxes organisationnels théorisés par Bérard et al. (2015). Leur analyse permet de comprendre comment ces paradoxes prennent forme concrètement dans les PME étudiées.

7.1.1. La croissance comme amplificateur de tensions paradoxales

La dynamique d'expansion apparaît comme le premier facteur de déstabilisation des équilibres organisationnels. Chez Goumanisto, l'expansion rapide du chiffre d'affaires a généré un besoin critique de nouvelles compétences, contraignant le dirigeant à procéder au remplacement de 35% des effectifs historiques devenus inadaptés aux exigences stratégiques émergentes (Maes, 2025). Ce renouvellement massif génère une double tension : d'un côté, la nécessité d'intégrer des profils adaptés aux ambitions internationales ; de l'autre, la gestion humaine des « talents du passé » devenus inadaptés.

Cette situation illustre la tension « croissance interne vs croissance externe » identifiée par Bérard et al. (2016, pp. 13-14), où l'intégration de nouvelles ressources externes entre en conflit avec la préservation de la culture initiale. La stratégie de Goumanisto relève d'une logique de différenciation (Josserand & Perret, 2003) qui sépare radicalement les « talents du passé » des nouvelles compétences requises.

Le cas de SURGELE illustre une tension similaire mais sous l'angle opérationnel. L'intégration de deux acquisitions récentes couplée à l'obtention d'un « très gros client » a créé une surcharge systémique : « Résultat : surcharge de travail, pression sur la logistique. Cela entraîne des erreurs, qui se répercutent sur la facturation, les commerciaux, la comptabilité » (Surgele, 2025). Face à cette spirale, le dirigeant a dû arbitrer drastiquement : « stabiliser l'interne, garder les bons éléments, quitte à refuser certains clients trop complexes » (Surgele, 2025).

Cette stratégie de renouvellement massif illustre ce que Josserand et Perret (2003) qualifient de logique de différenciation, où l'organisation sépare temporellement et structurellement les ressources adaptées à différentes phases de développement. Goumanisto ne cherche pas à faire coexister harmonieusement anciens et nouveaux profils, mais opère une segmentation claire entre « talents du passé » et « talents du futur ».

7.1.2. L'arbitrage permanent entre performance et conditions de travail

La deuxième tension structurelle oppose frontalement les impératifs de performance économique et l'amélioration des conditions de travail. Cette opposition n'est jamais résolue mais constamment renégociée selon la conjoncture.

Chez LeHibou, pourtant reconnue pour son engagement social, le dirigeant admet sans détour : « Quand les résultats ne sont pas là, les sujets RSE passent au second plan » (de Becdelièvre, 2025). Cette hiérarchisation pragmatique des priorités révèle l'impossibilité structurelle de maintenir simultanément tous les objectifs à leur niveau optimal.

Le témoignage de Julien Putman (Baballe) est encore plus interpellant : « Il manque parfois 20 heures/semaine pour alléger un poste difficile, comme la plonge. Mais on ne peut pas embaucher plus ». Le coût du travail « un ouvrier est précompté à 108 % » (Putman, 2025) constitue ici une contrainte absolue qui limite mécaniquement la capacité d'amélioration de la pénibilité physique. Ces arbitrages illustrent ce que Sommer (2022, pp. 104-105) qualifie de « paradoxe de performance », où les dimensions économiques et sociales sont à la fois contradictoires et interdépendantes.

7.1.3. La fragmentation des métiers et des statuts

Les PME multi-métiers font face à une troisième forme de tension : la nécessité de gérer simultanément des problématiques de soutenabilité radicalement différentes selon les catégories de personnel.

Dirk Maes (Goumanisto) synthétise cette dualité : « Pour les ouvriers, la soutenabilité, c'est la pénibilité : le respect des règles en zone froide, les cadences, la sécurité des machines. [...] Pour les employés, la soutenabilité est davantage mentale ». Cette distinction impose des approches différenciées : automatisation progressive pour les uns, gestion du stress et de la transformation pour les autres.

Cette dualité entre soutenabilité physique et mentale illustre la complexité de la dimension « santé physique et psychologique » identifiée par Eurofound (2012). Dans les PME multi-métiers, cette dimension unique se décline de manière radicalement différente selon les catégories de personnel. Pour les ouvriers, elle concerne principalement les risques physiques et la pénibilité corporelle, tandis que pour les employés, elle se manifeste surtout par le stress et la charge mentale. Cette différenciation nécessaire confirme la difficulté de mise en œuvre opérationnelle du travail soutenable dans des organisations aux métiers hétérogènes.

Le modèle de JICECO pousse cette logique à l'extrême avec son système d'indépendants : « Les gestionnaires sont indépendants, payés en pourcentage du chiffre d'affaires qu'ils génèrent. [...] Ce sont des partenaires, pas des exécutants » (Gehot, 2025). Cette configuration transfère la responsabilité de la soutenabilité aux travailleurs eux-mêmes, le dirigeant n'intervenant qu'en support.

7.1.4. La temporalité comme facteur d'instabilité

Enfin, l'évolution des attentes sociétales constitue une quatrième source de tension, particulièrement marquée depuis la crise Covid. Thomas Surgele (SURGELE) pointe ce qui freine désormais : « la nouvelle mentalité post-Covid. On est face à une génération qui cherche l'équilibre avant tout ».

Cette mutation des attentes générationnelles correspond à ce que Sommer (2022) identifie comme une tension temporelle entre continuité du présent et ambition de transformation future. Les dirigeants se trouvent confrontés à l'impossibilité de stabiliser durablement leur modèle organisationnel, confirmant le caractère perpétuel des paradoxes identifiés dans la littérature.

La mutation des aspirations impose une adaptation continue des modèles managériaux. Christophe de Becdelièvre (LeHibou) l'exprime clairement : « L'adhésion des collaborateurs varie. En 10 ans, notre manière de travailler a beaucoup changé. On devra encore faire évoluer le système dans 2 ou 3 ans ». La soutenabilité devient ainsi une cible mouvante, jamais définitivement atteinte.

7.2. Des arbitrages contraints entre viabilité et soutenabilité

Face aux tensions structurelles identifiées, les dirigeants développent des modalités de gestion qui révèlent la complexité de leur rapport aux contradictions organisationnelles. Si la littérature conceptualise ces tensions comme des paradoxes durables nécessitant une gestion continue, l'analyse empirique révèle que les dirigeants les appréhendent fréquemment comme des dilemmes opérationnels appelant des décisions séquentielles. Cette transformation cognitive constitue en elle-même un mécanisme d'adaptation. Elle permet aux acteurs de rendre gouvernables des tensions théoriquement insolubles en les reconfigurant temporairement en

choix binaires. Les arbitrages analysés ci-après illustrent comment cette reconfiguration s'opère concrètement, sans pour autant éliminer la nature paradoxale sous-jacente des tensions.

Ces arbitrages constituent la manifestation opérationnelle des tensions paradoxales. Ils révèlent l'impossibilité pratique d'appliquer pleinement la logique de dialogue préconisée par Josserand et Perret (2003), qui supposerait une confrontation équilibrée des logiques opposées. Dans les PME observées, la contrainte économique impose souvent une hiérarchisation non négociable.

7.2.1. Des arbitrages financiers immédiats et permanents

Le premier niveau d'arbitrage, le plus visible, concerne l'allocation des ressources financières entre performance économique et investissements sociaux. Ces choix ne relèvent pas de préférences managériales mais de contraintes budgétaires incontournables.

Chez LeHibou, Christophe de Becdelièvre explicite cette mécanique : « On séquence les choses pour équilibrer rentabilité et satisfaction ». Ce « séquençage » traduit l'impossibilité de tout financer simultanément. Les projets RSE, les améliorations des conditions de travail, les formations deviennent des variables d'ajustement selon la performance financière du moment.

Le cas de Baballe illustre la brutalité de certains arbitrages. Face au coût prohibitif du travail ouvrier, Julien Putman doit renoncer à des améliorations pourtant nécessaires : « Il manque parfois 20 heures/semaine pour alléger un poste difficile, comme la plonge. Mais on ne peut pas embaucher plus ». L'arithmétique financière impose ici ses limites absolues à la volonté d'amélioration.

7.2.2. Des arbitrages sur la gestion des ressources humaines

Au-delà des contraintes budgétaires, les dirigeants arbitrent constamment entre stabilité sociale et adaptation organisationnelle. Ces décisions touchent directement les personnes et génèrent des tensions humaines considérables.

Goumanisto a vécu l'arbitrage le plus radical en remplaçant plus d'un tiers des effectifs pour accompagner la croissance internationale. Dirk Maes assume cette décision douloureuse : « Il faut aussi se séparer de collaborateurs qui ont fait la réussite de la première étape, mais qui ne pourront pas suivre la nouvelle trajectoire. C'est dur, mais je le fais avec franchise et bienveillance ». L'euphémisme masque mal la violence de ces transitions pour les personnes concernées.

SURGELE a développé une approche plus progressive mais tout aussi sélective. Le système de classification ABCD permet de « cibler les efforts d'accompagnement » (Surgele, 2025). Derrière cette rationalisation se cache une réalité : certains collaborateurs bénéficient d'un investissement managérial supérieur à d'autres. Les « D » sont voués au remplacement, les « C » sont sous surveillance, seuls les « A » et « B » sont véritablement soutenus.

Cette rationalisation des investissements managériaux révèle l'impossibilité pratique de maintenir simultanément les cinq dimensions de la soutenabilité identifiées par Eurofound (2012) pour l'ensemble des collaborateurs. La différenciation devient ainsi une stratégie de survie organisationnelle plutôt qu'un choix managérial délibéré.

7.2.3. Des arbitrages organisationnels et technologiques ciblés

Face aux limites humaines et financières, certains dirigeants mobilisent des leviers organisationnels ou technologiques pour desserrer l'étau des contraintes.

JICECO illustre parfaitement cette stratégie d'évitement. Plutôt que d'arbitrer entre salariés, Matthieu Gehot a opté pour un modèle d'indépendants : « Mon modèle permet de concilier les deux. Là où un gestionnaire salarié dans un grand groupe gère 35 immeubles pour 3 000 € nets, chez moi un indépendant en gère 15 à 20 et facture 6 000 à 7 000 € ». L'arbitrage organisationnel se transforme ainsi en déplaçant la gestion de l'équilibre vers les travailleurs eux-mêmes, qui deviennent responsables de naviguer entre revenus et charge de travail.

L'investissement technologique constitue une autre voie. JICECO a « intégré une API [interface de programmation d'application] de lecture optique des factures pour supprimer l'encodage manuel » (Gehot, 2025). Chez Baballe, le passage aux semaines de quatre jours représente un arbitrage organisationnel complexe, opposant des journées plus longues à un repos supplémentaire et préservant les revenus tout en améliorant l'équilibre de vie.

7.2.4. Des arbitrages temporels séquencés

Cette gestion par le calendrier transparaît dans tous les entretiens. Baballe diffère le renouvellement des uniformes « malgré les plaintes » pour respecter le budget. LeHibou « séquence » ses investissements RSE selon les résultats. SURGELE a « attendu juillet » pour certains changements organisationnels.

Ces reports ne sont pas de la procrastination mais une forme de pilotage sous contrainte. Ils permettent de maintenir la viabilité immédiate tout en préservant l'espoir d'améliorations futures. Comme le résume Julien Putman : « On le fait ponctuellement quand la trésorerie le permet ».

Ces arbitrages permanents dessinent les contours d'une gestion paradoxale assumée. Loin des modèles théoriques de résolution optimale, les dirigeants de PME développent des formes singulières d'adaptation que la section suivante propose d'explorer.

Cette gestion temporelle des priorités illustre ce que Bérard et al. (2016, pp. 14-15) décrivent comme la tension entre désorganisation et structuration. Les PME naviguent constamment entre

le besoin de stabilité immédiate et la nécessité d'évolution, sans jamais pouvoir résoudre définitivement cette contradiction.

7.3. Entre bricolage stratégique et réflexivité émergente

Les arbitrages contraints décrits précédemment ne constituent pas des réponses ponctuelles à des crises passagères. Ils s'inscrivent dans des stratégies d'adaptation continue qui transforment la gestion des paradoxes en compétence organisationnelle centrale. Face à l'impossibilité de résoudre définitivement les tensions entre viabilité et soutenabilité, les dirigeants de PME développent des formes singulières de pilotage que cette section propose d'analyser. Ces pratiques illustrent des logiques de gestion adaptative des tensions paradoxales, telles que décrites par Josserand et Perret (2003).

7.3.1. L'adaptation permanente comme mode de gestion assumé

Les dirigeants rencontrés ont intégré l'instabilité comme donnée fondamentale de leur environnement. Cette adaptation permanente ne correspond à aucune des trois logiques pures identifiées par Josserand et Perret (2003). Elle s'apparente plutôt au « bricolage stratégique » théorisé par Jaouen et Nakara (2015), soit une approche organisationnelle proactive consistant à recombinaison de manière créative les ressources disponibles pour développer de nouvelles idées et créer de la valeur.

Dans le contexte spécifique des PME observées, ce bricolage stratégique prend une forme particulière. Il se manifeste par une capacité à emprunter pragmatiquement aux logiques de différenciation, de dialogue ou de reconfiguration selon les circonstances, sans jamais s'installer durablement dans l'une d'elles. Cette forme hybride de gestion paradoxale, caractérisée par la recherche continue d'opportunités et l'innovation incrémentale, transforme les contraintes en leviers d'adaptation. Elle constitue potentiellement une quatrième voie de gestion des paradoxes, spécifique aux organisations disposant de ressources limitées mais d'une forte capacité d'ajustement.

Cette logique adaptative se manifeste d'abord dans l'acceptation explicite du caractère provisoire des solutions. Christophe de Becdelièvre (LeHibou) l'exprime sans ambiguïté : « [Le modèle] n'est pas figé. L'adhésion des collaborateurs varie. [...] On devra encore faire évoluer le système dans 2 ou 3 ans ». Cette anticipation du changement permanent transforme l'instabilité subie en dynamique maîtrisée.

Chez JICECO, Matthieu Gehot a construit son modèle entier sur cette logique : « Je préfère une croissance maîtrisée, avec des gestionnaires bien payés, stables et motivés ». Le système d'indépendants associés permet des ajustements individualisés constants sans déstabiliser l'ensemble. Chaque gestionnaire peut adapter sa charge de travail, sa rémunération, son rythme, dans un cadre global préservé.

Le dirigeant devient alors un « chef d'orchestre » (terme utilisé par Thomas Surgele) dont la valeur ajoutée réside moins dans la définition de règles stables que dans la capacité à maintenir une cohérence d'ensemble malgré les variations permanentes.

Cette acceptation du provisoire s'éloigne de la logique de disparition décrite par Josserand et Perret (2003), qui supposerait une reconfiguration cognitive permettant de dépasser le paradoxe. Les PME observées restent dans une gestion perpétuelle de la tension plutôt que dans sa résolution.

7.3.2. Des dispositifs de régulation pragmatiques et évolutifs

Cette adaptation permanente s'incarne dans des dispositifs concrets, souvent informels, toujours évolutifs. Leur caractéristique commune est de privilégier la souplesse à la rigidité, la proximité à la distance et l'ajustement à la norme.

7.3.2.1. La régulation par la proximité directe

Dans toutes les PME étudiées, le dirigeant maintient un contact direct avec les équipes. Chez Baballe, Julien Putman gère personnellement les tensions : « Je fais souvent la médiation moi-même ». Cette présence n'est pas anecdotique mais structurelle et elle permet de détecter ou traiter les déséquilibres avant qu'ils ne se cristallisent.

Matthieu Gehot (JICECO) pousse cette logique à l'extrême avec son « coaching individualisé » : « Mon rôle est de stabiliser cette relation, car un changement de gestionnaire crée une perte d'information et une rupture de confiance ». Chaque interaction devient une micro-régulation du système global.

7.3.2.2. Des outils de pilotage minimalistes mais efficaces

Les dispositifs formalisés restent légers, adaptés aux ressources limitées des PME. Le système ABCD de SURGELE permet un pilotage différencié sans lourdeur administrative. Les plateformes d'échange transversales de Goumanisto favorisent la circulation d'information sans rigidifier les processus.

Le système ABCD exemplifie parfaitement la logique de différenciation théorisée par Josserand et Perret (2003). En catégorisant ses collaborateurs, l'entreprise ne cherche pas à appliquer une approche uniforme mais différencie explicitement ses investissements managériaux selon le potentiel perçu de chacun. Cette segmentation permet une allocation optimisée des ressources managériales limitées.

Les plateformes d'échange de Goumanisto illustrent quant à elles une forme atténuée de la logique de dialogue. Les PME développent des mécanismes souples qui permettent un dialogue partiel et pragmatique. Ces dispositifs créent des espaces de circulation d'information sans pour autant instituer une véritable confrontation structurée des tensions.

Même LeHibou privilégie des dispositifs souples. Les ateliers participatifs au kick-off annuel, le programme Komeet sur base volontaire et les ajustements réguliers des pratiques RH témoignent de cette approche flexible. Dorothée Petitprez confirme cette philosophie en expliquant que l'entreprise fait « deux revues de performance par an pour suivre les objectifs et ajuster si besoin ». Cette démarche itérative permet de maintenir un cadre structurant tout en préservant la capacité d'adaptation nécessaire dans un environnement en évolution constante.

7.3.2.3. L'intégration progressive des signaux faibles

Ces dispositifs partagent une caractéristique essentielle, ils captent et intègrent en continu les signaux du terrain. Dirk Maes (Goumanisto) l'explique : « Une PME croit que tout le monde [les employés] sait ce qui se passe, mais ce n'est pas vrai. Il faut expliquer, vérifier la compréhension, faire du feedback ».

7.3.3. Une réflexivité qui se construit dans l'action

Au fil du temps, ces ajustements successifs génèrent une forme particulière d'apprentissage organisationnel. Les dirigeants développent progressivement une capacité réflexive, c'est-à-dire une aptitude à prendre du recul sur leurs propres pratiques et à en tirer des enseignements pour l'action future. Cette réflexivité n'est pas théorique mais émergente, au sens où elle se construit progressivement à travers l'expérience cumulative des régulations quotidiennes plutôt que par une démarche analytique formalisée.

Cette réflexivité émergente se manifeste dans l'évolution des pratiques. Goumanisto est passée d'une gestion intuitive à une structuration progressive : « il y a deux ans, on n'avait rien. J'ai commencé par organiser des sessions d'information, des sas d'écoute. J'ai ensuite recruté une RH » (Maes, 2025). Cette trajectoire n'était pas planifiée mais s'est construite par apprentissages successifs.

Cette trajectoire d'apprentissage organisationnel illustre comment les PME développent progressivement leurs dispositifs de gestion des paradoxes. Contrairement à une approche planifiée qui supposerait une vision claire des tensions à gérer, Goumanisto a construit ses réponses de manière incrémentale. Cette évolution confirme que la gestion des paradoxes en PME relève d'une adaptation continue aux tensions rencontrées. Le bricolage stratégique trouve ici une illustration concrète dans la construction pas à pas des dispositifs RH.

LeHibou illustre le stade le plus avancé de cette maturation. L'entreprise a formalisé des dispositifs (CSE à venir, formations managers ou sensibilisations thématiques) tout en préservant la capacité d'adaptation. Dorothée Petitprez souligne cette tension féconde : « L'enjeu, c'est plutôt la bonne communication, que tout le monde ait les bonnes informations au bon moment ».

Cette réflexivité reste cependant fragile car incarnée. Matthieu Gehot (JICECO) en a conscience : « Il est viable tant que je suis à la tête ». La capacité d'apprentissage organisationnel reste largement dépendante de la permanence des acteurs qui la portent.

Cette gestion adaptative permanente génère ses propres conditions de possibilité et ses limites intrinsèques. L'analyse des facteurs de résilience et de fragilité permet de mieux comprendre ce qui rend ces équilibres instables plus ou moins soutenables dans la durée.

7.4. Les facteurs de fragilité et de résilience

L'analyse des entretiens révèle que les dirigeants identifient spontanément des facteurs qui, selon eux, conditionnent la capacité de leur organisation à maintenir l'équilibre entre viabilité et soutenabilité. Ces perceptions, issues du discours des acteurs et non d'une analyse objective externe, éclairent utilement notre questionnement sur les modalités de gestion des paradoxes. Elles révèlent en effet la conscience qu'ont les dirigeants des conditions de possibilité et des limites de leurs propres stratégies d'adaptation.

7.4.1. Les facteurs de résilience identifiés

Quatre éléments ressortent comme des ressources clés permettant aux PME de naviguer durablement dans les paradoxes de la soutenabilité.

7.4.1.1. La proximité comme mode de régulation privilégié

Le premier facteur de résilience réside dans la proximité maintenue entre dirigeants et équipes. Cette présence quotidienne dépasse le simple style managérial pour constituer un mécanisme structurel de détection et de traitement des tensions.

Chez JICECO, cette proximité prend la forme d'un « coaching individualisé » permanent. Matthieu Gehot intervient quotidiennement auprès des gestionnaires : « Je suis là pour les soutenir au quotidien, dans leurs difficultés, leurs doutes ». Cette présence permet d'anticiper les ruptures potentielles et de maintenir la stabilité du modèle d'indépendants.

Cette proximité managériale constitue une adaptation spécifique des PME pour gérer simultanément plusieurs dimensions de la soutenabilité identifiées par Eurofound (2012). Elle permet notamment d'articuler la dimension expressive du travail avec les conditions socio-économiques, créant des arrangements personnalisés.

La même logique opère chez Baballe où Julien Putman assume personnellement la médiation des conflits. Cette implication directe n'est pas un choix mais une nécessité, le dirigeant incarnant souvent à lui seul, dans des structures légères, la fonction de régulation sociale.

7.4.1.2. L'apprentissage progressif comme stratégie d'adaptation

Les PME les plus résilientes sont celles qui transforment chaque crise en opportunité d'apprentissage. Cette capacité ne relève pas d'une démarche formalisée mais d'une accumulation pragmatique d'expériences.

Goumanisto illustre parfaitement cette trajectoire. Partant de « rien » il y a deux ans en matière de RH, l'entreprise a progressivement construit ses dispositifs : sessions d'information, recrutement RH, structuration des processus. Dirk Maes résume cette philosophie : « Au début, on disait : "ça va s'arranger." Rien ne s'arrange seul ».

Cette construction pas à pas permet d'éviter les ruptures brutales tout en améliorant progressivement la capacité organisationnelle à gérer les tensions.

7.4.1.3. La maîtrise du rythme de croissance

Les entreprises qui parviennent à préserver leurs équilibres sont celles qui contrôlent leur expansion. JICECO a développé un modèle exemplaire : « On cède parfois une partie du portefeuille à d'anciens collaborateurs pour éviter de grossir de manière incontrôlée » (Gehot, 2025).

Cette croissance maîtrisée contraste avec les cas de SURGELE ou Goumanisto, où l'expansion rapide a généré des tensions majeures. La capacité à dire non, à ralentir, à céder des activités constitue paradoxalement un facteur de pérennité.

7.4.1.4. Une culture organisationnelle forte et partagée

Enfin, les entreprises dotées d'une culture forte résistent mieux aux tensions. Chez LeHibou, selon Christophe de Becdelièvre, cette culture constitue un facilitateur : « une culture d'entreprise uniforme, un mindset commun, c'est un facilitateur ». Elle est activement entretenue par des dispositifs formels (kick-off ou ateliers RSE) et une politique RH structurée.

Dorothée Petitprez détaille ces mécanismes : « Des espaces agréables, des fruits, une bonne mutuelle, des RTT, des dispositifs pour la parentalité ». Au-delà des avantages matériels, c'est la cohérence d'ensemble qui crée un sentiment d'appartenance résistant aux tensions quotidiennes.

De même, chez Baballe, le sentiment de fierté au travail, cultivé à travers l'attention portée aux établissements et aux équipes, soutient l'engagement des collaborateurs malgré les contraintes inhérentes au secteur (Putman, 2025).

7.4.2. Les facteurs de fragilité récurrents

Ces forces s'accompagnent de vulnérabilités tout aussi structurelles qui menacent la pérennité des équilibres construits.

7.4.2.1. L'hyper-dépendance au dirigeant et la fragilité de gouvernance

La proximité managériale a son revers avec une concentration excessive des fonctions de régulation sur la personne du dirigeant. Cette hyper-dépendance constitue une vulnérabilité structurelle majeure pour l'ensemble des PME observées. JICECO en offre l'illustration la plus explicite. Matthieu Gehot reconnaît lucidement : « Il est viable tant que je suis à la tête. Le jour où je cède l'entreprise, probablement à un grand groupe, le modèle changera ».

Cette fragilité touche toutes les PME observées. Chez Baballe, Julien Putman reste le pivot de toutes les médiations. Chez SURGELE, Thomas incarne seul la fonction RH. Cette personnalisation extrême expose les organisations à des risques majeurs de déstabilisation, transformant l'hyper-dépendance opérationnelle en fragilité stratégique.

La stabilité des modèles reste en effet suspendue à la permanence de leur gouvernance. Christophe de Becdelièvre (LeHibou) identifie clairement ce risque : « un rachat, une levée de fonds avec des investisseurs agressifs ou un changement de dirigeant sans cette sensibilité ».

Cette vulnérabilité de la gouvernance se manifeste avec une acuité particulière dans les modèles les plus innovants. Le cas de JICECO illustre parfaitement cette fragilité systémique. Les équilibres construits patiemment autour du statut d'indépendant, du coaching personnalisé et de la préservation des marges reposent entièrement sur une vision managériale spécifique. L'éventualité d'un changement de gouvernance signifierait la disparition immédiate de ces arrangements singuliers. Cette hyper-dépendance révèle la nature profondément personnalisée et donc intrinsèquement fragile des modèles de soutenabilité développés par ces PME. Au-delà du cas de JICECO, cette vulnérabilité interroge la capacité de transmission et d'institutionnalisation des pratiques de gestion paradoxale, construites dans l'interaction directe entre un dirigeant et son organisation.

Cette fragilité est d'autant plus marquée que les équilibres construits reposent sur des arrangements informels, des cultures implicites, des relations personnelles difficiles à transmettre ou à institutionnaliser au-delà de leurs créateurs.

7.4.2.2. Les contraintes financières récurrentes

La limite économique reste la plus brutale. Julien Putman (Baballe) en expose la réalité sans détour : « Le coût du travail ouvrier. Il manque parfois 20 heures/semaine pour alléger un poste difficile [...] L'administratif est aussi un frein ».

Ces contraintes revêtent un caractère structurel plutôt que conjoncturel. Le coût du travail, les charges sociales et les marges serrées forment autant d'obstacles insurmontables aux intentions d'amélioration. Face à ces réalités économiques, SURGELE s'est résolu à renoncer à certains clients, Goumanisto a procédé au remplacement massif de collaborateurs inadaptés aux nouvelles exigences, tandis que Baballe se voit contrainte de maintenir des postes pénibles faute de moyens pour les améliorer. Ces exemples convergents illustrent comment les contraintes

financières imposent des arbitrages douloureux qui compromettent systématiquement les ambitions de soutenabilité.

7.4.2.3. Le décalage générationnel croissant

L'évolution des attentes sociétales constitue une source de tension croissante. Thomas Surgele pointe cette mutation : « Ce qui freine : la nouvelle mentalité post-Covid ». Les aspirations à l'équilibre vie privée-vie professionnelle entrent en collision frontale avec les exigences de disponibilité des PME.

Ce décalage ne se résout pas par des ajustements marginaux. Il interroge le modèle même de fonctionnement de ces entreprises, fondé sur l'engagement total et la polyvalence.

Cette tension générationnelle remet en question la possibilité même d'une logique de disparition au sens de Josserand et Perret (2003). Les évolutions sociétales empêchent toute stabilisation définitive du modèle organisationnel, confirmant le caractère intrinsèquement dynamique et instable de la gestion paradoxale en PME.

7.5. Synthèse de la phase exploratoire : analyse croisée des configurations de gestion paradoxale

La lecture transversale des tensions et des modes d'adaptation observés dans les cinq PME étudiées permet maintenant de proposer une synthèse analytique structurée. Cette analyse croisée se déploie en trois temps complémentaires qui éclairent progressivement la complexité des phénomènes observés.

Il s'agit d'abord d'identifier trois configurations types de gestion paradoxale qui émergent de l'analyse empirique, révélant comment des entreprises aux ressources différenciées développent des réponses organisationnelles spécifiques. L'examen se poursuit ensuite par la mise en évidence des invariants paradoxaux qui traversent l'ensemble des cas étudiés, tout en soulignant les variations significatives dans les capacités de réponse selon les contextes organisationnels. Enfin, ces observations empiriques seront mises en dialogue avec le cadre théorique de la gestion paradoxale, permettant d'interroger la pertinence des trois logiques proposées par Josserand et Perret (2003) au regard des pratiques concrètes observées dans les PME. Cette progression analytique vise ainsi à articuler finement les apports empiriques avec les grilles de lecture théoriques, confirmant la nature profondément contextuelle et située de la gestion paradoxale dans les petites et moyennes entreprises.

7.5.1. Trois configurations de gestion paradoxale

L'analyse transversale fait émerger trois configurations distinctes qui ne constituent pas des catégories étanches mais des idéaux-types permettant de comprendre la diversité des réponses organisationnelles.

7.5.1.1. Configuration 1 : PME sous forte contrainte

Baballe et SURGELE illustrent cette première configuration caractérisée par des marges de manœuvre extrêmement limitées. Les contraintes financières y sont omniprésentes : « Un ouvrier est précompté à 108% » (Putman, 2025) ; « J'ai décidé de revenir à l'essentiel [...] quitte à refuser certains clients trop complexes » (Surgele, 2025).

Dans ces entreprises, la gestion des paradoxes repose essentiellement sur une régulation informelle et directe assurée par un dirigeant omniprésent. Les arbitrages fréquents se font souvent au détriment partiel de la soutenabilité, maintenant des postes pénibles ou reportant des investissements sociaux. L'adaptation se fait au coup par coup, sans vision stratégique formalisée, ce qui génère une forte vulnérabilité aux chocs externes. La soutenabilité y est moins un objectif qu'un horizon lointain, constamment repoussé par les urgences économiques.

7.5.1.2. Configuration 2 : PME en structuration progressive

Goumanisto et JICECO représentent une configuration intermédiaire où les dirigeants ont développé des dispositifs permettant de mieux réguler les tensions sans les résoudre.

Goumanisto a opéré une structuration progressive de ses fonctions support. Comme l'explique Dirk Maes, « il y a deux ans, on n'avait rien ». L'entreprise a depuis créé une fonction RH, mis en place des processus formalisés et développé une gestion plus anticipative des transformations organisationnelles. JICECO a quant à elle construit un modèle économique original fondé sur l'association d'indépendants, permettant de transférer une partie de la gestion des paradoxes aux travailleurs eux-mêmes.

Ces entreprises se caractérisent par des dispositifs de régulation en construction, qu'il s'agisse d'embryons de services RH ou d'outils de pilotage émergents. Elles démontrent une capacité d'apprentissage organisationnel réelle mais fragile, encore fortement dépendante du dirigeant-régulateur. Cette dépendance est toutefois assumée et s'inscrit dans une recherche active d'équilibres temporaires plutôt que de solutions définitives.

7.5.1.3. Configuration 3 : PME à ressources consolidées

LeHibou incarne cette troisième configuration où la viabilité économique solidifiée permet d'intégrer plus systématiquement les enjeux de soutenabilité. Forte de sa croissance maîtrisée et de ses levées de fonds réussies, l'entreprise a pu professionnaliser précocement sa fonction RH, déployer des dispositifs structurés comme le programme Komeet ou les formations managers et maintenir une cohérence culturelle malgré la dispersion géographique. Cette capacité d'anticipation lui permet d'aborder les évolutions de manière proactive plutôt que réactive.

Pour autant, cette configuration n'élimine pas les tensions. Christophe de Becdelièvre (LeHibou) reste lucide : « Quand les résultats ne sont pas là, les sujets RSE passent au second

plan ». La différence réside dans la capacité à absorber ces tensions sans compromettre immédiatement la soutenabilité.

7.5.2. Des paradoxes communs, des capacités de réponse différenciées

Cette typologie révèle un enseignement central selon lequel toutes les PME font face aux mêmes paradoxes fondamentaux, qui consistent à concilier performance et bien-être, croissance et stabilité, ainsi que flexibilité et sécurité. Ce qui les distingue n'est pas la nature des tensions mais leur capacité différenciée à les gérer.

Cette capacité dépend directement de trois facteurs :

- **Les ressources économiques disponibles** : elles conditionnent les marges de manœuvre pour investir dans la soutenabilité
- **Le degré de structuration organisationnelle** : l'existence de fonctions support (RH notamment) permet de dépasser la régulation purement interpersonnelle
- **La stabilité de la gouvernance** : elle détermine la possibilité d'inscrire les efforts dans la durée

L'analyse montre que ces facteurs interagissent selon un enchaînement dynamique. Des ressources suffisantes facilitent la structuration organisationnelle, qui renforce la stabilité, elle-même propice à attirer de nouveaux moyens. À l'inverse, une faiblesse initiale de ces ressources peut entraîner des spirales de fragilisation.

7.5.3. Éclairages par la théorie de la gestion paradoxale

Ces configurations empiriques entrent en résonance avec les approches théoriques de la gestion paradoxale. Elles confirment que les tensions entre objectifs contradictoires constituent bien des paradoxes durables au sens de Josserand et Perret (2003) et elles ne peuvent être résolues mais seulement gérées dans une dynamique d'ajustement permanent.

Plus fondamentalement, l'analyse révèle que la « navigation adaptative » décrite par Lewis et Smith (2011) prend des formes très différentes selon les ressources organisationnelles disponibles. Si toutes les PME « naviguent », certaines disposent de meilleurs instruments et de cartes plus précises que d'autres.

7.6. Conclusion intermédiaire du chapitre 7

L'analyse empirique menée dans ce chapitre a permis d'explorer en profondeur les modalités concrètes de gestion des paradoxes entre soutenabilité du travail et viabilité économique dans cinq PME. Plusieurs enseignements majeurs émergent de cette exploration.

Premièrement, l'analyse confirme la prégnance des tensions identifiées théoriquement dans le vécu quotidien des dirigeants. La croissance, les arbitrages performance-conditions de travail et l'évolution des attentes sociétales constituent autant de manifestations concrètes des paradoxes inhérents au pilotage des PME contemporaines.

Deuxièmement, face à ces tensions, les dirigeants déploient des formes de régulation pragmatiques et situées. Loin des modèles gestionnaires formalisés, ils développent ce que nous avons qualifié de bricolage stratégique, une capacité d'ajustement permanent combinant proximité managériale, dispositifs souples et apprentissage incrémental. Cette gestion adaptative transforme l'instabilité subie en dynamique partiellement maîtrisée.

Troisièmement, l'analyse transversale révèle que si les paradoxes sont communs, les capacités de réponse varient considérablement selon les ressources disponibles. Les trois configurations identifiées, à savoir les PME sous forte contrainte, les PME en structuration progressive et les PME à ressources consolidées, illustrent comment les marges de manœuvre économiques et organisationnelles conditionnent directement la possibilité de développer des formes soutenables d'organisation du travail.

Enfin, l'étude met en lumière la fragilité intrinsèque de ces équilibres. La dépendance au dirigeant, les contraintes financières persistantes, les risques liés aux changements de gouvernance constituent autant de vulnérabilités qui menacent la pérennité des arrangements construits. La soutenabilité du travail en PME apparaît ainsi moins comme un état stable que comme un processus de régulation permanente, toujours précaire, toujours à reconstruire.

Ces résultats empiriques appellent maintenant une mise en perspective théorique approfondie. Le chapitre suivant proposera de discuter ces observations à la lumière des cadres conceptuels mobilisés, afin d'en dégager les implications pour la compréhension de la gestion paradoxale en PME.

Chapitre 8 : Discussion générale

Ce chapitre propose une mise en perspective critique des résultats empiriques présentés au chapitre précédent. Après avoir exploré en détail les modalités concrètes de gestion des paradoxes de soutenabilité dans cinq PME, il s'agit maintenant d'interroger la portée théorique et pratique de ces observations.

Cette discussion vise à dépasser la simple description des pratiques observées pour interroger leurs conditions de possibilité, leurs limites intrinsèques et leur capacité à constituer des réponses durables aux défis de la soutenabilité du travail en PME. Elle adopte délibérément une posture réflexive, questionnant autant les stratégies des acteurs que les cadres théoriques mobilisés pour les comprendre.

8.1. Retour sur la problématique et la démarche

Cette recherche s'est construite autour d'une interrogation centrale : comment les PME gèrent-elles le paradoxe entre les exigences de viabilité économique et les impératifs de soutenabilité du travail ? Cette question s'inscrit dans un contexte où les petites et moyennes entreprises, malgré leur rôle économique majeur, disposent de ressources limitées pour concilier performance et qualité de vie au travail.

L'articulation entre analyse financière et exploration qualitative révèle une réalité complexe. LeHibou illustre le cas d'une entreprise financièrement viable mais structurellement fragile, tandis que les témoignages des cinq dirigeants éclairent les stratégies concrètes déployées face aux paradoxes de la soutenabilité.

Deux constats majeurs structurent les résultats. D'une part, l'omniprésence de tensions paradoxales irréductibles dans la gestion quotidienne. D'autre part, le développement de formes de régulation pragmatiques fortement conditionnées par les ressources disponibles. Ces observations appellent maintenant un examen critique de leur signification théorique et pratique.

8.2. Confirmation empirique de la présence des tensions paradoxales

L'analyse empirique valide sans ambiguïté l'hypothèse de départ selon laquelle les PME sont traversées par des paradoxes structurels qui ne relèvent ni de dysfonctionnements passagers ni de problèmes de gestion, mais constituent le cœur même de leur fonctionnement organisationnel.

Les paradoxes identifiés s'articulent autour de trois polarités fondamentales qui ne relèvent ni d'oppositions binaires ni de synthèses possibles :

- **Performance économique versus conditions de travail soutenables** : La satisfaction de l'une entre en tension permanente avec la préservation de l'autre, sans qu'un équilibre stable ne soit jamais atteint
- **Court terme versus long terme** : La recherche de la survie immédiate entre en tension permanente avec la construction d'une trajectoire durable.
- **Stabilité versus adaptabilité** : La nécessité de maintenir des repères entre en tension permanente avec l'intégration des mutations continues de l'environnement

Ces tensions confirment la pertinence du cadre paradoxal développé par Josserand et Perret (2003). Toutefois, nos observations révèlent une spécificité des PME, l'intensité de ces paradoxes y est amplifiée par la faiblesse structurelle des ressources. Là où une grande entreprise peut temporiser, compartimenter ou absorber les contradictions, la PME doit les affronter frontalement, quotidiennement, viscéralement.

Plus fondamentalement, l'analyse financière de LeHibou illustre comment ces paradoxes s'inscrivent dans la structure même du capital. Un endettement à 295% génère simultanément la capacité d'investissement nécessaire à la croissance et la fragilité qui menace la soutenabilité. Cette configuration n'est pas accidentelle mais constitutive du modèle de développement des PME en phase d'expansion.

8.3. Diversité des modes de gestion paradoxale observés

Les trois configurations identifiées, à savoir forte contrainte, structuration progressive et ressources consolidées, ne constituent pas une échelle de maturité mais des réponses situées à des contextes spécifiques. Cette diversité interroge fondamentalement la notion même de « bonnes pratiques » en matière de soutenabilité.

Le cas de JICECO est particulièrement éclairant. En transférant le paradoxe aux travailleurs via le statut d'indépendant, l'entreprise ne résout pas la tension mais la déplace. Cette stratégie, efficace économiquement (marge nette préservée et flexibilité maximale), questionne la responsabilité organisationnelle dans la gestion de la soutenabilité. Peut-on parler de travail soutenable quand c'est le travailleur lui-même qui doit gérer la tension entre revenus et qualité de vie ?

À l'inverse, LeHibou illustre comment des ressources financières consolidées permettent d'absorber temporairement les paradoxes sans les résoudre. Les dispositifs RH formalisés, les programmes RSE, les espaces de dialogue constituent des amortisseurs qui diffèrent les arbitrages brutaux sans les éliminer. L'analyse financière révèle toutefois le prix de cette stratégie : un endettement massif qui fragilise la pérennité même du modèle.

Cette diversité suggère que la gestion des paradoxes de soutenabilité ne relève pas d'un apprentissage linéaire mais d'une construction contextuelle, toujours précaire, toujours à recommencer.

8.4. Dialogue avec la littérature sur la gestion des paradoxes

L'articulation entre nos observations empiriques et le cadre théorique de Josserand et Perret (2003) révèle à la fois la pertinence et les limites de leurs trois logiques de gestion paradoxale.

8.4.1. La logique de différenciation : omniprésente mais limitée

Cette logique apparaît comme la réponse la plus spontanée des PME observées. JICECO différencie radicalement indépendants et salariés, Goumanisto sépare la gestion de la soutenabilité physique (ouvriers) et mentale (employés), SURGELE classe ses collaborateurs en catégories distinctes.

Cependant, nos observations révèlent les limites de cette stratégie dans le contexte des PME. La différenciation nécessite des ressources organisationnelles (structures, processus et managers intermédiaires) souvent absentes. Elle génère également des tensions secondaires, telles que le sentiment d'iniquité, la complexification de la gestion ou les risques de fragmentation culturelle.

8.4.2. La logique de dialogue : embryonnaire et fragile

LeHibou déploie cette logique à travers ses dispositifs participatifs formels, notamment le kick-off annuel et les ateliers RSE. Goumanisto développe également des mécanismes de dialogue via ses plateformes d'échange transversales et sa démarche systématique de feedback, reconnaissant qu'une PME ne peut présumer de la diffusion spontanée de l'information. Toutefois, ces mises en œuvre restent limitées et conditionnées aux périodes de prospérité. Dans les autres cas, le dialogue se réduit souvent à la médiation interpersonnelle du dirigeant, loin de la confrontation structurée des logiques contradictoires théorisée par Josserand et Perret.

Cette faiblesse du dialogue organisé s'explique par l'absence de corps intermédiaires dans les PME. Sans représentants du personnel, sans middle management étoffé, sans espaces formalisés de discussion, le dialogue reste cantonné aux ajustements micro-locaux. Les initiatives de LeHibou et Goumanisto constituent ainsi des exceptions notables dans un paysage où la structuration du dialogue paradoxal demeure embryonnaire, limitée par les contraintes structurelles propres aux petites organisations.

8.4.3. La logique de disparition : l'absente révélatrice

Aucune entreprise observée ne parvient à dissoudre durablement les paradoxes en réformant ses cadres de référence. Les cas les plus avancés, comme le modèle d'indépendants de JICECO ou la culture fédératrice de LeHibou, réorganisent partiellement les tensions mais n'en modifient pas les fondements. Les finalités économiques et sociales restent articulées de façon précaire, selon des logiques de compromis ou de séquençage.

Cette absence confirme que la logique de disparition ne constitue pas une voie activable dans les configurations organisationnelles étudiées. Les dirigeants interrogés manquent de ressources pour transformer en profondeur les référentiels de pilotage. Ils privilégient des formes de régulation adaptatives, réversibles, souvent informelles.

En cela, l'analyse empirique renforce l'idée que la gestion paradoxale en PME ne relève pas d'un dépassement définitif des tensions mais d'un maintien actif dans l'inconfort organisationnel. Les paradoxes ne disparaissent pas, ils sont stabilisés, déplacés ou réfrénés, mais jamais résolus.

8.4.4. Le bricolage stratégique : une quatrième voie émergente ?

Nos observations suggèrent que le bricolage stratégique identifié dans les PME constitue une quatrième modalité de gestion paradoxale, non théorisée par Josserand et Perret (2003). Elle consiste en une navigation pragmatique qui emprunte à chaque logique selon les circonstances, conformément à la définition proposée par Jaouen et Nakara (2015).

Cette modalité, dominante dans notre corpus, interroge les limites d'une approche trop structurée des paradoxes. Les PME observées ne cherchent pas à résoudre ou à gérer formellement les tensions paradoxales. Elles développent plutôt une compétence distinctive consistant à vivre avec ces tensions, à composer avec elles et à les transformer en opportunités d'innovation incrémentale. Le bricolage stratégique apparaît ainsi comme une réponse organisationnelle spécifique aux contraintes des petites structures.

8.5. Apports et contributions de la recherche

Ce travail apporte plusieurs contributions spécifiques à la compréhension de la gestion de la soutenabilité du travail en PME.

8.5.1. Contribution empirique : révéler les arbitrages occultés

Le premier apport consiste à avoir documenté la réalité des pratiques de gestion paradoxale dans les PME, au-delà des discours convenus. Les dirigeants révèlent rarement la brutalité de leurs arbitrages quotidiens, préférant mettre en avant leur agilité ou leur proximité avec les équipes. Notre approche compréhensive permet d'accéder à cette face cachée du management

en PME, dévoilant les renoncements douloureux, les bricolages permanents et les fragilités structurelles qui caractérisent leur quotidien.

8.5.2. Contribution théorique : enrichir le modèle de gestion paradoxale

Le deuxième apport réside dans le fait d'avoir montré comment les logiques paradoxales théorisées par Josserand et Perret (2003) s'actualisent de manière spécifique dans les PME. L'analyse révèle que ces entreprises, contraintes par leurs ressources limitées, peinent à déployer pleinement les trois logiques identifiées par les auteurs. Elles développent un bricolage stratégique, une quatrième modalité non théorisée qui emprunte pragmatiquement à chaque logique selon les circonstances, sans jamais s'y installer durablement. Cette contribution enrichit le modèle initial en y intégrant la dimension de précarité structurelle caractéristique des petites organisations.

8.5.3. Contribution méthodologique : croiser les regards

Le troisième apport réside dans la démonstration du lien direct entre structure financière et capacités de gestion paradoxale. Le cas LeHibou illustre parfaitement comment un endettement conséquent constitue non seulement un ratio comptable mais un déterminant central des possibilités organisationnelles.

8.5.4. Contribution managériale : relativiser les prescriptions

Le dernier apport, peut-être le plus important, est d'avoir montré qu'il n'existe pas de « one best way » en matière de soutenabilité du travail en PME. Les configurations observées sont des réponses situées, dont la pertinence ne peut s'évaluer qu'au regard des contraintes spécifiques de chaque organisation.

8.6. Limites de la recherche

Cette recherche, qui visait à comprendre comment les PME gèrent le paradoxe entre viabilité économique et soutenabilité du travail, a permis d'identifier des modalités concrètes de régulation et de proposer le concept de bricolage stratégique. Toutefois, plusieurs limites, identifiées progressivement tout au long de la démarche, circonscrivent la validité et la portée de ces résultats.

8.6.1. Rappel des principales limites et leur impact sur les résultats

- **Limites de l'échantillonnage et de la méthode :** Le choix d'un échantillon restreint (5 PME) sélectionné par convenance, combiné à une approche exclusivement qualitative par entretiens avec les dirigeants, a produit une vision nécessairement partielle. Les trois configurations identifiées reflètent avant tout la perspective managériale d'entreprises

relativement prospères, occultant potentiellement les situations d'échec ainsi que la voix des salariés dans ces processus d'arbitrage.

- **Limites du cadre conceptuel mobilisé** : L'adoption du prisme paradoxal de Josserand et Perret (2003), bien qu'éclairant, a orienté l'analyse vers une naturalisation de tensions qui auraient pu être interrogées différemment. Cette approche a possiblement conduit à présenter comme inéluctables des contradictions entre viabilité et soutenabilité qui relèvent peut-être de choix socio-économiques contestables.
- **Limites temporelles et contextuelles** : L'approche synchronique dans un contexte post-Covid spécifique (2025) et belge (coût du travail élevé, réglementations spécifiques) limite fortement la généralisation. Le bricolage stratégique observé pourrait n'être qu'une réponse conjoncturelle à un contexte particulier, plutôt qu'une modalité durable de gestion paradoxale.
- **Limites liées à ma posture de chercheur** : Ma position de stagiaire chez LeHibou et l'adoption d'une posture compréhensive ont influencé l'analyse. Cela a probablement conduit à une survalorisation du cas LeHibou et à une distance critique parfois insuffisante vis-à-vis des discours managériaux recueillis.

8.6.2. Autocritique de la démarche de recherche

Cette recherche révèle, par ses limites mêmes, les difficultés inhérentes à l'étude de phénomènes organisationnels complexes. Le choix de privilégier la profondeur (étude approfondie de quelques cas) sur l'étendue (enquête large) était cohérent avec une visée exploratoire, mais limite la robustesse des conclusions. De même, la focalisation sur les dirigeants, justifiée par leur rôle central dans les arbitrages, a produit une vision « par le haut » qui mériterait d'être confrontée à d'autres perspectives.

Plus fondamentalement, la tentative d'articuler analyse financière objective et approche compréhensive des vécus, bien qu'enrichissante, a maintenu une forme de dualisme entre dimensions économiques et sociales que la notion même de soutenabilité devrait dépasser.

8.6.3. Portée circonscrite des résultats

Ces limites définissent précisément le périmètre de validité de nos conclusions, qui s'appliquent à des PME en croissance, pilotées par des dirigeants-propriétaires, dans un contexte économique favorable. Les modalités de gestion paradoxale identifiées constituent des réponses situées à ces conditions spécifiques, sans prétention à l'universalité.

Le concept de bricolage stratégique, principal apport théorique, reste une proposition émergente nécessitant validation et affinement. Il ouvre néanmoins des pistes prometteuses pour comprendre les spécificités de la gestion en PME, au-delà des modèles pensés pour les grandes organisations.

Ces limites, assumées et explicitées, garantissent la rigueur scientifique de la démarche tout en ouvrant naturellement vers les pistes de recherche futures développées dans la section suivante.

8.7. Pistes de recherche futures

Ces limites ouvrent autant de pistes pour approfondir la compréhension de la soutenabilité du travail en PME.

8.7.1. *Élargir et diversifier les terrains*

Une première piste consisterait à étendre l'analyse à un échantillon plus large et plus diversifié. Intégrer des PME en difficulté, des coopératives et des entreprises familiales permettrait d'enrichir la typologie des configurations. Une attention particulière aux entreprises ayant explicitement fait de la soutenabilité leur modèle d'affaires éclairerait les conditions de possibilité d'une véritable intégration des paradoxes.

8.7.2. *Adopter une approche longitudinale*

Suivre des PME sur plusieurs années permettrait de comprendre comment les paradoxes évoluent, comment les stratégies s'adaptent, comment les équilibres se rompent et se reconstruisent. Cette approche processuelle saisirait la soutenabilité comme trajectoire plutôt que comme état.

8.7.3. *Intégrer la voix des salariés*

Une recherche véritablement compréhensive de la soutenabilité ne peut se limiter au point de vue des dirigeants. Comment les salariés perçoivent-ils et gèrent-ils ces paradoxes ? Quelles stratégies individuelles et collectives développent-ils ? Cette perspective élargie révélerait probablement d'autres formes de régulation, d'autres tensions, d'autres possibles.

8.7.4. *Explorer les alternatives organisationnelles*

Enfin, il serait pertinent d'étudier des formes organisationnelles qui tentent de dépasser les paradoxes plutôt que de les gérer comme des entreprises libérées ou coopératives de travailleurs. Ces modèles alternatifs constituent-ils des voies de dépassement ou reproduisent-ils les mêmes tensions sous d'autres formes ?

8.7.5. *Articuler micro et macro*

Une dernière piste consisterait à réinscrire ces dynamiques micro-organisationnelles dans leur contexte macro-économique et politique. Comment les politiques publiques, les régulations sectorielles, les dynamiques de filière influencent-elles la capacité des PME à développer des

formes soutenables d'organisation ? Cette articulation des niveaux permettrait de dépasser une lecture trop individualisante des responsabilités.

Ces pistes dessinent les contours d'un programme de recherche ambitieux sur la soutenabilité du travail. Elles rappellent que notre exploration, pour riche qu'elle soit, ne constitue qu'une première approche d'un phénomène complexe, mouvant et fondamentalement politique. Il s'agit de la possibilité de concilier, dans nos sociétés contemporaines, efficacité économique et dignité du travail humain.

8.8. Conclusion intermédiaire du chapitre 8

Ce chapitre de discussion a confronté les résultats empiriques aux cadres théoriques mobilisés, mettant en lumière la portée et les limites de cette exploration des paradoxes de soutenabilité en PME. L'analyse développée a généré plusieurs apports significatifs qui éclairent la compréhension de ces phénomènes organisationnels complexes.

La confirmation empirique de l'omniprésence des tensions analysées constitue le premier enseignement majeur. L'analyse a montré que ces tensions ne relèvent pas de dysfonctionnements conjoncturels mais constituent bien des caractéristiques structurelles du fonctionnement des PME, amplifiées par la faiblesse de leurs ressources. Cette validation empirique du cadre paradoxal renforce la pertinence théorique de l'approche adoptée tout en révélant ses spécificités dans le contexte des petites organisations.

Le dialogue approfondi avec la littérature a ensuite permis d'identifier une contribution théorique originale. Face aux limites des trois logiques de gestion paradoxale théorisées par Josserand et Perret (2003), l'analyse a mis en évidence l'existence d'une quatrième modalité non conceptualisée dans la littérature existante. Ce bricolage stratégique, observé empiriquement dans les pratiques quotidiennes des dirigeants, enrichit la compréhension des modalités de navigation dans les paradoxes organisationnels. Cette contribution théorique s'accompagne d'apports méthodologiques et managériaux qui soulignent la pertinence d'une approche croisant analyse financière et investigation qualitative pour saisir la complexité des phénomènes étudiés.

L'explicitation réflexive des limites de la recherche a permis de circonscrire avec précision la portée des résultats obtenus. Cette démarche critique, loin d'affaiblir les conclusions, en renforce paradoxalement la validité scientifique en délimitant clairement leur périmètre d'application. Les pistes de recherche futures identifiées ouvrent des perspectives stimulantes pour approfondir la compréhension de la soutenabilité du travail en PME, notamment à travers des approches longitudinales, l'intégration de la voix des salariés et l'exploration de modèles organisationnels alternatifs.

Cette mise en perspective critique des résultats empiriques clôt le parcours analytique de ce mémoire. Les enseignements théoriques, méthodologiques et managériaux dégagés tout au long de cette exploration appellent maintenant une synthèse conclusive. Il s'agit de revenir sur l'ensemble du cheminement intellectuel parcouru pour en dégager les contributions essentielles et ouvrir des perspectives élargies sur les enjeux de la soutenabilité du travail dans les petites et moyennes entreprises. C'est précisément cette synthèse réflexive que la conclusion générale se propose maintenant d'opérer.

Conclusion générale

Au terme de ce parcours de recherche, il convient de revenir sur la question qui a guidé cette exploration : **comment les PME font-elles face au paradoxe entre soutenabilité du travail et viabilité économique ?** Cette interrogation s'inscrivait dans le cadre théorique du travail soutenable développé par Eurofound, articulant cinq dimensions interdépendantes et dans une conception élargie de la viabilité financière englobant liquidité, solvabilité et rentabilité. L'analyse empirique menée auprès de cinq entreprises, enrichie par l'étude approfondie du cas LeHibou, apporte des éléments de réponse nuancés qui éclairent la complexité de ces enjeux.

Le premier enseignement majeur réside dans la confirmation empirique de l'omniprésence des tensions paradoxales au cœur du fonctionnement des PME étudiées. Cette observation ne constitue pas une simple validation des théories existantes mais révèle comment les paradoxes conceptualisés par Josserand et Perret (2003) prennent des formes spécifiques dans les organisations à ressources limitées. L'analyse empirique montre que les dirigeants transforment cognitivement ces paradoxes théoriques en dilemmes opérationnels séquentiels, mécanisme d'adaptation qui leur permet de rendre gouvernables des tensions autrement paralysantes.

L'analyse transversale des cinq PME belges étudiées a permis d'identifier trois configurations distinctes de gestion de ces paradoxes dans ce contexte spécifique. Les entreprises sous forte contrainte, illustrées par les cas de Baballe et SURGELE, privilégient une régulation informelle souvent au détriment partiel de la soutenabilité. Les organisations en structuration progressive, comme Goumanisto et JICECO, développent des dispositifs émergents permettant une meilleure régulation. Les structures à ressources consolidées, dont LeHibou, parviennent à absorber temporairement les paradoxes sans les éliminer. Ces configurations caractérisées par un coût du travail élevé et des réglementations sociales exigeantes, suggèrent que les modalités de gestion paradoxale varient selon les ressources disponibles et le degré de structuration organisationnelle.

Au-delà de cette typologie, l'analyse révèle que les PME étudiées déploient une modalité de gestion paradoxale qui ne correspond à aucune des trois logiques identifiées par Josserand et Perret (2003). Cette forme de régulation pragmatique s'apparente au bricolage stratégique conceptualisé par Jaouen et Nakara (2015), mais appliqué ici spécifiquement à la navigation dans les paradoxes de soutenabilité. L'observation empirique montre que cette approche, caractérisée par une recombinaison créative et opportuniste des ressources disponibles, constitue une quatrième voie de gestion paradoxale particulièrement adaptée aux organisations disposant de ressources limitées mais d'une forte capacité d'ajustement.

Implications managériales

Cette recherche offre aux dirigeants de PME plusieurs enseignements pratiques. Premièrement, elle légitime l'abandon de la quête illusoire de résolution définitive des tensions. Les paradoxes observés sont structurels et durables ; chercher à les éliminer constitue une perte d'énergie.

L'enjeu consiste plutôt à développer des capacités de régulation dynamique. Deuxièmement, l'analyse identifie des facteurs de résilience mobilisables. Il s'agit notamment de maintenir une proximité managériale forte, de privilégier des dispositifs souples plutôt que des procédures rigides, de cultiver une culture d'entreprise partagée et de maîtriser le rythme de croissance. Troisièmement, elle souligne l'importance cruciale de préserver des marges de manœuvre financières, seules garantes d'une capacité d'arbitrage qui ne sacrifie pas systématiquement la soutenabilité à la survie immédiate. Enfin, elle invite à reconnaître la fragilité intrinsèque de ces équilibres, notamment leur dépendance excessive à la personne du dirigeant et à anticiper les mécanismes de transmission et de pérennisation.

Contributions théoriques intégrées

Cette recherche génère trois contributions théoriques interdépendantes qui enrichissent la compréhension de la gestion paradoxale en contexte de PME. Premièrement, l'identification du bricolage stratégique comme modalité de navigation dans les paradoxes complète le modèle de Josserand et Perret (2003). Cette forme hybride de régulation, observée empiriquement dans l'ensemble des cas étudiés, révèle comment les organisations à ressources limitées développent une compétence distinctive consistant à emprunter pragmatiquement aux logiques de différenciation, de dialogue et de disparition selon les circonstances, sans jamais s'installer durablement dans l'une d'elles. Deuxièmement, l'analyse met en évidence un mécanisme cognitif par lequel les dirigeants transforment les paradoxes théoriques durables en dilemmes opérationnels séquentiels, rendant ainsi gouvernables des tensions autrement paralysantes. Cette reconfiguration mentale, suggère que la théorisation académique des paradoxes doit intégrer les processus de traduction cognitive opérés par les acteurs de terrain. Troisièmement, la mise en relation des trois configurations identifiées avec leurs déterminants structurels confirme la nature profondément contextuelle de la gestion paradoxale, remettant en question toute prétention à l'universalité des modèles gestionnaires et plaidant pour une approche située de ces phénomènes organisationnels.

Perspective critique sociétale

Au-delà des implications managériales, cette recherche révèle les contradictions structurelles d'un système économique qui impose aux PME des injonctions paradoxales sans leur fournir les moyens de les gérer durablement. Les témoignages recueillis convergent pour identifier des contraintes systémiques récurrentes qui dépassent le périmètre de contrôle des dirigeants. Le poids des charges sociales, évoqué par Julien Putman comme limitant mécaniquement ses capacités d'amélioration des conditions de travail, illustre comment les politiques publiques peuvent simultanément promouvoir la qualité de l'emploi et en entraver la mise en œuvre. Cette contradiction révèle une forme de violence économique où les PME deviennent les variables d'ajustement d'un système qui externalise sur elles le coût de ses propres paradoxes. La reconnaissance de cette dimension politique constitue un préalable nécessaire à toute transformation substantielle, invitant à repenser les politiques publiques non plus comme des prescriptions normatives mais comme des dispositifs d'accompagnement reconnaissant la nature paradoxale des défis auxquels font face ces entreprises.

Limites de la recherche

Cette recherche présente plusieurs limites qu'il convient d'explicitier pour circonscrire la portée de ses conclusions. Tout d'abord, sur le plan méthodologique, l'échantillon restreint limite la représentativité des résultats. La focalisation exclusive sur le point de vue des dirigeants occulte la perspective des salariés, pourtant centraux dans la construction de la soutenabilité. L'approche synchronique ne permet pas de saisir l'évolution des paradoxes dans le temps ni les ruptures d'équilibre. D'un point de vue conceptuel, l'adoption du prisme paradoxal, bien qu'éclairante, présente le risque de naturaliser des tensions qui pourraient être dépassées dans d'autres configurations économiques. Le cadre d'Eurofound, développé pour de grandes enquêtes, s'avère parfois difficile à opérationnaliser à l'échelle micro-organisationnelle. La notion même de viabilité financière mériterait d'être enrichie au-delà des seuls ratios comptables. Enfin, le contexte dans lequel s'inscrit cette recherche constitue lui aussi une limite. L'ancrage dans le contexte post-Covid et l'environnement belge spécifique (coût du travail élevé et réglementations particulières) limite la transférabilité des observations. Les entreprises étudiées, toutes relativement prospères, ne représentent pas la diversité des situations de PME, notamment celles en difficulté ou en déclin.

Pistes de recherche futures

Ces limites ouvrent des perspectives de recherche stimulantes pour approfondir la compréhension de la soutenabilité du travail en PME. Une approche longitudinale permettrait de saisir l'évolution des paradoxes dans le temps et d'identifier d'éventuels seuils de rupture des équilibres observés. L'intégration de la voix des salariés révélerait les stratégies individuelles et collectives de gestion des tensions au-delà de la perspective managériale. L'exploration de modèles organisationnels alternatifs, notamment les coopératives ou les entreprises libérées, permettrait de tester si d'autres configurations permettent de dépasser ces paradoxes plutôt que de les gérer. Enfin, l'articulation entre dynamiques micro-organisationnelles et contexte macro-économique éclairerait les mécanismes structurels produisant ces tensions, ouvrant ainsi la voie à des propositions de transformation des politiques publiques adaptées aux réalités paradoxales des PME.

Ouverture finale

Malgré les contraintes structurelles identifiées, cette recherche révèle la capacité remarquable des PME à inventer, au quotidien, des formes de régulation qui permettent de tenir ensemble l'économique et l'humain. Cette inventivité du terrain, ce bricolage permanent, constitue peut-être la véritable force de ces organisations : non pas résoudre les paradoxes, mais apprendre à danser avec eux.

Cette capacité d'adaptation créative identifiée empiriquement, loin d'être une faiblesse ou un pis-aller, pourrait constituer une compétence organisationnelle distinctive des PME face aux mutations contemporaines du travail. Elle rejoint et enrichit les réflexions initiées par le programme SALTSA et nous rappelle que la soutenabilité du travail ne se décrète pas mais se construit dans les ajustements quotidiens, imparfaits mais vivants. C'est peut-être là, dans ces espaces de créativité contrainte, que s'inventent les formes futures du travail véritablement soutenable.

Bibliographie

- Angelucci, A. (2024 – 2025). *Comptabilité et analyse financière – AA Analyse financière* [Syllabus en ligne]. ICHEC.
- Angelucci, A. & De Boe, G. (2024 - 2025). *CHAPITRE 4: ANALYSE PAR LES RATIOS DE RENTABILITÉ*. [Syllabus en ligne]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>
- Angelucci, A. & De Boe, G. (2024 - 2025). *CHAPITRE 5: ANALYSE PAR LES RATIOS DE SOLVABILITÉ*. [Syllabus en ligne]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>
- Angelucci, A. & De Boe, G. (2024 - 2025). *CHAPITRE 6: ANALYSE PAR LES RATIOS DE LIQUIDITÉ*. [Syllabus en ligne]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>
- ARESU, J.-P. (2013, 2014). *Fiche de lecture Réinventer le travail*. https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/meda-vendraminreinventerletravail_1393858739375-pdf
- Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2013). *L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ?* Idées économiques et sociales, N° 173(3), 25-32. <https://doi.org/10.3917/idee.173.0025>
- Bérard, C., Bruyère, C., & Saleilles, S. (2016). *Les PME axées sur la durabilité et à forte croissance : Une approche par les paradoxes*. Revue internationale P.M.E., 28(3 4), 195 223. <https://doi.org/10.7202/1035415ar>
- BPI France. (2025, mars). *Bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE) | Bpifrance Création*. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/recours-a-investisseurs/bons-souscription-parts-createur-dentreprise>
- Chênevert, D., & Dubé, M. (2008). *Les nouvelles formes d'organisation du travail : Le rôle des perspectives contingente et institutionnelle*. Relations industrielles, 63(1), 134 159. <https://doi.org/10.7202/018125ar>
- Commission européenne. (s. d.). *Possibilités de financement pour les PME - Commission européenne*. Consulté 9 juin 2025, à l'adresse https://commission.europa.eu/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-small-businesses_fr
- Consilium. (s. d.). *Soutien aux petites et moyennes entreprises (PME)*. Consilium. Consulté 9 juin 2025, à l'adresse <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/support-to-small-and-medium-sized-enterprises/>
- de Becdelièvre, C. (2025, 4 juin). *CEO de LeHibou* [Entretien]. Visioconférence.

Dogà, S. (2024, décembre 19). *CSRD : Reporting de durabilité simplifié pour les PME - UCM Voice*. <https://www.ucmvoice.be/2024/12/19/csr-reporting-durabilite-pme/>

Eurofound. (2012). *Sustainable work and the ageing workforce :a report based on the fifth European working conditions survey*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/42794>

Gehot, M. (2025, 5 juin). *CEO de JICECO* [Entretien]. Visioconférence.

Gollac, M., Guyot, S., & Volkoff, S. (2008). *À propos du « travail soutenable »*. CEE.

Jaouen, A., & Nakara, W. A. (2015). *Les systèmes d'information en microfirme : Une approche par le bricolage organisationnel*. *Revue internationale P.M.E.*, 27(3 4), 225 260. <https://doi.org/10.7202/1028047ar>

Jégourel, Y. (2008). *La microfinance : Entre performance sociale et performance financière*, n° 3(1), 197 205. <https://doi.org/10.3917/rce.003.0197>

Josserand, E., & Perret, V. (2003). *La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation*. *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, 5 22.

Julien, P.-A. (2009). *Trente ans de théorie en PME : De l'approche économique à la complexité*. *Revue internationale P.M.E.*, 21(2), 119 144. <https://doi.org/10.7202/029433ar>

Laloy, D. (2021). *Bilan de compétences et travail soutenable: Les Politiques Sociales*, N° 3-4(3), 105 116. *cairn.info*. <https://doi.org/10.3917/lps.213.0105>

Le Groupe UNMI. (2022, juin). *Bien-être au travail : Un enjeu (encore) plus fort depuis la crise sanitaire*. <https://www.unmi.eu/actu/bien-etre-au-travail-un-enjeu-encore-plus-fort-depuis-la-crise-sanitaire>

Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2011). *TOWARD A THEORY OF PARADOX: A DYNAMIC EQUILIBRIUM MODEL OF ORGANIZING*. *Academy of Management Review*, 36(2), 381 403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>

Maes, D. (2025, 1 juin). *CEO de Goumanisto* [Entretien]. Visioconférence.

Méda, D., & Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.meda.2013.01>

NDIONE, M. (2020). *DETERMINANTS DE LA VIABILITE FINANCIERE DES PME*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.3774554>

- Parent-Thirion, A., & Vendramin, P. (2019). *Redéfinir les conditions de travail en Europe*. Revue internationale de politique de développement, 11. <https://doi.org/10.4000/poldev.3134>
- Petitprez, D. (2025, 17 juin). *Directrice des ressources humaines chez LeHibou*. [Entretien]. Visioconférence.
- Putman, J. (2025, 6 juin). *Associé de Baballe, Coincoin, Plouf et Bloem Farine* [Entretien]. Visioconférence.
- Sommer, M. (2022). *Résoudre les tensions de la durabilité en petite entreprise : Quand la gestion paradoxale devient difficilement soutenable*. Revue internationale P.M.E., 35(1), 102-124. <https://doi.org/10.7202/1088331ar>
- SPF Economie. (2024, avril 15). *Accès au financement des PME : Évaluation et perspectives*. SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/promotion-de-lentrepreneuriat/acces-au-financement-des-pme>
- SPF Economie. (2025, avril 30). *La durabilité dans les PME*. SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/la-durabilite-dans-les-pme>
- SPF Emploi Travail et Concertation Sociale (ETCS). (s. d.). *Plan pour l'emploi des travailleurs âgés*. Consulté 9 août 2025, à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/themes/emploi-et-marche-du-travail/mesures-demploi/plan-pour-lemploi-des-travailleurs-ages>
- Surgele, T. (2025, 4 juin). *CEO de Surgele* [Entretien]. Visioconférence.
- Swedish members | etui. (s. d.). Consulté 23 décembre 2024, à l'adresse <https://www.etui.org/about-etui/networks/turi/turi-members/swedish-members>
- Valenduc, G., & Vendramin, P. (2012). *L'âge et la soutenabilité du travail*. https://www.ftu.be/images/documents/mutations-du-travail/2012_etude_age_et_travail.pdf
- Vendramin, P. (2016, juin 9). *Travail soutenable, faisable, durable : De quoi parle-t-on ?* FTU – Association pour une Fondation Travail-Université.
- Vendramin, P. (2022, mars 17). *Les multiples facettes du travail soutenable* [Power Point]. <https://www.bilandecompetences.be/bilan-de-competences/on-en-parle>

Compléments bibliographiques

Agence européenne pour la sécurité et la santé du travail. (2016, juillet). *La santé au travail, un facteur indispensable pour allonger la vie professionnelle*. educationsante.be. <https://educationsante.be/la-sante-au-travail-un-facteur-indispensable-pour-allonger-la-vie-professionnelle/#:~:text=La%20campagne%20en%20quelques%20mots&text=En%202016%20et%202017%2C%20la%20soci%C3%A9t%C3%A9%20dans%20son%20ensemble>.

Anthropic. (2025). *Claude*. (Version du 6 août 2025). <https://claude.ai/>

Barisi, G. (2011). *Les systèmes de travail soutenable, une composante souvent négligée mais fondamentale du développement durable: Innovations*, n°35(2), 67 87. cairn.info. <https://doi.org/10.3917/inno.035.0067>

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2004). *Werkbaar werk in Vlaanderen ? Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming / Uitgeverij Acco*, 14(3).

Brunop. (2024, novembre 26). *Le Comité Social et Économique (CSE) : Définition et rôle*. Exprime avocat. <https://www.exprime-avocat.fr/le-comite-social-et-economique-cse-definition-et-role/>

Cameron, K., & Quinn, R. (1988). *Organizational paradox and transformation*. In *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (p. 1 18). Ballinger.

Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2002). *Creating Sustainable Work Systems* (Vol. 1). Routledge.

Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009). *Creating Sustainable Work Systems* (Vol. 2). Routledge.

Eurofound (Éd.). (2002). *Quality of work and employment in Europe : Issues and challenges*. Publications Office.

Eurofound. (2021). *Working conditions and sustainable work : An analysis using the job quality framework (Challenges and prospects in the EU)*. Publications Office of the European Union. <http://eurofound.link/ef20021>

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2017). *Vivre et travailler en Europe 2016*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/38397>

Josserand, E., & Perret, V. (2000). *Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales*. Management International, 5(1), 31 44. <https://doi.org/10.59876/a-nt8v-n7rb>

La Dares. (2023). *Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ?* (No. 17). <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quels-facteurs-influencent-la-capacite-des-salaries-faire-le-meme-travail-jusqua-la-retraite>

LeHibou. (2024). *Comptes sociaux 2023*. <https://www.pappers.fr/entreprise/lehibou-803805878>

OpenAI. (2025). *ChatGPT*. (Version du 6 août 2025). <https://chatgpt.com/>

Paquet, G., Bawin, I., Schrooten, V., & Wattier, S. (2023 - 2024). *Norme APA et norme de rédaction d'un travail scientifique*. [Syllabus en ligne]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>

Paquet, G., Bawin, I., Schrooten, V., & Wattier, S. (2023 - 2024). *Séminaire de méthodologie et d'initiation à la démarche scientifique* [Syllabus en ligne]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>

Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. [Syllabus en ligne]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>

Service Public. (s. d.). *Comité social et économique (CSE)*. Consulté 4 août 2025, à l'adresse <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34474>

Valenduc, G., & Vendramin, P. (2013). *Le vieillissement au travail: Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2185(20), 5 44. <https://doi.org/10.3917/cris.2185.0005>

Brundtland, G.H. (1987) *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Geneva, UN-Dokument A/42/427. <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/media-et-publications/publications/developpement-durable/brundtland-report.html>

Table des annexes

ANNEXE 1 : PREMIER CADRE D'ANALYSE DE LA SOUTENABILITÉ	1
ANNEXE 2 : DÉTAILS DU CALCUL DE LA COUVERTURE GLOBALE DES DETTES PAR LE CASH-FLOW NET	1
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF – DIRIGEANT D'UNE PME	2
ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF – DRH D'UNE PME	3
ANNEXE 5 : ENTRETIEN N°1 - DIRK MAES	4
ANNEXE 6 : ENTRETIEN N°2 – THOMAS SURGELE	7
ANNEXE 7 : ENTRETIEN N°3 – CHRISTOPHE DE BECDELIÈVRE	11
ANNEXE 8 : ENTRETIEN N°4 – MATTHIEU GEHOT	14
ANNEXE 9 : ENTRETIEN N°5 – JULIEN PUTMAN	17
ANNEXE 10 : ENTRETIEN N°6 – DOROTHÉE PETITPREZ	20
ANNEXE 11 : COMPTES ANNUELS DE LEHIBOU DE 2023	23
ANNEXE 12 : UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE	28