RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Systèmes de management collectifs et durabilité des petites entreprises : une approche fondée sur les paradoxes

Maël SOMMER
Doctorant, Montpellier SupAgro
UMR 1110 MOISA
2 Place Pierre Viala, 34000 MONTPELLIER
mael.sommer@gmail.com

Résumé

Cette recherche étudie l'impact des systèmes de management collectifs (SMC) sur la durabilité des petites entreprises (PE). Nous proposons une relecture originale de la performance globale basée sur le prisme des exigences stratégiques (compétitivité, sécurité, légitimité) de Koenig (1996, 2004) et relevant des approches fondées sur les paradoxes (Smith & Lewis, 2011). Notre étude de cas montre que les SMC permettent non seulement aux PE de pallier à l'insuffisance de capacités, mais aussi d'améliorer leur compétitivité, leur sécurité et leur légitimité, et donc de tendre vers un équilibre plus satisfaisant entre ces exigences partiellement contradictoires. Mis en perspective avec le modèle de Smith & Lewis (2011), ces résultats nous amènent alors à proposer que les SMC créent des conditions favorables à une gestion constructive des paradoxes de la durabilité.

Mots-clés : systèmes de management collectifs, petites entreprises, durabilité, paradoxes, exigences stratégiques

Abstract

This research studies the impact of collective management systems (CMS) on small enterprises (SE) sustainability. We offer an original reading for assessing global performance seen through the prism of the strategic requirements (competitiveness, security, legitimacy) of Koenig (1996, 2004) and based upon paradox approaches (Smith & Lewis, 2011). Our case study shows that CMSs not only allow SEs to overcome the lack of capacities but also to improve their competitiveness, safety and legitimacy, and thus to move towards a more satisfactory balance between these partially conflicting requirements. Put into perspective with the model of Smith & Lewis (2011), these results allow us to propose that CMSs create favorable conditions for constructive management of sustainability paradoxes.

Key-words: collective management systems, small enterprises, sustainability, paradoxes, strategic requirements

Systèmes de management collectifs et durabilité des petites entreprises : une approche fondée sur les paradoxes

Résumé

Cette recherche étudie l'impact des systèmes de management collectifs (SMC) sur la durabilité des petites entreprises (PE). Nous proposons une relecture originale de la performance globale basée sur le prisme des exigences stratégiques (compétitivité, sécurité, légitimité) de Koenig (1996, 2004) et relevant des approches fondées sur les paradoxes (Smith & Lewis, 2011). Notre étude de cas montre que les SMC permettent non seulement aux PE de pallier à l'insuffisance de capacités, mais aussi d'améliorer leur compétitivité, leur sécurité et leur légitimité, et donc de tendre vers un équilibre plus satisfaisant entre ces exigences partiellement contradictoires. Mis en perspective avec le modèle de Smith & Lewis (2011), ces résultats nous amènent alors à proposer que les SMC créent des conditions favorables à une gestion constructive des paradoxes de la durabilité.

Introduction

Si les petites entreprises (PE) sont souvent démunies face à la complexité des questions de durabilité (Paradas, 2008 ; Courrent, 2012), du fait notamment de leurs spécificités de gestion (Welsch & White, 1981 ; Julien, 1990), les stratégies collectives peuvent toutefois constituer une voie pertinente pour dépasser ce problème (Berger-Douce, 2005 ; Da Fonseca & Yami, 2012). C'est l'option prise par certaines entreprises agricoles qui, conscientes de la nécessité d'agir, mais aussi de leur manque de ressources et de compétences, se regroupent en association pour développer des systèmes de management collectifs (SMC) en faveur du développement durable (DD). Nous nous intéressons à ces SMC méconnus de la littérature et à leur impact sur la durabilité de PE dans un secteur où elles doivent à la fois faire face à une montée des risques économiques et à une forte responsabilité sociétale. Plus précisément, la question suivante est posée : **les SMC permettent-ils aux PE de réunir les facteurs clés de succès de leur durabilité ?** Pour y répondre, notre cadre conceptuel s'appuie sur plusieurs courants : le concept de stratégie collective (Astley & Fombrun, 1983) et la notion de spécificités de gestion des PE (Welsch & White, 1981 ; Julien, 1990) pour analyser les SMC ;

le prisme des exigences stratégiques de Koenig (1996, 2004) et les approches fondées sur les paradoxes pour aborder les questions de durabilité (Smith & Lewis, 2011 ; Hahn & al., 2015 ; Van der Byl & Slawinski, 2015). Nous proposons ainsi une relecture originale de la performance globale et identifions trois facteurs clés de succès (FCS) de la durabilité des PE : dépasser les barrières inhérentes à leurs spécificités de gestion (FCS 1) ; satisfaire simultanément des exigences partiellement contradictoires de compétitivité, de sécurité et de légitimité (FCS 2) ; gérer de façon constructive les tensions paradoxales (FCS 3). Qualitative et exploratoire, notre méthodologie se base sur une étude de cas (Yin, 1994) et une triangulation des sources de données. Nos données sont issues de focus groups avec des dirigeants de PE en SMC, d'entretiens avec des acteurs-tiers et de multiples documents. A ce stade, nos résultats montrent que les SMC permettent aux PE de réunir les deux premiers FCS et nourrissent notre réflexion autour du troisième, nous conduisant à défendre l'idée qu'ils créent des conditions favorables à une gestion constructive des paradoxes de la durabilité.

1. CADRAGE CONCEPTUEL

1.1.Développement durable, petites entreprises et stratégies collectives

1.1.1. Les spécificités de gestion des petites entreprises face au développement durable

Les PME (Petites et Moyennes Entreprises) représentent plus de 9 entreprises sur 10 en France (INSEE, 2011). Si leur champ se caractérise alors par une grande diversité d'entreprises et de contextes, *« la recherche en PME repose sur l'idée fondamentale qu'il existe une spécificité de gestion des PME »* (Torrès, 2007). En effet, pour Welsh & White (1981), *« a small business is not a little big business »*. Caractérisées par de sévères contraintes sur les ressources et une vision à courte portée, les PE doivent faire preuve d'une grande prudence et garder la liquidité comme objectif principal. Leurs dirigeants doivent être des généralistes, capables de supporter le désordre et les changements de rôle, et doivent s'en

tenir à l'essentiel. Pour Julien (1990), elles se caractérisent par une petite taille, une centralisation et une personnalisation de la gestion du propriétaire-dirigeant, une faible spécialisation des tâches, une stratégie intuitive ou peu formalisée, ainsi qu'un système d'information simple ou peu formalisé. Elles sont en outre définies par *« un principe de proximité »* les conduisant à *« un management plutôt centré sur l'humain »* (Torrès, 2000). Du fait de ces spécificités, les connaissances sur les GE ne leur seraient donc pas directement transposables (Granata & Le Roy, 2011). Alors que les PE *« représentent une importante force de changement »* en matière de DD, elles *« paraissent relativement peu concernées par cette évolution »* (Paradas, 2011), notamment chez les plus petites où *« la RSE est très faiblement institutionnalisée »* (Courrent, 2012). Le mode de décision informel ou la faible spécialisation des tâches ne semblent d'ailleurs pas suffisants pour traiter la complexité des enjeux. Les PME sont d'ailleurs souvent démunies face à cette complexité (Paradas, 2008), en raison notamment d'interrogations multiples sur le « comment faire » (Courrent, 2012). Certaines spécificités semblent néanmoins favorables : des conceptions variables du rôle de l'entreprise et de sa performance, une capacité à réaliser d'importantes innovations grâce à de faibles coûts de structure et une nécessaire adaptation aux pressions de l'environnement. Contraintes d'internaliser leurs externalités négatives (à l'inverse des GE qui peuvent parfois jouer de leur pouvoir), elles ont en effet tout intérêt à intégrer la RSE. Cette intégration s'inscrirait surtout dans les relations privilégiées qu'elles ont avec leur territoire et leur implication dans le développement local (Courrent, 2012). Même si le DD vise à résoudre des problèmes globaux, Berger-Douce & Courrent (2009) défendent en effet l'idée qu'il s'agit d'abord d'une *« démarche ancrée dans des réalités locales, bien délimitées géographiquement »*. Mais si les dirigeants de PME se caractérisent par une sensibilité accrue aux parties prenantes proches sur le plan géographique ou affectif, ils peuvent à l'inverse

ignorer les plus éloignées. S'informer sur l'étendue et les modalités d'intégration de la RSE s'avère donc essentiel pour eux d'autant plus que leurs représentations peuvent constituer des freins à l'engagement tels que *« la connaissance même de la notion de DD ou de RSE ; l'intérêt d'en faire un cadre d'analyse (...) ; la possibilité de l'intégrer dans les pratiques de gestion »* (Courrent, 2012). Leurs difficultés et les incitations des politiques publiques les amèneraient alors à opter pour des stratégies plutôt collectives (Da Fonseca & Yami, 2012).

1.1.2. Apports et limites des stratégies collectives pour les petites entreprises

Défini en 1983 par Astley & Fombrun comme *« la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations »*, le concept de *« stratégie collective »* (SC) a depuis servi d'objet et de cadre d'analyse à de nombreux travaux. Toutefois, si beaucoup d'entre eux indiquent que l'avenir des PE réside dans les SC (Yami, 2003), celles-ci restent peu étudiées (Jaouen, 2006 ; Leyronas & Loup, 2008). Or, elles constituent pour les PE un moyen de se développer ou de pérenniser leurs activités et de pallier à l'insuffisance de capacités (Leyronas & Loup, 2009). En matière de DD, les SC constitueraient leur *« seule issue »* pour dépasser les problèmes liés à leur petite taille et à la difficulté à bénéficier des outils RSE des GE qui ont un coût significatif et nécessitent généralement l'affectation d'une personne à cette mission (Da Fonseca & Yami, 2012). Pour Berger-Douce (2005), la démarche collective permet de surmonter les principaux freins à l'intégration du management environnemental en PME. Elle jouerait en la matière un rôle catalyseur en permettant aux PME de réaliser des économies d'échelle et de *« surmonter des obstacles précis comme le manque chronique de moyens et d'expertise »*. Dans le domaine de la qualité, Paturel & Barriol (1999) observent quant à eux un *« effet tremplin »* (permis par la dynamique de groupe reposant sur la confiance entre membres) se traduisant par une multiplication des projets dépassant parfois largement le but initial de la SC. Tout comme

Berger-Douce (2005), ces auteurs retrouvent aussi *« l'effet de sécurisation »* de Desreumaux (1979) : la démarche collective conforterait psychologiquement les dirigeants de PME en les sortant de l'isolement. Plus vulnérables aux forces de leur environnement (Astley & Fombrun, 1983), les PE chercheraient dans les SC une forme d'interdépendance qui garantisse leur survie (Dollinger, 1990) et trouveraient un moyen de *« provoquer un effet de levier sur leurs propres ressources »* (Puthod, 1998). Elles permettraient aussi aux PE de pallier au problème du manque de temps pour rechercher de l'information capitale (Da Fonseca & Yami, 2012), de réduire l'incertitude et le risque (Granata & Le Roy, 2011), d'éviter des menaces ou de saisir des opportunités, d'obtenir un avantage concurrentiel ou de ne pas se trouver trop en désavantage (Leyronas & Loup, 2008). Les SC stimuleraient aussi la capacité d'entreprendre des PE en induisant une transformation de la perception des contraintes et en élargissant le champ de leurs possibles (Leyronas & Loup, 2009). Les risques d'échec des SC sont toutefois réels et peuvent avoir de lourdes conséquences sur les PE. L'opportunisme de certains acteurs, l'évolution de la SC en contradiction avec les objectifs de l'entreprise, les écarts de performances entre membres (...), sont autant d'effets négatifs potentiels qui peuvent impacter les performances individuelles et collectives (Leyronas & Loup, 2009). Une SC peut aussi rapidement atteindre ses limites sans référentiel adapté (Berger-Douce & Courrent, 2009) ou en cas d'échec des actions de l'acteur-tiers orchestrant la démarche (Loubaresse & Pestre, 2012). Plus globalement, Leyronas & Loup (2009) montrent que les SC sont instables par nature (évolution de l'environnement et des objectifs des membres, nouveaux entrants...) et que leurs effets sont ambivalents dans le temps. Le succès lui-même serait ambivalent en induisant des effets d'irréversibilité : *« des entreprises peuvent alors être amenées à rester, alors même qu'elles ne partagent plus la même vision de la stratégie collective, la vidant à terme de son sens »*. Enfin, s'engager dans une SC implique pour une PE de *« partager son*

pouvoir de décision et d'action ». La perception des dirigeants n'est alors pas la même selon que la SC est vécue comme une *« volonté stratégique individuelle »* ou comme un *« passage obligé »* pour obtenir un avantage donné (subvention, accès à un marché...). Pour Granata (2010), les SC auraient d'ailleurs un impact positif supérieur pour les PME *« dont les dirigeants sont les instigateurs et/ou les acteurs centraux »*.

1.2. La durabilité des entreprises : des limites de la performance globale aux approches fondées sur les paradoxes

1.2.1. Les différentes approches des tensions de la durabilité

Définie comme un équilibre entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux (Elkington, 1997), la durabilité des entreprises a suscité un intérêt fort de la recherche ces deux dernières décennies. Toutefois, en mobilisant souvent une approche instrumentale, la recherche est restée, selon Van der Byl & Slawinski (2015), relativement muette sur la façon dont les entreprises pouvaient parvenir à un tel équilibre. Un examen de la littérature sur les onze dernières années leur permet d'identifier quatre approches des tensions de la durabilité :

Approche	**Comment sont gérées les tensions ?**	**Vision associée**
Gagnant-gagnant	Tensions évitées par alignement / optimisation des éléments de durabilité	Instrumentale (orientation économique sur les actionnaires et maximisation du profit)
Compromis	Tensions évitées par choix d'un élément sur l'autre	Instrumentale (orientation économique sur les actionnaires et maximisation du profit)
Intégration	Tensions gérées par recentrage de l'économique vers le(s) autres(s) élément(s)	Intégrative (rééquilibrage à pondération égale des éléments de durabilité)
Paradoxe	Acceptation et exploration des tensions plutôt que résolution	Paradoxale (aller au-delà de l'intégration en embrassant les tensions)

Tableau 1 : Les approches des tensions de la durabilité des entreprises (Van der Byl & Slawinski, 2015)

Particulièrement présente, l'approche gagnant-gagnant étudie comment les différents objectifs peuvent s'aligner et suppose que toute amélioration d'une dimension doit améliorer les autres dimensions ou du moins, ne pas les diminuer. Le concept de création de valeur partagée[1] de

[1] Porter & Kramer (2011) définissent la création de valeur partagée comme *« l'ensemble des politiques et pratiques assurant la compétitivité d'une entreprise tout en développant simultanément les conditions économiques et sociales des communautés auprès desquelles elle opère »*.

Porter & Kramer (2011) s'inscrit par exemple dans cette logique. En se focalisant sur les synergies entre les dimensions, cette approche utilitariste de la RSE a toutefois conduit la recherche à ne pas aborder les tensions de la durabilité. L'approche du compromis sous-tend alors que des arbitrages doivent être abordés entre les différents éléments de la durabilité. Pour Hahn & al. (2010), un compromis passe par l'acceptation d'une perte économique relativement faible permettant une avancée environnementale ou sociale substantielle, susceptible d'engendrer une plus grande contribution au DD par rapport à une situation d'amélioration environnementale ou sociale modeste et de faibles gains économiques. En ce sens, le compromis constitue un choix entre options, les tensions étant éliminées par séparation des éléments contradictoires (Smith & Lewis, 2011). L'approche intégrative suppose quant à elle que les éléments de la durabilité peuvent être équilibrés et cherche à les réunir de manière holistique sans privilégier un élément sur l'autre. Le concept de performance globale, défini comme *« l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »* (Baret, 2006 ; Reynaud & al., 2011), illustre parfaitement cette approche. Il demeure cependant un concept flou (Pesqueux, 2004) qui fonctionne surtout comme une *« utopie mobilisatrice »* (Capron & Quairel, 2006). Les principaux outils de mesure existants en apporteraient une vision segmentée ou partielle et ne permettraient ni *« d'intégrer de manière significative les trois dimensions »*, ni d'en *« mesurer les interactions »* (Dohou & Berland, 2007). Pour Saulquin & Schier (2007), *« il s'agit avant tout de gérer des exigences et des attentes parfois contradictoires »*. Selon Chauvey & Naro (2013), la performance globale et le découplage de ses dimensions sont en effet *« fondées sur un déni du caractère paradoxal de la RSE, et sur des tentatives de résoudre ou de contourner le paradoxe, soit en noyant les dimensions contradictoires dans un concept global, soit en les séparant de telle sorte que leurs oppositions n'apparaissent pas »*. Pour répondre à ces débats,

l'approche des paradoxes va plus loin que l'approche intégrative en embrassant les tensions de la durabilité et permet de *« redonner sens au concept de performance globale »*, le qualificatif *« globale »* traduisant alors l'idée d'une *« capacité à traiter simultanément des contraintes opposées mais, néanmoins inséparables »* (Chauvey & Naro, 2013). Selon Hahn & al. (2015), la durabilité englobe de multiples tensions entre les objectifs du DD mais aussi entre les niveaux de l'entreprise (individuel, organisationnel et systémique), dans les processus de changement et dans le contexte temporel et spatial (équité inter et intragénérationnelle). La littérature sur les paradoxes (Poole & Van de Ven, 1989 ; Smith & Lewis, 2011) permet alors de mieux comprendre comment les entreprises peuvent gérer ces tensions sans les rejeter.

1.2.2. Repenser la performance globale à travers le prisme des exigences stratégiques et les approches fondées sur les paradoxes

L'intérêt pour la mesure d'une performance élargie émerge dans les années 70 au sein du courant *Business & Society*. Les buts se multipliant et se contredisant, l'idée de maximisation du profit comme ultime but de l'entreprise perdait alors du terrain. Au début des années 90, Joffre & Koenig (1992) voyaient ainsi une nouvelle problématique se profiler à l'horizon *: « comment satisfaire simultanément des exigences contradictoires »* ? Non spécifique à la stratégie, cette question concerne toutes les disciplines de la gestion (Cameron & Quinn, 1988 ; Koenig, 1996 ; Smith & Lewis, 2011). Selon Koenig (1996, 2004), trois catégories d'exigences pèsent sur toute démarche stratégique : des exigences de compétitivité, de sécurité et de légitimité. Face à la discipline du marché et aux attentes de la société, le succès d'une entreprise dépend alors de sa capacité à trouver un équilibre satisfaisant entre ces trois exigences partiellement contradictoires. Considérées aussi par Desreumaux & al. (2009) comme des *« buts fondamentaux »*, ces exigences partiellement contradictoires sont elles-

mêmes constituées d'éléments complémentaires et contradictoires. L'exigence de compétitivité ne se limite pas à la capacité à supporter la concurrence (il n'est pas nécessaire qu'une concurrence existe pour être compétitif ou chercher à l'être) mais suppose pour être durable de satisfaire à la fois des exigences d'efficacité et d'efficience (Koenig, 1996). Si les dirigeants *« ont a priori intérêt à privilégier la recherche d'efficience »*, ils doivent cependant souvent accepter *« de n'être qu'efficaces pour atteindre leurs objectifs stratégiques à moyen et long terme »*. Parce que les horizons temporels de la stratégie mettent en tension la recherche d'efficacité et d'efficience, la compétitivité tient *« à un habile arbitrage »* entre ces deux objectifs à la fois complémentaires et contradictoires (Desreumaux & al., 2009). L'exigence de sécurité suppose quant à elle *« d'assurer l'existence même de l'organisation à court, moyen et long terme et de faire face aux risques inhérents à l'activité économique et aux décisions stratégiques »* (Desreumaux & al., 2009). Le dirigeant doit donc porter une attention particulière à la sécurité et aux conséquences de la recherche de compétitivité sur celle-ci. Pour Ebondo Wa Mandzila & Zéghal (2009), la sécurité implique de gérer des risques d'origines multiples dont l'évaluation permet *« d'en établir des niveaux acceptables compatibles avec les objectifs fixés »*. En ce sens, la compétitivité dépend aussi du degré de risque que l'entreprise est capable d'accepter. Les informations produites par une gestion intégrée des risques permettent une meilleure utilisation des ressources (stratégies adaptées) et une confiance accrue de certaines parties prenantes importantes (financeurs, investisseurs...). L'exigence de légitimité renvoie au concept de parties prenantes (Freeman, 1984). Les parties prenantes jugent les entreprises et influencent leur stratégie par le biais de leurs attentes et de leur pouvoir. Une entreprise légitime auprès de ses parties prenantes *« bénéficie d'un accès privilégié à des ressources : candidats à des emplois, soutien des investisseurs, clients plus nombreux, délais de paiement accordés par les fournisseurs, motivation des salariés, etc. »*.

Un manque de légitimité peut à l'inverse avoir des conséquences très négatives comme une *« faible implication des acteurs internes »* et un *« désintérêt des acteurs externes »*, et peut remettre en cause la compétitivité de l'entreprise à plus long terme (Desreumaux & al., 2009). Cependant, la multiplicité des parties prenantes implique de prendre en compte des attentes nombreuses et parfois antagonistes. De nombreux auteurs considèrent alors qu'il convient avant tout de se concentrer sur les plus importantes (cf. matrice « pouvoir / intérêt » citée comme référence par Johnson & al., 2011). Si les stratégies de DD font partie des rares choix susceptibles de concilier simultanément ces trois exigences, les dirigeants sont le plus souvent contraints *« d'alterner dans la durée les décisions favorisant la compétitivité, la légitimité auprès de certains acteurs et la sécurité »* (Desreumaux & al., 2009). Malgré que *« la conduite d'une entreprise consiste parfois à trancher de façon irréversible entre des options contrastées »*, Koenig (1996) insiste sur l'importance d'une *« gestion constructive »* des contradictions, renvoyant ainsi à la question plus générale des paradoxes. Créatrice de valeur (Koenig, 1996), la gestion des tensions paradoxales peut en effet s'avérer déterminante pour le sort des organisations (Cameron & Quinn, 1988). Smith & Lewis (2011) distinguent différentes catégories de paradoxes[2], dont les paradoxes d'exécution qui se rapportent aux objectifs contradictoires. En posant les bases d'une théorie des paradoxes qui se veut intégrative d'une vaste littérature, elles développent un modèle d'équilibre dynamique mettant en relation la capacité à gérer les tensions paradoxales et la durabilité des organisations (cf. Figure 1). Dans ce modèle, elles distinguent les tensions latentes (en dormance, inaperçues ou ignorées) des tensions saillantes (vécues par les acteurs) et proposent que la cognition paradoxale des acteurs et des facteurs environnementaux comme la pluralité, le changement et la rareté rendent les tensions latentes saillantes. L'acceptation des paradoxes (on ne cherche

[2] Smith & Lewis (2011) définissent un paradoxe comme *« un ensemble d'éléments contradictoires mais inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps ».*

pas à les résoudre mais à *« travailler au travers »*) constitue alors une réponse cognitive vitale à la gestion constructive de ces tensions et peut permettre de trouver des solutions créatives à des questions complexes telle que la durabilité. Placée dans une logique d'acceptation à long terme des paradoxes, la résolution des contradictions s'opère à court terme par réponses itératives de séparation (choix entre les éléments) et de synthèse (recherche de synergies).

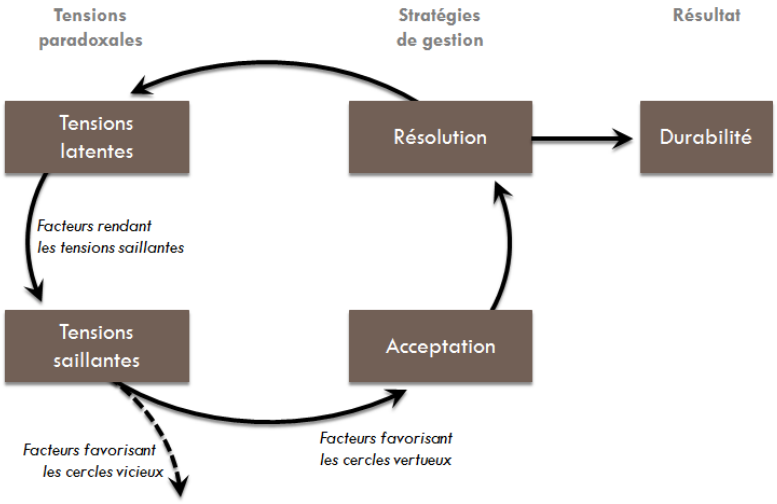

Figure 1 : Modèle d'équilibre dynamique de gestion des paradoxes (Smith & Lewis, 2011)

Les réponses aux tensions alimentent des cycles de renfort positif ou négatif : alors que la recherche de cohérence, l'anxiété émotionnelle, les attitudes défensives et les forces organisationnelles pour l'inertie favorisent les cercles vicieux en matière de gestion des paradoxes, la capacité à gérer la complexité, la stabilité émotionnelle et les capacités dynamiques de l'organisation favorisent les cercles vertueux. Une amélioration de la durabilité résulte ainsi de cet équilibre dynamique, en libérant le potentiel humain et en favorisant l'apprentissage, la créativité, la flexibilité et la résilience.

Ce cadrage conceptuel nous amène ainsi à faire trois constats. Le premier est que les PE sont souvent démunies face à la complexité des questions de durabilité (Paradas, 2008 ; Courrent, 2012), du fait notamment de leurs spécificités de gestion (Welsch & White, 1981 ; Julien, 1990), et que les SC constituent une voie pertinente pour dépasser ce problème (Berger-

Douce, 2005 ; Da Fonseca & Yami, 2012). Le second constat est que la durabilité a tout d'un paradoxe d'exécution (Smith & Lewis, 2011) et implique pour les gestionnaires de gérer des tensions paradoxales rendues saillantes par la nécessité de concilier des objectifs divergents (Hahn & al., 2015 ; Van der Byl & Slawinski, 2015). Dans cette perspective, la performance globale résulte de la capacité à gérer de façon constructive des exigences partiellement contradictoires et inter-reliées, qui existent simultanément et persistent dans le temps. Le troisième constat est que les trois dimensions classiques de la durabilité (économique, sociale et environnementale) constituent une approche macro-économique floue et difficilement opérationnalisable en entreprise. Nous proposons ainsi une relecture du concept de performance globale à travers le prisme des exigences stratégiques de Koenig (1996, 2004) : compétitivité, sécurité, légitimité. Nous identifions alors trois principaux facteurs clés de succès (FCS)[3] de la durabilité des PE : dépasser les barrières inhérentes à leurs spécificités de gestion (FCS 1) ; satisfaire simultanément des exigences partiellement contradictoires de compétitivité, de sécurité et de légitimité (FCS 2) ; gérer de façon constructive les tensions paradoxales (FCS 3). A travers l'objet des systèmes de management collectifs (SMC) et la lentille des paradoxes, nous nous attachons ainsi à apporter des réponses à la question suivante : ***Les SMC permettent-ils aux PE de réunir les principaux FCS de leur durabilité ?***

2. METHODOLOGIE : ETUDE DE CAS

Purement qualitative et exploratoire, notre méthodologie est basée sur une étude de cas (Yin, 1994). Les manques de la littérature, l'originalité de notre cadrage conceptuel, l'importance du contexte, ainsi que le caractère nouveau et complexe du phénomène étudié nous ont en effet conduits à faire ce choix. En outre, la force des données qualitatives repose sur *« leur*

[3] La notion de FCS est souvent utilisée en stratégie, notamment sous l'angle de la compétitivité. Plus généralement, nous définissons ici les FCS comme les éléments stratégiques essentiels qu'une organisation doit maîtriser pour réussir dans un challenge donné, leur maîtrise ne garantissant toutefois pas le succès.

richesse et leur caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité », permettant ainsi aux chercheurs *« de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux »* (Miles & Huberman, 2003). Après avoir présenté le cas étudié, nous aborderons les techniques utilisées pour le recueil et le traitement de nos données.

2.1. Cas étudié : les systèmes de management collectifs Terr'Avenir®

Défini comme un *« ensemble d'éléments corrélés ou interactifs d'un organisme, utilisés pour établir des politiques et des objectifs, et des processus pour atteindre ces objectifs »*, un système de management *« peut aborder une seule ou plusieurs disciplines (par exemple, qualité, environnement, santé et sécurité au travail) »* et peut s'appliquer à l'ensemble d'un organisme ou une partie de ses fonctions, mais également à un groupe d'organismes. Composante d'un système de management, le système de management environnemental (SME) vise à *« gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter le risque lié aux menaces et opportunités »* (AFNOR, 2014). Publiée en 1996, la première version de la norme ISO 14001 justifiait son élaboration par le fait que l'environnement devient une composante majeure de la stratégie d'entreprise. A cette époque, le secteur agricole n'échappait pas à ce contexte. Toutefois, malgré la revendication de son caractère générique, l'ISO 14001 s'inspire très largement des logiques industrielles et notamment des normes ISO 9000 (systèmes de management de la qualité). Se posait alors la question de son applicabilité aux exploitations agricoles (Grolleau, 1998, Mazé & al., 2000). En fixant des obligations de moyens plutôt que de résultats, cette certification système se distingue en effet fortement des démarches rencontrées dans le secteur agricole, ces dernières étant généralement basées sur des référentiels de bonnes pratiques (comme l'Agriculture Raisonnée), des obligations de résultats et des certifications produits (comme l'AB). Il ne s'agit donc pas de garantir le respect d'un cahier des charges mais de s'assurer que

l'entreprise se dote des moyens nécessaires pour atteindre des objectifs jugés pertinents en fonction de ces spécificités, l'ISO 14001 n'établissant pas de critères spécifiques et d'exigences absolues en matière de performance. D'adhésion volontaire, elle *« propose avant tout un cadre et une démarche structurée, en vue d'obtenir une amélioration continue dont le rythme et l'importance seront déterminées par l'organisme à la lumière de son contexte économique et, plus globalement, à l'aune des exigences de l'ensemble des parties intéressées »* (AFNOR, 2008). Certaines entreprises ne cherchent d'ailleurs pas à obtenir un titre de reconnaissance et utilise surtout le SME comme une démarche de progrès. Basée sur le principe d'amélioration continue des performances (connu sous l'acronyme PDCA « Plan-Do-Check-Act »), elle se concrétise par la réalisation de diagnostics environnementaux et réglementaires, par la définition d'une politique environnementale et d'objectifs en cohérence avec les priorités identifiées dans ces diagnostics, ainsi que par l'établissement d'un plan d'action programmant les améliorations concrètes envisagées. Une fois le plan d'action mis en œuvre, le SME est régulièrement évalué afin de vérifier son efficacité et d'identifier d'éventuelles améliorations à apporter. Les réflexions sur l'adaptation du SME aux entreprises agricoles ont démarré dès la fin des années 90, notamment avec la démarche Quali'Terre initiée par les Chambres d'Agriculture de Picardie, qui s'est finalement inscrite dans une logique de référentiel de bonnes pratiques. Sur la même période, la démarche Agriconfiance® initiée par la coopération agricole constitue une autre forme d'adaptation. Dans cette démarche, la certification ne porte toutefois pas sur l'entreprise agricole mais sur sa relation avec sa Structure Organisée de Production Agricole (SOPA) et ne s'applique qu'aux ateliers de production qui la concernent. On reproche alors à Agriconfiance® un manque de pertinence et de crédibilité du fait notamment de l'interdépendance environnementale des activités et donc de la nécessité d'appliquer le SME à l'ensemble de

l'exploitation (Grolleau, 2001). Parallèlement, un groupe d'agriculteurs picards entame d'autres réflexions après avoir vu des fermes certifiées ISO 14001 lors d'un voyage d'étude au Québec en 2002. L'ADEME de Picardie et un cabinet conseil du milieu rural les accompagnent alors dans la conception d'un dispositif de certification collective adapté à leurs spécificités. Inspirée des pratiques en place dans les entreprises industrielles multi-sites, la dimension collective visait à l'époque à pallier à la lourdeur et aux coûts d'un SME ISO 14001 pour des entreprises agricoles (Serraz & Petit, 2010), des TPE pour la plupart. Composée de 18 membres, l'association Terr'Avenir® voit alors le jour et obtient sa première certification collective ISO 14001 en 2005. Depuis, la démarche Terr'Avenir® s'est déployée dans 8 autres régions françaises et dans 2 régions belges, totalisant 10 associations régionales et environ 300 entreprises agricoles très hétérogènes (tous systèmes de production, tous marchés, toutes tailles, toutes motivations…). Certaines associations entament désormais des réflexions et des actions visant à élargir leur SME à des questions plus globales de RSE sur la base des lignes directrices de l'ISO 26000. Indépendantes et autogérées, les associations Terr'Avenir® ont pour objet de gérer des SMC en faveur du DD et bénéficient de soutiens publics (ADEME, Conseils Régionaux, Agences de l'eau, etc.) de la création à la première certification. Chaque association porte la démarche sur un territoire permettant des regroupements physiques réguliers. Un acteur-tiers (consultant formé à la démarche) assure l'animation et le pilotage du dispositif et sa mise en adéquation avec les spécificités des membres, dans une logique ascendante et participative (bottom-up), différenciant ainsi la démarche des logiques descendantes (top-down) habituellement rencontrées dans le secteur. Le processus de recrutement, par groupes d'entreprises (orchestré par l'acteur-tiers avec l'implication des entreprises), aboutit à un engagement individuel dans un parcours pluriannuel (individuel et collectif) et une adhésion à l'association (lorsqu'une association

s'étend, elle gère ainsi des groupes à des stades différents). Chaque année, l'association organise des audits internes croisés (chaque membre y est formé) des SME individuels. Le bureau de l'association définit alors un périmètre de certification n'intégrant que les entreprises certifiables. L'organisme certificateur (tierce partie) vient ensuite réaliser l'audit complet de l'association (qui élabore et met en œuvre les exigences génériques) et l'audit aléatoire d'un tiers des entreprises du périmètre. La certification obtenue ne porte alors non pas sur les entreprises individuellement mais sur l'association pour l'ensemble des entreprises entrant dans son périmètre de certification. Il en découle un principe de responsabilité collective, chacun étant responsable de la certification du groupe. Dans les SMC, l'amélioration continue est non seulement mise en œuvre au niveau individuel dans chaque entreprise mais également au niveau collectif à l'échelle de l'association. A partir des SME individuels, l'association réalise en effet différents bilans faisant émerger des priorités d'action qu'elle intègre dans une boucle d'amélioration plus globale, lui permettant ainsi de définir une politique générale, d'élaborer un plan d'action commun en cohérence avec cette politique et les priorités identifiées, et de mettre en place des actions collectives.

2.2.Recueil et traitement des données

Pour diversifier la collecte de nos données et limiter un éventuel biais lié à l'aspect spatial, notre étude de cas porte sur 2 associations Terr'Avenir® situées dans 2 régions au contexte bien différent (géographiquement opposées, avec d'autres productions et enjeux...) : l'Association Terre de Languedoc-Roussillon (33 dirigeants membres, 2 groupes d'ancienneté différentes) et l'Association Terre de Haute-Normandie (47 dirigeants membres, 4 groupes d'ancienneté différentes). Afin d'accroître la richesse et la fiabilité de nos résultats, nous avons opté pour une logique de diversification et de triangulation des sources de données. Nos données primaires sont issues de 3 entretiens individuels semi-directifs avec des acteurs-tiers

de la démarche (l'animateur-pilote de chaque SMC étudié et un responsable national) et de 2 focus groups (un dans chaque association) avec des dirigeants d'entreprises (13 au total). La quasi-totalité des entreprises enquêtées ont moins de 3 salariés permanents. Elles ont des activités agricoles et para-agricoles diverses, des anciennetés variables dans leur SMC (2 à 8 ans) et sont toutes certifiées ISO 14001. Menée de façon semi-directive et dans une logique de débat, la technique des focus groups (entretiens collectifs) a permis d'approfondir nos questions en mettant en balance les opinions, relevant ainsi à la fois des zones de divergences et des zones de convergences entre les dirigeants enquêtés (Guillemette & al., 2010). Viennent enfin compléter notre étude des données secondaires provenant de multiples supports documentaires (supports de communication, sites web, articles de presse, documents internes des entreprises, associations et organismes accompagnateurs...). Ces différentes sources de données ont permis de confronter les discours entre eux, ainsi que les discours avec les données documentaires, et donc de repérer d'éventuelles discordances, mais aussi de mieux établir, comprendre et interpréter les faits, en collectant différentes représentations du phénomène étudié. Après la phase de collecte, nous avons alors procédé à une analyse de contenu (Miles & Huberman, 2003). Des extraits d'entretiens sous forme de verbatims ont donc été codés selon une grille de codage évolutive, puis classés par thèmes, de même que pour les données secondaires. Seules les données confirmées par 3 sources différentes, dont 2 sources de données primaires au minimum (les données primaires constituent le socle de notre analyse qualitative), ont été conservées pour l'analyse des résultats. Ci-après, nous présentons et discutons ces résultats en les structurant autour des trois FCS de la durabilité des PE identifiés dans notre cadrage conceptuel.

3. RESULTATS ET DISCUSSION

3.1.Systèmes de management collectifs et capacités des petites entreprises

Notre étude de cas montre que les SMC constituent un moyen pour les PE de pallier à l'insuffisance de capacités à différents niveaux. Les SMC ont tout d'abord un impact très positif sur leurs ressources et compétences (cf. tableau 2).

Impacts des SMC sur les ressources et compétences	Illustrations (exemples de verbatims)
Mutualisation / optimisation des coûts et des moyens : - Mutualisation des coûts de fonctionnement et de certification du SME, ainsi que des coûts d'accompagnement (formation et conseil) - Partage de « bonnes affaires », achats et contrats groupés (pouvoir de négociation accru)	*« Je pense que ce problème de coût, c'est certain, le problème de l'accompagnement, c'est certain, on pourrait ne pas se le payer individuellement. »* *« On a (...) un listing de partenaires (...). On se partage tous tout ça. J'ai des bons prix-là... hop, on le met sur la plateforme quoi. »*
Accès à de nouvelles ressources : - Outils, méthodes et experts adaptés aux besoins - SI formalisé et bases de données collectives - Système de contrôle diagnostic et interactif - Informations clés (opportunités/menaces, priorités d'action, solutions...)	*« Ça permet d'avoir des outils qui sont adaptés. »* *« Il y a des recherches que je vais faire pour l'ensemble du groupe, qu'ils n'auront pas à faire. »* *« C'est une capitalisation de bases de données. »* *«On a une réponse (...) à notre problématique dans le groupe vers l'un ou vers l'autre. »*
Economies réelles ou potentielles : - Maîtrise et suivi des consommations - Gains d'efficience - Maîtrise et réduction des risques	*«Peut-être qu'indirectement ça nous permet de gagner de l'argent parce qu'au lieu de le faire vite et de devoir recommencer... »* *« Tu fais aussi de la prévention de risques (...). Ça c'est une économie énorme. Ça se mesure pas directement mais... le jour où il y a un problème... »*
Gains importants de compétences (dirigeants et salariés) techniques, managériales et stratégiques : - Apprentissage rapide et transversal induit par l'interaction, l'accompagnement et la formation - Plans de formation adaptés aux besoins car intégrés aux systèmes de contrôle diagnostic et interactif - Mutualisation du savoir et du savoir-faire - Gains d'autonomie - Réponses opérationnelles aux questions de durabilité, notamment celle du « comment faire »	*« Avec tous les échanges avec tout le monde, avec les formations... on a appris beaucoup (...). »* *« Ça apporte à la fois des compétences et (...) aussi euh... on sait où aller chercher l'information. »* *« On retrouve de l'autonomie. »* *« Chaque année je fais un recensement des souhaits de formation. Après je vois où sont les plus grosses demandes et je réponds à ces attentes-là. Il y a aussi des réponses à l'identification des besoins que moi je peux faire à travers l'accompagnement (...) »*

Tableau 2 : Effets des SMC sur les ressources et compétences des PE

Si les SMC permettent donc aux PE de dépasser d'importantes barrières organisationnelles comme l'insuffisance de ressources et compétences, ils permettent aussi de franchir des barrières individuelles à l'engagement. Cela passe déjà par une prise de conscience d'une capacité à moins subir l'environnement (via l'ouverture d'esprit, la transformation de la perception des contraintes et l'élargissement du champ des possibles). La démarche ISO 14001, l'accompagnement bottom-up et la dimension collective aident aussi psychologiquement les dirigeants à « passer le pas » pour faire face à la complexité des enjeux en surmontant des freins comme la peur, les réactions défensives, le sentiment d'être

non concerné, l'immobilisme... Si l'ISO 14001 semble en effet rassurer (gains de sécurité, contrôle diagnostic, choix du rythme...) et placer les acteurs dans une logique « agir plutôt que subir », le principe de responsabilité collective du SMC renforce aussi leur implication. Le groupe en soi semble en outre sortir de l'isolement et sécuriser psychologiquement les chefs d'entreprise, stimulant au passage leur capacité d'entreprendre et plus globalement le processus d'amélioration continue. Nos résultats confirment ainsi l'effet de sécurisation (Desreumaux, 1979), l'effet tremplin (Paturel & Barriol, 1999) et l'effet catalyseur (Berger-Douce, 2005) des démarches collectives. En revanche, nous ne retrouvons pas la réduction de flexibilité mise en évidence par Bresser & Harl (1986), les règles communes n'étant *a priori* pas perçues comme un frein à la décision et à l'action individuelle. L'absence de concurrence dans les SMC écarte en outre toute contrainte liée aux paradoxes de la coopétition.

Illustrations (exemples de verbatims) :
« C'est la motivation. (...) on serait seul, je pense que 20 fois on aurait abandonné chacun. »
« Le fait qu'on soit en collectif ça met aussi ce petit aiguillon de se dire : « (...) à des moments j'en ai rien à faire (...) mais si je... moi je vais faire planter tous les autres... » Et ça cette contrainte elle est vrai quoi. »
« On se dit « celui-là il y arrive, il y a pas de raison que je n'y arrive pas. » »
« Une main tendue et puis le coup de pied aux fesses pour dire « maintenant arrête de rêver t'y vas » (...), plus rester sur le bord de la route à contempler ce qu'on fait en disant « de toute manière je ne suis pas concerné » ».
« On est dans des métiers isolés (...) et donc le truc collectif ça sert à ça aussi, c'est de sortir de chez soi, aller voir quelqu'un d'autre, se rendre compte qu'il a le même problème que nous et donc revenir un peu moins seul.»
« On est plus libre pour entreprendre autre chose. Parce que quand tu as toujours euh bah des questionnements sur la réglementation, sur... euh... etc. Tu n'as pas l'esprit libre pour entreprendre. »
« On a à découvrir la stratégie de telle ou telle personne pour son entreprise (...), même si c'est aux antipodes de sa propre production. On donne sans problème parce que de toute façon on sait qu'on va recevoir aussi. »

3.2.Systèmes de management collectifs et exigences stratégiques des petites entreprises

Notre étude montre que les SMC permettent aux PE de mieux satisfaire leurs exigences de compétitivité, de sécurité et de légitimité. En matière de compétitivité, les gains sont significatifs mais souvent indirects et difficilement mesurables. Ils résident le plus souvent dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des PE. Les SMC contribuent en effet à l'atteinte d'objectifs individuels très variés, apportent de la pertinence et de la priorisation dans l'action, et sont clairement perçus comme un moyen d'accroître la viabilité et la

transmissibilité des entreprises. Ils constituent également un levier pour l'avancement des projets individuels et sont sources d'opportunités (projets et activités). Le principe d'amélioration continue et la démarche collective constituent à ce titre de véritables moteurs. En outre, les SMC induisent une amélioration importante de l'organisation du travail (opérationnel et administratif), une professionnalisation des relations (internes et externes) et apportent des conditions optimales de mise en conformité et de modernisation. Si ces gains d'efficacité et les économies de ressources laissent supposer une amélioration de l'efficience à différents niveaux, son évaluation précise soulève toutefois des problèmes de mesure et des questions complexes liés aux différents horizons temporels de la stratégie (court terme *vs* long terme). Quelques économies directes de charges sont néanmoins observables grâce au suivi des consommations mis en place dans le cadre du SME. Enfin, les impacts en termes de ventes, de marchés ou d'avantages concurrentiels sont faibles (sauf pour certains domaines d'activité), du fait du manque de reconnaissance de l'ISO 14001 en agriculture, de la concurrence d'autres démarches, des volumes concernés, mais aussi de la nature des activités, des marchés et des modes de commercialisation des PE membres.

Illustrations (exemples de verbatims) :
« On va se retrouver à une dizaine du groupe concerné par la chose. Donc à 10 on va aller plus loin. (...) Alors que tout seul bah faut le temps, faut organiser, faut... puis y a les connaissances de chacun... »
« Ca priorise déjà les actions (...). Donc on va tout de suite à l'essentiel. »
« Si on laisse une exploitation où... au niveau réglementation on est dans les choux, où on laisse tout aller... les salariés ne sont pas formés... Le mec qui reprend derrière, enfin le fils, je pense qu'il a deux fois plus de boulot »
« Ils (les anciens) ont trouvé le truc pour vous (les jeunes) impliquer dès le démarrage. »
« J'ai été un peu surpris de voir tout à l'heure que tout le monde fait de la prestation. Et j'aimerais même savoir si tout le monde était prestataire avant... »
« C'est d'une part difficile à chiffrer et d'autre part c'est encore un peu tôt pour euh... pour le... Parce que ça a un coût aussi (...). »
« Il y a des économies qui sont faites sur le carburants, des choses comme ça, parce qu'on se rendait pas compte, ce n'était pas suivi. Sur l'eau, pareil (...). »
« La coopérative, que je sois ISO ou pas, mon blé elle le prendra au même prix. »
« Ce n'est pas une certification produit (...). Le consommateur il n'est pas encore... euh... On en parle... »
« J'en ai 5 ou 6, s'ils n'avaient pas des clients qui leur demandaient la certification, ils n'auraient pas signé. »

Les SMC ont par ailleurs un effet particulièrement positif sur les PE en matière de sécurité. Centrale en ISO 14001, la gestion des risques induit logiquement une réduction et une

maîtrise accrues des risques réglementaires (non conformités, fréquence des contrôles...), environnementaux (nuisances, pollutions, épuisement des ressources...), humains et opérationnels (accidents, incidents, incendies...), pouvant se traduire indirectement par une réduction des risques économiques et financiers. Alors que le secteur agricole fait l'objet d'évolutions réglementaires permanentes, les SMC placent en outre les PE dans une logique pragmatique et anticipative leur permettant de mieux faire face aux changements et aux contrôles. Les gains d'efficacité précédemment abordés contribuent aussi à une meilleure maîtrise des risques liés à la gestion de l'entreprise (outils et méthodes, contrôle diagnostic...), aux projets (abandons, erreurs coûteuses...) et aux parties prenantes (conflits, désintérêts...).

Illustrations (exemples de verbatims) :
« Quand ils arrivent t'es serein... (...) T'abordes le contrôle plutôt comme un RDV. »
« Chaque année il y a une réglementation supplémentaire et (...) ça s'accumule et on arrive plus à dépouiller ce qu'il faut faire en priorité etc... Donc ça permet de se dégager aussi de ce genre de choses. »
« On aura toujours une veille et eux gérants auront une notion d'avance sur ce qui pourrait arriver. »

Cette amélioration de la sécurité organisationnelle rassure considérablement les dirigeants qui trouvent dans les SMC de la sérénité, via notamment la résolution de problématiques pesantes et un moyen d'avoir l'esprit libre pour entreprendre. Le collectif en soi constitue aussi un facteur de sérénité (soutien, entraide...). Enfin, les SMC permettent de réduire deux autres risques très présents en PE : le risque d'isolement (dirigeants et salariés) et le risque de dépendance (les gains d'autonomie sont d'ailleurs perçus comme un risque de dégradation des relations avec certaines organisations professionnelles de leur secteur).

Illustrations (exemples de verbatims) :
« J'avais l'impression, avant, que j'avais une épée de Damoclès au-dessus de la tête et surtout quand tu as des salariés, notamment, tu te dis « je suis aux normes ou je ne suis pas aux normes ? S'il m'arrive quelque chose... qu'est-ce qu'il va m'arriver ? » Et ça cela sécurise quand même un peu, je pense. De la sérénité c'est sûr. »
« Collectivement, avec les expériences des uns et des autres... On se rassure. On gagne en sérénité. »
« Le groupe nous aide, justement, à reprendre un peu d'autonomie. »
« Retrouver de l'autonomie ça peut déplaire aux organismes qui nous entourent aussi... »

En matière de légitimité, l'implication des salariés dans la démarche semble être un marqueur d'une légitimité interne accrue. De nombreux changements liés au SMC sont en effet en

faveur du personnel : investissements dans la sécurité, le bien-être et la formation, outils de GRH, amélioration du management et de la communication interne, responsabilisation...

Illustrations (exemples de verbatims) :
« Ca a vraiment apporté une dimension professionnelle... dans les relations avec le salarié. »
« J'ai même certains gérants qui ont été surpris et qui me disent « ah mais maintenant c'est mon salarié qui me fait une remarque si je suis pas la procédure comme il faut ou si j'ai pas fait ça, etc... » »
« On fait en sorte aussi de bien le valoriser et de l'impliquer (le salarié) en disant que sans lui ça tournerait pas pareil, qu'il est force de proposition pour les améliorations, qu'il est aussi sur les lieux en cas de souci. »

L'impact des SMC sur la légitimité externe semble pour les acteurs plus limitée du fait d'une faible reconnaissance perçue. En effet, malgré l'équivalence CE2 (certification environnementale de niveau 2) attribuée par le Ministère de l'Agriculture et certaines améliorations notables de relations (par ex. avec les organismes de contrôle ou l'Agence de l'Eau), la plupart des parties prenantes *a priori* importantes pour ces PE (clients, fournisseurs, administrations, financeurs...) ne semblent pas, selon eux, faire preuve d'un intérêt accru.

Illustrations (exemples de verbatims) :
« C'est parti de privés et pas de démarches politiques au départ... (...) C'est aussi ça qui fait qu'on est un peu libre et que... C'est un inconvénient et un avantage. (...) C'est une vraie démarche pour l'environnement qui part de l'agriculteur mais qui n'est pas reconnue par les politiques publiques. »
« C'est parce qu'on a une équivalence (...) CE2 qu'on est reconnu (...). Donc en fait on est dans une démarche qui est toujours un peu à côté, pas à côté de la plaque mais à côté du cadre reconnu. »
« Avec le prestataire oui mais autrement bon... La coopérative, je veux dire, ils s'en foutent éperdument. Euh... Là où je prends les phytos c'est pareil... »
« Un conseiller bancaire... Surtout si vous lui rapportez des trouvés qui sortent un petit peu du cadre. (...) il va falloir argumenter... »
« C'est vrai que d'un point de vue assurance... effectivement on fait des tas de trucs, ça devrait être payé. »

Les dirigeants considèrent néanmoins que les SMC apportent une image positive et un gage de sérieux, et constituent un moyen pertinent, mais encore insuffisamment exploité, d'accroître leur légitimité. Au-delà des freins liés à la reconnaissance d'une démarche méconnue et plutôt hétérodoxe dans le secteur, leur communication externe reste en effet naissante, les PE engagées s'étant au préalable attachées à bien maîtriser leur démarche et à disposer de preuves de leur engagement dans le DD. Ces « frustrations » d'entrepreneurs proactifs s'expliquent aussi par des besoins grandissants de reconnaissance des efforts accomplis, voire de retour sur investissement (en termes de marchés, de prix de vente, d'aides

publiques...). Les acteurs semblent par ailleurs avoir pris conscience de leur responsabilité en matière de communication et que la quête de légitimité reste une affaire de longue haleine. Il convient aussi de noter le caractère potentiel de la légitimité. En effet, ce n'est pas parce que des parties prenantes montrent encore peu d'intérêt aux efforts des PE en SMC que ces dernières ne répondent pas mieux à leurs attentes. De même, si la légitimité peut passer par un long processus de construction, elle peut aussi rapidement être remise en cause.

Illustrations (exemples de verbatims) :
« Les absents ont toujours tort (...) Si tu fais la chaise vide tu vas pleurer qu'on impose un truc (...) »
« Individuellement c'est impossible. On ne va pas aller voir le Directeur de l'Agence de l'Eau, « moi, Tartempion », pour lui dire que j'ai des idées sur certains trucs et tout... (...) L'union fait la force. »
« Je pense que la société a une vision de l'agriculture euh... qui n'est pas forcément ce qu'elle est en réalité (...). Elle aime les paysans mais elle se méfie en même temps des agriculteurs. Donc c'est vrai que si on peut leur expliquer (...) notre démarche, je crois que ça peut aussi ouvrir des portes de dialogue... »
« Ça fait 3 ans qu'on (...) est plus à l'aise et qu'on se permet de communiquer. Avant, entre guillemets, on baissait la tête, pour éviter les balles (...). »
« Ils ont besoin qu'on leur donne des reconnaissances (...) pour légitimer tout ce qu'ils ont mis en place. La satisfaction d'eux même elle n'est plus suffisante maintenant. »

Si les SMC semblent ainsi permettre de satisfaire tout à la fois des exigences de compétitivité, de sécurité et de légitimité, cela ne s'opère pas toujours dans la pratique de façon simultanée. Les acteurs ont tantôt recours à des stratégies de synthèse, en exploitant les synergies existantes entre les dimensions de la durabilité, tantôt à des stratégies de séparation, en opérant des choix entre des éléments contradictoires. On retrouve ici l'idée d'itération entre ces deux stratégies de résolution des paradoxes, défendue par Smith & Lewis (2011).

Illustrations (exemples de verbatims) :
« On est dans un groupe avec un discours contraire au discours ambiant (...). »
« Avant (...) on les cantonnait et on les opposait (les objectifs du DD)... Alors que je pense qu'ils ne le sont pas. (...) Parce qu'on les prend en totalité. »
« Ils n'arrivent pas toujours à concilier les 3 piliers. Dans certains cas oui. Après des investissements pour le confort de travail des salariés, ça ils vont y aller aussi parce qu'ils minimisent les risques d'accident du travail, ils sont plus sereins, ils peuvent fidéliser les salariés. Donc là ils concilient 2 piliers sur 3 (...). Par exemple les aires de lavage avec phytobac c'est quelque chose qui a priori ne rapporte rien, mais ils y vont automatiquement parce qu'ils savent que 1, c'est la réglementation, que 2, s'ils ne le font pas ils polluent et ça leur convient pas. »

Notons par ailleurs que le niveau, la nature et l'étendue des gains sont très variables d'une PE à l'autre, du fait notamment de la diversité des entreprises et des dirigeants, mais aussi des SMC (priorités stratégiques, dynamique collective, profil et actions de l'acteur tiers...).

3.3.Systèmes de management collectifs : vers une gestion plus constructive des paradoxes stratégiques de la durabilité ?

Mis en perspective avec le modèle de Smith & Lewis (2011), ces résultats nous amènent à proposer que **les SMC créent des conditions favorables à une gestion constructive des paradoxes stratégiques de la durabilité** en permettant notamment aux PE de réunir les facteurs individuels (stabilité émotionnelle, complexité cognitive et comportementale) et organisationnels (capacités dynamiques) favorisant l'acceptation des contradictions et donc les cercles vertueux en matière de gestion des paradoxes. Les SMC induisent en effet une sécurisation psychologique importante des dirigeants qui trouvent à la fois sa source dans le SME (résolution de problématiques pesantes, gestion intégrée des risques, contrôle diagnostic, amélioration des relations internes et externes...) et dans la dimension collective (échanges, confiance, entraide, sortie de l'isolement, absence de compétition...). En minimisant la peur et les attitudes défensives, les SMC apporteraient une meilleure stabilité émotionnelle favorisant ainsi le confort psychologique et l'ouverture aux contradictions (Smith & Lewis, 2011). Plusieurs phénomènes inhérents aux SMC (cf. tableau 3) semblent par ailleurs de nature à renforcer la capacité des acteurs à reconnaître l'interrelation des éléments et à adopter des comportements concurrents (complexité cognitive et comportementale).

Phénomènes liés aux SMC pouvant favoriser la complexité cognitive et comportementale des acteurs :
- le renforcement des facteurs rendant les tensions paradoxales saillantes (Smith & Lewis, 2011) tels que la pluralité des points de vue (favorisée par la diversité et l'interactivité), le changement et la pression sur les ressources (causés par la démarche de progrès) ; - la confrontation de cadres cognitifs complémentaires (« *paradoxical and business case frames* ») permettant d'avoir une position prudente, fondée sur une prise de conscience de la complexité, tout en gardant une position pragmatique, ne perdant de vue la nécessité de mettre en œuvre des solutions viables (Hahn & al., 2014) ; - l'ouverture d'esprit et la remise en cause favorisées par l'interaction, l'amélioration continue et la responsabilité collective ; - l'approche *bottom-up* et la possibilité pour les PE d'intégrer les exigences sociales et environnementales à leur rythme en fonction de leurs spécificités et de leurs priorités ; - les gains de temps et de ressources limitant le sentiment de faible contrôle et l'interprétation univoque des questions de durabilité (Hahn & al., 2014) ; - la transversalité des apprentissages et le développement de l'aptitude à gérer les questions de durabilité ; - la stimulation de l'envie d'entreprendre induite par l'effet tremplin (Paturel & Barriol, 1999) et les gains de

performance, par la confiance en soi et la prise de conscience d'une capacité à moins subir l'environnement (effets de la sécurisation, de l'apprentissage, des réussites individuelles et collectives), ainsi que par la reconnaissance et l'estime de soi apportées par la certification, les relations externes et la participation à des concours et colloques (Serraz & Petit, 2010).

Tableau 3 : Vers une complexité cognitive et comportementale accrue des dirigeants de PE en SMC ?

Les SMC semblent aussi développer des capacités dynamiques[4] chez les PE, leur permettant d'être plus ouvertes aux tensions paradoxales d'un environnement changeant. Fondés sur une exigence de moyen et de remise en cause, ils améliorent en effet l'autonomie et les capacités d'adaptation, accélèrent l'apprentissage et les processus de changement, et développent l'aptitude à saisir des opportunités et éviter des menaces. De plus, en combinant à la fois des systèmes de contrôle diagnostic et interactif, que Simons (1995) associe aux deux niveaux d'apprentissage d'Argyris & Schön (1978), les SMC susciteraient non seulement un apprentissage en simple boucle (induit par le contrôle diagnostic), se traduisant par une modification des pratiques et des moyens organisationnels, mais aussi un apprentissage en double boucle (induit par le contrôle interactif), permettant une remise en cause des principes et valeurs directrices et induisant une modification des objectifs et de la stratégie des PE. Cette combinaison des systèmes de contrôle favoriserait l'ambidextrie organisationnelle (Lehmann-Ortega & Naro, 2010), apportant ainsi une réponse constructive au dilemme exploitation / exploration (March, 1991) qui demeure une problématique centrale lorsqu'on s'intéresse à la pérennité organisationnelle (Mignon, 2009). En mobilisant à la fois un système de contrôle diagnostic, contrôlant la mise en œuvre de stratégies délibérées dans une logique plutôt d'exploitation, et un système de contrôle interactif favorisant l'émergence de nouvelles stratégies dans une logique plutôt d'exploration, les PE en SMC combineraient deux processus d'élaboration stratégique opposés : la planification et l'incrémentalisme logique. En permettant ainsi aux PE de réunir les facteurs favorisant l'acceptation des contradictions

[4] Introduite par Teece & al. (1997), la notion de capacités dynamiques est définie comme *« la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements changeant rapidement ».*

(Smith & Lewis, 2011), les SMC pourraient induire une gestion plus constructive des exigences de la durabilité. Même si les stratégies des PE peuvent parfois viser l'une ou l'autre des exigences (stratégies de séparation) et ne cherchent pas toujours à en exploiter les synergies (stratégies de synthèse), elles ne s'attacheraient alors pas à résoudre les paradoxes qui les sous-tendent (en masquant leurs contradictions) mais s'inscriraient plutôt dans une vision à long terme et un processus global de gestion des paradoxes (Chauvey & Naro, 2013).

Conclusion

A travers la lentille des paradoxes, nous avons cherché à répondre à la question suivante : les SMC permettent-ils aux PE de réunir les FCS de leur durabilité ? Face à la complexité des enjeux de DD, notre étude montre que les SMC constituent un moyen pour les PE de dépasser les barrières inhérentes à leurs spécificités de gestion (FCS 1), notamment en termes de capacités, qu'elles soient organisationnelles (insuffisance de ressources et de compétences) ou individuelles (isolement, peur, réactions défensives, immobilisme...). Nous avons pu aussi mettre en évidence qu'ils permettent aux PE d'améliorer leur compétitivité, leur sécurité et leur légitimité, et donc de tendre vers un équilibre plus satisfaisant entre ces exigences partiellement contradictoires (FCS 2). Mis en perspective avec le modèle de Smith & Lewis (2011), ces résultats nous ont alors conduits à proposer que les SMC créent des conditions favorables à une gestion constructive des paradoxes de la durabilité (FCS 3). Poursuivre notre mise à l'épreuve des faits contribuera ainsi à répondre à de forts enjeux managériaux pour les PE mais également à accroître la représentativité de nos premiers résultats et à réduire les manques de la littérature sur les stratégies collectives de PE (Leyronas & Loup, 2009 ; Da Fonseca & Yami, 2012) et la gestion des paradoxes de la durabilité, dont les quelques travaux existants sont pour la plupart théoriques (Van der Byl & Slawinski, 2015).

Bibliographie

Argyris C., Shön D.A. (1978), « Organizational learning: A theory of action perspective », Reading, Addison-Wesley.

Astley W.G., Fombrun C.J. (1983), « Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.

Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ? », *2ème journée de recherche du CEROS*, p. 1-24.

Berger-Douce S. (2005), « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 18, n° 3-4, p. 93-123.

Berger-Douce S., Courrent J.-M. (2009), « Développement durable et proximité(s) au service du développement local ? », dans Messeghem K., Polge M., Temri L., *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, chap. 10, p. 267-278, EMS.

Bresser R. K., Harl J. E. (1986), « Collective strategy : vice or virtue ? », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, p. 408-427.

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

Capron M., Quairel F. (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, pp. 5-17.

Chauvey J.-N., Naro G. (2013), « Reporting et pilotage sociétaux : Repenser la performance globale à l'aune des paradoxes de la RSE », *Comptabilité sans Frontières*, The French Connection, Canada.

Courrent J.-M. (2012), *RSE et développement durable en PME*, Petites Entreprises & Entrepreneuriat, De Boeck Supérieur, Bruxelles, 160 pages.

Da Fonseca M., Yami S. (2012), « Dynamiques inter-organisationnelles des PME : cas des groupements d'entreprises en développement durable », *11ème CIFEPME*, Brest, France.

Desreumaux A. (1979), « Le « Club Plan à Moyen Terme » : une expérience originale d'introduction de la planification à moyen terme en MPI – Essai d'évaluation », *Cahier de recherche IAE de Lille*, no 79/4, 47 pages.

Desreumaux A., Lecocq X., Warnier V. (2009), *Stratégie*, Pearson Education, 2e édition.

Dollinger M.J. (1990), « The evolution of collective strategies in fragmented industries », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°2, p. 266-285.

Dohou A., Berland N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers.

Ebondo Wa Mandzila E., Zéghal D. (2009), « Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237, p. 5-14.

Elkington J. (1997), *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Gabriola Island, British Columbia, Canada: New Society.

Freeman R. E. (1984), « Strategic Management: A Stakeholder Approach », Pitman, Boston.

Granata J. (2010), « Déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME : le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup », *Thèse de Doctorat en*

Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1, France.
Granata J., Le Roy F. (2011), « Les stratégies collectives entre PME : gérer la tension entre compétition et coopération », *20ème Conférence de l'AIMS*, Nantes, France.
Grolleau G. (1998), « La norme environnementale ISO 14001 est-elle applicable à l'exploitation agricole ? », *Ingénieries - E A T*, p. 69-79.
Grolleau, G. (2001), « Management environnemental et exploitation agricole », *Économie rurale*, Programme National Persée, vol. 262(1), p. 35-47.
Guillemette F., Luckerhoff J., Baribeau C. (2010), « Entretiens de groupe : concepts, usages et ancrages », *Recherches qualitatives*, vol. 29(1).
Hahn T., Figge F., Pinkse J., Preuss L. (2010), « Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it », *Business Strategy and the Environment*, 19, 217-229.
Hahn T., Preuss L., Pinkse J., Figge F. (2014), « Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames », *Academy of Management Review*, 39, p. 463-487.
Hahn T., Pinkse J., Preuss L., Figge F. (2015), « Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework », *Journal of Business Ethics*, 127, p. 297-316.
Jaouen A. (2006), « Typologie d'alliances stratégiques en très petite entreprise », *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève.
Joffre P., Koenig G. (1992), *Gestion stratégique*, LITEC.
Johnson G., Whittington R., Scholes H., Fréry F. (2011), *Stratégique*, 9ème édition, Pearson.
Julien P.-A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, 3(3/4), p. 411-425.
Koenig G. (1996), « La gestion constructives d'exigences contradictoires », dans *Management stratégique – Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, p. 120-132.
Koenig G. (2004), *Management stratégique – Projets, interactions et contextes*, Dunod.
Lehmann-Ortega L., Naro G (2008), « Contrôle de gestion, capacités dynamiques et stratégies émergentes dans les organisations entrepreneuriales : la conception d'un balanced-scorecard comme " levier de contrôle interactif " », *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*, France.
Leyronas C., Loup S. (2008), « Les stratégies collectives entrepreneuriales en TPE sont-elles stratégiques et entrepreneuriales ? », *Journée de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie »*.
Leyronas C., Loup S. (2009), Processus de performance des stratégies collectives en TPE : proposition d'un cadre d'analyse, dans Messeghem K., Polge M., Temri L., *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, chap. 17, p. 267-278, EMS.
Loubaresse E., Pestre F. (2012), « Les facteurs de réussite d'une stratégie collective hybride : le rôle de l'acteur tiers », *21ème Conférence de l'AIMS*, Lille, France.
March J. G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning ». *Organization Science*, 2:71-87.
Mazé A., Aubry C., Papy F. (2000), « La certification des exploitations agricoles », *Économie rurale*, n°258, p. 133-139.
2000. Les signes officiels de qualité. Efficacité, politique et gouvernance. pp. 134-139.
Mignon S. (2009), « La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction », *Revue française de gestion*, n° 192, p. 73-89.

Miles M.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitative*, 2ème édition, Bruxelles, DeBoeck.

Paradas A. (2008), « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *Revue de l'Organisation Responsable*, n° 1, mai, p. 39-52.

Paradas, A., (2011), « Développement durable en petites entreprises, de la sensibilisation à l'engagement », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2011/1, n° 247-248, p.129-137.

Paturel R., Barriol N. (1999), « Les PME et la qualité : l'innovation en gestion grâce à une démarche collective », *Revue française de gestion*, janvier, p. 61-71.

Pesqueux Y. (2004), « La notion de performance globale », *5ème Forum International ETHICS*, Tunis, Tunisie.

Poole M. S., Van de Ven A. (1989), Using paradox to build management and organizational theory, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 562-578.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), « Creating Shared Value. How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovation and growth », *Harvard Business Review*.

Puthod D. (1998), « L'alliance : une option permettant de contourner les dilemmes classique de la PME », dans Torres O. (Ed), *PME : De nouvelles approches*, Economica, p. 95-104.

Reynaud E., Depoers F., Gauthier C., Gond J.-P., Schneider Maunoury G., (2011), *Le Développement Durable au coeur de l'entreprise*, Dunod, seconde édition.

Saulquin J.-Y., Schier G. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°223, p. 57-65.

Serraz V., Petit J.-L. (2010), « Un dispositif de conseil et d'accompagnement pour la mise en place d'un système de management collectif dans des groupes d'exploitations agricoles », *Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations"*, AgroSup Dijon.

Simons R. (1995), « Levers of Control », *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts.

Smith W. K., Lewis M. W. (2011), Toward a theory of paradox : a dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 381-403.

Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18, p. 508-533.

Torrès O. (2000), « Du rôle de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *5ème Congrès international francophone CIFPME*, Lille.

Torres O. (2007), « La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux », *Regards sur les PME*, n° 14, Observatoire des PME, OSEO.

Van der Byl C.A., Slawinski N. (2015), « Embracing Tensions in Corporate Sustainability: A Review of Research From Win-Wins and Trade-Offs to Paradoxes and Beyond », *Organization & Environment*, Vol. 28(1), p. 54-79.

Welsh J.A., White J.F. (1981), « A small business is not a little big business », *Harvard Business Review*, p.18-32.

Yami S. (2003), « Petite entreprise et stratégie collective de filières », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 144, p. 165-179.

Yami S. (2006), « Fondements et perspectives des stratégies collectives », *Revue française de gestion*, n° 167, p. 91-104.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park: Sage, Londres.