

SYSTÈMES DE MANAGEMENT COLLECTIFS ET DURABILITÉ DES PETITES ENTREPRISES : UNE APPROCHE FONDÉE SUR LES PARADOXES

Congrès du RIODD 2016

08/07/2016

Maël SOMMER

Doctorant en 1^{ère} année à Montpellier SupAgro – UMR MOISA

Emergence des SMC en agriculture

2

Gérer une **complexité accrue** et une **intensification des tensions du DD**

Dépasser le problème du **manque de capacités des petites entreprises**



Stratégies collectives offensives de DD

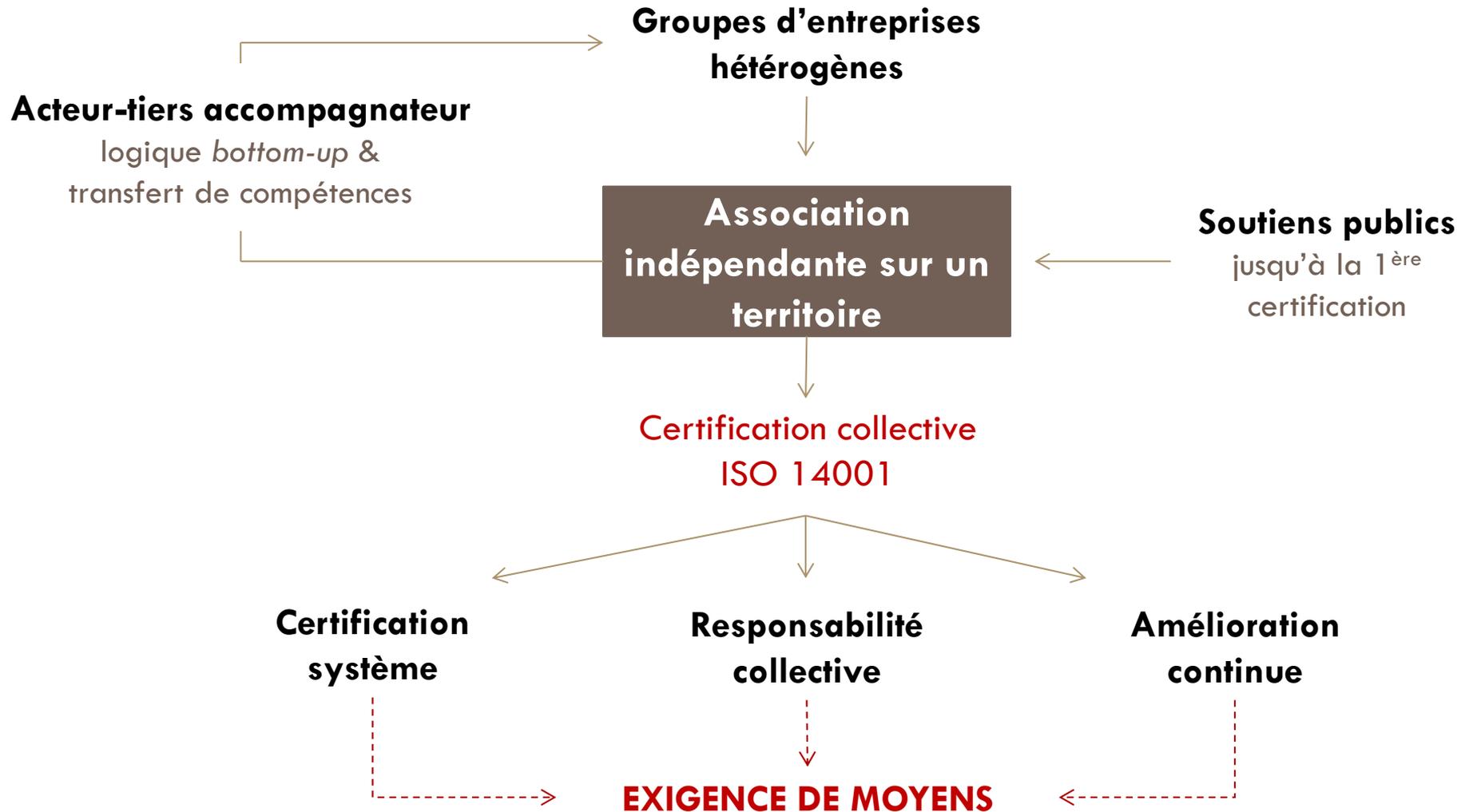


SYSTEMES DE MANAGEMENT COLLECTIFS
certifiés ISO 14001 : démarche Terr'Avenir®

Impact sur la durabilité des petites entreprises ?

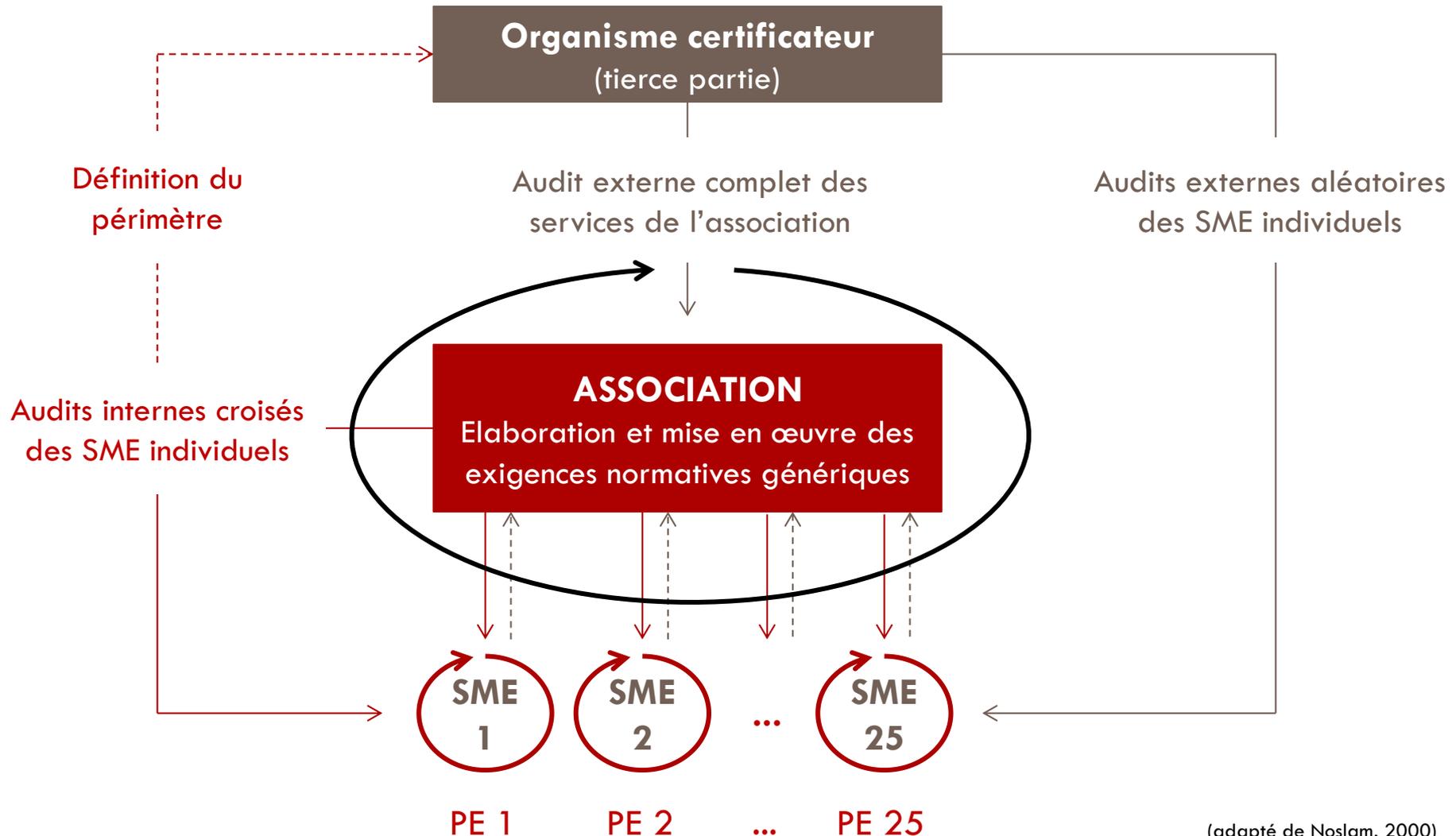
SMC : démarche à contre-courant

3



SMC : comment ça fonctionne ?

4



Cadrage conceptuel

5

Objet

SMC et durabilité des PE

Questions
sous-jacentes

Quels sont les apports et les limites des SC pour les PE ?

Comment aborder la question de la durabilité des entreprises ?

Courants
mobilisés

Notion de spécificités de gestion des petites entreprises (PE)

(Welsch & White, 1981 ; Julien, 1990)

Concept de stratégie collective (SC)

(Astley & Fombrun, 1983)

Approches fondées sur les paradoxes

(Smith & Lewis, 2011 ; Hahn & al., 2015 ; Van der Byl & Slawinski, 2015)

Prisme des exigences stratégiques

(Koenig, 1996, 2004)

Cadrage conceptuel

6

1^{er} constat

Les PE sont souvent démunies face à la complexité des questions de durabilité mais les SC peuvent constituer une voie pertinente pour dépasser ce problème

2^{ème} constat

La durabilité a tout d'un paradoxe et implique pour les gestionnaires de gérer des exigences partiellement contradictoires et inter-reliées, qui existent simultanément et persistent dans le temps

3^{ème} constat

Les 3 dimensions traditionnelles de la durabilité restent une approche macro-économique floue et peu opérationnalisable en entreprise



Relecture du concept de performance globale

à travers le prisme des exigences stratégiques (Koenig, 1996) et les approches fondées sur les paradoxes (Smith & Lewis, 2011)

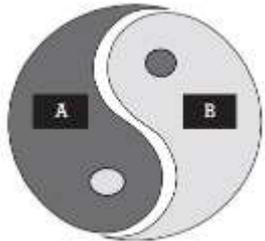
Les approches de la durabilité

7

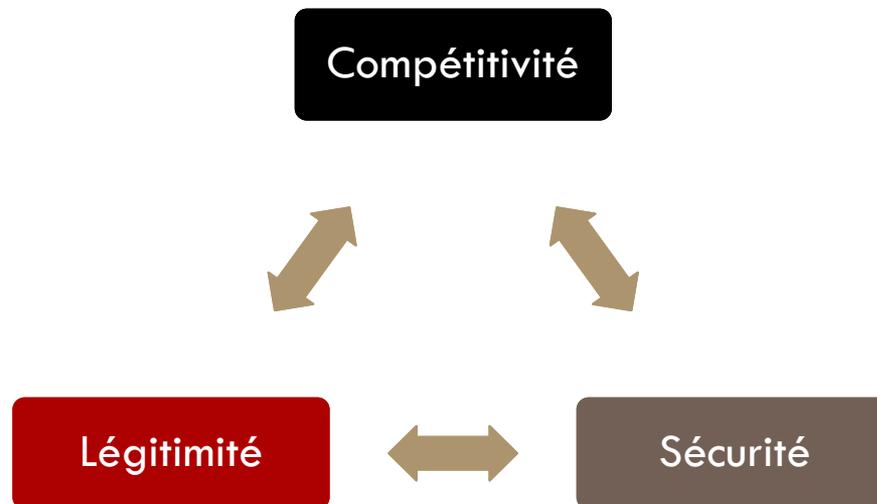
Approche	Comment sont gérées les tensions ?	Vision associée
Compromis	Tensions évitées par choix d'un élément sur l'autre	Instrumentale (orientation économique)
Paradoxe	Acceptation et exploration des tensions plutôt que résolution	Paradoxe (aller au-delà de l'intégration en embrassant les tensions)

Gérer des exigences paradoxales

8



Paradoxe : ensemble d'éléments contradictoires mais inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps (Smith & Lewis, 2011)



Exigences stratégiques paradoxales (Koenig, 1996, 2004)

Question de recherche

9

Ce que je ne cherche pas :
mesurer une durabilité



Complexité de la mesure (multiplicité et interrelation des éléments, ambivalence des solutions...)
Caractère fragile & potentiel => dimension temporelle
Paradoxes => l'intention et la position cognitive prime sur la réponse apportée

Ce que je cherche :
évaluer une capacité à répondre aux enjeux



Utilisation de la notion de facteur clés de succès (FCS)



Les SMC permettent-ils aux PE de réunir les FCS de leur durabilité ?

FCS de la durabilité des PE

10

RESULTATS
EXPLORATOIRES



Satisfaire simultanément des exigences de
compétitivité, de sécurité et de légitimité

Dépasser les barrières liées
au manque de capacités

FCS
identifiés

PROPOSITIONS



Gérer de façon constructive les
tensions paradoxales

Méthodologie

11

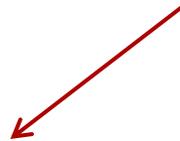
Approche
qualitative et
exploratoire



Etude du cas des SMC Terr'Avenir®



Logique de
diversification des
sources de données



Association

Terre de Haute-Normandie



Association

Terre de Languedoc-Roussillon

2 focus groups
(13 dirigeants)

3 entretiens individuels
avec des acteurs-tiers

Multiples données
secondaires



Analyse de contenu (codage, classement thématique)
et triangulation des sources de données

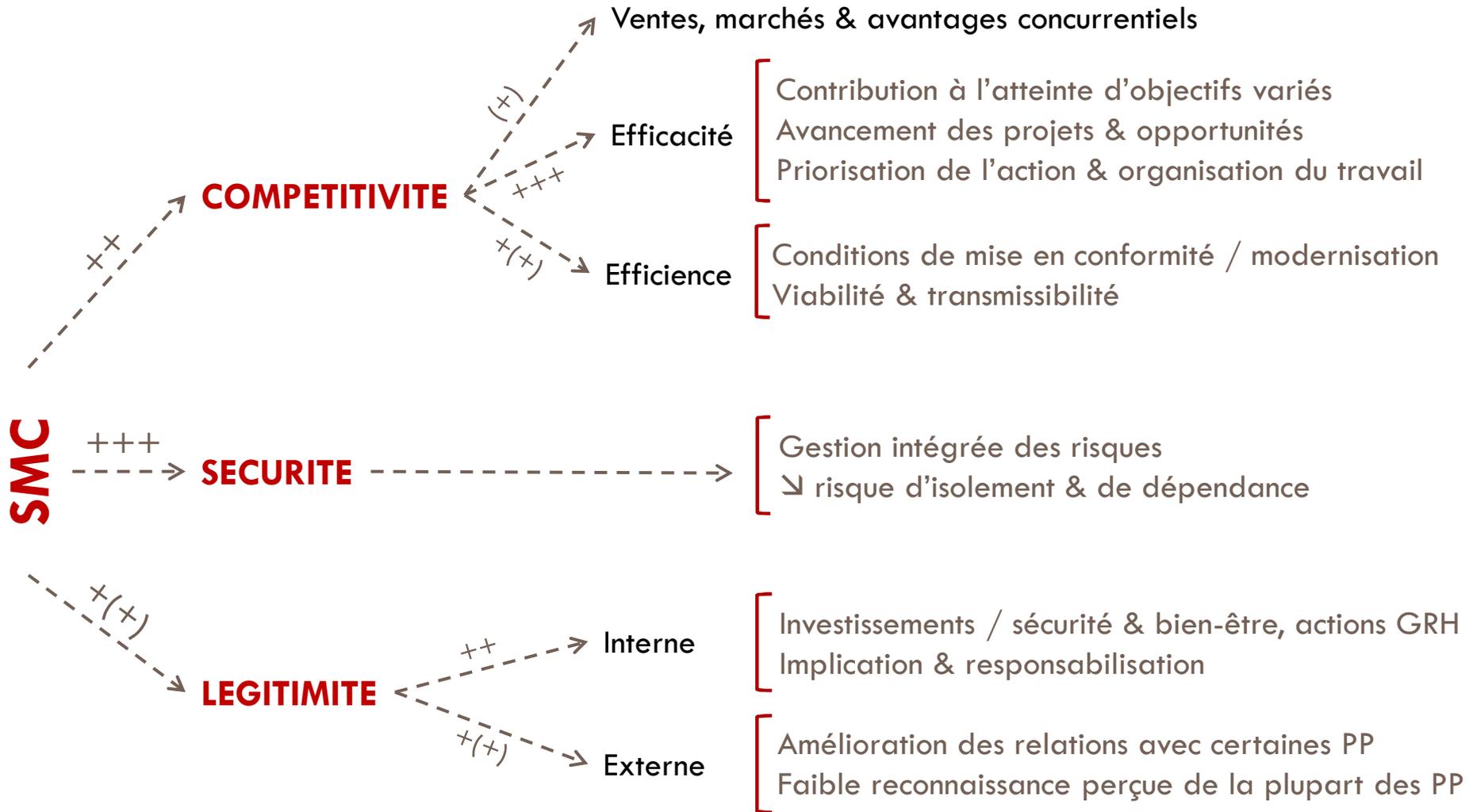
Résultats pour le FCS 1

12



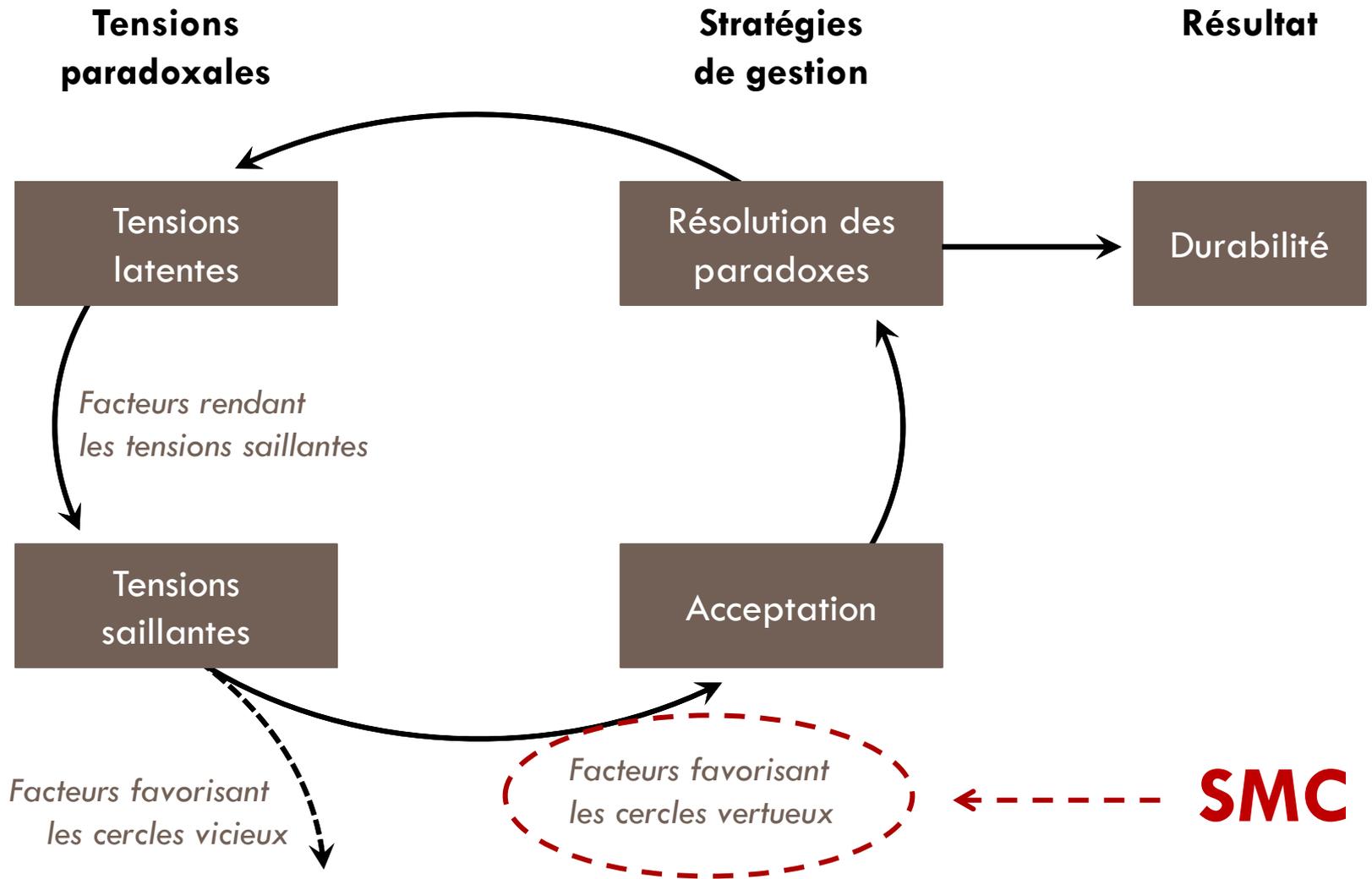
Résultats pour le FCS 2

13



Proposition pour le FCS 3

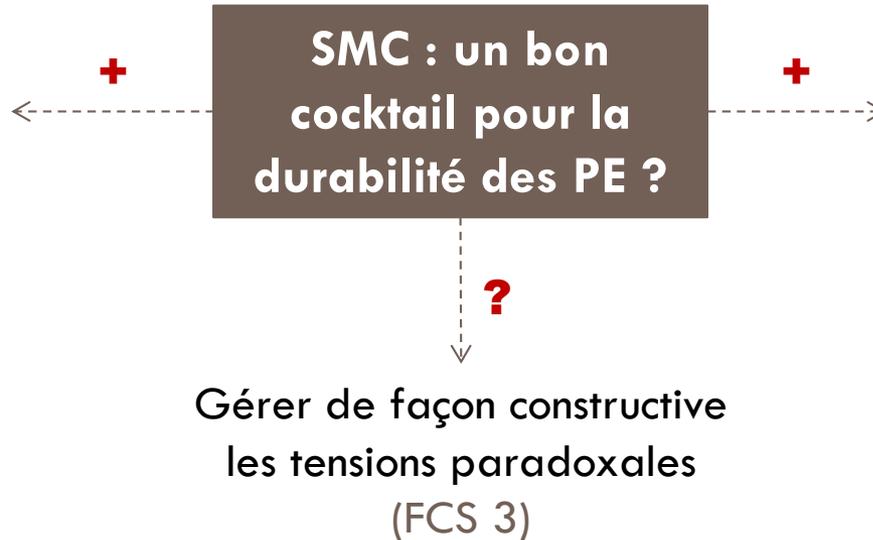
14



Conclusion

15

Dépasser les
barrières liées
au manque de
capacités
(FCS 1)



Satisfaire simultanément
des exigences de
compétitivité, de sécurité
et de légitimité
(FCS 2)



PERSPECTIVES

Poursuite de la phase qualitative exploratoire sur le 3^{ème} FCS

Etude quantitative confirmatoire

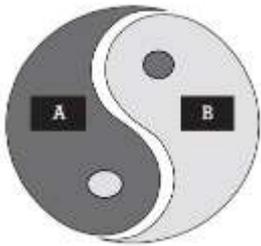
sur l'ensemble des PE en SMC Terr'Avenir® (300 PE, 10 associations)

Merci

Approche des paradoxes

17

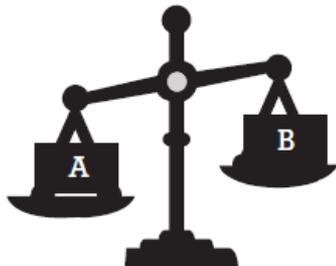
Paradoxe : ensemble d'éléments contradictoires mais inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps



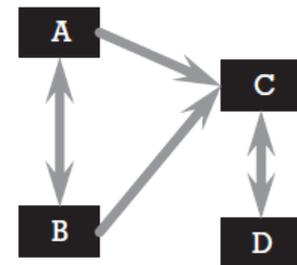
Réponse cognitive
acceptation ou non des contradictions

**Réponses
comportementales**

Séparation



Synthèse



SMC : vers une gestion plus constructive des paradoxes de la durabilité ?

18

Effets des SMC (proposition)

Stabilité émotionnelle	<p>Sécurisation psychologique liée</p> <ul style="list-style-type: none">- au SME (résolution de pbm pesants, gestion des risques, contrôle diagnostic...)- au collectif (échanges, confiance, entraide, sortie de l'isolement...)
Complexité cognitive et comportementale	<ul style="list-style-type: none">- Renforcement des facteurs rendant les tensions saillantes (Smith & Lewis, 2011)- Complémentarité des cadres cognitifs => prudence & pragmatisme (Hahn & al., 2014)- Gains de temps / ressources => limite le sentiment de contrôle et l'interprétation univoque des questions de durabilité (Hahn & al., 2014)- Démarche de DD fondée / remise en cause + respect du rythme et importance- Transversalité des apprentissages et maîtrise du « comment-faire »
Capacités dynamiques	<ul style="list-style-type: none">- Exigence de moyen- Gains d'autonomie et de capacité d'adaptation- Accélération des processus de changement et d'apprentissage- Contrôle diagnostic et interactif (Simons, 1995)<ul style="list-style-type: none">→ apprentissage en simple et double boucle (Argyris & Schön, 1978)→ ambidextrie (O'Reilly & Tushman, 2008 ; Lehmann-Ortega & Naro, 2010)