



**HAL**  
open science

## Systèmes de management collectifs et gestion des paradoxes de la durabilité en petites entreprises

Mael Sommer

► **To cite this version:**

Mael Sommer. Systèmes de management collectifs et gestion des paradoxes de la durabilité en petites entreprises. XXVIIème CONFÉRENCE ANNUELLE DE L'AIMS, Jun 2018, Montpellier, France. hal-01812181

**HAL Id: hal-01812181**

**<https://hal.science/hal-01812181>**

Submitted on 11 Jun 2018

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

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

# Systèmes de management collectifs et gestion des paradoxes de la durabilité en petites entreprises

Maël SOMMER

Montpellier SupAgro, UMR MOISA

[mael.sommer@gmail.com](mailto:mael.sommer@gmail.com)

## Résumé :

Les questions de durabilité confrontent les entreprises à de multiples tensions paradoxales (Hahn et al., 2015) dont l'impact dépend surtout de la façon dont les individus les considèrent et y réagissent (Smith & Lewis, 2011). L'expérience de ces tensions est en effet souvent considérée dans la littérature comme une épée à double tranchant, pouvant permettre l'excellence à court terme comme la réussite à long terme, mais aussi engendrer de l'anxiété et des attitudes défensives contreproductives (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Ingram et al. 2016 ; Miron-Spektor et al., 2017). Puisqu'il est vain d'espérer venir à bout des paradoxes (Koenig, 1996), la durabilité d'entreprise relève ainsi davantage d'une capacité que d'un résultat. La théorie des paradoxes (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014) postule en effet que celle-ci tient dans une capacité à gérer des exigences partiellement contradictoires. A travers ce prisme théorique, la présente communication étudie en quoi des systèmes de management environnemental (SME) collectifs peuvent favoriser une gestion constructive et efficace des tensions de la durabilité en petites entreprises. Majoritaires dans nos économies, ces dernières ont en effet plus de difficultés que les grandes à faire face à la complexité des problèmes de durabilité (Lepoutre & Heene, 2006 ; Courrent, 2012). Les SME collectifs (Ammenberg et al., 1999 ; Zobel, 2007), et plus largement les stratégies collectives (Astley & Fombrun, 1983), sont alors souvent présentés comme un moyen pertinent de s'attaquer aux questions de durabilité tout en dépassant certains problèmes classiques qui peuvent freiner l'action responsable des petites entreprises tel que le manque de ressources et de compétences (Berger-Douce, 2005 ; Da Fonseca & Yami, 2012 ; Da Fonseca, 2013 ; Ondoua Biwolé, 2017 ; Halila, 2007 ; Halila & Tell, 2013). Toutefois, aucune recherche ne s'est *a priori* intéressée aux effets des SME collectifs sur la gestion des tensions de la durabilité. Dans le contexte d'un secteur placé au cœur d'un débat sociétal riche en tensions (l'agriculture), cette communication étudie le cas de 30 petites entreprises hétérogènes réparties dans 8 SME collectifs régionaux. Qualitative et exploratoire, la recherche met en évidence que ces entreprises sont confrontées à trois types de tensions paradoxales en matière de durabilité relevant de paradoxes de performance et d'apprentissage. La recherche montre ensuite en quoi les SME collectifs peuvent créer des conditions favorables à l'expérience, l'acceptation et la résolution de ces tensions. Mais en exacerbant au fil du temps les tensions, les efforts de résolution renforcent aussi les risques d'attitudes défensives contreproductives et donc la menace d'une gestion moins vertueuse des paradoxes de la durabilité.

**Mots-clés :** petites entreprises, SME collectifs, tensions, durabilité, théorie des paradoxes

## **Systèmes de management collectifs et gestion des paradoxes de la durabilité en petites entreprises**

### **INTRODUCTION**

En confrontant les dirigeants à des situations complexes pleines de tensions (Hahn et al., 2015), les questions de durabilité peuvent provoquer de l'immobilisme et des réactions défensives qui limitent encore davantage leur capacité à répondre aux enjeux (Smith & Lewis, 2011). Alors que satisfaire toutes les exigences de la durabilité peut être vu comme une « *prescription de toute-puissance* »<sup>1</sup>, du fait de la multiplicité des objectifs à atteindre et de leur caractère partiellement contradictoire (Hahn et al., 2015), les petites entreprises (moins de 50 salariés), majoritaires dans nos économies, ont plus de difficultés que les grandes à s'engager dans la résolution de ces questions (Lepoutre & Heene, 2006 ; Courrent, 2012). Les stratégies collectives (Astley & Fombrun, 1983) sont alors souvent présentées comme une voie pertinente de la RSPME<sup>2</sup> (Berger-Douce, 2005 ; Da Fonseca & Yami, 2012 ; Da Fonseca, 2013 ; Ondoua Biwolé, 2017) et plus globalement comme un moyen de dépasser des problèmes inhérents aux spécificités de gestion des petites entreprises tels que la vulnérabilité aux forces de l'environnement ou l'insuffisance de capacités (Puthod, 1998 ; Loup, 2003 ; Leyronas & Loup, 2009). Pour gérer la complexité de ces questions, une des stratégies collectives parfois adoptée consiste en la mise en œuvre de systèmes de management environnemental (SME) collectifs dans le cadre de démarches de certification de groupe ISO 14001. Cette communication s'intéresse aux effets de ces systèmes qui constituent selon plusieurs auteurs (Ammenberg et al., 1999 ; Zobel, 2007 ; Halila, 2007 ; Halila & Tell, 2013) un moyen efficace pour encourager les petites entreprises à s'attaquer aux questions de durabilité tout en surmontant certains problèmes classiques qui peuvent freiner leur action responsable. Alors que la théorie des paradoxes postule que la capacité à gérer les tensions paradoxales est un facteur clé de la durabilité d'entreprise (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014), aucune recherche ne s'est *a priori* intéressée aux effets des

---

<sup>1</sup> Selon l'expression de Dujarier M.A. (dans *L'idéal au travail*, PUF, 2006) qui montre, dans le cas de la restauration, en quoi devoir satisfaire toutes les exigences du métier (conformité, rentabilité, satisfaction des clients...) revient à une prescription de toute-puissance fondée sur un déni des contradictions inhérentes à ces injonctions.

<sup>2</sup> RSPME : Responsabilité Sociétale des Petites et Moyennes Entreprises  
Montpellier, 6-8 juin 2018

SME collectifs en la matière. C'est l'objet de cette communication qui, dans le contexte d'un secteur particulièrement sous tensions (l'agriculture), tente de répondre aux questions suivantes : *A quelles tensions paradoxales les petites entreprises sont-elles confrontées en matière de durabilité ? Les SME collectifs créent-ils des conditions favorables à une gestion constructive et efficace de ces tensions ?* Après avoir clarifié en partie 1 les fondements théoriques de cette recherche, le terrain et la méthodologie sont présentés en partie 2. Les résultats sont alors exposés en partie 3 puis discutés en partie 4.

## **1. FONDEMENTS THEORIQUES**

### **1.1. LA GESTION DES TENSIONS PARADOXALES DE LA DURABILITE**

L'intérêt pour la mesure d'une performance élargie des entreprises (au-delà de la seule performance économique) a émergé dans les années 70 au sein du courant Business & Society, notamment à travers le concept de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Les buts se multipliant et se contredisant, l'idée de maximisation du profit comme unique but de l'entreprise perdait alors du terrain. Dans les années 90, Koenig (1996) voyait ainsi une nouvelle problématique se dessiner : *« comment satisfaire simultanément des exigences contradictoires »* ? Depuis 30 ans, la recherche sur les paradoxes organisationnels s'attache à y répondre. Définis comme des éléments contradictoires mais inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps, les paradoxes induisent en effet de multiples tensions dont la gestion peut s'avérer déterminante pour la durabilité des organisations (Smith & Lewis, 2011). S'appuyant sur la catégorisation des paradoxes de Smith & Lewis (2011), Hahn et al. (2017) insistent en particulier sur le caractère prégnant des paradoxes de performance (tensions entre objectifs, exigences, attentes) et d'apprentissage (tensions liées aux processus de changement et d'innovation) lorsqu'on s'attaque aux questions de durabilité. Selon le cadre d'analyse de Hahn et al. (2015), la durabilité confronte en effet les entreprises à quatre types de tensions relevant de ces deux catégories de paradoxes : des tensions entre objectifs (les entreprises doivent répondre simultanément à des problèmes économiques, sociaux et environnementaux qui sont interdépendants et dont les réponses peuvent être ambivalentes), des tensions entre niveaux (la durabilité sous-tend de prendre en compte de multiples attentes, souvent conflictuelles, d'un large ensemble de parties prenantes ayant des logiques de décision différentes des gestionnaires), des tensions liées au contexte spatial et temporel (renvoyant à des résultats attendus au niveau global de la société tels que l'équité

intra et intergénérationnelle) et enfin, des tensions liées aux processus de changement (entre les pratiques actuelles et futures).

Toutefois, en mobilisant souvent une approche instrumentale de la RSE, la recherche a peu abordé la façon dont les entreprises pouvaient gérer les tensions de la durabilité. L'examen de la littérature réalisé par Van der Byl & Slawinski (2015) met en évidence quatre approches pour les traiter : « gagnant-gagnant », « compromis », « intégration » et « paradoxes ». La plus mobilisée est celle du « gagnant-gagnant ». Elle étudie comment les objectifs peuvent s'aligner et suppose que toute amélioration d'une dimension doit améliorer les autres ou du moins ne pas les diminuer. Le concept de création de valeur partagée de Porter & Kramer (2011) s'inscrit par exemple dans cette logique<sup>3</sup>. En se focalisant sur les synergies, les tensions de la durabilité ne sont alors pas abordées. Egalement instrumentale, l'approche du compromis sous-tend pour sa part des arbitrages conduisant à l'acceptation d'une perte économique relativement faible pour une avancée environnementale ou sociale substantielle (Hahn et al., 2010). Dans cette logique de choix entre options, les tensions sont éliminées par séparation des éléments contradictoires. De plus en plus mobilisée, l'approche intégrative suppose quant à elle que les éléments 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, illustre bien cette approche. Selon Chauvey & Naro (2013, p. 21), il est toutefois fondé « *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 alors plus loin que l'intégration en prenant en compte 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, p. 20).

Ainsi, pour Hahn et al. (2017, p. 5), « *une perspective paradoxale de la durabilité d'entreprise intègre des préoccupations économiques, environnementales et sociales interdépendantes mais conflictuelles dans le but d'obtenir un niveau supérieur de contributions commerciales*

---

<sup>3</sup> 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* ».

au développement durable ». Plutôt que de chercher à éliminer les tensions de la durabilité en alignant les aspects non économiques avec les objectifs économiques, l'approche des paradoxes invite les entreprises à accepter les tensions et à travailler au travers en s'attaquant à des problèmes sociaux et environnementaux même en l'absence de retombées économiques immédiates (Hahn et al., 2017). En raison notamment de la préférence des individus pour l'ordre et la cohérence, l'expérience de tensions paradoxales peut cependant déclencher des attitudes défensives et attirer les individus vers leur pôle préférentiel (Lewis, 2000) ou les conduire à se contenter de solutions sous-optimales qui entravent au final leurs performances (Miron-Spektor et al., 2011). Les travaux de Smith & Lewis (2011) sont alors plutôt éclairants sur la manière dont les organisations peuvent gérer ces tensions sans les rejeter. En posant les bases d'une théorie des paradoxes qui se veut intégrative d'une vaste littérature, Smith & Lewis (2011) développent un modèle d'équilibre dynamique mettant en relation la capacité à gérer les tensions paradoxales et la durabilité des organisations (Figure 1).

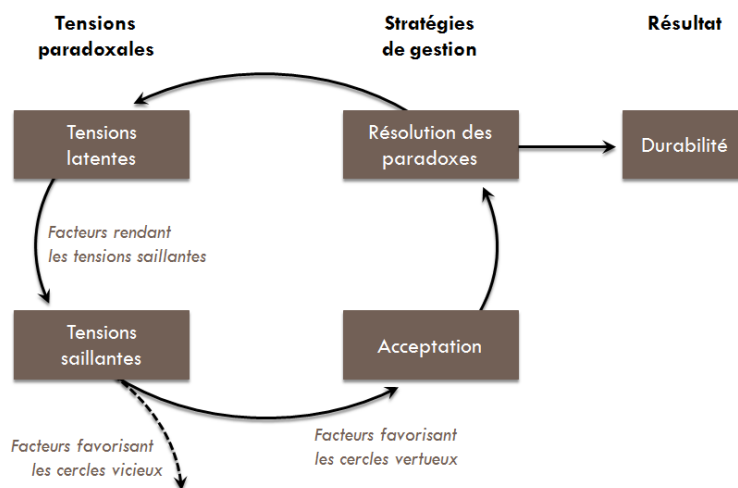


Figure 1 : Modèle d'équilibre dynamique de gestion des paradoxes (Smith & Lewis, 2011)

Dans ce modèle, les auteures distinguent les tensions latentes (en dormance, inaperçues ou ignorées) des tensions saillantes (vécues par les acteurs) et suggèrent que la cognition paradoxale des acteurs et des facteurs environnementaux comme la pluralité, le changement et la rareté favorisent l'expérience des tensions en rendant celles-ci plus saillantes. L'acceptation des paradoxes (on ne cherche pas à les résoudre mais à travailler au travers) constitue alors une réponse cognitive vitale à la gestion constructive et à l'exploitation du potentiel positif de ces tensions. Au lieu de rechercher une décision claire en pesant les avantages et les inconvénients de chaque élément, les paradoxes exigent une mentalité paradoxale, fluide et

holistique, qui tire parti des distinctions et synergies entre les éléments (Ingram et al. 2016). Ne choisir qu'un des éléments peut intensifier les exigences relatives à l'autre élément et donc les tensions entre les pôles opposés, alimentant ainsi l'anxiété et pouvant inhiber l'innovation et paralyser la prise de décision (Lewis, 2000). En d'autres termes, l'expérience des tensions est nuisible pour les individus ayant une faible propension à accepter les tensions (Miron-Spektor et al., 2017). Placée dans une logique d'acceptation à long terme des paradoxes, la résolution des contradictions s'opère au mieux à court terme par réponses itératives de séparation (choix entre les éléments) et de synthèse (recherche de synergies). Quelle que soit la stratégie utilisée, cette résolution ne peut toutefois être que temporaire car tôt ou tard les conditions évoluent (avec par exemple l'apparition de nouvelles exigences ou la dégradation de la situation économique) et les tensions refont surface (Smith & Lewis, 2011). Puisqu'il est vain d'espérer venir à bout d'un paradoxe (Koenig, 1996 ; Perret & Josserand, 2003), la durabilité d'entreprise relève ainsi davantage d'une capacité que d'un résultat. Les réponses aux tensions alimentent enfin des cycles de renfort positif ou négatif : alors que l'anxiété, la recherche de cohérence et les forces pour l'inertie favorisent les attitudes défensives et les cercles vicieux, l'équanimité, la complexité cognitive et comportementale, et les capacités dynamiques favorisent l'acceptation des tensions et donc les cercles vertueux permettant l'exploitation du potentiel positif des paradoxes. Une amélioration de la durabilité résulte ainsi de cet équilibre dynamique, libérant au passage le potentiel humain et favorisant l'apprentissage, la créativité, la flexibilité et la résilience (Smith & Lewis, 2011). C'est dans la continuité de ces travaux que s'inscrit cette recherche s'intéressant aux effets des systèmes de management collectifs sur la gestion des paradoxes de la durabilité en petites entreprises.

## **1.2. LES SME COLLECTIFS COMME REPOSE AUX PROBLEMES DE DURABILITE EN PETITES ENTREPRISES**

Les petites entreprises ont plus de difficultés que les grandes à s'engager dans la résolution des problèmes de durabilité (Lepoutre & Heene, 2006 ; Courrent, 2012), notamment sur le plan environnemental (Hillary, 2004 ; Halila, 2007). Si certaines de leurs spécificités semblent favorables à l'action responsable (conceptions variables du rôle de l'entreprise, relations privilégiées avec le territoire, faibles coûts de structure permettant la flexibilité, le changement et l'innovation), d'autres peuvent en effet constituer de véritables freins en la matière : manque de temps, de ressources, de compétences et de pouvoir (Lepoutre & Heene, 2006), mode de décision informel, faible spécialisation des tâches, RSE peu institutionnalisée

(Courrent, 2012). Définies comme « *la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations* », les stratégies collectives (Astley & Fombrun, 1983) sont alors souvent présentées comme une voie pertinente de la RSPME<sup>4</sup> (Berger-Douce, 2005 ; Da Fonseca & Yami, 2012 ; Da Fonseca, 2013 ; Ondoua Biwolé, 2017) et plus globalement comme un moyen de dépasser des problèmes inhérents aux spécificités de gestion des petites entreprises, tels que la vulnérabilité aux forces de l'environnement ou l'insuffisance de capacités (Puthod, 1998 ; Loup, 2003 ; Leyronas & Loup, 2009). Pour faire face à la complexité de ces questions, une des stratégies collectives parfois adoptée en PME consiste en la mise en œuvre de systèmes de management environnemental (SME) collectifs dans le cadre de démarches de certification de groupe ISO 14001 (Ammenberg et al., 1999 ; Zobel, 2007). La présente communication s'intéresse à ces systèmes qui constituent selon plusieurs auteurs (Zobel, 2007 ; Halila, 2007 ; Halila & Tell, 2013) un moyen efficace pour encourager les PME à s'attaquer aux problèmes de durabilité tout en surmontant certains problèmes classiques qui peuvent freiner leur action responsable.

Défini par l'AFNOR (2014) 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 ou plusieurs thématiques (environnement, qualité, responsabilité sociétale...). Les SME visent en particulier à « *gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter le risque lié aux menaces et opportunités* » (AFNOR, ISO 14001:2014) en se basant sur une boucle d'amélioration continue des performances (processus itératif en 4 phases, connu sous l'acronyme PDCA : "Plan-Do-Check-Act") « *dont le rythme et l'importance sont déterminés 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). Malgré la revendication de leur caractère générique, les SME ISO 14001 s'inspirent largement des logiques industrielles et du fonctionnement des grandes entreprises. Ils sont de fait rarement mis en place en petites entreprises. Mais s'ils s'appliquent le plus souvent à une organisation, ils peuvent aussi s'appliquer à un groupe d'organisations. C'est dans ce cadre normatif qu'ont émergé les SME collectifs. Certaines parties du SME sont communes et d'autres sont spécifiques à chaque PME qui obtient en général son propre certificat ISO 14001 (comme pour les SME individuels), le terme « certification de groupe » se référant uniquement au fait que les

---

<sup>4</sup> RSPME : Responsabilité Sociétale des Petites et Moyennes Entreprises  
Montpellier, 6-8 juin 2018



entreprises sont certifiées en même temps par un même organisme certificateur et qu'une importante partie du travail a été coordonnée collectivement (Ammenberg et al., 1999 ; Zobel, 2007).

Plusieurs travaux, pour la plupart suédois, se sont intéressés à ces SME collectifs composés majoritairement de petites et très petites entreprises hétérogènes (artisans, industriels, prestataires de services, professions médicales...) d'un même secteur géographique. Les SME collectifs ont tout d'abord été étudiés par Ammenberg et al. (1999) qui conclurent que la stratégie collective constituait une solution rationnelle et rentable pour la mise en œuvre de SME en PME du fait notamment de la mutualisation des moyens. Ammenberg & Hjelm (2002, 2003) ont ensuite montré que les SME collectifs induisaient de nombreuses améliorations environnementales, des gains de confort et de motivation interne, ainsi que de meilleures relations avec les clients (par exemple en facilitant l'obtention de nouveaux contrats de vente). Toutefois, ils n'amélioraient pas significativement les relations avec les autres parties prenantes et semblaient un peu trop lourds administrativement pour certaines des plus petites entreprises, malgré la dimension collective. Hallinan & Schaper (2003) ont en effet montré que les SME collectifs étaient aussi source de difficultés pour les PME en exigeant beaucoup de ressources, en augmentant les tâches administratives et en générant des difficultés pour motiver le personnel. Si les SME collectifs peuvent en effet constituer une « *grande opération* » pour les PME (Halila, 2007), leurs avantages semblent néanmoins largement dominants (Zobel, 2007). Ils s'avèrent un moyen utile et efficace pour partager des ressources, sortir de l'isolement, se lier à des flux d'information pertinents et réduire l'incertitude chez les dirigeants de PME (Halila, 2007 ; Halila & Tell, 2013). Pour Halila (2007), ils peuvent aussi permettre de passer d'une posture environnementale réactive (dont l'objectif est de répondre à un problème, par exemple réglementaire) à proactive en créant notamment un forum de dialogue où les dirigeants peuvent échanger sur les problèmes et les solutions dans une atmosphère de confiance. Nombre d'entre eux ont en effet besoin d'améliorer leur sentiment de sécurité et de réduire leur incertitude lorsqu'ils décident d'aborder des questions complexes tels que les problèmes environnementaux (Tell, 2001). Mettant en évidence le rôle « *catalyseur* » des démarches collectives sur l'engagement environnemental en PME, Berger-Douce (2005) confirme bien plusieurs de leurs effets identifiés dans la littérature tels que le dépassement d'obstacles liés au manque de capacités, l'« *effet de sécurisation* » (le groupe conforte psychologiquement les dirigeants en les sortant

de l'isolement) et l'« *effet tremplin* » (la confiance et la dynamique de groupe induit une multiplication des projets dépassant parfois largement le but initial). Pour Halila & Tell (2013), les interactions au sein des démarches collectives permettent bien aux dirigeants d'acquérir de nouvelles perspectives sur leur rôle et leurs entreprises, commençant ainsi à remettre en question certaines valeurs et normes qui guident leur travail quotidien. Ils apprennent et réfléchissent sur leurs entreprises et leur travail environnemental avant de revenir au groupe pour approfondir l'apprentissage et la réflexion. Se produit alors au fil du temps un changement d'orientation de l'apprentissage passant d'un apprentissage en « simple boucle » (comment faire) à un apprentissage en « double boucle » (pourquoi), selon la terminologie d'Argyris & Schön (1978) (Halila & Tell, 2013). Mais au-delà de la dimension collective, les SME apportent aussi de nombreux avantages aux PME qui dépassent les aspects environnementaux et concernent l'entreprise dans son ensemble (Hillary, 2004). Dans leur récente revue de littérature sur les SME en PME, Ferenhof et al. (2014) montrent en effet que ces systèmes permettent non seulement des améliorations environnementales mais aussi une amélioration globale de la performance d'entreprise via notamment une optimisation de certains coûts, des avantages intangibles (en matière de gestion des obligations légales, d'efficacité organisationnelle et managériale, de communication et d'image, de motivation, d'innovation...) et la mise en place de pratiques parfois inexistantes comme la formation des salariés (Ferenhof et al., 2014 ; Hillary, 2004). Toutefois, Hillary (2004) identifie aussi des désavantages liés à des besoins élevés en ressources et compétences, au manque de récompenses du marché (la plupart des PME n'en retirent pas d'avantages économiques directs) et aux « *mauvaises surprises* » des SME comme par exemple un travail administratif trop important par rapport à l'objectif de performance environnementale ou le caractère ambivalent de l'identification des non-conformités (pouvant être considérée comme un avantage en permettant facilement d'y remédier mais aussi comme un désavantage si l'entreprise manque de ressources ou ne souhaite pas en allouer pour traiter ce problème, cette dernière pouvant alors préférer ne pas savoir).

Qu'il s'agisse des fins (les performances) ou des moyens (les capacités), les SME collectifs semblent donc avoir des effets ambivalents sur la gestion des problèmes de durabilité en petites entreprises. Alors que la capacité à gérer les tensions paradoxales constitue un facteur clé de la durabilité d'entreprise (cf. section 1.1), aucune recherche ne s'est *a priori* intéressée aux effets des SME collectifs en la matière. C'est l'objet de cette recherche, focalisée sur deux

questions : *A quelles tensions paradoxales les petites entreprises sont-elles confrontées en matière de durabilité ? Les SME collectifs créent-ils des conditions favorables à une gestion constructive et efficace de ces tensions ?* L'étude qualitative présentée ci-après permet d'explorer ces questions en confrontant aux cas de 30 entreprises agricoles la définition des paradoxes de Smith & Lewis (2011) et le cadre d'analyse des tensions de la durabilité de Hahn et al. (2015), puis en analysant les effets de leurs SME collectifs sur les variables du modèle de gestion des paradoxes de Smith & Lewis (2011 cf. figure 1), en l'occurrence les variables de l'expérience (facteurs rendant les tensions saillantes), de l'acceptation (facteurs favorisant les cercles vertueux) et de la résolution des tensions (stratégies de synthèse et de séparation).

## **2. TERRAIN ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

### **2.1. LE CAS DES ENTREPRISES AGRICOLES EN SME COLLECTIF TERR'AVENIR**

La résolution des questions de durabilité semble particulièrement complexe pour les petites entreprises du secteur agricole français, placées au cœur d'un débat sociétal riche en tensions. Déjà en proie à des crises économiques régulières (crise du lait, de la viande bovine et des céréales pour ne citer que les plus récentes) et à de profondes évolutions de leur environnement (réformes de la PAC, négociations OMC, augmentation des coûts et de l'intensité concurrentielle, foisonnement de la réglementation et des contrôles...), ces petites entreprises doivent aussi assumer une forte responsabilité sociétale caractérisée par des exigences de tous types, en partie inhérentes à la multifonctionnalité de l'agriculture (sécurité sanitaire et alimentaire, protection des ressources et de l'environnement, gestion et partage des espaces ruraux...). Selon Temri & Fort (2009), l'agroalimentaire aurait en effet une sensibilité plus forte aux questions de durabilité, s'agissant d'un « *secteur lié au développement durable par sa fonction même, l'alimentation, et son lien avec la santé* ». Pour les PME de ce secteur, l'engagement responsable est donc bien « *plus qu'un simple argument marketing, il s'agit d'un facteur clé pour la survie de l'entreprise* ».

Pour répondre à ces enjeux, certaines entreprises agricoles se regroupent alors en association pour développer des SME collectifs. A l'origine, en 2002, un groupe d'agriculteurs picards accompagné par l'ADEME et un cabinet conseil se lance dans la conception d'un SME collectif adapté à leurs spécificités. L'association Terr'Avenir se constitue alors et obtient sa première certification collective ISO 14001 en 2005 (Serraz & Petit, 2010). Depuis, la démarche s'est déployée en France, totalisant en 2017 huit associations régionales certifiées et

251 entreprises agricoles hétérogènes (toutes productions, tous marchés, toutes tailles...). Indépendantes les unes des autres, ces associations ont une taille (9 à 82 entreprises ; médiane : 31) et une ancienneté variables (5 à 15 ans ; médiane : 8,5). Chaque association mutualise les moyens des petites entreprises (PE dans la figure 2) et met en œuvre des exigences normatives génériques pour réduire la lourdeur et les coûts des SME individuels. Elle fournit aux entreprises les outils, les méthodes et l'accompagnement<sup>5</sup> nécessaires à la mise en place des SME individuels. Pour s'assurer de leur pertinence et de leur efficacité, l'association organise tous les ans des audits internes croisés, chaque membre étant formé à l'audit et amené à en faire. Cela permet au collectif de définir un périmètre de certification n'intégrant que les entreprises certifiables et d'en informer un organisme certificateur qui vient alors chaque année réaliser l'audit complet de l'association et l'audit aléatoire d'un tiers des entreprises de ce périmètre. A la différence des SME collectifs étudiés dans la littérature (cf. section 1.2), la certification ISO 14001 est portée par l'association (considérée comme une entreprise multisites) pour l'ensemble des entreprises et non pas par les entreprises individuellement. Il en découle un principe de responsabilité collective, chaque membre étant responsable de la certification du groupe.

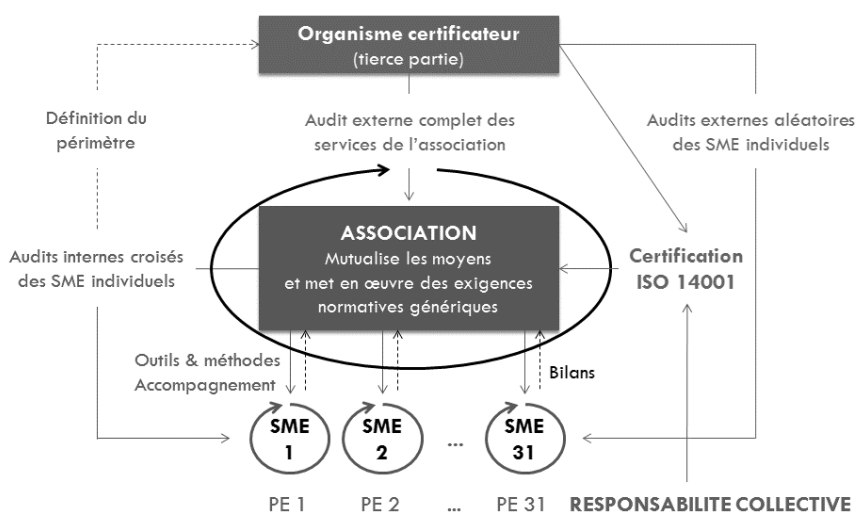


Figure 2 : Fonctionnement d'un SME collectif Terr'Avenir (source : auteur)

En fixant plutôt des obligations de moyens à travers l'amélioration continue (processus itératif en 4 phases : diagnostiquer, planifier, réaliser, vérifier), cette certification système se distingue fortement des autres démarches du secteur agricole, ces dernières étant

<sup>5</sup> Chaque association recourt aux services d'un acteur-tiers (consultant) qui en assure l'animation et le pilotage dans une logique « bottom-up », différenciant ainsi la démarche des approches plutôt « top-down » habituellement rencontrées dans le secteur.

généralement basées sur des référentiels de bonnes pratiques (comme l'Agriculture Raisonnée), des obligations de résultats et des certifications produits (comme l'Agriculture Biologique). Dans les SME collectifs, 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, cette dernière réalise 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. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie de la recherche est purement qualitative et basée sur une étude de cas multiples (Yin, 1994)<sup>6</sup>, celle des entreprises en SME collectifs Terr'Avenir. Particulièrement adaptée aux phénomènes nouveaux ou encore peu étudiés (Yin, 1994) tels que les SME collectifs, l'étude de cas est aussi considérée par Yami & Le Roy (2006) comme la méthode la plus adaptée pour saisir la complexité des stratégies collectives et permet de mettre l'accent sur le contexte et les processus dont la prise en compte est essentielle lorsqu'on utilise les approches fondées sur les paradoxes (Smith & Lewis, 2011). En outre, la force des données qualitatives repose sur « *leur richesse et leur caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité* » et permet aux chercheurs de « *respecter la dimension temporelle* » et de « *formuler des explications fécondes* » (Miles & Huberman, 2003). Dans une logique de triangulation (Caillaud & Flick, 2016)<sup>7</sup>, deux méthodes de collecte de données ont été mobilisées. Dix entretiens individuels et cinq focus groups semi-directifs ont ainsi été réalisés avec des dirigeants d'entreprises en SME collectifs, sur la base d'un échantillonnage intentionnel (non aléatoire) visant une variation maximale des cas. Cette variation s'est alors faite en enquêtant des dirigeants répartis dans les 8 SME collectifs régionaux Terr'Avenir (cela a notamment permis de faire varier les productions, les marchés et les contextes territoriaux, les spécificités des activités agricoles étant souvent liées à la nature des terroirs et aux filières économiques historiquement en place) et en sélectionnant pour les entretiens

---

<sup>6</sup> L'étude de cas est « *une approche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1994).

<sup>7</sup> L'hypothèse sous-jacente à la triangulation est qu'en obtenant différents angles d'approche d'un phénomène on peut en obtenir une vision plus globale et en affiner l'analyse, tout en limitant l'influence des biais associés à chacune des méthodes (Caillaud & Flick, 2016).

individuels (dans la mesure du possible et avec l'aide des acteurs-tiers) des dirigeants selon trois critères de variation : l'activité (productions animales ou végétales, l'expérience des tensions étant probablement accrue en élevage, s'agissant d'un secteur régulièrement en crise), les motivations à l'engagement dans le SME (économiques ou non économiques, pour chercher à confronter des cadres cognitifs divergents, leur nature étant identifiée dans la littérature comme une variable centrale de la gestion paradoxale (Smith & Lewis, 2011 ; Hahn et al., 2014 ; Miron-Spektor et al., 2017)) et le genre (pour conserver la proportion actuelle de femmes chez les exploitants agricoles, soit 27 % selon le recensement Agreste 2010). Au total, 30 entreprises en SME collectifs, avec une taille et une ancienneté variables dans la démarche, composent cet échantillon qui rassemble 26 activités différentes (grandes cultures, maraichage, viticulture, élevage bovin, porcin, aviculture...), reflétant ainsi la forte hétérogénéité des groupes Terr'Avenir (cf. tableau 1). Bien qu'il s'agisse surtout de TPE (seule une entreprise a plus de 10 salariés permanents), la majorité de ces entreprises sont des grandes structures pour le secteur agricole, que ce soit du point de vue de la surface que du nombre de salariés permanents.

Méthode de collecte	Nombre de dirigeants enquêtés	Caractéristiques des entreprises agricoles
<b>5 focus groups</b> (≈ 2h en face à face) Echantillonnage semi-orienté (en partie imposé par le terrain)	<b>20 dirigeants</b> répartis dans <b>3 SME collectifs</b> régionaux : - Terre de Languedoc-Roussillon - Terre de Normandie - Terre de Picardie	<b>0 à 14 salariés permanents</b> (méd. : 2) <b>70 à 800 hectares</b> (méd. : 202) 1 à 6 activités (méd. : 3) <b>2 à 15 ans d'ancienneté dans la démarche</b> (méd. : 5) 100 % en périmètre de certification
<b>10 entretiens individuels</b> (≈ 1h au téléphone) Echantillonnage orienté (selon des critères de variation des cas)	<b>10 dirigeants</b> répartis dans <b>5 SME collectifs</b> régionaux : - Terre de Champagne-Ardenne - Terre d'Ile de France - Terre de Réunion - Terre de Nord-Pas-de-Calais - Terre des Yvelines	<b>0 à 4 salariés permanents</b> (méd. : 1) <b>15 à 330 hectares</b> (méd. : 215) 1 à 6 activités (méd. : 2,5) <b>3 à 10 ans d'ancienneté dans la démarche</b> (méd. : 5) 100 % en périmètre de certification
	<b>30 dirigeants</b> (dont 8 femmes) au total répartis dans <b>8 SME collectifs</b>	<b>26 activités différentes</b> au total (11 végétales, 6 animales et 9 para-agricoles)

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

La phase de collecte a généré environ 10 heures d'entretiens individuels et 10 heures de focus groups dont les enregistrements audio ont été retranscrits et soumis séparément à une analyse de contenu préstructurée<sup>8</sup> (Miles & Huberman, 2003) autour de la catégorisation des tensions de la durabilité de Hahn et al. (2015) et des variables du modèle de gestion des paradoxes de

<sup>8</sup> Particulièrement adaptée aux études de cas multiples et fondée sur des questions de recherche relativement précises, la technique du cas préstructuré passe par « un canevas de recherche, développé avant toute collecte de données » et qui constitue un « réceptacle pour les données à venir ». Ce canevas peut cependant évoluer au fur à mesure de la collecte de données. (Miles & Huberman, 2003, p. 161).

Smith & Lewis (2011). Mis à part quelques ajustements mineurs, un même guide<sup>9</sup> a été utilisé pour les entretiens individuels (EI) et focus groups (FG). Leur analyse ayant produit des résultats similaires, ces derniers sont présentés et discutés globalement dans les sections suivantes sans comparaison inter-méthodes.

### 3. SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RESULTATS

Les résultats présentés ci-après sont fondés sur une occurrence régulière de données catégorielles (cf. tableau 2) et illustrés par des extraits de corpus (verbatim codés EI1 à EI10 pour les entretiens individuels et FG1 à FG5 pour les focus groups).

Principaux résultats	Occurrences	
	EI	FG
La durabilité confronte les entreprises à trois types de tensions paradoxales (§ 3.1) :		
- Tensions entre objectifs (économiques / non économiques)	9/10	5/5
- Tensions entre niveaux (entreprise / société)	7/10	5/5
- Tensions liées aux processus de changement	7/10	4/5
Les SME collectifs renforcent les facteurs de l'expérience des tensions (§ 3.2) :		
- Pluralité	10/10	5/5
- Changement	6/10	5/5
- Rareté des ressources	10/10	5/5
- Cognition paradoxale	9/10	5/5
Les SME collectifs renforcent les facteurs de l'acceptation des tensions (§ 3.3) :		
- Équanimité	10/10	5/5
- Complexité cognitive et comportementale	10/10	5/5
- Capacités dynamiques	10/10	5/5
Les SME collectifs renforcent l'efficacité des stratégies de résolution (§ 3.4) :		
- Stratégies de synthèse	10/10	5/5
- Stratégies de séparation	9/10	5/5
Les efforts de résolution nourrissent la menace des cercles vicieux (§ 3.5) :		
- Anxiété	6/10	5/5
- Recherche de cohérence	9/10	5/5

Tableau 2 : Résultats de la recherche et occurrences des données par source

#### 3.1. DES PETITES ENTREPRISES TOUTES CONFRONTEES A DES TENSIONS PARADOXALES EN MATIERE DE DURABILITE

Dans cette recherche, l'identification des tensions paradoxales se base sur la catégorisation de Hahn et al. (2015) et les trois caractéristiques principales qui définissent les paradoxes : la contradiction, l'interdépendance et la persistance (Smith & Lewis, 2011 ; Cunha & Putnam,

<sup>9</sup> Ce guide traitait de la gestion des problèmes de durabilité et des effets des SME collectifs sur les variables de la gestion paradoxale (par exemple la rareté des ressources). Par souci de compréhensibilité pour les répondants et afin d'éviter la transposition de certaines représentations, aucune question n'utilisait le jargon de la littérature des paradoxes (tensions, contradictions...). Par exemple, pour l'identification des tensions, une des questions posées était : « En quoi est-ce complexe d'améliorer la durabilité d'une entreprise agricole ? » Pour explorer les sujets en profondeur et maintenir l'intérêt des répondants, plusieurs techniques de questionnement ont été utilisées, notamment en focus groups : questions directes, technique de la 3<sup>ème</sup> personne, post-it, discussion autour de dessins et de classements.

2017). Elle met ainsi en évidence que les entreprises étudiées sont toutes confrontées à des tensions paradoxales en matière de durabilité et plus précisément à trois types de tensions, relevant de paradoxes de performance et d'apprentissage :

- **Des tensions entre les objectifs économiques et non économiques (paradoxes de performance).** Selon les dirigeants, les efforts en matière de durabilité font rarement l'objet de retombées économiques. Il n'y a pas ou peu de valorisation financière de l'action responsable pour ces petites entreprises qui doivent souvent faire des compromis pour trouver un équilibre entre les objectifs non économiques et leur capacité à absorber des coûts non productifs (par exemple pour la gestion des effluents phytosanitaires). Le manque de moyens dont elles se plaignent rend alors difficile l'atteinte simultanée des différents objectifs et met sous tension la répartition de leurs ressources. Le changement de pratiques peut de surcroît constituer selon elles une prise de risque économique importante du fait de l'incertitude économique, de l'absence de droit à l'erreur, de la non-maîtrisabilité des paramètres naturels et/ou du manque d'expérience sur les méthodes alternatives. Ces petites entreprises doivent pourtant répondre à des problèmes sociaux et environnementaux tout en assurant leur survie et leur compétitivité. En outre, dans la pratique, les dirigeants enquêtés sont parfois confrontés à des problèmes d'ambivalence des solutions (par exemple, désherber mécaniquement plutôt que chimiquement peut contribuer à résoudre des problèmes de santé et de pollution des eaux mais peut dégrader la structure des sols et augmenter la consommation d'énergie fossile et les émissions de GES).

*« Entre l'aspect environnemental et l'aspect économique, il faut faire le grand écart quelque fois... C'est à dire que pas traiter c'est aussi risquer de perdre. (...) /// Si on rate la récolte on produit rien. » (FG4)*  
*« Vous faites une économie d'un côté et puis de l'autre vous allez perdre le double. » (EI2)*  
*« Malheureusement quand on est mieux au niveau environnemental on est moins bien économiquement. C'est rare d'avoir les deux. C'est compliqué d'avoir les deux. » (EI7)*

- **Des tensions entre les niveaux « entreprise - société » (paradoxes de performance).** Les efforts des entreprises en matière de durabilité sont rarement reconnus par leurs parties prenantes et ce, même lorsque ces dernières sont directement concernées (par exemple les clients, les administrations, les assurances...). Les dirigeants se heurtent d'ailleurs à des différences de logiques et d'objectifs avec certaines parties prenantes (par exemple sur la gestion phytosanitaire ou le bien-être animal) qui sont source d'incompréhensions et de blocages (communication difficile entre les parties, inadéquation des attentes aux contraintes de terrain). Ils font de surcroît face à des débats



sociétaux très sensibles et à une sévère crise de légitimité du secteur agricole qu'ils considèrent comme particulièrement lourde à porter, la société leur prêtant de nombreuses externalités négatives. Dans la pratique, la multiplicité des attentes sociétales est également source de tensions pour ces petites entreprises aux ressources limitées et redoutant l'excès de tâches administratives. Pour être durable, elles doivent pourtant préserver leur légitimité tout en assurant l'atteinte de leurs objectifs.

*« on est beaucoup dans un dialogue de l'affect (...) dans des débats de société très très très compliqués. Et nous on subit ça. /// Oui, l'agriculture est réputée pour être polluante. /// (...) /// On le porte tous. » (FG4)*  
*« le paysan et la société ne se comprennent pas sur euh... Par rapport aux attentes des uns et puis par rapport à ce que nous on est capable de mettre en place sur le terrain. » (EI3)*  
*« Ce qui est complexe (dans l'amélioration de la durabilité) c'est que... En fait l'agriculture c'est un truc un peu spécial, c.-à-d. que c'est une activité économique où on a le monde qui gouverne dans ma cour. » (EI9)*

**- Des tensions liées aux processus de changement (paradoxes d'apprentissage).**

L'amélioration de la durabilité des entreprises étudiées passe souvent par l'adoption de nouvelles pratiques (de terrain ou de gestion) plus complexes ou plus contraignantes (par exemple en matière de gestion des déchets, de suivi des consommations, de suivi de la réglementation...). Il est ainsi difficile pour les dirigeants et leurs salariés de ne pas céder à la facilité des anciennes habitudes. Ils doivent pourtant acquérir de nouvelles compétences et explorer de nouvelles solutions tout en s'appuyant sur les compétences et solutions existantes dans leur entreprise. Assurer la viabilité future sans pénaliser la viabilité actuelle soulève aussi pour ces entreprises d'autres problèmes liés au décalage temporel entre actions et résultats (les incidences économiques de l'action responsable s'évaluent généralement à long-terme), à la rémanence des choix (dépendance de sentier liée aux investissements passés et futurs) ou encore à l'évolutivité des modèles de durabilité.

*« il faut se faire mal pour oublier tout ça, pour trouver des méthodes alternatives et c'est ça qui est complexe (...), de ne plus choisir la facilité » (EI4)*  
*« Des fois on a l'impression de bien faire et hop ! c'est remis en cause, parce que le modèle change. (...) c'est assez anxigène quoi. » (EI8)*  
*« quand on veut changer notre système de production on s'aperçoit qu'on a beaucoup plus d'inconnus que de choses qu'on pense vraiment maîtriser. (...) on bute vraiment sur des sujets compliqués. » (FG3)*

**3.2. LES SME COLLECTIFS CREENT DES CONDITIONS FAVORABLES A L'EXPERIENCE DES TENSIONS**

La recherche montre que les SME collectifs renforcent les facteurs qui favorisent, selon Smith & Lewis (2011), l'expérience des tensions. Mettant en évidence la diversité des points de vue et leurs divergences autour des questions de durabilité, la stratégie collective renforce en particulier l'un de ces facteurs : la pluralité. Selon les dirigeants, le groupe favorise en effet

l'ouverture d'esprit en permettant de confronter ses idées et expériences, de voir ce qui se fait ailleurs mais aussi de se remettre en cause en se faisant dire ce qui ne va pas chez soi lors des visites croisées. Démarche à contre-courant dans le secteur, les SME collectifs révèlent aussi les divergences de logiques entre entreprises et parties prenantes. Par exemple, l'engagement d'amélioration continue ne satisfait souvent pas les clients et administrations, habitués aux cahiers des charges et aux obligations de résultats. Un autre exemple réside dans les réactions négatives d'une partie de la profession à l'encontre des entreprises engagées à qui on reproche de jouer le jeu de l'administration et de contribuer à l'émergence de nouvelles réglementations.

*« de voir ce qui se fait ailleurs (...) ça simplifie pas la prise de décision (...), ça remet en cause, ça... /// Ça amène des réflexions supplémentaires. » (FG1)*  
*« se faire dire ce qui va pas chez soi. /// (...) /// Oui les autres viennent voir en fait aussi. /// C'est pas bien, faut pas faire comme ça... /// Oui, faut l'accepter encore, c'est ça. /// (...) /// Ça met le doigt là où ça fait mal. » (FG3)*  
*« On prend de bons coups de pieds aux fesses. (...) on se gratte la tête une paire de fois. (...) c'est vraiment une bonne ouverture d'esprit. » (EI4)*

Le processus d'amélioration continue, dont l'engagement est consolidé par le principe de responsabilité collective spécifique aux SME collectifs étudiés, est quant à lui de nature à renforcer les autres facteurs de l'expérience des tensions identifiés par Smith & Lewis (2011) : la rareté des ressources, le changement et la cognition paradoxale. La recherche montre en effet que ce processus implique un investissement humain et financier important pour les petites entreprises engagées et donc des choix en termes de répartition des ressources, accroissant ainsi les tensions entre les alternatives opposées (par exemple entre les priorités économiques et non économiques).

*« Ça a un coût. Enfin nous on a souvent eu ce débat au sein du premier groupe. Et ça prend du temps, oui on est tous d'accord. » (FG4)*  
*« C'est dur à gérer quand t'es tout seul » (FG5)*  
*« Le prix de la démarche est cher, bon ça c'est une chose, mais après c'est tout ce que ça induit. Les contrôles périodiques, les bassins de rétention, les retenues, tout ça c'est énorme. » (EI7)*

Il provoque aussi de nombreux changements dans le fonctionnement et la gestion des entreprises (mise en place de la réglementation, de nouvelles pratiques, de nouveaux outils de gestion...) qui rendent les tensions plus saillantes en générant des problèmes internes d'implication et de résistance au changement (liés notamment à l'adoption de pratiques plus contraignantes) ou en mettant en concurrence les besoins actuels et futurs des entreprises (les SME collectifs impliquent souvent des efforts à CT pour de la performance à LT).

*« Toi t'as parlé des associés, moi j'ai parlé des salariés... Faire adhérer tout le monde à la même démarche. Aller dans le même... /// Des fois c'est pas évident (...). On peut se mettre en danger rapidement. » (FG4)*

« C'est plus l'implication voilà, comment responsabiliser et impliquer les gens, c'est toujours difficile. // Et d'être derrière, faire la police » (FG5)  
« on a des contraintes (...) entre guillemets supplémentaires, qui sont liées au réglementaire mais qu'on fait pas, qui sont normalement obligatoires mais que bon on a tendance à ne pas faire. » (E11)

Enfin, l'amélioration continue est de nature à favoriser la cognition paradoxale des dirigeants en les obligeant à intégrer des aspects non économiques dans leur prise de décision. Combiné à l'ouverture d'esprit apportée par la stratégie collective et l'accompagnement, ce processus, passant par un diagnostic annuel des marges de progrès de l'entreprise, permet selon les dirigeants une plus grande prise de conscience des problèmes de durabilité liés à leurs activités.

« on se posait pas la question en fait. // (...) // La naïveté quoi, c'est... (rire) // (...) du coup au quotidien on dormait bien. (...) // (...) // Non, non, savoir quand même c'est mieux. » (FG2)  
« l'amélioration continue, (...) il y a toujours quelque chose à faire (...) notamment sur l'aspect environnemental, on pense pas à tout, des fois on se rend pas compte qu'on a un impact tout simplement » (FG5)  
« je résous des problèmes dont je n'avais pas connaissance » (E16)

### **3.3. LES SME COLLECTIFS CREENT DES CONDITIONS FAVORABLES A L'ACCEPTATION DES TENSIONS**

Alors que les SME collectifs semblent créer des conditions favorables à l'expérience des tensions, cette dernière est souvent considérée dans la littérature comme une épée à double tranchant, pouvant permettre l'excellence, mais aussi engendrer des attitudes défensives contreproductives (Ingram et al., 2016 ; Lewis, 2000). Dans les situations paradoxales qui ne peuvent au mieux être résolues que de façon temporaire, le problème n'est alors pas le problème mais « la façon dont on pense le problème » (Miron-Spektor et al., 2017). L'impact des tensions paradoxales dépend donc surtout de la façon dont les individus les considèrent et y réagissent (Smith & Lewis, 2011). Or, la présente recherche montre que les SME collectifs créent des conditions favorables à une gestion constructive des paradoxes de la durabilité en renforçant les trois facteurs de l'acceptation des tensions identifiés par Smith & Lewis (2011).

Le premier est l'équanimité, une forme de stabilité émotionnelle qui limite l'anxiété et les attitudes défensives provoquées par les contradictions (Smith & Lewis, 2011). Selon les dirigeants, la sérénité est en effet un des principaux apports des SME collectifs. Ces systèmes semblent favoriser le confort psychologique face aux contradictions en produisant un effet de sécurisation trouvant à la fois sa source dans l'amélioration continue (résolution de problèmes pesants tels que la conformité réglementaire, la santé-sécurité du personnel ou les impacts environnementaux ; sentiment de maîtrise lié à la gestion des risques et aux outils de diagnostic et de planification ; logique « agir plutôt que subir »...), la stratégie collective

(échange et partage d'expérience sur ce qui marche et ne marche pas ; sentiment de ne pas être seul face aux problèmes ou changements...) et l'accompagnement (présence rassurante de l'animateur).

*« c'est de la rigueur dans le travail et de la sérénité au quotidien. (...) On a listé nos risques et on a mis en place un plan d'action, du coup on sait que, on maîtrise... (...) on travaille plus à vue (...) ou dans l'ignorance. » (E14)*  
*« elle me rassure sur le fait de voir que les problématiques que je rencontre, ben je ne suis pas seule » (E16)*  
*« j'ai de la sérénité parce qu'on a une animatrice qui nous... elle nous maternelle » (E19)*

Le second facteur de l'acceptation des tensions (Smith & Lewis, 2011) est la complexité cognitive et comportementale, une capacité à reconnaître l'interrelation des éléments contradictoires (Smith & Tushman, 2005) et à adopter des comportements concurrents (Denison et al., 1995). Elle permet aux individus de surmonter le malaise que peuvent provoquer les incohérences dans les esprits logiques et de répondre de façon appropriée à un large éventail de situations, notamment paradoxales, qui peuvent nécessiter des comportements concurrents. Dans les SME collectifs, plusieurs aspects sont de nature à renforcer cette capacité qui pousse notamment les dirigeants à intégrer des aspects non économiques dans la prise de décision et l'action, même en l'absence de retombées économiques immédiates. Tout d'abord, le SME collectif est vu par les dirigeants comme un moyen de s'obliger à faire des choses qu'ils repousseraient ou ne feraient pas malgré leur importance pour la pérennité de l'entreprise. Selon eux, la certification ISO 14001 permet de s'imposer une rigueur et d'éviter de se laisser aller, les rendant ainsi plus persistant dans leur action responsable. En respectant le contexte et les priorités de l'entreprise (rythme et importance), l'amélioration continue favorise ainsi l'acceptation des contraintes (réglementaires, environnementales...) chez les dirigeants et l'adoption de comportements non économiques (par exemple en matière de gestion des effluents) ou pour la viabilité future (par exemple en matière de gestion des risques). Enfin, la dimension collective semble aussi avoir un effet significatif sur la complexité cognitive et comportementale. Les dirigeants ont non seulement tendance à mieux accepter les contraintes en les partageant avec les autres (échanges et mimétisme, journées de travail collectif rendant les contraintes moins lourdes à porter), mais la démarche crée chez eux un véritable souci de bien faire du fait de la responsabilité collective (chaque membre étant responsable de la certification des autres) et de la volonté des dirigeants de montrer une bonne image aux autres lors des visites croisées.

*« chacun a une marge de progression qui lui est propre et qui permet de pas te décourager justement. T'as pas un cahier des charges obligatoire. (...) Tu t'engages, mais c'est toi même qui te mets tes objectifs » (FG5)*

« on a une responsabilité collective (...) Là-dessus faut être sérieux (...) sinon c'est tout le groupe qui fout le camp. Imaginez le bazar (...) Et puis c'est très bien comme ça parce que ça nous met de la rigueur » (E12)

« on s'oblige à faire quelque chose de bien parce qu'on sait qu'il y en a qui vont venir voir et qu'on a ce souci de ce qu'on va penser de notre exploitation » (FG3)

Alors que l'équanimité et la complexité cognitive et comportementale favorisent une plus grande acceptation des tensions au niveau individuel, les capacités dynamiques le font au niveau organisationnel en rendant les entreprises plus ouvertes aux tensions d'un environnement changeant (Smith & Lewis, 2011). Même si ce concept a fait l'objet de multiples définitions depuis son introduction par Teece et al. (1997)<sup>10</sup>, ces dernières convergent néanmoins sur le fait qu'il conduit à une reconfiguration des ressources et compétences, et qu'il s'agit en somme d'une capacité à changer (Altintas, 2009). Or, pour les dirigeants, le SME collectif dote leur entreprise d'une plus grande capacité à renouveler ses acquis, à évoluer, à changer. Fondé sur une exigence de moyens, il implique en effet une adaptation continue des ressources et compétences. Pour les dirigeants, il place l'entreprise dans une posture de veille et d'anticipation, les rendant plus attentifs aux menaces de l'environnement et leur permettant de s'organiser plus efficacement pour y répondre. Ils avouent aussi obtenir via la démarche des informations et des idées qu'ils auraient difficilement pu obtenir seuls et consacrer plus de temps à l'exploration de nouvelles solutions et opportunités. Globalement, la démarche est vue comme un moyen de prendre du recul, de se remettre en cause et de se projeter en adoptant une réflexion plus globale et une vision à long terme. Selon les dirigeants, elle favorise l'ouverture au changement et place l'entreprise dans une dynamique d'apprentissage et de progrès.

« on est plus en veille et (...) plus facilement en approche de changement. (...) on a toujours des infos... On a tendance à être toujours dans la réflexion et dès qu'il y a quelque chose on y va peut-être plus facilement » (FG1)

« on est un peu plus apte à bousculer les acquis et les compétences et repartir sur autre chose quoi. (...) Et puis on voit ce qu'il se passe ailleurs aussi. (...) Tant qu'on sait pas (...) on se pose pas trop de question. » (FG4)

« Toute la réflexion qu'on peut faire sur la stratégie, sur ce qu'on va faire dans les années futures (...). Et d'anticiper les choses. Contrôler et anticiper les choses. C'est éviter de subir. » (E11)

Ainsi, en combinant à la fois des systèmes de contrôle diagnostique (outils et méthodes de l'amélioration continue) et interactif (stratégie collective, ouverture aux parties prenantes), que Simons (1995) associe aux deux niveaux d'apprentissage d'Argyris & Schön (1978), les SME collectifs semblent non seulement susciter un apprentissage en simple boucle (contrôle

<sup>10</sup> Introduit par Teece et al. (1997), le concept de capacités dynamiques a été initialement défini comme « la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements changeant rapidement ».

diagnostic), se traduisant par une modification des pratiques et des moyens organisationnels, mais aussi un apprentissage en double boucle (contrôle interactif), permettant une remise en cause des principes et valeurs directrices et induisant une modification des objectifs et de la stratégie. Cette combinaison des systèmes de contrôle favoriserait en outre l'ambidextrie (Lehmann-Ortega & Naro, 2010), une capacité à exploiter et explorer simultanément qui relève bien, selon O'Reilly & Tushman (2008), des capacités dynamiques.

### 3.4. LES SME COLLECTIFS FAVORISENT LA RESOLUTION DES TENSIONS

Les SME collectifs semblent donc créer des conditions favorables à l'acceptation des tensions. Or, la théorie postule que cette acceptation est un élément clé de l'exploitation du potentiel positif des paradoxes (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014). La recherche montre en effet que les SME collectifs permettent aux entreprises de résoudre plus efficacement les trois types de tensions de la durabilité auxquelles elles sont confrontées (cf. section 3.1), se concrétisant tantôt par des stratégies de synthèse, en exploitant les synergies existantes entre les dimensions de la durabilité, tantôt par des stratégies de séparation temporelle, en opérant des choix entre des éléments contradictoires. Le tableau 3 résume les résultats correspondants.


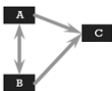

TENSIONS	SYNTHESE (synergies)	SEPARATION (compromis)
		
Economique / Non économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Retombées indirectes : sécurité (gestion des risques), efficacité (activités, personnel, projets...), confort</li> <li>☹ Peu ou pas de retombées économiques directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Viabilité future</li> <li>☹ Transmissibilité / cessibilité</li> </ul>
Entreprise / Société	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Equivalence CE2 (certification environnementale de niveau 2)</li> <li>☹ Peu de reconnaissance des efforts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Réduction du risque de perte de légitimité</li> </ul>
Présent / Futur (changement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Amélioration continue (démarche non figée, respectant le contexte)</li> <li>☺ Anticipation (réduction du risque de marche trop importante à passer)</li> <li>☺ Ambidextrie (exploitation / exploration)</li> <li>☺ Implication du personnel</li> </ul>	

Tableau 3 : Tensions de la durabilité et efficacité des stratégies de résolution en SME collectif

En ce qui concerne la résolution des tensions entre objectifs (économiques et non économiques), les principales stratégies de synthèse réussies grâce aux SME collectifs résident dans des retombées économiques indirectes liées à des gains de sécurité, d'efficacité

et de confort. Pour les dirigeants, les SME collectifs apportent des gains d'efficacité tant dans la gestion opérationnelle (organisation du travail, maîtrise du comment-faire, outils et méthodes...) que dans la gestion administrative et la prise de décision (système documentaire du SME, compétences et informations clés peu accessibles individuellement, posture réflexive et anticipatrice, suivi d'indicateurs...). Selon eux, ces gains d'efficacité concernent également les projets en apportant notamment des conditions optimales d'émergence (la démarche est source de solutions et opportunités), de conception (prise en compte de la réglementation, des conseils d'experts et de l'expérience des autres entreprises, limitant le risque d'erreur coûteuse) et d'avancement (outils de planification, respect du rythme et de l'importance, mutualisation des moyens, effet de la dynamique et de la responsabilité collective sur la persévérance...). Centrale en ISO 14001, la gestion des risques induit quant à elle des gains importants de sécurité, via notamment une réduction et une maîtrise accrues des risques réglementaires (non conformités, fréquence des contrôles...), environnementaux (nuisances, pollutions, ressources...), humains et opérationnels (accidents, incidents, incendies...), pouvant se traduire indirectement par une réduction des risques économiques et financiers. Enfin, le SME apporte selon les dirigeants du confort et de la qualité de vie au travail en les obligeant par exemple à veiller à la propreté et au rangement des sites et à réaliser des actions pour la santé et le bien-être au travail.

« *C'est s'organiser pour gagner du temps. /// (...) /// (...) c'est un confort de tous les jours.* » (FG3)  
« *c'est rien du tout par rapport aux disfonctionnements qu'on peut avoir sur nos exploitations* » (E110)

Toutefois, les efforts sociaux et environnementaux réalisés via les SME collectifs ne font pas ou peu l'objet de retombées économiques directes, obligeant ainsi les dirigeants à se contenter de stratégies de séparation temporelle en matière d'efficacité. Malgré les économies permises par la mutualisation des moyens et quelques cas particuliers de retombées identifiables (réduction des primes d'assurance, majoration d'aide à l'investissement, réduction du gaspillage...), l'action responsable en SME collectifs induit surtout des coûts non productifs (accompagnement, charges et investissements sociaux et environnementaux, temps passé...) dont les effets sur la rentabilité soulèvent des problèmes complexes d'évaluation. En outre, les impacts en termes de ventes, d'accès aux marchés ou d'avantages concurrentiels sont très faibles, voire inexistantes (sauf cas particuliers), du fait notamment de l'absence de valorisation marchande de l'ISO 14001 en agriculture. Les SME collectifs sont pourtant vus par les dirigeants comme un moyen d'accroître la viabilité future et la transmissibilité /

cessibilité de leur entreprise et s'inscrivent donc dans une gestion à long-terme des questions de durabilité.

« *il y a rien de palpable dans ce que je ramène. (...) je peux pas mettre en face... je peux pas quantifier.* » (FG1)  
« *une entreprise qui sera valorisée je pense quand même et plus facilement transmissible* » (FG3)

Malgré une équivalence réglementaire accordée par le Ministère de l'Agriculture (CE2 : Certification Environnementale de niveau 2) et l'amélioration des relations avec les organismes de contrôle, la plupart des parties prenantes *a priori* importantes pour ces entreprises (clients, fournisseurs, administrations, financeurs...) ne semblent pas, selon les dirigeants, faire véritablement preuve d'un intérêt accru. Ce manque de reconnaissance des efforts est une limite des SME collectifs largement exprimée par les dirigeants qui ne peuvent à ce jour se contenter que de stratégies de séparation temporelle pour résoudre les tensions entre l'entreprise et la société. A travers les SME collectifs, les dirigeants cherchent notamment à pallier le risque de perte de légitimité en anticipant les exigences futures. Pour préserver et accroître cette légitimité, ils misent aussi sur l'image positive et le gage de sérieux apportés par la certification ISO 14001, ainsi que sur le pouvoir de négociation potentiel du collectif.

« *J'ai pas l'impression que ça intéresse outre mesure tout ce qui est parties prenantes.* » (FG4)  
« *si on arrive plus à vendre nos produits parce que la société nous fout dehors (...) on aura belle allure...* » (E11)

Enfin, les SME collectifs ont un effet très positif sur la résolution des tensions de la durabilité liées au changement. Ils sont d'ailleurs vus par les dirigeants comme un moyen de concilier viabilité actuelle et future via notamment l'amélioration continue et la responsabilité collective qui les obligent à réaliser les changements nécessaires (mises en conformité, adoption de pratiques plus durables) tout en respectant le rythme (temps et ressources disponibles) et l'importance (priorités d'action, contexte économique). Combinée à une posture anticipatrice clairement associée aux SME collectifs, l'amélioration continue réduit aussi le risque pour leurs entreprises de prendre du retard et de se retrouver au final face à une marche trop importante à passer (par exemple en matière de légalité ou d'exigences clients). Alors que l'amélioration continue contrôle le progrès des activités d'exploitation, la stratégie collective joue, selon les dirigeants, un rôle important dans l'exploration de nouvelles façons de faire. Cette ambidextrie permet ainsi aux entreprises de mieux concilier pratiques actuelles et futures (cf. section 3.3). Selon les dirigeants, l'implication des salariés dans la démarche (responsabilisation, formation...) semble par ailleurs porter ses fruits au fil du temps en



contribuant à la mise en œuvre des changements nécessaires à l'adoption de pratiques plus durables.

*« On a pris de l'avance par rapport au changement. (...) /// On est peut-être plus serein. /// Un certain nombre de contraintes qui nous arrivent on les avait devancées. » (FG1)*  
*« Si à un moment donné il n'y a pas un audit, il n'y a pas quelque chose, ben on ne le ferait pas. S'il n'y a pas une échéance euh... On est tous pareil quoi. On va vers la facilité. » (E14)*

### **3.5. EN EXACERBANT LES TENSIONS, LES EFFORTS DE RESOLUTION NOURRISSENT LA MENACE DES CERCLES VICIEUX**

Si les SME collectifs semblent globalement favoriser l'exploitation du potentiel positif des paradoxes de la durabilité, la recherche montre que les efforts de résolution exacerbent aussi au fil du temps les tensions dans les entreprises. En effet, l'action responsable implique non seulement des remises en cause et des changements potentiellement source d'inconfort pour les dirigeants mais elle met surtout sous pression les ressources de ces petites entreprises du fait de la résolution des tensions (l'action responsable implique surtout des stratégies de séparation temporelle et donc des efforts à CT pour de la performance à LT) mais aussi de leur non résolution (les cas de synthèse sont rares en raison notamment de l'absence de récompense du marché). La quasi-totalité des dirigeants enquêtés se plaignent en effet d'un manque de reconnaissance et de retombées économiques des efforts réalisés en SME collectifs. Ce manque de valorisation semble être le revers de la flexibilité et de la liberté d'action apportées par une démarche venant du terrain (et non des politiques publiques), basée sur une approche système (et non produit) et une logique d'amélioration continue (ne garantissant pas l'atteinte de critères fixes généralement attendue par les parties prenantes).

*« on paye et on n'a pas de valorisation derrière » (E18)*  
*« la société souhaite une démarche environnementale et elle ne veut pas en payer le prix en fin de compte » (E12)*

Mais en rendant la contrainte et les coûts encore plus pesants, l'absence de contrepartie amène de plus en plus certains dirigeants à raisonner en coût / avantage et donc à questionner l'intérêt de poursuivre leur action au sein des SME collectifs, d'autant que ces systèmes peuvent être aussi source de stress et d'inquiétude (via la prise de conscience des problèmes et la remise en question, le niveau d'exigence et la pression sur les ressources, les audits et la responsabilité collective). Selon les enquêtés, plusieurs membres ont quitté la démarche ou s'approprient à le faire pour ces raisons.

*« le poids de la contrainte qu'on s'impose, c'est un peu ça aujourd'hui qui est le plus compliqué » (E16)*

*« maintenant on les connaît les choses à faire mais si on les fait pas, on est peut-être plus anxieux parce qu'on sait que ça devrait être fait » (FG1)*  
*« c'est anxiogène parce que (...) ça te rappelle à tes obligations qui parfois sont dures à atteindre » (FG5)*  
*« on se remet en question et quand on se remet en question on stresse quand même » (E15)*

En exacerbant les tensions, les efforts de résolution en SME collectifs semblent donc difficiles à maintenir dans le temps et générer petit à petit des attitudes défensives qui nourrissent la menace des cercles vicieux en matière de gestion des paradoxes, l'anxiété et la recherche de cohérence constituant des facteurs de la non acceptation des tensions (Smith & Lewis, 2011).

#### **4. DISCUSSION CONCLUSIVE**

Evoluant dans un secteur à forte responsabilité sociétale et une incertitude à tous niveaux (naturel, économique, politique...), les entreprises agricoles, des TPE pour la plupart (avec donc des moyens très limités), semblent offrir un contexte particulièrement adapté à l'étude des tensions de la durabilité. Sur ce terrain, la recherche confirme en effet l'existence et la nature de trois types de tensions de la durabilité (entre objectifs, entre niveaux et liées aux processus de changement) figurant dans le cadre théorique de Hahn et al. (2015) et relevant de paradoxes de performance et d'apprentissage selon la catégorisation de Smith & Lewis (2011). La recherche n'identifie toutefois pas la présence de tensions saillantes liées spécifiquement au contexte spatial et temporel (c.-à-d. aux questions d'équité intra et intergénérationnelle, cf. cadre de Hahn et al., 2015). Ces dernières, probablement latentes à l'échelle des entreprises étudiées, semblent néanmoins corolaires aux autres types de tensions. L'identification de tensions vécues par les acteurs souligne ainsi la pertinence et l'importance de l'approche des paradoxes pour l'analyse et le traitement des questions de durabilité d'entreprise.

La recherche montre ensuite que les SME collectifs peuvent bien constituer une voie pertinente pour la gestion des problèmes de durabilité en petites entreprises (Zobel, 2007), non pas seulement par le dépassement de barrières liées à leurs spécificités de gestion, mais en créant plus globalement des conditions favorables à une gestion constructive des paradoxes de la durabilité et à l'exploitation de leur potentiel positif (cf. figure 3). La combinaison de la stratégie collective (rôle de l'interaction entre entreprises hétérogènes), de l'amélioration continue (rôle des outils et méthodes du SME), de la responsabilité collective (rôle de la certification groupe) et de l'accompagnement (rôle de l'acteur tiers) semble en effet renforcer les facteurs qui favorisent l'expérience des tensions et les cercles vertueux en matière de gestion des paradoxes.

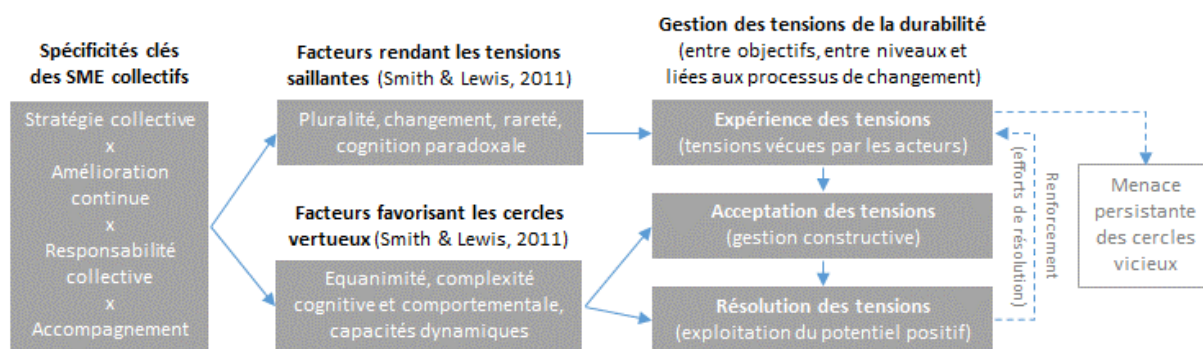


Figure 3 : Effets des SME collectifs sur la gestion des paradoxes de la durabilité en petites entreprises

La confrontation aux tensions est une condition essentielle de la gestion paradoxale car elle stimule les réponses cognitives et comportementales des acteurs (Smith & Lewis, 2011). Il est cependant souvent difficile pour les individus de sortir de leur cadre habituel de pensée et d'action, notamment lorsqu'ils sont enfermés dans un succès passé qui les aveugle (Miller, 1993). Or, pour Perret & Josserand (2003), les alliances entre entreprises, les logiques de diagnostic et de programmation souple visant un développement progressif, et l'accompagnement d'acteurs tiers, constituent bien des conditions propices à cette remise en cause des conceptions et des pratiques habituelles nécessaire à la gestion paradoxale et à la recherche créative de solutions, et permettant de profiter d'avertissements à peu de frais.

En développant des capacités individuelles (équanimité, complexité cognitive et comportementale) et organisationnelles (capacités dynamiques) favorables à l'acceptation des tensions, les SME collectifs encouragent alors les entreprises à traiter simultanément les pôles opposés (plutôt que de se focaliser uniquement sur un pôle préférentiel, comme le profit à CT) et à tirer parti des distinctions (stratégies de séparation) et synergies (stratégies de synthèse) entre les éléments. Cette exploitation du potentiel positif des paradoxes de la durabilité est en partie permise par des atouts des SME collectifs antérieurement identifiés tels que les effets de sécurisation psychologique (Berger-Douce, 2005 ; Halila, 2007) ou les effets d'apprentissage en « double boucle » (Halila & Tell, 2013). La recherche souligne aussi le rôle central que jouent l'amélioration continue et la responsabilité collective (spécifique aux SME collectifs étudiés) sur la complexité cognitive et comportementale des dirigeants (Denison et al, 1995), alors plus aptes à intégrer des aspects non-économiques dans la prise de décision et dans l'action, même en l'absence de retombées économiques. En outre, les gains de temps et de ressources liés à la stratégie collective peuvent potentiellement limiter le sentiment de faible contrôle et l'interprétation univoque des questions de durabilité (Hahn et

al., 2014). En évitant d'avoir au sein du groupe une polarisation trop forte vers un cadre cognitif particulier (paradoxal ou orienté business), la stratégie collective pourrait également permettre aux entreprises d'avoir une position à la fois prudente, consciente de la complexité des questions de durabilité, et pragmatique, ne perdant pas de vue la nécessaire viabilité des solutions (Hahn et al., 2014).

Enfin, l'analyse de l'efficacité des stratégies de résolution des tensions montre que les apports des SME collectifs étudiés dépassent les aspects environnementaux en procurant, comme Hillary (2004) et Ferenhof et al. (2014) l'indiquent, de nombreux avantages intangibles (meilleure gestion des obligations légales, gains d'efficacité et de confort au travail, gestion intégrée des risques, motivation...). Mais en exacerbant au fil du temps les tensions, les efforts de résolution en SME collectifs semblent difficilement soutenables pour de nombreuses petites entreprises engagées et font ainsi persister les risques d'attitudes défensives et la menace des cercles vicieux. Plusieurs limites des SME collectifs identifiées dans des travaux antérieurs vont dans le sens de ce constat : pression sur les ressources, poids des aspects administratifs et caractère ambivalent de l'identification des non-conformités (Hillary, 2004), difficultés d'implication du personnel (Hallinan et Schaper, 2003), manque d'intérêt des parties prenantes (Ammenberg et Hjelm, 2002, 2003) et de récompenses du marché (Hillary, 2004). Malgré la mutualisation des moyens, les SME collectifs demeurent en effet une « grande opération » pour les PME (Halila, 2007), notamment les plus petites (Ammenberg & Hjelm, 2002, 2003).

Alors que les dirigeants enquêtés expriment des besoins grandissants de reconnaissance des efforts et de retours sur investissements (en termes de marchés, de prix de vente, d'aides publiques...), on peut alors s'inquiéter des conséquences de la persistance de tels problèmes sur leur action responsable à moyen et long terme. Ce manque de reconnaissance et l'absence de retombées économiques directes font d'ailleurs écho au questionnement de Vogel (2008) : y a-t-il véritablement une demande pour la vertu ? Un ajustement plus approprié du poids de la contrainte (rythme de l'amélioration continue, pertinence et ergonomie des outils...), une exploitation accrue des avantages du collectif (mutualisation des moyens, actions collectives...) et un travail de négociation actif avec des parties prenantes clés potentiellement source de retombées économiques (clients, administrations, financeurs, assurances...) pourraient probablement permettre à ces petites entreprises de pérenniser leur engagement responsable en SME collectifs et donc une gestion constructive des tensions de la durabilité

plutôt que de basculer dans des attitudes défensives contre-productives qui entraveraient au final leurs performances. Si les stratégies de séparation (compromis) ne sont au mieux qu'un second choix, les stratégies de synthèse créent de la valeur mais passent souvent par une reformulation du problème et une transformation de la situation où se noue la contradiction. Ces aménagements nécessaires à la recherche de synergies restent une tâche difficile (Smith & Lewis, 2011) et peuvent parfois prendre du temps (Koenig, 1996).

Pour conclure, cette recherche fait un rapprochement original entre les SME collectifs et la gestion des paradoxes de la durabilité dont les travaux sont pour la plupart théoriques (Van der Byl & Slawinski, 2015) à quelques exceptions près. Elle montre ainsi le rôle clé que peuvent jouer la stratégie collective, l'amélioration continue, la responsabilité collective et l'accompagnement, ainsi que leurs effets combinés, sur la gestion des paradoxes de la durabilité en petites entreprises. Au-delà de cette importante contribution, cette recherche met en évidence la fragilité des cercles vertueux de la gestion paradoxale et l'importance d'une efficacité perçue suffisante des stratégies de résolution pour le maintien de l'acceptation des tensions. L'étude des entreprises agricoles en SME collectifs montre à ce titre la nécessité d'une plus grande reconnaissance par la société des efforts volontaires qu'elles fournissent en matière de durabilité. L'exploitation du potentiel positif des paradoxes tient dans un équilibre dynamique qui suppose une adaptation permanente à des tractions continues entre des directions opposées (Smith & Lewis, 2011) mais la complexité cognitive et comportementale (Denison et al, 1995) que cela requiert ne peut être en effet sans contreparties négatives (stress, fatigue professionnelle...) pour les dirigeants (Perret & Josserand, 2003). Sur un plan plus général, cette recherche propose à travers l'approche des paradoxes une nouvelle façon d'analyser et d'évaluer la performance des SME collectifs et plus globalement des stratégies collectives de développement durable. Elle participe aussi à la nécessaire confrontation au terrain des récents travaux théoriques sur les paradoxes, notamment ceux relatifs à la durabilité. Ce faisant, elle invite les chercheurs et les gestionnaires à mobiliser une perspective paradoxale pour traiter les questions de durabilité et à s'intéresser aux « vertus » des systèmes de management collectifs sans en ignorer les « vices ». Il convient toutefois de préciser que la nature exploratoire de cette recherche et l'hétérogénéité des contextes en PME interdisent à ce stade toute généralisation des résultats. Ces derniers marquent cependant la première étape d'un travail de recherche plus global passant désormais par une recherche quantitative.

## Références

- Altintas G. (2009), Les Capacités Dynamiques : revue de la littérature, limites, et voies de recherche, *Conférence de l'AIMS*, Grenoble, 2-5 juin.
- Ammenberg J, Börjesson B, Hjelm O (1999), Joint EMS and group certification: a cost-effective route for SMEs to achieve ISO14001, *Greener Management International*, 28, 23-31.
- Ammenberg J, Hjelm O. (2002), The connection between environmental management systems and continual environmental performance improvements, *Corporate Environmental Strategy*, 9(2), 183–192.
- Ammenberg J, Hjelm O. (2003), Tracing business and environmental effects of environmental management systems – a study of networking small and medium-sized enterprises using a joint environmental management system, *Business Strategy and the Environment*, 12(3), 163–174.
- Argyris C., Schön 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, 4, 576-587.
- Berger-Douce S. (2005), Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective, *RIPME*, vol. 18, 3-4, 93-123.
- Caillaud S., Flick U. (2016), Triangulation méthodologique, in Lo Monaco G., Delouée S., Rateau P. (ed.), *Les représentations sociales*, De Boeck.
- 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*, Canada.
- Courrent J.-M. (2012), *RSE et développement durable en PME*, De Boeck.
- Cunha M. P., Putnam L.L. (2017), Paradox theory and the paradox of success, *Strategic Organization*, 1-12.
- Da Fonseca M. (2013), Les coopération intersectorielles comme réponse aux enjeux managériaux du développement durable : le cas des associations thématiques d'entreprises, *Thèse de doctorat*, Université Montpellier I.
- Da Fonseca M., Yami S. (2012), Dynamiques inter-organisationnelles des PME : cas des groupements d'entreprises en développement durable, *11ème CIFEPME*, Brest, France.
- Denison D., Hooijberg R., Quinn R. (1995), Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership, *Organization Science*, 6, 524–540.
- Ferenhof H. A., Vignochi L., Selig P. M., Lezana Á. G. R., Campos L. M. (2014), Environmental management systems in small and medium-sized enterprises: an analysis and systematic review, *Journal of cleaner production*, 74, 44-53.
- 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., Figge F., Pinkse J., Preuss L. (2017), A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects, *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Hahn T., Pinkse J., Preuss L., Figge F. (2015), Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework, *Journal of Business Ethics*, 127, 297-316.
- 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, 463-487.

- Halila F. (2007), Networks as a means of supporting the adoption of organizational innovations in SMEs: the case of Environmental Management Systems (EMSs) based on ISO 14001, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(3), 167-181.
- Halila F., Tell J. (2013), Creating synergies between SMEs and universities for ISO 14001 certification, *Journal of Cleaner Production*, 48, 85-92.
- Hallinan P., Schaper M. (2003), The use of environmental management systems networks by small Swedish firms, *Journal of the Asia Pacific Centre For Env. Accountability*, 9(3).
- Hillary R. (2004), Environmental management systems and the smaller enterprise, *Journal of Cleaner Production*, 12 (6), 561-569.
- Ingram A. E., Lewis M. W., Barton S., Gartner W. B. (2016), Paradoxes and Innovation in Family Firms: The Role of Paradoxical Thinking, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161-176.
- Koenig G. (1996), *Management stratégique*, Nathan.
- 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.
- Lepoutre J., Heene A. (2006), Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review, *Journal of Business Ethics*, 67, 257-273.
- Lewis M. W. (2000), Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide, *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lewis M. W., Smith W. K. (2014), Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.
- Leyronas C., Loup S. (2009), Processus de performance des stratégies collectives en TPE : proposition d'un cadre d'analyse, in Messeghem K., Polge M., Temri L., *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, EMS, 267-278.
- Loup S. (2003), Un essai de clarification des stratégies entrepreneuriales collectives : Application au secteur des métiers d'art, XIIème Conférence de l'AIMS, 26 p.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitative*, Bruxelles, DeBoeck.
- Miller D. (1993), *Le paradoxe d'Icare - Comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, Editions ESKA.
- Miron-Spektor E., Ingram A. E., Keller J., Smith W. K., Lewis M. W. (2017), Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem, *Academy of Management Journal*, 60.
- Ondoua Biwolé V. (2017), Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 2015, *RIPME*, 30(2), 115-143.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2008), Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Perret V., Jossierand E. (2003), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, 302 p.
- Porter M. E., Kramer M. R. (2011), The Big Idea, creating shared value, *Harvard Business Review*, January-February, 62-77.
- Puthod D. (1998), L'alliance : une option permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME, in Torres O. (Ed), *PME : De nouvelles approches*, Economica, 95-104.
- 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*, 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*, 36(2), 381-403.
- Smith W. K., Tushman M. L. (2005), Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams, *Organization Science*, 16, 522–536.
- Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, 508-533.
- Tell J. (2001), *Organising university-led learning networks among small-enterprise managers*, Chalmers University of Technology.
- Temri L., Fort F. (2009), Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon, *Innovations*, 29, 103-125.
- 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*, 28(1), 54-79.
- Vogel D. (2008), *Le marché de la vertu*, Paris, Economica.
- Yami S., Le Roy F. (2006), *Stratégies collectives-Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, EMS.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park, Sage, Londres.
- Zobel T. (2007), The ‘pros’ and ‘cons’ of joint EMS and group certification: a Swedish case study, *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 14 (3), 152-166.