

Petites entreprises en système de management collectif : vers une gestion constructive des paradoxes de la durabilité ?

Maël Sommer, Karine Gauche, Leila Temri

▶ **To cite this version:**

Maël Sommer, Karine Gauche, Leila Temri. Petites entreprises en système de management collectif : vers une gestion constructive des paradoxes de la durabilité ?. Revue Française de Gestion, 2018, 274, pp.111-125. 10.3166/rfg.2018.00226 . hal-01950456

HAL Id: hal-01950456
https://hal.science/hal-01950456

Submitted on 25 May 2020

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.

PETITES ENTREPRISES EN SYSTÈME DE MANAGEMENT COLLECTIF

Vers une gestion constructive des paradoxes de la durabilité ?

Maël Sommer

UMR MOISA – Montpellier SupAgro

mael.sommer@gmail.com

Karine Gauche

UMR MOISA – Montpellier SupAgro

karine.gauche@supagro.fr

Leïla Temri

UMR MOISA – Montpellier SupAgro

leila.temri@supagro.fr

Accepté pour publication dans la Revue Française de Gestion

Petites entreprises en système de management collectif : vers une gestion constructive des paradoxes de la durabilité ?

Mobilisant l'approche des paradoxes (Smith & Lewis, 2011), cet article s'intéresse à la durabilité des petites entreprises en système de management collectif (SMC) dans un secteur sous tensions, l'agriculture française. Sur la base d'une étude du cas, nous analysons en quoi cette stratégie collective (Astley & Fombrun, 1983), fondée sur des principes d'amélioration continue et de responsabilité collective, peut créer des conditions favorables à une gestion constructive des tensions de la durabilité.

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

Small enterprises in collective management system : toward a constructive management of sustainability paradoxes ?

Through the paradoxes approach (Smith & Lewis, 2011), this article focuses on the sustainability of small enterprises in collective management system (CMSs) in a sector under tension, french agriculture. Based on a case study, we analyze how this collective strategy (Astley & Fombrun, 1983), founded on continuous improvement and collective responsibility principles, can create favorable conditions for constructive management of sustainability tensions.

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

PETITES ENTREPRISES EN SYSTÈME DE MANAGEMENT COLLECTIF

Vers une gestion constructive des paradoxes de la durabilité ?

La résolution des questions de durabilité semble particulièrement complexe pour les petites entreprises (moins de 50 salariés) 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 Politique Agricole Commune et négociations de l'Organisation Mondiale du Commerce, augmentation des coûts et de l'intensité concurrentielle, foisonnement de la réglementation et des contrôles…), ces entreprises doivent de surcroît 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, qualité des produits, protection des ressources et de l'environnement, gestion et partage des espaces ruraux…). En confrontant ainsi les dirigeants à des situations complexes pleines de tensions paradoxales (Hahn et al., 2015), les questions de durabilité peuvent provoquer des réactions défensives qui limitent encore davantage leur capacité à répondre aux enjeux (Smith & Lewis, 2011).

Les petites entreprises (majoritaires dans nos économies) ont par ailleurs plus de difficultés que les grandes à s'engager dans la résolution de ces questions (Lepoutre & Heene, 2006 ; Courrent, 2012). En effet, si certaines de leurs spécificités semblent favorables à un engagement responsable (par exemple de faibles coûts de structure permettant la flexibilité), d'autres peuvent constituer de véritables freins en la matière : manque de temps, de ressources et compétences, mode de décision informel ou faible spécialisation des tâches. Les stratégies collectives (Astley & Fombrun, 1983) sont toutefois présentées dans la littérature comme une voie pertinente pour dépasser certaines barrières liées aux spécificités de gestion des petites entreprises, telles que la vulnérabilité aux forces de l'environnement ou l'insuffisance de capacités. C'est l'option prise par certaines entreprises agricoles qui, soucieuses de traiter la complexité de ces problèmes, se regroupent en association pour développer des systèmes de management collectifs (SMC) fondés sur des principes d'amélioration continue et de responsabilité collective. Un groupe d'agriculteurs picards accompagné par l'ADEME[1] et un cabinet conseil se lance ainsi en 2002 dans la conception d'un système de management environnemental (SME[2]) collectif adapté à leurs spécificités. Inspirée des pratiques des industries multi-sites, la dimension collective vise à l'époque à pallier la lourdeur et les coûts d'un SME individuel pour des petites entreprises (Serraz & Petit, 2010). L'association Terr'Avenir se constitue alors et obtient sa première certification collective ISO 14001 en 2005. Depuis, la démarche s'est déployée en France totalisant désormais 8 associations régionales et environ 250 entreprises agricoles très hétérogènes (toutes productions, tous marchés, toutes tailles, toutes motivations…).

Cet article cherche à répondre à la problématique suivante : les systèmes de management collectifs (SMC) créent-ils des conditions favorables à une gestion constructive des tensions de

[1] Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

[2] Un SME vise à *« gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter le risque lié aux menaces et opportunités »* (ISO 14001:2014).

la durabilité ? Après avoir développé les enjeux de l'approche des paradoxes (Smith & Lewis, 2011) pour la gestion des tensions de la durabilité, nous présentons les SMC Terr'Avenir et explicitons notre méthodologie. Nous montrons alors en quoi cette forme particulière de stratégie collective peut favoriser à la fois l'expérience, l'acceptation et la résolution des tensions, et donc les cercles vertueux en matière de gestion des paradoxes.

1. La durabilité : une capacité à satisfaire simultanément des exigences paradoxales ?

L'intérêt pour la mesure d'une performance élargie des entreprises (au-delà de la seule performance économique) a émergé dans les années 70, notamment avec le concept de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). L'idée de maximisation du profit comme ultime but de l'entreprise perdait alors du terrain, tandis que les buts se multipliaient et se contredisaient. Dans les années 90, Koenig (1996) voyait ainsi une nouvelle problématique se profiler à l'horizon : *« comment satisfaire simultanément des exigences contradictoires »* ? Répondre à cette problématique, objet central de la littérature des paradoxes depuis plus de 25 ans, constitue un élément déterminant de la durabilité des entreprises (Smith & Lewis, 2011). 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 au développement durable »*[3].

Source de multiples tensions paradoxales (Hahn et al., 2015), la durabilité implique en effet pour les entreprises de répondre simultanément à des problèmes économiques, sociaux et environnementaux qui sont interreliés et dont les réponses peuvent être ambivalentes (une solution à une question peut être préjudiciable à une autre). Elle renvoie également à des résultats attendus au niveau global de la société tels que l'équité intra et intergénérationnelle, mettant en tension des aspects spatiaux et temporels. La durabilité sous-tend par ailleurs la prise en compte de multiples attentes, souvent conflictuelles, d'un large ensemble de parties prenantes ayant des logiques de décision différentes de celles des gestionnaires. Enfin, elle génère aussi des tensions liées aux processus de changement entre les pratiques actuelles et futures (Hahn et al., 2015).

Mais en mobilisant souvent une perspective instrumentale de la RSE (Grimand et al., 2014), la recherche a peu abordé la façon dont les entreprises pouvaient gérer les multiples 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. 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. 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

[3] Traduction des auteurs

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. Toutefois, selon Chauvey & Naro (2013, p. 21), la performance globale et le découplage de ses dimensions sont *« fondées sur un déni du caractère paradoxal de la RSE, et sur des tentatives de résoudre ou de contourner le paradoxe, soit en noyant les dimensions contradictoires dans un concept global, soit en les séparant de telle sorte que leurs oppositions n'apparaissent pas »*.

Pour répondre à ces débats, l'approche des paradoxes va alors plus loin que l'intégration en embrassant les tensions et permet ainsi 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). Puisqu'il est vain d'espérer venir à bout des paradoxes[4] (Koenig, 1996), la durabilité d'entreprise relève ainsi davantage d'une capacité que d'un résultat. L'expérience des tensions paradoxales 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 (Smith & Lewis, 2011). De plus en plus mobilisés, 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 (cf. Figure 1).

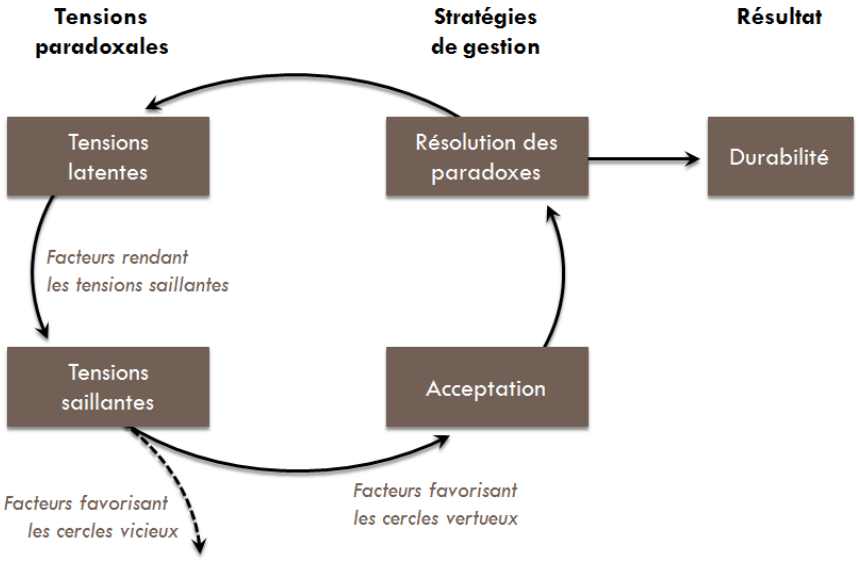


Figure 1 : Modèle d'équilibre dynamique de gestion des paradoxes (Smith & Lewis, 2011)

Dans ce modèle, les auteures distinguent les tensions latentes (en dormance, inaperçues ou ignorées) des tensions saillantes (vécues par les acteurs). Elles suggèrent que la cognition paradoxale et des facteurs environnementaux comme la pluralité, le changement et la rareté rendent les tensions saillantes. L'acceptation des paradoxes constitue alors une réponse cognitive vitale à la gestion constructive de ces tensions et peut permettre de trouver des

[4] Un paradoxe est défini comme un *« ensemble d'éléments contradictoires mais inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps »* (Smth & Lewis, 2011).

solutions créatives à des questions complexes telles que la durabilité. 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 ainsi les entreprises à accepter les tensions et à s'attaquer à des problèmes sociaux et environnementaux même en l'absence de retombées économiques immédiates (Hahn et al., 2017). Placée dans cette logique, la résolution des contradictions s'opère par réponses itératives de séparation (choix entre les éléments) et de synthèse (recherche de synergies). Mais quelles que soient les stratégies utilisées, cette résolution ne peut être définitive car, tôt au tard, les conditions évoluent et les tensions refont surfaces. Les réponses aux tensions alimentent alors des cycles de renfort positif ou négatif : alors que la recherche de cohérence, l'anxiété et les forces organisationnelles pour l'inertie favorisent les attitudes défensives et les cercles vicieux en matière de gestion des paradoxes, la complexité cognitive et comportementale, l'équanimité et les capacités dynamiques favorisent l'acceptation des tensions et donc les cercles vertueux. Une amélioration de la durabilité résulte ainsi de cet équilibre dynamique qui libère le potentiel humain et favorise l'apprentissage, la créativité, la flexibilité et la résilience (Smith & Lewis, 2011).

2. Les SMC dans le secteur agricole : stratégies collectives pertinentes pour des petites entreprises sous tensions ?

Définies comme *« la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations »* (Astley & Fombrun, 1983), les stratégies collectives sont souvent présentées dans la littérature comme une voie pertinente pour 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 ; Leyronas & Loup, 2009). En matière de développement durable, les stratégies collectives constitueraient même la *« seule issue »* pour bénéficier des outils RSE des grandes entreprises qui ont un coût significatif et nécessitent généralement l'affectation d'une personne à cette mission (Da Fonseca & Yami, 2012). Elles permettraient en outre de surmonter les principaux freins à l'intégration du management environnemental en PME[5] (Berger-Douce, 2005).

Pour traiter la complexité des questions de durabilité et pallier leur manque de capacités, certaines entreprises agricoles s'engagent ainsi dans des stratégies collectives (Astley & Fombrun, 1983) structurées autour des principes des systèmes de management ISO : des systèmes de management collectifs (SMC). Par le biais d'associations régionales, ces entreprises mutualisent leurs moyens afin d'obtenir collectivement une certification ISO 14001 (système de management environnemental ou SME[6]) rarement mis en place en petite entreprise. Définis 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 »* (Afnor, 2014), les systèmes de management peuvent aborder une ou plusieurs thématiques (environnement, qualité, santé-sécurité…) mais s'inspirent des logiques industrielles et du fonctionnement des grandes entreprises.

[5] PME : Petites et Moyennes Entreprises

[6] Un système de management environnemental vise à *« gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter le risque lié aux menaces et opportunités »* (AFNOR, ISO 14001:2014).

Dans les SMC, chaque association gère les exigences génériques et fournit aux entreprises les outils, les méthodes et l'accompagnement nécessaires à la mise en place des systèmes de management individuels. La certification ISO 14001 est ainsi portée par l'association pour l'ensemble de ses entreprises membres. Il en découle un principe de responsabilité collective, chaque membre étant responsable de la certification du groupe. En fixant plutôt des obligations de moyens, cette certification système se distingue fortement des autres démarches du secteur agricole, ces dernières étant généralement basées sur des référentiels de bonnes pratiques (comme l'Agriculture Raisonnée), des obligations de résultats et des certifications produits (comme l'Agriculture Biologique). Un système de management se base en effet sur un principe d'amélioration continue des performances (processus itératif en 4 phases : diagnostiquer, planifier, réaliser, vérifier) *« dont le rythme et l'importance seront déterminés par l'organisme à la lumière de son contexte »* (Afnor, 2008). Dans les SMC, cette amélioration continue est mise en œuvre au niveau individuel mais également à l'échelle de l'association. A partir des systèmes de management individuels, l'association 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.

Si l'approche des paradoxes a d'ores et déjà été mobilisée pour aborder les contradictions liées au déploiement de la RSE à travers l'ISO 26000 (Grimand et al., 2014), aucune recherche en revanche ne s'est *a priori* intéressée aux effets des systèmes de management collectifs (SMC) sur la capacité des petites entreprises à gérer les tensions de la durabilité. C'est l'objet de cet article qui, à travers l'étude du cas des SMC Terr'Avenir (cf. méthodologie), cherche à répondre à la problématique suivante : *les SMC créent-ils des conditions favorables à une gestion constructive des tensions de la durabilité ?*

Nous avons à cet effet exploré trois propositions inspirées du modèle de Smith & Lewis (2011), suggérant que les SMC créent des conditions favorables à l'expérience (P1), l'acceptation (P2) et la résolution (P3) des tensions de la durabilité. La figure 2 schématise ce cadre d'analyse dont les différents éléments sont explicités au fur et à mesure de la présentation des résultats.

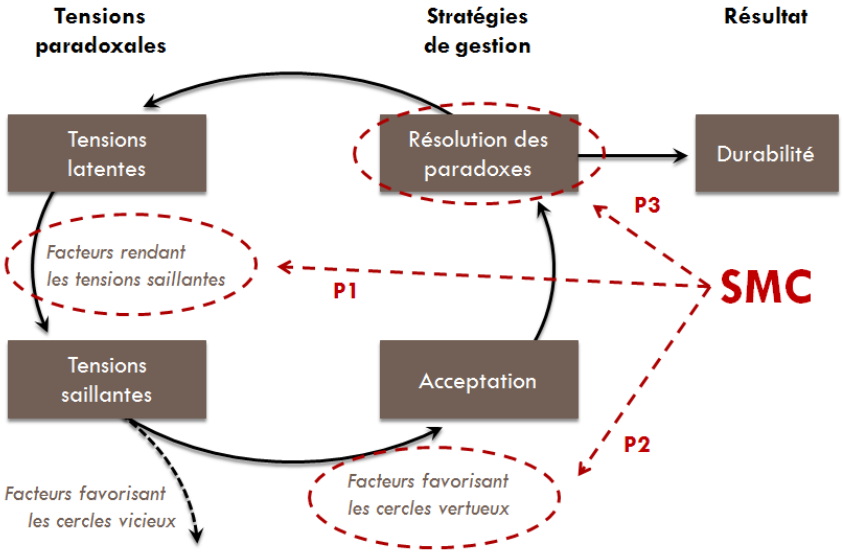


Figure 2 : Effets des SMC sur la gestion des paradoxes de la durabilité

METHODOLOGIE

Qualitative et exploratoire, notre méthodologie est fondée sur l'étude du cas des systèmes de management collectifs (SMC) Terr'Avenir certifiés ISO 14001. Dans une logique de triangulation, nous avons cherché à diversifier nos méthodes de collecte et nos sources de données. Notre étude a ainsi porté sur 2 SMC situés dans des contextes bien différents : l'Association Terre de Languedoc-Roussillon (33 membres) et l'Association Terre de Haute-Normandie (47 membres). Pour chaque SMC, nous avons réalisé un focus group avec une partie des dirigeants d'entreprise impliqués et un entretien individuel avec l'acteur-tiers pilote. Un entretien individuel avec un responsable national de la démarche et de multiples sources de données secondaires (supports de communication, articles de presse, documents internes...) ont alors complété cette enquête qui questionnait les effets des SMC sur les capacités et les exigences stratégiques des petites entreprises. Au total, 16 personnes ont été enquêtées en 2015 dont 13 dirigeants (30 % de femmes) d'entreprises certifiées ISO 14001 ayant pour la plupart moins de 3 salariés, des activités agricoles diverses (grandes cultures, élevages, viticulture, activités para-agricoles…) et des anciennetés variables en SMC (2 à 8 ans). Ces différentes sources de données ont permis de confronter les discours entre eux, ainsi que les discours avec les données documentaires. Après une analyse de contenu (codage, classement thématique), seules les données confirmées par 3 sources différentes, dont 2 sources de données primaires au minimum (pour leur donner la primauté), ont été conservées pour l'analyse.

3. Résultats

Dans cette recherche, nous nous concentrons sur les tensions relatives aux paradoxes de performance (c'est-à-dire entre exigences contradictoires, en l'occurrence économiques et non économiques), car elles sont au cœur même des problèmes de durabilité d'entreprise (Hahn et al., 2017).

3.1. Les SMC favorisent l'expérience des tensions (P1)

Nos résultats montrent tout d'abord que les SMC sont de nature à renforcer les facteurs qui favorisent, selon Smith & Lewis (2011), l'expérience des tensions en rendant ces dernières plus saillantes aux yeux des dirigeants. Ces facteurs sont la pluralité (des points de vue, des intérêts, des perspectives…), le changement, la rareté des ressources (temps, argent) et la cognition paradoxale (aptitude des individus à juxtaposer les éléments contradictoires plutôt que de se concentrer uniquement sur leur pôle préférentiel). Pour les dirigeants, les SMC apportent en effet *« une ouverture d'esprit »*, grâce notamment aux échanges entre entreprises hétérogènes. La stratégie collective met ainsi en évidence la pluralité des points de vue et leur divergence autour des questions de durabilité. L'amélioration continue joue par ailleurs un rôle important sur l'expérience des tensions, en induisant de multiples changements passant souvent par

l'adoption de pratiques plus complexes ou plus contraignantes et visant à régler des problèmes de durabilité identifiés lors des diagnostics annuels (environnementaux, réglementaires…).

« Il y a des choses qu'on aurait jamais faites si on n'était pas dans l'ISO. » (D)[7]
« ça se fait pas tout seul, ça se fait pas sans douleur (...). On se prend tous des pastilles à un moment donné ou à un autre, on essuie les plâtres. » (D)

Mais elle induit aussi et surtout un investissement financier et humain conséquent pour ces petites entreprises qui met sous pression leurs ressources, impliquant des choix en termes de répartition et donc des tensions accrues entre des alternatives concurrentes. L'amélioration continue semble enfin favoriser la cognition paradoxale des dirigeants (plutôt qu'une cognition centrée sur la performance économique) en les forçant à *« gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter le risque lié aux menaces et opportunités »* (ISO 14001:2014), même en l'absence de retombées économiques.

« On anticipe les contraintes de l'extérieur mais on s'est créé une énorme contrainte individuelle. (...) à la fois c'est un soulagement parce qu'il y a des trucs que tu vois venir mais c'est quand même hyper lourd quoi. » (D)
« c'est quand même très très lourd parce qu'on a fait les choses en avance et parfois on voit nos collègues qui font rien et on se dit : quand même ils sont bien heureux » (D)

Ainsi, la stratégie collective et l'amélioration continue semblent créer au sein des SMC des conditions favorables à l'expérience des tensions.

3.2. Les SMC favorisent l'acceptation des tensions (P2)

Nos résultats montrent en outre que les SMC sont de nature à renforcer les facteurs individuels (équanimité, complexité cognitive et comportementale) et organisationnels (capacités dynamiques) qui favorisent, selon Smith & Lewis (2011), l'acceptation des tensions. Les SMC induisent en effet une sécurisation psychologique importante des dirigeants trouvant sa source à la fois 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 contrôle diagnostic...) et dans la stratégie collective (échanges, confiance, entraide, sortie de l'isolement...). Ils rassurent les dirigeants qui voient dans ces derniers de la *« sérénité »* et un moyen d'avoir l'esprit *« plus libre pour entreprendre »*. En favorisant le confort psychologique, les SMC apporteraient donc une meilleure stabilité émotionnelle (équanimité), minimisant ainsi la peur et les attitudes défensives face aux tensions de la durabilité.

« Collectivement, avec les expériences des uns et des autres... On se rassure. On gagne en sérénité. » (D)
« Chaque année il y a une réglementation supplémentaire et (...) ça s'accumule et on arrive plus à dépouiller ce qu'il faut faire en priorité etc... Donc ça permet de se dégager aussi de ce genre de choses. » (D)

Plusieurs caractéristiques des SMC semblent également renforcer la capacité à juxtaposer les exigences contradictoires et à adopter des comportements concurrents (complexité cognitive et comportementale). En permettant aux dirigeants de gérer les contraintes à leur rythme et dans le respect du contexte de leur entreprise (taille, priorités d'action…), l'amélioration continue

[7] Les extraits de corpus (verbatims) sont assortis d'un D s'il s'agit du discours de dirigeants ou d'un A si c'est celui d'acteurs-tiers.

pousse en effet ces derniers à intégrer des aspects sociaux et environnementaux dans la prise de décision et l'action, même en l'absence de retombées économiques immédiates.

> *« Devant (...) le nombre de choses à faire et le coût que ça engendre, ils ont plutôt tendance à se dire « et bien je ne fais rien du tout » et à se braquer, alors que nous on va leur dire « il y a ça à faire, on va le faire sur telle ou telle durée, à vous de me dire si vous préférez commencer par ça ou par ça ». On va leur montrer qu'ils restent décideurs. » (A)*

La dynamique de groupe créée par la stratégie collective vient alors soutenir ces efforts en renforçant la motivation individuelle. L'adoption de comportements concurrents est aussi fortement soutenue par la responsabilité collective qui oblige les dirigeants à tenir leurs engagements pris dans le cadre du SMC, chaque membre étant responsable de la certification du groupe.

> *« on serait seul, je pense que 20 fois on aurait abandonné chacun. » (D)*
> *« Et le fait qu'on soit en collectif ça met aussi ce petit aiguillon de se dire finalement (…) moi je vais faire planter tous les autres ? Et ça cette contrainte elle est vraie quoi. » (D)*

Fondée sur une logique anticipatrice et une exigence de moyens, l'amélioration continue semble enfin développer chez les petites entreprises une plus grande aptitude à faire face aux tensions d'un environnement changeant qui pourrait relever des capacités dynamiques (Teece et al., 1997)[8]. Les dirigeants associent en effet les SMC à une dynamique d'apprentissage permanente et un moyen de mieux gérer l'évolution des contraintes externes, notamment réglementaire et environnementale. Alors que les outils de l'amélioration continue placent les dirigeants dans une posture de veille et d'anticipation sur ces aspects, la stratégie collective leur permet quant à elle d'avoir des retours d'expérience sur un large éventail de situations et de s'ouvrir à d'autres manières de voir ou de faire.

> *« le fait que ce soit collectif (...) on a vu pleins de situations... En plus on est (…) la plupart sur des productions très différentes. (...) il y a toujours quelque chose à pêcher chez l'un chez l'autre. » (D)*
> *« On aura toujours une veille et eux, gérants, auront une notion d'avance sur ce qui pourrait arriver. » (A)*

La stratégie collective, l'amélioration continue et la responsabilité collective inhérentes aux SMC semblent donc renforcer les facteurs qui favorisent l'acceptation des tensions, créant ainsi des conditions favorables à une gestion constructive des paradoxes de la durabilité.

3.3. Les SMC améliorent les capacités de résolution des tensions (P3)

Nos résultats montrent enfin que les SMC étudiés dotent les petites entreprises d'une aptitude à résoudre plus efficacement les tensions entre les aspects économiques et non économiques. Cette résolution se concrétise par des stratégies de synthèse, en exploitant les synergies existantes entre les dimensions de la durabilité, mais aussi par des stratégies de séparation temporelle, en opérant des choix entre les éléments contradictoires.

Les principales stratégies de synthèse réussies entre les exigences économiques et non économiques résident dans des gains d'efficacité et de sécurité. En matière d'efficacité, les

[8] Le concept de capacités dynamiques a été initialement défini par Teece et al. (1997) comme *« la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements changeant rapidement ».*

SMC apportent en effet aux dirigeants des gains de temps tant dans l'organisation du travail que dans la prise de décision.

« ça fait gagner du temps » (D)
« Il y a plein de trucs très pratico-pratiques (…) qu'on n'aurait jamais abordés (...). N'empêche qu'on l'a mis en place et que ça permet quand même de professionnaliser et de rationaliser les choses sur notre exploitation. » (D)

Les SMC contribuent aussi à l'atteinte d'objectifs individuels très variés (sécurisation et optimisation du fonctionnement de l'entreprise, conformité et amélioration des pratiques et installations, développement, diversification, transmission...) en apportant notamment des conditions optimales d'avancement (outils de contrôle diagnostic et priorisation de l'action, respect du rythme et de l'importance, mutualisation des moyens et dynamique collective…).

« Ça priorise déjà les actions (...). Donc on va tout de suite à l'essentiel. » (D)
« d'avoir un système de rappels, de relances et d'échéances va permettre de s'assurer que de toute manière leur projet va avancer. » (A)

La gestion des risques, centrale en ISO 14001, permet 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.

« Quand ils arrivent t'es serein. (…) T'abordes le contrôle plutôt comme un RDV. » (D)
« Tu fais aussi de la prévention de risques. Donc, entre guillemets, ça c'est une économie énorme. Ça ne se mesure pas directement mais le jour où il y a un problème... » (D)

Toutefois, l'absence de retombées économiques directes et le manque de reconnaissance des efforts (sociaux et environnementaux) obligent les entreprises à se contenter de stratégies de séparation pour ce qui est des questions d'efficience et de légitimité. Malgré la mutualisation des moyens et des économies parfois identifiables sur des consommations, les SMC induisent surtout des coûts non productifs (accompagnement, investissements sociaux et environnementaux…) 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 généralement très faibles du fait notamment de l'absence de valorisation marchande de l'ISO 14001 en agriculture.

« Ça ne se voit pas sur les rendements, sur les résultats, etc... » (D)
« La coopérative, que je sois ISO ou pas, mon blé elle le prendra au même prix. » (D)

Cependant, en considérant les SMC comme un moyen d'accroître la viabilité et la transmissibilité de l'entreprise, les dirigeants s'inscrivent clairement dans une stratégie de séparation temporelle entre les aspects économiques et non économiques.

« Nous quand on est rentré dans l'ISO c'était en partie aussi pour la transmission (...). Parce qu'on a toujours dit que ça se valoriserait plus tard. » (D)
« Si on laisse une exploitation où... au niveau réglementation on est dans les choux, où on laisse tout aller... les salariés ne sont pas formés... » (D)

En matière de légitimité, si l'implication des salariés dans la démarche semble être un marqueur d'une satisfaction interne accrue, l'amélioration de la légitimité externe est quant à elle perçue comme très insuffisante. Mis à part les organismes de contrôle, la plupart des parties prenantes

a priori importantes pour ces entreprises (clients, fournisseurs, administrations, financeurs...) ne semblent pas, selon les acteurs, faire preuve d'un intérêt accru.

> *« c'est une vraie démarche (…) qui n'est pas reconnue par les politiques publiques. » (D)*
> *« (…) ils ont besoin qu'on leur donne des reconnaissances de l'administration, de l'extérieur et tout ça pour légitimer tout ce qu'ils ont mis en place. La satisfaction d'eux même elle n'est plus suffisante maintenant. » (A)*

Là aussi, les dirigeants s'inscrivent dans une stratégie de séparation temporelle en considérant malgré tout que les SMC apportent une image positive et un gage de sérieux (certification), et constituent un moyen pertinent (pouvoir collectif, ouverture aux parties prenantes), mais encore insuffisamment exploité, d'accroître la légitimité de leur entreprise.

> *« L'union fait la force et si on est plus nombreux, meilleur ça vaudra quand on va discuter avec les administrations, même l'agence de l'eau... » (D)*
> *« La société à une vision de l'agriculture... (...) Elle aime les paysans mais elle se méfie en même temps des agriculteurs. Donc (…) je crois que ça peut aussi ouvrir des portes de dialogue. » (D)*

En synthèse, nos résultats suggèrent que les SMC créent des conditions favorables à une gestion constructive des tensions de la durabilité, en impactant à la fois l'expérience (P1), l'acceptation (P2) et la résolution (P3) de ces tensions (cf. figure 2). Ils semblent ainsi pousser les entreprises à travailler « au travers » des contradictions en s'attaquant à des problèmes sociaux et environnementaux même en l'absence de retombées économiques immédiates.

4. Discussion

Selon notre analyse, trois caractéristiques des systèmes de management collectifs (SMC) semblent jouer un rôle clé sur l'adoption d'attitudes constructives plutôt que défensives face aux tensions de la durabilité : la stratégie collective (Astley & Fombrun, 1983), l'amélioration continue (boucle itérative en 4 phases : diagnostiquer, planifier, réaliser, vérifier) et la responsabilité collective (chaque membre est responsable de la certification du groupe). Impliquant des entreprises hétérogènes (ayant des tailles et des productions différentes, aussi bien en agriculture conventionnelle qu'en agriculture biologique), la stratégie collective étudiée ici pourrait également renforcer l'efficacité de cette gestion constructive en évitant d'avoir au sein du groupe une polarisation trop forte vers un cadre cognitif particulier (paradoxal ou purement économique). La confrontation de cadres cognitifs complémentaires peut en effet 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). 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 chez les dirigeants (Hahn et al., 2014). De plus, l'amélioration continue et la responsabilité collective dans les SMC semblent apporter des réponses au manque de règles formalisées et de référentiel adapté dont peuvent souffrir les stratégies collectives de développement durable (Berger-Douce & Courrent, 2009). Par ailleurs, en combinant à la fois des systèmes de contrôle diagnostic (amélioration continue) et interactif (stratégie collective), que Simons (1995) associe aux deux niveaux d'apprentissage d'Argyris & Schön (1978), les SMC pourraient non seulement susciter un apprentissage en simple boucle

(contrôle 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. En mobilisant à la fois un système de contrôle diagnostic, contrôlant la mise en œuvre de stratégies délibérées dans une logique plutôt d'exploitation, et un système de contrôle interactif favorisant l'émergence de nouvelles stratégies dans une logique plutôt d'exploration, les SMC développeraient une forme d'ambidextrie organisationnelle (Lehmann-Ortega & Naro, 2010), apportant ainsi une réponse constructive au paradoxe entre exploitation et exploration (March, 1991) qui demeure une problématique centrale lorsqu'on s'intéresse à la pérennité des entreprises (Mignon, 2009).

L'action responsable en SMC peut toutefois s'avérer difficilement soutenable pour certaines petites entreprises. Alors que ces systèmes favorisent l'expérience des tensions entre les exigences économiques et non économiques (en mettant notamment sous pression les ressources), ils ne permettent qu'une résolution partiellement satisfaisante de ces dernières du fait notamment d'un manque de reconnaissance et de retombées financières de l'action responsable. Cette situation vécue par les acteurs enquêtés fait d'ailleurs écho au questionnement de Vogel (2008) : y a-t-il véritablement une demande pour la vertu ? Alors que les dirigeants en SMC 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 s'inquiéter des conséquences de la persistance d'un tel problème sur leur action responsable à moyen et long terme, la recherche de cohérence constituant en effet un facteur renforçant la non acceptation des tensions (Smith & Lewis, 2011). Si les stratégies de séparation (compromis) ne sont en effet 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 peuvent alors prendre du temps (Koenig, 1996) et restent une tâche difficile (Smith & Lewis, 2011). Face à la rareté des cas de synthèse, même une gestion constructive des paradoxes de la durabilité peut renforcer petit à petit les tensions sous-jacentes et donc les risques d'attitudes défensives, nourrissant ainsi la menace persistante des cercles vicieux (Smith & Lewis, 2011).

Conclusion

Par l'étude des systèmes de management collectifs (SMC), cet article met en évidence le rôle clé que peuvent jouer les stratégies collectives, l'amélioration continue et la responsabilité collective sur la gestion des tensions de la durabilité en petites entreprises. Il invite ainsi la recherche à s'intéresser à cette combinaison de facteurs qui peut favoriser la pensée paradoxale et une gestion plus efficace des problèmes de durabilité. Par ailleurs, cet article contribue au développement des recherches sur la gestion des paradoxes de la durabilité dont les travaux existants sont pour la plupart théoriques (Van der Byl & Slawinski, 2015), à quelques exceptions près (Grimand et al., 2014). Il s'inscrit plus globalement dans les efforts actuels d'unification des approches paradoxales en gestion qui tendent à se concentrer autour des travaux clarificateurs de Smith & Lewis (2011). Sur le plan managérial, cette recherche invite tout d'abord les dirigeants à adopter une perspective paradoxale pour gérer la complexité des problèmes de durabilité et tirer parti des distinctions et des synergies entre les exigences économiques et non économiques. Elle montre ensuite en quoi les SMC peuvent constituer,

pour les petites entreprises, un moyen pertinent de gérer de façon plus constructive et plus efficace les tensions de la durabilité, plutôt que de se contenter de solutions partiellement satisfaisantes ou de se réfugier dans des attitudes défensives contre-productives qui entravent au final leurs performances. Elle montre en outre la nécessité d'une reconnaissance rapide par la société en général des efforts fournis par les agriculteurs en matière d'environnement. La nature exploratoire de notre étude et l'hétérogénéité des contextes en PME interdisent néanmoins toute généralisation de ces résultats à ce stade. Il semble donc désormais utile de tester nos propositions dans d'autres contextes et sur de plus grands échantillons dans le cadre d'études qualitatives et quantitatives.

Bibliographie

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

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

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

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

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.

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

Grimand A., Vandangeon-Derumez I., Philippe Schäfer P. (2014), « Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI », *Revue française de gestion*, n° 240, p. 133-148.

Hahn T., Figge F., Pinkse J., Preuss L., (2017), « A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects », *Journal of Business Ethics*, In press.

Hahn T., Pinkse J., Preuss L., Figge F. (2015), « Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework », *Journal of Business Ethics*, 127, p. 297-316.

Hahn T., Preuss L., Pinkse J., Figge F. (2014), « Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames », *Academy of Management Review*, 39, p. 463-487.

Koenig G. (1996), Management stratégique – Paradoxes, interactions et apprentissages, 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, p. 257-273.

Leyronas C., Loup S. (2009), Processus de performance des stratégies collectives en TPE : proposition d'un cadre d'analyse, dans Messeghem K., Polge M., Temri L., Entrepreneur et dynamiques territoriales, chap. 17, p. 267-278, EMS.

March J. G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, 2, p. 71-87.

Mignon S. (2009), « La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction », *Revue française de gestion*, n° 192, p. 73-89.
Puthod D. (1998), « L'alliance : une option permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME », dans Torres O. (Ed), PME : De nouvelles approches, Economica, p. 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*, vol. 36, n° 2, p. 381-403.
Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18, p. 508-533.
Van der Byl C.A., Slawinski N. (2015), « Embracing Tensions in Corporate Sustainability: A Review of Research From Win-Wins and Trade-Offs to Paradoxes and Beyond », *Organization & Environment*, Vol. 28(1), p. 54-79.
Vogel D. (2008), Le marché de la vertu, Paris, Economica.