



HAL
open science

Certification de groupe ISO 14001 et gestion des problèmes de durabilité en petite entreprise : une analyse lexicale du discours des agriculteurs

Maël Sommer, Karine Gauche

► To cite this version:

Maël Sommer, Karine Gauche. Certification de groupe ISO 14001 et gestion des problèmes de durabilité en petite entreprise : une analyse lexicale du discours des agriculteurs. 17. Congrès de l'ADERSE "Data et RSE : Nouveaux enjeux pour le management ?", May 2021, Evry, France. hal-03791169

HAL Id: hal-03791169

<https://hal.science/hal-03791169>

Submitted on 29 Sep 2022

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.

Certification de groupe ISO 14001 et gestion des problèmes de durabilité en petite entreprise : une analyse lexicale du discours des agriculteurs

Maël Sommer

Université Toulouse III – Paul Sabatier
IUT Département GEA Ponsan / LGCO
115C, Route de Narbonne - BP67701 - 31077 TOULOUSE Cedex 4 - FRANCE
mael.sommer@iut-tlse3.fr
Tel. : +33 (0)5 62 25 81 20

Karine Gauche

L'institut Agro - Montpellier SupAgro
Département SESG / UMR MOISA
2, Place Pierre Viala - 34060 Montpellier Cedex 2 - FRANCE
karine.gauche@supagro.fr
Tel. +33 (0)4 99 61 24 19

Résumé : Cette communication cherche à rendre compte de la façon dont les petites entreprises perçoivent les effets des démarches de certification de groupe ISO 14001, des dispositifs collectifs généralement mis en œuvre pour pallier leur manque de capacités individuelles face aux problèmes de durabilité. A cette fin, 30 dirigeants du secteur agricole, issus de 8 groupes d'entreprises certifiés ISO 14001, ont été enquêtés via des entretiens individuels et des focus groups. Par l'identification de classes thématiques dans leurs discours, des analyses lexicales automatisées (à l'aide du logiciel Alceste) permettent alors de mieux comprendre les apports et limites de ces dispositifs encore peu étudiés et révèlent en quoi ceux-ci peuvent constituer une voie prometteuse de l'action responsable en petite entreprise.

Mots clés : durabilité, petite entreprise, certification de groupe ISO 14001, agriculture, analyse lexicale

Certification de groupe ISO 14001 et gestion des problèmes de durabilité en petite entreprise : une analyse lexicale du discours des agriculteurs

INTRODUCTION

Les efforts en matière de développement durable ne peuvent être pertinents sans l'implication d'une masse critique de petites entreprises (moins de 50 personnes). Représentant plus de 9 entreprises sur 10 dans l'ensemble des pays de l'OCDE (OCDE, 2019), elles ont en effet, collectivement, un impact sociétal considérable (Hillary, 2004 ; Spence et al., 2007). Mais, du fait leurs spécificités, les petites entreprises sont aussi réputées moins armées que les grandes face à la complexité des problèmes de durabilité (Quairel et Auberger, 2005 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Paradas, 2008 ; Courrent, 2012). Pour surmonter leurs difficultés, certaines d'entre-elles se regroupent alors en association pour mettre en œuvre des systèmes de management environnemental (SME) collectifs dans le cadre de démarches de certification de groupe ISO 14001 (Ammenberg et al., 1999 ; Zobel, 2007). Cette communication s'intéresse à ces systèmes encore méconnus et aux rôles qu'ils peuvent jouer dans la gestion des problèmes de durabilité en petite entreprise. Fondée sur l'idée que les représentations des acteurs guident leurs actions, cette recherche se propose plus précisément de répondre à la question suivante : *Comment les dirigeants de petite entreprise perçoivent les effets des SME collectifs qu'ils mettent en œuvre pour gérer les problèmes de durabilité ?* Pour ce faire, nous avons enquêté, par le biais d'entretiens individuels et de focus groups, 30 chefs d'entreprise évoluant au sein d'un secteur à forte responsabilité sociétale, l'agriculture (Valiorgue, 2020). Les discours ainsi collectés ont ensuite été soumis à de premières analyses lexicales sous le logiciel Alceste. D'ores et déjà, ces analyses permettent, d'une part, de mieux comprendre les problèmes de durabilité auxquels font face les petites entreprises dans leur action responsable, et d'autre part, d'éclairer en quoi les SME collectifs créent des conditions favorables à une gestion vertueuse de ces problèmes. Mais ces premiers résultats révèlent aussi les limites de tels dispositifs et soulignent notamment le manque problématique de reconnaissance et de valorisation des efforts importants qu'ils impliquent en petite entreprise, malgré leur dimension collective. Après avoir synthétisé les travaux antérieurs sur les SME collectifs et sur les difficultés des petites entreprises en matière d'action responsable (section 1), la méthodologie (section 2) et les résultats (section 3) de notre étude sont détaillés, puis discutés (section 4), avant de conclure

sur les limites actuelles et développements futurs de ce travail de recherche, encore au stade préliminaire.

1. REVUE DE LITTERATURE

1.1. Les difficultés des petites entreprises face aux problèmes de durabilité

Du fait de leur grand nombre, les petites entreprises représentent une grande diversité d'activités et de contextes. Elles ont toutefois certaines caractéristiques communes qui ont « un fort pouvoir explicatif de leur fonctionnement » (Courrent, 2012) et les distinguent des grandes entreprises, au-delà de leur petite taille (Welsh et White, 1981 ; Julien, 1990 ; Marchesnay, 1991). Or, ces spécificités sont loin d'être sans conséquences sur leur capacité à gérer les problèmes de durabilité. Elles seraient même source de difficultés accrues (Quairel et Auberge, 2005 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Paradas, 2008 ; Courrent, 2012). Par effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Torrès, 2015), les problèmes ont en effet tendance à s'accroître avec la diminution de la taille de l'entreprise. Des aspects courants en grande entreprise, comme par exemple la perte d'un client ou un retard de paiement, peuvent ainsi prendre des allures de crise dans les petites entreprises. Le faible niveau de leurs ressources financières et la grande prudence économique dont elles doivent faire preuve pour garantir leur survie (Welsh et White, 1981) peuvent notamment constituer un frein important à leur action responsable (Courrent, 2012 ; Bon et al., 2013). L'adoption de pratiques plus durables est d'ailleurs souvent perçue comme coûteuse dans cette catégorie d'entreprise (Lepoutre et Heene, 2006 ; Temri et Fort, 2009). Généralement débordés par les tâches opérationnelles quotidiennes (Auberge et Quairel, 2004) et animés par un sentiment d'urgence, les chefs de petite entreprise peuvent aussi manquer de temps et de ressources humaines pour questionner leurs façons de faire et s'engager dans des actions éloignées de leurs priorités à court terme (Lepoutre et Heene, 2006 ; Courrent, 2012 ; Callot, 2014). Le faible pouvoir des petites entreprises peut également freiner l'évolution de leurs pratiques si cette évolution n'est pas en phase avec les modes de fonctionnement imposés par leurs parties prenantes externes, notamment celles situées en aval ou en amont (Lepoutre et Heene, 2006 ; Courrent, 2012). D'un autre côté, les chefs de petite entreprise ont parfois tendance à ignorer les parties prenantes éloignées (Courrent, 2012) et négliger leurs attentes (Jenkins, 2004 ; Bon et al., 2013), en particulier lorsqu'il s'agit de parties muettes comme l'environnement naturel (Lepoutre et Heene, 2006). Enfin, la faible spécialisation des tâches et les modes de décision informels sont aussi des caractéristiques des petites entreprises (Julien, 1990) qui s'avèrent généralement insuffisantes pour traiter la complexité des problèmes de durabilité (Jenkins, 2004 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Paradas, 2008). Le manque d'expertise

sur ces problèmes induit d'ailleurs souvent chez elles de nombreuses interrogations sur le « comment faire » (Courrent, 2012).

1.2. Les SME collectifs comme voie pertinente de l'action responsable en petite entreprise

Généralement considérées comme une voie pertinente de l'action responsable en petite entreprise (Da Fonseca et Yami, 2012), les démarches collectives occupent de plus en plus le débat dans le champ de la RSPME¹ (Ondoua Biwolé, 2017). Elles permettraient en effet de surmonter des barrières classiques liées à leur manque de capacités (Da Fonseca et Yami, 2012) tout en favorisant chez elles l'appropriation (Delpuech, 2009) et l'institutionnalisation du développement durable (Temri et Fort, 2009). Elles participeraient aussi à la diffusion de bonnes pratiques (Temri et Fort, 2009) et d'approches innovantes en matière de RSE² (Bonneveux et al., 2011 ; Calme et Bonneveux, 2015), via notamment le partage de connaissances (Temri et Fort, 2009) et des processus d'apprentissage (Bonneveux et Saulquin, 2009). La mutualisation des capacités individuelles au profit du collectif permettrait en outre de pallier la difficulté des petites entreprises à bénéficier des outils des plus grandes (Da Fonseca et Yami, 2012) et jouerait un rôle catalyseur en matière d'engagement environnemental (Berger-Douce, 2005, 2010). Depuis les années 90, la prise de conscience des difficultés des petites entreprises sur les questions de durabilité serait ainsi à l'origine d'opérations collectives régionales ou locales visant à les accompagner dans des démarches de management environnemental (Berger-Douce, 2005). Dans ce contexte, certaines petites entreprises s'engagent dans des certifications de groupe ISO 14001 visant à mettre en œuvre des systèmes de management environnemental (SME) collectifs (Ammenberg et al., 1999 ; Zobel, 2007). Orchestrés par des acteurs-tiers, ces systèmes regroupent généralement des PME d'une même zone géographique, mais pouvant avoir des domaines d'activité très différents (artisanat, industrie, services, professions médicales...). Ils sont basés sur un processus d'amélioration continue des performances (connu sous l'acronyme PDCA : Plan-Do-Check-Act) dont l'objectif est de « gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter le risque lié aux menaces et opportunités » (ISO 14001:2015). Si certaines parties du système sont communes (outils, procédures et système documentaire, formation et accompagnement, politique et objectifs communs, audits internes et externes...), d'autres sont spécifiques à chaque entreprise (Ammenberg et al., 1999 ; Zobel, 2007). Quelques travaux se

¹ Responsabilité Sociétale des Petites et Moyennes Entreprises

² Responsabilité Sociétale des Entreprises

sont intéressés aux SME collectifs, surtout en Suède où ces derniers ont eu un franc succès et se sont développés dans de nombreux districts. Au-delà des améliorations environnementales permises par les SME collectifs (Ammenberg et al., 2002 ; Ammenberg et Hjelm, 2003), ces travaux ont mis en évidence plusieurs effets positifs pour les petites entreprises. Face aux problèmes de durabilité, ils apporteraient non seulement des solutions à l'insuffisance de capacités précédemment abordée (manque de temps, de moyens financiers, d'expertise, de pouvoir de négociation...) (Hallinan et Schaper, 2003 ; Berger-Douce, 2005), mais produiraient aussi des effets d'apprentissage, conduisant à l'émergence de nouvelles pratiques, idées et perspectives, et des effets de sécurisation psychologique, soutenant la prise de décision et l'action (Berger-Douce, 2005 ; Halila, 2007 ; Halila et Tell, 2013 ; Sommer et al., 2018). Gérer un SME peut toutefois demeurer une grande opération pour des petites entreprises, même en collectif (Ammenberg et Hjelm, 2003 ; Berger-Douce, 2005 ; Halila 2007). La diversité de leurs activités et de leurs priorités complique également la recherche d'objectifs communs (Hallinan et Schaper, 2003 ; Zobel, 2007). Enfin, la gestion collective peut aussi limiter la flexibilité individuelle (Ammenberg et Hjelm, 2003) et souffrir du manque d'implication de certains membres (Berger-Douce, 2005). La complexité de ces dispositifs, aux dimensions individuelles, collectives et normatives entrelacées, rend toutefois difficile la compréhension des mécanismes sous-jacents à leurs effets, effets qui restent considérés, malgré les limites évoquées, comme largement positifs dans les travaux antérieurs. Cette recherche se propose donc d'explorer plus en profondeur la façon dont les acteurs perçoivent les SME collectifs et leurs effets sur la gestion des problèmes de durabilité. Dans la section suivante, nous présentons la méthodologie déployée pour y parvenir.

2. METHODOLOGIE

2.1. Le cas des entreprises agricoles en SME collectifs « Terr'Avenir »

Pour mettre plus efficacement en évidence les phénomènes analysés, nous avons choisi un contexte où les enjeux de durabilité sont particulièrement élevés : le contexte agricole. Dans ce secteur, « lié au développement durable par sa fonction même », l'engagement responsable serait bien « plus qu'un simple argument marketing, il s'agit d'un facteur clé pour la survie de l'entreprise » (Temri et Fort, 2009). Son lien très étroit avec la nature et la santé, et la multifonctionnalité de ses activités (sécurité alimentaire, gestion des espaces ruraux...), confère en effet à l'agriculture une grande responsabilité sociétale. À l'heure de l'anthropocène, ce secteur serait même au cœur des enjeux de durabilité planétaires (Valiorgue, 2020). Plus précisément, notre étude se concentre sur le cas de la démarche Terr'Avenir qui regroupaient

en 2017 (au moment de la collecte de données) environ 250 entreprises agricoles de toutes filières, réparties dans 8 SME collectifs régionaux certifiés ISO 14001 (de 5 à 15 ans d'existence). Au total, 30 dirigeants de petite entreprise, sélectionnés dans une logique de diversification des cas (selon 3 critères : la région, l'activité et le genre), ont été enquêtés de façon semi-directive via 10 entretiens individuels et 5 focus groups (le tableau 1 présente les caractéristiques des cas). Combiner ces deux méthodes de collecte avait pour but d'approfondir l'analyse tout en limitant l'influence des biais de chaque méthode (Caillaud et Flick, 2016). À quelques nuances près, un même guide d'entretien a été utilisé pour les entretiens individuels et les focus groups. Ce dernier abordait des questions sur les problèmes de durabilité et sur les effets des SME collectifs dans la gestion de ces problèmes.

Tableau 1 : Caractéristiques des cas

Méthodes de collecte	Dirigeants enquêtés	Caractéristiques des entreprises
5 focus groups (≈ 2h en face à face)	20 dirigeants / 3 régions : - Languedoc-Roussillon - Normandie - Picardie	0 à 14 salariés permanents (méd. : 2) 70 à 800 hectares (méd. : 202) 1 à 6 activités (méd. : 3) 2 à 15 ans en démarche ISO 14001 (méd. : 5)
10 entretiens individuels (≈ 1h au téléphone)	10 dirigeants / 5 régions : - Champagne-Ardenne - Ile de France - La Réunion - Nord-Pas-de-Calais - Yvelines	0 à 4 salariés permanents (méd. : 1) 15 à 330 hectares (méd. : 215) 1 à 6 activités (méd. : 2,5) 3 à 10 ans en démarche ISO 14001 (méd. : 5)
	30 dirigeants / 8 régions (dont 8 femmes)	26 activités différentes (11 végétales + 6 animales + 9 para-agricoles)

2.2. Une analyse lexicale automatisée du discours des dirigeants

Les retranscriptions des discours collectés ont été soumises à des analyses de données textuelles automatisées sous le logiciel Alceste (Analyse des Lexèmes Cooccurrents dans les Enoncés Simplifiés d'un Texte). Cet outil permet de faire émerger le sens de corpus volumineux par des traitements statistiques qui dégagent des classes de discours sur la base de cooccurrences de mots (Hohl et al., 2011). Il permet ainsi d'« avoir une vision plus globale et plus homogène du matériel recueilli [...] mais aussi une subtilité et une finesse du détail qui ne sont pas forcément visibles à l'œil nu » (Kalampalikis, 2003, p.149). L'objectif de l'analyse est non seulement de dégager les grandes thématiques au sein des discours pris dans leur entièreté, mais aussi d'identifier les liens entre ces thématiques et certains mots significatifs exprimés par les répondants. Alceste propose de choisir entre une classification simple (un seul passage) et une classification double (deux passages). Ce dernier traitement est le paramétrage standard recommandé par les concepteurs de l'outil, car augmentant la cohérence des classes de discours

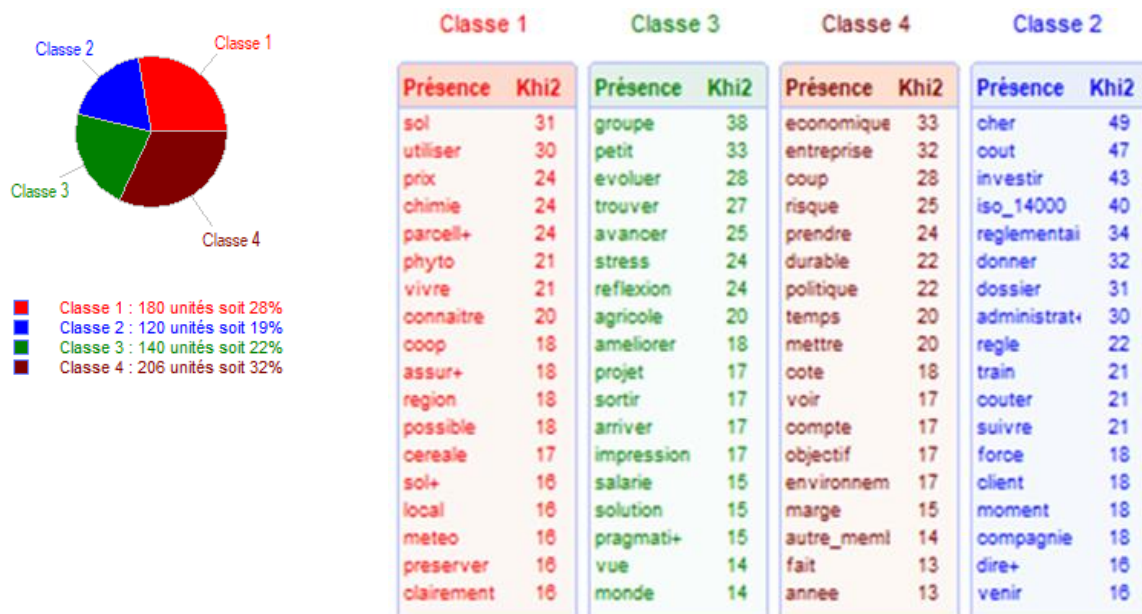
obtenues (le khi2, indice de corrélation d'un mot à une classe, augmente avec le traitement double). Par ailleurs, le pourcentage du corpus retenu (indice de pertinence de la classification) par l'analyse double est considéré comme élevé à partir de 70 %. Pour chaque traitement, nous avons donc effectué un premier traitement double, afin d'avoir des classes les plus distinctes les unes des autres. Lorsque l'indice de pertinence était inférieur à 70 %, le traitement simple a été choisi.

3. RESULTATS

3.1. Analyse des discours liés aux questions de durabilité

Une partie du guide d'entretien abordait des questions relatives à la gestion des exigences de la durabilité. Il s'agissait non seulement de comprendre ce qu'est une entreprise agricole durable pour les agriculteurs, mais aussi et surtout d'interroger ces derniers sur les problèmes que soulève l'amélioration de la durabilité dans ce type d'entreprise (pour ensuite mieux comprendre les apports et limites de leur démarche, cf. section suivante). L'isolement des thèmes relatifs aux questions de durabilité ayant abouti à un corpus de petite taille (document texte de 168 Ko), l'indice de pertinence du traitement double était insuffisant (52 %). Les résultats issus de la classification simple ont donc été retenus. Cette analyse donne 4 classes qui représentent 91 % des unités textuelles (646 unités classées sur 712), soit une pertinence de traitement très élevée. Les mots les plus significatifs de chaque classe sont regroupés dans le tableau suivant, par Khi2 décroissant. Des exemples de verbatims significatifs de chaque classe sont également donnés ci-après pour illustrer les résultats.

Tableau 2 : Classes et principaux mots significatifs



La classe 4, qui regroupent 32 % du contenu analysé (206 unités textuelles), est la plus représentée. Elle traite globalement de la notion de durabilité des entreprises. Celle-ci semble s'inscrire, chez les dirigeants enquêtés, dans une vision élargie de la performance (économique et non économique) intégrant son contexte temporel et politique. En effet, cette classe renvoie explicitement à la question de la pérennité de l'entreprise en étant associée à des mots qui relèvent souvent de la dimension temporelle de la durabilité et de l'incertitude qui y est associée en matière de prise de décision (« risque », « durable », « temps », « objectif », « année », « pérennité », « viable », « transmissible », « sécurise », etc.) : « il y a risque de perte quand même. Après faut l'assumer, (...) économiquement après, faut que ça tienne, sinon ça ne marche pas » (unité textuelle n°80 de Khi2 = 16) ; « la durabilité c'est la pérennité, la continuité (...) la viabilité quoi. Oui mais pas que viabilité économique. Y a quand même une durabilité agroécologique. » (unité textuelle n°414 de Khi2 = 14). De façon cohérente, la question de la performance globale de l'entreprise (« économique », « marge », « environnement », « mesurer », « rentable », « perte », etc.) et du contexte dans lequel elle évolue (« politique », « société », « global », « système », etc.) est également évoquée dans cette classe : « si on fait que de l'environnement ben on a l'économique qui va pas. Enfin, on est toujours en train de jouer sur les deux, (...) essayer justement que ce soit équilibré » (unité textuelle n°524 de Khi2 = 9) ; « avec les choses qu'on ne maîtrise pas, conjoncturelles et puis politiques » (unité textuelle n°422 de Khi2 = 2).

La classe 1, qui regroupent 28 % du contenu analysé (180 unités textuelles), est ensuite la mieux représentée au sein du corpus. Elle fait clairement référence à la gestion technique des problèmes de durabilité et renvoie aussi bien aux pratiques mises en œuvre (« sol », « utiliser », « chimie », « parcell+ », « phyto », « céréale », « météo », « préserver », « produit », « azote », « colza », « herb+ », « nature », « couvert », etc.) qu'aux problèmes rencontrés sur le terrain, en particulier ceux relatifs aux aléas et au manque de maîtrise (« connaître » ; « assur+ » ; « complexe » ; « maîtrise pas » ; etc.) : « c'est le semis direct qui permet de préserver mon sol » (unité textuelle n°3 ; Khi2 = 34) ; « le plus complexe c'est ce qu'on vit cette année quoi. C'est que on a fait le job et on maîtrise pas la météo et les cours mondiaux » (unité textuelle n°367 de Khi2 = 20). Le rôle du territoire et des filières en place, qui impactent fortement la nature des productions et leurs conditions en agriculture, est logiquement associé à cette classe (« prix », « coop », « région », « local », « PAC », « filière », « bassin », « mondial », etc.) : « lui il est rémunéré parce qu'il aura amené des tonnes de colza et que ce sera l'agriculteur modèle qui aura fait ses quintaux de colza et que moi j'aurais peut-être perdu 5-10 % sur ma

parcelle » (unité textuelle n°319 de Khi2 = 12) ; « c'est la reconnaissance qui manque. En maïs semence, j'utilise zéro insecticide quasiment, c'est que des trichogrammes, donc c'est bio control » (unité textuelle n°631 de Khi2 = 11).

La classe 3, qui regroupent 22 % du contenu analysé (140 unités textuelles), renvoie quant à elle au processus d'amélioration de la durabilité, avec d'ailleurs une utilisation significative de nombreux verbes d'actions. On trouve en effet principalement dans cette classe des mots relatifs à la recherche de solutions (« trouver », « réflexion », « solution », « penser », etc.) et à la mise en œuvre du changement (« évoluer », « avancer », « améliorer », « projet », « arriver », « devenir », « changement », etc.) : « tu as toujours de l'amélioration à apporter, il y a un plan d'action derrière. Tu fais évoluer. (...) je suis dans une démarche, oui, de projets » (unité textuelle n°383 de Khi2 = 11) ; « il faut trouver des solutions (...) qui sont faisables, qui sont financièrement acceptables » (unité textuelle n°170 de Khi2 = 4). Il convient également de noter que ce processus semble source de blocages (« empêcher », « frein ») et de « stress » et est plutôt envisagé par les acteurs dans une perspective collective, associant les pairs, le personnel ou d'autres parties prenantes (« groupe » ; « salarié » ; « monde ») : « ce qui nous empêche d'avancer c'est que, quelque part, on est chef d'exploitation mais on n'est pas maître de décider ce qu'on veut faire » (unité textuelle n°183 de Khi2 = 14) ; « c'est quand même assez stressant parce qu' (...) on a toujours l'impression qu'il va y avoir un changement des modèles » (unité textuelle n°254 de Khi2 = 4).

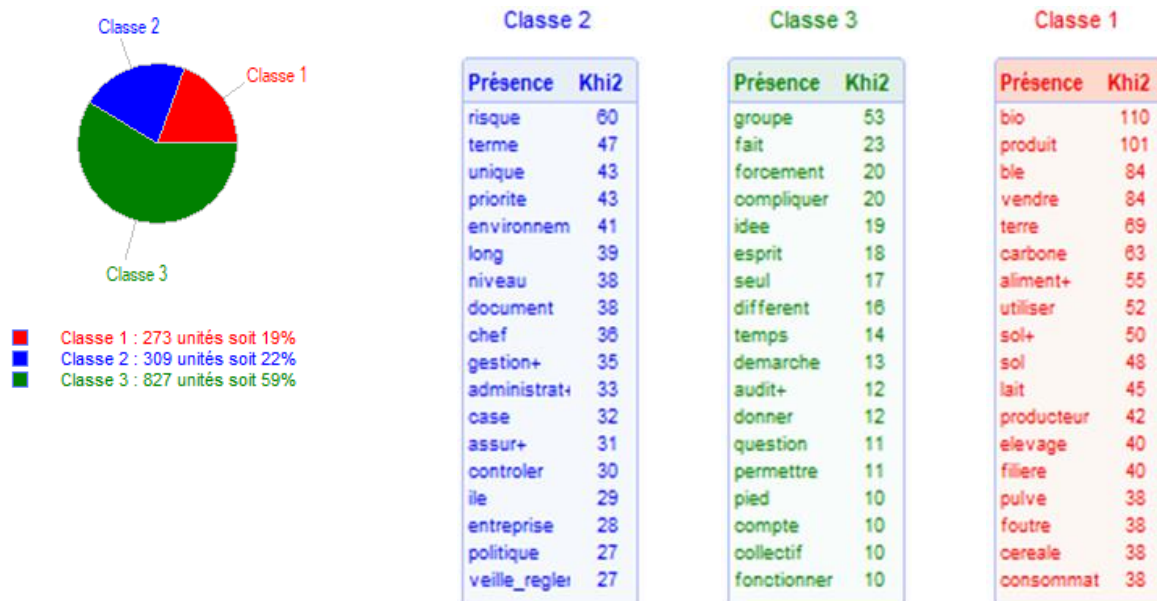
Enfin, la classe 2, qui regroupent 19 % du contenu analysé (120 unités textuelles), traite distinctement des contraintes associées à l'amélioration de la durabilité. Les contraintes financières sont en premier lieu évoquées (« cher », « coût », « investir », « coûter », « perdu », « argent », « rapporter », etc.) : « ça coute de l'argent, on a pas de retour » (unité textuelle n°476 de Khi2 = 12) ; « malheureusement je fais des actions environnementales qui me coutent de l'argent et qui me rapportent rien » (unité textuelle n°201 de Khi2 = 11). Les contraintes réglementaires, normatives ou administratives sont également très représentées (« ISO 14000 », « réglementaire », « dossier », « administrat+ » ; « règle », « norme », « audit+ », « contrôler », « cadre », etc.) : « il y a trop de paperasse » (unité textuelle n°185 de Khi2 = 55) ; « l'administration se durcit et la réglementation ça va être de pire en pire » (unité textuelle n°654 de Khi2 = 17). Dans une moindre mesure, les contraintes sociales sont aussi évoquées : « tout ce qui est amélioration environnementale peut avoir des retombées négatives, souvent. C'est ce qui freine souvent d'ailleurs. Et le social aussi. Par exemple se lever tôt pour aller traiter, ben vis-à-vis d'un salarié c'est pas évident » (unité textuelle n°223 de Khi2 = 9) ;

« faut pas se leurrer, ça rajoute quand même pas mal de boulot » (unité textuelle n°188 de Khi2 = 8).

3.2. Analyse des discours liés aux SME collectifs

La majeure partie du guide d'entretien abordait, sous différents angles, les apports et les limites des SME collectifs, ces derniers étant au centre de notre étude. C'est pourquoi, après avoir retiré les thèmes spécifiques aux questions de durabilité (analysés dans la section précédente), notre corpus était toujours de taille suffisante (document texte de 459 Ko) pour opérer une classification double avec un niveau de pertinence élevé. Cette classification a donné 3 classes qui représentent 72 % des unités textuelles (1409 unités classées sur 1964). Le tableau suivant regroupe les mots les plus significatifs de chacune de ces classes, par Khi2 décroissant. Dans les explications qui suivent, des exemples de verbatims significatifs sont aussi fournis pour illustrer les résultats.

Tableau 3 : Classes et principaux mots significatifs



La classe 3 est la plus représentée. Elle rassemble 59 % du contenu analysé (827 unités textuelles) et aborde les effets de l'action collective, montrant ainsi l'importance du rôle joué par le groupe (« groupe », « seul », « collectif », « chacun », « personne+ », « gens », « adhérent », etc.) dans la perception qu'ont les acteurs de leur démarche responsable. Cette caractéristique des SME collectifs semble vue sous un angle très positif. Le groupe est notamment associé à l'échange et au partage (« donner », « échange », « expérience », « échanger », « rencontre », « partage », etc.), ainsi qu'à la réflexion et à l'exploration de nouvelles façons de voir ou de faire (« idée », « esprit », « différent », « autre », « ailleurs »,

« question », « sort », « curieux », « ouverture d'esprit », « réfléchir », « solution », « essayer », etc.) : « le partage des expériences de chacun (...), ça ouvre l'esprit à d'autres qui n'auraient pas forcément eu l'idée » (unité textuelle n°1511 de Khi2 = 12) ; « c'est apprendre à se remettre en cause, à réfléchir, à être curieux, à aller chercher de l'information » (unité textuelle n°1636 de Khi2 = 10). Le groupe est aussi envisagé comme moyen d'agir, tant sur le plan opérationnel qu'en termes de motivation (« fait », « permettre », « fonctionner », « faire », « avancer », « formation », « envie », « façon », « volonté », « progresser », etc.) : « c'est la démarche de groupe qui va faire qu'on va progresser » (unité textuelle n°126 de Khi2 = 12) ; « on avance ensemble, on progresse ensemble, et on a décidé de le faire ensemble pour que cette contrainte soit moins dure à porter parce qu'elle est partagée » (unité textuelle n°1621 de Khi2 = 10). La démarche collective rassure d'ailleurs les dirigeants dans l'action : « elle est rassurante dans le sens où on est en groupe. Et en groupe on peut échanger, on voit les problématiques des autres, on voit les siennes, on les voit mieux, et ça permet, comment dirai-je, de s'étalonner et de voir où on est, de voir comment on peut encore progresser (unité textuelle n°180 de Khi2 = 5) ; « ne se sentir pas seul en se disant on avance. (...) d'autres gens qui font la même chose que nous et qui galèrent comme nous (...) moi ça me rassure (unité textuelle n°1888 de Khi2 = 5). Toutefois, la classe 3 met aussi en évidence certains désagréments de la démarche collective comme son caractère chronophage (« temps »), la peur de l'évaluation par les pairs ou la pression liée au principe de responsabilité collective (« audit+ », « stress ») dans les certifications de groupe (chaque membre risque, s'il ne fait pas ce qu'il faut, de faire perdre la certification à l'ensemble du groupe) : « les audits, le stress (...), le temps passé. Et puis 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... » (unité textuelle n°1528 de Khi2 = 12). Pour bon nombre de dirigeants, ces désagréments sont néanmoins vus comme un mal nécessaire (une contrainte positive) permettant de s'obliger à faire des choses qu'ils repousseraient ou qu'ils ne feraient pas : « si je me mettais pas ce coup de stress à un moment donné, je progresserai pas non plus » (unité textuelle n°37 de Khi2 = 11) ; « de se poser, de réfléchir, de mieux poser les choses, ça permet de gagner du temps. Le temps qu'on a perdu à faire ça et bien on le rattrape amplement » (unité textuelle n°625 de Khi2 = 11) ; « c'est pas forcément une épée de Damoclès, c'est plus un coup de pied dans le derrière pour le faire » (unité textuelle n°1349 de Khi2 = 8) ; « si elle rate, tout le monde en subit les conséquences. Oui, cette responsabilité vis-à-vis du groupe est un élément clé de la réussite collective » (unité textuelle n°1619 de Khi2 = 6).

Avec 22 % du contenu analysé (309 unités textuelles), la classe 2 est ensuite la plus représentée. Elle traite spécifiquement de la dimension managériale des SME collectifs (« chef », « gestion+ », « entreprise », « gérer », « stratégie », « réunion », « direction », etc.). On retrouve notamment ici le rôle important que peut jouer le processus d'amélioration continue dans la structuration de l'action responsable chez les dirigeants enquêtés. Figurent en effet dans la classe 2 des mots qui rappellent l'ensemble des étapes de ce processus sur lequel repose la norme ISO 14001 : diagnostic des risques, hiérarchisation des priorités, planification et vérification (« risque », « priorité », « environnement », « niveau », « contrôler », « politique », « veille réglementaire », « ISO 14001 », « accident », « conformité », « SME », « référentiel », « rigueur », « anticiper », etc.). La mise en œuvre des outils et méthodes de l'amélioration continue semble un atout important des SME collectifs pour les dirigeants : « on devient des experts, on devient, on sait gérer une mise en conformité, on sait gérer un développement autour de l'environnement, de la production d'énergie ou de la gestion des risques » (unité textuelle n°1121 de Khi2 = 17) ; « contrôler et anticiper les choses, c'est éviter de subir ». Mais au-delà des aspects environnementaux, les aspects sociaux sont aussi régulièrement évoqués dans la classe 2 (« salarié », « humain », « employé », « social », etc.), s'agissant de problématiques souvent pesantes pour les employeurs (tant sur le plan des risques que de la gestion administrative) et sur lesquelles le SME a des effets positifs. Il est par ailleurs intéressant de noter que les termes « sérénité » et « serein » apparaissent significativement dans cette classe : « ça permet d'avancer de façon super sereine » (unité textuelle n°1728 de Khi2 = 15) ; « 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... » (unité textuelle n°438 de Khi2 = 14) ; « je gère le risque, je... Donc c'est de la discipline, c'est de la rigueur, c'est vraiment... Et, au bout du compte, ben, c'est de la sérénité ». Mais une telle structuration de l'action nécessite une formalisation des pratiques et une gestion administrative (« document », « administrat+ », « case », « coche », « dossier », « règle », « papier », « classer », etc.) qui semblent lourdes à porter pour ces chefs de petite entreprise, même en collectif. De nombreux mots négatifs y sont d'ailleurs associés (« long », « chier », « embêter », « travail+ », « négatif », « malheureusement », « emmerd+ », « paperasse », etc.) : « c'est lourd, c'est de la paperasse. Et la paperasse c'est vraiment un problème ».

Enfin, la classe 1, qui regroupe 19 % du contenu analysé (273 unités textuelles), renvoie au rôle que jouent les SME collectifs dans la gestion concrète des problèmes de durabilité. En effet, le vocabulaire utilisé dans cette classe est essentiellement technique (« produit », « blé », « terre »,

« carbone », « aliment+ », « sol+ », etc.) et semble défendre la pertinence de la démarche pour le développement durable : « on arrive à faire des rotations où on arrive à limiter le round up, etc., parce qu'avec des couverts performants on y arrive » (unité textuelle n°977 de Khi2 = 32) ; « quand nous on aura des taux de carbone dans le sol, on sera beaucoup plus autonome sur nos pratiques, donc moins dépendants de la chimie, moins dépendants de la ferraille, moins dépendants du fioul » (unité textuelle n°936 de Khi2 = 22). Mais la plupart des discours concernés pointent un manque de valorisation et de reconnaissance de la démarche (« vendre », « cher », « société », « prix », etc.) : « dans leurs discussions idéalistes, ils ne veulent manger que du bio et beau, mais quand il s'agit de payer... » (unité textuelle n°1313 de Khi2 = 31) ; « on vend pas notre quintal de blé plus cher parce qu'on est certifié ISO » (unité textuelle n°1474 de Khi2 = 20) ; « quand la société exige de ça partout, faut quand même qu'elle en exige un peu le prix. Je veux dire, on paye (...) notre sécurité militaire, (...) mais notre sécurité alimentaire on a le droit aussi de la payer » (unité textuelle n°307 de Khi2 = 19). Dans ces discours, les dirigeants comparent souvent leur certification ISO 14001 avec d'autres démarches, en particulier avec le « bio » ou « Global Gap » qui bénéficient d'une certaine reconnaissance et d'une valorisation ou d'un accès à certains marchés : « un produit qui bio, qui n'a pas reçu de pesticides mais par contre, voilà, au niveau pollution de l'air, etc., bon voilà, on a des consommations en carburant, en heures de tracteur, qui sont dans le rouge, je ne suis pas sûr que là-dessus... » (unité textuelle n°580 de Khi2 = 36) ; « on est en train de scinder 2 agricultures, entre la conventionnelle polluante et la bio. Et on essaye de montrer qu'on n'est pas aux antipodes. Y a pas 2 agricultures quoi. Y a pas le bien et le mal quoi » (unité textuelle n°1291 de Khi2 = 18). A ce manque de reconnaissance, s'ajoute des réactions souvent négatives d'une partie de la profession à l'encontre des dirigeants enquêtés à qui on reproche notamment de jouer le jeu de l'administration et de contribuer à l'émergence de nouvelles réglementations : « on a des réflexions comme quoi c'est à cause d'agriculteurs comme nous qu'on va plus avoir le droit d'utiliser le Round Up, qu'on aura plus le droit de faire ci... » (unité textuelle n°1495 de Khi2 = 19) ; « je me suis encore fait emmerder par des jeunes (...) qui m'ont quasiment empêché de m'exprimer dans le cadre d'une (...) conférence (...) en vue de trouver des systèmes alternatifs. (...) ça a pris des tournures : “ouai, vous nous dites que vous faites des pointes de 70 quintaux en blé bio, je n'y crois pas (...), arrêter de raconter des conneries, de toute façon votre bio intensif c'est pas du bio“ » (unité textuelle n°1090 de Khi2 = 16).

4. DISCUSSION

4.1. De la perception des acteurs à une meilleure compréhension des problèmes de durabilité en petite entreprise

L'analyse lexicale des discours des agriculteurs sur les questions de durabilité (section 3.1) met en évidence quatre classes qui illustrent les principaux problèmes auxquels font face ces chefs de petite entreprise dans leur action responsable. Les premiers problèmes relevés tiennent tout d'abord dans la difficulté à trouver un équilibre satisfaisant entre les objectifs économiques et non économiques. A l'instar de nombreux chefs de petite entreprise (Welsh et White, 1981 ; Julien, 1990 ; Marchesnay, 1991), les agriculteurs enquêtés semblent logiquement accorder une importance particulière aux aspects financiers pour assurer la survie et la pérennité de leur entreprise (classe 4). Cette vigilance est d'autant plus grande que l'action responsable est associée par les acteurs à des contraintes de coûts et de surcharge administrative (classe 2). Leurs efforts en matière de durabilité ne sont d'ailleurs pas source de retombées économiques, faisant ainsi écho à certains travaux qui pointent l'absence d'une véritable demande pour la vertu (Vogel, 2005 ; Quairel-Lanoizelée, 2011). Or, en petite entreprise, le manque de ressources financières est souvent identifié comme un frein important à l'action responsable (Lepoutre et Heene, 2006 ; Courrent, 2012 ; Bon et al., 2013). Nous rejoignons également certains auteurs pour qui la formalisation excessive des pratiques (Biondi et al., 2000 ; Jenkins, 2004) et le manque de temps pour se libérer des opérations quotidiennes (Auberger et Quairel, 2004) peuvent constituer des barrières supplémentaires. Mais notre analyse montre aussi que, sur le terrain, l'équilibre recherché entre les différentes dimensions de la durabilité est d'autant plus difficile à trouver que l'adoption de nouvelles pratiques peut nécessiter une prise de risques économiques importante en petite entreprise, du fait notamment de la complexité des problèmes à résoudre et de certains paramètres non maîtrisables comme la météo ou les cours du marché (classe 1). C'est pourquoi, l'amélioration de la durabilité passe avant tout, pour les dirigeants enquêtés, par l'exploration de solutions qui visent à concilier l'ensemble et par la mise en œuvre de changements progressifs plutôt que radicaux. Ce processus, source d'inquiétude et parfois de blocages, se heurtent d'ailleurs à une forte évolutivité des modèles de durabilité en agriculture (classe 3) qui expose les acteurs à des risques de remise en cause de leur choix, limitant ainsi leur capacité à modifier trop profondément leur structure ou à investir de façon trop déterminante dans un modèle donné. La prise de décision sur les questions de durabilité est en effet jonchée d'incertitudes du fait notamment de l'évolutivité des attentes et de la complexité des problèmes (Bansal, 2005 ; Epstein et al., 2015), problèmes dont la résolution

implique de satisfaire simultanément des critères économiques, sociaux et environnementaux, concurrents et incommensurables par nature (Margolis et Walsh, 2003, Hahn et al., 2015). Dans ces petites structures où, par effet de grossissement, la perception des problèmes augmente avec la diminution de la taille de l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Torrès, 2015), les efforts d'amélioration de la durabilité soulèvent ainsi des contradictions qui ne peuvent qu'être source de difficultés et de tensions pour les dirigeants. Sur la base de nos résultats, nous discutons alors en quoi les SME collectifs peuvent constituer une voie pertinente pour dépasser ces problèmes.

4.2. Les SME collectifs : des dispositifs vertueux adaptés aux petites entreprises mais insuffisamment soutenus

L'analyse des discours des agriculteurs sur les effets des SME collectifs fait ressortir trois classes lexicales qui permettent de mieux comprendre les apports et limites de ces systèmes pour la gestion des problèmes de durabilité. Premièrement, elle met en évidence le rôle positif important que peut jouer le collectif dans l'action responsable (classe 3). En effet, le groupe apparaît comme un moyen de se rassurer face aux questions de durabilité (sentiment de ne pas être seul face aux problèmes) et d'explorer de nouvelles solutions en s'ouvrant à d'autres façons de voir ou de faire (partage d'expériences, réflexion collective). L'action collective apporte ainsi des réponses aux besoins d'exploration qu'implique la recherche d'un équilibre plus soutenable (*cf.* section précédente) et répond au problème de l'isolement du chef de petite entreprise, qui a souvent besoin d'améliorer son sentiment de sécurité et de réduire son incertitude lorsqu'il s'engage dans la résolution de problèmes complexes tels que ceux liés aux questions de durabilité (Tell, 2001). Ce faisant, notre étude confirme l'effet de sécurisation des SME collectifs, déjà observé dans des travaux antérieurs (Berger-Douce, 2005 ; Halila, 2007 ; Halila et Tell, 2013 ; Sommer et al., 2018), y compris au sein de démarches collectives portant sur d'autres thématiques que celle de la durabilité (Desreumaux, 1979 ; Paturel et Barriol, 1999 ; Bergh, 2008). Nos résultats confirment par ailleurs le rôle positif que joue le groupe sur la motivation des acteurs à mettre en place des actions en faveur de l'environnement (Berger-Douce, 2005 ; Halila et Tell, 2013). Mais, sur ce point, nos résultats montrent surtout qu'il constitue pour eux un moyen de s'imposer une rigueur dans l'amélioration continue de leurs pratiques (via le système d'évaluation par les pairs et le principe de responsabilité collective vis-à-vis de la certification).

Deuxièmement, l'analyse met en évidence le rôle essentiel que peut jouer le processus d'amélioration continue (sur lequel se base les systèmes de management ISO) dans la gestion des problèmes de durabilité en petite entreprise. Plutôt que d'imposer un modèle régissant

chaque action, le principe d'amélioration continue laisse en effet au dirigeant la liberté de déterminer, selon les spécificités et le contexte de son entreprise, la façon dont il va progresser (priorités d'action, rythme et importance des actions...), respectant ainsi l'hétérogénéité des situations. Les SME collectifs regroupent d'ailleurs des activités souvent très diversifiées, y compris dans les groupes étudiés, même si ceux-ci appartiennent au même secteur (nos 30 cas représentent 26 activités agricoles et para-agricoles différentes). Cette liberté autorise en outre le droit à l'erreur, ce qui s'avère particulièrement important lorsqu'on est confronté à des contradictions (Ancelin-Bourguignon, 2018), comme les entreprises étudiées sur les questions de durabilité (*cf.* section précédente). Ce droit à l'erreur réduit en effet le caractère vital de la performance en plaçant les acteurs dans une logique de discussion plutôt que de sanction (Ancelin-Bourguignon, 2018). Les efforts sociaux et environnementaux peuvent alors être perçus comme une « contrainte positive », même s'ils entrent en opposition avec les impératifs économiques et les priorités à court terme. Notre analyse montre d'ailleurs que le processus d'amélioration continue est source de sérénité pour les dirigeants enquêtés. L'effet de sécurisation psychologique des SME collectifs ne résiderait donc pas seulement dans le fait d'être en collectif, comme certains travaux antérieurs le suggèrent (Berger-Douce, 2005 ; Halila, 2007 ; Halila et Tell, 2013), mais aussi dans la mise en œuvre de l'amélioration continue, tel que nous l'avons observé dans une précédente étude (Sommer et al., 2018). A l'instar d'autres dispositifs collectifs (Fernagu, 2018 ; Allard et Bravo, 2020), les SME collectifs apparaissent en somme comme des environnements capacitants, susceptibles de développer le pouvoir d'agir des individus. En outre, le principe de responsabilité collective semble apporter une réponse à un problème central de l'action collective, celui du passager clandestin³ (Olson, 1965) qui, sans régulation, peut conduire à une minimisation proportionnelle des efforts individuels. Ce principe, spécifique aux SME collectifs étudiés⁴, oblige en effet les entreprises à rendre compte du respect de leurs engagements au collectif, ce qui permet de s'assurer qu'aucun membre ne profite des avantages du collectif (la certification, la mutualisation des moyens, l'accès à de nouvelles ressources et compétences...) sans avoir déployé autant d'efforts que les autres. Couplée à l'amélioration continue, cette responsabilité collective pourrait donc bien constituer un système autorégulateur alternatif aux systèmes de régulation plus classiques comme l'action régalienne ou le marché (Micheaux, 2017), ouvrant ainsi de nouvelles

³ Un passager clandestin est un individu ou un organisme profitant d'un avantage collectif sans avoir déployé autant d'efforts, humains et/ou financiers, que les autres membres du groupe.

⁴ Les travaux antérieurs ont étudié des SME collectifs qui aboutissaient à une certification individuelle, à la différence des SME collectifs de notre étude où la certification est obtenue collectivement, c'est-à-dire pour l'ensemble des membres de l'association d'entreprises.

perspectives pour la gestion des problèmes de durabilité à l'échelle des territoires. Les attributs du dispositif étudié semblent d'ailleurs pallier le manque de règles formalisées et de référentiel adapté dont souffrent bien souvent les démarches collectives de développement durable en PME (Oerlemans et Assouline, 2003 ; Berger-Douce et Courrent, 2009 ; Da Fonseca, 2014). Conformément aux travaux antérieurs (Ammenberg et al., 2002, Ammenberg et Hjelm, 2003, Halila, 2007), notre analyse révèle cependant que le SME ISO 14001 reste une démarche lourde pour nombre de petites entreprises, même en collectif.

Troisièmement, les résultats mettent en évidence la volonté des agriculteurs enquêtés de défendre la pertinence de leur démarche (classe 1), notamment vis-à-vis de l'agriculture biologique, en évoquant par exemple leurs efforts en matière de séquestration et de maintien du carbone dans les sols, action répondant en effet à un enjeu de durabilité majeur à l'heure de l'anthropocène (Valiorgue, 2020). L'analyse souligne toutefois un manque important de reconnaissance et de valorisation des efforts des entreprises engagées, ce qui réfute l'hypothèse de l'alignement systématique des aspects économiques et non économiques défendue par les promoteurs du business case de la RSE (Carroll et Shabana, 2010 ; Porter et Kramer, 2011). Dans les cas étudiés, ce manque semble être le revers de la liberté d'action apportée par une démarche volontaire et ascendante (émergeant du terrain et non exigée par les pouvoirs publics ou les clients), fondée sur une approche système (et non produit) et un principe d'amélioration continue (ne garantissant pas l'atteinte de critères fixes généralement attendue par les parties prenantes comme les clients, les administrations ou les collectivités). Un tel problème doit, il nous semble, attirer l'attention de la société et des pouvoirs publics sur la difficile soutenabilité de l'action responsable pour ces petites entreprises, financièrement vulnérables par nature, mais soucieuses d'améliorer leur durabilité sans s'enfermer dans un modèle trop particulier qui pourrait devenir socialement inacceptable du jour au lendemain. En effet, cette absence de récompense pour la vertu crée un sentiment d'incohérence (classe 1) qui, combiné à des remises en cause et des changements inconfortables et à une pression accrue sur les ressources (temps, finances), ne peut être sans impacts négatifs (stress, épuisement, désengagement...) pour ces chefs de petite entreprise (Sommer, 2021). Mieux reconnaître et mieux valoriser ces efforts leur permettrait donc de gagner en confiance, en motivation et en légitimité dans notre société, voire au sein même de leur profession, dont une partie les rejette en les accusant d'aller au-devant des problèmes.

CONCLUSION

Analyser lexicalement le discours de dirigeants évoluant dans un secteur à forte responsabilité sociétale (l'agriculture) s'est révélé particulièrement adapté pour explorer la nature des problèmes de durabilité en petite entreprise et le rôle que peuvent jouer les SME collectifs dans leur gestion. Pour conclure cette communication, nous exposons ci-après les limites actuelles de notre étude et ses prochains développements. Comme nous l'indiquions en introduction, cette communication valorise les résultats des premières analyses lexicales que nous avons effectuées sur notre corpus de données. Il convient donc évidemment, à ce stade, de ne pas tirer de conclusions généralisatrices sur ces résultats qui restent à consolider et à préciser. Même si ces derniers apportent déjà de nombreux éclairages, nous prévoyons d'explorer plus en profondeur nos données par l'analyse des liens entre mots significatifs et classes, mais aussi via des analyses par thème plus précis d'entretien, par groupe d'entreprises ou encore selon les techniques de collecte (entretiens individuels *vs* focus groups). La comparaison et la combinaison des résultats de l'analyse lexicale avec ceux d'une analyse de contenu (Miles et Huberman, 2003 ; Bardin, 2013) opérée sur le même corpus pourraient aussi fournir des explications supplémentaires, utiles à notre compréhension. Les données collectées datant de 2017, une nouvelle collecte de données auprès des mêmes acteurs rendrait par ailleurs possible une approche longitudinale et permettrait de mieux « contrôler » un éventuel effet conjoncturel sur les résultats (l'agriculture étant exposée à des crises économiques régulières). Un autre développement possible serait d'analyser conjointement la documentation individuelle et collective associée aux dispositifs étudiés (diagnostics environnementaux, plans d'action, rapports d'audits, supports de communication, etc.). Plus globalement, l'étude d'autres secteurs d'activité que l'agriculture (artisanat, industrie, commerce, services...) aiderait à déterminer dans quelle mesure nos résultats sont généralisables à d'autres contextes, en particulier à ceux où les problèmes de durabilité sont moins saillants. Enfin, l'élargissement de nos travaux aux entreprises de taille moyenne pourrait constituer une piste intéressante à explorer, le niveau de ressources des entreprises impactant probablement la façon dont les dirigeants perçoivent les problèmes de durabilité et les efforts qu'implique leur résolution.

Bibliographie

ALLARD F., & BRAVO K. (2020), « Que nous enseignent les coopératives d'activité et d'emploi sur les milieux capacitants? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, N°4, pp. 93-102.

- AMMENBERG J., BÖRJESSON B., & HJELM O. (1999), « Joint EMS and group certification: a cost-effective route for SMEs to achieve ISO14001 », *Greener Management International*, Vol 28, pp. 23-31.
- 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*, Vol 12, N°3, pp. 163-174.
- AMMENBERG J., HJELM O., & QUOTES P. (2002), « The connection between environmental management systems and continual environmental performance improvements », *Corporate Environmental Strategy*, Vol 9, N°2, pp. 183-192.
- ANCELIN-BOURGUIGNON A. (2018), « La dynamique des doubles contraintes dans les organisations », *Revue française de gestion*, Vol 44, N°270, pp. 143-157.
- AUBERGER M. N., & QUAIREL F. (2004), « Des PME socialement responsables? », *Economie et Humanisme*, Vol 370, pp. 16-19.
- BANSAL P. (2005), « Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development », *Strategic Management Journal*, Vol 26, N°3, pp. 197-218.
- BARDIN L. (2013), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- BERGER-DOUCE S. (2005), « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective », *Revue internationale PME*, Vol 18, N°3-4, pp. 93-123.
- BERGER-DOUCE S. (2010), « La fabrique d'une stratégie collective entrepreneuriale orientée environnement : l'expérience d'un club de dirigeants des TIC », *Revue internationale PME*, Vol 23, N°3-4, pp. 123-154.
- BERGER-DOUCE S., & COURRENT J. M. (2009), « Développement durable et proximité(s) au service du développement local ? », In MESSEGHEM K., POLGE M., & TEMRI L., *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, chap. 10, pp. 267-278, EMS.
- BERGH P. (2008), « Swedish inter-organisational learning network : outcomes in three dimensions », *International Journal of Business and Globalisation*, Vol 2, N°1, pp. 56-71.
- BIONDI V., FREY M., & IRALDO F. (2000), « Environmental management systems and SMEs », *Greener Management International*, Vol 29, N°29, pp. 55-69.
- BON V., LACROUX A., TELLER P., & VAN DER YEUGHT C. (2013), « Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question », *Recherches en Sciences de gestion*, N°3, pp. 179-197.
- BONNEVEUX E., & SAULQUIN J. Y. (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir*, N°3, pp. 170-186.
- BONNEVEUX E., CALME I., & SOPARNOT R. (2011), « La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants », *Gestion 2000*, Vol 28, N°2, pp. 69-90.

- CAILLAUD S., & FLICK U. (2016), *Triangulation méthodologique - Ou comment penser son plan de recherche*, Les représentations sociales, Bruxelles, De Boeck.
- CALLOT P. (2014), « La difficile appropriation du concept de RSE par les TPE - Le cas de la viticulture », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°5, pp. 129-137.
- CALME I., & BONNEVEUX E. (2015), « Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, N°2, pp. 18-36.
- CARROLL A. B., & SHABANA K. M. (2010), « The business case for corporate social responsibility : A review of concepts, research and practice », *International journal of management reviews*, Vol 12, N°1, pp. 85-105.
- COURRENT J. M. (2012), *RSE et développement durable en PME : Comprendre pour agir*, De Boeck.
- DA FONSECA M. (2014), « L'impact des stratégies de coopération intersectorielles sur les représentations du développement durable des dirigeants de PME », *12ème CIFEPME*, Agadir.
- DA FONSECA M., & YAMI S. (2012), « Dynamiques inter-organisationnelles des PME : cas des groupements d'entreprises en développement durable », *11ème CIFEPME*, Brest, France.
- DELPUECH C. (2009), « Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME », *RIODD*, Lille.
- DESREUMAUX A. (1979), « Le "Club Plan à Moyen Terme" : une expérience originale d'introduction de la planification à moyen terme en MPI », Essai d'évaluation, *Cahier de recherche IAE de Lille*, Vol 79, N°4, 47 pages.
- EPSTEIN M. J., BUHOVAC A. R., & YUTHAS K. (2015), « Managing social, environmental and financial performance simultaneously », *Long Range Planning*, Vol 48, N°1, pp. 35-45.
- FERNAGU S. (2018), « Les capacités au prisme de la capacité à s'autodéterminer : les Clubs de dirigeants de PME », Formation emploi, *Revue française de sciences sociales*, N°142, pp. 231-254.
- HAHN T., PINKSE J., PREUSS L., & FIGGE F. (2015), « Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework », *Journal of Business Ethics*, Vol 127, N°2, pp. 297-316.
- 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*, Vol 14, N°3, pp. 167-181.
- HALILA F., & TELL J. (2013), « Creating synergies between SMEs and universities for ISO 14001 certification », *Journal of Cleaner Production*, Vol 48, pp. 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*, Vol 9, N°3.
- HILLARY R. (2004), « Environmental management systems and the smaller enterprise », *Journal of cleaner production*, Vol 12, N°6, pp. 561-569.

- HOHL K., TSIROGIANNI S., & GERBER M. (2011), « Introduction to Alceste », In *Workshop in Applied Analysis Software MY*, Vol. 591.
- JENKINS H. (2004), « A critique of conventional CSR theory : An SME perspective », *Journal of General Management*, Vol 29, N°4, pp. 37-57.
- JULIEN P. A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue internationale PME*, Vol 3, N°3-4, pp. 411-425.
- KALAMPALIKIS N. (2003), « L'apport de la méthode Alceste dans l'analyse des représentations sociales », *Méthodes d'étude des représentations sociales*, pp. 147-163.
- LEPOUTRE J., & HEENE A. (2006), « Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility : A Critical Review », *Journal of Business Ethics*, Vol 67, pp. 257-273.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3ème Congrès International Francophone de la PME*, Trois Rivières, Québec.
- MARCHESNAY M. (1991), « La PME : une gestion spécifique », *Économie rurale*, Vol 206, N°1, pp. 11-17.
- MARGOLIS J. D., & WALSH J. (2003) « Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business », *Administrative Science Quarterly*, Vol 48, N°2, pp. 268-305.
- MICHEAUX H. (2017), *Le retour du commun au cœur de l'action collective : le cas de la Responsabilité Élargie du Producteur comme processus de responsabilisation et de co-régulation*, Doctoral dissertation, PSL Research University.
- MILES M. B., & HUBERMAN A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.
- OCDE (2019), *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2019*, Editions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/dfc3ab17-fr>.
- OERLEMANS N., & ASSOULINE G. (2004), « Enhancing farmers' networking strategies for sustainable development », *Journal of cleaner production*, Vol 12, N°5, pp. 469-478.
- ONDOUA BIWOLE 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 », *Revue internationale PME*, Vol 30, N°2, pp. 115-143.
- PARADAS A. (2008), « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *Revue de l'organisation responsable*, Vol 3, N°1, pp. 39-52.
- PATUREL R., & BARRIOL N. (1999), « Les PME et la qualité: diffuser l'innovation en gestion grâce à une démarche collective », *Revue française de gestion*, N°122, pp. 61-71.
- PORTER M.E., & KRAMER M.R. (2011), « The Big Idea, creating shared value », *Harvard Business Review*, January-February, 62-77.

QUAIREL F. (2011), « La RSE est-elle soluble dans la concurrence ? », In CHAVY F., POSTEL N., & SOBEL R., *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme ?*, Presses Universitaires du Septentrion, Broché, pp. 129-149.

QUAIREL F., & AUBERGER M. N. (2005), « Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise » », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol 40, N°211-212, p. 111.

SOMMER M. (2021), « Résoudre les tensions de la durabilité en petite entreprise : quand la gestion paradoxale devient difficilement soutenable », *Revue Internationale PME*, à paraître.

SOMMER M., GAUCHE K., & TEMRI L. (2018), « Petites entreprises en système de management collectif - Vers une gestion constructive des paradoxes de la durabilité ? », *Revue française de gestion*, Vol 44, N°274, pp. 111-125.

SPENCE M., BEN BOUBAKER GHERIB J., & ONDOUA BIWOLE V. (2007), « Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », *Revue internationale PME*, Vol 20, N°3-4, pp. 17-42.

TEMRI L., & FORT F. (2009), « Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon », *Innovations*, Vol 29, pp. 103-125.

TORRES, O. (2015), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, Vol 41, N°253, pp. 333-352.

VALIORGUE B. (2020), *Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène*, Le Bord de l'eau, 240 pages.

VOGEL D. (2005), « Is There a Market for Virtue ? The Business Case for Corporate Social Responsibility », *California Management Review*, Vol 47, N°4, pp. 19-45.

WELSH J.A., & WHITE J.F. (1981), « A small business is not a little big business », *Harvard Business Review*, pp. 18-32.

ZOBEL T. (2007), « The 'pros' and 'cons' of joint EMS and group certification : a Swedish case study », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol 14, N°3, pp. 152-166.