Systèmes de management collectifs et gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise : une approche par les paradoxes appliquée au contexte agricole

Maël Sommer

▶ **To cite this version:**

Maël Sommer. Systèmes de management collectifs et gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise : une approche par les paradoxes appliquée au contexte agricole. Gestion et management. Montpellier SupAgro, 2019. Français. NNT : 2019NSAM0018 . tel-04114658v2

HAL Id: tel-04114658
https://theses.hal.science/tel-04114658v2

Submitted on 2 Jun 2023

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.

THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR DE MONTPELLIER SUPAGRO

En Sciences de Gestion

École doctorale EDEG – Économie et Gestion

Portée par

Unité de recherche MOISA – Marchés, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs

Systèmes de management collectifs et gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise :

une approche par les paradoxes appliquée au contexte agricole

Présentée par Maël SOMMER

Le 16 juillet 2019

Sous la direction de Leïla TEMRI et Karine GAUCHE

Devant le jury composé de

Jean-Marie COURRENT, Professeur des Universités, Université de Montpellier	Président de jury
Sandrine BERGER-DOUCE, Professeur, École des Mines de Saint-Etienne	Rapporteur
Amaury GRIMAND, Professeur des Universités, Université de Nantes	Rapporteur
Christophe LEYRONAS, Professeur, Toulouse Business School	Examinateur
Leïla TEMRI, Maître de Conférences HDR, Montpellier SupAgro	Directeur de thèse
Karine GAUCHE, Maître de Conférences, Montpellier SupAgro	Co-encadrant

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

Montpellier SupAgro

RESUME

Systèmes de management collectifs et gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise : une approche par les paradoxes appliquée au contexte agricole

Cette recherche a pour objet d'analyser les effets des systèmes de management collectifs sur la gestion des tensions de la durabilité dans les petites entreprises, à travers l'approche des paradoxes. Pour décrypter la complexité de cet objet tout en mesurant les phénomènes étudiés, une méthodologie mixte (qualitative et quantitative) est appliquée au contexte d'un secteur particulièrement sous tensions : l'agriculture. Trois types de tensions paradoxales de la durabilité en petite entreprise sont ainsi identifiés et caractérisés, mettant en évidence les problèmes persistants auxquels font face ces entreprises dans leur action responsable. L'étude des systèmes de management collectifs permet alors d'identifier quatre leviers de la gestion paradoxale en petite entreprise favorisant une gestion constructive et efficace de ces tensions plutôt que des attitudes défensives contreproductives. Cette recherche met enfin en lumière les effets rétroactifs positifs et négatifs d'une résolution constructive des tensions de la durabilité, montrant ainsi en quoi la gestion paradoxale reste une tâche difficile et précaire. Ces résultats conduisent alors à élaborer plusieurs propositions, pour la recherche et l'action, structurées autour d'un modèle de gestion des paradoxes de la durabilité en petite entreprise.

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

ABSTRACT

Collective management systems and sustainability tensions management in small business : a paradox approach applied to the agricultural context

This research analyze the effects of collective management systems on sustainability tensions management in small business, through the paradox approach. To decipher the complexity of this object while measuring the phenomena studied, a mixed methodology (qualitative and quantitative) is applied to the context of agricultural sector, a sector particularly under tensions. Thus, three categories of sustainability tensions in small business are identified and characterized, highlighting the persistent challenges of responsible action. Then, the study of collective management systems leads to the identification of four levers of paradox management in small business which encourages constructive and effective management of these tensions rather than counterproductive defensive attitudes. Finally, this research highlights positive and negative retroactive effects of the constructive resolution of sustainability tensions, showing how paradox management remains a difficult and precarious task. These results lead to the development of several proposals, for research and action, structured around a model of sustainability paradox management in small business.

Keywords : corporate sustainability ; tensions ; paradoxes ; small businesses ; collective management systems

L'Université de Montpellier et Monpellier SupAgro n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Réaliser ce projet de thèse, né d'une réflexion s'imposant après neuf années d'expériences professionnelles, fut pour moi une aventure passionnante et extrêmement enrichissante. Si reprendre mes études ne s'est pas fait sans compromis, j'ai pu toutefois bénéficier de conditions très favorables pour mener à bien ce projet et ce, bien au-delà des aspects matériels et financiers (contrat doctoral avec MCE puis contrat d'ATER pour lesquels je remercie vivement les institutions concernées). Je pense ici aux personnes qui ont contribué à l'aboutissement de ce travail, directement ou indirectement.

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à mes encadrantes, Leïla TEMRI et Karine GAUCHE. Ces quelques mots ne peuvent exprimer toute la reconnaissance que j'ai pour elles. Merci pour vos conseils, votre bienveillance, votre confiance, votre patience...

Je tiens également à remercier Sandrine BERGER-DOUCE, Amaury GRIMAND, Jean-Marie COURRENT et Christophe LEYRONAS, membres de mon Jury, pour l'honneur qu'ils me font d'évaluer ce travail.

Mes remerciements s'adressent aussi à Alexandre TOLUB, Directeur de PERI'G, et aux animateurs des associations Terr'Avenir (de PERI'G et d'ailleurs) pour leur disponibilité, leur implication et l'intérêt qu'ils ont porté à ce travail. Je n'aurais pu accéder au terrain sans eux. Je remercie également tous ces dirigeants qui ont bien voulu m'accorder du temps (une ressource pourtant rare chez les exploitants agricoles) pour participer à mes études. Sans eux, je n'aurais pu obtenir les résultats de cette recherche.

Comment ne pas remercier les membres de l'UMR MOISA et en particulier Anne-Cécile LEROUX, Secrétaire de Direction, Jean-Walter SCHLEICH, Responsable au Centre de documentation Pierre Bartoli, et Cédric TAVEAU, Informaticien de Proximité, pour leur extrême gentillesse et leur très grand professionnalisme. Ils rendent les choses si faciles.

Je tiens à remercier aussi Jean-Marie COURRENT de m'avoir permis, en tant que Directeur du LABEX Entreprendre, d'obtenir des conseils avisés sur mon étude quantitative auprès de leur consultant Sébastien JESEL. Mes remerciements s'adressent également à Jean-Marc ROUSSELLE, Ingénieur de recherche et Informaticien à l'INRA, pour son aide à l'installation et à la prise en main du logiciel d'enquête LimeSurvey.

Je pense par ailleurs aux équipes pédagogiques et administratives de MOMA (Université de Montpellier) et de la FEG (Aix-Marseille Université) qui ont grandement enrichi et facilité l'exercice de mes missions d'enseignement. Ces missions ont été pour moi de véritables bulles d'oxygène et m'ont apporté un certain équilibre pendant ces quatre années de doctorat.

Mes pensées vont enfin à mon épouse et à mes enfants pour le soutien et la patience dont ils ont fait preuve durant ces quatre années, sans oublier mes proches (famille et amis) pour leurs encouragements.

Encore merci à tous.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 7

PARTIE 1 : ETUDIER LES EFFETS DES SME COLLECTIFS SUR LA GESTION DES TENSIONS DE LA DURABILITE EN PETITE ENTREPRISE 15

CHAPITRE 1 : L'APPROCHE DES PARADOXES COMME CADRE D'ANALYSE DE LA GESTION DES TENSIONS DE LA DURABILITE DES ENTREPRISES 16

1. La durabilité des entreprises comme paradoxe 16
2. Les paradoxes et leur gestion 36
3. Le modèle intégrateur de Smith & Lewis comme cadre d'analyse de la gestion des tensions de la durabilité 66

CHAPITRE 2 : PETITES ENTREPRISES EN SME COLLECTIF : VERS UNE GESTION CONSTRUCTIVE ET EFFICACE DES TENSIONS DE LA DURABILITE ? 72

1. Les petites entreprises face aux questions de durabilité 73
2. Les SME collectifs comme réponse aux questions de durabilité en petite entreprise 91
3. Propositions de recherche initiales 120

CHAPITRE 3 : DESIGN DE RECHERCHE 132

1. Problématique, objectifs et posture épistémologique de la recherche 132
2. Démarche méthodologique 135
3. Le choix du secteur agricole comme contexte 139
4. Les entreprises agricoles en démarche Terr'Avenir comme cas d'étude 142
5. Conclusion sur le design de recherche 148

PARTIE 2 : VERS UN MODELE DE GESTION DES PARADOXES DE LA DURABILITE EN PETITE ENTREPRISE 150

CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE ET RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE 152

1. Objectifs de l'étude et propositions explorées 152
2. Collecte des données 153
3. Analyse des données 168
4. Résultats 179

CHAPITRE 5 : METHODOLOGIE ET RESULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE 211

1. Objectif de l'étude et hypothèses testées 211
2. Instrument de mesure 215
3. Collecte des données 231
4. Analyse factorielle 245
5. Statistiques descriptives 271
6. Tests d'hypothèses 290

CHAPITRE 6 : SYNTHESE ET DISCUSSION DES RESULTATS 332

1. Vers un cadre d'analyse des tensions de la durabilité en petite entreprise 332
2. L'amélioration continue comme levier de l'expérience des tensions en petite entreprise.... 344
3. La gestion des tensions de la durabilité en SME collectif : identification de quatre leviers de la gestion paradoxale pour les petites entreprises 345
4. Réduire la menace persistante des cercles vicieux grâce à un niveau élevé de résolution des tensions 366

CONCLUSION GENERALE 371

BIBLIOGRAPHIE 384

LISTE DES FIGURES 402

LISTE DES TABLEAUX 403

ANNEXES 405

TABLE DES MATIERES 437

INTRODUCTION GENERALE

The problem is not the problem ; the problem is the way we think about the problem.

(Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974)

Only the paradox comes anywhere near to comprehending the fullness of life.

(Jung, 1953)

Le 28 août 2018, le Ministre de la Transition Ecologique Nicolas Hulot annonçait sa démission sur France Inter en indiquant ne pas comprendre *« que nous assistions globalement, les uns et les autres, à la gestation d'une tragédie bien annoncée dans une forme d'indifférence : la planète est en train de devenir une étuve, nos ressources naturelles s'épuisent, la biodiversité fond comme la neige au soleil et ça n'est pas, toujours, appréhendé comme un enjeu prioritaire et surtout, (...) on s'évertue à entretenir voire à réanimer un modèle économique, marchand, qui est la cause de tous ces désordres »* [1]. Selon lui, l'environnement *« est toujours relégué dans les dernières priorités »* parce que *« la pression du court terme, sur les dirigeants, sur le premier ministre, est si forte qu'elle préempte les enjeux de moyen ou de long terme ».* Il ajoutait enfin que *« nous poursuivons des objectifs qui sont totalement contradictoires et incompatibles »* et que ces contradictions ne sont pas portées que par le gouvernement mais par l'ensemble de la société. Environ trois mois plus tard (le 22/11/18), dans une émission politique sur France 2 intervenant en plein mouvement des « Gilets Jaunes », Nicolas Hulot questionnait encore la viabilité d'« *une économie basée sur une croissance infinie dans un monde fini »* et soulevait la nécessité de *« combiner les problèmes de fin de mois avec les problèmes de fin du monde »*[2]. Ces propos sont particulièrement illustrateurs de la nature paradoxale des problèmes de durabilité et des tensions que ces paradoxes génèrent.

[1] https://www.francetvinfo.fr/politique/nicolas-hulot/video-nicolas-hulot-demissionne-retrouvez-l-integralite-de-l-entretien_2914421.html
[2] https://www.france.tv/france-2/l-emission-politique/l-emission-politique-saison-3/797241-episode-du-jeudi-22-novembre-2018.html

Ces tensions naissent en effet au cœur même du développement durable et de son ambition de résoudre un ensemble de problèmes diversifiés (Hahn et al., 2017) tels que la préservation des ressources et de la biodiversité, la réduction des pollutions et du réchauffement climatique, la lutte contre la pauvreté et les inégalités, l'amélioration du bien-être, de la santé et de l'éducation, le développement économique et territorial, etc. Du fait des ressources productives que l'économie représente (Bansal, 2002) et de la place prépondérante qu'elle occupe dans nos sociétés (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010), les entreprises ont une part importante de responsabilité en la matière (Hahn et al., 2017). Ces dernières décennies, la recherche en sciences de gestion s'est d'ailleurs de plus en plus intéressée aux responsabilités sociétales des entreprises et à la façon dont elles pouvaient contribuer au développement durable, notamment à travers le concept de « durabilité des entreprises », souvent défini comme la tentative d'équilibrer leurs objectifs économiques, sociaux et environnementaux (Elkington, 1997).

Mais l'intérêt pour la mesure d'une performance élargie des entreprises (au-delà de la seule performance économique) a véritablement émergé dans les années 70 (Carroll, 1979). Les buts se multipliant et se contredisant, l'idée de maximisation du profit comme unique but de l'entreprise perdait alors du terrain. Dans les années 90, Koenig (1996) voyait ainsi une nouvelle problématique se profiler à l'horizon : *« comment satisfaire simultanément des exigences contradictoires »* ? Depuis 30 ans, la littérature sur les paradoxes organisationnels s'attache à y répondre. Mais alors que cette question concerne toutes les disciplines de la gestion et réapparait dans l'étude de nombreux phénomènes organisationnels (Cameron & Quinn, 1988 ; Koenig, 1996 ; De Wit & Meyer, 2010 ; Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014 ; Schad et al., 2016 ; Smith et al., 2017), la recherche sur la durabilité des entreprises a curieusement peu adopté une approche par les paradoxes (Van der Byl & Slawinski, 2015 ; Hahn et al., 2015). Au lieu de cela, elle a surtout mobilisé une approche instrumentale (Margolis & Walsh, 2003 ; Scherer & Palazzo, 2011 ; Gao & Bansal, 2013 ; Hahn et al., 2015 ; Van der Byl & Slawinski, 2015) visant notamment à étudier comment les aspects économiques et non économiques peuvent s'aligner (voir par exemple les travaux de Porter & van der Linde (1995) ou Porter & Kramer (2006, 2011)). Bien que la focalisation sur le « business case » de l'action responsable ait permis de légitimer la recherche sur la durabilité des entreprises, la prédominance de cette vision instrumentale a créé une lacune dans notre compréhension de la façon dont les entreprises pouvaient gérer les tensions de la durabilité (Van der Byl & Slawinski, 2015).

Or, les questions de durabilité confrontent les entreprises à de multiples paradoxes (Hahn et al., 2015) dont la gestion peut s'avérer déterminante pour leur sort (Quinn, 1988 ; Smith & Lewis,

2011) et plus globalement pour celui du développement durable (Hahn et al., 2017). La durabilité sous-tend en effet pour les entreprises de répondre simultanément à des problèmes économiques, sociaux et environnementaux qui sont interdépendants et dont les réponses peuvent être ambivalentes. Elle implique aussi de prendre en compte de multiples attentes, souvent conflictuelles, d'un large ensemble de parties prenantes ayant des logiques de décision différentes des managers. La durabilité renvoie par ailleurs à des résultats attendus mais potentiellement concurrents au niveau global de la société tels que l'équité intragénérationnelle et intergénérationnelle. Elle suppose enfin de mettre en œuvre des processus de changement qui impliquent de concilier les exigences d'aujourd'hui avec celles de demain (Hahn et al., 2015).

Définis comme des éléments contradictoires, mais inter-reliés, qui existent simultanément et persistent dans le temps (Smith & Lewis, 2011), les paradoxes génèrent des tensions dont l'impact dépend surtout de la façon dont les individus les considèrent et y réagissent. L'expérience de ces tensions est d'ailleurs 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 limiter la capacité des acteurs à répondre aux enjeux en suscitant de l'inaction et des attitudes défensives contreproductives (Smith & Berg, 1987 ; Vince & Broussine, 1996 ; Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Ingram et al., 2016 ; Miron-Spektor et al., 2018). Plutôt que de chercher à éliminer les tensions en alignant les éléments ou en pesant les avantages et les inconvénients de chaque option, l'approche des paradoxes invite les entreprises à accepter les tensions et à travailler au travers. En matière de durabilité, cela implique notamment pour les entreprises de s'attaquer à des problèmes sociaux et environnementaux même en l'absence de retombées économiques immédiates (Hahn et al., 2017). Une telle approche exige une vision paradoxale, fluide et holistique, qui tire parti des distinctions et synergies entre les éléments (Ingram et al. 2016) tout en étant conscient du caractère temporaire de la résolution des tensions, ces dernières refaisant toujours surface, tôt ou tard (Smith & Lewis, 2011). Puisqu'il est vain d'espérer venir à bout de paradoxes (Koenig, 1996 ; Perret & Josserand, 2003), la durabilité des entreprises relève ainsi davantage d'une capacité que d'un résultat. Dans ses fondements, une théorie des paradoxes (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014 ; Schad et al., 2016) postule en effet que la performance, et plus globalement la durabilité des entreprises, tiennent dans une capacité à gérer simultanément des exigences à la fois interdépendantes, contradictoires et persistantes.

Représentant plus de 9 entreprises sur 10 en France comme dans la plupart des pays du monde, les petites entreprises (moins de 50 salariés) ont collectivement un impact économique,

environnemental et social considérable (Hillary, 2004 ; Lepoutre & Heene, 2006 ; Spence et al., 2007). Les efforts en matière de durabilité ne peuvent donc être pertinents sans l'implication d'une masse critique de petites entreprises (Aka & Labelle, 2010 ; Spence et al., 2007). Toutefois, ces dernières ont bien plus de difficultés que les grandes entreprises à faire face à la complexité des problèmes de durabilité (Jenkins, 2004 ; Lepoutre & Heene, 2006 ; Paradas, 2008 ; Courrent, 2012 ; Auberger & Quairel, 2004), notamment sur le plan environnemental (Hillary, 2004 ; Halila, 2007). Pour gérer cette complexité, une des stratégies parfois adoptée consiste en la mise en œuvre de systèmes de management environnemental (SME) collectifs dans le cadre de démarches de certification de groupe ISO 14001[3] (Ammenberg et al., 1999 ; Zobel, 2007). Ces systèmes sont d'ailleurs souvent présentés dans la littérature comme un moyen pertinent de s'attaquer aux questions de durabilité tout en dépassant certains problèmes classiques qui peuvent freiner l'action responsable des petites entreprises (Berger-Douce, 2005 ; Halila, 2007 ; Halila & Tell, 2013). Si les avantages des SME collectifs semblent largement dominants (Zobel, 2007), la littérature souligne toutefois qu'ils ont aussi des effets ambivalents tant sur les fins que sur les moyens (Biondi et al., 2000 ; Ammenberg & Hjelm, 2002, 2003 ; Hallinan & Schaper, 2003 ; Hillary, 2004). Aucune recherche n'a cependant mobilisé l'approche des paradoxes pour étudier les tensions de la durabilité en petite entreprise et les effets que peuvent avoir ces systèmes sur leur gestion. Or, notre confrontation de la littérature des SME collectifs avec celle des paradoxes met en évidence que ces systèmes semblent de nature à créer des conditions favorables à l'exploitation du potentiel positif des tensions de la durabilité, nous conduisant à formuler plusieurs propositions de recherche initiales en la matière.

Dans cette recherche, nous nous donnons ainsi pour objet d'étudier les effets des SME collectifs sur la gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise. Pour ce faire, nous mobilisons le cadre d'analyse des tensions de la durabilité de Hahn et al. (2015) et le modèle d'équilibre dynamique de gestion des paradoxes de Smith & Lewis (2011), et concentrons nos efforts sur les trois questions suivantes : *A quelles tensions paradoxales les petites entreprises sont-elles confrontées en matière de durabilité ? Les SME collectifs créent-ils des conditions favorables à une gestion constructive et efficace de ces tensions ? Ces conditions créées par les SME*

[3] Un SME se base sur un processus d'amélioration continue des performances visant en particulier à *« gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter le risque lié aux menaces et opportunités »*. Appliqué le plus souvent à une organisation, il peut également s'appliquer à un groupe d'organisation (ISO 14001:2015).

collectifs permettent-elles véritablement une meilleure gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise ?

Pour y répondre, une méthodologie, fondée sur une étude de cas multiple (Yin, 1994) orientée variables plutôt que cas (Miles & Huberman, 2003) et une logique de triangulation des méthodes qualitatives et quantitatives (Caillaud & Flick, 2016), est utilisée. En cohérence avec nos objectifs de recherche et notre posture épistémologique (cf. design de recherche), cette méthodologie permet de repérer des régularités dans les phénomènes étudiés et de capter suffisamment de variance pour tester les propositions initiales (étude qualitative) et les hypothèses (étude quantitative). L'investigation empirique démarre par une étude qualitative basée sur l'analyse de contenu (Miles & Huberman, 2003 ; Bardin, 2013) de discours issus d'entretiens individuels et de focus groups réalisés auprès de 30 dirigeants de petites entreprises réparties dans 8 SME collectifs régionaux. Cette étude vise à explorer et décrypter la complexité de l'objet de recherche et à répondre aux deux premières questions citées plus haut en confrontant le cadre d'analyse choisi et les propositions de recherche initiales au terrain. Les résultats de l'étude qualitative constituent alors le point de départ de la seconde phase de l'investigation empirique : l'étude quantitative. Les résultats qualitatifs permettent en effet de construire un instrument de mesure adapté aux phénomènes étudiés et d'établir plusieurs hypothèses à tester pour répondre à la troisième et dernière question de recherche. Les résultats de l'analyse des données quantitatives (Hahn & Macé, 2017 ; Carricano et al., 2012), collectées par questionnaire auprès de 129 dirigeants de petites entreprises réparties dans les 8 SME collectifs précédemment étudiés, éclairent alors d'autres zones de l'objet de recherche. Aborder ce dernier sous deux angles (qualitatif et quantitatif) permet non seulement de répondre à l'ensemble des questions mais aussi d'obtenir une vision plus globale des phénomènes étudiés et d'en affiner l'analyse, tout en atténuant les biais associés à chacune des méthodes mobilisées (Caillaud & Flick, 2016 ; Denzin, 1970).

Pour mener à bien cette recherche, nous nous intéressons à un contexte dans lequel la résolution des questions de durabilité des entreprises semble particulièrement complexe : le contexte agricole. En dépit des aides publiques importantes dont elle bénéficie, l'agriculture affiche un bilan économique, social et environnemental alarmant (Bureau et al., 2015). Déjà en proie à des crises économiques régulières (crise du lait, de la viande bovine et des céréales pour ne citer que les plus récentes) et à de profondes évolutions de leur environnement (réformes de la PAC[4],

[4] PAC : Politique Agricole Commune

négociations de l'OMC[5], augmentation des coûts et de l'intensité concurrentielle, conditionnalité des aides, foisonnement de la réglementation et des contrôles…), les entreprises agricoles (des TPE[6] pour la plupart, avec donc des moyens très limités) doivent faire face à une incertitude à tous niveaux (naturel, économique, politique…) et assumer une forte responsabilité sociétale. Cette responsabilité est caractérisée par des exigences de tous types, en partie inhérentes à la multifonctionnalité de l'agriculture (sécurité sanitaire et alimentaire, protection des ressources et de l'environnement, gestion et partage des espaces ruraux…). Face à la complexité de cette équation à de nombreuses inconnues, la durabilité des entreprises agricoles peut alors apparaitre comme une *« prescription de toute-puissance »*[7] fondée sur le déni des probables contradictions inhérentes à ces multiples injonctions. Du fait notamment de leur lien étroit avec l'environnement et la santé, les entreprises agricoles auraient en effet une sensibilité plus forte aux questions de durabilité, l'engagement responsable étant pour elles bien plus qu'un simple argument marketing, mais un facteur clé de leur survie (Temri & Fort, 2009).

Pour faire face à la complexité de ces enjeux, certaines entreprises agricoles se regroupent alors en association pour développer des systèmes de management environnemental (SME) collectifs, fondés sur des principes d'amélioration continue et de responsabilité collective, dans le cadre de démarches de certification de groupe ISO 14001. Publiée en 1996, la première version de cette norme justifiait son élaboration par le fait que l'environnement devenait une composante majeure de la stratégie d'entreprise. A cette époque, le secteur agricole n'échappait déjà pas à ce contexte. Malgré la revendication de son caractère générique, l'ISO 14001 s'inspire toutefois très largement des logiques industrielles et du fonctionnement des grandes entreprises. Se posait alors la question de son applicabilité aux exploitations agricoles (Grolleau, 1998, Mazé et al., 2000). Un groupe d'agriculteurs picards, accompagné par l'ADEME[8] et un cabinet conseil, se lance ainsi en 2002 dans la conception d'un SME collectif adapté aux spécificités de l'agriculture. Inspirée des pratiques des industries multi-sites, la dimension collective visait à l'époque à pallier la lourdeur et les coûts d'un SME individuel pour des petites entreprises (Serraz & Petit, 2010). Une première association se constitue alors et obtient sa première certification collective ISO 14001 en 2005. Depuis, cette démarche, nommée Terr'Avenir, s'est déployée en France impliquant désormais 8 associations régionales

[5] OMC : Organisation Mondiale du Commerce
[6] TPE : Très petites entreprises (moins de 10 salariés)
[7] Pour reprendre l'expression de Dujarier (2006).
[8] ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

et environ 250 entreprises agricoles très hétérogènes (toutes productions, tous marchés, toutes tailles, toutes motivations…). Elles constituent le terrain de notre recherche.

Ce terrain s'est avéré particulièrement adapté à l'objet de recherche. Son étude permet en effet de démontrer, tant pour la recherche que la pratique, la pertinence de l'approche des paradoxes pour l'analyse et le traitement des questions de durabilité des entreprises. L'existence de trois types de tensions de la durabilité (relevant de paradoxes de performance et d'apprentissage) est confirmée empiriquement et leur nature dans le champ des petites entreprises est précisée, tout en caractérisant les problèmes de gestion que ces tensions posent pour l'action responsable dans cette catégorie d'entreprise. Nous apportons ainsi une meilleure compréhension des problèmes persistants auxquels font face les petites entreprises en matière de durabilité. Etudier les effets des SME collectifs sur la gestion de ces tensions permet alors d'identifier quatre leviers de la gestion paradoxale en petite entreprise (l'amélioration continue, la démarche collective, l'accompagnement et la responsabilité collective) qui créent des conditions positivement et significativement associées à l'expérience, l'acceptation et la résolution des tensions, trois variables centrales de la gestion paradoxale. Cette recherche met enfin en lumière les effets rétroactifs (positifs et négatifs) d'une résolution constructive des tensions et permet ainsi de comprendre en quoi la gestion paradoxale est précaire et difficile à maintenir dans le temps. Les résultats montrent en effet qu'en exacerbant au fil du temps les tensions, les efforts de résolution renforcent aussi les risques d'attitudes défensives contreproductives et donc la menace persistante des cercles vicieux. Nous montrons alors comment le niveau de résolution peut atténuer ce problème et stabiliser les cercles vertueux. Cette recherche permet ainsi d'aboutir à la formulation de nouvelles propositions, pour la recherche et le terrain, structurées autour d'un modèle théorique de gestion des paradoxes de la durabilité en petite entreprise. Ce faisant, elle contribue aussi bien à la littérature sur les paradoxes que celle portant sur la durabilité des petites entreprises ou sur les SME collectifs, en établissant notamment des liens entre ces trois domaines de recherche. Elle invite aussi les dirigeants à adopter une perspective paradoxale pour gérer la complexité des problèmes de durabilité et exploiter leur potentiel positif. Elle montre notamment aux petites entreprises comment les SME collectifs peuvent leur permettre 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 contreproductives qui entraveraient au final leurs performances.

L'organisation de cette thèse reflète bien le cheminement de notre réflexion. Elle est composée de deux grandes parties, chacune structurée en trois chapitres. La première partie traduit la

construction de notre projet de recherche. Le chapitre 1 aborde la question de la gestion des tensions de la durabilité des entreprises et met en évidence la pertinence de l'approche des paradoxes pour son analyse, justifiant de cette façon le cadre d'analyse choisi. Dans le chapitre 2, une revue de littérature relative à notre champ de recherche – les petites entreprises en SME collectifs – est exposée, avant de la confronter au cadre d'analyse choisi, nous conduisant ainsi à formuler une série de propositions de recherche initiales. Ces propositions sont fondées sur l'idée générale que les SME collectifs créent des conditions favorables à une gestion constructive et efficace des tensions de la durabilité en petite entreprise. Le chapitre 3 présente le design de recherche. Il décrit la logique d'ensemble de la démarche scientifique et aborde les aspects épistémologiques et méthodologiques généraux, ainsi que le contexte et le terrain de l'investigation empirique, en cohérence avec la problématique et les objectifs de recherche. La seconde partie rend compte quant à elle de la mise en œuvre du projet de recherche précédemment construit. Le chapitre 4 présente tout d'abord la méthodologie et les résultats de l'étude qualitative et répond aux deux premières questions de recherche. Le chapitre 5 présente ensuite la méthodologie et les résultats de l'étude quantitative et répond à la troisième question de recherche. Conformément au design de recherche, le chapitre 6 triangule les résultats de ces deux études et les discute en opérant des retours à la littérature, aboutissant ainsi à la formulation de nouvelles propositions et à la construction d'un modèle théorique. La conclusion résume alors les principaux résultats et expose les contributions théoriques et empiriques, ainsi que les limites et les perspectives de la recherche.

PARTIE 1 : ETUDIER LES EFFETS DES SME COLLECTIFS SUR LA GESTION DES TENSIONS DE LA DURABILITE EN PETITE ENTREPRISE

Traiter notre objet de recherche suppose tout d'abord d'interroger la littérature sur la façon dont la gestion des tensions de la durabilité peut être analysée et sur le rôle que peuvent potentiellement jouer les SME collectifs dans cette gestion en petite entreprise.

Aussi, le premier chapitre abordera la question de la gestion des tensions de la durabilité. Après avoir défini ce qu'est la durabilité des entreprises et précisé la nature des tensions que génère sa poursuite, une synthèse des différentes approches mobilisées dans la littérature pour traiter ces tensions sera réalisée. Nous mettrons alors en évidence que la littérature stratégique sur les paradoxes organisationnels constitue une lentille particulièrement adaptée à l'analyse de la gestion des tensions de la durabilité, justifiant ainsi le cadre d'analyse choisi.

Il conviendra ensuite dans un second chapitre d'appliquer ce cadre d'analyse au champ de la recherche, celui des petites entreprises en SME collectifs. Il s'agira tout d'abord de définir quantitativement et qualitativement ce que sont les petites entreprises, avant d'étudier en quoi leurs spécificités de gestion peuvent influencer, favorablement ou défavorablement, l'action responsable dans cette catégorie d'entreprise. Nous montrerons alors que les stratégies collectives et les SME peuvent constituer des moyens pertinents pour les petites entreprises de s'attaquer à la complexité des questions de durabilité, tout en mettant aussi en évidence leurs limites. Nous passerons enfin en revue les travaux antérieurs sur les SME collectifs en petite entreprise avant de confronter cette littérature au cadre d'analyse préalablement choisi. Cela nous amènera à formuler une série de propositions de recherche initiales fondées sur l'idée générale que les SME collectifs créent des conditions favorables à une gestion constructive et efficace des tensions de la durabilité en petite entreprise.

Un troisième chapitre justifiera le design de recherche déployé pour analyser les effets des SME collectifs sur la gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise. Il s'agira de présenter la trame qui articule les différents éléments de la démarche de recherche (problématique et objectifs, revue de littérature, cadre d'analyse et propositions, aspects épistémologiques et méthodologiques, contexte et terrain de la recherche...) en vue de démontrer sa cohérence et sa logique d'ensemble.

CHAPITRE 1 : L'APPROCHE DES PARADOXES COMME CADRE D'ANALYSE DE LA GESTION DES TENSIONS DE LA DURABILITE DES ENTREPRISES

La recherche de la durabilité engendre dans les entreprises de multiples tensions paradoxales (Hahn et al., 2015) dont l'expérience peut aussi bien permettre l'excellence qu'engendrer des comportements défensifs contreproductifs (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Ingram et al., 2016 ; Miron-Spektor et al., 2018).

En mobilisant fréquemment une approche instrumentale de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), la recherche a toutefois peu abordé ces tensions et la façon dont les entreprises pouvaient les gérer (Van der Byl & Slawinski, 2015). La littérature stratégique sur les paradoxes (Poole & Van de Ven, 1989 ; Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011) offre pourtant un cadre d'analyse particulièrement adapté à l'étude de ces questions (Hahn et al., 2015 ; Slawinski & Bansal, 2015 ; Van der Byl & Slawinski, 2015 ; Hahn et al., 2017 ; Jay et al., 2017).

Après avoir abordé en section 1 les tensions de la durabilité dans les entreprises et les différentes approches pour les traiter, nous passerons en revue en section 2 la littérature sur les paradoxes et leur gestion, avant de justifier en section 3 le choix du modèle d'équilibre dynamique de Smith & Lewis (2011) comme cadre d'analyse de la gestion des tensions de la durabilité des entreprises.

1. LA DURABILITE DES ENTREPRISES COMME PARADOXE

1.1. La durabilité des entreprises

La durabilité des entreprises (*corporate sustainability*) a suscité un intérêt fort de la recherche en sciences de gestion ces dernières décennies (Bansal, 2002, 2005 ; Hahn et al., 2015 ; Van der Byl & Slawinski, 2015). Bien qu'il n'y ait pas véritablement de consensus sur sa définition (Hahn et al., 2015), la durabilité des entreprises est souvent définie comme l'équilibre (Elkington, 1997) ou l'intersection (Bansal, 2005) entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

Pour la caractériser, les auteurs se réfèrent généralement au concept de développement durable (Banerjee, 2003 ; Hahn & Figge, 2011 ; Ivory & Brooks, 2017) de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) de l'Organisation des Nations Unies (ONU), c'est-à-dire *« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »* (Rapport Brundtland, *« Our Common*

Future », 1987). Il ne s'agit donc pas d'un état figé mais d'un processus de changement où l'utilisation des ressources, les investissements et les changements technologiques et institutionnels concilient les besoins actuels et futurs (Brundtland, 1987).

En effet, pour Jay et al. (2017), le mot « durabilité » ne renvoie pas à une chose mais à un processus qui résulte d'une capacité à durer. En outre, les termes « durabilité » ou « durable » s'appliquent le plus souvent à des systèmes, tels que les organisations, les communautés, les chaines de valeur, les écosystèmes, les pays ou encore la planète. Or, ces systèmes sont généralement complexes car ils regroupent de nombreux éléments ayant des interactions multiples et variables. C'est pourquoi la durabilité n'est observable qu'en regardant le fonctionnement de l'ensemble du système (Jay et al., 2017).

Les entreprises ont une part importante de responsabilité dans le développement durable (Hahn et al., 2017), du fait notamment des ressources productives (ressources naturelles, travail, capital...) que l'économie représente (Bansal, 2002) et de la place prépondérante qu'elle occupe dans nos sociétés (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010). C'est d'ailleurs ce rôle clé qui a conduit à l'émergence du concept de durabilité des entreprises (Hahn et al., 2015). Mais si ce concept applique les principes du développement durable au niveau d'analyse de l'entreprise (Bansal, 2005), ces dernières ne peuvent devenir durables seules car elles s'inscrivent dans un système global où la durabilité peut être atteinte ou non (Jennings & Zandbergen, 1995).

Pour désigner la contribution des entreprises au développement durable (Courrent, 2012) ou son application managériale (Martinet & Reynaud, 2004 ; Berger-Douce, 2008 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004), le concept de Responsabilité Sociétale (ou Sociale) des Entreprises (RSE) est souvent mobilisé dans la littérature. Si les préoccupations en matière de RSE sont très anciennes[9] (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010), sa conception scientifique a débuté il y a un peu plus de 60 ans avec l'ouvrage de Bowen (1953) intitulé *« Social responsibilities of the businessman »*.

Mais l'intérêt pour la RSE a véritablement émergé dans les années 1970 (Montiel, 2008) et a depuis fait l'objet d'intenses débats[10] sur la nature même de ce concept, ses racines idéologiques

[9] Ces préoccupations ont émergé dès le XIXème siècle sous des formes diverses avec la révolution industrielle et l'apparition des grandes entreprises.

[10] Pour Carroll (1979), les débats ont réellement commencé lorsque Friedman postula que la doctrine de la RSE était fondamentalement subversive. Friedman (1970) défendait notamment l'idée que la responsabilité sociale de l'entreprise était de maximiser les profits des propriétaires ou actionnaires et que la responsabilité des problèmes sociaux revenait aux gouvernements et à la législation. Selon Capron & Quairel-Lanoizelée (2004),

et plus globalement sur le rôle de l'entreprise dans la société (Allouche & Laroche, 2005 ; Grimand et al., 2014). Très diversifiée (Scherer & Palazzo, 2007), la littérature de la RSE se situe en effet à l'intersection de différents courants de pensée et traditions culturelles, *« donnant lieu à une grande variété d'approches »* (Grimand et al., 2014) et de définitions (Bouyoud, 2010), même si elle s'inscrit souvent dans la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). De ce fait, il n'y a pas de véritable consensus sur ce qu'elle est (Scherer & Palazzo, 2007). Les principaux modèles utilisés (Carroll, 1979 ; Wartick & Cochran 1985 ; Wood, 1991 ; Clarkson, 1995) font d'ailleurs appel à des définitions différentes de la RSE (Zahm et al., 2013).

La Commission Européenne (2011) définit quant à elle la RSE comme *« la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et des consommateurs dans les activités commerciales et leur stratégie de base »*. Issue d'un consensus international qui a fait suite à un long processus d'élaboration impliquant 99 pays, la norme ISO 26000 fixe des lignes directrices relatives à la RSE et propose une autre définition (ISO 26000:2010) : *« responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :*

- *contribue au développement durable, y compris la santé et le bien-être de la société ;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »*.

Durabilité des entreprises et RSE sont des concepts connexes étroitement liés au développement durable mais mobilisant tout deux des définitions variables dans la littérature (Van Marrewijk, 2003 ; Montiel, 2008). Pour Montiel (2008), qui a analysé de façon systématique ces définitions

cette conception libérale de la RSE s'est principalement opposée à une conception éthique affirmant que l'entreprise a un devoir moral vis-à-vis de la société.

sur la période 1970-2005, la durabilité des entreprises et la RSE tendent néanmoins à partager une même vision, celle *« qui vise à équilibrer les responsabilités économiques avec les responsabilités sociales et environnementales »*. L'auteur observe toutefois que les définitions de la RSE n'intègrent pas toujours la dimension économique, même si, depuis les travaux de Carroll (1979), beaucoup de chercheurs reconnaissent aussi cette dimension (par exemple, à travers la responsabilité envers les actionnaires). La prise en compte des objectifs économiques n'est également pas explicite dans les définitions de la RSE de la Commission Européenne et de l'ISO 26000. En outre, la plupart des travaux empiriques sur la RSE traitent les performances économiques et non économiques comme des composantes indépendantes (Montiel, 2008). De nombreuses études quantitatives ont par exemple cherché à analyser l'influence de la RSE sur la performance économique et financière (Margolis & Walsh, 2003 ; Allouche & Laroche, 2005).

Par ailleurs, lorsque les définitions de la RSE intègrent une dimension économique, la conceptualisation de cette dimension diffère généralement de celle des définitions de la durabilité des entreprises (Montiel, 2008). Par exemple, Carroll (1979) propose que les responsabilités légales, éthiques et discrétionnaires complètent la responsabilité économique qu'elle considère comme la responsabilité primaire des entreprises : *« The first and foremost social responsibility of business is economic in nature. Before anything else, the business institution is the basic economic unit in our society. As such it has a responsibility to produce goods and services that society wants and to sell them at a profit. All other business roles are predicated on this fundamental assumption. »* (Carroll, 1979). De leur côté, les travaux sur la durabilité des entreprises mettent l'accent sur les interconnexions entre les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Pour Montiel (2008), de nombreux auteurs s'inscrivent en effet dans cette construction tridimensionnelle de la durabilité des entreprises (Elkington, 1997). Par exemple, Bansal (2005) définit la durabilité des entreprises comme l'intersection de trois principes : la prospérité économique, l'équité sociale et l'intégrité environnementale. Ces trois principes doivent être intégrés simultanément pour que l'entreprise soit durable.

En outre, le « temps » apparait comme une notion centrale et indissociable de la durabilité des entreprises qui distingue ce concept de celui de la RSE (Bansal & DesJardine, 2014). Montiel (2008) observe d'ailleurs que beaucoup de chercheurs sur la durabilité des entreprises s'inscrivent aussi dans la définition du développement durable de la CMED, qui insiste sur la nécessité de concilier les besoins actuels et futurs (Brundtland, 1987). Fondée sur cette logique,

la durabilité des entreprises renvoie à la capacité des entreprises à répondre à leurs besoins à court terme sans compromettre leur capacité et celle des autres à répondre à leurs besoins à long terme (Bansal & DesJardine, 2014). Selon Bansal & DesJardine (2014), l'omission fréquente de cette dimension temporelle menace d'ailleurs fortement la durabilité des entreprises (et donc celle des grands systèmes dans lesquels elles s'insèrent) en contribuant au court-termisme. En effet, les questions de durabilité supposent non seulement des compromis entre les aspects économiques et non économiques mais aussi entre le présent et le futur (Hahn et al., 2010 ; Hahn et al., 2015 ; Slawinski & Bansal, 2012, 2015).

La durabilité des entreprises apparait ainsi comme un concept englobant qui ne s'apparente pas à une contribution ou à une responsabilité (Bansal & DesJardine, 2014) mais à un processus (Brundtland, 1987 ; Jay et al., 2017) fondé sur une capacité à satisfaire simultanément des exigences économiques et non économiques de court terme comme de long terme. Ce concept semble donc particulièrement adapté à l'étude des relations entre les différentes dimensions du développement durable appliqué à l'entreprise. La durabilité des entreprises renvoie en effet à de multiples objectifs, tous souhaitables séparément, mais inextricablement liés et interdépendants (Bansal, 2002). Elle sous-tend tout d'abord de satisfaire les « 3 P » – *People, Planet, Profit* – du Triple Bottom Line (Elkington, 1997), c'est-à-dire que les entreprises soient économiquement viables, respectueuses de l'environnement et socialement responsables, obligeant ainsi ces dernières à répondre à une diversité de problèmes simultanément (Hahn et al., 2015). La durabilité suppose également que les entreprises contribuent au bien-être général de la société (Jay et al., 2017). Pour ce faire, elles doivent satisfaire les attentes de multiples parties prenantes[11] aux logiques de décision souvent différentes des managers (Hahn et al., 2015). La durabilité implique enfin pour les entreprises d'équilibrer leurs performances à court terme avec leurs besoins à long terme comme avec ceux de la société (Slawinski & Bansal, 2015), conformément à la définition du développement durable de la CMED (Brundtland, 1987).

En définitive, la durabilité des entreprises peut être définie comme *« un ensemble de préoccupations économiques, environnementales et sociales systématiquement liées et interdépendantes à différents niveaux, que les entreprises doivent traiter simultanément »* (Hahn et al., 2015). Ce concept s'étend à tous les secteurs d'activité et *« révèle la complexité des systèmes et les inégalités ou les déséquilibres qui peuvent nuire à leur durabilité »* (Bansal

[11] Une partie prenante est généralement définie comme *« un individu ou un groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation »* (Freeman, 1984)

& DesJardine, 2014). Il sous-tend que les dirigeants doivent non seulement gérer leurs ressources à un moment donné, mais aussi les gérer dans le temps en acceptant, lorsque les systèmes sont résilients, que l'avenir soit incertain et non maîtrisable (Bansal & DesJardine, 2014). C'est un domaine où beaucoup de chercheurs et de praticiens tentent de trouver des solutions « gagnant-gagnant » pour la société et les entreprises, le présent et le futur ou encore l'Homme et la nature (Jay et al., 2017). Mais les exigences multiples et souvent contradictoires que la durabilité des entreprises sous-tend de satisfaire confrontent les dirigeants à des situations complexes pleines de tensions paradoxales (Hahn et al., 2015). Dans ce qui suit, nous abordons plus précisément les caractéristiques de ces tensions qui sont au cœur du présent travail de recherche.

1.2. Les tensions de la durabilité des entreprises

Dans de récents travaux théoriques, Hahn et al. (2015) développent un cadre d'analyse des tensions de la durabilité des entreprises, permettant d'identifier leurs sources et de caractériser leurs logiques sous-jacentes. Au cœur de ce cadre (cf. figure ci-après), figurent les trois dimensions classiques du développement durable (économique, sociale et environnementale) comme colonne vertébrale.

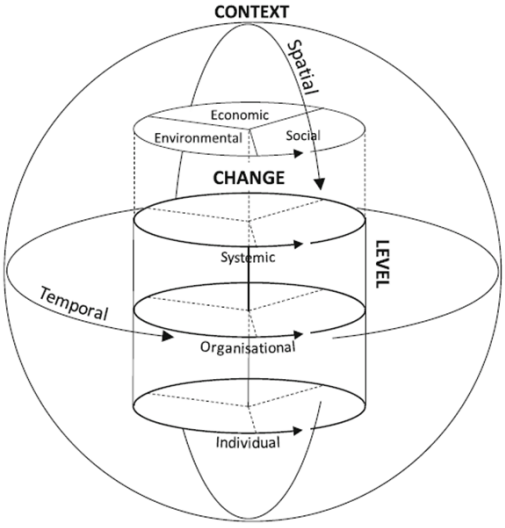


Figure 1 : Cadre d'analyse des tensions de la durabilité des entreprises (Hahn et al., 2015, p. 301)

Mais, selon ces auteurs, la faculté de la durabilité des entreprises à regrouper de nombreuses problématiques différentes sous un même concept est aussi son talon d'Achille. Ce concept

masque en effet de multiples tensions induites par la nécessité de satisfaire simultanément des critères économiques, sociaux et environnementaux, concurrents et incommensurables par nature (Margolis & Walsh, 2003). En matière de durabilité, la prise de décision est d'ailleurs caractérisée par une grande incertitude liée d'une part à l'évolutivité des attentes et d'autre part à la complexité des problèmes et de leur résolution (Bansal, 2005 ; Epstein et al., 2015).

Le cadre d'analyse d'Hahn et al. (2015) vient alors apporter une analyse plus fine et une meilleure compréhension des tensions de la durabilité des entreprises en découpant cette dernière en trois autres dimensions : le niveau, le changement et le contexte. Les tensions entre les préoccupations économiques, environnementales et sociales peuvent en effet intervenir au niveau individuel, organisationnel et systémique (tensions entre niveaux), impliquer une modification des pratiques (tensions liées aux processus de changement) et susciter des conflits temporels et spatiaux (tensions liées au contexte). Dans les sous-sections suivantes, nous précisons la nature de ces différentes tensions en nous appuyant sur ce cadre théorique que nous mobiliserons pour l'analyse des tensions de la durabilité des entreprises.

1.2.1. Les tensions entre objectifs

Les tensions entre objectifs sont au cœur même des questions de durabilité des entreprises (Hahn et al., 2017) et renvoient à des contradictions entre des aspects généraux de la durabilité, c'est-à-dire entre les trois piliers du développement durable (Van der Byl & Slawinski, 2015). Alors que cette triade constitue la colonne vertébrale du cadre d'analyse de Hahn et al. (2015), ces auteurs approfondissent étonnamment peu cette catégorie de tensions en se focalisant surtout sur les trois autres dimensions (cf. sections suivantes) que leurs travaux permettent d'identifier. Pourtant, les tensions entre objectifs semblent avoir des caractéristiques propres et trouver leur source dans plusieurs problèmes.

Elles résultent tout d'abord de la nécessité de concilier des objectifs économiques avec des objectifs non économiques divers et potentiellement concurrents tels que la préservation des ressources et de la biodiversité, la réduction des pollutions et du réchauffement climatique, l'amélioration du bien-être et de la sécurité des salariés, le maintien des emplois... Mais la primauté généralement donnée aux objectifs économiques peut conduire les entreprises à se focaliser uniquement sur les aspects sociaux et environnementaux susceptibles de générer des retombées commerciales, laissant ainsi de côté de nombreux problèmes de durabilité non résolus (Hahn et al. 2017). Par conséquent, des tensions peuvent émerger entre les objectifs de

performance économique et la nécessité de réaliser des actions sociales ou environnementales non productives. Ces tensions entre objectifs économiques et non économiques forment des paradoxes stratégiques particulièrement complexes à gérer et peuvent avoir des conséquences déterminantes pour l'avenir des organisations (Smith, 2014 ; Iivonen, 2017).

La recherche s'est cependant beaucoup efforcée de démontrer que les performances sociale et environnementale des entreprises génèrent des résultats financiers positifs en s'intéressant notamment aux solutions *« gagnant-gagnant »* qui peuvent générer un avantage concurrentiel (voir par exemple Porter & van der Linde, 1995 et Porter & Kramer, 2006, 2011). Or, il existe de nombreuses situations où les aspects économiques s'opposent aux aspects non économiques. Pour certains auteurs comme Hahn et al. (2010), c'est même *« plutôt la règle que l'exception »*. Plusieurs travaux ont d'ailleurs relevé l'absence de véritable preuve d'un lien positif entre la performance économique et non économique (Margolis & Walsh, 2003 ; Vogel, 2005, 2008 ; Allouche & Laroche, 2005 ; Quairel-Lanoizelée, 2011), même en petite entreprise (Courrent et al., 2016). Pour Vogel (2005, 2008), il n'y a en effet ni preuve d'une réelle demande pour la vertu ni de sanction économique effective des comportements irresponsables, le niveau de responsabilité ou d'irresponsabilité impactant rarement les ventes, l'accès aux ressources financières ou l'attractivité de l'entreprise en matière de recrutement. Ce constat est corroboré par Quairel-Lanoizelée (2011) pour qui la demande pour la vertu reste *« très inégale »* et *« globalement faible, alors que la concurrence exerce une forte pression sur les prix »*. En dehors de situations rares et particulières, l'avantage concurrentiel produit par l'action responsable serait alors difficilement explicable (Quairel-Lanoizelée, 2011).

Mais en admettant que les objectifs économiques et non économiques soient synergiques dans le long terme, leur prise en compte implique souvent à court terme des besoins concurrents en matière de ressources (Epstein et al., 2015). Les tensions que cela induit sont d'autant plus fortes que l'entreprise est fréquemment focalisée sur la performance à court terme. Pour ne rien simplifier, les questions de durabilité posent aussi des problèmes d'évaluation pour les entreprises. Si les performances économiques peuvent bénéficier de mesures claires et à court terme, les mesures des performances sociales ou environnementales demeurent en effet souvent floues, incertaines et à long terme (Epstein et al., 2015).

Enfin, la durabilité des entreprises suppose de répondre à des problèmes économiques, sociaux et environnementaux interdépendants et dont les réponses peuvent être ambivalentes (Hahn et al., 2015 ; Hahn et al., 2017). Les efforts d'amélioration de la durabilité présentent alors des risques de conséquences imprévues puisque la résolution d'un problème peut être préjudiciable

à la résolution d'un autre problème (Newton, 2002). Les tensions entre les objectifs de la durabilité peuvent ainsi avoir des sources diverses et inattendues.

1.2.2. Les tensions entre niveaux

Les tensions de la durabilité des entreprises trouvent également leur source dans le fait qu'il s'agit d'un concept multi-niveau (Whiteman et al., 2013). Pour Hahn et al. (2015), la conception de la durabilité et de ses questions sous-jacentes peut en effet diverger selon qu'on se place au niveau individuel, organisationnel ou systémique, créant ainsi des tensions entre ces différents niveaux. Une réponse apportée par une entreprise (niveau organisationnel) à un problème de durabilité peut par exemple paraître inappropriée pour des salariés (niveau individuel) ou pour la société (niveau systémique). Réciproquement, le point de vue des salariés ou de la société peut ne pas sembler approprié pour l'entreprise.

En fonction de leurs caractéristiques personnelles (valeurs, croyances, préférences...), les individus peuvent en effet percevoir les questions de durabilité de façons différentes (Bansal, 2003 ; Hahn et al., 2015 ; Hahn et al., 2017). Par exemple, certains individus peuvent vouloir s'impliquer dans la résolution de problèmes environnementaux au sein de leur entreprise alors que d'autres peuvent considérer que ce n'est pas son rôle. Les individus qui œuvrent pour l'intégration d'aspects non économiques dans la prise de décision peuvent ainsi être confrontés à des contraintes organisationnelles telles que la culture, la structure et les processus, les systèmes de contrôle et d'incitation, ou encore la stratégie de l'entreprise (Bansal, 2003 ; Hahn et al., 2015). Ces oppositions créent alors des tensions entre l'individu et l'organisation.

La durabilité sous-tend par ailleurs pour les entreprises de contribuer au bien-être général de la société (Jay et al., 2017) et de prendre en compte de multiples attentes, souvent conflictuelles (Scherer et al., 2013), d'un large ensemble de parties prenantes (voisinage, clients, fournisseurs, banques, assureurs, administrations, société civile...) ayant généralement des logiques de décision différentes des managers (Hahn et al., 2015). Ces attentes, valables individuellement mais potentiellement concurrentes lorsqu'elles sont prises en compte simultanément, complexifient considérablement les choix des dirigeants (Scherer et al., 2013). Les décisions et les actions organisationnelles peuvent alors ne pas être en phase avec les attentes et les exigences de la société en matière de contribution des entreprises au développement durable. Des tensions émergent ainsi entre l'entreprise et la société (Hahn et al., 2015).

Pour l'entreprise, ces tensions renvoient notamment à la question de la gestion de la légitimité dans des environnements complexes et hétérogènes (Scherer et al., 2013), ainsi qu'au risque de réputation (Quairel-Lanoizelée, 2011). Ces tensions sont particulièrement saillantes et complexes à gérer quand la légitimité de l'entreprise est menacée parce que son activité principale, comme l'industrie du tabac ou de l'alcool, est perçue comme néfaste pour l'homme, l'environnement ou la société. Il convient donc de distinguer les tensions entre niveaux liées aux pratiques (de production, de commercialisation, de gestion des ressources humaines...), des tensions liées au cœur de métier lui-même lorsque ce dernier est négativement associé à des attentes sociales (Iivonen, 2017).

1.2.3. Les tensions liées aux processus de changement

En obligeant les entreprises à modifier leurs modes de fonctionnement actuels voire leurs structures (Hahn et al., 2010), les exigences de la durabilité peuvent également créer des tensions relatives aux processus de changement (Hahn et al., 2015). Faire évoluer certaines pratiques vers des pratiques plus durables peut en effet impliquer des modifications stratégiques et opérationnelles importantes, sources de tensions pour l'entreprise. Ces tensions émergent notamment lorsque le développement durable implique des changements critiques dans la vie de l'entreprise et crée des conflits sur la façon dont ces changements doivent être réalisés. En tant que processus dynamique de changement (Brundtland, 1987), le développement durable met en effet en tension les pratiques actuelles et futures. Ces tensions intertemporelles sont au cœur des problèmes de durabilité et renvoient à des pressions distinctes des tensions entre l'entreprise et la société (Slawinski & Bansal, 2015).

Elles se manifestent notamment parce que les exigences d'aujourd'hui diffèrent des besoins de demain (Smith & Lewis, 2011) et que les processus de changement impliquent la destruction du passé pour la création de l'avenir (O'Reilly & Tushman, 2008). Cela pose ainsi la question de la nature et du rythme des changements à mettre en œuvre (Smith & Lewis, 2011). Un des problèmes centraux est d'ailleurs de savoir si ces changements doivent être radicaux ou progressifs (Hahn et al., 2015). Dans la première option, les pratiques existantes sont supprimées et remplacées par de nouvelles pratiques. Dans la seconde, les pratiques existantes sont modifiées mais servent encore de base à l'élaboration des nouvelles pratiques (Ford & Ford, 1994). Mais si certains problèmes de durabilité peuvent être résolus progressivement, le

niveau d'urgence d'autres problèmes peut nécessiter une réponse plus rapide et plus radicale (Hahn et al., 2015).

Les tensions inhérentes aux processus de changement peuvent aussi trouver leur source dans des barrières internes et externes qui viennent s'opposer à la nécessité de changer ou de faire évoluer les pratiques (De Wit & Meyer, 2010). En matière de durabilité, ces barrières au changement peuvent être individuelles, organisationnelles ou externes (Lozano, 2013). Pour Lozano (2013), la plupart des barrières individuelles sont d'ordre émotionnel comme la peur, la réticence au changement ou le déni des externalités des activités. D'autres sont informatives, comme l'inconscience, ou comportementales, comme le travail supplémentaire ajouté aux activités quotidiennes. De nombreuses barrières organisationnelles au changement affectent également l'amélioration de la durabilité des entreprises comme par exemple un manque d'engagement de la direction ou un focus trop important sur le court terme et les aspects économiques. Enfin, les entreprises peuvent aussi faire face à des barrières externes au changement comme la réglementation, la concurrence ou le manque d'intérêt des parties prenantes, pour lesquelles elles disposent généralement de capacités d'action limitées (Lozano, 2013).

1.2.4. Les tensions liées au contexte spatial et temporel

La dernière source de tensions identifiée dans le cadre d'analyse de Hahn et al. (2015) est liée au contexte spatial et temporel dans lequel les problèmes de durabilité interviennent. Ces tensions renvoient notamment à des résultats attendus au niveau global de la société tels que l'équité intragénérationnelle et l'équité intergénérationnelle.

L'équité intergénérationnelle (contexte temporel) occupe une place importante dans le développement durable (Brundtland, 1987). Mais en contrastant avec la logique dominante de prise de décision à court terme en entreprise, cet aspect soulève des tensions intertemporelles entre les besoins actuels et les besoins futurs (Slawinski & Bansal, 2012 ; Slawinski & Bansal, 2015). Une des question clé est alors de savoir si l'entreprise intègre les conséquences à long terme (pour les générations futures) que peut avoir sa stratégie sur les aspects économiques, environnementaux et sociaux (Hahn et al., 2015).

L'équité intragénérationnelle (contexte spatial) occupe également une place importante dans le développement durable. Cet aspect renvoie notamment aux questions de développement

équitable entre les pays développés et ceux qui sont en voie de développement (Zuindeau, 2007). Des tensions peuvent notamment émerger lorsque des entreprises génèrent des externalités négatives transnationales ou optimisent leur choix en fonction des différences de normes environnementales et sociales entre les pays (Scherer & Palazzo, 2011). En outre, certains états peuvent être peu préparés à l'arrivée de grands opérateurs économiques très efficaces ou encore minimiser leurs normes afin d'inciter ces opérateurs à investir dans leur territoire (Scherer & Palazzo, 2011). La question est donc aussi de savoir quelles normes ces entreprises doivent respecter (Hahn et al., 2015). Mais avec la mondialisation, les règles, les valeurs et les pratiques qui servent de base au développement économique se perdent dans une hétérogénéité croissante des attentes sociétales. Le manque de règles internationales pour cadrer la mondialisation et l'accroissement du pluralisme rend alors de plus en plus difficile l'appréciation de l'acceptabilité des pratiques (Scherer & Palazzo, 2011).

1.3. Les approches de la durabilité des entreprises

Alors que les questions de durabilité confrontent les dirigeants à de multiples tensions (Hahn et al., 2015), ces dernières ont paradoxalement été peu étudiées (Grimand et al., 2014 ; Van der Byl & Slawinski, 2015 ; Hahn et al., 2017 ; Jay et al., 2017). En mobilisant souvent une approche instrumentale de la RSE (Margolis & Walsh, 2003 ; Scherer & Palazzo, 2007, 2011 ; Grimand et al., 2014 ; Hahn et al., 2015), la recherche a en effet très peu abordé la façon dont les entreprises pouvaient gérer ces tensions (Van der Byl & Slawinski, 2015 ; Epstein et al., 2015).

Un récent examen de la littérature réalisé par Van der Byl & Slawinski (2015) met en évidence quatre approches pour traiter ces tensions (cf. tableau ci-dessous) : « gagnant-gagnant », « compromis », « intégration » et « paradoxes ».

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

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

Clairement instrumentale et très mobilisée, l'approche gagnant-gagnant étudie comment les éléments de la durabilité peuvent s'aligner. En se focalisant uniquement sur les synergies, les tensions de la durabilité ne sont toutefois pas abordées. Egalement instrumentale, l'approche du compromis sous-tend à l'inverse des arbitrages visant à minimiser l'impact économique négatif des situations gagnant-perdant. Dans cette logique de choix entre options, les tensions sont alors évitées par séparation des éléments contradictoires. De plus en plus mobilisée, l'approche intégrative consiste quant à elle à ne pas privilégier un élément sur l'autre en les rééquilibrant à poids égal. Mais en découplant les dimensions ou en les réunissant de façon holistique, cette approche non instrumentale évite également les tensions. L'approche des paradoxes va alors au-delà de l'intégration en embrassant les tensions de la durabilité. Plutôt que de chercher à éliminer ces tensions, l'approche des paradoxes invite les entreprises à les accepter et à travailler au travers en abordant les questions sociales et environnementales même lorsque celles-ci ne s'alignent pas avec les objectifs économiques. Dans les sous-sections suivantes, nous revenons plus en détail sur chacune de ces approches.

1.3.1. L'approche gagnant-gagnant

L'approche la plus mobilisée dans la littérature pour aborder les questions de durabilité est l'approche « gagnant-gagnant » (Van der Byl & Slawinski, 2015), souvent appelée « business case » (Carroll & Shabana, 2010 ; Hahn et al., 2010). Cette approche instrumentale, qui continue de dominer le terrain aujourd'hui (Van der Byl & Slawinski, 2015 ; Courrent et al., 2016), est fondée sur le postulat qu'il existe une relation causale entre l'action responsable et la performance économique (Gao & Bansal, 2013).

Plus précisément, l'approche gagnant-gagnant étudie comment les objectifs économiques, environnementaux et sociaux peuvent s'aligner et suppose que toute amélioration d'une dimension doit améliorer les autres ou du moins ne pas les diminuer. Mais en se focalisant uniquement sur les synergies entre les dimensions, cette approche a conduit une part très importante de la littérature à ne pas aborder la question des tensions de la durabilité des entreprises (Van der Byl & Slawinski, 2015).

De nombreux auteurs ont relevé la prédominance d'une vision instrumentale de la RSE (Scherer & Palazzo, 2011 ; Gao & Bansal, 2013 ; Grimand et al., 2014 ; Van der Byl & Slawinski, 2015 ; Hahn et al., 2015) où, *a priori*, les aspects économiques sont prioritaires sur les aspects environnementaux ou sociaux (Hahn et al., 2014 ; Hahn et al., 2015). L'approche gagnant-

gagnant postule que l'action responsable est source de retombées économiques pour l'entreprise (Hahn et al., 2015) et s'intéresse particulièrement aux pratiques responsables pouvant apporter des gains financiers (Van der Byl & Slawinski, 2015), notamment celles qui permettent de réaliser des économies substantielles ou de procurer un avantage concurrentiel durable (Courrent, 2012 ; Grimand et al., 2014).

Dans cette optique, *« la RSE est appréhendée comme un outil de gestion susceptible de favoriser l'alignement entre les buts de l'entreprise et ceux de la société, avec en toile de fond le postulat d'une convergence entre performance sociale et performance économique »* (Grimand et al., 2014). Le concept de création de valeur partagée[12] de Porter & Kramer (2011) s'inscrit par exemple dans cette logique. Selon Porter & Kramer (2011), les coûts qu'entrainent les défis sociétaux non résolus par les entreprises créent pour ces dernières des opportunités d'accroître leur avantage concurrentiel en exploitant notamment des espaces stratégiques encore non occupés.

Mais pour Quairel-Lanoizelée (2011, se référant aux travaux d'Allouche et Laroche, 2005), *« tout se passe comme si les auteurs cherchaient à réconcilier la RSE avec une logique économique qui la rejette »*. Selon cette auteure, le plaidoyer des défenseurs du « business case » de la RSE pourrait cependant s'avérer auto-réalisateur : *« en démontrant la faisabilité et l'intérêt, pour les entreprises, d'adopter volontairement des stratégies plus responsables »*, cette approche *« renforce la légitimité de l'autorégulation et cherche à prévenir des réglementations plus contraignantes »* (Quairel-Lanoizelée, 2011, s'appuyant sur Vogel, 2005).

En se focalisant sur les complémentarités entre les dimensions de la durabilité, cette approche a en effet apporté aux entreprises une justification économique pour résoudre les problèmes sociétaux (Margolis & Walsh, 2003). Ce faisant, elle efface néanmoins toute trace de contradictions, évitant ainsi les tensions (Van der Byl & Slawinski, 2015). Or, cette logique contraste fortement avec la nature complexe de la durabilité et ses multiples facettes (Hahn et al., 2015).

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

1.3.2. L'approche du compromis

L'approche gagnant-gagnant a été contestée par des chercheurs défendant l'idée que la durabilité passe surtout par des compromis (Van der Byl & Slawinski, 2015). Un compromis est *« un échange d'une chose contre une autre : en particulier, renoncer à un bénéfice ou un avantage contre un autre considéré comme plus souhaitable »* (Angus-Leppan et al., 2010). En matière de durabilité, des compromis sont nécessaires lorsque les objectifs économiques et non économiques ne peuvent être atteints simultanément (Hahn et al., 2010). Mais l'intérêt prononcé pour le « business case » de la RSE (approche gagnant-gagnant) a conduit l'essentiel de la recherche à peu aborder la question des conflits et des compromis qui sous-tendent la durabilité des entreprises (Angus-Leppan et al., 2010 ; Hahn et al., 2010). Plusieurs auteurs se sont toutefois intéressés à cette question.

Angus-Leppan et al. (2010) montrent par exemple que la gestion des parties prenantes passe nécessairement par des compromis sur les aspects non-économiques. Dohou & Berland (2007) vont également dans ce sens en défendant l'idée que l'évaluation de la performance globale (économique, sociale et environnementale) doit être co-construite dans le cadre d'un compromis mutuel avec les parties prenantes du fait de la divergence de leurs attentes et donc de la difficulté à toutes les satisfaire. Plus récemment, Epstein et al. (2015) montrent que les gestionnaires de très grandes entreprises (comme Nike) sont souvent amenés à faire des compromis en matière de durabilité parce que les gains financiers à long terme des initiatives sociales ou environnementales ne s'accordent pas bien avec les systèmes traditionnellement intégrés dans les logiques de décision. De leur côté, Hahn et al. (2010) soutiennent que les conflits et les compromis sont *« la règle plutôt que l'exception »* en raison du caractère complexe et multiforme de la durabilité des entreprises.

L'approche du compromis postule ainsi que des arbitrages doivent être effectués entre les différents éléments de la durabilité (Van der Byl & Slawinski, 2015). Pour Hahn et al. (2010), ces arbitrages conduisent notamment à l'acceptation d'une perte économique relativement faible pour une avancée environnementale ou sociale substantielle (susceptible d'engendrer une plus grande contribution au développement durable qu'une situation d'amélioration environnementale ou sociale modeste et de faibles gains économiques). Dans l'approche du compromis, il s'agit donc de trouver la meilleure solution gagnant-perdant, c'est-à-dire celle où le gain positif global en matière de durabilité est maximal et l'impact négatif sur les performances économiques est minimal.

Mais en cherchant à optimiser de cette façon les choix, la vision de la durabilité reste instrumentale, c'est-à-dire que les aspects économiques continuent de primer sur les aspects sociaux et environnementaux (Van der Byl & Slawinski, 2015 ; Slawinski & Bansal 2015). Basée sur une logique de choix entre options, l'approche du compromis évite en outre les tensions de la durabilité (Van der Byl & Slawinski, 2015). Ces dernières ne sont en effet pas étudiées dans l'approche du compromis car éliminées par séparation des éléments contradictoires (Smith & Lewis, 2011).

1.3.3. L'approche intégrative

De plus en plus mobilisée, l'approche intégrative suppose quant à elle que les éléments (économiques, sociaux et environnementaux) peuvent être équilibrés et cherche à les réunir de manière holistique sans privilégier un élément sur l'autre (Van der Byl & Slawinski, 2015). Cette approche, qui a émergé en réaction à la domination de la perspective instrumentale (Hahn et al., 2015), ne donne en effet pas plus de poids aux aspects économiques qu'aux aspects non économiques. Elle suppose que les entreprises doivent poursuivre simultanément ces aspects même si ces derniers sont contradictoires (Hahn et al., 2015). Le Triple Bottom Line d'Elkington (1997) fut probablement la première contribution importante de cette approche. Toutefois, le Triple Bottom Line juxtapose seulement les aspects économiques, sociaux et environnementaux mais ne traite pas les relations entre ces derniers (Hahn et al., 2015).

Le concept de performance globale, défini comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales (Baret, 2006 ; Reynaud et al., 2011), est également très illustrateur de l'approche intégrative. De plus en plus employé dans la littérature managériale (Quairel, 2006), ce concept est *« mobilisé (...) pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises »* (Capron & Quairel, 2006) et *« rendre compte de leurs responsabilités sociétales aux diverses parties prenantes »* (Dohou & Berland, 2007). Mais pour Pesqueux (2004), la notion de performance globale est particulièrement ambiguë du fait notamment de l'adjonction à une notion floue, *« la performance »*, d'un qualificatif tout aussi flou, *« globale »*.

D'ailleurs, selon Capron & Quairel (2005), ce concept *« fonctionne surtout comme une utopie mobilisatrice, susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable »*. Il fait référence *« à une conception holistique »* visant à montrer *« une intégration des performances dans une approche synthétique »*. En outre,

pour certains auteurs comme Dohou & Berland (2007), les principaux outils de mesure existants (BSC, TBL, GRI)[13] apportent une vision segmentée ou partielle de la performance globale et ne permettraient ni *« d'intégrer de manière significative les trois dimensions »*, ni d'en *« mesurer les interactions »*. Or, la gestion de ces interactions importerait plus que la prise en compte des impacts sur les trois piliers pris isolément (Dohou & Berland, 2007).

En effet, pour Saulquin & Schier (2007), *« il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois »*, c'est pourquoi l'action responsable sous-tend *« avant tout de gérer des exigences et des attentes parfois contradictoires »*. Qu'elle soit étroite ou élargie, la performance resterait d'ailleurs *« une affaire de perception, et c'est pour cela que, dans les moments difficiles, les individus s'affrontent sur ce qu'elle est »* (Saulquin & Schier, 2007).

Ainsi, pour Chauvey & Naro (2013, p. 21), la performance globale et le découplage de ses dimensions seraient fondés *« sur un déni du caractère paradoxal de la RSE, et sur des tentatives de résoudre ou de contourner le paradoxe, soit en noyant les dimensions contradictoires dans un concept global, soit en les séparant de telle sorte que leurs oppositions n'apparaissent pas »*. Pour répondre à ces débats, l'approche des paradoxes va alors plus loin que l'intégration en prenant en compte les tensions de la durabilité des entreprises et permet de redonner sens au concept de performance globale, le qualificatif *« globale »* traduisant alors plutôt l'idée d'une *« capacité à traiter simultanément des contraintes opposées mais, néanmoins inséparables »* (Chauvey & Naro, 2013, p. 20).

1.3.4. L'approche des paradoxes

Pour pallier les limites des précédentes approches, une approche des paradoxes a plus récemment été mobilisée (Van der Byl & Slawinski, 2015). Cette approche mobilise la littérature stratégique sur les paradoxes (Poole & Van de Ven, 1989 ; Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011) pour caractériser les tensions de la durabilité (voir par exemple Grimand et al., 2014 ; Hahn et al., 2015 ; Slawinski & Bansal, 2015 ; Jay et al., 2017) et étudier leur gestion (voir par exemple : Hahn et al., 2010 ; Gao & Bansal, 2013 ; Scherer et al., 2013 ; Jay, 2013 ; Smith et al., 2013 ; Epstein et al., 2015 ; Hahn et al., 2017 ; Ivory & Brooks, 2017). En effet,

[13] Principaux outils de mesure de la performance globale (Dohou & Berland, 2007) : BSC (Balanced Scorecard), TBL (Triple Bottom Line), GRI (Global Reporting Initiative).

de plus en plus de recherches mettent en évidence les limites des approches fondées sur des logiques linéaires et rationnelles (Brulhart et al., 2018).

Les chercheurs qui adoptent une perspective paradoxale pour aborder les questions de durabilité des entreprises se reposent notamment sur les travaux de Smith & Lewis (2011), des travaux désormais très utilisés pour étudier une grande variété de phénomènes organisationnels. Les travaux de Smith & Lewis (2011) posent en effet les fondements d'une théorie des paradoxes en apportant une véritable clarification conceptuelle et un modèle d'équilibre dynamique qui intègre une vaste littérature et tient compte de la nature complexe et dynamique des organisations. La littérature stratégique sur les paradoxes suppose que les tensions font partie intégrante des organisations et que la durabilité de ces dernières dépend d'une capacité à gérer des exigences contradictoires mais inter-reliées qui existent simultanément et persistent dans le temps (Smith & Lewis, 2011).

En considérant les aspects environnementaux et sociaux comme une fin en soi, et non seulement comme un moyen de maximisation du profit (Hahn et al. 2010), l'approche des paradoxes apporte une marge de manœuvre supplémentaire pour augmenter l'ampleur et la portée des contributions des entreprises au développement durable (Hahn et al., 2017). Cette approche contraste notamment avec l'approche gagnant-gagnant qui ne met l'accent que sur le potentiel économique des questions de durabilité en défendant l'idée que les entreprises peuvent bénéficier financièrement de la résolution des problèmes sociétaux (Porter & Kramer, 2011). Pour Grimand et al. (2014), l'approche des paradoxes est particulièrement adaptée à l'étude des questions de durabilité par rapport à une approche du compromis difficilement tenable (choix entre les éléments de la durabilité) ou une approche intégrative qui donne l'illusion d'une synthèse (synergie entre les éléments) et masque les contradictions en recourant par exemple à des construits « ombrelles » tels que la performance globale.

L'approche des paradoxes vient en effet remédier aux limites des trois précédentes approches mais ne les exclut pas. Fondée sur l'acceptation des tensions, cette approche va au-delà de l'équilibrage (approche intégrative) et suggère que la résolution des tensions s'opère par itération constructive entre des stratégies de séparation (approche du compromis) et de synthèse (approche gagnant-gagnant). En explorant de cette façon le potentiel positif des tensions, une telle approche peut conduire les individus à trouver des solutions créatives à des problèmes complexes tels que ceux de la durabilité des entreprises (Smith & Lewis, 2011). Cela ne s'opère toutefois pas dans le cadre d'un processus linéaire. La durabilité tient dans des réponses cycliques aux tensions paradoxales qui permettent aux individus et aux entreprises d'exceller à

court terme tout en constituant les fondements de leur performance à long terme (Smith & Lewis, 2011). Quelle que soit la stratégie utilisée, la résolution des tensions ne peut en effet être que provisoire car tôt ou tard les conditions évoluent (avec par exemple l'apparition de nouvelles exigences ou la dégradation de la situation économique) et les tensions refont surface (Smith & Lewis, 2011). Puisqu'il est en vain d'espérer venir à bout d'un paradoxe (Koenig, 1996 ; Perret & Josserand, 2003), la durabilité des entreprises relève ainsi davantage d'une capacité que d'un résultat.

Plutôt que de chercher à éliminer les tensions de la durabilité en alignant (approche gagnant-gagnant) ou séparant (approche du compromis) les aspects économiques et non économiques, l'approche des paradoxes invite les entreprises à accepter les tensions entre les éléments et à travailler au travers en s'attaquant à la résolution de problèmes sociaux et environnementaux même en l'absence de retombées économiques immédiates (Hahn et al., 2017). Il ne s'agit donc pas d'abandonner l'orientation économique mais d'accepter par exemple de relever des défis environnementaux ou sociaux même si les avantages commerciaux ne sont pas évidents ou encore de s'engager vis-à-vis de parties prenantes qui ne sont pas des acteurs clés de la performance économique de l'entreprise (Hahn et al., 2017). La gestion paradoxale passe en effet par des itérations constructives entre différentes stratégies de résolution afin d'assurer une attention simultanée des différentes exigences au fil du temps (Smith et Lewis 2011). Elle crée ainsi *« une marge de manœuvre pour des contributions plus substantielles au développement durable en équilibrant et en combinant des initiatives instrumentales – où aborder les problèmes de durabilité génère des avantages commerciaux – avec des initiatives morales – où les entreprises abordent les problèmes environnementaux et sociaux à part entière »* (Hahn et al., 2017, se référant à Hahn et al. 2016).

Pour Jay et al. (2017), répondre aux enjeux de la durabilité des entreprises nécessiterait d'ailleurs des *« champions de l'ambivalence »* qui pratiquent la pensée et l'action paradoxale. La perspective paradoxale de la durabilité soutient en effet que les entreprises sont confrontées à de multiples tensions paradoxales (Hahn et al., 2015) qui doivent être traitées comme des contradictions interdépendantes plutôt que simplement comme des éléments interdépendants (approche gagnant-gagnant) ou contradictoires (approche du compromis) (Van der Byl & Slawinski, 2015). En impliquant d'atteindre des objectifs actuels sans compromettre la capacité à atteindre les objectifs à venir (Bruntland, 1987 ; Elkington, 1997), la quête de durabilité, comme idéal recherché, met en tension les systèmes organisationnels car les comportements visant à atteindre les objectifs à court terme insistent sur la stabilité, l'exploitation et l'efficacité,

alors que la quête de performance à long terme nécessite le changement, l'exploration et l'innovation (Lewis & Smith, 2014 ; Smith & Tushman, 2005 ; March, 1991).

Ainsi, pour Hahn et al. (2017, p. 5), *« une perspective paradoxale de la durabilité des entreprises intègre des préoccupations économiques, environnementales et sociales interdépendantes mais conflictuelles dans le but d'obtenir un niveau supérieur de contributions commerciales au développement durable »*. C'est cette définition suffisamment englobante et révélatrice de la complexité du concept de durabilité des entreprises que nous retiendrons dans le cadre de cette recherche.

L'approche des paradoxes explore comment les entreprises peuvent gérer simultanément de multiples demandes concurrentes et postule que le succès à long terme passe par des efforts continus pour y répondre (Smith et Lewis, 2011). Nous verrons toutefois plus tard, qu'en matière de paradoxes, l'intention et la position cognitive priment sur la réponse apportée (Chauvey & Naro, 2013). Les entreprises et leurs dirigeants peuvent en effet réagir de manière soit défensive soit constructive aux tensions paradoxales (Smith & Lewis, 2011 ; Hahn et al., 2017).

En définitive, être durable sous-tend pour une entreprise d'être capable de traiter simultanément des exigences paradoxales en embrassant les tensions plutôt qu'en essayant d'y résister ou de les éviter et ce, malgré l'inconfort que peut provoquer la juxtaposition d'éléments contradictoires. Cette capacité peut alors permettre aux entreprises d'exceller à court terme comme à long terme sur chacun des pôles en tension (Smith & Lewis, 2011). En raison notamment de la tendance des individus à rechercher la cohérence, l'expérience de tensions paradoxales peut toutefois déclencher des attitudes défensives et attirer les individus vers le pôle qu'ils préfèrent (Lewis, 2000) ou les amener à se satisfaire de solutions sous-optimales qui restreignent à terme leurs performances (Miron-Spektor et al., 2011). Parce que ces attitudes défensives viennent renforcer les tensions plutôt que les résoudre, l'expérience de tensions paradoxales peut limiter encore davantage la capacité des acteurs à répondre aux enjeux (Smith & Lewis, 2011).

Si les questions de durabilité confrontent les entreprises à de multiples tensions paradoxales (Hahn et al., 2015), la littérature stratégique sur les paradoxes (Poole & Van de Ven, 1989 ; Lewis, 2000 ; Smith & Tushman, 2005 ; Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014, Smith et al., 2017) permet cependant de mieux comprendre comment les entreprises peuvent gérer ces tensions sans les rejeter (Van der Byl & Slawinski, 2015 ; Hahn et al., 2015 ; Hahn et al., 2017).

Dans les sections suivantes, nous passons en revue cette littérature et montrons en quoi celle-ci constitue un cadre d'analyse particulièrement adapté à la gestion des tensions de la durabilité des entreprises.

2. LES PARADOXES ET LEUR GESTION

L'intérêt pour la mesure d'une performance élargie émerge dans les années 70 notamment à travers le concept de responsabilité sociétale des entreprises. Les buts se multipliant et se contredisant, l'idée de maximisation du profit comme unique but de l'entreprise perdait alors du terrain. Dans les années 90, Koenig (1996) voyait ainsi une nouvelle problématique se profiler à l'horizon : *« comment satisfaire simultanément des exigences contradictoires »* ? Depuis 30 ans, la recherche sur les paradoxes organisationnels s'attache à y répondre. Non spécifique à la stratégie et aux problèmes de durabilité, cette question concerne toutes les disciplines de la gestion (Cameron & Quinn, 1988 ; Koenig, 1996 ; De Wit & Meyer, 2010 ; Smith & Lewis, 2011 ; Smith et al., 2017).

Définis comme des éléments contradictoires mais inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps (Smith & Lewis, 2011), les paradoxes passionnent et déstabilisent à la fois. Ils *« raillent nos certitudes établies, tout en tentant notre créativité inexploitée »* (Schad et al., 2016). En sciences de gestion, ils décrivent souvent des demandes conflictuelles, des points de vue opposés ou des résultats apparemment illogiques (Lewis, 2000). Mais les paradoxes induisent surtout de multiples tensions dont la gestion peut s'avérer déterminante pour le sort des organisations (Quinn, 1988). Or, plus les environnements deviennent globaux, rapides et concurrentiels, et les systèmes organisationnels complexes, plus ces tensions paradoxales persistent et s'intensifient (Lewis, 2000).

On comprend alors pourquoi le nombre d'articles sur les paradoxes organisationnels et leur gestion a considérablement augmenté ces trois dernières décennies (Smith & Lewis, 2011 ; Guilmot & Ehnert, 2015 ; Schad et al. 2016 ; Putnam et al., 2016 ; Cunha & Putnam, 2017). Depuis la parution de l'ouvrage influent de Quinn & Cameron (1988) *« Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management »,* les publications se sont accrues de 10 % en moyenne par an (Smith & Lewis, 2011).

Si la recherche sur les paradoxes organisationnels dispose aujourd'hui d'une littérature relativement vaste mais diffuse, elle tend néanmoins à se concentrer autour de plusieurs travaux

publiés dans des revues prestigieuses comme *The Academy of Management Review* (Poole & Van de Ven, 1989 ; Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014) qui viennent clarifier les construits et poser les fondements d'une théorie des paradoxes unifiée. Cette thématique a par ailleurs fait récemment l'objet de numéros spéciaux dans plusieurs revues (voir par exemple Jules & Good, 2014, Smith et al., 2017, Hahn et al., 2017, Brulhart et al., 2018).

Ce succès croissant de l'approche des paradoxes en sciences de gestion est en partie lié au fait que celle-ci fonctionne comme une métathéorie, c'est-à-dire une perspective globale non contrainte par les contextes, les variables ou les méthodes (Lewis & Smith, 2014 ; Schad et al., 2016). Les travaux sur les paradoxes s'intéressent à des phénomènes très variés et se placent à différents niveaux d'analyse (Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014). En effet, ils peuvent aussi bien porter sur la performance au travail et la créativité (Miron-Spektor et al., 2018), que sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Rothbard, 2001), le changement et l'innovation (Andriopoulos & Lewis, 2009 ; Tushman & O'Reilly, 1996 ; Smith & Tushman, 2005), les organisations hybrides (Jay, 2013), la gouvernance (Sundaramurthy & Lewis, 2003) ou encore la durabilité (Scherer et al. 2013 ; Hahn et al., 2015 ; Slawinski & Bansal, 2015 ; Jay et al., 2017). Les paradoxes ont donc influencé un large éventail de recherches en sciences de gestion (Schad et al., 2016). Mais le postulat commun à tous ces travaux est que la haute performance, tout comme la durabilité, tiennent dans une capacité à traiter simultanément des exigences multiples et contradictoires (Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014).

Après avoir abordé les fondements des paradoxes et précisé ce qu'ils sont et ne sont pas, nous présentons dans cette section les différentes catégories de paradoxes organisationnels puis traitons la question de leur gestion.

2.1. Fondements et définitions des paradoxes

2.1.1. Fondements des paradoxes

Au cours des 30 dernières années, la recherche en sciences de gestion s'est évertuée à développer une perspective paradoxale trouvant ses origines dans des réflexions bien plus anciennes, ancrées dans la philosophie et la psychologie, incluant les travaux d'Aristote, Confucius, Freud, Hegel, Jung ou encore Lao Tsu (Schad et al., 2016).

Les paradoxes sont un vieux concept qui s'enracine à la fois dans la pensée philosophique orientale et occidentale. Ils trouvent leurs fondements aussi bien chez les taoïstes que chez les grecs anciens. Le symbole taoïste du yin et du yang illustre d'ailleurs particulièrement bien le concept de paradoxe en mettant en évidence l'interdépendance des contraires. Etymologiquement, le terme paradoxe vient par ailleurs du grec (*paradoxos*) et fait référence à une proposition contraire (*para*) au sens commun (*doxa*).

Des philosophes anciens, comme Socrate ou Aristote, ou plus récents, comme Hegel ou Weber se sont également intéressés aux paradoxes (Smith & Lewis, 2011 ; Schad et al., 2016). Dans un raisonnement dialectique, Hegel pose par exemple l'idée d'un conflit naturel entre des éléments opposés (thèse et antithèse) dans un cycle sans fin où le conflit engendre une résolution (synthèse), mais cette résolution devient une nouvelle affirmation (thèse) qui génère son alternative (antithèse) et donc un nouveau conflit et une nouvelle résolution (synthèse). En rhétorique, le paradoxe est aussi utilisé pour susciter la réflexion ou la critique en surprenant l'interlocuteur. Un exemple connu est le paradoxe du menteur (basé sur l'autoréférence) qui s'illustre par la déclaration *« je mens »* et dont la conclusion est *« si c'est vrai alors c'est faux... et inversement »*.

L'approche paradoxale s'enracine également dans des connaissances psychologiques comme celles de Freud (1937), Jung (1965), Bateson et al. (1962), Watzlawick et al. (1974) ou Rothenberg (1979). Pour Freud (1937), les tensions génèrent de l'anxiété et des attitudes défensives (telles que l'évitement, la scission ou la projection) et les réponses aux tensions sont provisoires car le fait de tirer vers l'un ou l'autre élément fait s'intensifier la tension. Bateson et al. (1962) cherchent à expliquer la schizophrénie comme une réaction à une situation paradoxale. Pour Jung (1965), la santé mentale découle d'opposés entrelacés (confiance-méfiance, amour-haine...), ou, selon ses termes, des interconnexions entre l'ombre (l'inconscient) et la lumière (le conscient). Rothenberg (1979) observe quant à lui que le génie d'Einstein, de Mozart ou de Picasso découle de la juxtaposition d'éléments opposés. Il a nommé ce processus la pensée janusienne (en référence à Janus, le dieu romain à deux faces), par lequel cette juxtaposition permettait de trouver des solutions créatives aux conflits.

Malgré des fondements très anciens, les paradoxes ont souffert d'imprécision conceptuelle en sciences de gestion (Smith & Lewis, 2011 ; Schad et al., 2016 ; Cunha et Putman, 2017). Dans la section suivante, nous précisons donc ce que sont les paradoxes et ce qu'ils ne sont pas en sciences de gestion.

2.1.2. Qu'est-ce qu'un paradoxe est et n'est pas ?

La littérature mobilise une diversité de notions pour décrire les situations paradoxales : paradoxes, injonctions contradictoires, dualités, dilemmes, dialectique, double contrainte, couples ago-antagonistes... Il en découle un manque de clarté définitionnelle (Smith & Lewis, 2011 ; Putnam et al., 2016 ; Schad et al., 2016 ; Cunha & Putnam, 2017). Les efforts de clarification réalisés par Smith & Lewis (2011) fournissent toutefois une position bien plus précise et bien plus partagée des caractéristiques essentielles des paradoxes.

Smith & Lewis (2011) définissent les paradoxes comme *« des éléments contradictoires mais inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps »*. C'est cette définition qui est la plus mobilisée aujourd'hui et sur laquelle nous nous basons dans cette recherche. Smith & Lewis (2011) illustrent le concept de paradoxes en utilisant le symbole taoïste du Yin et Yang (cf. figure ci-après). Alors que la limite intérieure de ce symbole marque la distinction entre les éléments et souligne leur opposition (A ou B), la limite extérieure montre quant à elle l'existence de synergies dans un tout unifié (A et B). Les paradoxes font référence en effet à des éléments qui sont en opposition mais qui sont aussi liés et synergiques dans un système plus global (Quinn & Cameron, 1988). Pour Schad et al. (2016), le point noir et le point blanc placés dans chaque élément soulignent également l'interdépendance des opposés.

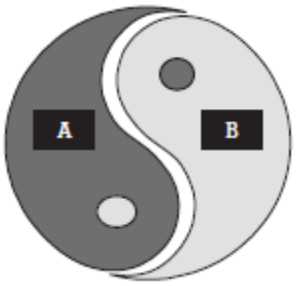


Figure 2 : Illustration du concept de paradoxe (Smith & Lewis, 2011)

Pour caractériser les paradoxes, Smith & Lewis (2011) les distinguent notamment de deux notions similaires : les dilemmes et les dialectiques (cf. figures ci-après). Les dilemmes font référence à une tension entre des éléments opposés mais dont le choix est possible (A ou B). Résoudre les tensions d'un dilemme revient ainsi à peser les avantages et inconvénients de chaque option (par exemple faire faire ou faire soi-même) et à en choisir une. Mais les dilemmes

deviennent des paradoxes lorsque ces options sont à la fois contradictoires et interdépendantes. Le choix entre options ne peut alors être que temporaire et la tension refait surface tôt ou tard.

Figure 3 : Illustration de la notion de dilemme (Smith & Lewis, 2011)

A l'inverse, les dialectiques se réfèrent à une situation où les tensions sont résolues par intégration (synthèse). L'opposition entre les éléments A (thèse) et B (antithèse) est ici traitée en trouvant une solution conciliatrice C (synthèse). Mais lorsque la dialectique a un caractère paradoxal (c'est-à-dire que les éléments sont à la fois contradictoires et interdépendants), la synthèse C devient progressivement une nouvelle thèse qui voit naître son antithèse D. En mettant l'accent sur les synergies, la synthèse néglige en effet les différences de valeurs et privilégie progressivement un élément sur l'autre. La résolution n'est alors que temporaire et la tension ressurgit inévitablement (Smith et Lewis, 2011).

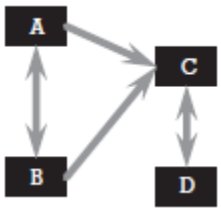


Figure 4 : Illustration de la notion de dialectique (Smith & Lewis, 2011)

Ainsi, la confusion conceptuelle vient surtout du fait que ces trois notions – paradoxe, dilemme et dialectique – se chevauchent (Smith & Lewis, 2011). Un dilemme ou une dialectique peut en effet s'avérer au fil du temps être un paradoxe lorsque le choix entre option (dilemme) ou la synthèse (dialectique) n'est que temporaire et que la tension persiste. Choisir souvent le même élément (par exemple la performance à court terme) peut intensifier au fil du temps des tensions liées à la non prise en compte de l'autre élément (par exemple la performance à long terme). De même, trouver un moyen de concilier de façon synergique les éléments (par exemple les

objectifs de l'entreprise et les attentes de la société) peut s'avérer au fil du temps inadapté (avec par exemple l'apparition de nouvelles attentes).

La littérature stratégique s'intéressant à la tension entre l'exploitation et l'exploration (March, 1991 ; O'Reilly & Tushman, 2008 ; Andriopoulos & Lewis, 2009 ; Smith & Tushman, 2005) illustre bien le concept de paradoxe. Même si exploitation et exploration mettent en tension les ressources à court terme, ces deux stratégies se renforcent mutuellement dans le long terme. Sans exploration, il n'y a pas de savoir organisationnel à exploiter. Sans exploitation, il n'y a pas les savoirs de base ni les combustibles nécessaires à l'exploration (Smith & Lewis, 2011).

Pour Schad et al. (2016), les paradoxes désignent des contradictions persistantes entre des éléments interdépendants. Cette définition, similaire à celle de Smith & Lewis (2011), met particulièrement bien en évidence les trois caractéristiques fondamentales des paradoxes (Schad et al., 2016 ; Putnam et al., 2016 ; Cunha & Putnam, 2017), à savoir : la contradiction, l'interdépendance et la persistance.

La *contradiction* est *« au cœur des tensions paradoxales »* (Schad et al., 2016) et tient dans le fait que les éléments peuvent aller dans des directions opposées. Les tensions trouvent en effet leur source dans *« la présence simultanée d'éléments contradictoires et mutuellement exclusifs opérant dans le même temps »* (Quinn et Cameron, 1988). Ces éléments semblent logiques isolément mais absurdes et irrationnels quand ils apparaissent simultanément (Lewis, 2000).

L'*interdépendance* se réfère *« aux liens inextricables entre les éléments opposés »* (Schad et al., 2016). Elle souligne que les éléments existent simultanément, dépendent réciproquement l'un de l'autre et peuvent être synergiques. Inter-reliés (Smith & Lewis, 2011) et agissant en même temps (Cameron, 1986), les éléments opposés représentent en effet *« les deux faces d'une même pièce »* (Lewis, 2000) où *« chaque élément informe et définit l'autre »* (Schad et al., 2016). Mais plus les individus cherchent à séparer les contradictions pour éviter les tensions, plus ils s'empêtrent dans les liens autoréférentiels des paradoxes (Smith & Berg, 1987).

La *persistance* résulte quant à elle des deux premières caractéristiques fondamentales des paradoxes (Schad et al., 2016). Alors que les éléments opposés et interdépendants entretiennent une relation dynamique et évolutive, les paradoxes qu'ils constituent demeurent *« insensibles à la résolution »* (Schad et al., 2016). En d'autres termes, aucun choix définitif n'est possible entre les éléments. C'est pourquoi certains auteurs parlent de *« vivre avec »* les paradoxes (Lewis, 2000) ou de « *travailler au travers »* (Lüscher & Lewis, 2008 ; Smith & Lewis, 2011) dans le cadre d'un processus dynamique et continu.

Il convient enfin de préciser que les paradoxes qui nous intéressent ici ne sont pas des paradoxes logiques (mathématiques) ou sémantiques (relatifs au sens des mots) mais des paradoxes pragmatiques, c'est-à-dire qui apparaissent dans l'univers bien réel des interactions dynamiques, continues et complexes des systèmes organisationnels (Perret & Josserand, 2003). Ces paradoxes sont multiples, très répandus, difficiles à gérer, et déterminants pour le destin des organisations (Smith, 2014).

Dans la section suivante, nous nous appuyons sur la catégorisation de Smith & Lewis (2011) pour présenter les différents types de paradoxes organisationnels tout en questionnant leurs implications en matière de durabilité.

2.2. Les différentes catégories de paradoxes organisationnels

Sur la base des travaux de Lewis (2000) et de Lüscher & Lewis (2008), Smith & Lewis (2011) proposent une catégorisation des paradoxes organisationnels désormais très utilisée par les chercheurs dans ce domaine. Plus précisément, ces auteures identifient quatre catégories de paradoxes : les paradoxes d'appartenance (*belonging paradox*), les paradoxes d'apprentissage (*learning paradox*), les paradoxes d'organisation (*organizing paradox*) et les paradoxes de performance (*performing paradox*).

Ces quatre catégories reflètent les éléments de base qui structurent les systèmes organisationnels (Smith & Lewis, 2011) : l'appartenance (l'identité / les relations interpersonnelles), l'apprentissage (les connaissances), l'organisation (les processus) et la performance (les objectifs). Les sous-sections suivantes présentent ces différentes catégories de paradoxes organisationnels.

2.2.1. Les paradoxes d'appartenance

Les paradoxes d'appartenance se rapportent aux identités et aux relations interpersonnelles (Smith & Lewis, 2011). Ils se concrétisent par des tensions entre l'individu et le collectif qui trouvent leur source dans une quête simultanée de distinction et d'homogénéité. Les paradoxes d'appartenance renvoient également aux tensions entre les valeurs, les adhésions et les rôles concurrents dans les organisations. En matière de durabilité, ces tensions peuvent par exemple émerger entre les managers d'une organisation lorsque ces derniers ont des valeurs concurrentes en ce qui concerne les questions sociales et environnementales (Allen et al., 2015). Les tensions

entre identité normative et identité utilitariste identifiées par Bérard et al. (2015) dans leur étude sur la trajectoire de croissance d'une PME axée sur la durabilité semblent émerger d'un autre exemple de paradoxe d'appartenance.

Les entreprises peuvent cependant favoriser la confrontation d'identités et de valeurs concurrentes pour nourrir une démarche de progrès (Sundaramurthy & Lewis, 2003). Mais une telle démarche peut difficilement se produire si les tensions d'appartenance sont évitées ou éliminées en cherchant à aligner les valeurs et les identités avec celles qui sont dominantes dans l'organisation (Hahn et al., 2017).

2.2.2. Les paradoxes d'apprentissage

Les paradoxes d'apprentissage proviennent du fait que les organisations sont des systèmes dynamiques qui changent, se renouvellent et innovent (Smith & Lewis, 2011). Les efforts des organisations en la matière impliquent en effet de s'appuyer sur le passé tout en le « détruisant » pour construire l'avenir (O'Reilly & Tushman, 2008). Les tensions des paradoxes d'apprentissage trouvent alors leur source dans la nature et le rythme des changements à mettre en œuvre. Il peut par exemple s'agir des tensions entre l'exploitation et l'exploration, entre l'innovation incrémentale et radicale, ou encore entre le changement continu et discontinu (Smith & Lewis, 2011). Des études ont d'ailleurs montré que la pensée paradoxale favorisait la créativité et l'innovation (Miron-Spektor et al., 2018 ; Ingram et al., 2016). Perret (1998) parle quant à elle de gestion ambivalente du changement.

Les questions de durabilité des entreprises sont particulièrement concernées par les paradoxes d'apprentissage (Hahn et al., 2017). Les tensions liées aux processus de changement (Hahn et al., 2015) relèvent d'ailleurs clairement de cette catégorie de paradoxes (*cf. supra*). Les entreprises peuvent en effet être amenées à modifier profondément leurs pratiques pour améliorer leur durabilité. Des tensions peuvent alors émerger entre la nécessité de changer radicalement les pratiques et le besoin de s'appuyer sur les pratiques existantes. Même si cela exige des besoins contradictoires à court terme en matière de ressources (Smith & Tushman, 2005), les entreprises doivent en outre réaliser simultanément des activités d'exploration et d'exploitation pour répondre aux enjeux de durabilité et innover en la matière. Pour Hahn et al. (2016), cette ambidextrie serait même un important déterminant de l'action responsable.

2.2.3. Les paradoxes d'organisation

Les paradoxes d'organisation proviennent de la structure et du leadership des organisations et se réfèrent à des processus concurrents qui servent la poursuite des objectifs organisationnels. Ils renvoient notamment à des tensions entre la coopération et la concurrence, entre l'autonomisation et la direction, ou encore entre le contrôle et la flexibilité (Smith & Lewis, 2011 ; Denison et al., 1995).

En matière de durabilité, des tensions peuvent par exemple émerger sur la manière dont les activités relatives aux aspects sociaux et environnementaux sont intégrées dans les routines et la structure de l'organisation, c'est-à-dire pleinement intégrées aux autres activités ou séparées de ces dernières (Hahn et al., 2017).

2.2.4. Les paradoxes de performance

Les paradoxes de performance trouvent leur source dans la pluralité des objectifs et renvoient aux attentes et aux exigences concurrentes (Smith & Lewis, 2011). Par exemple, Koenig (1996) illustre en quoi les entreprises doivent nécessairement satisfaire des exigences partiellement contradictoires de compétitivité, de sécurité et de légitimité. Sundaramurthy & Lewis (2003) soulèvent par ailleurs des questions sur le traitement des attentes contradictoires de multiples parties prenantes auxquelles doivent répondre les organisations.

Les paradoxes de performance sont *« au cœur même des problèmes de durabilité et de son ambition de contribuer à un ensemble diversifié de problèmes de durabilité potentiellement concurrents »* tels que le changement climatique, la réduction de la pauvreté ou la préservation de la biodiversité (Hahn et al., 2017). Les tensions entre objectifs et entre niveaux (Hahn et al., 2015) relèvent d'ailleurs de cette catégorie de paradoxe (*cf. supra*).

Des auteurs comme Margolis & Walsh (2003) ont ainsi mis en évidence le caractère contradictoire et interdépendant des objectifs économiques et non économiques. La domination de la logique commerciale entre notamment en conflit avec la nécessité de répondre à des problèmes de durabilité qui ne sont pas source de retombées économiques immédiates (Hahn et al., 2017). Smith et al. (2013) mettent par exemple en évidence comment les entreprises sociales sont confrontées à des tensions paradoxales entre leurs missions non économiques et économiques. Toujours dans le contexte des organisations hybrides, Jay (2013) montre quant à lui que les divergences de perception de la performance peuvent aussi créer de l'ambiguïté et

des tensions sur l'appréciation du succès ou de l'échec de ce type d'organisation qui répond à la fois à des logiques commerciales et des logiques de services publics. Des paradoxes de performance font notamment surface lorsque les indicateurs de réussite de la mission sociale impliquent l'échec de la mission économique de l'entreprise et inversement (Jay, 2013).

2.3. L'expérience des tensions paradoxales

Si la recherche est plutôt d'accord sur le fait que les paradoxes génèrent des tensions, il existe un débat dans la littérature sur la nature ontologique de ces tensions (Smith & Lewis, 2011) : les tensions paradoxales sont-elles inhérentes aux systèmes ou socialement construites ? En d'autres termes, sont-elles des caractéristiques propres des organisations ou émergent-elles de la cognition et de la rhétorique des acteurs ? Pour répondre à ce débat, Smith & Lewis (2011) proposent que ce soit les deux en distinguant la notion de tensions latentes, c'est-à-dire inhérentes aux systèmes mais inaperçues, en dormance ou ignorées, de la notion de tensions saillantes, c'est-à-dire inhérentes aux systèmes mais vécues par les acteurs du fait de certaines conditions, notamment environnementales.

En créant et gérant les organisations, les dirigeants prennent des décisions sur *« ce qu'ils vont faire, comment ils vont le faire, qui va le faire et dans quel horizon de temps »*. Mais en déterminant ce que leur organisation fera, les dirigeants déterminent aussi ce qu'elle ne fera pas (Smith & Lewis, 2011). En posant ainsi des limites, ils créent alors des distinctions qui sont source de tensions (Ford & Backoff, 1988).

Ces distinctions mettent en effet en jeu des éléments qui sont à la fois opposés et interdépendants (Smith & Lewis, 2011). Lorsqu'ils fixent leurs objectifs, les dirigeants déterminent ce qu'ils ne visent pas, créant ainsi des tensions liées aux paradoxes de performance, par exemple entre les aspects économiques et non économiques. En définissant le fonctionnement de leur entreprise, les dirigeants déterminent aussi comment elle ne va pas fonctionner. Cela génère alors des tensions liées aux paradoxes d'organisation comme par exemple les tensions entre la flexibilité et le contrôle. De la même façon, répartir les rôles dans l'entreprise crée des identités concurrentes et donc des tensions liées aux paradoxes d'appartenance. Enfin, lorsqu'ils planifient des actions, les dirigeants induisent des paradoxes d'apprentissage qui génèrent notamment des tensions entre les pratiques actuelles et futures.

Ces différentes tensions, qui découlent de l'action organisationnelle, *« persistent en raison de la nature complexe et adaptative des systèmes »* (Smith & Lewis, 2011). Mais si les organisations doivent traiter des demandes et des exigences internes variées, elles doivent aussi satisfaire les attentes de nombreuses parties prenantes externes (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995) telles que les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics, les collectivités ou la société civile. En outre, le fait que *« les exigences d'aujourd'hui diffèrent des exigences de demain »* confronte les entreprises à des tensions intertemporelles (Smith & Lewis, 2011). Plus les environnements deviennent dynamiques, globaux, rapides et concurrentiels, et plus les systèmes organisationnels deviennent complexes, plus les tensions paradoxales persistent et s'intensifient (Lewis, 2000).

Ces tensions, inhérentes aux systèmes et environnements organisationnels, peuvent néanmoins rester latentes (c'est-à-dire en dormance, inaperçues ou ignorées). Des efforts cognitifs individuels ou certains facteurs environnementaux peuvent alors rendre ces tensions saillantes (c'est-à-dire vécues par les acteurs) en renforçant le caractère contradictoire et interdépendant des éléments en jeu (Smith & Lewis, 2011). Dans leur modèle d'équilibre dynamique, Smith & Lewis (2011) proposent en effet que les tensions latentes deviennent saillantes sous certaines conditions. Plus précisément, la cognition paradoxale des acteurs et des facteurs environnementaux tels que la pluralité, le changement et la rareté, favorisent l'expérience des tensions.

Ces facteurs environnementaux s'accroissent avec la mondialisation, les innovations technologiques et l'intensité concurrentielle, et exigent des entreprises qu'elles soient plus souples et plus ouvertes (Smith & Lewis, 2011). En matière de durabilité, les tensions paradoxales deviennent plus saillantes *« lorsque les ressources naturelles et organisationnelles se raréfient, lorsque divers acteurs de la société expriment leurs intérêts et leurs points de vue et lorsque des efforts de changement organisationnel mettent en lumière ces préoccupations latentes »* (Jay et al., 2017).

Dans les sous-sections suivantes, nous abordons le lien entre chacune de ces conditions et l'expérience des tensions paradoxales dans les organisations.

2.3.1. Pluralité et expérience des tensions

La pluralité se réfère à la multiplicité et à la diversité des points de vues qui se manifestent dans des contextes de pouvoir diffus (Denis et al., 2007). Elle favorise l'expérience des tensions paradoxales (Smith & Lewis, 2011) en augmentant l'incertitude et en mettant en évidence les objectifs concurrents ainsi que les processus incohérents (Cohen & March, 1974).

La pluralité est notamment accrue lorsque les entreprises opèrent à l'international ou soulèvent des problématiques sociales et environnementales (Smith & Lewis, 2011). Les entreprises peuvent d'ailleurs faire face à des pressions multiples de parties prenantes internes ou externes (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995) et ce, bien au-delà des salariés et actionnaires. Ces parties prenantes peuvent être primaires, telles que les salariés, les clients, les fournisseurs ou les actionnaires, ou secondaires, telles que les riverains, les collectivités, les organisations non gouvernementales ou la société civile au sens large (Freeman et al., 2010).

Pour Jay et al. (2017), la pluralité des attentes des parties prenantes constitue un important déterminant des efforts des entreprises en matière de durabilité. La non prise en compte de leurs attentes peut en effet ébranler la légitimité des entreprises et les exposer potentiellement à des sanctions n'ayant souvent pas de caractère légal mais pouvant toutefois être particulièrement efficaces (Koenig, 1996). Or, les parties prenantes ont souvent des logiques de décision différentes de celles des gestionnaires (Hahn et al., 2015). Désormais, les entreprises évoluent dans une hétérogénéité croissante des attentes sociétales et un niveau de pluralisme si élevé que l'appréciation de l'acceptabilité des pratiques organisationnelles devient de plus en plus difficile (Scherer & Palazzo, 2011).

2.3.2. Changement et expérience des tensions

Le changement favorise aussi l'expérience des tensions paradoxales (Smith & Lewis, 2011) en soulevant des contradictions entre les besoins actuels et futurs (Luscher & Lewis, 2008) et en mettant en concurrence les rôles et les émotions (Huy, 2002). Si, généralement, les paradoxes *« se résolvent sur une large échelle de temps »*, ils *« réapparaissent aux phases de transition »* (Perret & Josserand, 2003).

La nécessité d'innover pour rester compétitif implique par exemple de combiner des activités d'exploitation et d'exploration (Smith & Tushman, 2005) qui renforcent les tensions entre l'exigence d'efficacité à court terme et le besoin d'expérimenter de nouvelles solutions et

opportunités pour la réussite à moyen et long terme. Les changements environnementaux exigent par ailleurs des entreprises qu'elles soient souples, apprenantes et capables de reconfigurer leurs ressources et compétences (Teece et al., 1997). Mais ces entreprises doivent aussi préserver une certaine stabilité et assurer l'atteinte des objectifs antérieurement fixés.

La nécessité d'adopter des pratiques plus durables peut par exemple impliquer de profondes évolutions dans les opérations et la stratégie (Hahn et al., 2015), nécessiter beaucoup d'efforts (Jay et al., 2017) et générer de la résistance au changement (Lozano, 2013). L'apparition de nouvelles réglementations environnementales ou sociales, l'évolution des attentes sociétales, la mise en place d'une norme pour répondre à de nouvelles exigences clients, ou encore la dégradation de la situation économique du secteur, constituent par ailleurs autant d'exemples de changements qui peuvent renforcer les tensions entre les objectifs économiques et non économiques, entre l'entreprise et ses parties prenantes ou entre les individus en interne.

2.3.3. Rareté et expérience des tensions

La rareté est le troisième facteur environnemental de l'expérience des tensions paradoxales (Smith & Lewis, 2011). La rareté se réfère à la limitation des ressources, que ces dernières soient temporelles, financières ou humaines. Elle peut déclencher des problèmes d'allocation entre des besoins contradictoires mais coexistants (Smith, 2014), créant ainsi des problèmes de répartition (affecter des ressources à un objectif induit une diminution des ressources disponibles pour d'autres objectifs) qui exacerbent les tensions entre des alternatives opposées mais interdépendantes (Smith & Tushman, 2005). Les ressources deviennent de plus en plus rares lorsque le niveau d'exigence et de pression au travail augmente tout en devant respecter des délais et des budgets réduits (Miron-Spektor et al., 2018).

Dans une récente étude, Miron-Spektor et al. (2018) montrent d'ailleurs que la rareté des ressources est positivement associée à l'expérience des tensions. Face au manque de temps et/ou de budget, les employés sont en effet souvent amenés à comparer et mettre en balance leurs objectifs (Miron-Spektor et al., 2018). La vie organisationnelle en offre de multiples exemples. Par exemple, développer de nouvelles compétences tout en maintenant un niveau suffisant de performance crée une tension que les individus sont moins susceptibles de percevoir lorsqu'ils ne sont pas contraints par les ressources. Ils peuvent allouer du temps pour apprendre sans limiter leur performance. Mais lorsque le temps manque, ils doivent traiter ces deux exigences simultanément et sont donc plus susceptibles de vivre les tensions (Smith,

2014). Dans le secteur de la restauration de masse, Dujarier (2006) montre quant à elle en quoi devoir satisfaire l'ensemble des exigences du métier (conformité, rentabilité, satisfaction des clients, contrôle opérationnel, savoir-être…) revient à une prescription de toute-puissance fondée sur un déni des contradictions inhérentes à ces injonctions.

Les entreprises doivent constamment allouer des ressources en fonction de leurs priorités. En période d'abondance, elles peuvent allouer davantage de ressources pour répondre aux attentes sociétales et assurer leur viabilité à long terme. Mais en période d'insuffisance, elles peuvent avoir tendance à se focaliser sur la performance économique à court terme et négliger certaines parties prenantes, accroissant ainsi les tensions (Jay et al., 2017). En matière de durabilité, la rareté des ressources soulève aussi d'autres problèmes liés à l'empreinte écologique des organisations et au partage des ressources entre les différentes parties concernées (Jay et al., 2017), par exemple le partage de l'eau entre les agriculteurs et les habitants en période de sécheresse.

2.3.4. Cognition paradoxale et expérience des tensions

Au-delà des facteurs environnementaux précédemment présentés, la cognition des individus peut aussi favoriser l'expérience des tensions (Smith & Lewis, 2011). En effet, les cadres cognitifs paradoxaux reconnaissent et juxtaposent les exigences contradictoires, rendant ainsi les tensions plus saillantes (Smith & Tushman, 2005). Cette forme de pensée oppositionnelle peut mettre en évidence les relations paradoxales (Lüscher & Lewis, 2008) en remettant par exemple en cause les postulats initiaux pour élargir la perspective, en distinguant les niveaux d'analyse ou en juxtaposant des horizons de temps différents (Schad et al., 2016).

Les cadres cognitifs paradoxaux sont parfois stimulés par des aspects culturels ou contextuels (Smith & Lewis, 2011). Les tensions latentes peuvent devenir saillantes lorsque les individus recherchent les contradictions ou lorsque ces dernières ont été révélées par des interactions avec des acteurs externes. Par exemple, dans le cas étudié par Jay (2013), les tensions sont devenues saillantes lorsque le chercheur a facilité la cognition paradoxale des acteurs organisationnels. Cela a permis notamment aux acteurs de ne pas s'enliser dans un débat non constructif sur la nature de l'échec ou du succès de l'organisation. Les stratégies collectives ou les interventions d'experts peuvent aussi permettre de réaliser ce saut cognitif, l'enjeu étant en effet *« celui d'un déplacement du conflit du champ affectif vers le champ cognitif »* (Perret & Josserand, 2003).

2.4. Les réponses stratégiques aux tensions paradoxales

Une fois les tensions paradoxales latentes devenues saillantes, ces dernières provoquent des réponses (Smith & Lewis, 2011). Sur le plan théorique, Poole & Van de Ven (1989) ont été les premiers à catégoriser les réponses stratégiques aux tensions paradoxales. La recherche sur les paradoxes organisationnels y fait très souvent référence. Ces auteurs distinguent en particulier quatre catégories de réponses : l'opposition (plus souvent appelée « acceptation »), la séparation spatiale, la séparation temporelle et la synthèse.

L'acceptation consiste à apprécier les oppositions et à les aborder de façon constructive. Elle implique pour les acteurs d'*« accepter les paradoxes et apprendre à vivre avec »* (Poole & Van de Ven, 1989), c'est-à-dire de sortir d'une vision linéaire et rationnelle en s'accommodant du fait que les contradictions sont persistantes et ne peuvent être résolues définitivement (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011). La séparation spatiale vise à résoudre les tensions en attribuant la gestion des éléments opposés à des niveaux différents (micro / macro, individuel / collectif, interne / externe...). Par exemple, il peut s'agir de découpler les aspects économiques et non économiques en opposition en affectant leur gestion à des unités organisationnelles différentes. La séparation temporelle consiste quant à elle à traiter alternativement les éléments opposés à des périodes différentes. En fonction des exigences et des moyens du moment, les entreprises peuvent par exemple engager des coûts non productifs pour améliorer leurs performances sociales ou environnementales, puis se concentrer sur le développement de la performance économique à une autre période. Enfin, la synthèse est une stratégie qui vise à chercher une perspective permettant d'exploiter les synergies entre les éléments paradoxaux. Par exemple, une entreprise peut trouver une voie de résolution des problèmes de surcoûts associés à une gestion plus environnementale des déchets en trouvant des solutions de recyclage et d'économie circulaire.

Si ces stratégies génériques de gestion des paradoxes sont présentées comme des catégories distinctes, elles peuvent néanmoins se combiner dans la pratique (Poole & Van de Ven, 1989). C'est ce que suggère le modèle de Smith & Lewis (2011). Ces auteures distinguent notamment l'acceptation, qui concerne la posture face aux tensions (les tensions sont acceptées ou non) et relève de la dimension cognitive (Chauvey & Naro, 2013), des trois autres stratégies (séparation spatiale, séparation temporelle et synthèse), qui concernent la résolution proprement dite et relèvent de la dimension comportementale (Chauvey & Naro, 2013).

Ainsi, après avoir aborder les enjeux de l'acceptation des tensions paradoxales, nous traitons la question de leur résolution.

2.4.1. L'acceptation ou non des tensions paradoxales

Emotions et cognition jouent un rôle très important dans l'acceptation ou non des tensions paradoxales et donc dans leur gestion (Vince & Broussine, 1996 ; Lusher & Lewis, 2008 ; Smith & Lewis, 2011). L'expérience des tensions est d'ailleurs souvent considérée comme une épée à double tranchant, pouvant permettre l'excellence à court terme comme la réussite à long terme, mais aussi engendrer de l'anxiété et des attitudes défensives contreproductives (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Ingram et al. 2016 ; Miron-Spektor et al., 2018). En effet, les paradoxes peuvent aussi bien être source de créativité (Miron-Spektor et al., 2018) et de performance (Quinn & Cameron, 1988) que créer de la confusion et renforcer l'inaction (Smith & Berg, 1987). Leur impact dépend alors surtout de la façon dont les individus perçoivent les tensions et y réagissent (Smith & Lewis, 2011).

Au lieu de rechercher une décision claire en pesant les avantages et les inconvénients de chaque option, les paradoxes exigent une mentalité[14] paradoxale, fluide et holistique, qui tire parti des distinctions et synergies entre les éléments (Ingram et al. 2016). La recherche de cohérence peut toutefois attirer les dirigeants vers l'élément qu'ils considèrent comme prioritaire ou qui leur semble le plus confortable (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011). Or, ne choisir qu'un des éléments peut intensifier les exigences relatives à l'autre élément et donc les tensions entre les pôles opposés, alimentant ainsi l'anxiété et pouvant inhiber l'innovation et bloquer la prise de décision (Lewis, 2000). En d'autres termes, l'expérience des tensions est nuisible pour les individus ayant une faible propension à accepter les tensions (Miron-Spektor et al., 2018).

Les paradoxes peuvent en effet défier les egos, les certitudes et l'ordre, et provoquer du stress et des attitudes défensives qui paralysent l'action ou alimentent des conflits intraitables (Smith & Berg, 1986 ; Vince & Broussine, 1996 ; Lewis, 2000). Face aux incohérences et aux contradictions, les individus peuvent éprouver de l'anxiété (Schneider, 1990) et mettre en œuvre des mécanismes de défenses comme l'humour (Hatch & Ehrlich, 1993), le déni ou la répression (Vince & Broussine, 1996 ; Gibbs, 2009 ; Lewis, 2000 ; Jarzabkowski et al., 2013), en refusant

[14] Une mentalité ou un état d'esprit est un cadre ou une lentille qui aide à interpréter les expériences et organiser la réalité complexe (Miron-Spektor et al., 2018). Cela rejoint la notion de cadre cognitif qui est un modèle mental que les individus imposent à un environnement pour lui donner forme et signification (Hahn et al., 2014).

d'accepter ou en poussant hors du champ de la conscience des expériences désagréables ou une réalité déplaisante. Vince & Broussine (1996) et Lewis (2000) retiennent également cinq autres mécanismes de défenses :

- séparer les éléments contradictoires (*splitting*) de façon à ce que les contradictions n'apparaissent pas (par exemple en répartissant les exigences opposées à des centres de responsabilités différents),
- projeter à l'extérieur ou transférer la responsabilité de leurs propres défauts aux autres (*projection*),
- recourir à des solutions ou à des méthodes qui ont assuré la sécurité dans le passé (*regression*),
- chercher à se protéger en manifestant excessivement un sentiment ou une pratique opposée à celle qui cause la menace (*reaction formation*),
- effectuer un compromis entre des émotions ou des exigences contradictoires qui perdent alors la vitalité des extrêmes (*ambivalence*).

Mais comme l'indique Tracy (2004), *« ce n'est pas en soi la contradiction ou le paradoxe qui est productif ou improductif, bon ou mauvais, libérateur ou paralysant »* mais plutôt le fait que les individus *« peuvent réagir à la contradiction de différentes manières et que leurs techniques de cadrage des tensions sur le lieu de travail peuvent avoir divers effets personnels et organisationnels »*. En fonction de leur niveau d'acceptation des tensions entre demandes concurrentes, les individus peuvent par exemple considérer les ressources comme suffisantes ou insuffisantes et, de ce fait, réagir très différemment face à une même situation (Smith & Lewis, 2011 ; Miron-Spektor et al., 2018). Si les tensions émergent des oppositions entre les éléments et ne peuvent être évitées dans les organisations, elles ne sont en effet pas négatives en soi (Guilmot & Ehnert, 2015). Pour Chauvey & Naro (2013), *« le point le plus important n'est donc pas la réponse apportée au paradoxe mais l'intention qu'elle sert, et la position cognitive qu'elle met en œuvre »*. Ce point central de la gestion paradoxale a d'ailleurs amené Miron-Spektor et al. (2018) à paraphraser Watzlawick et al. (1974) dans le titre de leur article : *« le problème n'est pas le problème ; le problème est la façon dont on pense le problème »*. Face aux situations paradoxales qui ne peuvent au mieux être résolues que de façon provisoire, la posture cognitive prime donc sur la réponse comportementale : *« plutôt que de s'en irriter, mieux vaux l'admettre afin de gérer efficacement ce qui de prime abord ressemble à une*

impossibilité logique » (Joffre & Koenig, 1992). Ainsi, *« pour gérer un paradoxe, il faut tout d'abord surmonter le malaise qu'il suscite naturellement pour un esprit logique, et faire sienne l'attitude de Janus qui, regardant dans deux direction opposées, conçoit comme étant simultanément possibles ou vraies des réalités contradictoires »* (Joffre & Koenig, 1992).

Pour Smith & Lewis (2011), l'acceptation des tensions (on ne cherche pas à les éviter ou à les éliminer mais à vivre avec et à travailler au travers) constitue en effet une réponse cognitive vitale à la gestion constructive des paradoxes et à l'exploitation de leur potentiel positif. Elle pose les bases des cercles vertueux de la gestion paradoxale (Smith & Lewis, 2011). Les individus qui acceptent les tensions peuvent explorer la relation dynamique entre les éléments contradictoires. Ils se sentent à l'aise avec les tensions, voient ces dernières comme des opportunités et travaillent au travers en confrontant les éléments opposés pour trouver des solutions créatives (Lewis, 2000 ; Miron-Spektor et al., 2018). Il s'agit d'une posture proactive puissante qui limite les attitudes défensives et libère les possibilités d'amélioration de la performance (Cameron, 1986). Dans une récente étude quantitative, Miron-Spektor et al. (2018) montrent par exemple que la mentalité paradoxale (c'est-à-dire un état d'esprit qui accepte, se sent à l'aise et est stimulé par les tensions) aide les individus à améliorer simultanément la performance au travail et l'innovation. Les individus ayant une mentalité paradoxale forte exploitent davantage le potentiel synergique des paradoxes en abordant plus positivement les contradictions et en explorant plus largement le champ des possibles.

Les cadres cognitifs paradoxaux qui sous-tendent l'acceptation des tensions peuvent en effet permettre une résolution créative des problèmes et favoriser l'innovation (Smith & Tushman, 2005 ; Miron-Spektor et al., 2011 ; Ingram, 2016). Il s'agit de modèles mentaux que les individus imposent à un environnement afin de reconnaître et d'embrasser les contradictions (Smith & Tushman, 2005). Les individus mobilisant de tels cadres explorent les contradictions et sont plus aptes à les gérer (Smith & Tushman, 2005). Ils développent de nouvelles associations et idées pour traiter les problèmes organisationnels et produisent de nouvelles solutions à tester (Smith & Tushman, 2005 ; Luscher & Lewis, 2008 ; Miron-Spektor et al., 2011). En outre, plus il y a d'éléments à traiter simultanément dans un problème, plus la probabilité de générer des associations inhabituelles ou des solutions nouvelles augmente lorsqu'on adopte une lentille paradoxale (Miron-Spektor et al., 2011).

Ces cadres cognitifs paradoxaux peuvent ainsi jouer un rôle déterminant dans la gestion des tensions de la durabilité des entreprises (Hahn et al., 2014). Mais, pour Hahn et al. (2014), même les dirigeants qui mobilisent une lentille paradoxale optent rarement pour des

changements radicaux lorsqu'ils font face à des problèmes complexes et ambigus comme ceux de la durabilité des entreprises. En effet, plus les dirigeants mobilisent une lentille paradoxale, plus le nombre d'aspects intégrés et le degré d'interconnexions effectuées seront élevés, et plus les questions de durabilité seront interprétées comme ambivalentes. Les dirigeants risquent alors d'avoir un faible sentiment de contrôle et donc une position prudente vis-à-vis des questions de durabilité. A l'inverse, plus les dirigeants mobilisent une lentille « business case » (c'est-à-dire centrée sur les solutions gagnant-gagnant visant à aligner les aspects non économiques avec les aspects économiques), moins le nombre d'aspects intégrés et le degré d'interconnexions effectuées sont élevés, et plus les questions de durabilité seront interprétées de façon univoque. Les dirigeants adoptant une telle lentille auront alors un sentiment de contrôle élevé mais une position pragmatique vis-à-vis des questions de durabilité qui n'incite pas non plus à effectuer des changements radicaux en la matière (Hahn et al., 2014).

En adoptant des cadres cognitifs paradoxaux, les individus peuvent toutefois reconnaitre les contradictions, clarifier leurs distinctions et appréhender leur complémentarité potentielle en identifiant de nouveaux liens entre les éléments (Smith & Tushman, 2005). Ils peuvent alors comprendre que traiter simultanément les éléments contradictoires modère les effets indésirables de chaque élément pris isolément et conduit à des solutions intégratives (Miron-Spektor et al., 2011 ; Lewis, 2000). Dans les organisations ambidextres (O'Reilly & Tushman, 2008), les gestionnaires sont conscients des différences entre exploitation et exploration (antécédents et conséquences), mais savent aussi les intégrer efficacement en cherchant des voies qui permettent à ces deux exigences stratégiques de coexister (Smith & Tushman, 2005). Les cadres cognitifs paradoxaux encouragent la conciliation d'éléments contradictoires en créant un sentiment de conflit et d'inconfort qui incite les individus à découvrir comment ces éléments peuvent coexister et être synergiques. En l'absence d'activation d'un cadre cognitif paradoxal, l'individu est susceptible de se concentrer sur une seule exigence et non sur l'autre et passe à côté de l'opportunité de satisfaire les deux (Miron-Spektor et al., 2011). Les cadres cognitifs paradoxaux peuvent aussi accroître la volonté et la capacité des individus à tolérer et intégrer différentes perspectives en générant de nouveaux liens entre elles. Ces derniers peuvent alors *« tolérer les incohérences dans les motivations et comportements des autres »* et ont *« une attitude plus souple, plus ouverte et plus multidimensionnelle envers le monde »* (Miron-Spektor et al., 2011).

2.4.2. La résolution constructive ou défensive des tensions paradoxales

L'acceptation des tensions apporte un confort aux individus qui leur permet de mettre en œuvre des stratégies de résolution plus complexes et plus difficiles (Smith & Lewis, 2011). Placée dans cette logique cognitive, la résolution des tensions s'opère alors par des itérations utiles entre des stratégies de séparation (choix entre les éléments) et de synthèse (recherche de synergies) (Smith & Lewis, 2011). Il ne s'agit toutefois pas de résoudre ou d'éliminer les paradoxes mais plutôt d'exploiter leur potentiel positif dans la durée en gérant constructivement les contradictions (stratégies de séparation spatiale ou temporelle) et les complémentarités (stratégies de synthèse) entre les éléments afin *« d'assurer une attention simultanée au fil du temps »* (Smith & Lewis, 2011). Ces deux grands types de stratégies de résolution identifiés par Poole & Van de Ven (1989) et repris par Smith & Lewis (2011), renvoient à ce que Perret & Josserand (2003) appellent la différentiation (séquentielle ou par compartimentage, en fonction de la dimension temporelle ou spatiale de la stratégie de séparation), le dialogue (stratégie de synthèse basée sur un processus dialectique visant à exploiter les complémentarités entre les pôles) et la disparition (stratégie de synthèse passant par l'introduction d'un nouvel élément permettant de concilier l'ensemble).

Mais quelle que soit la stratégie utilisée, cette résolution ne peut toutefois être que provisoire, aucun choix définitif n'étant possible entre les élements en tension (Smith & Lewis, 2011). Les individus qui pratiquent ainsi la gestion paradoxale font alors *« des choix à court terme tout en restant très conscients d'accepter la contradiction dans le long terme »* (Smith & Lewis, 2011). En matière de paradoxes, les stratégies de résolution sont en effet toujours à recommencer car *« il serait vain d'espérer en venir à bout »* (Koenig, 1996). Il faut *« accepter l'idée que certaines contradictions, comme celle par exemple qui oppose le court et le long terme, ne sont pas susceptibles de disparaitre. Une fois abandonnée l'idée d'un traitement définitif de la contradiction, il restera à traiter la difficulté de manière constructive »* (Joffre & Koenig, 1992).

Selon Poole & Van de Ven (1989), il s'agit en effet surtout d'accepter et de gérer constructivement les paradoxes. S'intéressant à la gestion d'exigences stratégiques paradoxales, Joffre & Koenig (1992) soulignent également l'importance de cette gestion constructive même si *« la conduite d'une entreprise consiste parfois à trancher de façon irréversible entre des options contrastées »*. Pour dépasser la logique de la séparation (choix entre les éléments) et mettre aussi en œuvre des stratégies de synthèse (exploitation des synergies entre les éléments), il faut parfois faire preuve de créativité et transformer la situation où le paradoxe se noue en

reformulant le problème ou en modifiant ses conditions initiales (Joffre & Koenig, 1992 ; Koenig, 1996), notamment par l'introduction de nouveaux termes qui permettent de concilier l'ensemble (Poole & Van de Ven, 1989). Il s'agit alors d'effectuer un saut logique, un *« recadrage »*, permettant de sortir de la contradiction, c'est-à-dire d'effectuer un déplacement qui libère les individus des limites de leur champ cognitif (Perret & Josserand, 2003). Mais ces aménagements peuvent demander du temps et nécessiter la collaboration de plusieurs acteurs (Joffre & Koenig, 1992 ; Koenig, 1996). En outre, ils ne sont jamais définitifs (Smith & Lewis, 2011 ; Clegg et al., 2002 ; Koenig, 1996).

Les individus ayant une faible mentalité paradoxale, c'est-à-dire ayant une faible propension à accepter les tensions, ont quant à eux tendance à gérer défensivement les paradoxes en cherchant à les éviter ou à les éliminer (Smith & Lewis, 2011 ; Miron-Spektor et al., 2018). Cela les conduit à effectuer des choix entre les exigences contradictoires (par exemple choisir entre coopération et concurrence) ou à se contenter de solutions sous-optimales qui entravent au final leurs performances (Miron-Spektor et al., 2018). Typiquement, les individus adoptant une gestion défensive face aux tensions mettent l'accent sur une seule exigence aux dépens de l'autre, ce qui s'avère généralement inadapté (Lewis, 2000). Ils peuvent aussi faire une utilisation excessive des compromis qui ont certes l'avantage d'affaiblir mutuellement les extrêmes mais ne permettent pas d'exploiter le potentiel des deux pôles (Perret & Josserand, 2003). Une autre impasse serait de chercher le consensus à tout prix, c'est-à-dire la synthèse même lorsqu'elle n'est pas possible. Cela appauvrit en effet la décision et nourrit des *« tensions larvées encore plus préjudiciables pour l'organisation »* (Perret & Josserand, 2003). Cette gestion défensive est très courante dans les organisations (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2012), y compris en ce qui concerne les questions de durabilité (Iivonen, 2017). Elle vise souvent à réduire l'anxiété individuelle ou le risque de perte de légitimité de l'entreprise par de légers changements tout en préservant les routines existantes (Iivonen, 2017).

Lorsque les individus sont confrontés à des exigences contradictoires, ils doivent apprendre à se réconforter dans leur gêne et travailler efficacement au travers des tensions (Miron-Spektor et al., 2011). Dans une récente étude conjointe auprès de 150 dirigeants recouvrant un large éventail de secteurs dans le monde entier, des professeurs d'Oxford et l'entreprise internationale de recrutement de cadres Heidrick & Struggles (2015) indiquent que la gestion de demandes concurrentes constitue désormais le plus grand défi des dirigeants. Pour réussir dans des environnements de plus en plus complexes et incertains, les organisations demandent en effet à leurs managers de traiter des demandes contradictoires et de penser de façon créative (Miron-

Spektor et al., 2011). Parallèlement, la recherche suggère de plus en plus aux gestionnaires et aux employés d'adopter une perspective paradoxale pour améliorer le traitement des demandes contradictoires (Lewis, 2000 ; Smith & Tushman, 2005 ; Smith & Lewis, 2011 : Miron-Spektor et al., 2011 ; Hahn et al., 2014 ; Miron-Spektor et al., 2018).

Accepter et travailler au travers des paradoxes permet de mettre en œuvre un processus de changement organisationnel, non pas en résolvant les paradoxes, mais en échafaudant un scénario plus réalisable, limitant ainsi la paralysie que les dirigeants éprouvent souvent lorsqu'ils sont confrontés à des tensions paradoxales (Lüscher & Lewis, 2008). En matière de durabilité, cette approche constructive permet aux entreprises d'engager un processus de changement en faveur d'une contribution plus substantielle au développement durable (Hahn et al., 2017). En définitive, il semble utile de distinguer deux types de résolution des tensions paradoxales en fonction de l'acceptation ou non de ces dernières (cf. figure ci-après) : la résolution constructive et la résolution défensive. Tsoukas & Cunha (2017) opèrent la même distinction mais parlent quant à eux de résolution réceptive au lieu de constructive. Dans le modèle proposé par Smith & Lewis (2011), le traitement des paradoxes passe en effet d'abord par leur acceptation.

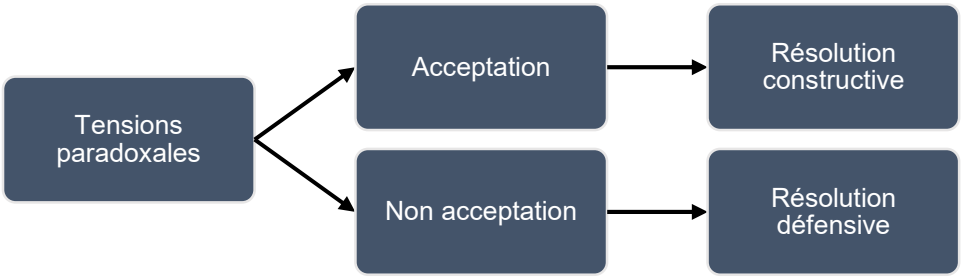


Figure 5 : Acceptation et résolution des tensions paradoxales (auteur)

Fondée sur l'acceptation des tensions, la résolution constructive mobilise des stratégies de séparation et de synthèse (Poole & Van de Ven, 1989) pour traiter les tensions et exploiter leur potentiel positif tout étant conscient du caractère temporaire de ces stratégies et de la persistance de la contradiction à long terme (Smith & Lewis, 2011). En matière de durabilité, une gestion constructive implique d'accepter de réaliser des efforts sociaux et environnementaux non valorisés économiquement (Hahn et al., 2017) dans le cadre d'un processus dynamique d'amélioration globale des performances à court et à long terme (Smith & Lewis, 2011). Fondée sur la non acceptation des tensions, la résolution défensive mobilise aussi, quant à elle, des

stratégies de séparation et de synthèse (Poole & Van de Ven, 1989) mais dans le but d'éviter ou de supprimer les tensions et ne s'inscrit donc pas dans une gestion à long terme des contradictions. En matière de durabilité, cela revient à mobiliser l'approche du compromis et/ou l'approche gagnant-gagnant dans une perspective purement instrumentale (Van de Byl & Slawinski, 2015). Une telle posture conduit les individus et les entreprises à se focaliser uniquement sur les aspects économiques (stratégies de séparation) et/ou à n'aborder les aspects non économiques que lorsqu'ils peuvent s'aligner avec les aspects économiques à court terme (stratégies de synthèse), laissant ainsi de côté de nombreux problèmes non résolus (Hahn et al., 2017).

Sur la base de la typologie de Poole & Van de Ven (1989) et à travers la lentille du contrôle de gestion, Chauvey & Naro (2013) proposent un classement qui illustre différents modes de résolution des tensions qui peuvent aussi être employés par les dirigeants en fonction de leur niveau d'acceptation des paradoxes de la RSE (cf. tableau ci-après).

Cognitif / Comportemental	**Degré d'acceptation des paradoxes de la RSE**	
	Faible	***Elevé***
Séparation temporelle	Découplage selon les pressions institutionnelles du moment	Dissociation proactive temporelle
Séparation spatiale	Découplages fonctionnels ou externe/interne	Dissociation proactive spatiale
Synthèse	Synthèse rituelle ou simulacre de la performance globale	Synthèse créatrice ou dynamique

Tableau 2 : Mode de résolution des paradoxes de la RSE (Chauvey & Naro, 2013, p. 19)

Selon Chauvey & Naro (2013), lorsque les dirigeants ont une faible propension à accepter les tensions de la RSE, ils peuvent être amenés à résoudre les tensions :

- en découplant les éléments selon les pressions des parties prenantes et autres exigences du moment (stratégie de séparation temporelle) ;
- en découplant les éléments selon un découplage fonctionnel, considérant que chaque fonction a ses propres parties prenantes, ou selon un découplage externe/interne, en

dissociant notamment le reporting des pratiques réellement en place dans les systèmes de pilotage opérationnels (stratégie de séparation spatiale) ;

- en donnant l'illusion d'une performance équilibrée et intégrée (stratégie de synthèse) avec des discours construits autour de concepts « parapluie » comme celui de la performance globale qui dissimule de façon plus ou moins consciente les contradictions (Chauvey & Naro, 2013).

Mais lorsque les dirigeants ont une forte propension à accepter les tensions de la RSE, les stratégies de résolution des tensions s'inscrivent dans un processus plus global de gestion des paradoxes et une vision à long terme. Selon Chauvey & Naro (2013), ces comportements proactifs peuvent viser à :

- dissocier tactiquement et temporellement les éléments contradictoires selon les opportunités et contraintes du moment (stratégies de séparation temporelle) dans le cadre d'une stratégie à long terme où tous les éléments sont pris en compte ;
- différencier les systèmes de mesure et de pilotage des performances selon les centres de responsabilités (stratégies de séparation spatiale) tout en favorisant le dialogue entre les différents centres sur les questions de RSE ;
- s'inscrire dans un modèle dynamique de performance globale (stratégies de synthèse) en favorisant les interactions entre les différentes parties prenantes et en considérant les paradoxes que ces interactions révèlent comme un levier d'apprentissage (Chauvey & Naro, 2013).

Quelles que soient la posture (constructive ou défensive) et les stratégies utilisées (séparation ou synthèse), les tensions et les réponses interagissent dans un cycle continu (Lüscher & Lewis, 2008) et itératif (Smith & Lewis, 2011). Du fait de la nature persistante des paradoxes (Schad et al., 2016), les acteurs doivent en effet sans cesse réitérer entre des stratégies de séparation et de synthèse pour assurer une gestion simultanée des exigences contradictoires dans le temps (Smith & Lewis, 2011). L'exploitation du potentiel positif des paradoxes reste donc une tâche difficile (Smith & Lewis, 2011) et précaire (Lüscher & Lewis, 2008).

Malgré qu'ils aient pratiqué la pensée et l'action paradoxale dans le passé, les acteurs restent susceptibles de revenir à des pratiques défensives en prenant pour acquis les résultats de leur gestion antérieure sans tenir compte de l'évolution des situations paradoxales (Lüscher & Lewis, 2008). En effet, les relations entre les contenus contradictoires et complémentaires des

éléments paradoxaux évoluent constamment et les tensions peuvent aussi bien s'intensifier qu'ouvrir de nouvelles possibilités (Schad et al., 2016). Pour Clegg et al. (2002), les interactions entre les tensions et leur gestion placeraient d'ailleurs les entreprises dans un processus de dialectique permanent où la synthèse devient une nouvelle thèse qui voit progressivement naître son antithèse. Certains paradoxes peuvent en effet prendre l'allure de dialectiques pour redevenir des paradoxes par la suite (Clegg & Cunha, 2017).

Alors que les tensions paradoxales peuvent rester latentes jusqu'à ce que des conditions environnementales (de pluralité, de changement ou de rareté) ou la cognition des acteurs (cf. section sur l'expérience des tensions) les rendent saillantes dans les organisations, les réponses aux tensions paradoxales alimentent quant à elles des cycles de renfort positif ou négatif (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011). De nombreux travaux insistent sur cette circularité de la gestion paradoxale (Lewis, 2000 ; Sundaramurthy & Lewis, 2003 ; Langley, 2007 ; Lüscher & Lewis, 2008 ; Smith & Lewis, 2011 ; Tsoukas & Cunha, 2017). Dans la section suivante, nous abordons la question de ces boucles rétroactives et des facteurs qui favorisent les cercles vertueux ou vicieux de la gestion paradoxale.

2.5. Les cercles vertueux ou vicieux de la gestion paradoxale

Comme nous l'indiquions précédemment, les interactions entre les tensions paradoxales et leur gestion alimentent des boucles rétroactives (cf. figure ci-après) qui nourrissent au fil du temps des cercles vertueux ou vicieux (Smith & Lewis, 2011 ; Tsoukas & Cunha, 2017).

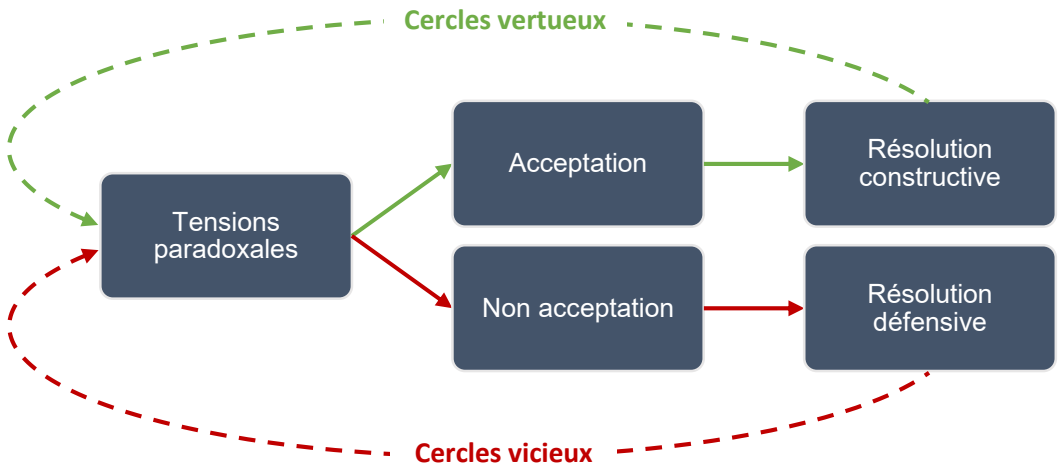


Figure 6 : Cercles vertueux et vicieux de la gestion paradoxale (auteur)

Les travaux sur les paradoxes offrent à ce titre une perspective de processus précieuse permettant d'apprécier la nature cyclique et continue de la gestion des problèmes stratégiques dans les organisations (Langley, 2007 ; Schad et al., 2016). Alors que les cercles vertueux se fondent sur l'acceptation des paradoxes et soutiennent une gestion constructive et efficace des tensions entre exigences contradictoires, les cercles vicieux reposent quant à eux sur la non acceptation des paradoxes et favorisent une gestion défensive et contreproductive de ces tensions (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Tsoukas & Cunha, 2017) où *« chaque effort conduit à un renforcement des faiblesses »* (Perret & Josserand, 2003). Même si faire un choix entre des options contradictoires peut favoriser la performance à court terme, les tensions paradoxales refont toujours surface (Smith & Lewis, 2011), voire s'intensifient avec le temps (Lewis, 2014).

Les cercles vertueux ou vicieux de la gestion paradoxale sont favorisés par différents facteurs individuels et organisationnels (Smith & Lewis, 2011). Alors que l'anxiété et les attitudes défensives, la recherche de cohérence, et les forces organisationnelles pour l'inertie, renforcent la non acceptation des tensions et les cercles vicieux, l'équanimité, la complexité cognitive et comportementale, et les capacités dynamiques, favorisent l'acceptation des tensions et les cercles vertueux.

Il est utile de présenter ces facteurs de façon opposée comme proposé dans le tableau suivant.

Niveau	**Facteurs favorisant les cercles vicieux**	**Facteurs favorisant les cercles vertueux**
Individuel	Anxiété et attitudes défensives ⟷	Equanimité
Individuel	Recherche de cohérence ⟷	Complexité cognitive et comportementale
Organisationnel	Forces organisationnelles pour l'inertie ⟷	Capacités dynamiques

Tableau 3 : Facteurs des cercles vicieux et vertueux de la gestion paradoxale (adapté de Smith & Lewis, 2011)

Ainsi, dans les sous-sections suivantes nous abordons les trois facteurs des cercles vertueux de la gestion paradoxale en précisant en quoi ces derniers s'opposent aux facteurs des cercles vicieux et constituent des capacités individuelles et organisationnelles favorables à une gestion constructive plutôt que défensive des tensions.

2.5.1. L'équanimité comme facteur d'une gestion constructive plutôt que défensive des tensions

L'anxiété et les attitudes défensives nourrissent les cercles vicieux de la gestion paradoxale (Smith & Lewis, 2011). Nous avons en effet vu précédemment qu'en alimentant l'anxiété (Schneider, 1990) et différents types d'attitudes défensives (Freud, 1937 ; Vince & Broussine, 1996 ; Lewis, 2000), les tensions paradoxales peuvent paralyser l'action des individus (Smith & Berg, 1986) ou engendrer des comportements contreproductifs (Miron-Spektor et al., 2018). Les exigences contradictoires mettent en effet en évidence l'ambiguïté et l'incertitude (Vince & Broussine, 1996 ; Lewis, 2000) et peuvent donc susciter des émotions négatives fortes (Smith & Lewis, 2011).

L'équanimité peut cependant réduire l'anxiété et la peur occasionnée par les incohérences (Huy, 1999) et les demandes concurrentes (Smith & Lewis, 2011). Cette forme de sérénité et de stabilité émotionnelle peut en effet minimiser les attitudes contreproductives qui nourrissent les cercles vicieux en favorisant le confort et l'ouverture aux contradictions (Sundaramurthy & Lewis, 2003 ; Smith & Lewis, 2011). Les individus faisant preuve d'équanimité sont alors plus à même d'accepter les tensions et de les gérer constructivement plutôt que d'y réagir défensivement (Smith & Lewis, 2011).

2.5.2. La complexité cognitive et comportementale comme facteur d'une gestion constructive plutôt que défensive des tensions

La recherche de cohérence est le second facteur individuel qui favorise les cercles vicieux (Smith & Lewis, 2011). Du fait de la préférence des individus pour l'ordre et la cohérence entre leurs croyances et leurs actions, les contradictions peuvent en effet défier les egos et déclencher des comportements défensifs contreproductifs (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011). Alors que la gestion des paradoxes nécessite d'adopter des comportements concurrents (Denisson et al., 1995), la recherche de cohérence peut attirer les individus vers leur pôle préférentiel ou plus confortable, intensifiant ainsi les tensions liées à la faible prise en compte du pôle opposé (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011).

Contrairement à la recherche de cohérence, la complexité cognitive et comportementale favorise les cercles vertueux de la gestion paradoxale (Smith & Lewis, 2011) en permettant notamment aux individus de surmonter le malaise que peuvent provoquer les incohérences dans

les esprits logiques. Ils sont alors plus enclins à gérer constructivement les tensions plutôt que défensivement. Plus précisément, la complexité cognitive est une capacité à reconnaître et accepter l'interrelation des éléments contradictoires (Smith & Lewis, 2011). Elle permet aux dirigeants de développer les cadres cognitifs paradoxaux précédemment abordés, sur lesquels se fonde l'acceptation des tensions (Smith & Tushman, 2005). Etroitement liée à la complexité cognitive et soutenant aussi l'acceptation des tensions paradoxales, la complexité comportementale est quant à elle une aptitude à adopter des comportements concurrents (Denisson et al., 1995). Directement liée aux concepts de paradoxes et de contradictions, cette aptitude est une capacité distinctive des dirigeants à répondre de façon appropriée à un large éventail de situations conflictuelles ou contradictoires qui peuvent nécessiter des comportements concurrents ou opposés (Denisson et al., 1995). Si la littérature semble s'accorder à dire que la complexité cognitive conditionne l'efficacité des dirigeants, les travaux de Denisson et al. (1995) sur les paradoxes du leadership montrent également que les dirigeants hautement efficaces sont ceux qui ont une complexité comportementale supérieure. Cette dernière intègre l'idée d'un *« répertoire comportemental »* dont la largeur et la profondeur forment les *« compétences distinctives »* du dirigeant (Denisson et al., 1995). La structure de cette capacité n'est pas *« nette, linéaire ou bipolaire, mais doit prendre une forme plus compliquée »* en intégrant une multitude de situations conflictuelles ou contradictoires : *« le leader efficace doit être souple et strict, créatif et procédurier, formel et informel »*... Cela implique aussi de mobiliser des définitions larges et variées de l'efficacité en fonction du contexte (Denisson et al., 1995).

2.5.3. Les capacités dynamiques comme facteur d'une gestion constructive plutôt que défensive des tensions

La tendance des individus à rechercher la cohérence est consolidée par des forces organisationnelles qui favorisent l'inertie des structures, des routines, des processus et des capacités (Smith & Lewis, 2011). Préserver la cohérence entre le passé et le futur peut en effet se traduire par le maintien d'un engagement fort aux pratiques antérieures (Weick, 1993). Les individus et les organisations ont d'ailleurs souvent des difficultés à sortir de leur cadre habituel de pensée et d'action (Watzlawick et al., 1974 ; Perret & Josserand, 2003), notamment lorsqu'ils sont enfermés dans un succès passé qui les aveugle (Miller, 1993). Dans ces systèmes *« où l'avenir devient redevable du passé »*, l'action organisationnelle devient alors de plus en plus axée sur un seul choix (Smith & Lewis, 2011).

Alors que l'équanimité et la complexité cognitive et comportementale favorisent les cercles vertueux au niveau individuel, les capacités dynamiques sont susceptibles de le faire au niveau organisationnel (Smith & Lewis, 2011). Initialement définies comme *« la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements changeant rapidement »* (Teece et al., 1997), les capacités dynamiques reposent essentiellement sur deux processus, la reconfiguration et l'apprentissage (Teece et al., 1997), et peuvent se décomposer en trois sous-capacités Teece (2007) : (1) détecter les opportunités et les menaces, (2) saisir les opportunités et (3) gérer les menaces et se reconfigurer. Même si le concept de capacités dynamiques a fait l'objet de multiples autres définitions depuis son introduction par Teece et al. (1997), Altintas (2009) observe que ces dernières convergent toutefois sur le fait qu'il s'agit en somme d'une capacité à changer.

A l'inverse des forces organisationnelles pour l'inertie, les capacités dynamiques peuvent donc favoriser une gestion constructive plutôt que défensive des paradoxes en permettant aux entreprises d'être plus ouvertes et de mieux répondre aux tensions d'un environnement dynamique et changeant (Smith & Lewis, 2011). Plusieurs travaux vont dans le sens de cette proposition. Par exemple, les études de Cheng (2009) révèlent à chaque fois une relation positive entre la pensée dialectique et la flexibilité adaptative, c'est-à-dire une capacité à répondre à des exigences distinctes dans des circonstances changeantes. S'intéressant à la gestion des paradoxes de la durabilité, Ivory & Brooks (2017) mettent en évidence en quoi l'agilité stratégique, un concept connexe à celui des capacités dynamiques traduisant l'aptitude à réagir rapidement, saisir des opportunités et changer de direction, peut favoriser l'acceptation et la résolution des tensions. Toujours sous le prisme de l'approche des paradoxes, O'Reilly & Tushman (2008) montrent quant à eux que l'ambidextrie organisationnelle, c'est-à-dire la capacité à exploiter et explorer simultanément, relève des capacités dynamiques.

2.6. Les résultats de la gestion paradoxale

Dans les années 80, Quinn (1988) considérait déjà que la gestion des tensions paradoxales pouvait s'avérer déterminante pour le sort des organisations. Depuis, ces tensions sont devenues de plus en plus saillantes à mesure que les environnements devenaient de plus en plus globaux, plus changeants et plus concurrentiels, et que les systèmes organisationnels se complexifiaient (Lewis, 2000). Or, nous avons vu précédemment que l'expérience des tensions peut aussi bien permettre le succès à court et à long terme qu'engendrer de l'anxiété et des attitudes défensives

contreproductives (Vince et Broussine, 1996 ; Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Ingram et al., 2016 ; Miron-Spektor et al., 2018).

Une « mauvaise » gestion des paradoxes (fondée sur la non acceptation des tensions) peut conduire à des mécanismes défensifs (Lewis, 2000, Vince et Broussince, 1996) qui nourrissent des cercles vicieux (Smith & Lewis, 2011 ; Tsoukas & Cunha, 2017) et entravent petit à petit les performances (Miron-Spektor et al., 2018). Tirer vers une extrême ou chercher à éviter les paradoxes peut en effet avoir des conséquences indésirables (Schad et al., 2016) comme l'accroissement de l'ambivalence (Ashforth et al., 2014), la perte des avantages de chaque pôle (Gebert et al., 2010 ; Perret & Josserand, 2003) et le déclenchement de conflits insolubles (Fiol et al., 2009), pouvant progressivement aller jusqu'au déclin de l'organisation (Sundaramurthy & Lewis, 2003).

A l'inverse, une « bonne » gestion des paradoxes (fondée sur l'acceptation des tensions) favorise des cercles vertueux (Smith & Lewis, 2011). Réaliser des efforts continus pour gérer constructivement les paradoxes en les acceptant et en travaillant au travers (Poole et Van de Ven, 1989 ; Lewis, 2000) peut améliorer la performance à court terme comme la performance à long terme (Smith & Lewis, 2011). Dans la littérature, la capacité à traiter simultanément des exigences contradictoires est en effet associée aussi bien à la création de valeur (Koenig, 1996), à l'efficacité (Denison et al., 1995), au succès (Smith & Tushman, 2005), à la créativité (Miron-Spektor et al., 2011), à l'innovation (Ingram et al., 2016 ; Miron-Spektor et al., 2018), qu'à la performance à long terme (Cameron & Quinn, 1988 ; Smith & Berg, 1987 ; Lewis, 2000 ; Lewis, 2014) et à la durabilité (Smith & Lewis, 2011 ; Smith et al., 2011 ; Hahn et al., 2017).

Intégrant de nombreux travaux antérieurs, le modèle de Smith & Lewis (2011) propose ainsi qu'un équilibre dynamique de gestion des paradoxes favorise la durabilité des organisations en permettant aux individus, aux groupes et aux entreprises d' *« atteindre l'excellence à court terme tout en veillant à ce que ces performances contribuent à l'adaptation et à la croissance qui permettent le succès à long terme »* (Smith & Lewis, 2011). Pour Cameron & Lavine (2006), la gestion paradoxale peut en effet *« rendre l'impossible possible »* et *« conduire à une performance extraordinaire »*. Plus précisément, Smith & Lewis (2011) suggèrent que des réponses constructives cycliques aux tensions paradoxales améliorent la durabilité des entreprises à travers trois mécanismes : en développant l'apprentissage et la créativité, en favorisant la flexibilité et la résilience, et en libérant le potentiel humain.

La juxtaposition d'éléments contradictoires peut en effet favoriser l'apprentissage (Eisenhardt & Westcott, 1988), la production de nouvelles idées (Poole & Vande Ven, 1989) et la créativité (Miron-Spektor et al., 2011 ; Rothenberg, 1979). Elle crée des situations où les acteurs peuvent s'engager dans une résolution inventive des problèmes et une logique d'amélioration continue des performances (Smith & Lewis, 2011). La gestion paradoxale suppose par ailleurs que les individus et les organisations soient plus souples et plus à même de modifier leurs capacités et leurs objectifs. Cette posture dynamique favorise la prise de décision rapide et l'adaptabilité constante (Smith & Lewis, 2011). Enfin, l'apprentissage et la créativité alimentés par la confrontation d'exigences contradictoires peuvent faire éprouver aux acteurs une énergie positive et un sentiment de réussite qui créent des conditions favorables pour que ces derniers se dépassent et soient plus persévérants dans l'atteinte des objectifs individuels et organisationnels (Smith & Lewis, 2011 ; Cameron & Lavine, 2006). En définitive, un équilibre dynamique de gestion des paradoxes permet à l'organisation de devenir *« un processus fluide, réfléchi et durable »* (Smith & Lewis, 2011).

3. LE MODELE INTEGRATEUR DE SMITH & LEWIS COMME CADRE D'ANALYSE DE LA GESTION DES TENSIONS DE LA DURABILITE

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 ci-après). Ce modèle résume les points précédemment abordés dans la section 2 de ce chapitre et reprend les trois variables centrales de la gestion paradoxale, à savoir : l'expérience, l'acceptation et la résolution des tensions.

Dans leur modèle, Smith & Lewis (2011) distinguent tout d'abord les tensions latentes (en dormance, inaperçues ou ignorées) des tensions saillantes (vécues par les acteurs) et proposent que la cognition paradoxale des acteurs (P1b dans le modèle) et des facteurs environnementaux (P1a) tels que la pluralité, le changement et la rareté favorisent l'expérience des tensions en rendant celles-ci plus saillantes. L'acceptation des paradoxes (on ne cherche pas à les éviter ou les résoudre mais à « travailler au travers ») constitue alors une réponse cognitive vitale à la gestion constructive et à l'exploitation du potentiel positif de ces tensions. Placée dans cette logique, la résolution des tensions s'opère alors par réponses itératives de séparation (choix entre les éléments) et de synthèse (recherche de synergies).

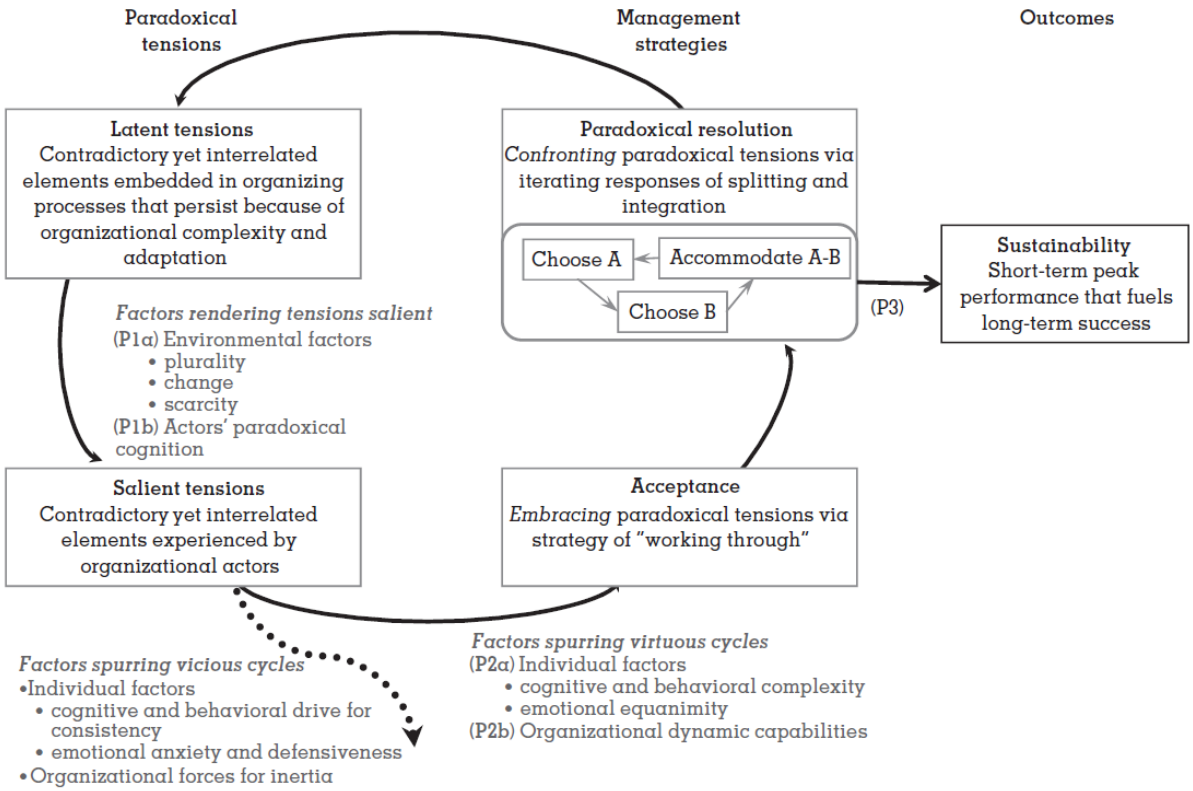


Figure 7 : Modèle d'équilibre dynamique de gestion des paradoxes (Smith & Lewis, 2011, p. 389)

Quelle que soit la stratégie utilisée, cette résolution ne peut toutefois être que temporaire car les tensions peuvent ressurgir avec l'évolution des conditions. Les réponses aux tensions alimentent enfin des cycles de renfort positif ou négatif : alors que l'anxiété, les attitudes défensives, la recherche de cohérence et les forces organisationnelles pour l'inertie renforcent les cercles vicieux basés sur la non acceptation des tensions, l'équanimité, la complexité cognitive et comportementale, et les capacités dynamiques favorisent les cercles vertueux (P2a et P2b) fondés sur l'acceptation des tensions et permettant l'exploitation du potentiel positif des paradoxes. Une amélioration de la durabilité (P3) résulte ainsi de cet équilibre dynamique en permettant aux individus et aux organisations d'exceller à court terme tout en constituant les carburants de la performance à long terme (Smith & Lewis, 2011).

En clarifiant les principaux concepts en jeu et en fournissant des propositions testables, les travaux de Smith & Lewis (2011) jettent ainsi les bases d'une théorie des paradoxes unifiée. Leur modèle tient compte à la fois des caractéristiques intrinsèques et socialement construites des tensions paradoxales (tensions latentes, inhérentes aux systèmes organisationnels, et tensions saillantes, traduisant l'expérience des acteurs). Il intègre aussi les différents types de stratégies de gestion des paradoxes (Poole et Van de Ven, 1989) et clarifie comment ces

stratégies s'articulent dans le cadre d'un processus dynamique. Leur modèle tient compte également de la dimension holistique des approches paradoxales (Schad et al., 2016 ; Ingram et al., 2016). La notion d'équilibre dynamique traduit quant à elle la nature persistante des paradoxes et l'évolution des interactions entre les tensions et les réponses, respectant ainsi la circularité des phénomènes (cercles vertueux et vicieux de la gestion paradoxale). Un équilibre dynamique de gestion paradoxale suppose que les organisations doivent s'adapter constamment à des tractions permanentes entre des forces opposées. Ces efforts continus permettent non seulement aux organisations de survivre mais aussi de s'améliorer en permanence (Smith & Lewis, 2011). Sur la base de nombreux travaux antérieurs, le modèle d'équilibre dynamique de Smith & Lewis (2011) suggère alors que la durabilité tient dans des réponses constructives et cycliques aux tensions paradoxales.

Pour des chercheurs de plus en plus nombreux, l'approche des paradoxes, et en particulier le modèle de Smith & Lewis (2011), constitue un cadre d'analyse particulièrement adapté à l'étude des questions de durabilité des entreprises (Hahn et al., 2015 ; Van der Byl & Slawinski, 2015 ; Jay et al., 2017 ; Hahn et al., 2017). Pour les acteurs, la pensée et l'action paradoxales peuvent non seulement favoriser une gestion plus efficace des tensions auxquelles ils sont confrontés mais aussi conduire à trouver des solutions créatives à des questions complexes et ambivalentes comme celles de la durabilité des entreprises (Smith & Lewis, 2011 ; Jay et al., 2017). En outre, alors que les paradoxes de la durabilité peuvent engendrer des attitudes défensives contreproductives (Iivonen, 2017) et limiter davantage la capacité des acteurs à répondre aux enjeux (Smith & Lewis, 2011), une approche paradoxale, favorisant l'action responsable même lorsqu'elle ne s'aligne pas avec les objectifs économiques, peut permettre aux individus et aux entreprises d'accroitre substantiellement leurs contributions au développement durable (Hahn et al., 2017). Malgré une production importante de connaissances sur les possibilités offertes par l'approche des paradoxes (Miron-Spektor et al., 2011 ; Smith & Lewis, 2011) et la mise en évidence de la nature paradoxale de la durabilité des entreprises (Hahn et al., 2015 ; Margolis & Walsh, 2003 ; Jay et al., 2017), la littérature a toutefois peu abordé la question des tensions de la durabilité et de leur gestion (Smith et al., 2013 ; Jay, 2013 ; Hahn et al., 2014 ; Van der Byl & Slawinski, 2015). Il apparaît donc important de réduire ce gap par des études plus systématiques (Smith et al., 2013 ; Hahn et al., 2017). Notre recherche s'inscrit dans cet objectif.

Même si nous avons parlé jusque-là d'approche des paradoxes, de plus en plus de chercheurs parlent de théorie des paradoxes, y compris dans des revues prestigieuses comme *Academy of*

Management Review, *Academy of Management Journal*, *Journal of Management Studies* ou *Organization studies* (voir par exemple Poole & Van de Ven, 1989 ; Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Scherer et al. 2013 ; Smith, 2014 ; Miron-Spektor et al., 2018 ; Smith et al., 2017). Intégrant un volume important de travaux antérieurs, le modèle de Smith & Lewis (2011) pose les fondements de cette théorie en fournissant des définitions communes et des propositions testables sur les mécanismes et les résultats de la gestion paradoxale. Pour justifier l'émergence d'une théorie des paradoxes et mettre en évidence son potentiel, Smith & Lewis (2011) comparent notamment cette dernière à la théorie de la contingence.

Plus ou moins explicitement, les tensions ont toujours été au cœur de la recherche en gestion (cf. tableau suivant, adapté de Smith & Lewis, 2011). Les premières théories classiques des organisations (Fayol, 1916 ; Taylor, 1914), fondées sur la division du travail, la spécialisation des tâches et une forte hiérarchisation, traitaient les tensions en cherchant à déterminer le meilleur choix à faire : *« the one best way »*. En réaction à cette approche, la théorie de la contingence (Woodward, 1965 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Galbraith, 1973) a ensuite cherché à déterminer dans quelles conditions choisir l'un ou l'autre des éléments en tension était approprié. Selon la théorie de la contingence, le succès de l'organisation dépend de sa cohérence interne et de son alignement avec l'environnement externe. Elle peut par exemple être mobilisée pour explorer les conditions de sélection entre l'exploration et l'exploitation (Tushman & Romanelli, 1985).

	Théories classiques	**Théorie de la contingence**	**Théorie des paradoxes**
Travaux fondateurs	Fayol (1916), Taylor (1914)	Woodward (1965), Lawrence & Lorsch (1967), Galbraith (1973)	Smith & Berg (1987), Cameron & Quinn (1988), Poole & Van de Ven (1989)
Approche des tensions	A ou B ?	Dans quelles conditions choisir A ou B ?	Comment traiter simultanément A et B ?
Hypothèse épistémologique	« One best way » : il existe une meilleure façon de réussir	L'alignement avec l'environnement externe et la cohérence interne permettent le succès	La contradiction est inhérente au système et peut être un moyen puissant d'exceller si elle est exploitée

Tableau 4 : Approches théoriques alternatives de la gestion des tensions dans les organisations (adapté de Smith & Lewis, 2011)

Contrairement à ces deux premières approches (théories classiques et théorie de la contingence), qui tentent d'éliminer les tensions en conduisant à faire des choix entre des alternatives concurrentes, la théorie des paradoxes postule que les tensions font partie intégrante des organisations et que la durabilité de ces dernières tient dans une capacité à traiter simultanément des exigences contradictoires et interdépendantes qui persistent dans le temps (Smith & Lewis, 2011). Les dirigeants doivent participer à la complexité et à l'ambiguïté, et autoriser l'incertitude. Ceux qui pensent et agissent paradoxalement, c'est-à-dire qui reconnaissent les tensions et travaillent au travers, sont alors mieux placés pour exploiter le potentiel positif des paradoxes organisationnels (Poole & Van de Ven, 1989 ; Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014 ; Schad et al., 2016).

Tout comme l'approche de la contingence, l'approche des paradoxes fonctionne comme une métathéorie (Lewis & Smith, 2014 ; Schad et al., 2016) qui enjambe les phénomènes organisationnels et les niveaux d'analyse (Smith & Lewis, 2011) en fournissant des concepts centraux et des hypothèses génériques (Lewis & Smith, 2014). La diversité des travaux qui mobilisent l'approche des paradoxes illustre d'ailleurs particulièrement bien sa capacité à aborder une grande variété de questions (Lewis & Smith 2014 ; Schad et al., 2016). Mais à l'inverse de la théorie de la contingence, la théorie des paradoxes aborde la résolution des problèmes par la juxtaposition plutôt que par l'ajustement (Lewis & Smith, 2014). Elle vise à explorer le potentiel positif des paradoxes en faisant face durablement à des tensions persistantes (Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014).

Même si la théorie de la contingence reste une approche dominante en sciences de gestion, la complexification croissante de l'environnement et des systèmes organisationnels exige de plus en plus de traiter des éléments contradictoires simultanément (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014). Cette complexification est accrue par divers phénomènes comme la mondialisation (Scherer & Palazzo, 2011 ; Scherer et al., 2013), la mise en évidence des externalités négatives de l'action organisationnelle (Margolis & Walsh, 2003), la multiplication des exigences sociétales pour une contribution plus importante des entreprises au développement durable (Hahn et al., 2017) ou encore la propagation d'organisations hybrides qui doivent à la fois concilier une mission sociale et une mission de profit (Jay, 2013 ; Smith et al., 2013). Si la théorie de la contingence peut s'avérer particulièrement adaptée pour la résolution de problèmes intervenant dans un contexte étroit ou momentané, elle risque de *« simplifier à l'excès des contextes qui sont complexes et dynamiques »* en passant notamment

à côté de la nature persistante des problèmes paradoxaux (Smith & Lewis, 2011). Pour Lewis & Smith (2014), les conditions limites de la théorie des paradoxes sont d'ailleurs que celle-ci s'applique davantage aux organisations devant gérer une complexité accrue (du fait de leur environnement ou de leurs caractéristiques) ou poursuivre de multiples objectifs (Lewis & Smith, 2014). Nous verrons dans le chapitre 3 que c'est particulièrement le cas des entreprises que nous étudions.

Dans un numéro spécial de l'*Academy of Management Review* focalisé sur la théorie, Poole & Van de Ven proposaient déjà en 1989 de mobiliser une lentille paradoxale pour générer des idées théoriques nouvelles et plus éclairantes : *« Les méthodes contemporaines de construction de la théorie sont biaisées par la cohérence (...). Il existe un grand potentiel pour animer la théorie actuelle et développer de nouvelles idées si les théoriciens recherchent et travaillent avec des incohérences, des contradictions et des tensions dans leurs théories et dans les relations entre-elles »* (p. 575). En émergeant *« du surprenant, du contre-intuitif et du tendu »*, l'approche des paradoxes ébranle en effet les fondements des théories organisationnelles traditionnelles basés sur des approches rationnelles, logiques et linéaires (Lewis & Smith, 2014). Elle postule que les tensions sont omniprésentes dans la vie organisationnelle, du fait de l'interaction entre des systèmes complexes, dynamiques et ambigus, et qu'embrasser ces tensions favorise la durabilité en permettant d'atteindre les objectifs à court terme sans compromettre l'atteinte des objectifs à long terme (Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith 2014).

En conclusion de leur travaux, Smith & Lewis (2011) suggèrent à la communauté scientifique de s'intéresser à trois questions primaires : *Quelles sont les tensions inhérentes aux systèmes organisationnels et pourquoi ces tensions sont vécues ou non par les acteurs ? Comment ces tensions sont-elles gérées ? Quelles sont les implications d'une gestion efficace de ces tensions ?* Pour ce faire, elles appellent notamment les chercheurs à tester leur modèle sur des phénomènes organisationnels variés et à s'intéresser aux paradoxes qui font intervenir plus de deux exigences contradictoires, c'est-à-dire d'aller au-delà des dualités généralement étudiées. En appliquant le modèle de Smith & Lewis (2011) pour étudier la gestion des tensions de la durabilité au sein de petites entreprises en système de management collectif, nous répondons donc aussi à ces appels.

CHAPITRE 2 : PETITES ENTREPRISES EN SME COLLECTIF : VERS UNE GESTION CONSTRUCTIVE ET EFFICACE DES TENSIONS DE LA DURABILITE ?

Très majoritaires dans nos économies, les petites entreprises ont collectivement un impact économique, environnemental et social considérable (Hillary, 2004 ; Lepoutre & Heene, 2006 ; Spence et al., 2007). Les efforts en matière de durabilité ne peuvent donc être pertinents sans l'implication d'une masse critique de petites entreprises (Aka & Labelle, 2010 ; Spence et al., 2007). Toutefois, ces dernières ont généralement plus de difficultés que les grandes à faire face à la complexité des problèmes de durabilité (Lepoutre & Heene, 2006 ; Courrent, 2012), notamment sur le plan environnemental (Hillary, 2004 ; Halila, 2007).

Pour gérer cette complexité, une des stratégies parfois adoptée consiste en la mise en œuvre de systèmes de management environnemental (SME) collectifs dans le cadre de démarches de certification de groupe ISO 14001 (Ammenberg et al., 1999 ; Zobel, 2007). Ces systèmes sont d'ailleurs souvent présentés dans la littérature comme un moyen pertinent de s'attaquer aux questions de durabilité tout en dépassant certains problèmes classiques qui peuvent freiner l'action responsable des petites entreprises (Berger-Douce, 2005 ; Halila, 2007 ; Halila & Tell, 2013). Mais si les avantages des SME collectifs semblent largement dominants (Zobel, 2007), la littérature souligne aussi qu'ils ont des effets ambivalents sur la gestion des questions de durabilité en petite entreprise (Ammenberg & Hjelm, 2002, 2003 ; Hallinan & Schaper, 2003 ; Hillary, 2004). A notre connaissance, aucune recherche n'a toutefois mobilisé l'approche des paradoxes pour analyser les effets de ces systèmes. Or, nous avons précédemment mis en évidence que la durabilité confrontait les dirigeants à de multiples tensions paradoxales et que la capacité à les gérer constituait un facteur clé de cette durabilité tant recherchée. Dans ce chapitre, nous interrogerons donc le rôle que peuvent jouer les SME collectifs sur la gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise.

Ainsi, après avoir défini ce que sont les petites entreprises et clarifié leurs spécificités, nous verrons tout d'abord ce que ces spécificités impliquent pour leur action responsable. Puis, nous interrogerons en quoi les stratégies collectives et les SME peuvent constituer des voies pertinentes pour l'amélioration de leur durabilité. Nous définirons ensuite ce que sont les SME collectifs et analyserons les apports et les limites de ces systèmes pour la gestion des questions de durabilité en petite entreprise. Nous questionnerons enfin les effets potentiels des SME collectifs sur la gestion paradoxale en confrontant la littérature portant sur ces systèmes au cadre d'analyse précédemment choisi (le modèle de gestion des paradoxes de Smith & Lewis, 2011).

Cette analyse nous conduira alors à formuler une série de propositions de recherche initiales à mettre à l'épreuve du terrain.

1. LES PETITES ENTREPRISES FACE AUX QUESTIONS DE DURABILITE

1.1. Les petites entreprises et leurs spécificités de gestion

1.1.1. Qu'est-ce qu'une petite entreprise ?

En Europe, la distinction des catégories de taille d'entreprise s'opère selon trois critères différents : les effectifs[15], le chiffre d'affaires et le total de bilan (cf. tableau ci-après). Selon la recommandation 2003/361/CE3 adoptée le 6 mai 2003 par la Commission Européenne, la catégorie des Petites et Moyennes Entreprises (PME) *« est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros »*. En France, la loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008 reprend cette classification.

	Effectifs	ET	Chiffre d'affaires	OU	Total du bilan
Microentreprise	< 10		< 2 M€		< 2 M€
PE	< 50		< 10 M€		< 10 M€
ME	< 250		< 50 M€		< 43 M€

Tableau 5 : Classification des PME (selon la recommandation de la Commission Européenne 2003/361/CE3)

La catégorie de PME qui nous intéresse ici est celle des petites entreprises (PE), dont la définition est la suivante : *« une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros »*. Cette recherche se focalisant sur les entreprises de 0 à 49 personnes, nous engloberons donc aussi sous le terme « petites entreprises » les entreprises de moins de 10 personnes, c'est-à-dire les microentreprises, mieux connues sous leur ancienne appellation : les très petites entreprises (TPE). Une microentreprise (que nous nommerons TPE désormais) *« est*

[15] Selon la recommandation 2003/361/CE3, *« l'effectif correspond au nombre d'unités de travail par année (UTA), c'est-à-dire au nombre de personnes ayant travaillé dans l'entreprise considérée ou pour le compte de cette entreprise à temps plein pendant toute l'année considérée. Le travail des personnes n'ayant pas travaillé toute l'année, ou ayant travaillé à temps partiel, quelle que soit sa durée, ou le travail saisonnier, est compté comme fractions d'UTA. L'effectif est composé : a) des salariés ; b) des personnes travaillant pour cette entreprise, ayant un lien de subordination avec elle et assimilées à des salariés au regard du droit national ; c) des propriétaires exploitants ; d) des associés exerçant une activité régulière dans l'entreprise et bénéficiant d'avantages financiers de la part de l'entreprise ».*

définie comme une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros ».

Les PME occupent une place très importante au sein de nos économies en représentant 9,9 entreprises sur 10 dans les pays de l'OCDE[16]. En effet, selon les statistiques annuelles de l'Insee, les PME représentaient 99,9 % des entreprises françaises non agricoles en 2016 et l'essentiel d'entre elles étaient des TPE, ces dernières représentant 96,5 % des entreprises (*Source : Insee, Ésane 2016*). Les entreprises agricoles ayant moins de 10 salariés pour la plupart (Agreste, 2010), le poids des TPE dans l'économie française serait donc encore plus important si elles étaient intégrées à ces statistiques.

En termes d'effectifs, les PME (toujours non agricoles) embauchaient en 2016 près de la moitié des effectifs salariés (48,3 % des équivalents temps plein). Hors TPE, elles disposaient en moyenne d'une trentaine de salariés. La majorité d'entre elles (60 %) avaient cependant moins de 20 salariés et seulement 12 % avaient 50 salariés ou plus (Source : *Insee, 2016, Tableau de l'Economie Française*). Les moyennes entreprises (ME) sont donc très minoritaires dans la catégorie des PME et les petites entreprises sont majoritairement bien plus proches du seuil des TPE que de celui des ME. Pour Spence L. (2007), la PE représente le mieux les caractéristiques de l'idéal-type PME, des phénomènes de dénaturation étant souvent observés en ME, ces dernières se rapprochant du fonctionnement des GE (Bon et al., 2013).

Comme nous l'indiquions précédemment, nous nous focalisons dans cette recherche sur les PE. Toutefois, la distinction entre TPE, PE et ME n'est pas toujours faite en sciences de gestion. Les auteurs globalisent en effet souvent ces trois classes sous la catégorie générale des PME, notamment pour faire la distinction avec les grandes entreprises (GE) et leur reconnaître des spécificités de gestion. En outre, les entreprises sont classées différemment selon les régions du monde et le passage d'un seuil à l'autre *« ne modifie pas foncièrement le fonctionnement de l'organisation »* (Courrent, 2012). Notre revue de littérature s'étend donc à des travaux qui concernent également les PME en général.

Au-delà des aspects quantitatifs, les petites entreprises, et plus globalement les PME, sont aussi et souvent définies qualitativement. En effet, *« l'hypothèse centrale qui est au cœur de toute la recherche en PME repose sur l'idée fondamentale qu'il existe une spécificité de gestion des*

16 http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/6017/OECD_Observer_roundtable_on_small_and_medium_enterprises.html

PME ». Si *« l'amibe n'est pas un bœuf à échelle réduite »*, les écarts de taille entre entreprises induisent aussi des différences de nature (Torrès, 2007). Dans la section suivante, nous abordons donc ces spécificités qui caractérisent les petites entreprises tout en échappant à la mesure.

1.1.2. Les spécificités de gestion des petites entreprises

Nous venons de voir que les petites entreprises représentent plus de 9 entreprises sur 10 en France (*Source : Insee, Ésane 2016*). Elles représentent donc une grande diversité d'activités et de contextes. Les petites entreprises ont toutefois certaines caractéristiques communes qui ont *« un fort pouvoir explicatif de leur fonctionnement »* (Courrent, 2012) et les distinguent notamment des grandes entreprises au-delà de leur petite taille (Welsh & White, 1981 ; Julien, 1990 ; Marchesnay, 1991). Ces spécificités font que les connaissances sur les grandes entreprises ne leur seraient pas directement transposables (Granata & Le Roy, 2011).

Pour Welsh & White (1981), *« a small business is not a little big business »*. Pour ces auteurs, les chefs de petites entreprises auraient en effet une vision et des pratiques différentes de celles des grandes entreprises. Caractérisées par de sévères contraintes sur les ressources (financières, humaines...) et une vision à courte portée, les petites entreprises doivent notamment faire preuve d'une grande prudence et garder la liquidité comme objectif principal. Leurs dirigeants doivent être des généralistes, capables de supporter le désordre et les changements de rôle, et doivent s'en tenir à l'essentiel, à l'inverse d'une grande entreprise, dont la direction tendrait à s'orienter vers une gestion de plus en plus fine (Welsh & White, 1981).

Du fait de leur manque structurel de ressources, les petites entreprises n'auraient aussi pas la capacité de modifier l'environnement à leur avantage et n'ont donc pas d'autres choix que de s'adapter aux pressions de celui-ci (Courrent, 2012). Il est en outre généralement considéré que cette insuffisance de moyens ne leur permet pas de faire *« deux choses en même temps »*, les conduisant à faire des choix comme se spécialiser ou se diversifier, ou encore se développer au niveau national ou au niveau international (Puthod, 1998).

Julien (1990) retient en particulier les caractéristiques suivantes pour cerner le concept de PME : la centralisation et la personnalisation de la gestion du propriétaire-dirigeant, une faible spécialisation des tâches *(« tant au niveau de la direction que des employés et des équipements »)*, une stratégie intuitive ou peu formalisée *(« dans les petites entreprises le propriétaire-*

dirigeant est suffisamment proche de ses employés clés pour leur expliquer, au besoin, tout changement de direction »), ainsi qu'un système d'information (interne et externe) simple ou peu formalisé.

Pour Torrès (2000, 2015), cette gestion spécifique semble aussi obéir à un *« principe de proximité »* (spatiale, fonctionnelle, hiérarchique...) qui permet au dirigeant de conserver la maîtrise de sa petite entreprise et de son évolution. Mais par effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Torrès, 2015), les problèmes peuvent augmenter avec la diminution de la taille de l'entreprise. Des aspects opérationnels courants pour une grande entreprise peuvent ainsi prendre une toute autre dimension dans une petite entreprise. La perte d'un client ou un simple retard de paiement peut par exemple engendrer de sérieux problèmes de trésorerie en petite entreprise. Plus l'entreprise est petite et plus le dirigeant sera focalisé sur l'efficacité immédiate. De même, moins il y a de personnes dans une entreprise, plus ces personnes ont de l'importance dans la structure (Mahé de Boislandelle, 1996). La petite entreprise a aussi pour caractéristique d'être centrée sur son dirigeant (Torrès, 2015). Son profil (personnalité, vision, compétences...) se projette fortement sur la structure et le fonctionnement de l'entreprise avec laquelle il est particulièrement proche et dont il apporte généralement les biens et le capital (Paradas, 2011).

Des auteurs comme Marchesnay (1991) insistent en effet sur le rôle déterminant du propriétaire-dirigeant dans les PME. En fonction de son profil, ce dernier peut par exemple mettre l'accent sur la pérennité de l'entreprise en gérant celle-ci en *« bon père de famille »* ou à l'inverse privilégier sa croissance en l'exposant à des risques élevés (Marchesnay, 1991). Mais alors que les représentations personnelles du dirigeant de PME *« vont orienter de façon décisive, et bien souvent exclusive, les décisions prises »*, cette catégorie d'entreprise se caractérise par une *« très grande hétérogénéité des profils (...), tant du point de vue de la formation (...) que du parcours professionnel ou de l'origine sociale »*, expliquant ainsi la multiplication des typologies d'entrepreneurs tentant de mettre en évidence des ressemblances (Courrent, 2012). Une autre conséquence de cette diversité réside alors dans l'hétérogénéité des représentations de la performance et du rôle de l'entreprise chez les dirigeants (Courrent, 2012 ; Courrent et al., 2016).

1.2. L'action responsable en petite entreprise

1.2.1. Les caractéristiques favorables et défavorables des petites entreprises à l'action responsable

Les petites entreprises ont donc des caractéristiques propres. Dans le courant de la RSPME (Responsabilité Sociétale des PME), certaines de ces caractéristiques sont considérées comme favorables à l'action responsable alors que d'autres apparaissent comme défavorables (Courrent, 2012, Aka & Labelle, 2010). Dans ce qui suit, nous approfondissons donc ces aspects inhérents aux petites entreprises qui influencent la conception et la mise en œuvre de leur action responsable (Jenkins, 2004). Bien évidemment, l'influence de ces caractéristiques peut varier en fonction des contextes (Lepoutre & Heene, 2006).

Le manque de ressources, de compétences et de pouvoir (face à certaines parties prenantes externes) peut notamment s'avérer défavorable pour l'action responsable des petites entreprises (Lepoutre & Heene, 2006). L'action responsable est tout d'abord généralement considérée par leurs dirigeants comme coûteuse (Lepoutre & Heene, 2006 ; Temri & Fort, 2009) avec des retombées économiques difficiles à évaluer (Aka & Labelle, 2010), ce qui peut fortement contraster avec le manque de ressources financières qui caractérise les petites entreprises et la grande prudence dont elles doivent faire preuve pour assurer leur survie (Welsh & White, 1981). Même lorsque l'action responsable est perçue positivement, des conditions économiques défavorables peuvent alors les pousser à jouer la sécurité et à faire moins que ce qui est requis réglementairement (Callot, 2014). L'étude de Bon et al. (2013) montre d'ailleurs que l'insuffisance de moyens financiers constitue un frein à l'action responsable significativement plus important dans les petites entreprises que dans les moyennes et les grandes. L'insuffisance de ressources au sens large (temps, argent, personnel) rendrait en effet plus difficile, chez les petites entreprises, l'adoption et l'instrumentalisation d'une démarche de développement durable (Jenkins, 2004).

Généralement en charge d'une grande variété de tâches (Welsh & White, 1981), débordés et englués dans les opérations quotidiennes (Auberger & Quairel, 2004), les dirigeants de petites entreprises manquent de temps pour s'engager dans des activités éloignées des activités principales comme celles relatives aux questions de durabilité (Lepoutre & Heene, 2006 ; Callot, 2014). Souvent animés par un sentiment d'urgence, ces dirigeants se focalisent en effet avant tout sur leur métier et ont en général peu de temps disponible pour questionner leurs pratiques organisationnelles (Courrent, 2012). Même si le manque de temps constitue bien un

frein à l'action responsable en petite entreprise (Bon et al., 2015 ; Lepoutre et Heene, 2006), l'étude de Bon et al. (2013) montre toutefois que celui-ci ne serait pas un frein perçu significativement plus élevé en petite entreprise qu'en moyenne et grande entreprise. Ces résultats contrastés sur le sujet s'expliquent probablement par l'intervention d'autres variables qui limitent l'expression de ce frein (Bon et al., 2015). Nous avons en effet vu précédemment que la cognition paradoxale des acteurs peut par exemple jouer un rôle déterminant sur la perception de l'insuffisance des ressources.

La polyvalence des dirigeants de petites entreprises rend également difficile l'atteinte du niveau de connaissance et d'expertise nécessaire à la gestion des problèmes de durabilité (Lepoutre & Heene, 2006). Ce manque de connaissances et d'expertise peut alors se traduire par différentes barrières à l'action responsable comme *« la connaissance même de la notion de DD ou de RSE ; l'intérêt d'en faire un cadre d'analyse, qui guide les actions de l'entreprise ; la possibilité de l'intégrer dans les pratiques de gestion »* (Courrent, 2012). L'étude de Bon et al. (2013) montre d'ailleurs que le manque d'informations et de connaissances sur le développement durable et ses instruments de gestion est un frein perçu significativement plus élevé dans les petites entreprises que dans les plus grandes. Rien que sur le volet légal, les dirigeants de petites entreprises ont souvent l'impression de ne pas connaitre les réglementations qui s'appliquent à leurs activités et ce, malgré que de nombreuses institutions essayent désormais d'apporter du soutien en la matière (Paradas, 2011). La plupart des petites entreprises manquent aussi de connaissances ou d'intérêt pour les questions environnementales et ont souvent des difficultés pour gérer les aspects environnementaux de leurs activités (Hallinan & Shaper, 2003 ; Hillary, 2004 ; Halila, 2007 ; Ferenhof et al., 2014). Pour Bon et al. (2013), le manque de compétences internes ne serait toutefois pas un problème perçu significativement plus élevé dans les petites entreprises mais leur étude montre également que ces dernières appréhendent plus difficilement le rôle qu'elles peuvent jouer en matière de développement durable et qu'elles ont plus de difficultés à accéder à des services de conseil externes.

Le mode de décision informel (souvent rapide et intuitif) et la faible spécialisation des tâches en petite entreprise peuvent en outre s'avérer insuffisants pour traiter la complexité des problèmes de durabilité (Courrent, 2012). Les petites entreprises sont d'ailleurs souvent démunies face à cette complexité (Paradas, 2008), en raison notamment *« d'interrogations multiples sur le « comment faire » qui peuvent devenir autant de freins successifs à l'engagement : difficulté de réaliser le diagnostic durable de l'entreprise, de choisir les actions à engager, de les mettre en œuvre et de les piloter, d'en évaluer les résultats »* (Courrent, 2012).

Les petites entreprises peuvent aussi s'avérer moins soucieuses des questions de développement durable ou ne pas se sentir concernées du fait qu'elles soient moins visibles des institutions publiques et moins exposées aux médias et aux risques de réputation (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010 ; Aka & Labelle, 2010 ; Courrent, 2012) : *« la tentation peut ainsi être grande de ne pas raisonner en termes d'effets relatifs et de négliger les conséquences cumulées des actions individuelles »* (Courrent, 2012). Pour améliorer leur durabilité, les petites entreprises ont donc avant tout besoin de compléter leur niveau d'information sur l'étendue de leur responsabilité sociétale et les modalités de sa mise en œuvre (Courrent, 2012). Peu de dirigeants de petites entreprises seraient d'ailleurs véritablement réfractaires à l'idée d'améliorer la durabilité de leur entreprise (Paradas, 2008). Si les petites entreprises sont souvent perçues comme réalisant des actions environnementales uniquement en réponse aux menaces et aux sanctions des organismes de contrôle ou des pouvoirs publics, cette perception ne peut être généralisée car beaucoup de PME se sont révélées aussi proactives en la matière (Ferenhof et al., 2014).

Il convient par ailleurs de préciser que les petites entreprises peuvent parfois dépendre de l'influence de certaines parties prenantes, en particulier celles en aval ou en amont, limitant ainsi leurs marges de manœuvre en matière d'action responsable (Lepoutre & Heene, 2006). Leur capacité d'action peut par exemple être conditionnée par les intrants disponibles chez leurs fournisseurs ou les exigences de leurs clients. Du fait des effets de proximité (Torrès, 2015) et de grossissement (Boislandelle, 1996 ; Torrès, 2015), les dirigeants de petites entreprises se caractérisent par une sensibilité accrue aux parties prenantes proches sur le plan géographique ou affectif mais peuvent à l'inverse ignorer des parties prenantes plus éloignées (Courrent & Torrès, 2005), *« du seul fait que celles-ci sortent du champ de conscience du décideur »* (Courrent, 2012). Ainsi, les attentes de la société ou des pouvoirs publics sont souvent des préoccupations secondaires en petite entreprise (Jenkins, 2004 ; Bon et al., 2013), notamment lorsque cela concerne des parties muettes comme l'environnement naturel (Lepoutre & Heene, 2006).

Généralement moins ouvertes aux pressions des institutions, les petites entreprises demeurent aussi difficiles à réguler du fait d'une aversion importante à la réglementation et à la bureaucratie (Jenkins, 2004), leurs dirigeants considérant souvent que les questions de durabilité engendrent trop de formalisation dans les pratiques (Aka & Labelle, 2010 ; Biondi et al., 2000). Pour ne rien simplifier, les lois montrent de surcroît des défauts d'adaptation aux petites structures (Paradas, 2011). Pour illustrer ce problème, Paradas (2011) prend l'exemple

classique de l'impossibilité d'afficher l'ensemble des règles de sécurité dans le local réduit dont peut souvent disposer une petite entreprise.

Les petites entreprises détiennent malgré tout des caractéristiques favorables à l'action responsable (Spence L., 2007 ; Jenkins, 2009 ; Aka & Labelle, 2010, Courrent, 2012). Leur structure simple et peu hiérarchisée leur confère notamment une plus grande flexibilité, facilitant et accélérant ainsi la prise de décision et l'adaptation aux changements relatifs à l'adoption de pratiques plus durables (Spence L., 2007). Cette flexibilité faciliterait la diffusion des informations et la promotion des valeurs en interne, ainsi que l'intégration de nouvelles approches et pratiques (Bon et al., 2013 ; Aka & Labelle, 2010). Les faibles coûts de structure des petites entreprises les doteraient même d'une importante capacité à changer et à innover (Courrent, 2012).

Les relations souvent informelles et la proximité du dirigeant de petite entreprise avec son personnel et les parties prenantes externes locales (Torrès, 2000, 2015 ; Courrent & Torrès, 2005), ainsi qu'avec ses pairs et les réseaux d'apprentissage (Jenkins, 2004, 2009 ; Bon et al., 2015), sont aussi de nature à faciliter leurs évolutions (Spence L., 2007 ; Aka & Labelle, 2010). Une des caractéristiques favorables à l'action responsable tient d'ailleurs dans les relations privilégiées que les petites entreprises entretiennent avec leur territoire. Souvent impliquées dans des projets de développement local et proches de leurs parties prenantes, leur engagement sociétal s'inscrirait en grande partie dans cette logique (Courrent, 2012). Berger-Douce & Courrent (2009) défendent en effet l'idée que le développement durable est d'abord *« une démarche ancrée dans des réalités locales, bien délimitées géographiquement »*. Dans cette perspective, où le développement durable est *« une voie privilégiée pour faire du développement local »*, le territoire est à la fois l'espace, l'objectif et l'outil de mise en œuvre des stratégies de développement durable des petites entreprises.

L'insuffisance de ressources implique par ailleurs une nécessaire adaptation des petites entreprises à leur environnement, celles-ci ne pouvant *a priori* prétendre le modifier (Courrent, 2012). Contraintes d'internaliser leurs externalités négatives (à l'inverse des grandes entreprises qui peuvent parfois jouer de leur pouvoir), elles ont ainsi tout intérêt à intégrer des pratiques responsables (Courrent, 2012). Pour Paradas (2008), les petites entreprises se trouveraient d'ailleurs dans l'obligation *« d'œuvrer dans le sens d'une satisfaction des membres de leur communauté de manière à être reconnues comme des entités nécessaires au fonctionnement de l'économie, au moins locale, et de recevoir le soutien de leur entourage »*. Si les petites entreprises disposent d'un pouvoir d'influence très limité pour imposer des pratiques

responsables à leurs partenaires (Lepoutre & Heene, 2006), les grandes entreprises peuvent aussi exercer une pression sur celles qui interviennent dans leur chaine de valeur afin qu'elles répondent à certaines exigences sociales et environnementales (Bon et al., 2015 ; Quairel & Auberger, 2005 ; Spence et al., 2007 ; Temri & Fort, 2009).

Non soumis à la pression d'actionnaires cherchant la maximisation du profit à court terme, le dirigeant de petite entreprise disposerait par ailleurs d'une marge de manœuvre supplémentaire pour s'impliquer dans des actions non économiques (Spence L., 2007 ; Bon et al., 2013). La moindre pression des institutions pourrait aussi jouer en faveur d'un engagement responsable plus volontaire (Aka & Labelle, 2010). L'action responsable des petites entreprises ne résultant pas forcément du déploiement d'une stratégie formalisée, nombre d'entre elles feraient alors de la RSE sans le savoir (Quairel & Auberger, 2005 ; Paradas, 2011 ; Callot, 2014).

Si la forte personnalisation de la gestion des dirigeants (Julien, 1990) et la grande hétérogénéité de leurs profils conditionnent *« les formes et le degré d'engagement »*, il en découle aussi des conceptions variables du rôle de l'entreprise et de sa performance (Courrent, 2012). Les dirigeants de petites entreprisses mettent d'ailleurs souvent en avant d'autres objectifs que la maximisation du profit (Paradas, 2008) tels que la pérennité, l'indépendance, la protection et le développement du patrimoine familial ou encore la transmission. La vision du dirigeant conditionnant fortement l'action responsable en petite entreprise (Paradas, 2011), cette pluralité des objectifs pourrait alors constituer un terrain favorable à l'adoption d'une approche plus globale de la performance.

Mais malgré l'intérêt croissant pour le développement durable et l'importante force de changement que peuvent représenter les petites entreprises (du fait de leur poids dans les économies), ces dernières semblent rester relativement peu concernées par ces questions (Paradas, 2008, 2011). Dans les petites entreprises, ces questions sont en effet souvent considérées par les dirigeants comme réservées aux grandes entreprises. Beaucoup d'entre eux se sentiraient encore non concernés, en particulier en TPE où *« la RSE est très faiblement institutionnalisée »* (Courrent, 2012), du fait notamment de la relative faiblesse des pressions institutionnelles (Quairel & Auberger, 2005).

Les relations des dirigeants avec leurs pairs, leur adhésion à des organisations professionnelles (telles que des associations, des coopératives ou des fédérations) et leur implication dans des actions collectives lancées par ces dernières peuvent cependant favoriser l'engagement responsable en petite entreprise (Bon et al., 2015). Les stratégies collectives sont en effet

souvent présentées dans la littérature comme une voie pertinente de l'action responsable en petite entreprise (Temri & Fort, 2009 ; Berger-Douce, 2010 ; Da Fonseca & Yami, 2012) et plus globalement comme un moyen de dépasser des barrières inhérentes à leurs spécificités de gestion telles que la vulnérabilité aux forces de l'environnement ou l'insuffisance de capacités (Puthod, 1998 ; Loup, 2003 ; Leyronas & Loup, 2009). Aussi, dans la section suivante, nous abordons en quoi les stratégies collectives peuvent constituer un levier de l'action responsable en petite entreprise.

1.2.2. Les stratégies collectives comme levier de l'action responsable en petite entreprise

Les stratégies collectives occupent de plus en plus le débat de la RSPME (Ondoua Biwolé, 2017). Toutefois, les stratégies collectives de développement durable restent très peu étudiées dans la littérature (Da Fonseca, 2013). Plusieurs auteurs s'y sont néanmoins intéressés (Temri & Fort, 2009 ; Berger-Douce, 2010 ; Da Fonseca & Yami, 2012, Da Fonseca, 2013, Delpuech, 2009 ; Bonneveux & Saulquin ; 2009 ; Bonneveux et al., 2011 ; Calme & Bonneveux, 2015). En général, ces travaux se concentrent *« non pas sur la PME et ses pratiques, mais sur les vecteurs qui constituent des catalyses (leviers) d'engagement »* (Ondoua Biwolé, 2017). Mais avant d'aborder ces travaux, il convient tout d'abord d'interroger ce que les stratégies collectives en général peuvent apporter aux petites entreprises.

Définies en 1983 par Astley & Fombrun comme *« la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations »*, les stratégies collectives sont développées *« dans le but d'absorber la variation présentée par l'environnement inter-organisationnel »* et peuvent prendre différentes formes. Dans la classification d'Astley & Fombrun (cf. tableau ci-après), quatre types de stratégies collectives sont distingués en fonction de la forme d'interdépendance et du type d'association (Yami, 2006 ; Yami & Le Roy, 2006) :

- l'interdépendance « commensale » (entre entreprises similaires dans une relation horizontale) ou « symbiotique » (entre entreprises complémentaires dans une relation verticale) ;
- l'association « directe » (par contrat, entre un petit nombre d'entreprises, déterminant les bénéfices économiques respectifs) ou « indirecte » (relations formelles ou

informelles, entre un grand nombre d'entreprises, ne spécifiant pas les bénéfices économiques de chacun).

Type of Association	*Forms of Interdependence*	
	Commensalistic	*Symbiotic*
Direct	Confederate	Conjugate
Indirect	Agglomerate	Organic

Tableau 6 : Classification des stratégies collectives (Astley & Fombrun, 1983, p.580)

Toutefois, selon Yami (2006), la lecture de ce cadre d'analyse n'est aujourd'hui *« pas des plus aisées d'autant qu'il est fortement « connoté » par un ancrage conceptuel dans les courants écologistes, notamment l'écologie humaine »*. Ainsi, Yami & Le Roy (2006) proposent *« une sémantique plus actuelle et plus lisible »* à partir du cadre d'Astley & Fombrun (1983) :

- les stratégies collectives confédérées correspondent aujourd'hui aux stratégies d'alliance (relation de coopération horizontale entre deux entreprises) ;
- les stratégies collectives conjuguées s'apparentent aux stratégies partenariales (relation de coopération verticale entre deux entreprises, par exemple entre donneur d'ordre et sous-traitants) ;
- les stratégies collectives organiques renvoient aux stratégies résiliaires (relation informelle entre de nombreuses entreprises complémentaires) ;
- le terme « stratégies collectives » étant au final réservé aux stratégies collectives agglomérées de la classification d'Astley & Fombrun (1983).

Selon cette classification, les stratégies collectives qui nous intéressent ici sont de la forme agglomérée. Il s'agit de stratégies collectives pouvant regrouper un grand nombre d'entreprises similaires coopérant dans une relation horizontale (c'est-à-dire une relation entre entreprises qui ne sont pas donneuses d'ordre ou sous-traitantes les unes pour les autres) et de manière indirecte (c'est-à-dire une relation qui ne spécifie pas les bénéfices de chacun). C'est la forme de stratégie collective la plus fréquemment mise en œuvre dans les secteurs constitués essentiellement de petites entreprises (Dollinger & Gloden, 1992), ainsi que la plus étudiée en France (Da Fonseca & Yami, 2012). Ces stratégies collectives peuvent concerner des entreprises de toute taille mais intègrent le plus souvent un grand nombre de PME d'un même

secteur d'activité et/ou d'un même territoire (Yami & Le Roy, 2006, Granata & Le Roy, 2011). Elles vont au-delà des relations informelles et se traduisent par la création d'institutions de coordination spécifiques tels que les syndicats ou les associations professionnelles (Yami & Le Roy, 2006). Elles restent néanmoins trop peu étudiées alors que *« de nombreux travaux et discours indiquent que l'avenir des petites entreprises réside dans les stratégies collectives »* (Yami, 2003) et que les stratégies collectives entre PME sont *« fortement encouragées par les pouvoirs publics notamment dans le contexte européen »* (Granata & Le Roy, 2011).

Plus vulnérables aux forces de l'environnement (Astley & Fombrun, 1983), les petites entreprises trouveraient dans les stratégies collectives un moyen de contourner certaines barrières inhérentes à leurs spécificités de gestion (Puthod, 1998) et chercheraient une forme d'interdépendance qui puisse garantir leur survie (Dollinger, 1990). Ces stratégies, que Puthod (1998) qualifie de stratégies à *« effet de levier »*, leur permettraient en effet *« d'échapper aux facteurs classiques de vulnérabilité (dépendance, spécialisation étroite...) mais aussi, et surtout, de formuler une stratégie ambitieuse et cela même dans un contexte difficile »*. En s'alliant, les PME développeraient notamment une *« capacité à provoquer un effet de levier sur leurs propres ressources pour combler l'écart entre leurs moyens financiers et leurs ambitions »*. Selon Da Fonseca & Yami (2012), l'insuffisance de ressources (Welsch & White, 1981) et *« le manque de temps pour le dirigeant pour rechercher de l'information qui est capitale »* sont bien des dilemmes classiques de petites entreprises *« qui peuvent être résolus par les stratégies collectives »*. Ces dernières permettraient aussi aux petites entreprises de redynamiser leur gestion, d'améliorer les relations avec leurs partenaires, et de développer la formation et l'acquisition de compétences (Leyronas & Loup, 2008). D'ailleurs, pour Torrès (2007), *« la coprésence accélère l'apprentissage, réduit les temps de projets et facilite la maîtrise de la complexité »*. Or, *« dans une économie changeante où dominent la compétition par la qualité et la compétition par le temps, l'apprentissage rapide est souvent synonyme de compétitivité »*.

Ainsi, pour Granata & Le Roy (2011), les principaux bénéfices que retirent les petites entreprises des stratégies collectives sont *« une rapidité du développement, des économies d'échelle, ainsi qu'une réduction de l'incertitude et du risque »*. Selon Leyronas & Loup (2008), ces stratégies collectives ont en effet surtout pour but *« de saisir une opportunité jusqu'alors inexploitée ou d'éviter une menace de l'environnement jusqu'alors inexistante »*. Elles seraient notamment développées *« dans l'espoir de retirer ultérieurement et individuellement les bénéfices d'un tel choix, c'est-à-dire de prendre, de conserver ou de créer un avantage compétitif [...], ou de ne pas se trouver avec un « désavantage » concurrentiel trop important*

». Pour les petites entreprises, les stratégies collectives constitueraient alors *« un moyen de se développer ou de pérenniser leurs activités »* tout en dépassant le problème du manque de capacités qui les caractérise. Ce dépassement s'opèrerait non seulement par la mutualisation des moyens mais souvent aussi *« par le biais d'aides obtenues de la part des pouvoirs publics qui cherchent à pérenniser une activité économique sur des territoires »* en soutenant des actions collectives (Leyronas & Loup, 2009).

A travers l'étude d'une démarche collective de PME nommée *« Club Plan à Moyen Terme »*, dont l'objectif était d'avoir *« une maîtrise accrue du développement de l'entreprise, par l'intermédiaire d'un effort de réflexion et de planification à moyen terme »*, Desreumaux (1979) met par ailleurs en exergue un *« effet de sécurisation »*. La démarche collective conforterait psychologiquement les dirigeants en les sortant de l'isolement et en leur donnant la possibilité de confronter leur point de vue avec d'autres dirigeants. S'intéressant à des démarches collectives de PME dans le domaine de la qualité, Paturel & Barriol (1999) retrouvent *« l'effet de sécurisation »* mis en évidence par Desreumaux (1979), mais observent également un *« effet tremplin »* qui traduit une multiplication de projets dépassant quelquefois largement le but initial de la démarche. Cet *« effet tremplin »* se caractériserait par le développement d'une dynamique inter-entreprises reposant notamment sur les relations de confiance construites entre les entreprises impliquées dans la démarche collective. Pour Leyronas & Loup (2009), les stratégies collectives stimuleraient d'ailleurs la capacité d'entreprendre des petites entreprises et induiraient une transformation de la perception des contraintes de l'environnement *« en élargissant le champ de leurs possibles en termes de marché, de clients, de produits, etc. avec des effets sur la zone de coûts et/ou sur celle de la création de valeur pour le client »*. Elles favoriseraient également une meilleure gestion des risques via le partage des risques entre entreprises et la mise en place collective d'outils de gestion (Leyronas & Loup, 2009).

Les risques d'échec des stratégies collectives sont toutefois réels et peuvent avoir des conséquences lourdes pour les entreprises. L'opportunisme de certains acteurs, les barrières à la sortie (notamment induites par des effets d'irréversibilité), l'évolution de la stratégie collective en contradiction avec les objectifs de l'entreprise ou de son fonctionnement, et les écarts de performances entre membres, sont autant d'effets négatifs potentiels qui peuvent impacter le processus collectif de création de valeur et les performances individuelles des entreprises participantes (Leyronas & Loup, 2009). Les stratégies collectives mettent ainsi en évidence *« la question déterminante du choix entre destin individuel et destin collectif »* (Da Fonseca & Yami, 2012). Si le principal atout des stratégies collectives est de réduire

l'incertitude en diminuant les turbulances de l'environnement, elles ont aussi pour principale limite de réduire la flexibilité individuelle (Bresser, 1988 ; Bresser & Harl, 1986). S'engager dans une stratégie collective implique en effet pour une petite entreprise de *« négocier son autonomie et son indépendance, confronter sa culture à d'autres, partager son pouvoir de décision et d'action »* (Leyronas & Loup, 2009). La perception des dirigeants n'est alors pas la même selon que la stratégie collective est vécue comme une *« volonté stratégique individuelle »* ou comme un *« passage obligé »* pour obtenir un avantage donné (subvention, accès à un marché...) (Leyronas & Loup, 2009).

En outre, les chefs d'entreprises ne percevront pas les mêmes effets en matière de performance. Ainsi, la pérennité des stratégies collectives dépend du comportement des acteurs mais aussi de leur perception, ces deux éléments pouvant évoluer dans le temps. C'est pourquoi, la cohérence et la convergence des actions et des perceptions constituent des conditions importantes de la stabilité des stratégies collectives : *« l'apparition de conflits liés notamment à l'incompréhension des acteurs, déstabilise la stratégie collective »* alors que *« le cas de comportements divergents et de perception cohérente permet une relative stabilité du fait de l'incertitude faible et du peu de risque émanant de cette situation »* (Leyronas & Loup, 2009). En effet, pour Yami (2003), les facteurs explicatifs de l'échec des stratégies collectives en petite entreprise *« ne résideraient pas seulement dans la structure du marché ou la culture dominante, mais dans les aspects cognitifs qui n'aboutissent pas à la construction d'une identité ou d'une communauté cohérente »*. Pour Loubaresse & Pestre (2012), le succès d'une stratégie collective reposerait aussi sur *« le fait que les acteurs qui y participent privilégient l'intérêt collectif par rapport à leurs intérêts individuels »*. Ces auteurs soulignent également le rôle important que peut jouer l'acteur-tiers qui anime, voire pilote, la stratégie collective. Au-delà du succès ou de l'échec possible des actions de cet acteur-tiers, son intervention permet d'éviter d'éventuels conflits d'intérêts pouvant émerger entre les membres d'une stratégie collective (Gundolf & Jaouen, 2009).

Mais pour Leyronas & Loup (2009), une stratégie collective reste instable par nature. Ses objectifs initiaux peuvent par exemple changer avec l'évolution des objectifs des membres, l'arrivée de nouveaux entrants ou encore avec l'évolution des opportunités et menaces de l'environnement. En outre, les effets des stratégies collectives peuvent être ambivalents dans le temps : *« des effets positifs peuvent devenir négatifs et vice-versa »*. Le succès lui-même peut par exemple induire des effets d'irréversibilité (les gains de performance individuels permis par la stratégie collective constituent petit à petit une forme de barrière à la sortie) : *« des entreprises*

peuvent alors être amenées à rester, alors même qu'elles ne partagent plus la même vision de la stratégie collective, la vidant à terme de son sens ».

Les difficultés à gérer la complexité des questions de durabilité et les incitations des politiques publiques en la matière amèneraient toutefois les PME *« à opter pour des solutions plutôt collectives qu'individuelles »* (Da Fonseca & Yami, 2012). La nécessité d'échanger et de se tenir informé pour mieux faire face aux exigences sociétales les obligerait aussi à opter pour ces solutions (Yami, 2003). Malgré la fragilité et l'instabilité des démarches collectives, ces dernières sont en effet de plus en plus considérées comme une voie prometteuse de l'action responsable en PME (Quairel & Auberger, 2005 ; Delpuech, 2009 ; Paradas, 2008 ; Bonneveux et al., 2011 ; Calme & Bonneveux, 2015 ; Ondoua Biwolé, 2017). Ces formes collectives d'action sont généralement coordonnées par des animateurs et structurées en association de type loi 1901 pouvant être financées par des subventions publiques et/ou par leurs adhérents. Une fois ces associations créées, les dirigeants des entreprises adhérentes se réunissent régulièrement pour *« échanger ou recevoir l'avis d'experts sur un thème donné »* et mettre en place des actions collectives comme des audits, des formations, des certifications, etc. (Da Fonseca & Yami, 2012).

Selon Delpuech (2009), les démarches collectives constituent un facteur clé d'appropriation de la RSE en PME. Dans une étude menée auprès de PME agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon, Temri & Fort (2009) montrent que ce type de démarches peut en effet constituer un levier important de promotion et diffusion de bonnes pratiques environnementales. Ces auteurs suggèrent en particulier que l'action collective participe à l'institutionnalisation du développement durable en PME par le partage des connaissances et la *« construction des normes, valeurs, et règles en vigueur dans l'environnement »*. Pour Bonneveux & Saulquin (2009), l'action collective au sein de groupements de PME peut même exercer une forte influence dans leur action responsable, via notamment un processus d'apprentissage. Les travaux de Bonneveux et al. (2011) et de Calme & Bonneveux (2015) confirment aussi le rôle important que peuvent jouer les actions collectives dans la diffusion de démarches RSE innovantes en PME. Ils montrent notamment que les actions collectives entreprises par le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) en la matière ont un effet d'entrainement auprès des PME membres et favorisent la diffusion de la démarche, l'implication des acteurs et leur prise de responsabilité. Cela repose notamment sur un mécanisme d'intéressement structurant qu'est la formation collective des dirigeants, qui leur permet aussi d'échanger régulièrement entre pairs. Selon ces auteurs, la dynamique de groupe semble toutefois

essentielle pour la réussite de la démarche collective ainsi que les apports de chaque membre et leur rapport au groupe.

S'intéressant à un club de dirigeants du numérique, Berger-Douce (2010) montre quant à elle que les stratégies collectives peuvent jouer un rôle de catalyseur de l'engagement environnemental en PME en leur permettant de dépasser des problèmes chroniques liés à l'insuffisance de ressources et de compétences et ce, par la mutualisation des capacités individuelles au profit du collectif. Toutefois, Berger-Douce (2010) souligne elle aussi que la réussite de la stratégie collective repose sur une capacité à générer et nourrir une dynamique de groupe suffisante. Cela suppose notamment une convergence des représentations et objectifs individuels et collectifs, l'implication de tous les membres, ainsi que l'efficacité du ou des animateurs en charge du dispositif : *« La seule bonne volonté des entrepreneurs serait insuffisante pour assurer le fonctionnement d'une telle démarche, essentiellement par manque de temps. Cela pose la question de la fragilité (humaine) de la stratégie collective ».*

Pour Da Fonseca & Yami (2012), s'engager dans un groupement de PME en faveur du développement durable permet de sortir de son entreprise, d'échanger avec des pairs, de se rassurer sur la démarche, d'entrer dans une dynamique, de faire son réseau, d'acquérir des connaissances, d'obtenir le point de vue d'expert et d'œuvrer pour une cause. Développés pour les grandes organisations, les outils de la RSE représentent par ailleurs un coût significatif et nécessitent l'affectation d'une personne à cette mission. Selon ces auteurs, la mise en œuvre de stratégies collectives constituerait alors pour les PME la *« seule issue »* pour pallier leur petite taille et la difficulté à bénéficier de ces outils. L'existence ou non de concurrence entre les membres ne serait cependant pas *« un facteur déterminant dans l'adhésion des entreprises »* dans la mesure où le développement durable *« constitue l'objet autour duquel se fédère le collectif dans une logique qui dépasse des aspects sectoriels ou contractuels habituellement étudiés »*. En effet, pour Da Fonseca & Yami (2012), c'est bien une réponse aux problèmes classiques des petites entreprises comme le manque de capacités qui est soulevée par ces collectifs, les stratégies collectives permettant surtout aux petites entreprises d'avancer dans l'amélioration de leur durabilité.

Malgré le peu de règles établies dans les groupements qu'ils analysent, Da Fonseca & Yami (2012) observent que *« des normes tacites, fondées sur les valeurs, se créent au fil des rencontres »* et que la confiance reste un élément clé *« dans la dynamique d'interaction entre les acteurs »*. Pour Berger-Douce & Courrent (2009), qui ont étudié une démarche collective de développement local durable regroupant des PME du Languedoc-Roussillon, ce type de

fonctionnement peut toutefois rapidement atteindre ses limites sans la formalisation d'un référentiel adapté permettant de définir le contenu des engagements relatifs à la démarche, les critères de sélection des nouveaux entrants et les modes de gouvernance du dispositif collectif. Face à la complexité des enjeux du développement durable, accompagner les PME dans la structuration et la formalisation de leurs actions collectives de développement durable semble de ce fait particulièrement important (Berger-Douce & Courrent, 2009).

A travers une vingtaine d'études de cas réalisées dans le secteur agricole de différents pays européens, Oerlemans & Assouline (2003) mettent en effet en évidence que la gestion du groupe et le processus d'apprentissage sont souvent négligés dans les stratégies collectives et qu'avec le temps, cela peut compromettre l'atteinte des objectifs du groupe, voire sa pérennité. Le collectif est en effet souvent considéré par les membres comme seulement un moyen de surmonter des obstacles techniques comme ceux relatifs au manque de capacités. Au-delà des barrières externes (inadéquation de la réglementation, manque de soutien technique et institutionnel, manque d'expérimentation et d'infrastructure…), Oerlemans & Assouline (2003) identifient plusieurs barrières internes auxquelles sont confrontées les stratégies collectives pour une agriculture durable :

- un manque de cohésion entre membres du fait des différences de perceptions et d'objectifs (notamment entre anciens et nouveaux membres), mais aussi du fait du manque de nouveaux défis et de nouvelles innovations ;
- un manque de capacité d'autogestion en matière de leadership équilibré et de responsabilité collective (au fil du temps, les membres ne se sentent plus responsables de la démarche collective dont le dynamisme repose alors sur les quelques membres éprouvant un sentiment de responsabilité) ;
- un manque d'évaluation et de suivi des impacts et des résultats ;
- un manque d'outils pour l'apprentissage collectif, au-delà des problèmes techniques.

Ces auteurs en déduisent alors plusieurs facteurs clés de succès pour ces démarches :

- *« Etre suffisamment en accord en matière de vision, d'objectifs et d'approche.*
- *Préserver la cohérence dans l'activité du groupe / réseau.*
- *Maintenir la solidarité et la confiance dans l'action collective, tant du point de vue social, que technique et économique.*

- *Investir dans l'apprentissage collectif, ainsi que dans le suivi et l'évaluation des objectifs, de l'approche, des règles, des procédures et des résultats, de façon régulière et effectuer des ajustements si nécessaires.*
- *Trouver un équilibre entre le leadership et la responsabilité partagée »* (Oerlemans & Assouline, 2003).

Pour Oerlemans & Assouline (2003), restaurer ou redéfinir cette responsabilité partagée constitue une condition importante pour renforcer la dynamique de la stratégie collective. Dans certains cas, ces auteurs vont jusqu'à suggérer de mettre en place des mesures plus strictes pour rétablir le bon fonctionnement de la démarche, en n'autorisant par exemple les membres à continuer que lorsqu'ils sont motivés, qu'ils soutiennent activement l'action collective et qu'ils sont prêts à y investir des ressources (temps, argent), ce qui impliquerait de rejeter les membres passifs qui ne participent à la démarche collective que pour des fins personnelles. Ces auteurs insistent aussi sur le fait que ces démarches exigent des qualités et des capacités importantes pour des dirigeants d'entreprises agricoles (des TPE pour la plupart) généralement très occupés par la gestion de leur exploitation. Les acteurs-tiers accompagnateurs jouent ainsi un rôle potentiellement très important pour le soutien et l'amélioration de la gestion des stratégies collectives.

En définitive, les stratégies collectives semblent non seulement permettre le dépassement de barrières inhérentes aux spécificités de gestion des petites entreprises mais aussi constituer une voie pertinente de leur action responsable. Les travaux précédemment abordés montrent toutefois que ces démarches ne sont pas sans défauts et que leur succès et leur pérennité reposent sur un certain nombre de conditions.

Pour faire face à la complexité des questions de durabilité, une des stratégies collectives parfois adoptées en petite entreprise consiste en la mise en œuvre de systèmes de management environnemental (SME) collectifs dans le cadre de démarches de certification de groupe ISO 14001 (Ammenberg et al., 1999 ; Zobel, 2007). Cette recherche s'intéresse en particulier à ces systèmes qui apportent un cadre à l'action individuelle et collective et qui constituent selon plusieurs auteurs (Zobel, 2007 ; Halila, 2007 ; Halila & Tell, 2013) un moyen efficace pour s'attaquer aux problèmes de durabilité en petite entreprise. Dans les sections suivantes, nous synthétisons donc cette littérature qui se situe plus au cœur de notre recherche puis l'analysons sous le prisme du cadre d'analyse choisi afin de montrer en quoi les SME collectifs peuvent

potentiellement créer des conditions favorables à la gestion paradoxale des tensions de la durabilité.

2. LES SME COLLECTIFS COMME REPONSE AUX QUESTIONS DE DURABILITE EN PETITE ENTREPRISE

2.1. Les SME en petite entreprise

2.1.1. Qu'est-ce qu'un SME ?

Le contexte économique et sociétal actuel exige que les entreprises fassent preuve d'une plus grande préoccupation des problèmes environnementaux et ce, quelle que soit leur taille (Spence et al., 2007 ; Campos, 2012). Du fait de leur poids dans les économies (plus de 9 entreprises sur 10 en Europe), les PME ont collectivement un impact considérable sur l'environnement (Hillary, 2004 ; Spence et al., 2007 ; Zobel, 2007). Pour Hillary (2004), elles pourraient même contribuer jusqu'à 70% de la pollution industrielle. Les PME subissent d'ailleurs de plus en plus de pression de leurs parties prenantes pour prendre en compte les conséquences environnementales de leurs activités, les conduisant par exemple à s'intéresser aux implications commerciales de la gestion des déchets et à rechercher des solutions de recyclage en vue de se protéger contre les coûts futurs de transport et d'élimination des déchets ou de profiter des opportunités du marché en matière de biens et services environnementaux (Halila & Tell, 2013). Mais la forte hétérogénéité des PME rend difficile la généralisation de leurs impacts et des stratégies qu'elles déploient pour les gérer. Rien que sur le plan de la taille, les problèmes environnementaux d'une entreprise individuelle sans salarié ne peuvent en effet pas être les mêmes que ceux d'une entreprise de 249 salariés. Pourtant, ces entreprises font partie de la même catégorie, celles des PME. La grande diversité des secteurs d'activité explique aussi cette forte hétérogénéité au sein des PME.

Pour gérer les impacts environnementaux, une des stratégies souvent adoptée consiste en la mise en œuvre et la certification de systèmes de management environnemental (SME) (Ferenhof et al., 2014). En général, un SME est basé sur un principe d'amélioration continue des performances environnementales, structuré autour du modèle circulaire et itératif "Plan-Do-Check-Act"[17] (Halila & Tell, 2007). Or, les PME ne sont souvent pas conscientes de leur impact sur l'environnement et manquent en général des connaissances et de l'expertise nécessaires à

[17] *Planifier, Réaliser, Vérifier, Agir*

l'adoption et à la gestion de tels systèmes (Berger-Douce, 2005). L'hétérogénéité qui caractérise les PME limite aussi la généralisation des SME dans cette catégorie d'entreprises (Hillary 2004). Le SME est toutefois devenu l'un des principaux outils utilisés par les entreprises pour gérer les aspects environnementaux (Zobel, 2007 ; Campos et al., 2015). Dans leur récente revue de littérature, Ferenhof et al. (2014) montrent en outre que les études sur la mise en œuvre de SME en PME se multiplient.

Dans les années 90, la prise de conscience grandissante des responsabilités environnementales des entreprises a poussé ces dernières à réfléchir à la façon dont elles pouvaient intégrer les préoccupations environnementales dans leurs activités courantes (Dohou-Renaud, 2009). La première norme de SME voit alors le jour en 1992 en Angleterre avec le « British Standard » BS 7750 (Barrow, 1999). Des initiatives nationales de normalisation se sont alors multipliées dans le monde (Dohou-Renaud, 2009), à l'instar de la France avec la mise en place de la norme de gestion environnementale NFX 30200 en 1993 par l'AFNOR (Association Française de Normalisation). Mais en constituant progressivement des barrières d'accès à certains marchés, ces normes nationales pouvaient entraver la libéralisation des échanges (Dohou-Renaud, 2009). C'est dans ce contexte que l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) s'est lancée dans l'élaboration de la norme internationale ISO 14001 qui fixe des exigences et des lignes directrices pour la mise en œuvre de SME quels que soient la taille de l'organisation ou son secteur d'activité. Introduite en 1996, cette norme d'adhésion volontaire est désormais la norme de SME la plus utilisée dans le monde. Dans la même logique, l'Union européenne créa en 1993 le règlement EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*, souvent appelé *éco-audit*) afin de cadrer les démarches de management environnemental des entreprises. Une entreprise certifiée ISO 14001 peut alors obtenir un certificat EMAS si elle publie une déclaration environnementale conforme à certains critères, ces deux normes officielles reposant sur des exigences et principes similaires.

Dans cette recherche, nous nous focalisons toutefois plus particulièrement sur la norme ISO 14001. Cette norme reste d'ailleurs le modèle de référence en matière de SME (Reverdy, 2005 ; Dohou-Renaud, 2009). Selon l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), plus de 360000 certifications ISO 14001 ont en effet été délivrées dans plus de 180 pays en 2017 (dont plus de 110 000 en Europe ; source : https://www.iso.org). A titre de comparaison, seulement 3822 organisations étaient enregistrées EMAS en 2018 (source : http://ec.europa.eu). Pour Boiral (2001), la certification ISO 14001 est *« rarement uniquement motivée par des exigences contractuelles strictes ou par une recherche immédiate d'amélioration de la compétitivité »*.

Pour nombre d'entreprises, cette certification *« correspond plutôt à un investissement stratégique visant à anticiper les pressions socio-économiques associées à la réglementation environnementale, aux politiques gouvernementales, à l'image auprès de l'opinion publique et, de façon plus générale, à l'évolution des marchés. En effet, un des principaux objectifs d'ISO 14001 est d'établir des procédures pour identifier les pressions sociétales et y répondre. Cette approche « proactive » est nécessaire pour assurer la pérennité de l'activité des entreprises ainsi que leur indépendance. »* Même si l'efficacité de l'ISO 14001 reste controversée et que les études présentent des résultats contradictoires (Boiral & Henri, 2012), Halila & Tell (2013) s'attendent ainsi à ce que cette norme garde sa position dominante pour encore de nombreuses années. Pour Reverdy (2005), la proximité des systèmes de management ISO 14001 et ISO 9001 (système de management de la qualité) aurait notamment facilité l'adoption de l'ISO 14001. La dernière version de la norme ISO 14001 (ISO 14001:2015) a d'ailleurs renforcé les liens entre ces deux systèmes de management couramment mis en œuvre simultanément dans les entreprises.

Normativement, un système de management est 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 »*. Ce système peut aborder différentes thématiques (comme par exemple, la qualité, l'environnement ou la santé-sécurité) et comprend *« la structure organisationnelle, les rôles et responsabilités, la planification et le fonctionnement, ainsi que l'évaluation et l'amélioration des performances »*. Son domaine d'application peut inclure tout ou partie d'une organisation ou d'un groupe d'organisations (ISO 14001:2015). Le système de management environnemental (SME) ISO 14001 est quant à lui utilisé pour *« gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter le risque lié aux menaces et opportunités »*. La norme ISO 14001 a ainsi pour but *« de fournir aux organismes un cadre systématique afin de protéger l'environnement et de répondre à l'évolution des conditions environnementales en tenant compte des besoins socio-économiques »* (ISO 14001:2015). Dans cet objectif, elle fixe les exigences et les lignes directrices pour la mise en œuvre d'un SME permettant à une organisation d'améliorer continuellement ses performances via : *« le développement et la mise en œuvre d'une politique environnementale et d'objectifs ; l'identification des aspects de ses activités, produits et services susceptibles d'avoir des impacts environnementaux significatifs ; l'établissement de processus systématiques prenant en considération son contexte et prenant en compte ses aspects environnementaux significatifs, les risques liés aux menaces et opportunités, et ses obligations de conformité ; une conscience*

accrue de son lien avec l'environnement ; l'établissement de moyens de maîtrise opérationnels pour la gestion de ses aspects environnementaux significatifs et de ses obligations de conformité ; l'évaluation de la performance environnementale et la mise en œuvre d'actions, si nécessaire » (ISO 14001:2015).

A sa base, le SME ISO 14001 repose sur le concept de Shewhart, connu sous l'acronyme PDCA (Plan-Do-Check-Act : Planifier – Réaliser – Vérifier – Agir) et popularisé par la roue de Deming. Il s'agit d'un processus cyclique et itératif en quatre étapes permettant aux organisations d'assurer l'amélioration continue de leurs performances. Dans la norme ISO 14001, ce processus est représenté par le schéma ci-après (les numéros entre parenthèses renvoient aux différents articles de la norme) et se résume comme suit :

- *« Planifier : établir les objectifs et les processus nécessaires à l'obtention de résultats en accord avec la politique de l'organisme.*
- *Réaliser : mettre en œuvre les processus planifiés.*
- *Vérifier : surveiller et mesurer les processus par rapport à la politique, y compris les engagements, objectifs et moyens de maîtrise opérationnels, et rendre compte des résultats.*
- *Agir : mener des actions en vue d'une amélioration continue »* (ISO 14001:2015).

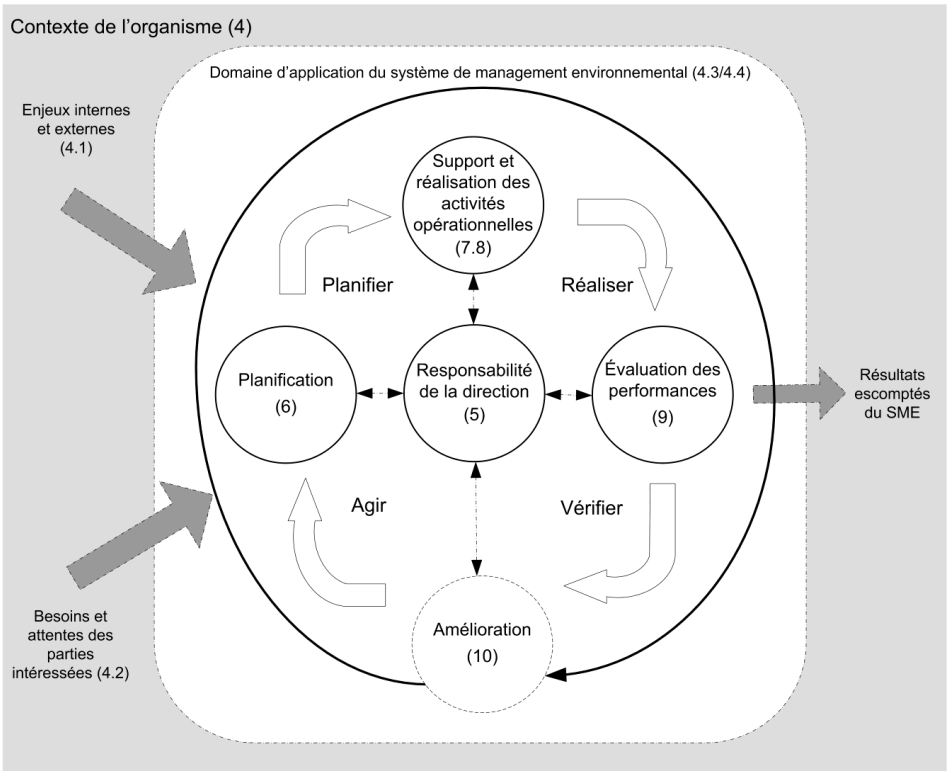


Figure 8 : Principe d'amélioration continue du SME ISO 14001 (ISO 14001:2015)

L'entreprise doit tout d'abord déterminer le périmètre d'application de son SME (4.3) et s'engager à *« mettre en œuvre, tenir à jour et continuellement améliorer »* ce système, *« y compris les processus nécessaires et leurs interactions »* (4.4). L'entreprise doit également préciser son contexte en déterminant les enjeux internes et externes qui influencent sa capacité à atteindre les objectifs du SME (4.1), ainsi que les exigences des parties intéressées[18] jugées pertinentes au regard de ce dernier (4.2), celles-ci pouvant parfois prendre la forme d'obligations de conformité non réglementaire (par exemple un cahier des charges sur lequel se serait engagée l'entreprise). La direction de l'entreprise prouve ensuite son engagement (5) en assumant la responsabilité du SME, en communiquant sur son importance et en s'assurant de sa faisabilité, de sa pertinence et de son efficacité. Elle doit notamment établir et tenir à jour une politique environnementale qui fixe les intentions et les orientations en matière de performance environnementale. Cette politique est communiquée en interne et mise à disposition des parties prenantes externes. La direction doit aussi s'assurer que les rôles et responsabilités sont affectés convenablement pour garantir l'efficacité du SME (ISO 14001:2015).

La première phase de l'amélioration continue est celle de la planification (6). Cette phase passe tout d'abord par la détermination des aspects environnementaux significatifs (c'est-à-dire qui ont ou peuvent avoir un impact significatif sur l'environnement et sur lesquels l'entreprise doit agir prioritairement), les obligations réglementaires auxquelles elle doit se conformer, ainsi que les risques liés aux menaces et opportunités qui peuvent impacter l'atteinte des résultats escomptés. Ces informations, ainsi que les méthodes et critères ayant permis de les obtenir, doivent être documentés autant que nécessaire. Ces trois « diagnostics » (diagnostic environnemental, diagnostic réglementaire et diagnostic des risques) et les autres exigences mentionnées précédemment (4.2) font alors l'objet d'une fixation d'objectifs et d'une planification d'actions en conséquence visant à améliorer la situation de l'entreprise au regard des priorités environnementales et des non conformités constatées. Les objectifs doivent être cohérents avec la politique environnementale, si possible mesurables, suivis, communiqués et mis à jour si nécessaire. Le plan d'action précise quant à lui les échéances des actions, les ressources qui sont nécessaires à leur réalisation, la personne qui en est responsable et la façon

[18] La notion de partie intéressée rejoint celle de partie prenante. Elle est en effet définie dans la norme ISO 14001:2015 comme une *« personne ou organisme qui peut avoir une incidence, être affecté ou avoir un point de vue susceptible de l'affecter par une décision ou activité ».*

dont les résultats seront évalués, notamment au travers d'indicateurs lorsque l'avancement de la réalisation des objectifs est mesurable.

La seconde phase consiste à réaliser les actions (7 et 8). Cela requiert préalablement la mise à disposition des ressources et la détermination des compétences nécessaires (internes ou externes) à la mise en œuvre de l'amélioration continue, en menant si besoin des actions de formation pour acquérir les compétences manquantes. Cette phase passe aussi par la sensibilisation des personnes travaillant sous contrôle de l'entreprise et par des actions de communication interne et externe jugées pertinentes pour le SME. Toutes les facettes du SME sont alors documentées et les documents mis à jour, disponibles et protégées. La réalisation proprement dite des actions planifiées doit être effectuée conformément au plan d'action et tout écart aux prévisions doit être analysé en termes de conséquences et faire l'objet, si nécessaire, d'actions pour compenser ses incidences négatives. L'entreprise doit par ailleurs établir et mettre en œuvre des procédures pour répondre à des situations d'urgence environnementale potentielles (incidents, accidents).

La troisième phase de l'amélioration continue vise à évaluer les performances en vue de vérifier leur progression (9). Il s'agit tout d'abord de préciser ce qui est nécessaire de surveiller et de mesurer, puis de mettre en place des méthodes (de surveillance, d'analyse et d'évaluation) et des indicateurs à cette fin. Il convient aussi de déterminer la fréquence de l'évaluation (environnementales, réglementaires...). Cette dernière doit être documentée pour apporter la preuve des résultats et les informations pertinentes communiquées en interne et externe. Un audit interne périodique est ensuite mis en œuvre pour s'assurer de la conformité du SME et de son efficacité. La direction procède alors à une revue du SME, appelée revue de direction, qui analyse l'état d'avancement des actions décidées aux revues précédentes, les modifications impactant le SME (évolution des enjeux internes et externes, de la réglementation, des risques environnementaux, des exigences des parties intéressées...), le niveau de réalisation des objectifs et les indicateurs de performance, les résultats d'audits ainsi que l'adéquation des ressources aux besoins du SME. Cela permet ainsi à la direction de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité du SME et d'identifier toute amélioration nécessaire à son bon fonctionnement. Un audit externe est enfin réalisé par un organisme certificateur accrédité et indépendant. Ce processus méthodique permet à l'entreprise d'obtenir une évaluation objective de son SME et, le cas échéant, un certificat ISO 14001 attestant de sa conformité.

La quatrième et dernière phase est celle de l'amélioration proprement dite (10). Il s'agit de réagir aux non-conformités constatées en agissant si possible immédiatement pour les maîtriser

et les corriger, en limitant ses conséquences environnementales négatives ou en y faisant face. Cela passe si nécessaire par une évaluation des causes des non-conformités afin d'éviter leur reproduction. Les actions correctives mises en œuvre sont alors enregistrées et leurs résultats évalués. Le SME permet ainsi à l'entreprise d'assurer l'amélioration continue de ses performances environnementales (ISO 14001:2015).

Cela ne constitue pas toutefois une garantie de performance optimale. Deux entreprises peuvent exercer des activités analogues et être certifiées ISO 14001 sans avoir réalisé les mêmes actions ni obtenu le même niveau de performance environnementale, celles-ci pouvant avoir des exigences, des priorités et des objectifs différents. En effet, cette norme *« n'établit pas de critères spécifiques de performance environnementale »* et *« le niveau de détail et de complexité, l'étendue de la documentation et les ressources nécessaires pour un système de management environnemental dépendront d'un certain nombre de facteurs, tels que le contexte de l'organisme, sa taille et sa localisation, ses obligations de conformité, le domaine d'application du système, et la nature de ses activités, produits et services, y compris ses aspects environnementaux et impacts potentiels »* (ISO 14001:2015). D'adhésion volontaire, elle *« propose avant tout un cadre et une démarche structurée, en vue d'obtenir une amélioration continue dont le rythme et l'importance seront déterminés par l'organisme à la lumière de son contexte économique et, plus globalement, à l'aune des exigences de l'ensemble des parties intéressées »* (AFNOR, 2008). L'absence de critères spécifiques de performance et le respect du contexte de l'entreprise rend ainsi cette norme adaptable à tout type d'organisation, publique ou privée, quels que soient sa taille, son statut et ses activités.

2.1.2. Barrières, moteurs, apports et limites des SME en petite entreprise

Depuis son lancement officiel, la norme ISO 14001 a été largement implémentée dans tous les types d'entreprises quels que soient leur taille et leur secteur. Tout comme les grandes entreprises, les PME ont en effet besoin aussi de moyens fiables pour gérer les problèmes environnementaux et faire face aux exigences croissantes de multiples parties prenantes (société civile, clients, pouvoirs publics…). Les SME sont ainsi devenus un instrument privilégié pour soutenir la gestion, le suivi et l'amélioration de leurs performances environnementales (Biondi et al., 2000). De plus en plus de travaux se sont alors intéressés aux SME en PME (Ferenhof et al., 2014). Ces travaux, dont la plupart datent néanmoins des années 2000, mettent surtout en évidence les barrières et les moteurs à l'adoption de tels systèmes, ainsi que leurs apports et

leurs limites pour cette catégorie d'entreprise. Dans ce qui suit, nous synthétisons successivement ces différents aspects essentiels pour comprendre ce qu'implique la mise en œuvre d'un SME en petite entreprise.

Barrières

Plusieurs barrières peuvent entraver l'adoption et le maintien d'un SME en petite entreprise. Ces barrières renvoient notamment aux spécificités défavorables des petites entreprises à l'action responsable précédemment évoquées telles que le manque de capacités ou les processus de décision informels.

Les travaux de Biondi et al. (2000) et la revue de littérature de Hillary (2004) montrent qu'une des principales barrières à l'adoption d'un SME en PME réside dans ses différents coûts (mise en place, amélioration continue, certification), étant donné le manque de ressources financières qui caractérise les entreprises de taille réduite. A cela se rajoute un manque de temps, de personnel, de moyens techniques et de compétences (Biondi et al., 2000 ; Hillary, 2004). Gérer les aspects environnementaux des activités avec une approche systémique et préventive implique en effet pour la plupart des PME des efforts considérables et des moyens supplémentaires, quel que soit le contexte sectoriel ou le pays dans lequel elles opèrent (Biondi et al., 2000). Ces problèmes liés à l'insuffisance de capacités sont accrus dans les petites entreprises où les gestionnaires ont plusieurs rôles à assumer et où les pressions commerciales sont à gérer prioritairement (Biondi et al., 2000). Pour Hillary (2004), la multifonctionnalité des salariés perturbe aussi le travail dédié au SME, en particulier dans les plus petites entreprises. En d'autres termes, plus l'entreprise est petite, plus la probabilité augmente qu'un SME ne puisse être implémenté avec ses propres capacités (Biondi et al., 2000). Ces barrières à l'adoption d'un SME liées au manque de ressources et compétences des PME sont corroborées par de nombreux autres auteurs (Ammenberg & Hjelm, 2003 ; Hallinan & Shaper, 2003 ; Halila, 2007 ; Zobel, 2007 ; Halila & Tell, 2013 ; Ferenhof et al. 2014). Mais pour certains comme Hillary (2004) ou Halila (2007), c'est trouver du temps pour mettre en place et maintenir le SME qui reste le plus difficile en petite entreprise.

La compréhension, l'interprétation et l'application de la norme ISO 14001 ne sont aussi pas toujours simples et nécessitent parfois une connaissance technique des problèmes environnementaux. Les difficultés de compréhension et de satisfaction des exigences de cette norme chez de nombreuses PME sont en partie dues à leur manque d'expertise en matière d'environnement, par exemple pour évaluer les impacts, identifier les aspects significatifs ou

mesurer l'amélioration continue (Biondi et al., 2000). La revue de littérature de Halila & Tell (2013) met également en évidence cette difficulté des PME à identifier les aspects environnementaux significatifs de leurs activités. Conçu pour tous les types d'entreprises, l'ISO 14001 peut ainsi sembler trop complexe et surdimensionnée pour une PME (Biondi et al., 2000). De nombreuses PME se plaignent en effet de cette complexité (Zobel, 2007). D'un autre côté, l'adaptabilité de cette norme à tous les contextes d'entreprise induit un manque de précisions sur ce qui est véritablement requis pour la mise en place d'un SME efficace dans des conditions spécifiques (Biondi et al., 2000). L'étude empirique de Biondi et al. (2000) met en évidence qu'une des plus importantes difficultés rencontrées réside dans la réalisation du diagnostic environnemental initial et la définition du plan d'action, la plupart des PME impliquées n'ayant jamais effectué de telles tâches. Cette difficulté trouve notamment sa source dans le manque de connaissance sur les impacts environnementaux et le problème de la disponibilité des outils d'analyse. Pour pallier le manque de temps et d'outils, la plupart des PME étudiées font appel à des consultants externes (Biondi et al., 2000), même si certains auteurs soulèvent le manque d'information et de conseils adaptés pour cette catégorie d'entreprise (Ammenberg et Hjelm, 2003). La majorité des travaux sur les SME en PME pointeraient en effet des besoins de formations, de conseils et de coopérations (Ferenhof et al., 2014). Après avoir passé la difficulté des diagnostics et du plan d'action, les PME semblent néanmoins capables de gérer ensuite les améliorations techniques nécessaires, ces entreprises ayant souvent des techniciens spécialisés avec de très bonnes connaissances opérationnelles (Biondi et al., 2000).

Les difficultés pour déterminer les objectifs environnementaux et le plan d'action peuvent aussi s'expliquer par un décalage en matière de culture environnementale et par le fait que les PME ne sont généralement pas habituées aux logiques de programmation et de planification détaillée de leurs activités, en particulier en ce qui concerne les aspects plus éloignés du cœur de métier tels que l'environnement. Souvent, la fixation d'objectifs et de plans d'action environnementaux constitue une nouvelle façon d'opérer pour de nombreuses PME (Biondi et al., 2000). Pour Ferenhof et al. (2014), leurs mécanismes de gestion informels peuvent en effet constituer des barrières importantes à la mise en place d'un SME. Ammenberg & Hjelm (2003) soulèvent également des obstacles liés à la structure, aux systèmes, à la culture et aux attitudes en place dans les PME. La faible intégration des aspects environnementaux dans le travail quotidien, le manque de formation du personnel ou un engagement insuffisant de la direction peuvent par exemple constituer des barrières importantes à l'implémentation d'un SME (Halila, 2007 ;

Halila & Tell, 2013). Selon Hillary (2004), les attitudes négatives vis-à-vis du SME (comme le scepticisme sur les bénéfices de l'amélioration des performances environnementales), une culture d'entreprise défavorable et le manque de soutien de la direction sont en effet souvent cités comme des barrières au bon déroulement du processus de mise en œuvre des SME en PME. Mais cette auteure identifie également des barrières à la compréhension et la perception des acteurs (manque de conscience des avantages et incompréhension de certaines exigences et de leur intérêt, manque de connaissances sur le fonctionnement des systèmes formalisés, incertitudes et préoccupations concernant les non-conformités légales, perception négative de la bureaucratie, perception d'un coût élevé de mise en place et de maintien…).

L'étude de Biondi et al. (2000) montre par ailleurs que les PME sont souvent moins confiantes avec les aspects organisationnels et managériaux d'un SME qu'avec les aspects techniques. Ces dernières ont notamment des difficultés à adapter la structure organisationnelle aux besoins du SME et à gérer la formation du personnel. En outre, les petites entreprises n'ont généralement ni système qualité ni système de gestion défini et formalisé. Elles doivent donc partir de zéro dans la structuration de leur SME. Leur manque d'attrait pour la formalisation en général et plus particulièrement avec les procédures, registres, audits, etc., les empêche alors souvent de mettre en œuvre un SME efficace, utile et pratique (Biondi et al., 2000). Les exigences élevées en matière de documentation peuvent d'ailleurs constituer une barrière importante à la mise en œuvre du SME en PME (Halila, 2007 Halila & Tell, 2013). Pour Biondi et al. (2000), la documentation est le troisième inconvénient le plus important du SME. Pour ces auteurs, une documentation « écrasante » du SME peut en effet constituer un véritable fardeau et donc entraver sa mise en œuvre. Cette documentation, mais aussi les plans de formation, les outils, les procédures, etc., peuvent paraitre lourds même dans le champ des grandes entreprises (Boiral, 2006). Toutefois, en l'absence de ces éléments, *« il paraît difficile d'entreprendre des actions sérieuses pour réduire les impacts environnementaux »* (Boiral, 2006). Ainsi, la seule façon pour les PME de gérer efficacement le processus de mise en œuvre d'un SME est de comprendre qu'elles peuvent satisfaire aux exigences de l'ISO 14001 avec un SME « allégé » adapté à leurs spécificités (Biondi et al., 2000). Pour Boiral (2006), la norme ISO 14001 est en effet *« suffisamment souple pour permettre des adaptations et des interprétations assez variées »*. Les SME seraient même plus efficaces et plus efficients lorsqu'ils sont mis en œuvre de manière progressive en utilisant une analyse contextuelle rigoureuse (Ferenhof et al., 2014).

Les PME manquent par ailleurs de compétences en matière d'audit environnemental. Mettre en œuvre un outil de contrôle systématique afin de vérifier l'efficacité du SME et d'identifier des

marges de progrès constitue en effet un mode opératoire tout à fait nouveau pour les PME (Biondi et al., 2000). Elles peuvent aussi s'avérer plutôt sceptiques à l'idée de communiquer avec leurs parties prenantes sur les aspects environnementaux (qu'elles considèrent souvent comme délicats et confidentiels) en craignant que les communautés locales réagissent négativement à l'information des dommages potentiels ou réels des activités économiques concernées (Biondi et al., 2000).

Hillary (2004) identifie également des barrières externes relatives aux certificateurs et auditeurs (coûts élevés de certification et d'audit qui pénalise disproportionnellement les petites entreprises, manque d'auditeurs expérimentés, variabilité des approches…), aux aspects économiques (évolution de la situation économique pouvant altérer les priorités du SME, moteurs et avantages insuffisants, incertitude concernant la valorisation marchande du SME...), aux faiblesses institutionnelles (promotion insuffisante du SME, manque d'aides financières, cadre réglementaire insuffisamment strict ou clair…) et à l'accompagnement (manque de consultants expérimentés, approche inadaptée aux PME, manque d'outils et d'exemples spécifiques au secteur, manque de coopération entre PME, manque d'explications et de conseils sur les aspects environnementaux et l'évaluation de l'importance, informations de mauvaise qualité et conseils contradictoires…). Mais pour Hillary (2004), les principales barrières qui entravent le progrès environnemental et l'adoption d'un SME restent internes.

Moteurs

Plusieurs moteurs peuvent favoriser l'adoption de SME en PME. Hillary (2004) met notamment en évidence que la pression de certaines parties prenantes en matière de performance environnementale peut jouer un rôle significatif en la matière. Pour cette auteure, *« les clients sont le principal moteur de l'adoption des SME et ont une influence qui dépasse de loin toutes les autres parties prenantes »*, ces autres parties prenantes étant (par ordre décroissant d'importance) : les pouvoirs publics, les communautés locales, les contrôleurs et les employés.

La nécessité de satisfaire les demandes des clients (notamment en B to B) et de se conformer à des exigences légales croissantes (les PME considèrent avant tout le SME comme un instrument utile pour gérer, contrôler et surveiller la conformité réglementaire, l'évolution des exigences légales étant difficile à suivre pour une PME) peut en effet grandement accélérer la mise en œuvre de tels systèmes (Biondi et al., 2000). Ferenhof et al. (2014) observent d'ailleurs que les difficultés des PME à gérer les obligations légales poussent nombre d'entre-elles à adopter un SME malgré des coûts élevés de mise en œuvre. Les exigences légales joueraient même un rôle

important pour guider la mise en œuvre des SME dans les PME (Ferenhof et al., 2014). Les initiatives d'employés ayant un intérêt ou des compétences particulières en matière d'environnement peuvent aussi constituer des conditions favorables (Halila & Tell, 2013).

Par ailleurs, la prise en compte du contexte et des capacités de l'entreprise dans la norme ISO 14001 (respect du rythme, proportionnalité aux ressources, possibilité de mettre en place un SME « allégé » …) est un aspect souvent considéré comme important en PME (Biondi et al., 2000). La volonté d'obtenir un avantage concurrentiel (par exemple en anticipant la demande) peut également être une motivation à l'adoption d'un SME (Biondi et al., 2000). D'ailleurs, pour Halila & Tell (2013), les apports potentiels du SME (accroissement des parts de marché, meilleure satisfaction des clients, gains d'efficacité opérationnels, réduction des coûts, amélioration de l'image et de la réputation, meilleure gestion des risques...) constituent globalement des forces motrices à leur adoption en PME.

Apports

La revue de littérature de Hillary (2004) met en évidence les avantages internes et externes des SME en PME (cf. tableau ci-après).

Avantages internes	Organisationnels	Renforcement de la qualité Possibilité de combiner un SME ISO 14001 avec un SMQ ISO 9001 Amélioration de la gestion Amélioration de la formation Amélioration des conditions de travail et de sécurité Amélioration de la qualité de l'information environnementale La conformité réglementaire est documentée et peut être démontrée Encouragement de l'innovation Examen et amélioration des procédures Stimulation des changements en matière de processus, de transport, de matières premières et d'emballage Démonstration de la responsabilité environnementale Obtention d'une vue stratégique d'ensemble en matière de performance environnementale
	Financiers	Économies de coûts liés à la réduction du matériel, de l'énergie et des déchets ainsi qu'aux gains d'efficience Amélioration de la condition économique de la PME
	Humains	Augmentation de la motivation, de la sensibilisation et de la qualification des employés Amélioration du moral des employés Amélioration des compétences et des connaissances en SME Création d'une meilleure image d'entreprise auprès des employés Etablissement d'un forum de dialogue entre le personnel et la direction
Avantages externes	Commerciaux	Obtenir de nouveaux clients et satisfaire les clients existants Obtenir un avantage compétitif / marketing Percevoir des rabais sur les primes d'assurance annuelles Rester dans le business Développer des produits plus respectueux de l'environnement
	Environ-nementaux	Amélioration de la performance environnementale Assurer la conformité réglementaire Augmentation de l'efficacité énergétique et matérielle Augmentation du recyclage Réduction de la pollution
	De communication	Créer une image publique positive Développer de meilleures relations avec la clientèle Développer une meilleure coopération / relation avec l'administration et les organismes de contrôle Améliorer la communication avec les parties prenantes Servir d'exemple pour d'autres entreprises dans le secteur

Tableau 7 : Avantages internes et externes des SME en PME (Hillary, 2004)

Il s'avère que nombre de ces avantages concerne l'entreprise dans son ensemble et non uniquement le SME (donc l'environnement). Par exemple, l'adoption d'un SME améliore la gestion et la communication, renforce la motivation et l'innovation, favorise les économies de coûts, améliore l'image et la compétitivité (les demandes des clients étant un déterminant important de l'adoption des SME en PME) ou encore induit la mise en place de pratiques parfois inexistantes dans l'entreprise comme la formation des salariés.

L'analyse de 27 articles recensés de 1999 à 2013 sur les SME en PME réalisée par Ferenhof et al. (2014) corrobore nombre de ces apports. Selon cette analyse, les SME améliorent globalement les performances des PME et leur attitude vis-à-vis du développement durable. Ils facilitent l'amélioration et l'innovation en matière d'environnement, ainsi que le contrôle des risques environnementaux et de la gestion des déchets. Ils permettent aussi de réduire certains coûts par des actions environnementales et apportent de nombreux avantages intangibles comme l'amélioration de l'environnement de travail (Ferenhof et al., 2014). Pour Zorpas (2010), un SME peut en effet aider les PME à concilier les aspects économiques et environnementaux, notamment à travers les indicateurs environnementaux, en favorisant par exemple la détection d'économies de coûts potentielles. Les articles étudiés par Ferenhof et al. (2014) mettent également souvent l'accent sur des gains moraux et une réduction des coûts à moyen terme associés à l'amélioration de la durabilité, ainsi que sur l'amélioration de l'image et l'acquisition de nouveaux clients mettant en évidence les possibilités d'obtention d'un avantage concurrentiel. L'étude de Biondi et al. (2000) montre d'ailleurs que les principaux avantages du SME sont (du plus important au moins important) : des gains d'efficacité organisationnelle et managériale ; une surveillance continue de la conformité ; une amélioration de l'image de l'entreprise (notamment auprès des clients, des autorités de contrôle et des collectivités locales).

Le SME constitue aussi pour les PME une source de discipline importante dans l'amélioration continue de leurs performances environnementales (Ferenhof et al., 2014). Pour Boiral (2006), l'adoption d'un SME ISO 14001 contribuerait *« à apporter plus de rationalité et de rigueur aux pratiques de gestion environnementale »* même en grande entreprise. Pour Biondi et al. (2000), le SME accroit en effet les capacités de gestion et de contrôle de la performance environnementale en PME par le suivi continu des activités, l'enregistrement systématique, l'évaluation périodique des impacts et la vérification périodique (audits). Il améliore aussi les activités de planification et induit une meilleure définition des responsabilités et des tâches via la formalisation d'un système documentaire. Ce système documentaire et les procédures écrites

qu'il contient rationalisent la gestion des activités et améliorent l'efficacité et la qualité du travail. L'accroissement des compétences et la sensibilisation du personnel contribuent alors fortement à la réussite des actions entreprises dans le cadre du SME (Biondi et al., 2000). Alors que la plupart des PME ignorent la législation environnementale pertinente et l'impact de leurs actions sur l'environnement, le SME est aussi considéré comme un outil utile à la collecte de ce type d'informations clés pour la prise de décision (Ferenhof et al., 2014).

Limites

Peu d'études mettent en évidence les désavantages des SME pour les PME. Pour Hillary (2004), cela tient probablement du fait que bon nombre d'études s'intéressent à des cas qui représentent les meilleures pratiques et cherchent d'une certaine manière à "vendre" le SME aux PME. Hillary identifie néanmoins des désavantages liés aux ressources, au manque de récompenses du marché et aux « mauvaises surprises » des SME en PME.

En matière de ressources, les désavantages identifiés sont une consommation de temps et des coûts, ainsi que des besoins en compétences, plus élevés que prévu (coûts de personnel, dépenses en immobilisations, honoraires de certification, temps et coûts nécessaires à la gestion documentaire du SME). Zobel (2007) observe d'ailleurs que de nombreuses PME se plaignent de la complexité de la norme ISO 14001 et des coûts élevés de mise en œuvre d'un SME et de certification par tiers. La plupart des articles étudiés par Ferenhof et al. (2014) révèlent que ces coûts sont particulièrement élevés au démarrage.

Selon Hillary (2004), les « mauvaises surprises » identifiées par certaines PME étaient la complexité de l'approche ou des consultants mettant trop l'accent sur la documentation (compliquant ainsi le système), un travail administratif prenant trop d'importance par rapport à l'objectif de performance environnementale, une portée limitée du SME et une sous-estimation des aspects relatifs à la communication externe, ainsi que le caractère ambivalent de l'identification des non-conformités (celle-ci pouvant être considérée comme un avantage en permettant facilement d'y remédier mais aussi comme un désavantage si l'entreprise manque de ressources ou ne souhaite pas en allouer pour traiter ce problème, cette dernière pouvant alors préférer ne pas savoir).

Le manque de valorisation par le marché mis en évidence par Hillary (2004) est également observé par Biondi et al. (2000). Mis à part certains cas particuliers où des économies de ressources ont été identifiées (matières premières, eau, énergie… ou via le recyclage des déchets), la plupart des PME étudiées ne retirent effectivement pas d'avantages économiques

directs du SME (Biondi et al., 2000). Ces observations tendent donc à rejoindre le constat plus global effectué par Vogel (2005, 2008) ou Quairel-Lanoizelée (2011), celui de l'absence d'une véritable demande pour la vertu.

Hillary (2004) soulève également que certains aspects du SME peuvent manquer d'indépendance comme l'audit interne ou la façon de déterminer les aspects environnementaux significatifs et de hiérarchiser leur importance. Ammenberg et Hjelm (2003) soulèvent également des problèmes de neutralité des audits internes. Boiral (2006) observe quant à lui (en grande entreprise) que les audits internes et externes peuvent aussi donner lieu *« à des comportements cérémoniels visant à répondre en surface aux exigences de la certification ISO 14001 ».* Ces comportements rituels découleraient des pressions institutionnelles et des choix, souvent implicites dans les entreprises, qui tentent d'*« éviter des remises en cause trop profondes, de réduire les coûts associés à l'implantation de la norme et de limiter le nombre d'employés impliqués dans la mise en œuvre du système »* (Boiral, 2006).

En définitive, les SME semblent présenter de nombreux avantages mais aussi un certain nombre d'inconvénients. Ils peuvent également s'avérer difficiles à mettre en place et à maintenir en petite entreprise. Des démarches collectives se sont alors développées pour faciliter leur mise en œuvre dans cette catégorie d'entreprise (Ammenberg et al., 1999 ; Ammenberg & Hjelm, 2002, 2003 ; Zobel, 2007). Biondi et al. (2000) concluent en effet leur travaux en défendant l'idée que la coopération inter-entreprises est un facteur clé de succès des SME en PME. Pour ces auteurs, les démarches collectives permettent en effet d'échanger des informations et de partager les coûts, ainsi que des ressources et des expériences. Elles s'avèrent ainsi un moyen particulièrement efficace d'implanter un SME lorsqu'il s'agit de PME d'un même secteur d'activité et d'une même région. Ayant des caractéristiques similaires, ces dernières peuvent collaborer sur les aspects environnementaux, techniques et organisationnels, par exemple pour l'identification des problèmes et la recherche de réponses appropriées. Ces PME peuvent aussi développer des synergies en matière d'amélioration de l'impact environnemental sur le même écosystème local, de même qu'en matière de communication avec les parties prenantes communes (population locale, administrations...). Elles peuvent également mettre en place des formations en commun (par exemple pour le personnel), permettant ainsi d'économiser des ressources et du temps, et un système de vérification plus efficace et plus impartial via un système d'audit par les pairs (audits internes croisés), permettant là aussi des économies de ressources et de temps (Biondi et al., 2000). Pour Ferenhof et al. (2014), la

coopération entre petites entreprises peut alors réduire les coûts élevés de mise en œuvre individuelle du SME jusqu'à 50%.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à ces SME collectifs développés dans le cadre de certifications de groupe ISO 14001 (Ammenberg et al., 1999 ; Zobel, 2007 ; Halila & Tell, 2013). Ce sont précisément ces systèmes qui nous intéressent dans cette recherche et que nous abordons dans la section suivante.

2.2. Les SME collectifs en petite entreprise

2.2.1. Qu'est-ce qu'un SME collectif ?

Défini comme un *« ensemble d'éléments corrélés ou interactifs (...), utilisés pour établir des politiques et des objectifs, et des processus pour atteindre ces objectifs »* (ISO 14001:2015), un système de management, qu'il soit environnemental (SME ISO 14001) ou lié à la qualité (SMQ ISO 9001), s'applique le plus souvent à une organisation. Mais il peut également s'appliquer à un groupe d'organisations. C'est dans ce cadre normatif qu'ont émergé les SME collectifs.

Etant donné qu'un SME nécessite des ressources financières et humaines substantielles, trouver des solutions économiquement viables pour mettre en œuvre et maintenir un SME en PME s'avérait essentiel (Ammenberg et al., 1999). Certaines d'entre elles se regroupent alors pour surmonter ensemble leurs difficultés individuelles et mettre en place un SME collectif dans le cadre de certification de groupe ISO 14001 (Ammenberg et al., 1999 ; Zobel, 2007). La prise de conscience des freins qu'ont les PME en matière d'engagement environnemental serait notamment à l'origine de la mise en œuvre depuis les années 1990 d'opérations collectives régionales ou locales visant à accompagner les PME dans des démarches de management environnemental (Berger-Douce, 2005).

Ammenberg et al. (1999) ont été les premiers à étudier les SME collectifs. Ces auteurs s'intéressaient au Hackefors Environmental Group, une stratégie collective pionnière en Suède regroupant 30 PME d'un district industriel engagées dans la mise en œuvre d'un SME collectif conforme à la norme ISO 14001. Dans leur étude, Ammenberg et al. (1999) questionnaient les effets d'un tel dispositif sur les performances économiques et environnementales des PME qui étaient en majorité des TPE (21 sur 30 avaient moins de 10 salariés) et qui avaient des activités très diversifiées (fabrication, construction, transport, recyclage des déchets, industrie graphique…). Ces auteurs concluaient que les SME collectifs pouvaient permettre aux petites

entreprises de surmonter de nombreux obstacles et constituer un moyen important de réduction des impacts environnementaux des PME qui, en vertu de leur nombre, ont une forte responsabilité en la matière.

Les SME collectifs et les certifications de groupe ont depuis reçu une attention considérable en Suède. Unique en 1999, le « modèle Hackefors » (nom donné au SME collectif du Hackefors Environmental Group) a en effet servi d'exemple et a été reproduit dans de nombreux districts suédois. Trois ans plus tard (en mai 2002), 24 secteurs industriels, impliquant 450 entreprises et sept groupes industriels mobilisaient l'approche SME collectif du Hackefors Environmental Group en Suède (Ammenberg & Hjelm, 2002), soit environ 20 % des entreprises certifiées ISO 14001 à l'époque dans ce pays (Zobel, 2007). Les SME collectifs ont ensuite continué à se multiplier (Zobel, 2007) et ont fait l'objet de nombreux autres travaux scientifiques, suédois pour la plupart (Ammenberg & Hjelm, 2002, 2003 ; Hallinan & Schaper, 2003 ; Hallinan & Jenks, 2003 ; Zobel, 2007 ; Halila, 2007 ; Halila & Tell, 2013). Nous synthétisons ces travaux dans la section suivante mais décrivons tout d'abord ici le fonctionnement et les grandes caractéristiques de ces SME collectifs en nous appuyant sur les explications d'Ammenberg et al. (1999) et de Zobel (2007). Pour illustrer cette description, la figure ci-après schématise l'organisation d'un SME collectif conforme au modèle du Hackefors Environmental Group (Ammenberg et al., 1999).

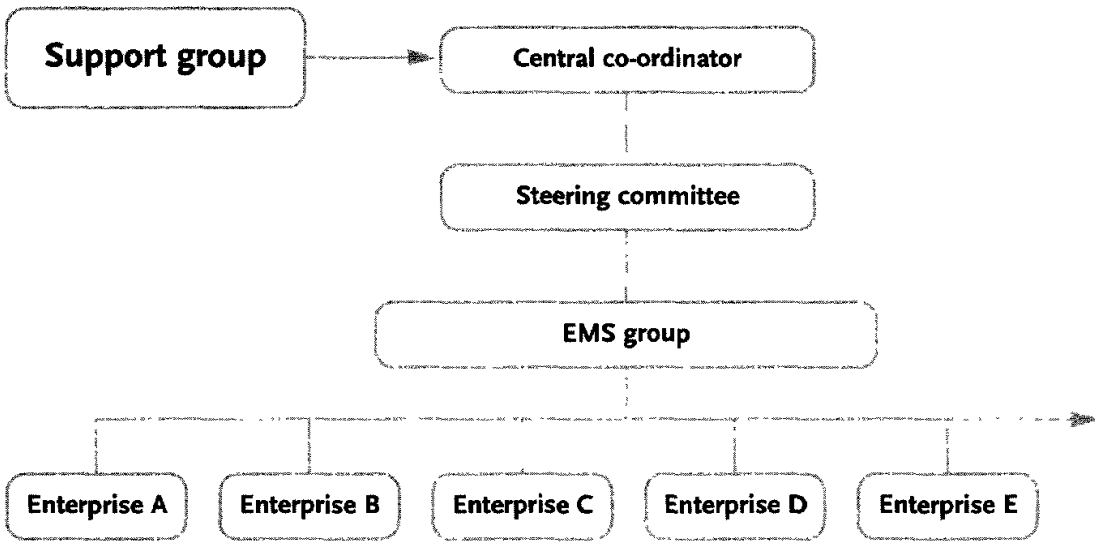


Figure 9 : Organisation d'un SME collectif selon le modèle du Hackefors Environmental Group (Ammenberg et al., 1999, p. 26)

Les SME collectifs regroupent généralement des entreprises d'une même zone géographique mais pouvant exercer dans des domaines d'activité différents. Certaines parties du SME sont communes et d'autres sont spécifiques à chaque entreprise (Ammenberg et al., 1999). Lorsque les entreprises choisissent d'aller jusqu'à la certification ISO 14001, elles peuvent alors le faire simultanément en faisant intervenir un même organisme certificateur : c'est la certification de groupe. Dans ce type de SME collectif, chaque PME a son propre SME et son propre certificat ISO 14001. La démarche SME collectif ne se différencie donc pas sur ce point des SME individuels. Le terme « certification de groupe » se réfère ainsi uniquement au fait que les entreprises sont certifiées en même temps et qu'une importante partie du travail a été coordonnée collectivement (Ammenberg et al., 1999).

Ensemble, les SME individuels composent le SME commun (Zobel, 2007). Chaque entreprise nomme en interne un coordinateur. L'ensemble des coordinateurs des entreprises forme un groupe environnemental (groupe SME) qui choisit en son sein un comité directeur. Ce comité directeur a d'importantes fonctions comme le développement du SME, la planification des audits, la vérification des documents communs tels que le manuel environnemental, l'identification des besoins de formation, etc. Le comité est dirigé par un coordinateur central qui peut être choisi parmi les entreprises membres ou en externe (par exemple un consultant de cabinet conseil). Parfois, un groupe de soutien assiste le comité et les coordonnateurs des entreprises. Ce groupe de soutien peut être composé de consultants et d'autres parties prenantes (financeurs, collectivités, administrations…). Les décisions sont préparées par le comité de direction et prises par le groupe SME. Cette organisation peut être comparée à celle d'un département environnemental central d'une grande entreprise (Ammenberg et al., 1999).

Le coordinateur central a aussi d'importantes fonctions comme réaliser les analyses environnementales et la veille réglementaire, gérer le système documentaire et le dispositif de formation, susciter l'intérêt et l'engagement, organiser les réunions et rédiger les procès-verbaux… Le groupe SME se réunit en général une fois par mois pendant la phase de mise en place puis tous les deux mois après la certification pour prendre des décisions, mettre en œuvre des formations, discuter de l'évolution des procédures et de la documentation, etc. (Ammenberg et al., 1999).

La documentation du SME collectif comprend un manuel environnemental commun à toutes les entreprises, ainsi que des documents spécifiques à chaque entreprise sur la base de modèles types préparés par le coordinateur central (Zobel, 2007). Si ces SME collectifs ont de

nombreuses similitudes avec les SME individuels présentés précédemment, quelques éléments sont véritablement spécifiques aux SME collectifs, à savoir :

- une organisation environnementale commune,
- un système administratif et documentaire commun,
- une formation environnementale étendue,
- une politique environnementale commune et des objectifs communs,
- des audits internes et externes conjoints (Zobel, 2007).

2.2.2. Apports et limites des SME collectifs en petite entreprise

Plusieurs travaux, pour la plupart suédois, se sont intéressés aux SME collectifs. Ces derniers sont en général composés majoritairement de petites et très petites entreprises hétérogènes (artisans, industriels, prestataires de services, professions médicales…) d'un même secteur géographique. Si les avantages des SME collectifs semblent largement dominants pour les PME (Ammenberg & Hjelm, 2003 ; Zobel, 2007), la littérature montre qu'ils présentent aussi certains inconvénients (Ammenberg & Hjelm, 2002, 2003 ; Hallinan & Schaper, 2003 ; Zobel, 2007 ; Halila, 2007). Dans cette section, nous résumons donc les apports et limites de ces systèmes pour les petites entreprises en synthétisant les différents travaux qui s'y sont intéressés.

Les SME collectifs ont tout d'abord été étudiés par Ammenberg et al. (1999) et Ammenberg & Hjelm (1999) à travers l'analyse du premier dispositif de certification de groupe ISO 14001 en Suède, celui du Hackefors Environmental Group, regroupant 30 PME de tous secteurs dont deux tiers de TPE. Dans leur étude de cas, Ammenberg et al. (1999) conclurent, qu'en coopérant, ces PME avaient opté pour une solution rationnelle et rentable pour faciliter la mise en œuvre et le maintien d'un SME. Le SME collectif permettait de diviser par deux au moins le coût de certification par rapport à un SME individuel, du fait notamment de la mutualisation des moyens (via les audits internes croisés par exemple) et du partage des dépenses (par exemple de formation, de certification…), mais aussi d'un pouvoir de négociation accru via le collectif (par exemple dans le choix de l'organisme certificateur). Alors que les PME engagées venaient d'être récemment certifiées au moment de l'étude, de nombreuses améliorations environnementales et commerciales étaient déjà observables (Ammenberg et al., 1999 ; Ammenberg et Hjelm, 1999). Bon nombre de ces PME avaient en effet des retours positifs de

leurs clients et estimaient que le SME collectif améliorait non seulement leur performance environnementale (par exemple en matière de gestion des déchets, d'émissions de polluants, d'économies d'énergie…) mais aussi leur performance commerciale en développant notamment leur capacité à obtenir des contrats de vente de produits et / ou de services. En ce qui concerne les améliorations environnementales, ces dernières étaient à la fois dues au travail collectif et au SME (Ammenberg & Hjelm, 1999 ; Ammenberg et al., 1999), montrant ainsi la pertinence de la combinaison du SME et de la stratégie collective. Au-delà de l'amélioration de ces performances environnementales et commerciales, la démarche de groupe a apporté d'autres bénéfices aux PME engagées en réalisant notamment des achats en commun (dépenses d'électricité, de chauffage, de gardiennage, en équipements divers…). Le dispositif de formation environnementale de la démarche a par ailleurs suscité un intérêt accru pour l'apprentissage au sein du personnel des PME engagées qui ont vu bon nombre de leurs employés s'investir dans diverses formations. Ammenberg et al. (1999) notaient aussi l'importance du rôle du coordinateur central dans la réussite de la démarche, cette personne devant avoir des compétences suffisantes en communication pour convaincre les dirigeants et bien connaître les enjeux économiques et environnementaux des PME impliquées. Mais le rôle important du coordinateur central était aussi vu comme un point faible du SME collectif car créant une trop grande dépendance du groupe à une seule personne. Malgré tout, Ammenberg et al. (1999) concluaient sur le fait que les SME collectifs pouvaient permettre aux PME de dépasser de nombreuses barrières à l'adoption d'un SME et réduire substantiellement leurs impacts environnementaux.

Le Hackefors Environmental Group a ensuite fait l'objet de deux autres études publiées ultérieurement où les effets commerciaux et environnementaux du SME collectif étaient évalués (Ammenberg & Hjelm, 2002, 2003). Ammenberg & Hjelm (2002) ont tout d'abord étudié la relation entre ce SME collectif et les performances environnementales de 26 PME impliquées (dont 16 TPE, 7 PE et 3 ME), représentant toujours un large éventail d'activités (fabrication, recyclage des déchets, transport, construction, commerce, industrie graphique…). En comparant les analyses environnementales de ces PME avant et deux ans après la mise en œuvre du SME, Ammenberg & Hjelm (2002) ont montré comment la performance environnementale de ces entreprises s'était significativement améliorée. Pour la majorité des coordinateurs environnementaux des PME enquêtées, ces améliorations étaient dues au SME collectif et celles-ci n'auraient pas été réalisées ou du moins pas à tout de suite sans ce dispositif. Beaucoup de ces entreprises manquaient en effet d'efforts systématiques en matière

d'environnement et certains ne considéraient tout simplement pas ces problèmes (Ammenberg & Hjelm, 2002). Ammenberg & Hjelm (2002) ont toutefois noté que plus de la moitié des résultats étaient incalculables ou peu fiables. Ils se sont alors interrogés sur la capacité des auditeurs externes à vérifier l'exigence d'amélioration continue tout en précisant que ces derniers n'avaient pas la tâche facile et ne jugeaient cette amélioration que sur certains aspects environnementaux. Ils ont également noté que les indicateurs calculés sous forme de ratios pouvaient potentiellement cacher une dégradation de l'impact environnemental et donc que le choix des indicateurs était crucial. Cela les amena aussi à conclure qu'il s'avérait primordial de se concentrer sur l'impact environnemental plutôt que sur la mise en œuvre d'un certain outil, notamment lorsque ce dernier peut générer des résultats qui manquent de pertinence (Ammenberg & Hjelm, 2002).

Dans une autre étude réalisée auprès des mêmes PME, Ammenberg & Hjelm (2003) ont montré que le SME collectif avait permis d'obtenir de meilleures relations avec les clients (existants et potentiels) mais pas significativement avec d'autres parties prenantes importantes (comme par exemple les autorités, les assurances, les banques ou les médias). La quasi-totalité des coordinateurs pensaient que le SME collectif entraînait globalement des effets commerciaux positifs pour l'entreprise. 60 % d'entre eux ont en outre déclaré que le SME collectif avait facilité l'obtention d'un contrat de vente de produits ou de services. Par ailleurs, 72 % des coordinateurs estimaient que cela améliorait aussi le confort et la motivation. La plupart d'entre eux ont aussi indiqué que la mise en œuvre du SME nécessitait entre 100 et 200 heures de travail, puis entre 1 et 5 heures par semaine pour son maintien. La documentation du SME collectif était considérée comme précieuse par les coordinateurs et ne nécessitait pas, selon eux, une grande quantité de travail, du fait probablement du rôle facilitateur de l'administration centrale. Pour certaines des plus petites entreprises, le SME semblait toutefois un peu trop lourd administrativement, malgré la dimension collective. Plusieurs améliorations environnementales ont été aussi observées (par exemple en matière de gestion des déchets, d'émissions de GES[19] et de polluants, d'énergie, de transport…) dont beaucoup étaient considérées comme des conséquences directes du SME. La certification de groupe avait par ailleurs permis de partager de nombreuses dépenses. Ammenberg & Hjelm (2003) se sont toutefois inquiétés que les aspects environnementaux identifiés dans les entreprises n'étaient souvent pas directement liés à leurs produits ou services. Même si la dimension collective pouvait potentiellement réduire

[19] Gaz à effets de serre

la flexibilité individuelle, Ammenberg & Hjelm (2003) ont considéré globalement les effets du SME collectif comme largement dominants.

A travers la lentille théorique des réseaux, Hallinan & Schaper (2003) ont également étudié 50 PME (dont 9/10 étaient des PE) réparties dans 4 SME collectifs suédois ayant tous adopté le modèle Hackefors. Ces SME collectifs étaient situés dans 4 régions différentes et regroupaient aussi des entreprises de tous secteurs (fabrication, transport, construction, services, professions médicales…). Dans l'ensemble, la littérature sur les réseaux suggère que ces derniers sont un moyen efficace pour les PME d'accroître leur compétitivité et leur productivité, et de s'attaquer à la résolution de certains problèmes. Ils peuvent en outre permettre d'améliorer l'efficacité des PME en leur faisant profiter d'économies d'échelles, d'un partage d'informations et de connaissances, d'achats partagés en matière de formation, d'un développement accru des capacités individuelles et d'un meilleur accès à des intrants et infrastructures spécialisés (Hallinan & Schaper, 2003). L'étude de Hallinan & Schaper (2003) s'intéresse tout d'abord aux déterminants de l'adoption d'un SME collectif. Elle montre que la pression des clients est le facteur externe le plus important qui pousse les PME à s'engager dans un SME collectif, le second facteur étant la réglementation, rejoignant ainsi les travaux sur les SME en PME. Plusieurs facteurs internes les pousseraient également à s'y engager (du plus important au moins important) : l'amélioration de l'image de l'entreprise, les relations avec les clients existants, les nouveaux contrats clients, l'impact environnemental, les relations avec les membres du groupe SME. Les obstacles liés au manque de ressources (temps, argent, personnel) et de connaissances motiveraient aussi l'adoption d'un SME collectif. L'étude de Hallinan & Schaper (2003) met toutefois en évidence que les SME collectifs seraient source de difficultés pour 30 % des entreprises. De façon générale, ces auteurs observent que ces systèmes demandent beaucoup de temps et de ressources, augmentent la charge de travail et les tâches administratives, créent des problèmes d'implication du personnel et constituent plus globalement un gros projet pour une petite entreprise. Motiver l'ensemble des entreprises du groupe et les unir autour d'une même politique sont également source de difficultés dans les SME collectifs (Hallinan & Schaper, 2003). La plupart des entreprises qu'ils étudient estiment néanmoins qu'accroître la collaboration dans certains domaines pourrait s'avérer bénéfique, suggérant que ces dernières sont conscientes des avantages de la démarche collective. Après la certification, bon nombre d'entre elles ont d'ailleurs étendu leur collaboration avec d'autres entreprises membres du groupe dans des domaines comme la formation, la fabrication, l'éducation en école, le partage du personnel, le partage des contrats commerciaux, l'achat réciproque de produits et services…

Mais l'étude de Hallinan & Schaper (2003) met aussi en évidence une certaine difficulté à maintenir ces liens post-certification, l'organisation centrale étant généralement démantelée une fois la certification obtenue dans les SME collectifs analysés. Il semble donc nécessaire pour la survie du groupe de conserver un responsable des activités collectives après l'objectif initial atteint (la certification). Dans une autre étude, Hallinan & Jenks (2003) confirment que la démarche collective est un moyen efficace pour les PME de mettre en œuvre un SME et d'obtenir la certification ISO 14001 à un coût très inférieur tout en permettant de surmonter certains de leurs problèmes classiques tels que le manque de capacités (Hallinan & Jenks, 2003).

Sous un angle plus stratégique, Berger-Douce (2005) a quant à elle étudié les apports et limites d'une démarche collective orchestrée par une chambre consulaire française et visant à mettre en place des SME en PME. S'inscrivant dans la continuité des travaux de Desreumaux (1979) et de Paturel & Barriol (1999) portant sur des démarches collectives non environnementales (cf. section 1.2.2), Berger-Douce (2005) montre aussi que la démarche collective constitue un moyen de surmonter les principaux freins à l'intégration du management environnemental en PME. Elle met notamment en évidence que la démarche collective peut jouer *« un rôle de catalyseur »* de l'engagement environnemental, en permettant de *« surmonter des obstacles précis comme le manque chronique de moyens et d'expertise »*. Cette catalyse, définie comme *« l'accélération d'un phénomène inéluctable »*, ne serait toutefois *« opérante qu'en présence d'un milieu favorable »*, ce milieu favorable étant constitué par des éléments internes aux PME engagées (culture d'entreprise, implication des dirigeants, degré d'intégration du SME dans la réflexion stratégique...) mais aussi par des éléments externes (homogénéité du groupe, rôle joué par l'acteur tiers chargé d'orchestrer la démarche...). Les résultats de Berger-Douce (2005) confirment par ailleurs l'*« effet de sécurisation »* (le groupe conforte psychologiquement les dirigeants en les sortant de l'isolement) mis en évidence par Desreumaux (1979), ainsi que l' *« effet tremplin »* (la confiance et la dynamique de groupe induisent une multiplication des projets dépassant parfois largement le but initial de la démarche) identifié par Paturel & Barriol (1999). Elle observe enfin que le SME est de nature à renforcer la compétitivité des PME, notamment à travers des économies de matières premières et de traitement de déchets, voire des gains financiers lorsque les déchets deviennent valorisables sur le marché.

Zobel (2007) a ensuite étudié les atouts et les limites d'un SME collectif de 15 PME suédoises en démarche de certification de groupe. Là également, ces PME étaient majoritairement des PE et TPE et représentaient un large éventail d'activités (fabrication, logistique, conseil, gestion des déchets, construction, cabinet vétérinaire, transport, location de voitures…). Selon cet

auteur, l'approche collective constitue bien un moyen efficace pour permettre aux PE d'obtenir la certification ISO 14001 aussi rapidement et rentablement que possible, corroborant ainsi les travaux de Ammenberg et al. (1999). Le tableau ci-après résume les atouts et limites du SME collectif mis en évidence dans l'étude de cas de Zobel (2007). Malgré les limites observées, l'approche SME collectif et la certification de groupe restent globalement, pour Zobel (2007), une bonne alternative en petite entreprise : leur performance environnementale et la valeur marketing de leur certificat ISO 14001 ne sera peut-être pas meilleure que dans le cas d'un SME individuel mais l'accès au SME ISO 14001 sera beaucoup moins onéreux. Zobel (2007) note toutefois que l'ouverture aux autres entreprises reste une condition *sine qua non* de la réussite d'une telle démarche.

Atouts	Limites
• Des économies de temps considérables notamment grâce à la simplification du système documentaire (documents types prêts à l'emploi). • Une facilitation de la mise en œuvre du SME grâce à un important dispositif de formation (concernant l'ensemble du personnel). • Des auditeurs internes indépendants (audits croisés entre entreprises). • D'importantes économies d'argent liés à l'achat en commun et à la mutualisation des coûts (divisés par 3 dans l'étude de Zobel (2007) en ce qui concerne les coûts de certification ; divisés par 2 dans l'étude d'Ammenberg et al. (1999) en ce qui concerne les coûts globaux).	• Trop forte dépendance au coordinateur central (ce qui corrobore le constat d'Ammenberg et al. (1999)) rendant le SME collectif vulnérable, notamment si le coordinateur central est un cabinet conseil. • L'utilisation de politiques et d'objectifs communs se traduit par un manque de clarté et de précisions, ainsi que d'adéquation aux spécificités de chaque entreprise, induisant un risque de faible implication interne, pourtant capitale pour la réussite du SME. • Un temps réduit d'audit externe du fait du nombre d'entreprises malgré l'importance du regard extérieur dans le processus d'amélioration continue. • Des pertes de temps au niveau des audits externes du fait de la redondance de certains aspects communs (processus, documentation…).

Tableau 8 : Atouts et limites d'un SME collectif (Zobel, 2007)

A travers la lentille théorique des réseaux, un SME collectif de 9 PME industrielles suédoises (non concurrentes car ayant des activités diversifiées) a enfin été étudié par Halila (2007), puis par Halila & Tell (2013). Pour Halila (2007), une façon pour les PME de passer d'une posture environnementale réactive (dont l'objectif est de répondre à un problème, par exemple réglementaire) à une posture environnementale proactive réside justement dans l'adoption d'innovations environnementales organisationnelles telles que les SME collectifs. Son étude empirique met tout d'abord en évidence les forces motrices et les obstacles à la mise en œuvre d'un SME collectif ISO 14001 en PME. Elle montre que les pouvoirs publics, les avantages économiques et le réseau en lui-même sont les plus importants moteurs, tandis que le caractère chronophage du SME, la faible intégration du travail environnemental dans le travail quotidien et les fortes exigences au niveau documentaire sont des obstacles importants pour la mise en œuvre d'un SME. Halila & Tell (2013) ajoutent à ces moteurs les initiatives des employés ou des dirigeants (souvent destinées à la réduction des coûts), la pression des clients et les forces

concurrentielles. Ils observent que le manque de ressources, de soutien interne et d'expertise constituent également des obstacles importants.

Mais selon ces auteurs, les réseaux peuvent permettre aux PME de surmonter ces barrières et d'utiliser ces forces motrices dans la mise en place d'un SME. Pour Halila & Tell (2013), les réseaux sont en effet définis comme un ensemble d'entités autonomes qui se rejoignent pour atteindre des objectifs que nul ne pourrait atteindre seul, la synergie permettant de surcroît d'obtenir un résultat combiné supérieur à la somme des résultats individuels. Pour que les PME en SME collectif réussissent à formuler des problèmes et partager des expériences et connaissances dans l'optique de générer de nouvelles idées et solutions, Halila (2007) identifie certains facteurs clés de succès tel que l'absence de concurrence entre les entreprises. Pour Tell (2001), l'expérience a en effet montré que les réseaux composés d'entreprises non-concurrentes vivent plus longtemps, le risque de se séparer à un stade précoce étant minime. La direction doit être également pleinement engagée et consciente du fait que cela prendra du temps avant que des résultats concrets émergent sur le plan individuel. Les dirigeants raisonnant souvent selon une logique coûts-avantages, il est important de clairement spécifier dès le départ ce que n'apportera pas la démarche (Halila, 2007).

En phase de démarrage, l'objectif initial du groupe est donc d'obtenir un certain niveau de confiance par le dialogue et de faciliter l'identification de projets d'intérêt commun aux entreprises. Dans cette phase, il est important que les entreprises estiment que les projets en cours de discussion sont pertinents pour leurs activités et que des solutions à leurs problèmes quotidiens peuvent être effectivement trouvées au sein du groupe. Les connaissances et les ressources offertes par le groupe peuvent par exemple être considérées par les membres comme des moyens efficaces pour améliorer l'impact sur l'environnement et réduire les coûts de l'entreprise ou augmenter le chiffre d'affaires en conquérant de nouveaux marchés. L'échange entre membres et les diagnostics initiaux peuvent alors aider l'entreprise à réduire le risque de prendre une mauvaise décision quant à la poursuite ou non de la démarche qui peut en effet impliquer d'importants changements organisationnels et besoins financiers pour une PME (Halila, 2007).

Pour Halila & Tell (2013), les SME collectifs permettent non seulement de pallier des problèmes en PME tels que le manque de temps, de moyens financiers et d'expertise (Biondi et al., 2000), mais aussi à d'autres problèmes comme :

- l'isolement (Bessant, 1999), les PME étant souvent focalisées sur leur gestion interne ;

- le degré d'incertitude élevé et le manque de confiance en soi résultant du manque d'expérience en matière de gestion de l'environnement (Tell, 2001 ; Bergh, 2008).

La démarche collective crée en effet un forum de dialogue où les dirigeants peuvent échanger sur les problèmes courants et leurs solutions dans une atmosphère de confiance (Halila & Tell, 2013). De nombreux dirigeants de petites entreprises ont besoin d'améliorer leur sentiment de sécurité et de réduire leur incertitude lorsqu'ils décident d'aborder des problèmes complexes tels que les problèmes environnementaux (Tell, 2001). Bergh (2008) précise que pour développer leur confiance en eux et leur compréhension sur la façon de travailler avec le changement, les chefs de petites entreprises ont besoin de développer une compétence psychodynamique (émotionnelle) dans l'effort d'apprentissage, c'est-à-dire le courage et la motivation pour expérimenter de nouvelles idées. Sans cette compétence psychodynamique, les dirigeants risquent de ne pas pouvoir intégrer les changements, y compris ceux relatifs à la mise en œuvre d'un SME ISO 14001 (Halila & Tell, 2013). Or, selon Bergh (2008), les réseaux inter-organisationnels constituent une méthode efficace pour favoriser l'apprentissage des dirigeants de PME. Son étude montre, qu'en matière d'apprentissage, l'approche collective détient notamment des points forts dans le développement de résultats psychodynamiques (confiance en soi, courage et motivation pour expérimenter de nouvelles idées) et sociaux (réseaux et contacts augmentant la capacité à utiliser le savoir des autres). Pour Halila & Tell (2013), ces résultats permettent de dépasser des barrières des PME tels que l'isolement, le manque de ressources et le manque de courage et de motivation pour changer. Mais pour Halila & Tell (2013), les SME collectifs développent aussi des résultats cognitifs qui relèvent du *« savoir comment »* (compréhension pratique du système et de son efficacité), du *« savoir quoi »* (compréhension stratégique, choix délibéré entre efficacité et changement) et du *« savoir pourquoi »* (apprentissage en simple et double boucle), permettant ainsi de dépasser d'autres barrières liées au manque de capacités (temps, ressources et compétences), au manque de soutien interne et au manque de prise de conscience des enjeux environnementaux.

Dans le SME collectif étudié par Halila & Tell (2013), les PME n'étaient pas conscientes de la plupart des problèmes environnementaux qu'elles ont identifiés grâce à ce système (Halila & Tell, 2013). Par les relations au sein de la démarche collective, les dirigeants acquièrent aussi de nouvelles perspectives sur leur propre rôle et celui de leur entreprise, commençant ainsi à remettre en question certaines valeurs qui les guident dans leur travail quotidien (Halila & Tell, 2013). En effet, la démarche collective ne crée pas seulement un forum de discussion mais aussi une arène pour la réflexion. Elle construit des relations solides entre PME via l'engagement

mutuel et la confiance dans les efforts de collaboration. Se produit alors au fil du temps un changement d'orientation de l'apprentissage passant d'un apprentissage en « simple boucle » (comment faire) à un apprentissage en « double boucle » (pourquoi). Les dirigeants apprennent et réfléchissent sur leur entreprise et sur son travail environnemental avant de revenir au collectif pour approfondir l'apprentissage et la réflexion. Ce processus devient alors une boucle continue au niveau de l'entreprise et du collectif, conduisant progressivement à des questionnements sur les valeurs et les normes (Halila & Tell, 2013).

Pour Halila & Tell (2013), les gains de flexibilité et d'adaptabilité permis par l'action collective (Hanssen-Bauer & Snow, 1996) expliquent aussi ce processus conduisant à l'émergence de nouvelles idées et perspectives. Pour Hanssen-Bauer & Snow (1996), les réseaux inter-organisationnels permettent aux acteurs d'être en mesure d'anticiper les changements de l'environnement, de devenir plus compétents dans l'apprentissage, d'intégrer des connaissances avec plus d'efficacité et d'avoir une meilleure utilisation des idées produites en interne. Pour Biondi et al. (2002), la coopération améliore aussi l'accès à l'information et permet ainsi aux PME de jouer leur rôle en matière d'environnement.

L'élimination des obstacles potentiels et le renforcement des incitations devraient donc constituer des objectifs prioritaires lorsqu'on souhaite promouvoir l'adoption des SME en PME (Halila & Tell, 2013). En permettant de partager des ressources, de sortir de l'isolement, de se lier à des flux d'information pertinents et de réduire l'incertitude et le sentiment d'insécurité chez les dirigeants, la démarche collective semble être une manière efficace d'y arriver (Halila & Tell, 2013). Dans des groupes tels que ceux des SME collectifs où la relation est horizontale et non commerciale, les participants peuvent partager leurs expériences et apprendre les uns des autres. Ce faisant, la démarche collective a aussi pour intérêt de fournir une source de motivation externe qui stimule le désir de mettre en place un SME en PME. Si toutes ne vont pas jusqu'à demander la certification ISO 14001, Halila & Tell (2013) soulignent toutefois que le faire n'est pas nécessairement un échec car participer uniquement au processus permet aux entreprises d'améliorer considérablement leur travail en matière d'environnement.

Si l'adoption d'un SME dans le cadre d'une démarche collective est une méthode quelque peu inhabituelle pour les PME, mettre en œuvre un SME de façon individuelle exige toutefois de le faire sur ses propres ressources, généralement très limitées chez ces entreprises, en engageant / affectant une personne compétente pour cette tâche ou en passant par un cabinet conseil (Halila, 2007 ; Halila & Tell, 2013). Halila (2007) et Halila & Tell (2013) concluent cependant leurs recherches en indiquant que la certification ISO 14001 reste une « grande opération » pour une

PME même dans le cadre d'un SME collectif. Halila (2007) précise aussi que maintenir le groupe au cours du processus est une tâche très difficile, en raison notamment de l'évolution des conditions économiques, des motivations liées à l'obtention d'un certificat ISO 14001 ou d'une faible priorité pour les projets environnementaux.

En définitive, qu'ils soient individuels ou collectifs, les SME semblent avoir des effets ambivalents sur les fins comme sur les moyens en petite entreprise. Sur la base de la revue de littérature présentée précédemment, le tableau ci-après synthétise les principaux apports et les principales limites de ces systèmes en distinguant les aspects spécifiques aux SME collectifs.

	APPORTS	LIMITES
ASPECTS COMMUNS AUX SME INDIVIDUELS ET COLLECTIFS	• Gestion, suivi, amélioration et démonstration des performances environnementales et de la conformité réglementaire • Possibilité d'adaptation du système aux spécificités de l'entreprise (respect du rythme et de l'importance, proportionnalité aux ressources…) • Amélioration du confort et de la sécurité au travail • Amélioration de la motivation, de la sensibilisation et de la formation du personnel • Développement des connaissances et des compétences, apport d'informations clés pour la prise de décision • Amélioration de la communication (interne et externe) et de l'image (interne et externe) • Stimulation de l'apprentissage, du changement et de l'innovation • Amélioration de la gestion de l'entreprise et de sa capacité à "rester dans le business" (rationalisation de la gestion et rigueur accrue, gains d'efficacité organisationnelle et managériale, amélioration de la qualité du travail, mise en place de nouvelles pratiques comme la gestion des risques ou la formation du personnel...) • Economies de coûts (réduction des dépenses d'énergie, de matériel, de gestion des déchets...) source de gains d'efficience potentiels, rabais sur les primes d'assurance • Création d'un avantage concurrentiel potentiel, obtention / satisfaction de clients • Meilleures relations avec les clients, les administrations et les organismes de contrôle	• Manque de valorisation par le marché et de retombées économiques directes • Absence d'amélioration des relations avec la plupart des parties prenantes • Coûts élevés (mise en place du système, amélioration continue, certification) • Démarche lourde (documentation écrasante, tâches administratives, formations, outils...) et difficile à mettre en œuvre (complexité) • Besoins élevés en ressources (temps de travail, moyens techniques et financiers...) et compétences (expertise environnementale, logiques d'analyse et de planification, aspects organisationnels et managériaux, audits, communication externe...) • Problèmes d'implication du personnel • Caractère ambivalent de l'identification des non-conformités • Risque de complexification du système par des consultants mettant trop l'accent sur la documentation • Outils de gestion environnementale pouvant manquer de pertinence et limiter la portée du SME • Problèmes de neutralité des audits internes et des méthodes de détermination / hiérarchisation des aspects environnementaux significatifs
ASPECTS SPECIFIQUES AUX SME COLLECTIFS	• Mutualisation des moyens (ressources et compétences) et partage des dépenses (réduction des coûts de mise en place, achats groupés, financement des outils, de l'accompagnement et des formations...) • Dépassement de barrières liées au manque de ressources (temps, moyens financiers), de compétences (expertise), de soutien interne et de prise de conscience des problèmes environnementaux • Pouvoir de négociation accru • Effet de sécurisation psychologique (sortie de l'isolement, réduction de l'incertitude et du manque de confiance en soi) • Multiplication des projets et des collaborations entre entreprises allant au-delà du SME • Echange d'informations pertinentes, partage d'expériences et collaboration sur la résolution de problèmes communs • Gains de motivation pour changer • Effets d'apprentissage en simple et double boucles • Effets de catalyse (accélération de processus) • Appui du coordinateur / animateur • Economies de temps et facilitation de la mise en œuvre du SME (documents types prêts à l'emploi, dispositif de formation...) • Développement de synergies en termes d'impact environnemental sur l'écosystème local et de communication avec les parties prenantes communes • Amélioration de la neutralité des audits via les audits internes croisés	• Démarche lourde, difficile à mettre en œuvre et nécessitant beaucoup de ressources (temps de travail, moyens financiers...), même en collectif • Difficulté à unir les entreprises autour d'une même politique et à les maintenir dans le processus, avant et après la certification • Réduction de la flexibilité individuelle • Dépendance au coordinateur / animateur • Politiques et objectifs communs pouvant manquer de précision et d'adéquation aux spécificités des entreprises membres • Temps non optimal d'audit externe lié au nombre d'entreprises et à la redondance de certains aspects communs

Tableau 9 : Apports et limites des SME individuels ou collectifs pour les petites entreprises (synthèse de la littérature)

3. PROPOSITIONS DE RECHERCHE INITIALES

Cette dernière section confronte le cadre d'analyse choisi et justifié au chapitre 1 avec le champ de notre recherche que nous venons d'approfondir dans ce chapitre, opérant ainsi un croisement original entre deux courants de la littérature : la gestion des tensions paradoxales de la durabilité d'une part et les petites entreprises en SME collectifs d'autre part. Cela nous permet alors de formuler ici une série de propositions de recherche initiales que nous mettrons ensuite à l'épreuve du terrain (cf. design de recherche, chapitre suivant). Ces propositions sont fondées sur l'idée générale que les SME collectifs favorisent une gestion constructive et efficace des tensions paradoxales de la durabilité. Plus précisément, elles suggèrent que ces systèmes créent des conditions favorables à l'expérience ($P1_i$), l'acceptation ($P2_i$) et la résolution ($P3_i$) de ces tensions. La figure ci-dessous reprend le modèle de Smith & Lewis (2011), notre cadre d'analyse, et schématise en rouge ces trois propositions de recherche que nous justifions ci-après.

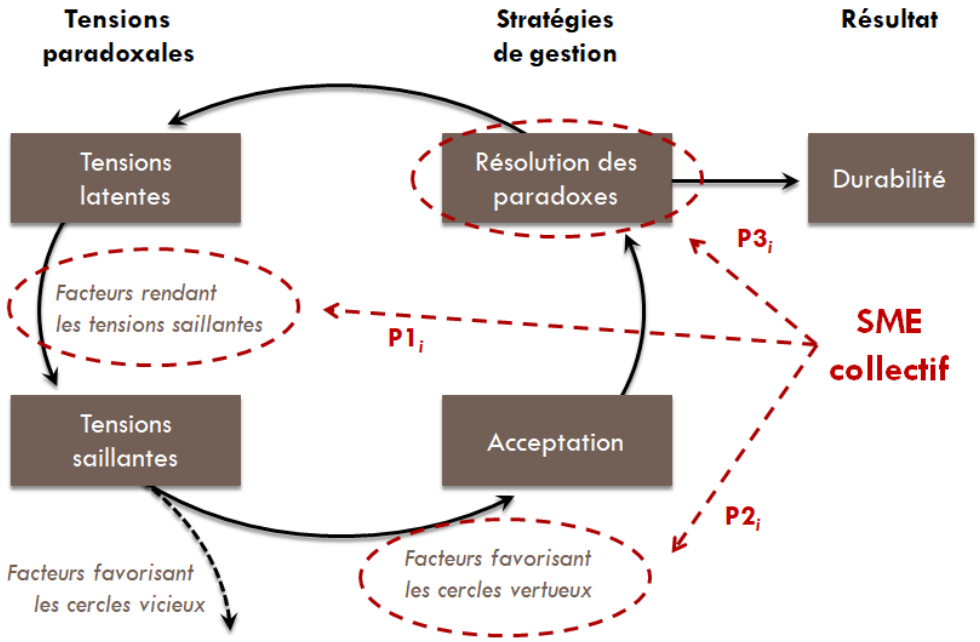


Figure 10 : Effets des SME collectifs sur la gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise

3.1.1. SME collectifs et expérience des tensions

Alors que la durabilité confronte les dirigeants à de multiples tensions paradoxales (Hahn et al., 2015), les SME collectifs semblent de nature à renforcer la pluralité, le changement et la rareté, trois facteurs environnementaux qui favorisent l'expérience de ces tensions (Smith & Lewis,

2011). Les tensions paradoxales de la durabilité deviennent en effet plus saillantes *« lorsque les ressources naturelles et organisationnelles se raréfient, lorsque divers acteurs de la société expriment leurs intérêts et leurs points de vue et lorsque des efforts de changement organisationnel mettent en lumière ces préoccupations latentes »* (Jay et al., 2017).

Mettre en œuvre un SME suppose tout d'abord de prendre en compte les attentes de parties prenantes éloignées ou secondaires (Freeman et al., 2010), telles que les pouvoirs publics ou la société civile (ISO 14001:2015), qui sont souvent ignorées par les dirigeants de petites entreprises (Jenkins, 2004 ; Courrent, 2012 ; Bon et al., 2013), notamment lorsqu'elles représentent des parties muettes comme l'environnement naturel (Lepoutre & Heene, 2006). Moins visibles des institutions (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010) et moins ouvertes à leurs pressions (Jenkins, 2004), les petites entreprises sont généralement peu soucieuses et peu informées de leurs responsabilités sociétales (Courrent, 2012). Intégrer les attentes des parties prenantes intéressées par les questions environnementales peut alors exposer l'entreprise à une pluralité de points de vue source de tensions entre niveaux (Hahn et al., 2015 ; Jay et al., 2017), ces attentes pouvant obéir à des logiques de décision différentes de celle des managers et ne pas sembler appropriées pour l'entreprise (Hahn et al., 2015). Rien que sur le plan réglementaire, les lois présentent par exemple des défauts d'adaptation aux petites structures (Paradas, 2011). Mais la réponse apportée par une entreprise à un problème de durabilité peut aussi ne pas paraître appropriée pour ces parties prenantes (Hahn et al., 2015). Biondi et al. (2000) observent par exemple que les petites entreprises qui mettent en œuvre un SME peuvent s'avérer sceptiques à l'idée de communiquer avec leurs parties prenantes sur les aspects environnementaux, souvent considérés comme délicats et confidentiels, en craignant que ces dernières ne réagissent pas positivement à l'information des risques et des impacts des activités économiques concernées. S'ouvrir aux parties prenantes via un SME peut donc être source de tensions et renvoie plus globalement à la problématique de la gestion de la légitimité (Scherer et al., 2013) et donc au risque de réputation (Quairel-Lanoizelée, 2011). En augmentant l'incertitude et en mettant en évidence les objectifs concurrents, de même que les processus incohérents (Cohen & March, 1974), la pluralité rend en effet les tensions paradoxales plus saillantes (Smith & Lewis, 2011), notamment celles relatives aux paradoxes de performance (c'est-à-dire entre attentes et exigences contradictoires) qui *« sont au cœur même des problèmes de durabilité »* (Hahn et al., 2017). Si le SME peut créer des conditions de pluralité en soulevant des problématiques environnementales (Smith & Lewis, 2011), la démarche collective peut constituer une autre source de pluralité. Elle suppose en effet pour les dirigeants de petites

entreprises de confronter leur point de vue (Desreumaux, 1979) et leur culture avec d'autres dirigeants, de négocier leur autonomie et leur indépendance, et plus globalement de partager leur pouvoir de décision et d'action (Leyronas & Loup, 2009). Les démarches collectives de petites entreprises en faveur du développement durable peuvent d'ailleurs souffrir de différences de perceptions et d'objectifs entre membres (Oerlemans & Assouline, 2003 ; Hallinan & Schaper, 2003). En outre, la forte personnalisation de la gestion des dirigeants (Julien, 1990) et la grande hétérogénéité de leurs profils induit en petite entreprise des conceptions variables de leur rôle et de leur performance (Courrent, 2012), conditionnant ainsi fortement la manière dont est envisagée l'action responsable (Paradas, 2011). En fonction de leurs caractéristiques personnelles (valeurs, croyances, préférences...), les individus peuvent en effet percevoir les questions de durabilité de façons différentes (Bansal, 2003 ; Hahn et al., 2015 ; Hahn et al., 2017). Alors qu'il n'est pas simple d'introduire de la pluralité dans une entreprise (Miller, 1993), les SME collectifs pourraient constituer un moyen utile de le faire et ce, même si la confrontation des points de vue peut générer des conflits car ces derniers sont souvent nécessaires à l'expression de cette pluralité (Perret & Josserand, 2003). L'hétérogénéité des profils dans les SME collectifs pourrait donc probablement aussi constituer un terrain favorable à l'expérience des tensions de la durabilité, ces systèmes réunissant de surcroît des entreprises exerçant la plupart du temps dans un large éventail d'activités (Ammenberg et al., 1999 ; Ammenberg & Hjelm, 2002 ; Hallinan & Schaper, 2003 ; Zobel, 2007 ; Halila, 2007 ; Halila & Tell, 2013).

Qu'ils soient individuels ou collectifs, les SME induisent par ailleurs de nombreux changements et améliorations dans les activités et les processus (Ammenberg et al., 1999 ; Ammenberg & Hjelm, 1999, 2002 ; Biondi et al., 2000 ; Ferenhof et al., 2014), de même que la mise en place de pratiques parfois inexistantes comme la formation des salariés (Hillary, 2004). Ce faisant, ils alourdissent et complexifient les opérations (Ammenberg & Hjelm, 2003 ; Biondi et al., 2000 ; Hillary, 2004 ; Zobel, 2007), via notamment les outils, la planification, les procédures et la documentation (Boiral, 2006). S'il paraît toutefois difficile de gérer efficacement les aspects environnementaux en leur absence (Boiral, 2006), le recours à des outils et méthodes plus complexes peut paradoxalement devenir démobilisateur en petite entreprise : *« des tensions paradoxales peuvent alors exister entre le souhait de vouloir être guidé et le sentiment que cela est trop contraignant »* (Courrent, 2012). Un des freins à l'action responsable en petite entreprise réside d'ailleurs dans une aversion souvent importante à la bureaucratie (Jenkins, 2004) et à une formalisation excessive des pratiques (Aka & Labelle, 2010 ; Biondi et al., 2000).

L'identification des marges de progrès grâce au SME peut de surcroît avoir un caractère ambivalent (Hillary, 2004), celle-ci pouvant en effet être perçue comme un désavantage lorsque l'entreprise n'a pas les moyens ou ne souhaite pas en allouer pour traiter un problème identifié. Dans les SME collectifs, la mise en œuvre des changements nécessaires à l'amélioration continue peut enfin créer des problèmes d'implication du personnel (Hallinan & Schaper, 2003). Ainsi, les SME collectifs génèrent des changements qui sont globalement de nature à renforcer les tensions entre les priorités environnementales et non environnementales. En obligeant les entreprises à modifier leurs modes de fonctionnement actuels voire leurs structures (Hahn et al., 2010), les exigences de la durabilité créent en effet des tensions dans les processus de changement (Hahn et al., 2015) qui relèvent notamment de paradoxes d'apprentissage (Smith & Lewis, 2011 ; Hahn et al., 2017). Dans les SME collectifs, les petites entreprises sont généralement non conscientes de la plupart des problèmes environnementaux qu'elles identifient grâce à ces systèmes (Halila & Tell, 2013). L'adoption de pratiques plus durables peut alors impliquer de profondes évolutions dans les opérations et la stratégie (Hahn et al., 2015), nécessiter beaucoup d'efforts (Jay et al., 2017) et générer de la résistance au changement (Lozano, 2013). Or, c'est bien dans les phases de transition qu'apparaissent ou réapparaissent souvent les paradoxes (Perret & Josserand, 2003 ; Smith & Lewis, 2011), en soulevant notamment des contradictions entre les besoins actuels et futurs (Luscher & Lewis, 2008 ; Smith & Tushman, 2005 ; O'Reilly & Tushman, 2008) et en mettant en concurrence les rôles et les émotions (Huy, 2002 ; Smith & Lewis, 2011).

Enfin, l'adoption d'un SME reste une *« grande opération »* pour une petite entreprise, même en collectif (Hallinan & Schaper, 2003 ; Halila, 2007 ; Halila & Tell, 2013). Malgré la mutualisation des moyens, les SME collectifs demandent en effet beaucoup de temps et d'argent (Hallinan & Schaper, 2003 ; Zobel, 2007), ce qui peut fortement contraster avec le manque de ressources qui caractérise les petites entreprises et la grande prudence dont elles doivent faire preuve pour assurer leur survie (Welsh & White, 1981). L'insuffisance de ressources rendrait d'ailleurs plus difficile l'adoption et l'instrumentalisation d'une démarche de développement durable en petite entreprise (Jenkins, 2004). L'action responsable est de surcroît souvent considérée par les dirigeants de petites entreprises comme coûteuse (Lepoutre & Heene, 2006 ; Temri & Fort, 2009) avec des retombées économiques difficiles à évaluer (Aka & Labelle, 2010). En outre, ces dirigeants sont généralement responsables d'une grande variété de tâches (Welsh & White, 1981), débordés et englués dans les opérations quotidiennes (Auberger & Quairel, 2004), et manquent donc souvent de temps pour s'engager dans des activités éloignées

des activités principales comme celles relatives aux questions de durabilité (Courrent, 2012 ; Lepoutre & Heene, 2006 ; Callot, 2014). Pour ne rien alléger, les petites entreprises sont parfois désagréablement surprises que les SME demandent plus de temps et d'argent que prévu (Hillary, 2004), notamment au démarrage (Ferenhof et al., 2014). Ainsi, le niveau d'exigence d'un SME ISO 14001 peut rapidement entrer en contradiction avec les ressources très limitées des petites entreprises. Or, la rareté des ressources favorise l'expérience des tensions paradoxales (Smith & Lewis, 2011 ; Miron-Spektor et al., 2018). En déclenchant des problèmes d'allocation entre des besoins contradictoires mais coexistants (Smith, 2014), cette rareté pousse en effet les acteurs à mettre en balance leurs objectifs (Miron-Spektor et al., 2018) et met sous pression la répartition de leurs ressources, exacerbant ainsi les tensions entre des alternatives opposées mais interdépendantes (Smith & Tushman, 2005).

En somme, les SME collectifs semblent de nature à réunir les facteurs environnementaux (pluralité, changement, rareté) de l'expérience des tensions en matière de durabilité. Aussi, nous formulons la proposition initiale suivante :

Proposition initiale 1 ($P1_i$) : ***Les SME collectifs créent des conditions favorables à l'expérience des tensions de la durabilité en petite entreprise en renforçant la pluralité, le changement et la rareté.***

3.1.2. SME collectifs et acceptation des tensions

A double tranchant, l'expérience des tensions paradoxales peut aussi bien conduire à la haute performance qu'à des comportements contreproductifs (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Ingram et al. 2016 ; Miron-Spektor et al., 2018). S'appuyant sur une vaste littérature, Smith & Lewis (2011) proposent alors dans leur modèle que certains facteurs individuels (équanimité, complexité cognitive et comportementale) et organisationnels (capacités dynamiques) favorisent l'acceptation des tensions plutôt que des attitudes défensives. Cette acceptation pose les bases vitales des cercles vertueux de la gestion paradoxale et constitue un point clé de l'amélioration de la durabilité des entreprises (Smith & Lewis, 2011). Or, les études antérieures sur les SME collectifs incitent à réfléchir sur le rôle que ces systèmes peuvent jouer sur ces facteurs en petite entreprise.

En mettant en évidence l'ambiguïté et l'incertitude (Vince & Broussine, 1996 ; Lewis, 2000), les tensions paradoxales peuvent alimenter l'anxiété (Schneider, 1990), paralyser l'action

(Smith & Berg, 1986) et générer des attitudes défensives contreproductives (Vince & Broussine, 1996 ; Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Miron-Spektor et al., 2018). Mais l'équanimité (une forme de sérénité et de stabilité émotionnelle) peut réduire cette anxiété et la peur occasionnées par les incohérences (Huy, 1999) et les demandes concurrentes (Smith & Lewis, 2011). En favorisant le confort et l'ouverture aux contradictions (Sundaramurthy & Lewis, 2003 ; Smith & Lewis, 2011), l'équanimité rend en effet les individus plus aptes à accepter les tensions et à les gérer constructivement, minimisant ainsi les attitudes défensives contreproductives qui nourrissent les cercles vicieux (Vince & Broussine, 1996 ; Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011). Or, nous avons vu précédemment que les SME collectifs permettent aux dirigeants de petites entreprises de sortir de l'isolement et de réduire le sentiment d'insécurité et le manque de confiance en soi liés à une faible expérience dans la gestion des problèmes environnementaux (Halila & Tell, 2013). Souvent isolés (Bessant, 1999), nombre d'entre eux ont en effet besoin d'améliorer leur sentiment de sécurité et de réduire leur incertitude lorsqu'ils décident d'aborder des problèmes aussi complexes que ces derniers (Tell, 2001 ; Bergh, 2008). Les petites entreprises sont d'ailleurs généralement démunies face à cette complexité (Paradas, 2008) du fait notamment d'un manque de capacités pour y faire face (Lepoutre & Heene, 2006 ; Courrent, 2012). Or, les SME collectifs permettent non seulement de dépasser des barrières associées au manque de capacités (Berger-Douce, 2005 ; Zobel, 2007 ; Halila, 2007) mais aussi de créer un forum de dialogue où les dirigeants peuvent échanger sur les problèmes courants et leurs solutions dans une atmosphère de confiance (Halila & Tell, 2013). Paturel & Barriol (1999) et Berger-Douce (2005) confirment d'ailleurs l'« *effet de sécurisation »* des démarches collectives mis en évidence par Desreumaux (1979) qui observait que le groupe confortait psychologiquement les dirigeants de PME en les sortant de l'isolement. En outre, pour Granata & Le Roy (2011), un des principaux bénéfices que retirent les petites entreprises des stratégies collectives réside dans la réduction de l'incertitude et des risques. Elles permettraient en effet une meilleure gestion des risques via leur partage entre entreprises et la mise en place collective d'outils de gestion (Leyronas & Loup, 2009). Dans les SME, l'exigence d'amélioration continue repose de surcroît sur la gestion des risques, que ces derniers soient environnementaux, réglementaires, liés aux parties prenantes ou aux menaces et aux opportunités (ISO 14001:2015). Ainsi, les SME collectifs pourraient être de nature à sécuriser psychologiquement les dirigeants de petites entreprises face aux tensions de la durabilité.

En raison de la préférence des individus pour la cohérence, les contradictions peuvent aussi défier les egos et déclencher des comportements défensifs contreproductifs (Lewis, 2000 ;

Smith & Lewis, 2011). La recherche de cohérence peut en effet attirer les dirigeants vers le pôle qu'ils préfèrent ou qui est plus confortable, intensifiant ainsi petit à petit les tensions liées à la faible prise en compte du pôle opposé (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011). Contrairement à la recherche de cohérence, la complexité cognitive et comportementale, une capacité à reconnaître l'interrelation des éléments contradictoires (Smith & Tushman, 2005) et à adopter des comportements concurrents (Denisson et al., 1995), favorise les cercles vertueux de la gestion paradoxale (Smith & Lewis, 2011) en permettant notamment aux individus de surmonter le malaise que peuvent provoquer les incohérences dans les esprits logiques. Or, les SME ISO 14001 obligent les dirigeants à reconnaitre leurs marges de progrès réglementaires, environnementales ou liées aux attentes des parties intéressées, et à intégrer ces aspects non économiques dans la prise de décision et l'action (ISO 14001:2015). La plupart des petites entreprises ont peu de connaissances ou d'intérêt pour les questions environnementales et ont des difficultés pour gérer les aspects environnementaux de leurs activités (Hallinan & Shaper, 2003 ; Hillary, 2004 ; Halila, 2007 ; Ferenhof et al., 2014). D'ailleurs, les petites entreprises en SME collectifs manquaient généralement, auparavant, d'efforts systématiques en matière d'environnement et certaines ne considéraient tout simplement pas ces problèmes avant d'intégrer ces systèmes (Ammenberg & Hjelm, 2002). Le SME est alors vu comme un outil utile à la collecte d'informations non économiques clés pour la prise de décision et constitue aussi pour les petites entreprises une source de discipline importante dans l'amélioration continue de leurs performances environnementales (Ferenhof et al., 2014). Même en grandes entreprises, l'ISO 14001 apporterait plus de rationalité et de rigueur dans la gestion de ces aspects (Boiral, 2006). Pour Biondi et al. (2000), le SME accroit en effet les capacités de gestion et de contrôle de la performance environnementale en PME par le suivi continu des activités, l'enregistrement systématique, l'évaluation périodique des impacts et la vérification périodique des moyens et des résultats. Il améliore aussi les activités de planification et induit une meilleure définition des responsabilités et des tâches via la formalisation d'un système documentaire et de procédures, rationalisant ainsi la gestion des activités et améliorant l'efficacité et la qualité du travail. Ces systèmes viennent donc pallier le mode de décision informel et la faible spécialisation des tâches en petite entreprise qui s'avèrent généralement insuffisants pour traiter la complexité des problèmes de durabilité (Courrent, 2012), les petites entreprises ayant d'ailleurs souvent des interrogations multiples sur le *« comment faire »* : *« difficulté de réaliser le diagnostic durable de l'entreprise, de choisir les actions à engager, de les mettre en œuvre et de les piloter, d'en évaluer les résultats »* (Courrent, 2012). Les SME augmenteraient ainsi la largeur et la profondeur du *« répertoire comportemental »* (Denisson et al., 1995) des

dirigeants de petites entreprises face aux questions de durabilité. Or, le développement de ce répertoire, qui forme les *« compétences distinctives »* des dirigeants, peut accroître leur aptitude à répondre de façon appropriée à des situations qui nécessitent des comportements concurrents (Denisson et al., 1995), en l'occurrence économiques et non économiques. Les améliorations environnementales permises par les SME génèrent d'ailleurs rarement des retombées économiques immédiates en PME (Biondi et al., 2000 ; Hillary, 2004). En outre, la possibilité de tenir compte du contexte économique (capacités, priorités, rythme et importance) dans l'amélioration continue des performances environnementales apparait souvent comme un élément important pour les PME (Biondi et al., 2000), celui-ci facilitant probablement une meilleure acceptation des contraintes et donc aussi l'adoption de comportements concurrents. Ainsi, les SME collectifs pourraient doter les dirigeants d'une plus grande complexité cognitive et comportementale, les rendant *in fine* plus enclins à gérer constructivement les tensions de la durabilité plutôt que défensivement.

La tendance des individus à rechercher la cohérence est consolidée par des forces organisationnelles qui favorisent l'inertie des structures, des routines, des processus et des capacités (Smith & Lewis, 2011). Cela peut alors se traduire par le maintien d'un engagement fort aux pratiques antérieures (Weick, 1993) et des difficultés à sortir du cadre habituel de pensée et d'action (Watzlawick et al., 1974 ; Perret & Josserand, 2003), notamment lorsque les entreprises sont enfermées dans un succès passé qui les aveugle (Miller, 1993). Dans ces systèmes *« où l'avenir devient redevable du passé »*, l'action organisationnelle devient alors de plus en plus axée sur un seul choix (Smith & Lewis, 2011). Les capacités dynamiques (Teece et al., 1997) peuvent néanmoins permettre aux entreprises d'être plus ouvertes et de mieux répondre aux tensions d'un environnement dynamique et changeant (Smith & Lewis, 2011). Relevant globalement de l'aptitude à changer (Altintas, 2009), ces capacités reposent essentiellement sur des processus d'apprentissage et de reconfiguration (Teece et al., 1997) qui peuvent se décliner en trois sous-capacités (Teece, 2007) : (1) détecter les opportunités et les menaces, (2) saisir les opportunités et (3) gérer les menaces et se reconfigurer. Or, les SME collectifs semblent particulièrement soutenir la mise en œuvre de ces processus et sous-capacités. En effet, les SME obligent les entreprises à se doter de moyens d'identification et d'analyse périodiques des risques réglementaires, environnementaux et de ceux liés aux menaces et aux opportunités (ISO 14001:2015). Plusieurs auteurs considèrent d'ailleurs que ces systèmes améliorent considérablement l'accès à l'information en petite entreprise (Biondi et al., 2002 ; Ferenhof et al., 2014). Fondés avant tout sur une exigence de moyens, les SME

impliquent aussi pour les entreprises de planifier et de mettre en œuvre les changements nécessaires à l'adoption de pratiques plus durables. Les moyens mis en œuvre (affectation et acquisition de ressources, plans de formation et développement des compétences, réalisation des actions proprement dites...) et leurs résultats (amélioration des performances) font alors l'objet d'une vérification périodique (audits) afin de s'assurer de l'efficacité du système et de mener éventuellement des actions correctives en vue de garantir l'amélioration continue (ISO 14001:2015). Détecter les risques, les menaces et les opportunités, puis les gérer efficacement en apprenant et en se reconfigurant pour améliorer continuellement la durabilité de l'entreprise sont donc des capacités et des processus qui œuvrent au cœur même des SME. S'appuyant sur les travaux de Brown & Eisenhardt (1997), Perret & Josserand (2003) défendent en outre l'idée qu'une gestion efficace des tensions paradoxales nécessite un modèle de changement semi-structuré, c'est-à-dire à la fois souple et chorégraphié au moyen d'étapes clés, permettant ainsi d'orchestrer les transitions temporelles tout en laissant suffisamment de marges de manœuvre. Au-delà du système de management, la dimension collective des SME qui nous intéressent ici (les SME collectifs) semble également de nature à soutenir cette capacité accrue à faire face aux changements. Les stratégies collectives limitent en effet la vulnérabilité des petites entreprises aux forces de l'environnement (Astley & Fombrun, 1983) et provoquent *« un effet de levier sur leurs propres ressources pour combler l'écart entre leurs moyens financiers et leurs ambitions »* (Puthod, 1998). Elles ont d'ailleurs surtout pour but *« de saisir une opportunité jusqu'alors inexploitée ou d'éviter une menace de l'environnement jusqu'alors inexistante »* (Leyronas & Loup, 2008) et sont développées *« dans l'espoir de retirer ultérieurement et individuellement les bénéfices d'un tel choix, c'est-à-dire de prendre, de conserver ou de créer un avantage compétitif [...], ou de ne pas se trouver avec un « désavantage » concurrentiel trop important »* (Leyronas & Loup, 2008). Les démarches collectives favorisent aussi le développement de la formation et l'acquisition de compétences (Leyronas & Loup, 2008) qui, dans les SME collectifs, passent généralement par d'importants dispositifs (Zobel, 2007). Dans des groupes tels que ceux des SME collectifs, les dirigeants peuvent également partager leurs expériences et apprendre les uns des autres, se lier à des flux d'informations pertinents et trouver une source de motivation externe qui stimule le désir de mettre en œuvre les changements nécessaires à l'adoption de pratiques plus durables (Halila & Tell, 2013). Dans les démarches collectives, la dynamique de groupe produirait d'ailleurs un *« effet tremplin »*, c'est-à-dire une multiplication de projets qui dépasse quelquefois largement le but initial de la démarche (Paturel et Barriol, 1999 ; Berger-douce, 2005). Plus globalement, ces démarches stimulent la capacité d'entreprendre des petites entreprises et induisent une

transformation de la perception des contraintes de l'environnement *« en élargissant le champ de leurs possibles »* (Leyronas & Loup, 2009). Pour Halila (2007), les SME collectifs permettent alors aux petites entreprises de passer d'une posture environnementale réactive (dont l'objectif est de répondre à un problème, par exemple réglementaire) à une posture environnementale proactive. Pour Hanssen-Bauer & Snow (1996), les réseaux inter-organisationnels permettent en effet aux acteurs d'être en mesure d'anticiper les changements de l'environnement, de devenir plus compétents dans l'apprentissage, d'intégrer des connaissances avec plus d'efficacité et d'avoir une meilleure utilisation des idées produites en interne. Ils augmentent la confiance en soi, le courage et la motivation pour expérimenter de nouvelles idées, de même que la capacité à utiliser le savoir des autres (Bergh, 2008). Si ces atouts sont confirmés dans les SME collectifs étudiés par Halila et Tell (2013), ces auteurs observent que ces systèmes développent aussi des résultats cognitifs d'apprentissage relevant à la fois du « comment faire » et du « pourquoi ». Par les relations au sein de la démarche collective, les dirigeants acquièrent en effet de nouvelles perspectives sur leur propre rôle et celui de leurs entreprises, commençant ainsi à remettre en question certaines valeurs qui les guident dans leur travail quotidien (Halila & Tell, 2013). Se produit alors au fil du temps un changement d'orientation de l'apprentissage passant d'un apprentissage en « simple boucle » (comment faire) à un apprentissage en « double boucle »[20] (pourquoi). Les dirigeants apprennent et réfléchissent sur leur entreprise et sur son travail environnemental avant de revenir au collectif pour approfondir l'apprentissage et la réflexion. Ce processus devient alors une boucle continue au niveau de l'entreprise et du collectif, conduisant progressivement à des questionnements sur les valeurs et les normes (Halila & Tell, 2013). Ainsi, les SME collectifs pourraient probablement développer des capacités dynamiques susceptibles de permettre aux petites entreprises de mieux faire face aux tensions d'un environnement changeant.

En somme, les SME collectifs semblent de nature à favoriser les facteurs individuels (équanimité, complexité cognitive et comportementale) et organisationnels (capacités dynamiques) de l'acceptation des tensions. Nous formulons donc la seconde proposition initiale suivante :

Proposition initiale 2 (P2$_i$) : ***Les SME collectifs créent des conditions favorables à l'acceptation des tensions de la durabilité en petite entreprise en renforçant l'équanimité, la complexité cognitive et comportementale, et les capacités dynamiques.***

[20] Selon la terminologie d'Argyris & Schön (1978).

3.1.3. SME collectifs et résolution des tensions

Si les SME collectifs peuvent réunir les facteurs qui favorisent une gestion constructive plutôt que défensive des tensions de la durabilité en petite entreprise, ils devraient alors leur permettre de mettre en œuvre des stratégies de résolution plus complexes et plus efficaces (Smith & Lewis, 2011). Placée dans une logique d'acceptation à long terme des contradictions, cette résolution s'opère par des itérations utiles entre des stratégies de séparation (choix entre les éléments) et de synthèse (recherche de synergies). Il ne s'agit toutefois pas de résoudre ou d'éliminer les paradoxes mais plutôt d'exploiter leur potentiel positif dans la durée en gérant constructivement les contradictions (stratégies de séparation) et les complémentarités (stratégies de synthèse) entre les éléments afin *« d'assurer une attention simultanée au fil du temps »* (Smith & Lewis, 2011). Or, la revue de littérature effectuée dans ce chapitre met en évidence que les SME collectifs améliorent l'efficacité et les performances des petites entreprises et plus globalement la gestion des questions de durabilité. Si les actions entreprises via les SME font rarement l'objet de retombées économiques immédiates en PME (Biondi et al., 2000 ; Hillary, 2004), ces systèmes apportent de nombreux avantages qui concernent l'entreprise dans son ensemble et non uniquement les aspects environnementaux (Hillary, 2004 ; Ferenhof et al. ; 2014). Dans certains cas, les SME peuvent néanmoins permettre aux PME de concilier directement les aspects économiques et environnementaux, notamment par la détection d'économies potentielles liées à la réduction des consommations (de matières premières, d'eau, d'énergie, de matériels...), à une meilleure gestion des déchets ou via des rabais sur les primes d'assurance annuelles (Biondi et al., 2000 ; Hillary, 2004 ; Berger-Douce, 2005 ; Zorpas, 2010). Mais la plupart des stratégies de synthèse entre l'action responsable liée au SME et la performance économique des PME résident dans des avantages intangibles difficilement quantifiables. Il s'agit par exemple d'une amélioration de l'efficacité organisationnelle et managériale, du développement de la formation, des compétences, de la motivation et de l'innovation, d'une amélioration des conditions de travail, de la communication (interne et externe) et de l'image, ou encore d'une meilleure gestion des risques (Biondi et al., 2000 ; Ammenberg & Hjelm, 2003 ; Hillary, 2004 ; Ferenhof et al. ; 2014), le tout pouvant avoir indirectement des incidences économiques positives à court terme comme à long terme. Pour certaines petites entreprises, les SME peuvent aussi permettre de rester dans leur business en satisfaisant mieux les clients, voire en en obtenant de nouveaux, montrant ainsi les possibilités d'obtention d'un avantage compétitif (Ammenberg & Hjelm, 2003 ; Hillary,

2004 ; Ferenhof et al. ; 2014). L'amélioration de la conformité réglementaire, des performances environnementales, de la satisfaction des parties prenantes et de la gestion des risques (Biondi et al., 2000 ; Hillary, 2004 ; Ferenhof et al. ; 2014), ainsi que la mutualisation des moyens en SME collectifs (Ammenberg et al., 1999 ; Hallinan & Schaper, 2003 ; Ammenberg & Hjelm, 2003 ; Hallinan & Jenks, 2003 ; Zobel, 2007 ; Halila & Tell, 2013), peuvent par ailleurs constituer potentiellement des stratégies de séparation temporelle efficaces en contribuant à plus long terme à la viabilité, à la compétitivité et à la légitimité des entreprises, trois exigences fondamentales mais partiellement contradictoires auxquelles toute entreprise doit faire face (Koenig, 1996). Cette amélioration de la performance globale des petites entreprises en SME collectifs pourrait alors résider dans une meilleure efficacité des stratégies de résolution des tensions entre les objectifs de l'entreprise, les attentes de la société et les exigences à court terme et à long terme. Notre dernière proposition initiale sera donc la suivante :

Proposition initiale 3 (P3$_i$) : ***Les SME collectifs améliorent la résolution des tensions de la durabilité en petite entreprise en renforçant l'efficacité des stratégies de séparation et de synthèse.***

♦

Ce chapitre visait à interroger le rôle que peuvent jouer les SME collectifs sur la gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise. L'analyse de la littérature a tout d'abord permis de clarifier les spécificités de l'action responsable en petite entreprise et de mettre en évidence les apports et les limites des SME collectifs pour ce type d'organisation. La confrontation de cette littérature au cadre d'analyse choisi (le modèle de gestion des paradoxes de Smith & Lewis, 2011) nous a ensuite conduit à proposer que les SME collectifs permettent une gestion constructive et efficace des tensions de la durabilité en créant des conditions favorables à l'expérience, à l'acceptation et à la résolution de ces tensions en petite entreprise. Ce chapitre apporte ainsi une relecture originale des travaux sur les petites entreprises en SME collectif et conclut notre réflexion théorique par une série de propositions de recherche à mettre à l'épreuve des faits.

CHAPITRE 3 : DESIGN DE RECHERCHE

La revue de littérature proposée dans les chapitres précédents a permis de mettre en évidence les particularités de notre champ de recherche, celui des petites entreprises en SME collectifs, et de justifier le cadre d'analyse mobilisé pour étudier la gestion des tensions de la durabilité, nous conduisant ainsi à élaborer une série de propositions de recherche initiales à confronter au terrain.

Dans ce troisième chapitre, nous présentons le design de recherche choisi pour analyser les effets des SME collectifs sur la gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise. Le design de recherche *« est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat ».* La qualité d'un design de recherche ne répond pas à des règles précises mais *« repose d'une part, sur la logique de l'ensemble de la démarche de recherche et, d'autre part, sur la cohérence de tous les éléments qui la constituent »* (Thietart et al., 2014).

Ainsi, nous aborderons dans un premier temps la posture épistémologique adoptée pour traiter la problématique de recherche. La démarche méthodologique et le choix du contexte de la recherche seront ensuite justifiés dans les deux sections suivantes puis une présentation générale des cas d'étude sera faite. Enfin, nous reprendrons dans une dernière section les différents aspects du design de recherche pour montrer comment s'articulent les éléments théoriques précédemment développés avec les éléments empiriques étant donné nos objectifs de recherche.

1. PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET POSTURE EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

L'objet de recherche, plus classiquement appelé problématique, tient dans la question *« qu'est-ce que je cherche ? »* (Gavard-Perret et al., 2008). Un objet (par exemple la gestion des tensions de la durabilité ou les petites entreprises en SME collectifs), qu'il soit théorique, méthodologique ou empirique, ne constitue pas en soi un objet de recherche ou une problématique. C'est le questionnement des objets ou de leurs liens qui constitue l'objet de recherche : *« construire un objet de recherche consiste à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques, question qui permettra de créer ou découvrir d'autres objets théoriques, empiriques ou méthodologiques, pour expliquer, prédire, comprendre ou encore changer la réalité sociale »* (Thietart et al., 2014, p. 52).

Dans les précédents chapitres, nous soulignions que les SME collectifs pouvaient constituer une voie pertinente de l'action responsable en petite entreprise mais que la gestion paradoxale était désormais considérée comme un élément déterminant de la durabilité des entreprises (Smith & Lewis, 2011 ; Hahn et al., 2015 ; Hahn et al., 2017 ; Slawinski & Bansal, 2015 ; Van der Byl & Slawinski, 2015), cette dernière confrontant les acteurs à de multiples tensions paradoxales dont l'expérience peut aussi bien nourrir des cercles vicieux que des cercles vertueux. Aucune recherche ne s'est toutefois intéressée au rôle que pouvaient jouer les SME collectifs sur la gestion des paradoxes de la durabilité. Pourtant, la confrontation opérée entre la littérature sur les petites entreprises en SME collectifs et celle sur la gestion des paradoxes met en évidence que ces systèmes semblent réunir des conditions favorables à une gestion constructive et efficace des tensions de la durabilité, nous conduisant ainsi à formuler une série de propositions initiales. Dans cette recherche, nous proposons donc de démarrer l'investigation empirique en mettant à l'épreuve des faits ces propositions afin d'étudier de manière plus approfondie la relation entre les SME collectifs et la gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise. L'objet de recherche, articulant des éléments théoriques et empiriques, peut alors être formulé par la problématique suivante :

Quels sont les effets des SME collectifs sur la gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise ?

En déterminant ainsi un projet d'élaboration de connaissances, l'objet de recherche peut toutefois revêtir des sens différents selon les postulats épistémologiques adoptés (Thietart et al., 2014). Il convient donc à présent de spécifier notre positionnement épistémologique. Cette étape préalable à la définition de tout projet de recherche est en effet un *« acte fondateur, qui portera à conséquence sur l'ensemble de la recherche : notamment sur le déroulement du processus, sur la nature des savoirs élaborés au cours de la recherche et sur le statut qui leur sera attribué »* (Gavard-Perret et al., 2008, p. 28).

Souvent considérée comme la philosophie des sciences, l'épistémologie s'intéresse à l'étude des théories de la connaissance. Plus précisément, elle est selon Piaget (1967, p. 6) *« l'étude de la constitution des connaissances valables ».* Pour Martinet & Pesqueux (2013, p. 3), cette conception de l'épistémologie invite chaque chercheur à se livrer à une *« interrogation permanente et critique sur la genèse des savoirs, sur les méthodes qui conduisent à leur production, sur les formes diverses qu'ils revêtent, sur les critères qui permettent de les considérer comme « valables » et ce, dans leur inévitable historicité »*. Gavard-Perret et al.

(2012, p. 13) précisent que le qualificatif *« valables »* renvoie aux systèmes d'hypothèses des paradigmes épistémologiques, c'est-à-dire *« à des visions du monde partagées par une communauté scientifique »*. Un paradigme désigne *« une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée »* (Kuhn, 1962, p. 175). Cela implique que les choix épistémologiques déterminent les critères d'acceptabilité des résultats dans les communautés scientifiques correspondantes et que l'étude d'un phénomène peut, selon les paradigmes adoptés, conduire à des représentations différentes, tout aussi valables les unes que les autres.

Trois paradigmes sont couramment utilisés en sciences de gestion : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Toutefois, les nombreux débats opposant ces paradigmes apparaissent souvent comme artificiels et finalement peu utiles à l'amélioration des connaissances des phénomènes (Weber, 2004). Plutôt que de nous ancrer dans l'un de ces paradigmes, nous adoptons une posture combinatoire, faite de compromis et d'arbitrages, retenant ce qu'il y a de mieux dans chacune de ces approches pour servir notre objectif de recherche, tout en essayant de satisfaire aux critères de validité, de fiabilité, de reproductibilité et de rigueur.

Nous retiendrons du positivisme la logique hypothético-déductive adoptée pour cette recherche et la volonté de formuler des propositions testables (Eisenhardt, 1989) et réfutables (Popper, 1962). Nous cherchons en effet à questionner la réalité en cherchant des régularités au sein de multiples cas et en mettant à l'épreuve des faits des propositions (étude qualitative) et des hypothèses (étude quantitative). Cette logique contraste avec la logique inductive qui considère que la construction des connaissances repose sur l'observation du réel sans idée préconçue de ce dernier.

Nous nous inspirons également du constructivisme en considérant, comme Bachelard (1938), que les problèmes ne se posent pas d'eux même au chercheur, mais qu'ils sont construits par ce dernier. On parle alors de non-séparabilité entre le chercheur et le phénomène observé (Gavard-Perret et al., 2008). Nos analyses peuvent en effet combiner des points de vue objectifs et subjectifs.

Du paradigme interprétativiste, nous retiendrons la volonté de comprendre les actions et les significations au travers desquelles les acteurs associent leurs expériences et construisent la réalité sociale (Thietart et al., 2014). Les tensions paradoxales étudiées sont en effet à la fois

inhérentes aux systèmes organisationnels (tensions latentes) et socialement construites (tensions saillantes) par la cognition ou la rhétorique des acteurs (Smith & Lewis, 2011).

Enfin, cette recherche s'inscrit également dans une approche épistémologique pragmatiste défendue par Martinet & Pesqueux (2013) en ayant pour principal objectif de produire des connaissances génériques, pour la recherche et le terrain, applicables dans des contextes comparables. A l'instar de ces auteurs, nous pensons en effet que la recherche en sciences de gestion doit être non seulement gouvernée par le critère de validité mais aussi par le critère de pertinence : *« la connaissance est située dans le temps et l'espace, relative à des contextes, toujours provisoire et orientée par des objets et des projets. En un mot pragmatique »* (Martinet & Pesqueux, 2013, p. 261). Cela est particulièrement vrai pour cette recherche qui s'intéresse aux paradoxes, ces derniers étant généralement alignés avec un contexte particulier car locaux, intégrés et sensibles au temps et à l'histoire (Cunha & Putnam, 2017). Il semble donc nécessaire de capturer ce contexte particulier pour élaborer nos propositions. Ces considérations nous amèneront d'ailleurs à opter pour une étude de cas (Yin, 1994). Guidée par un souci permanent de pertinence managériale, notre recherche doit en effet faire sens et être appropriable par les acteurs en vue de faire évoluer certaines pratiques, certaines situations, et rendre possibles de nouveaux parcours d'action[21].

2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2.1. Une étude de cas multiple orientée-variable

En cohérence avec la réflexion épistémologique précédente, une stratégie d'étude de cas est déployée pour répondre à la problématique de cette recherche. Cette stratégie méthodologique tient compte des limites actuelles des travaux sur la gestion des paradoxes de la durabilité (cf. chapitre 1) et sur les petites entreprises en SME collectifs (cf. chapitre 2). Nous nous concentrons sur le cas des petites entreprises en SME collectifs du secteur agricole français, un secteur qui semble particulièrement adapté à l'étude des tensions de la durabilité (cf. sections 3 et 4 du présent chapitre). Se focaliser sur un seul secteur d'activité permet en effet d'étudier en

[21] Pour reprendre les termes utilisés par A.C. Martinet lors de sa conférence « Dialogique et management stratégique : une inséparabilité épistémique et pragmatique » qui introduisait la Journée de Recherche en Management labélisée AIMS du 24/11/2015 « Les approches paradoxales en management : formes usages, dynamiques ». Vidéo de la conférence disponible sur : http://uptv.univ-poitiers.fr/program/les-approches-paradoxales-en-managementetnbsp-formes-usages-dynamyques/video/4993/dialogique-et-management-strategiqueetnbsp-une-inseparabilite-epistemique-et-pragmatique/index.html

profondeur l'objet sans être gêné pas une variance qui ne serait pas au centre de la recherche et qui pourrait confondre nos idées. Des recherches antérieures ont en effet montré que les réponses des entreprises aux questions de durabilité diffèrent selon les secteurs (Bansal & Roth, 2000, Pinkse & Kolk, 2009), du fait notamment des différences d'impacts, et selon les territoires (Christmann & Taylor, 2012), en raison des différences de contexte, notamment institutionnel. En cohérence avec les objectifs de recherche et la posture épistémologique, une étude de cas multiple a néanmoins été privilégiée afin de repérer des similitudes entre les entreprises et de capter suffisamment de variance pour valider nos propositions.

L'étude de cas est *« une approche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées »* (Yin, 1994). Particulièrement adaptée aux phénomènes nouveaux ou encore peu étudiés (Yin, 1994) tels que les petites entreprises en SME collectifs et la gestion des paradoxes de la durabilité, l'étude de cas est aussi considérée par Yami & Le Roy (2006) comme la méthode la plus adaptée pour saisir la complexité des stratégies collectives et permet de mettre l'accent sur le contexte et les processus dont la prise en compte est essentielle lorsqu'on utilise les approches fondées sur les paradoxes (Smith & Lewis, 2011). En permettant d'approcher un phénomène dans sa complexité et sans le dissocier de son contexte (Yin, 1994), l'étude de cas apparait comme une méthodologie particulièrement adaptée aux objectifs de cette recherche et à la posture épistémologique adoptée. La nécessité d'utiliser différentes sources de données confère aussi à l'étude de cas un autre intérêt, celui d'accroitre la validité de la recherche.

Alors que l'étude de cas unique permet d'explorer, comprendre et expliquer des phénomènes dans un contexte unique et circonscrit (le cas), l'étude de cas multiple sert les mêmes objectifs mais dans une logique d'analyse inter-cas (Miles & Huberman, 2003). L'intérêt d'une étude de cas multiple est d'« *approfondir la compréhension et l'explication »* mais aussi *« d'accroître la généralisabilité, en confirmant que les évènements et processus observés dans tel ou tel milieu bien exploré ne sont pas purement idiosyncrasiques »*. Le problème est alors *« d'identifier des processus et des résultats qu'on retrouve dans de nombreux cas ou sites, et de comprendre comment de tels processus sont modifiés par des variations spécifiques du contexte local afin de développer ensuite des descriptions plus fines et des explications plus puissantes »* (Miles & Huberman, 2003, p. 307-308). Les cas doivent être bien choisis (sont-ils typiques ? sont-ils diversifiés ?) et rigoureusement analysés.

Deux approches fondamentalement différentes sont mobilisables dans le cadre d'une étude de cas multiple (Miles & Huberman, 2003) : l'approche orientée-cas et l'approche orientée-variable. L'approche orientée-cas passe par une étude approfondie de chaque cas qui examine des configurations, des associations et des relations à l'intérieur du cas et n'envisage la comparaison qu'*a posteriori* (Miles & Huberman, 2003, se référant à Ragin, 1987). Le chercheur se focalise sur les similarités et les associations constantes, par exemple en répliquant le modèle découvert dans le premier cas aux autres cas (Yin, 1994) ou en multipliant les exemples (Denzin, 1989). L'approche orientée-variable, dans laquelle nous nous inscrivons, est quant à elle *« conceptuelle et centrée sur la théorie dès le début. Elle lance un large filet (...) sur un nombre de sites ou de cas (le plus souvent très important) ».* Elle s'accorde ainsi bien avec la logique hypothético-déductive que nous adoptons. Dans cette approche, le chercheur se focalise sur *« les variables et leurs interconnexions, plutôt que les cas en tant que tels. Les détails de chaque cas en particulier disparaissent derrière de larges modèles découverts au moyen d'une grande variété de cas, et on mène peu de comparaison explicite cas après cas »* (Miles & Huberman, 2003, p. 312).

2.2. Une méthodologie mixte basée sur des techniques d'enquête et une stratégie de triangulation

Notre étude de cas multiple se décline en deux phases complémentaires qui se traduisent par deux études distinctes : une étude qualitative (phase 1) et une étude quantitative (phase 2). Ces deux études sont toutes deux basées sur des enquêtes comme techniques de collecte des données (entretiens individuels et focus groups auprès de 30 dirigeants pour l'étude qualitative d'une part, questionnaire complété par 129 dirigeants pour l'étude quantitative d'autre part). Les choix méthodologiques précis relatifs à ces deux études (sélection des cas, méthodes de collecte et d'analyse de données) sont détaillés dans leur chapitre respectif, en l'occurrence les chapitres 4 et 5.

L'enquête est très utilisée pour recueillir des données en Sciences de Gestion. Elle peut se faire de manière qualitative ou quantitative mais la complémentarité des deux approches est souvent mise en avant : *« typiquement, une première phase qualitative permettra d'explorer l'objet étudié »*, puis *« une phase quantitative permettra [...] de confirmer les propositions ou hypothèses formulées suite à la phase exploratoire »*. Pour *« expliquer les résultats »* ou *« explorer un aspect spécifique »*, la phase qualitative peut dans certains cas se dérouler après la

phase quantitative. Les deux phases peuvent par ailleurs avoir lieu conjointement en vue notamment de trianguler les données (Gavard-Perret et al., 2008). En définitive, nous combinons ces trois stratégies méthodologiques.

L'étude qualitative (chapitre 4) permet non seulement d'explorer les phénomènes étudiés en décryptant leur complexité mais aussi d'apporter des explications plus fines aux résultats quantitatifs (cf. chapitre 6 : synthèse et discussion des résultats). La force des données qualitatives repose en effet sur *« leur richesse et leur caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité »* et permet aux chercheurs de *« respecter la dimension temporelle »* et de *« formuler des explications fécondes »* (Miles & Huberman, 2003). L'étude qualitative nous sert également à élaborer les hypothèses testées dans l'étude quantitative et participe à la construction des échelles pour mesurer les variables en relation dans ces hypothèses. L'étude quantitative (chapitre 5) permet quant à elle de mesurer les variables d'intérêt (confirmant au passage certains résultats qualitatifs même si ce n'est pas l'objectif premier de l'étude quantitative), de tester les hypothèses formulées suite à l'étude qualitative et d'accroître la généralisabilité des propositions et du modèle auxquels cette recherche aboutit (cf. chapitre 6 : synthèse et discussion des résultats). Enfin, ces deux études (qualitative et quantitative) éclairent des zones différentes des phénomènes analysés (notamment pour répondre à la seconde et à la troisième question de recherche) et s'inscrivent donc dans une logique de triangulation forte au sens de Caillaud & Flick (2016).

Notre protocole de recherche mobilise en effet différentes méthodes de collecte et d'analyse de données en vue d'exploiter leur complémentarité. L'hypothèse sous-jacente à la triangulation est qu'en obtenant différents angles d'approche d'un phénomène on peut en obtenir une vision plus globale et en affiner l'analyse, tout en limitant l'influence des biais associés à chacune des méthodes (Caillaud & Flick, 2016 ; Denzin, 1970). L'objectif de notre triangulation n'est donc pas de valider (stratégie de validité) les résultats obtenus par une méthode en les confrontant à ceux obtenus par une autre (cf. programme faible de triangulation de Caillaud & Flick, 2016) mais bien d'avoir une vision plus globale de l'objet (Denzin & Lincoln, 2000) tout en réduisant l'impact des biais des différentes méthodes (Denzin, 1970). En ce sens, l'enquête quantitative (chapitre 5) n'a pas pour objectif de confirmer ou d'infirmer l'enquête qualitative (chapitre 4). De même, le choix de réaliser à la fois des focus groups et des entretiens individuels dans l'enquête qualitative ne résulte pas d'une stratégie de validité visant à obtenir une bonne corrélation entre les données (la complémentarité de ces deux méthodes de collecte sera explicitée dans le chapitre 4). Notre plan de recherche s'inscrit plutôt dans une *« stratégie de*

qualité » via un *« programme fort de triangulation »* (Caillaud & Flick, 2016) renvoyant à la métaphore du cristal de Richardson (2000), adoptée par Denzin & Lincoln (2000) : *« triangulation is the display of multiple, refracted realities simultaneously »*.

Ainsi, notre objectif n'est pas la convergence des données recueillies par différentes méthodes mais d'obtenir une vision plus globale des phénomènes étudiés en considérant que chaque méthode apporte une *« source supplémentaire de connaissances, (...) un point de vue particulier sur l'objet »* (Caillaud & Flick, 2016). Les éventuelles divergences de résultats ne sont alors pas invalidantes mais complètent la compréhension du phénomène (Barbour, 2001). Lors de l'analyse, il faut donc *« accepter qu'aucun résultat n'est moins vrai qu'un autre, mais qu'il doit être interprété au regard du contexte de recueil ou d'analyse des données »*. La triangulation apporte alors *« l'assise nécessaire à une interprétation plus sûre, la possibilité d'accéder à un niveau d'abstraction plus élevé et de dépasser le simple niveau descriptif des résultats »* (Caillaud & Flick, 2016). Dans un programme fort de triangulation, *« chaque méthode construit son objet, s'appuie sur une perspective théorique spécifique, aucune méthode ne prédomine et tous les résultats sont considérés aux mêmes niveaux »*. On ne parle donc pas de triangulation lorsqu'une méthode quantitative est utilisée dans une perspective confirmatoire après une phase qualitative exploratoire. Malgré la rigueur méthodologique qu'impose la triangulation, elle ne repose pas sur des principes prêt-à-l'emploi mais *« va (...) de pair avec une grande liberté, une grande source d'inventivité et de créativité »* (Caillaud & Flick, 2016).

3. LE CHOIX DU SECTEUR AGRICOLE COMME CONTEXTE

La démarche épistémologique et méthodologique de cette recherche étant désormais précisée, il convient de justifier le choix du contexte de cette recherche : le secteur agricole. Dans ce qui suit, nous expliquons en quoi ce secteur apparait comme particulièrement adapté à l'étude des tensions de la durabilité en petite entreprise.

Après la seconde guerre mondiale, une rationalisation intense de la production agricole a eu lieu dans de nombreux pays de l'Europe occidentale. Cette révolution verte, au cours de laquelle les logiques d'agrandissement, d'intensification et de réduction des coûts ont servi l'objectif d'amélioration de la productivité, a engendré début des années 1990 une montée en puissance des débats sociétaux autour de ses conséquences, notamment environnementales, conduisant à un processus de redéfinition du rôle de l'agriculture dans la société dans de nombreux pays européens (Oerlemans & Assouline, 2003). Depuis, le secteur agricole a vu naître une diversité

de démarches de développement durable (agriculture raisonnée, agriculture biologique, agriculture de conservation, agriculture écologiquement intensive, agroécologie…).

Mais ces initiatives, si elles modifient certaines pratiques, n'ont pas transformé totalement le secteur et coexistent avec les modèles dominants. Le système alimentaire reste d'ailleurs sous le feu des médias pour des raisons négatives (scandales alimentaires, crises sanitaires, problèmes environnementaux, manifestations d'agriculteurs ou d'éleveurs, débats sur la formation des prix, etc.) et suscite un intérêt toujours grandissant de la société civile (consommateurs, associations, ONG…) et des politiques publiques.

Pour répondre aux multiples interrogations qui sous-tendent les problèmes actuels, les pouvoirs publics français ont lancé en 2017 des Etats Généraux de l'Alimentation réunissant toutes les parties prenantes concernées et visant à :

- *« relancer la création de valeur et en assurer l'équitable répartition,*
- *permettre aux agriculteurs de vivre dignement de leur travail par le paiement de prix justes,*
- *accompagner la transformation des modèles de production afin de répondre davantage aux attentes et aux besoins des consommateurs,*
- *promouvoir les choix de consommation privilégiant une alimentation saine, sûre et durable ».*

Le secteur agricole apparaît ainsi comme une scène très propice aux débats sociétaux autour des questions de durabilité. Selon Temri & Fort (2009), il aurait effectivement une sensibilité plus forte à ces questions, s'agissant d'un *« secteur lié au développement durable par sa fonction même, l'alimentation, et son lien avec la santé »*. Pour les entreprises de ce secteur, l'engagement responsable est donc bien *« plus qu'un simple argument marketing, il s'agit d'un facteur clé pour la survie de l'entreprise »*. Mais, comme le souligne le sociologue Roger Le Guen dans une interview accordée à une revue sectorielle (Réussir Aviculture, Juillet-Août, 2010), *« les agriculteurs sont pris entre deux feux : d'un côté, une montée des risques économiques, et de l'autre une montée des exigences de type sociétal (sanitaires, environnementales, bien-être animal…) qui évoluent sans cesse »*.

La résolution des questions de durabilité semble en effet très complexe pour les petites entreprises du secteur agricole. En dépit des aides publiques importantes dont elle bénéficie, l'agriculture française affiche aujourd'hui un bilan économique, social et environnemental

alarmant (Bureau et al., 2015)[22]. 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 allant toujours vers plus de complexification (réformes de la PAC[23], négociations OMC[24], augmentation des coûts et de l'intensité concurrentielle, conditionnalité des aides, foisonnement de la réglementation et des contrôles…), les entreprises agricoles (des TPE pour la plupart, avec donc des moyens très limités) doivent faire face à une incertitude à tous niveaux (naturel, économique, politique…) et assumer une forte responsabilité sociétale.

Cette responsabilité sociétale est caractérisée par des exigences de tous types (sécurité sanitaire et alimentaire, protection des ressources et de l'environnement, gestion et partage des espaces ruraux…), en partie inhérentes à la multifonctionnalité de l'agriculture (cf. Rapport Bouchet, Conseil Economique et Social du 03/07/2003 : *« Place et rôle des agriculteurs et attentes de la société »*). Face à la complexité de cette équation à de nombreuses inconnues, la durabilité des entreprises agricoles peut ainsi apparaitre comme une *« prescription de toute-puissance »*[25] fondée sur le déni des probables contradictions inhérentes à ces multiples injonctions.

Les agriculteurs font d'ailleurs face à un niveau particulièrement élevé de souffrance sociale (Deffontaines, 2014). Selon une étude sur trois années (2007 à 2009) de l'Institut de Veille Sanitaire (INVS), les suicides représenteraient même la troisième cause de décès des agriculteurs exploitants, après les cancers et les maladies cardiovasculaires. Le risque de décès par suicide dans cette profession serait trois fois plus élevé pour les hommes et deux fois plus élevé pour les femmes que dans les autres professions. Si cette étude, purement descriptive, ne met pas en évidence les causes de cette surmortalité par suicide observée, elle reste néanmoins révélatrice du niveau de souffrance sociale du secteur. Pour Deffontaines (2014), les causes de cette souffrance dépasseraient la question des difficultés économiques, souvent mise en avant par les médias : *« La souffrance de l'agriculteur vient de ce qu'il lui est impossible de répondre à l'injonction d'autonomie. Au lieu de lui permettre de définir ses propres règles dans l'organisation de son travail, cette autonomie restreint le champ de ses possibles parce que l'agriculteur manque de ressources. L'autonomie est ainsi vécue de façon négative. Tenus de respecter des normes économiques, agronomiques et environnementales, certains agriculteurs*

[22] Bureau J.-C., Fontagné L., Jean S. (2015), « L'agriculture française à l'heure des choix », Notes du conseil d'analyse économique, 8, n° 27, p. 1-12.
[23] Politique Agricole Commune
[24] Organisation Mondiale de Commerce
[25] Pour reprendre l'expression de Dujarier (2006).

gardent cependant leurs distances vis-à-vis de ces prescriptions. Ce phénomène est doublement social, et par la nature des tensions auxquelles les exploitants sont confrontés lorsqu'ils sont soumis à ces normes et par la nature des ressources dont ils disposent pour se réaliser de façon positive. Pour avoir de soi une image positive, il faut être en mesure de se défendre en toute situation. » (Deffontaines, 2014)

Le secteur agricole semble donc constituer un terrain adapté à l'étude des tensions de la durabilité en petite entreprise. Il réunit d'ailleurs les trois facteurs environnementaux qui rendent, selon Smith & Lewis (2011), les tensions paradoxales plus saillantes, à savoir : la pluralité (l'agriculture est placée au cœur d'intenses débats sociétaux), le changement (l'agriculture vit de profondes mutations et est particulièrement exposée à l'évolutivité du marché et des politiques publiques) et la rareté (les agriculteurs sont sévèrement contraints par les ressources naturelles, comme les terres ou l'eau, et par les ressources organisationnelles, en l'occurrence le temps et les finances).

En outre, le secteur agricole français est essentiellement composé de petites entreprises (moins de 50 salariés), une catégorie sur laquelle nous nous focalisons dans cette recherche. Enfin, comme le soulignent Jeanneaux & Blasquiet-Revol (2012), *« les travaux sur le management stratégique restent marginaux, alors que cette démarche pourrait s'affirmer, à l'avenir, comme un levier essentiel de l'amélioration de la performance globale des exploitations agricoles »*. Etudier la durabilité des entreprises agricoles sous un angle stratégique et paradoxal semble donc revêtir un véritable intérêt scientifique, managérial et sociétal.

4. LES ENTREPRISES AGRICOLES EN DEMARCHE TERR'AVENIR COMME CAS D'ETUDE

Pour gérer la complexité des questions de durabilité, certaines entreprises agricoles se regroupent en association pour développer des systèmes de management environnemental (SME) collectifs et obtiennent ainsi collectivement une certification ISO 14001. Nous revenons sur l'origine et le fonctionnement de cette démarche en France, nommée Terr'Avenir, dont les entreprises membres constituent nos cas d'étude. Les cas étudiés sont toutefois présentés de façon plus précise (taille, activités, ancienneté dans la démarche, genre…) dans les chapitres 4 et 5 portant sur les études qualitatives et quantitatives de la recherche.

Publiée en 1996, la première version de la norme ISO 14001 justifiait son élaboration par le fait que l'environnement devenait une composante majeure de la stratégie d'entreprise. A cette

époque, le secteur agricole n'échappait pas à ce contexte. Toutefois, malgré la revendication de son caractère générique, l'ISO 14001 s'inspire très largement des logiques industrielles et notamment des normes ISO 9000 (systèmes de management de la qualité). Se posait alors la question de son applicabilité aux exploitations agricoles (Grolleau, 1998, Mazé et al., 2000).

En fixant plutôt des obligations de moyens que de résultats, cette certification système se distingue en effet fortement des démarches rencontrées dans le secteur agricole, ces dernières étant généralement basées sur des référentiels de bonnes pratiques (comme l'Agriculture Raisonnée), des obligations de résultats et des certifications produits (comme l'Agriculture Biologique). Dans un SME, il ne s'agit en effet pas de garantir le respect d'un cahier des charges mais de s'assurer que l'entreprise se dote des moyens nécessaires pour atteindre des objectifs jugés pertinents en fonction de ces spécificités, l'ISO 14001 n'établissant pas de critères spécifiques et d'exigences absolues en matière de performance. D'adhésion volontaire, elle *« propose avant tout un cadre et une démarche structurée, en vue d'obtenir une amélioration continue dont le rythme et l'importance seront déterminées par l'organisme à la lumière de son contexte économique et, plus globalement, à l'aune des exigences de l'ensemble des parties intéressées »* (AFNOR, 2008).

Les réflexions sur l'adaptation du SME aux entreprises agricoles ont démarré dès la fin des années 90, notamment avec la démarche Quali'Terre initiée par les Chambres d'Agriculture de Picardie, qui s'est finalement inscrite dans une logique de référentiel de bonnes pratiques. Sur la même période, la démarche Agriconfiance initiée par la coopération agricole constitue une autre forme d'adaptation. Dans cette démarche, la certification ne porte toutefois pas sur l'entreprise agricole mais sur sa relation avec sa Structure Organisée de Production Agricole (SOPA) et ne s'applique qu'aux ateliers de production qui la concernent. On reproche alors à Agriconfiance un manque de pertinence et de crédibilité du fait notamment de l'interdépendance environnementale des activités et donc de la nécessité d'appliquer le SME à l'ensemble de l'exploitation (Grolleau, 2001).

Parallèlement, un groupe d'agriculteurs picards entame d'autres réflexions après avoir vu des fermes certifiées ISO 14001 lors d'un voyage d'étude au Québec en 2002. L'ADEME[26] de Picardie et un cabinet conseil du milieu rural[27] les accompagnent alors dans la conception d'un dispositif de certification collective adapté aux spécificités de l'agriculture. Inspirée des

[26] ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.
[27] Le cabinet PERI-G, créé par des centres d'économie rurale du réseau CERFRANCE.

pratiques en place dans les entreprises industrielles multi-sites, la dimension collective visait à l'époque à pallier à la lourdeur et aux coûts d'un SME ISO 14001 pour des entreprises agricoles (Serraz & Petit, 2010), des TPE pour la plupart. Composée de 18 membres, l'association Terr'Avenir se constitue alors et obtient sa première certification collective ISO 14001 en 2005. Depuis, la démarche s'est déployée en France, totalisant en 2017 huit associations régionales certifiées et 251 entreprises agricoles hétérogènes (toutes productions, tous marchés, toutes tailles…). Autogérées et indépendantes les unes des autres, ces associations ont une taille (9 à 82 entreprises ; médiane : 31) et une ancienneté variables (5 à 15 ans ; médiane : 8,5).

Associations en démarche Terr'Avenir	**Année de création**	**Ancienneté (années)**	**Nombre d'entreprises membres**	**Nombre d'entreprises en périmètre de certification**	**% d'entreprises en périmètre de certification**
Terre de Languedoc-Roussillon	2009	8	30	28	93%
Terre de Normandie	2007	10	82	57	70%
Terre de Picardie	2002	15	44	18	41%
Terre de Champagne-Ardenne	2008	9	32	28	88%
Terre d'Ile de France	2010	7	9	8	89%
Terre de Réunion	2010	7	9	5	56%
Terre de Nord-Pas-de-Calais	2006	11	33	30	91%
Terre des Yvelines	2012	5	12	12	100%
	TOTAL		**251**	**186**	**74%**
	MOYENNE	**9**	**31.4**	**23.3**	
	MEDIANE	**8.5**	**31.0**	**23.0**	

Tableau 10 : Etat des lieux des associations en démarche Terr'Avenir en 2017 (source : auteur)

Terr'Avenir est désormais une marque détenue par le Conseil National des Centres d'Economie Rurale de France (CERFRANCE) et chaque association en démarche porte le nom de sa région sous la forme « Terre de… ». Ces associations ont pour objet de gérer des systèmes de management collectifs en faveur du développement durable et ont bénéficié de soutiens publics (ADEME, Conseils Régionaux, Agences de l'eau, etc.) de la création à la première certification ISO 14001 (avec des taux de subvention sur coûts de mise en place allant généralement de 50 à 70 % selon les régions). Leurs engagements communs sont présentés dans l'encadré ci-après. Certaines associations ont par ailleurs entamé des réflexions et des actions visant à élargir leur SME à des questions plus globales de RSE sur la base des lignes directrices de l'ISO 26000.

NOTRE ENGAGEMENT

Etre acteur du développement durable

- Passionnés par notre métier, nous voulons faire partager notre enthousiasme et notre connaissance du milieu naturel.
- Par l'ISO 14001, nous nous engageons à inscrire notre démarche dans le contexte du développement durable et du respect de l'environnement par la prévention des pollutions et une complète transparence vis-à-vis des consommateurs et des collectivités.

Promouvoir l'agriculture et les produits de nos terroirs

- Par cette démarche innovante en agriculture, nous souhaitons répondre aux préoccupations des consommateurs, valoriser l'agriculture et promouvoir nos produits.
- Par l'ISO 14001, nous nous engageons à faire connaître nos pratiques respectueuses de l'environnement.

Optimiser le fonctionnement de nos entreprises

- Par la connaissance et le respect de la réglementation environnementale, nous impliquons toutes nos compétences dans nos exploitations et nos productions. Nous attachons une priorité particulière au respect de nos collaborateurs.
- Par l'ISO 14001, nous nous engageons à analyser nos activités, améliorer nos pratiques, respecter la réglementation environnementale, sensibiliser et impliquer nos collaborateurs.

Transmettre une terre saine aux générations futures

- Nous sommes des artisans de la vie animale et végétale.
- Par l'ISO 14001, nous nous engageons à entretenir la nature qui nous est confiée avec la détermination de transmettre à nos enfants une terre saine et préservée.

Nous appliquons le principe de l'**amélioration continue** aux piliers du **développement durable** pour garantir au sein de nos entreprises une pérennité écologique, économique et sociale.
Chaque association, en région, détermine ses objectifs spécifiques adaptés **au contexte territorial et aux enjeux locaux** et s'engage à travers sa politique environnementale.
Par arrêté du 28 février 2013, le ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt a reconnu la démarche Terr'Avenir comme **certification environnementale de deuxième niveau**.

Figure 11 : Engagement commun des associations Terr'Avenir (source : www.terr-avenir.com)

Chaque association porte la démarche sur un territoire (généralement une région) permettant des regroupements physiques réguliers. Un acteur-tiers (consultant externe formé à la démarche) assure l'animation et le pilotage du dispositif et sa mise en adéquation avec les spécificités des membres, dans une logique ascendante et participative (bottom-up), différenciant ainsi la démarche des logiques descendantes (top-down) habituellement rencontrées dans le secteur (Serraz & Petit, 2010). Le processus de recrutement, par groupes d'entreprises (orchestré par l'acteur-tiers avec l'implication des entreprises), aboutit à un engagement individuel dans un parcours pluriannuel (individuel et collectif) et une adhésion à l'association (lorsqu'une association s'étend, elle gère ainsi des groupes à des stades différents). L'association mutualise les moyens des petites entreprises (PE dans la figure ci-après) et met en œuvre des exigences normatives génériques pour réduire la lourdeur et les coûts des SME individuels (selon les cas, la démarche coûte aux entreprises entre 1500 et 3000 € / an). Elle fournit aux entreprises membres les outils, les méthodes et l'accompagnement nécessaires à la mise en place des SME individuels. Pour s'assurer de leur pertinence et de leur efficacité, l'association organise tous les ans des audits internes croisés, chaque membre étant formé à

l'audit et amené à en faire. Cela permet au bureau de l'association de définir un périmètre de certification n'intégrant que les entreprises certifiables (74 % des entreprises membres en moyenne, cf. tableau précédent) et d'en informer un organisme certificateur qui vient alors chaque année réaliser l'audit complet de l'association et l'audit aléatoire d'un tiers des entreprises de ce périmètre. A la différence des SME collectifs étudiés dans la littérature (cf. chapitre 2), la certification ISO 14001 est portée par l'association (considérée comme une entreprise multisites) pour l'ensemble des entreprises et non pas par les entreprises individuellement. Il en découle un principe de responsabilité collective, chaque membre étant responsable de la certification du groupe.

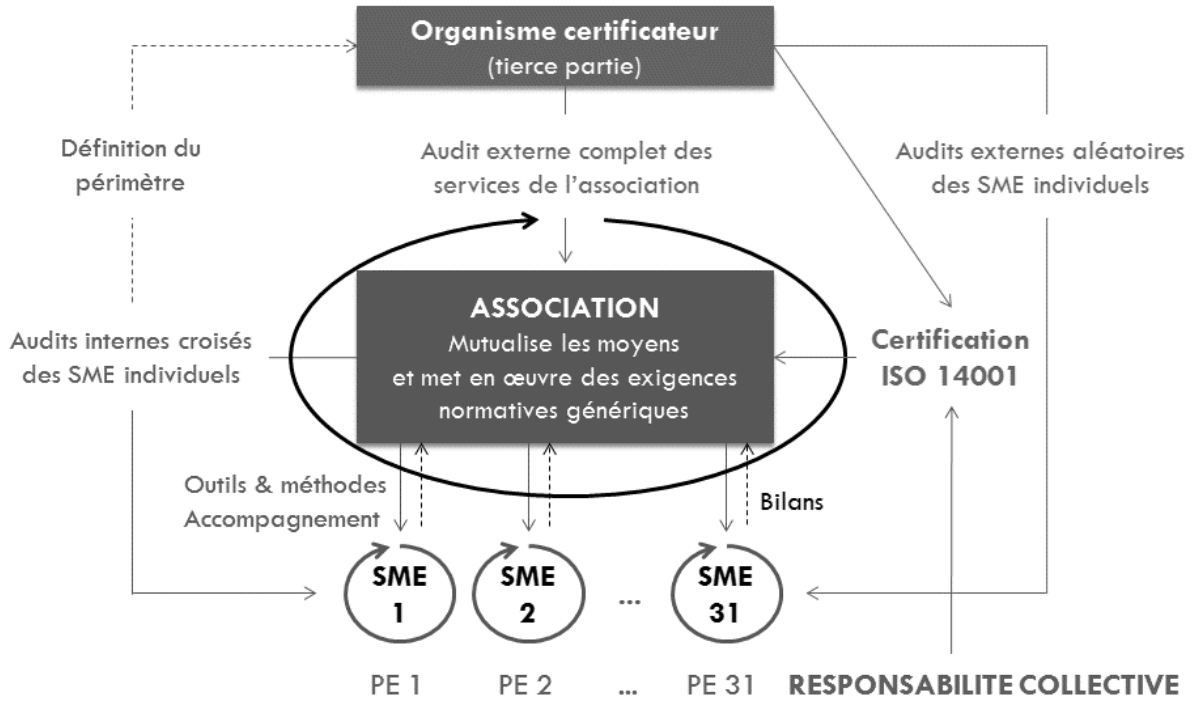


Figure 12 : Fonctionnement d'un SME collectif Terr'Avenir (source : auteur)

Basés sur un principe d'amélioration continue des performances (popularisé par la roue de Deming et connu sous l'acronyme PDCA « Plan-Do-Check-Act »), les SME individuels se concrétisent notamment par la réalisation de différents diagnostics (analyse environnementale, veille réglementaire, analyse SWOT[28], identification des exigences des parties intéressées), par la définition d'une politique environnementale et d'objectifs en cohérence avec les priorités identifiées dans ces diagnostics, ainsi que par l'établissement d'un plan d'action programmant les améliorations concrètes envisagées. Des indicateurs adaptés aux objectifs sont également mis en place pour suivre l'amélioration des performances. Une fois le SME individuel déployé,

[28] SWOT : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)

celui-ci est évalué tous les ans en audit interne et au minimum une fois tous les 3 ans en audit externe afin de vérifier son efficacité et d'identifier d'éventuelles améliorations à apporter. Ces améliorations viennent alors intégrer, le cas échéant, le plan d'action. Dans les SME collectifs, l'amélioration continue est non seulement mise en œuvre au niveau individuel dans chaque entreprise mais également au niveau collectif à l'échelle de l'association. A partir des SME individuels, cette dernière réalise différents bilans faisant émerger des priorités d'action qu'elle intègre dans une boucle d'amélioration plus globale, lui permettant ainsi de définir une politique générale, d'élaborer un plan d'action commun en cohérence avec cette politique et les priorités identifiées, et de mettre en place des actions collectives. Le tableau ci-après résume les principaux éléments qui structurent le SME de la démarche Terr'Avenir au niveau individuel (entreprise) et au niveau collectif (association) selon les quatre étapes itératives de la boucle d'amélioration continue (Plan-Do-Check-Act).

Etapes de l'amélioration continue	**Au niveau des entreprises**	**Au niveau de l'association**
Plan (préparer et planifier)	Analyse environnementale (diagnostic des aspects environnementaux significatifs) Veille réglementaire (diagnostic des non-conformités) Analyse globale des risques (diagnostic SWOT) Identification des exigences des parties intéressées et plan de communication Politique générale, objectifs et plan d'action, rôle et responsabilités Définition d'indicateurs de performance Fiches de poste et plan de formation Plan de communication	Analyse globale des risques (diagnostic SWOT) Identification des exigences des parties intéressées et plan de communication Politique générale, objectifs et plan d'action, rôles et responsabilités Définition d'indicateurs de performance Fiches de poste et plan de formation Plan de communication
Do (réaliser et mettre en œuvre)	Suivi et mise en œuvre du plan d'action Prévention des risques (affichages, procédures, tests de situation d'urgence…) Formation des dirigeants et du personnel Communication interne et externe (diffusion de la politique générale, livret d'accueil, entretiens individuels avec les salariés, mise en relation avec les parties prenantes, utilisation de différents outils de communication…) Enregistrements (consommations et déchets, plaintes, accidents et incidents, liste des fournisseurs à risques et des situations d'urgence, compte-rendu des tests…)	Suivi et mise en œuvre du plan d'action Fourniture des outils (outils de diagnostics, système documentaire et bases de données à jour…) et de l'accompagnement (prestataire) nécessaires aux entreprises Organisation et animation d'actions collectives (formations, mise à jour des outils, achats groupés) Recensement des besoins de formation Synthèses des diagnostics, des indicateurs et d'autres informations importantes pour le SME (plaintes, incidents, accidents…) Communication interne (messagerie internet et plateforme collaborative…) et externe (diffusion de la politique générale, site internet, mise en relation avec les médias et les parties prenantes…) Formation des auditeurs internes, organisation des audits internes croisés et planification des audits externes
Check (vérifier et piloter)	Revue de direction Analyse des indicateurs de performance Audits internes et externes (identification des écarts)	Revue de direction Analyse des indicateurs de performance Audits internes et externes (identification des écarts) Vérification de l'efficacité, de la pertinence et de l'adéquation du SME collectif Vérification du bon fonctionnement de l'association
Act (réagir et améliorer)	Actions correctives et préventives Autres améliorations ou changements à apporter	Actions correctives et préventives Autres améliorations ou changements à apporter Définition du périmètre de certification

Tableau 11 : Principaux éléments structurant l'amélioration continue dans la démarche Terr'Avenir au niveau individuel et collectif

5. CONCLUSION SUR LE DESIGN DE RECHERCHE

Ce chapitre a permis de présenter et de justifier la façon dont le design de cette recherche a été construit pour répondre à la problématique (objet de recherche) retenue. L'articulation entre les différents éléments structurant la démarche de recherche est résumée et schématisée dans la figure ci-après, nous permettant ainsi de conclure sur le design de recherche.

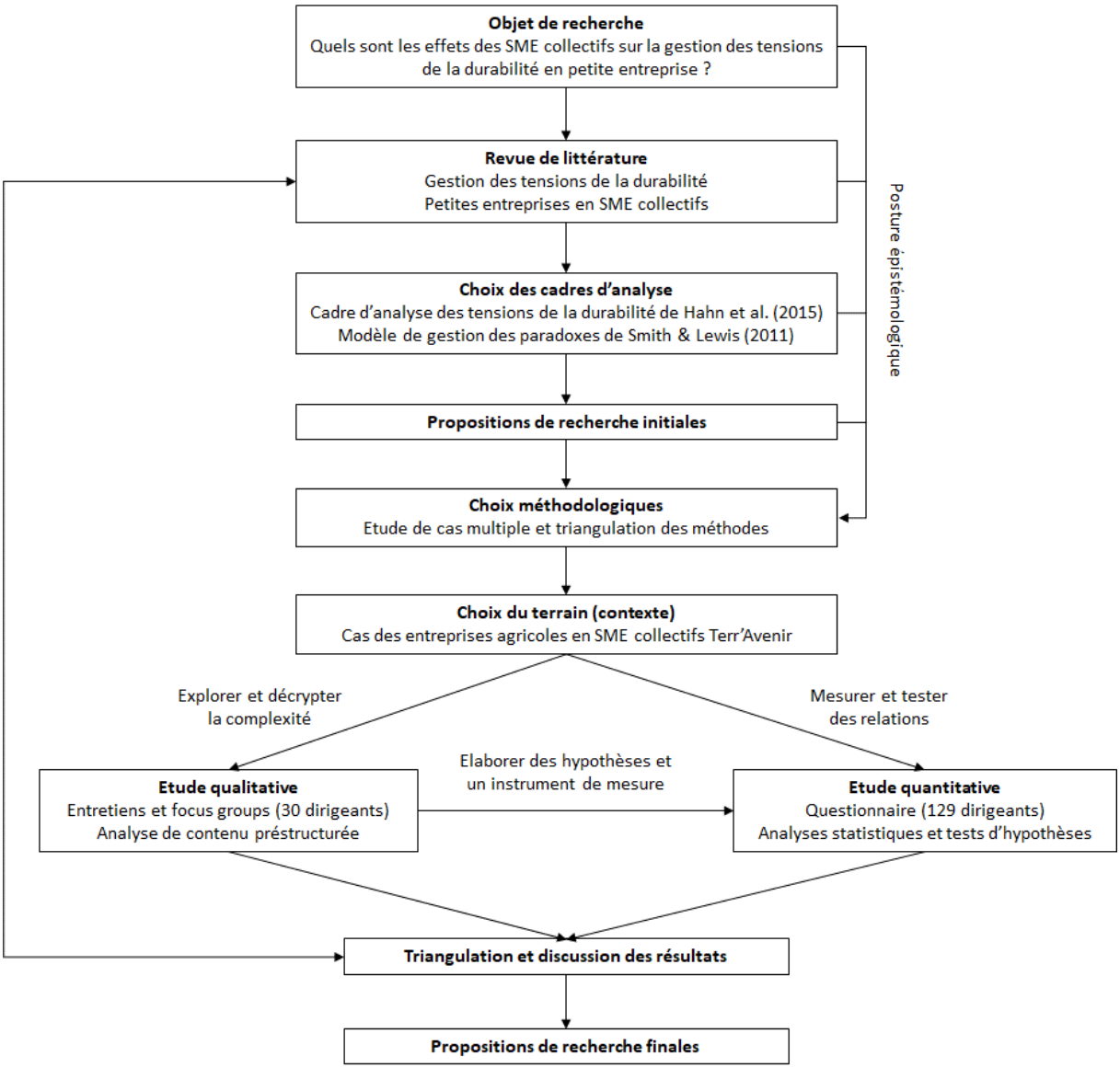


Figure 13 : Design de recherche (source : auteur)

Dans les deux chapitres suivants, nous suivrons donc la démarche de recherche présentée dans le présent chapitre à travers deux études empiriques complémentaires : une étude qualitative et une étude quantitative. La synthèse et la discussion des résultats seront ensuite produites au

dernier chapitre avant de conclure sur les contributions, les limites et les perspectives de la recherche.

PARTIE 2 : VERS UN MODELE DE GESTION DES PARADOXES DE LA DURABILITE EN PETITE ENTREPRISE

Cette partie de la thèse n'est autre que la mise en œuvre des choix précédemment justifiés. Il s'agit en effet désormais de confronter au terrain les cadres d'analyse choisis (chapitre 1) et les propositions de recherche initiales formulées (chapitre 2) selon notre méthodologie générale et plus globalement notre design de recherche (chapitre 3), c'est-à-dire la trame qui articule les différents éléments de cette démarche de recherche.

Ainsi, nous commencerons par présenter dans le chapitre 4 la première étape de l'investigation empirique : l'étude qualitative. A travers l'étude du cas de 30 petites entreprises hétérogènes réparties dans 8 SME collectifs Terr'Avenir, cette phase vise essentiellement à explorer et décrypter la complexité des phénomènes étudiés. Basée sur une analyse de contenu préstructurée d'entretiens individuels et de focus groups, l'étude qualitative met tout d'abord en évidence que les petites entreprises sont confrontées à trois types de tensions en matière de durabilité, relevant de paradoxes de performance et d'apprentissage. Elle montre alors en quoi les SME collectifs créent des conditions favorables à l'expérience, à l'acceptation et à la résolution de ces tensions. L'étude qualitative montre par ailleurs qu'en exacerbant au fil du temps les tensions, les efforts de résolution renforcent aussi les risques d'attitudes défensives contreproductives et donc la menace d'une gestion moins vertueuse des paradoxes de la durabilité.

Ces résultats qualitatifs constituent le point de départ de la seconde phase de l'investigation empirique : l'étude quantitative. Ils permettent en effet de construire un instrument de mesure adapté aux phénomènes étudiés et d'établir quatre hypothèses visant à tester si les conditions favorables créées par les SME collectifs en petite entreprise et identifiées dans l'étude qualitative ont bien des relations significatives avec les trois variables centrales de la gestion paradoxale, en l'occurrence l'expérience, l'acceptation et la résolution des tensions. L'analyse des données quantitatives collectées auprès de 129 dirigeants de petites entreprises en SME collectifs Terr'Avenir met en alors en évidence plusieurs relations statistiquement significatives entre certaines conditions liées aux SME collectifs et ces trois variables de la gestion paradoxale. Elle montre aussi la nécessité de maintenir un niveau de résolution élevé pour modérer la relation négative entre l'expérience et l'acceptation des tensions, apportant ainsi une explication à la difficulté de la gestion paradoxale et donc à la précarité des cercles vertueux.

Eclairant des zones différentes de nos phénomènes d'étude, ces résultats qualitatifs et quantitatifs seront enfin triangulés et discutés dans le chapitre 6 en effectuant un retour à la littérature. Conformément au design de recherche, cette étape aboutira ainsi à la formulation de nouvelles propositions pour la recherche et le terrain. Ces propositions se structurent alors autour d'un modèle théorique de gestion des paradoxes de la durabilité en petite entreprise sur lequel nous conclurons cette recherche.

CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE ET RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE

Nous présenterons dans ce chapitre la méthodologie et les résultats de l'étude qualitative, première étape de notre investigation empirique (cf. design de recherche). Cette étude s'inscrit en effet dans la démarche méthodologique plus générale justifiée au chapitre 3.

Après avoir explicité les objectifs de cette étude, puis précisé les modalités de collecte (choix des cas, méthodes de collecte, déroulement de la collecte) et d'analyse des données (nature des données, méthode d'analyse), nous exposerons de façon factuelle les résultats. Conformément au design de recherche, ces résultats seront ensuite triangulés et discutés au chapitre 6.

1. OBJECTIFS DE L'ETUDE ET PROPOSITIONS EXPLOREES

L'étude qualitative est la première phase de notre étude de cas multiple. Elle vise à explorer et décrypter la complexité de l'objet de recherche, à savoir : les effets des SME collectifs sur la gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise.

Deux questions de recherche guident en particulier cette étude : *A quelles tensions paradoxales les petites entreprises sont-elles confrontées en matière de durabilité ? Les SME collectifs créent-ils des conditions favorables à une gestion constructive et efficace de ces tensions ?*

Pour répondre à la première question, nous confrontons la définition des paradoxes de Smith & Lewis (2011) et le cadre d'analyse des tensions de la durabilité de Hahn et al. (2015) aux cas de 30 entreprises agricoles en SME collectifs Terr'Avenir. Pour répondre à la seconde question, nous confrontons à ces mêmes cas nos trois propositions initiales inspirées du modèle théorique de Smith & Lewis (2011). Pour rappel, ces propositions (justifiées dans la section 3 du chapitre 2) suggèrent que les SME collectifs créent des conditions favorables à l'expérience ($P1_i$), l'acceptation ($P2_i$) et la résolution ($P3_i$) des tensions de la durabilité en petite entreprise (cf. figure ci-après, déjà présentée à la section 3 du chapitre 2), trois variables centrales de la gestion paradoxale (Smith & Lewis, 2011). Plus précisément, nous cherchons à travers cette étude qualitative à étudier le rôle que peuvent jouer les SME collectifs sur :

- les facteurs environnementaux qui rendent les tensions plus saillantes (la pluralité, le changement et la rareté),

- les facteurs individuels et organisationnels qui favorisent une gestion constructive des tensions (l'équanimité, la complexité cognitive et comportementale, et les capacités dynamiques),
- l'efficacité des stratégies de résolution des tensions (stratégies de synthèse et de séparation).

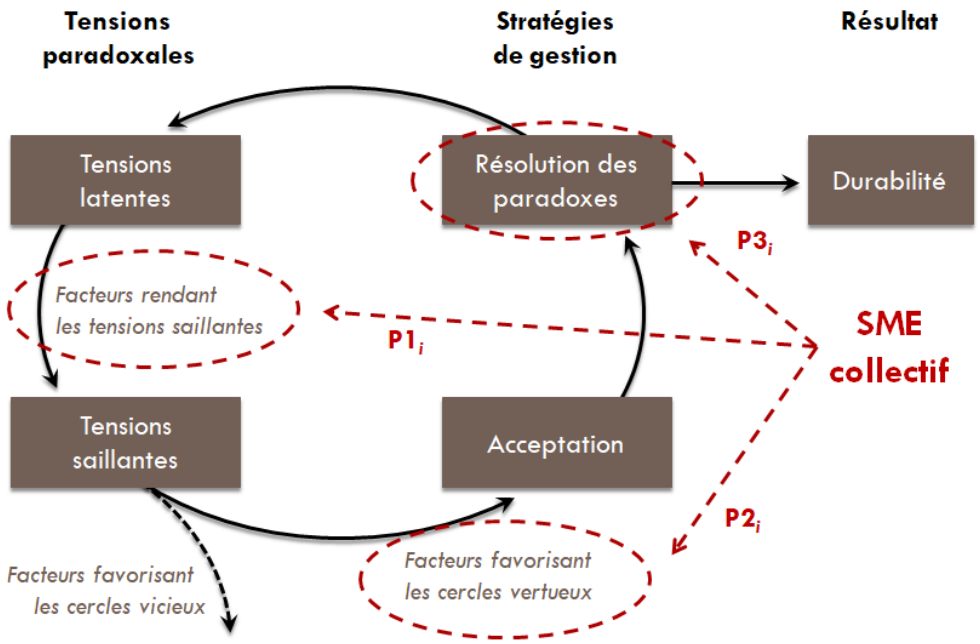


Figure 14 : Propositions de recherche initiales de l'étude qualitative

Par souci de clarté, de reproductibilité et de réfutabilité, nous présentons dans les sections suivantes la méthodologie adoptée pour cette étude qualitative, en explicitant notamment les modalités de collecte et d'analyse des données. Nous précisons également sur quoi repose la qualité de l'analyse avant d'exposer les résultats qu'elle a permis de dégager.

2. COLLECTE DES DONNEES

Cette section aborde les modalités de collecte des données de l'étude qualitative. Les critères de sélection des cas sont présentés, puis les cas proprement dits. L'utilisation de deux méthodes de collecte différentes (l'entretien individuel et le focus group) est ensuite justifiée avant de préciser la façon dont s'est déroulée la collecte.

2.1. Choix des cas

2.1.1. Critères de sélection des cas

Le choix des cas de l'étude qualitative s'est opéré sur la base d'un échantillonnage intentionnel (non aléatoire) visant une variation maximale des cas. Cette logique de diversification a pour objectif de rendre compte des différentes variations et d'identifier des régularités (Miles & Huberman, 2003). Elle s'inscrit donc parfaitement dans nos objectifs de recherche.

La diversification des cas a tout d'abord été réalisée en enquêtant des dirigeants d'entreprises réparties dans l'ensemble des SME collectifs Terr'Avenir, soit 8 SME collectifs régionaux. Cela a notamment permis de faire varier les productions, les marchés et les contextes territoriaux, les spécificités des activités agricoles étant souvent liées à la nature des terroirs et aux filières économiques historiquement en place.

Pour les entretiens individuels, la diversification des cas a également été obtenue en sélectionnant (dans la mesure du possible et avec l'aide des acteurs-tiers) des dirigeants selon trois critères de variation :

- l'activité (productions animales ou végétales, l'expérience des tensions étant probablement accrue en élevage, s'agissant d'un secteur régulièrement en crise),
- les motivations à l'engagement dans le SME collectif (plutôt économiques ou plutôt non économiques, pour chercher à confronter des cadres cognitifs divergents, leur nature étant identifiée dans la littérature comme une variable centrale de la gestion paradoxale (Smith & Lewis, 2011 ; Hahn et al., 2014 ; Miron-Spektor et al., 2018)),
- le genre (pour conserver la proportion actuelle de femmes chez les exploitants agricoles, soit 27 % selon le recensement Agreste 2010).

Ces trois critères de sélection n'ont toutefois pas pu être appliqués aux focus groups, le choix des participants étant particulièrement affecté par des contraintes organisationnelles liées à la difficulté à regrouper des dirigeants souvent très occupés et éloignés géographiquement les uns des autres.

2.1.2. Caractéristiques des cas

Au total, 30 entreprises en SME collectifs ont été enquêtées : 20 en focus groups et 10 en entretiens individuels. Ces entreprises sont réparties dans huit régions françaises (dont une domienne) et regroupent ensemble 26 activités différentes (grandes cultures, maraichage, viticulture, élevage bovin, élevage porcin, aviculture…), reflétant ainsi la forte hétérogénéité des groupes Terr'Avenir (cf. tableau ci-après). Elles ont un stade d'avancement et un niveau d'expérience très variables dans la démarche (médiane = 5 ans), allant de 2 ans (ancienneté minimum correspondant au délai généralement observé pour obtenir la première certification) à 15 ans (ancienneté maximum correspondant à l'âge du premier groupe de l'association Terre de Picardie, créateur de la démarche Terr'Avenir). Ces entreprises sont toutes dans le périmètre de certification ISO 14001 de leur association, donc certifiées ou en voie de l'être. Le principe de responsabilité collective inhérent à la certification de groupe (chaque entreprise est responsable de la certification des autres) s'applique ainsi à l'ensemble des cas étudiés.

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

Tableau 12 : Caractéristiques des cas (étude qualitative)

Bien qu'il s'agisse surtout de très petites entreprises (seule une entreprise a plus de 10 salariés permanents), la majorité de ces entreprises sont des grandes structures pour le secteur agricole, que ce soit du point de vue de la surface que du nombre de salariés permanents. En effet, alors que la plupart des entreprises agricoles n'ont pas de salariés permanents (Agreste, 2010), 70 % des entreprises de notre échantillon en ont au moins un. De même, plus de la moitié des entreprises ont une SAU (Surface Agricole Utile) supérieure à 200 Ha (médianes ≥ 202 Ha). Du point de vue de la surface, les entreprises agricoles étudiées font donc en moyenne partie de la classe des plus grandes exploitations françaises (les exploitations de 200 Ha et plus ne représentaient que 4,3 % des exploitations françaises en 2010 selon Agreste). Par ailleurs, 27

% de femmes composent cet échantillon, conformément aux statistiques du dernier recensement agricole (Agreste, 2010).

2.2. Méthodes de collecte de données

L'entretien est une méthode d'enquête qualitative très courante en Sciences de Gestion. Basées sur une rencontre interpersonnelle se traduisant par une interaction surtout verbale, les données d'entretien sont coproduites. Elles sont aussi reconstruites dans le sens où *« elles se fondent sur des représentations stockées en mémoire du répondant »* (Gavard-Perret et al., 2008). Dans un entretien, le discours est relativement spontané, plutôt que préparé, et structuré autour d'un raisonnement affectif et cognitif souvent non conscient. Il s'agit d'une *« mise en scène libre »* de ce que l'individu *« a vécu, ressenti, pensé à propos de quelque chose »*. L'individu utilise *« ses propres moyens d'expression pour rendre compte d'évènements, de pratiques, de croyances, d'anecdotes, de jugements... »* (Bardin, 2013, p. 93-94). Ainsi, les discours collectés par entretien sont caractérisés par la richesse et la multidimensionnalité de leurs significations, une complexité qui demeure difficilement programmable malgré les progrès actuels de l'informatique (Bardin, 2013).

Il existe plusieurs types d'entretiens (sans qu'il y ait de véritable consensus sur une classification) dont la forme varie en fonction de différents aspects (Gavard-Perret et al., 2008, Bardin, 2013) : un seul répondant (entretien individuel) ou plusieurs (entretien collectif), objet de recherche dévoilé ou non, conduite plus ou moins directive de la discussion, objectif de recherche (étude de représentations, de freins et de motivations, de processus...), etc.

Dans une logique de triangulation (Caillaud & Flick, 2016)[29], nous utilisons deux types d'entretiens pour cette étude qualitative : des entretiens individuels et des focus groups (forme d'entretien collectif). Plus précisément, cinq focus groups de deux heures en moyenne ont été réalisés en face à face avec 3 à 5 dirigeants, pour un total de 20 dirigeants répartis dans trois associations Terr'Avenir : Terre de Languedoc-Roussillon (deux focus groups de 3 et 4 participants), Terre de Normandie (deux focus groups de 4 participants) et Terre de Picardie (un focus group de 5 participants). Dix entretiens individuels d'une heure en moyenne ont été

[29] Nous avons justifié dans le chapitre précédent l'intérêt de la triangulation des méthodes pour notre recherche. Pour rappel, l'hypothèse sous-jacente à la triangulation est qu'en obtenant différents angles d'approche d'un phénomène on peut en obtenir une vision plus globale et en affiner l'analyse, tout en limitant l'influence des biais associés à chacune des méthodes (Caillaud & Flick, 2016).

réalisés au téléphone auprès de 10 dirigeants issus des cinq autres associations Terr'Avenir (à hauteur de deux entretiens par association) : Terre de Champagne-Ardenne, Terre d'Ile de France, Terre de Réunion, Terre de Nord-Pas-de-Calais et Terre des Yvelines.

Plusieurs travaux ont en effet montré la complémentarité des entretiens individuels et des focus groups. Par exemple, Caillaud & Flick (2016) utilisent des entretiens et des focus groups pour comprendre les représentations sociales du changement climatique et des pratiques écologiques en France et en Allemagne. Ils observent que la façon dont les répondants justifient leurs pratiques écologiques diffère selon les méthodes. Dans les entretiens, les répondants justifient leurs pratiques par le passé, c'est-à-dire par des pratiques anciennes de bon sens. Dans les focus groups, et donc dans un contexte d'interaction sociale, les pratiques sont envisagées dans une perspective future, de changement. Chaque méthode étant utilisée dans une perspective spécifique (interaction sociale en focus group, reconstruction subjective en entretien), la confrontation de ces résultats permet d'élargir la compréhension du phénomène étudié et d'en affiner l'analyse mais ne sert pas de stratégie de validation.

Au-delà des intérêts de la triangulation (cf. chapitre précédent), nous voyons plusieurs autres avantages à combiner des entretiens individuels et des focus groups. Cela permet tout d'abord de prendre en compte les deux dimensions des SME collectifs, la dimension individuelle et la dimension collective. Dans les entretiens individuels, l'unité d'analyse est l'individu et dans les focus groups, l'unité d'analyse est le groupe. Pour ces derniers, l'analyse tient compte des interactions et permet de capter des aspects supplémentaires : diversité des points de vue et similitudes, consensus et désaccords, valeurs et convictions partagées, évolution de la discussion et tendance vers les discours normatifs, construction des représentations sociales, anecdotes... Selon Caillaud (2010), on peut en effet avec les focus groups *« reproduire une microsociété pensante proche de la réalité sociale et favoriser le discours des sujets »*.

Il convient également de noter que les focus groups peuvent aussi bien inhiber la parole (timidité, mutisme face à des sujets délicats...) que la désinhiber (la dynamique de groupe encourage l'expression et peut « casser » la timidité de certains individus) (Kitzinger et al., 2004). Ils sont donc, sur ce point, fortement complémentaires aux entretiens individuels. En entretien individuel, l'individu peut par exemple avoir le sentiment de pouvoir parler plus librement (c'est-à-dire sans la pression sociale exercée par le groupe) mais peut aussi ne pas penser ou se sentir libre de faire part à l'enquêteur de certains aspects importants que le groupe aurait pu réussir à lui faire exprimer (en réaction à la discussion ou à la dynamique de groupe). Les focus groups sont en effet généralement vus comme un moyen d'approfondir un sujet par

la discussion et le débat (Davila & Dominguez, 2010) : les participants sont amenés à réagir au discours des autres, à exprimer leur accord ou leur désaccord et à justifier leur point de vue en l'argumentant.

Sur le plan de la désirabilité sociale (biais consistant à vouloir se présenter sous un jour favorable aux autres), les focus groups ont des effets ambivalents mais complémentaires aux entretiens individuels. Ils peuvent, d'un côté, induire des effets de désirabilité sociale liés à la présence d'autrui et, d'un autre côté, permettre l'expression de discours s'écartant de la norme culturelle grâce au soutien mutuel (Kitzinger et al., 2004). Par ailleurs, des mêmes personnes peuvent produire des discours différents en focus group et en entretien individuel (Kalampalikis, 2004). Coupler les deux méthodes permet donc de prendre en compte l'effet potentiel du contexte de collecte (individuel ou collectif) sur le discours des dirigeants.

L'approfondissement des sujets peut toutefois être limité par le temps en focus group. Rapporté à l'individu, le temps de parole est en effet moins important qu'en entretien individuel. Les deux méthodes se complètent donc également sur cet aspect. Enfin, mener des focus groups en complément des entretiens individuels permet de gagner un temps considérable et donc de concilier plus facilement les objectifs scientifiques (qui ne se limitent pas à une étude qualitative mais passent également par une étude quantitative) avec les contraintes de la thèse. Les focus groups permettent en effet d'enquêter plusieurs personnes à la fois dans un laps de temps et un budget restreints et donc d'accroître l'efficacité de la collecte de données (Guillemette et al., 2010).

Dans les sous sections qui suivent, nous abordons plus en détail nos deux méthodes de collecte (entretien individuel et focus group), puis présentons les guides d'entretien qui ont été utilisés dans ce cadre.

2.2.1. Entretiens individuels

Très courant en Sciences de Gestion, les entretiens individuels sont particulièrement adaptés pour explorer des processus individuels complexes, des sujets confidentiels ou tabous, ainsi que pour mettre en évidence les similitudes et les différences entre les individus. Ils durent généralement entre une demi-heure et deux heures (Gavard-Perret et al., 2008). La forme des entretiens individuels varie en fonction de leur caractère plus ou moins directif. On distingue notamment les entretiens directifs, semi-directifs et non directifs.

Les entretiens directifs sont proches de l'enquête par questionnaire. Ils visent à obtenir des faits et des jugements précis. L'enquêteur intervient fortement et le degré d'introspection et de profondeur d'exploration du répondant est faible. La formulation et l'ordre des questions sont normalisés et doivent être respectés. A l'inverse, dans un entretien non directif, l'enquêteur propose un thème général à l'enquêté et n'intervient pas dans l'orientation du discours. Ses interventions se limitent à créer une atmosphère de confiance, faciliter la parole, manifester de l'empathie, faire quelques relances sur des aspects déjà exprimés par l'enquêté pour les clarifier ou les approfondir… Dans un entretien non directif, le degré d'introspection et de profondeur d'exploration du répondant est fort. Souple et ouvert, il est préconisé lorsque le chercheur veut appréhender des aspects souvent latents tels que les besoins, les motivations, les représentations, les valeurs… Assez peu utilisé en sciences de gestion, l'entretien non directif est adapté aux recherches portant sur des sujets tabous ou intimes, des sujets nouveaux, mal définis ou mal structurés, ou encore des sujets pour lesquels le niveau d'information du répondant est inconnu. Les données collectées sont riches mais difficilement exploitables car les entretiens sont peu comparables (Gavard-Perret et al., 2008).

Etant donné la nouveauté et la complexité de notre objet de recherche mais aussi notre objectif d'obtenir des réponses à des questions précises et de repérer des régularités, nous avons opté dans cette étude pour une posture méthodologique intermédiaire : des entretiens semi-directifs. Il s'agit de la méthode d'enquête qualitative la plus utilisée en Sciences de Gestion (Gavard-Perret et al., 2008). L'entretien semi-directif est mené avec un guide d'entretien listant les thèmes et les sujets à aborder, dont l'ordre n'est pas forcément respecté : l'enquêteur s'appuie sur l'enchaînement des idées de l'enquêté pour passer d'un thème à l'autre. Alors que la flexibilité de cette méthode permet une certaine liberté de réponse aux répondants, la formalisation du guide d'entretien est adaptée aux logiques d'analyse comparative. En ce sens, cette méthode est particulièrement adaptée à l'objectif de notre étude qualitative. Nous cherchons en effet à obtenir une compréhension profonde des phénomènes étudiés tout en mettant en place une approche systématique appliquée à l'ensemble des répondants dans le cadre d'une approche orientée-variable (analyse par thème) plutôt qu'une approche orientée-cas (analyse par entretien)[30].

Les dix entretiens individuels que nous avons menés ont été réalisés par téléphone et ont duré en moyenne une heure environ. Les dirigeants enquêtés étant répartis dans 5 régions françaises

[30] Nous renvoyons le lecteur au chapitre précédent dans lequel nous justifions le choix d'une approche orientée-variable.

différentes, il aurait en effet été trop coûteux et trop chronophage de réaliser des entretiens en face à face. Chaque entretien a été enregistré grâce à un dictaphone afin de procéder par la suite à leur retranscription intégrale et à une analyse de contenu.

Après avoir présenté la méthode et le déroulement de notre seconde technique de collecte (les focus groups), nous abordons la façon dont ont été construits les guides d'entretien (individuel et collectif).

2.2.2. Focus groups

Les entretiens collectifs reposent sur la théorie de la dynamique des groupes restreints de Lewin (1947) et sont utilisés *« pour susciter des idées ou hypothèses, affiner un diagnostic ou la définition d'un problème, explorer des opinions, attitudes, perceptions ou représentations »* (Gavard-Perret et al., 2008). Ils sont recommandés pour l'exploration de sujets et de phénomènes relativement vastes (tel que la gestion des exigences de la durabilité), pour tenir compte du contexte social (tel que l'appropriation collective d'une démarche) ou pour étudier l'influence des phénomènes de groupes et des normes sociales ou collectives (sur les perceptions, attitudes et comportements). En ce sens, ils conviennent parfaitement à notre objectif de recherche. Ils semblent par ailleurs adaptés aux populations à tradition orale, telles que les populations rurales, ainsi qu'aux groupes d'individus se connaissant déjà, tels que les groupes de dirigeants d'entreprises en SME collectif.

Les entretiens collectifs tirent profit des interactions entre individus et des influences mutuelles qui élargissent les réflexions et stimulent la production d'informations. La demande d'expression collective favorise en effet la prise de parole sous réserve de ne pas aborder des sujets tabous ou trop intimes. Ils ne sont également pas adaptés aux sujets à forte désirabilité sociale car ils peuvent facilement produire des discours stéréotypés ou conformistes (Gavard-Perret et al., 2008). Ce n'est toutefois pas le cas des sujets abordés dans le cadre de cette étude. Sur certains sujets où l'on veut limiter l'influence du groupe, on peut néanmoins recourir à l'écrit et discuter dans un second temps de ce que les répondants ont consigné, avec ou sans identification des auteurs. L'écrit permettrait en effet *« d'éviter le conformisme, le ralliement à l'opinion du leader et offre aussi au chercheur une trace écrite, fort utile au moment de l'analyse »* (Gavard-Perret et al., 2008).

Il existe différentes formes d'entretiens collectifs, sans véritable consensus sur leur catégorisation (Gavard-Perret et al., 2008). Ces derniers ont d'ailleurs souvent des appellations et des définitions variables (Guillemette et al., 2010). Dans cette recherche, nous utilisons un type d'entretien collectif en particulier, souvent considéré comme un groupe de réflexion : le focus group (encore appelé groupe focal, table ronde, groupe de discussion dirigé, entretien de groupe centré...).

Les focus groups peuvent être définis comme *« des discussions de groupe ouvertes, organisées dans le but de cerner un sujet ou une série de questions pertinentes pour une recherche »* (Kitzinger et al., 2004). Dans les focus groups, le chercheur utilise l'interaction entre les participants de façon explicite à des fins de collecte de données et comme point de focalisation (*focus*) dans l'analyse (Kitzinger et al., 2004). Selon Gavard-Perret et al. (2008), les focus groups mettent en effet l'accent sur la discussion entre les participants et se caractérisent par une *« modération flexible mais centrée sur le sujet abordé* ». Ils nécessitent d'ailleurs l'utilisation d'un guide d'entretien et s'apparentent à l'entretien semi-directif. Ils servent notamment à :

- *« explorer des sujets ciblés ;*
- *examiner les perceptions, attitudes, comportements du groupe envers un sujet ;*
- *relever les processus collectifs/sociaux en jeu (au travers des contradictions, tensions émotions... entre les membres) ;*
- *faire émerger des connaissances, compréhensions, hypothèses nouvelles via les processus d'interrelations »* (Gavard Perret et al., 2008).

L'exploration en profondeur des phénomènes peut toutefois s'avérer plus difficile en focus group qu'en entretien individuel en raison notamment des échanges souvent désordonnés. Toutefois, un *« déroulement trop linéaire est le signe de l'absence d'une dynamique de groupe »* (Gavard-Perret et al., 2008). Ainsi, le désordre induit par les rebonds des participants sur les propos des autres contribue aussi au bon déroulement de l'entretien collectif. En outre, une présence trop importante de l'animateur *« casse le rythme et crée une dépendance envers lui »*, les participants se plaçant alors dans une posture d'attente des questions plutôt que dans une logique de réaction aux propos des autres.

Selon Kitzinger et al. (2004), les focus groups sont généralement composés de 4 à 8 participants. Pour ces auteurs, il devient difficile de suivre la discussion au-delà. Nos groupes étaient

constitués en moyenne de 4 participants mais la difficulté à regrouper les dirigeants nous a conduit à nous contenter pour un des groupes de 3 participants, les autres ayant réuni 4 ou à 5 participants. En effet, les dirigeants des petites entreprises étudiées étaient souvent peu disponibles et éloignés géographiquement les uns des autres. Les focus groups sont d'ailleurs réputés pour avoir des taux de désistement parfois important (Gavard-Perret et al., 2008). Il convient en outre de noter que les études incluant des focus groups de 3 participants ne sont pas rares ni problématiques (Kitzinger et al., 2004). Cela dépend du nombre de groupes, du sujet d'étude, des intentions du chercheur et des moyens à disposition. Pour le recrutement, il est parfois nécessaire de recruter plus de personnes pour pallier à d'éventuels désistement ou de se rendre à des réunions déjà prévues (Kitzinger et al., 2004). Ces deux techniques ont en effet été utilisées pour organiser nos focus groups. Pour ce faire, nous nous sommes notamment appuyés sur les acteurs-tiers des associations Terr'Avenir concernées. Grace à eux, un focus group a eu lieu à l'issue d'une réunion déjà prévue et trois autres ont été intégrés dans des journées de formation collective organisées au niveau des associations. Seul un focus group fut organisé sans se raccrocher à un regroupement déjà prévu et ce, toujours avec l'aide de l'acteur-tiers.

Pour Kitzinger et al. (2004), les groupes peuvent déjà disposer d'un savoir commun sur le sujet de la recherche, ce qui était notre cas. Les dirigeants participants avaient en effet une expérience partagée du SME collectif sur laquelle nous avons pu capitaliser tout en captant un large éventail de perspectives du fait de la diversité de leurs profils, histoires et activités. Par ailleurs, il semble important de noter l'absence de relation hiérarchique au sein des groupes enquêtés, une telle relation pouvant induire des biais dans la collecte de données (Kitzinger et al., 2004).

Pour mener nos cinq focus groups, nous avons suivi les préconisations de plusieurs auteurs (Kitzinger et al., 2004 ; Gavard-Perret et al., 2008 ; Davila & Dominguez, 2010). Dans une atmosphère conviviale (eau, café, confiseries…), les participants étaient installés en ellipse afin que chacun puisse voir les autres et qu'il n'y ait pas de position de domination (Gavard-Perret et al., 2008). Nous nous sommes placés à une extrémité de la table de façon un peu isolée du groupe pour avoir une écoute discrète et avons expliqué aux participants que l'objectif était qu'ils parlent entre eux et non à l'animateur (Kitzinger et al., 2004). Ce dernier doit encourager la discussion et l'animer mais ne pas chercher à la contrôler et doit savoir quand intervenir et quand rester silencieux. Son intervention doit permettre de poursuivre le débat, d'encourager la discussion sur les incohérences, les contradictions et les désaccords, d'inciter les participants à préciser et justifier leur point de vue et à argumenter (Kitzinger et al., 2004). Les questions

directes doivent en effet rester rares et sembler naturelles dans la discussion pour ne pas donner une impression d'interrogatoire aux répondants (Gavard-Perret et al., 2008).

L'animation s'est déroulée dans une ambiance détendue en essayant de faire preuve de flexibilité, d'écoute et d'empathie (Gavard-Perret et al., 2008). Nous avons cherché à stimuler l'implication des participants et à les inciter à prendre la parole notamment en la distribuant pour ne pas laisser certains la monopoliser et ainsi permettre aux plus timides de s'exprimer. Nous avons également essayé de favoriser les interactions tout en évitant les discussions en aparté et la domination de certains individus. Des questions ouvertes et diversifiées ont permis d'obtenir une variété de réponses sur l'ensemble des thèmes prévus. Il était parfois nécessaire de recentrer pour limiter les digressions ou, au contraire, de chercher à approfondir au moyen de relances et de reformulations. Lorsque cela paraissait utile, nous pouvions aussi être amenés à mettre le répondant devant ses contradictions comme l'indiquent Gavard-Perret et al. (2008). Un équilibre entre la dynamique collective et le guide d'entretien a dû être trouvé. Dans ce type d'entretien semi-directif, il est en effet nécessaire de *« s'adapter aux propos du répondant et lui laisser la liberté suffisante afin qu'il fournisse des informations riches et complètes »* (Gavard-Perret et al., 2008).

Dans tous nos focus groups, les échanges ont été riches et la dynamique d'interaction suffisante pour soulever des points de convergence et de divergence. Nous avons en effet mené nos focus groups dans une logique de débat tel que le préconisent Davila & Dominguez (2010). Pour ces auteurs, le focus group se caractérise par une dynamique semi-directive nourrie par une exigence permanente de focalisation et une logique de débat *« faite de récapitulatifs partiels, en vue de faire un bilan final »*. Pour chaque thème abordé, nous avons donc également cherché à *« mettre en balance les opinions (…), répertorier les thèmes qui ont été discutés, et chercher à obtenir le consensus »* (Davila & Dominguez, 2010).

Sur le plan matériel, les thèmes de discussion étaient projetés sur un écran afin que leur formulation soit constante d'un focus group à l'autre et que le groupe ne perde pas trop le fil du sujet abordé. Tout comme pour les entretiens individuels, un enregistrement audio de la discussion a également été réalisé à l'aide d'un dictaphone.

Dans la section suivante, nous abordons la façon dont les guides d'entretien ont été construits, permettant ainsi d'éclairer plus précisément le lecteur sur le déroulement des entretiens individuels et des focus groups menés dans le cadre de cette étude.

2.2.3. Guides d'entretien

Le focus group étant une forme d'entretien semi-directif, des guides d'entretien ont été rédigés pour la conduite des focus groups comme pour celle des entretiens individuels. Ils figurent en annexes 1 et 2. Par souci de comparabilité et pour faciliter l'analyse des données, ces guides étaient les mêmes mis à part quelques différences de forme liées aux techniques de questionnement. Nous abordons donc dans cette section de façon globale la construction des guides d'entretien tout en précisant, lorsqu'il y a lieu, les différences d'approche entre nos deux méthodes (entretien individuel et focus group).

Le guide d'entretien est une grille ou un canevas qui liste les thématiques qui doivent être abordées. Si le chercheur doit s'assurer que toutes ces thématiques sont couvertes lors de l'entretien, leur ordre n'est pas forcément imposé et leur formulation peut être adaptée. Selon le déroulement des interactions, le chercheur peut en effet naviguer entre les thématiques et adapter la formulation des questions. Même si *« il n'existe pas de recette »*, nous avons essayé de suivre au mieux les préconisations de Gavard-Perret et al. (2008) pour la rédaction d'un « bon » guide d'entretien.

Celui-ci doit tout d'abord être en adéquation avec l'objet de recherche. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur nos questions et propositions de recherche initiales pour identifier les différentes thématiques des guides d'entretien. Nous avons ensuite réfléchi au contenu et à la formulation des questions à poser aux enquêtés. Ainsi, certaines questions portaient sur la durabilité des entreprises et ses tensions (sans toutefois utiliser ce terme) et visaient à répondre à notre première question de recherche : *A quelles tensions paradoxales les petites entreprises sont-elles confrontées en matière de durabilité ?* D'autres questions visaient à comprendre les effets des SME collectifs sur différents facteurs et variables de la gestion paradoxale en confrontant nos propositions initiales aux acteurs dans le but de répondre à la seconde question de recherche : *Les SME collectifs créent-ils des conditions favorables à une gestion constructive et efficace de ces tensions ?*

Deux types de questions pouvaient être distinguées : des questions principales ou d'amorce, systématiquement posées et visant à introduire plus ou moins directement une thématique, et des sous-questions, posées ou non selon le déroulement de la discussion et visant à approfondir ou recentrer le discours des répondants.

Organisés en entonnoir (Gavard-Perret et al., 2008), nos guides d'entretien comprenaient quatre phases qui ont rythmé nos entretiens et focus groups. La première phase, introductive, avait

pour but central d'établir un climat de confiance. Elle visait notamment à remercier les participants et à présenter le cadre et l'objet de la recherche. Ce dernier n'était pas totalement dévoilé aux répondants pour éviter d'influencer leur perception de la réalité. Nous avons en effet préféré leur indiquer que la recherche portait sur le SME collectif et la gestion des exigences de la durabilité plutôt que sur la gestion des tensions de la durabilité. Dissimuler l'objectif peut permettre *« une expression plus sincère car libérée de la volonté de « bien répondre » »* et donc d'accroître la richesse des données collectées. Mais le dévoiler peut aussi permettre une collecte de données plus rapide et plus focalisée (Gavard-Perret et al., 2008). Dans cette recherche, nous avons donc opté pour une posture intermédiaire.

La phase introductive fut aussi l'occasion de garantir l'anonymat des réponses, d'informer sur la façon dont les données seraient utilisées, de demander l'autorisation d'enregistrer la discussion, ainsi que de préciser la durée de l'entretien et ses règles de fonctionnement. Sur ce dernier point, il convenait de préciser aux répondants qu'ils pouvaient parler librement, qu'il n'y avait pas de bonne ou de mauvaise réponse. En focus group, il était indiqué également aux participants que chacun devait apporter aux autres son point de vue, l'argumenter, le défendre et ne pas hésiter à exprimer son accord ou son désaccord. La phase introductive se terminait par une première question, pas nécessairement utile à l'analyse, mais permettant d'amorcer la discussion : *« Pourriez-vous vous présenter en quelques mots (nom, activités…) ? »*. Cette question faisait l'objet d'un tour de table dans le cadre des focus groups.

La seconde phase était celle du centrage. Elle démarrait avec le lancement d'un thème général et familier pour les répondants, mais au cœur de notre recherche, à travers la question *« Qu'apporte votre démarche ? »* puis la question *« Qu'est-ce qu'elle n'apporte pas ou pas assez ? »*. Il s'agissait d'obtenir à froid des discours sur les apports et limites du SME collectif, non influencés par les questions qui allaient suivre. De la même manière, nous avons ensuite cherché à comprendre comment était perçue la durabilité des entreprises par les dirigeants enquêtés, permettant ainsi d'introduire également un autre concept de notre objet de recherche : *« Selon vous, qu'est-ce qu'une entreprise agricole durable ? »*. Pour limiter l'influence des autres sur cette question en focus group, nous avons recouru à l'écrit grâce à la technique des *post-it*. Nous avons demandé aux répondants de donner rapidement 5 aspects qui leur viennent à l'esprit sur cette question (un par post-it). Ces post-it ont ensuite été collés et classés dans des bulles vides affichées à l'écran de projection puis discutés dans un second temps sans identification des auteurs. L'objectif de l'écrit était ici de limiter le conformisme et d'éviter le ralliement à l'opinion du leader (Gavard-Perret et al., 2008).

Aborder ces sujets généraux nous a alors permis de faire la transition vers des questions plus centrées visant à explorer plus précisément nos questions et propositions de recherche, les enquêtés étant à ce stade plus à même de s'exprimer librement et en profondeur, car immergés et *a priori* plus en confiance. Nous sommes donc rentrés dans la troisième phase de la discussion : la phase d'approfondissement. Par souci de compréhensibilité pour les répondants et afin d'éviter la transposition de certaines représentations, aucune question n'utilisait le jargon de la littérature des paradoxes (tensions, contradictions…). Par exemple, pour l'identification des tensions de la durabilité, une des questions posées était : *« En quoi est-ce complexe d'améliorer la durabilité d'une entreprise agricole ? »*. Pour faciliter la compréhension des répondants et ne pas alourdir les questions, le terme *« le SME collectif »* a été remplacé par *« la démarche »*.

Par ailleurs, toutes nos questions étaient assorties de sous-questions visant à approfondir ou recentrer la discussion si cela ne se faisait pas naturellement. Par exemple, la question *« La démarche est-elle rassurante ? »* fut parfois assortie de plusieurs sous-questions telles que : *« Pourquoi ? Est-elle aussi source de stress ou d'inquiétude ? A quel niveau ? »*. Des techniques de relances et de reformulations étaient également utilisées pour approfondir ou recentrer. Chaque fois qu'un thème avait été suffisamment abordé, une synthèse des idées était alors effectuée en vue de s'assurer que cela correspondait bien à ce que le ou les répondants pensaient, c'est-à-dire vérifier la non-distorsion des propos (Gavard-Perret et al., 2008).

Pour explorer les sujets en profondeur, varier les angles d'approche et maintenir l'intérêt des répondants, plusieurs techniques de questionnement ou de mise en discussion / débat ont été utilisées, notamment en focus groups : questions directes, technique de la 3ème personne, classements avec des post-it, dessins. Les questions directes constituent la majeure partie des questions. Elles abordent directement le sujet. Par exemple : *« La démarche met-elle sous pression les ressources de l'entreprise (temps, argent, personnel) ? Pourquoi / En quoi ? »* Autre exemple : *« La démarche dote-t-elle l'entreprise d'une plus grande capacité à changer ? Pourquoi / En quoi ? »*

La technique de la 3ème personne pousse le répondant à *« exprimer les pensées et sentiments d'une autre personne »*. Elle est censée favoriser un discours plus libre et mieux mettre en évidence les pensées et émotions des enquêtés (Gavard-Perret et al., 2008). Nous avons utilisé cette technique pour aborder par exemple les effets des SME collectifs sur la complexité cognitive et comportementale des dirigeants : *« En général, comment réagissent les*

agriculteurs face aux questions de durabilité ? Intégrer la démarche changerait-il leur manière de réagir ? ». Cette technique a été utilisée en focus group comme en entretien individuel.

Des post-it ont élégamment été utilisés en focus group pour amorcer une discussion autour d'un classement, le classement en lui-même apportant finalement peu à l'analyse mais nourrissant le débat en mettant en évidence les points de convergence et de divergence entre les participants. Par exemple, nous avons demandé aux participants de classer des couples d'éléments selon le niveau de conciliation apporté par la démarche : *« Quels couples d'éléments la démarche vous aide le plus à concilier ? Argumentez ? »*. Les couples d'éléments étaient les suivants : attentes des salariés / objectifs de l'entreprise ; objectifs de l'entreprise / attentes de la société ; besoins des générations actuelles / besoins des générations futures ; enjeux locaux / enjeux globaux ; viabilité actuelle / viabilité future. La même technique a été adoptée pour explorer le lien entre les SME collectifs et les mécanismes d'une gestion paradoxale durable (Smith & Lewis, 2011) : apprentissage & créativité, souplesse & adaptabilité ; persévérance & dépassement de soi.

Afin d'appréhender les tensions de la durabilité et la vision adoptée par les dirigeants pour leur traitement, une discussion autour de dessins a été mise en place en focus group. Il était demandé aux participants d'indiquer quel dessin imageait le mieux la gestion des exigences de la durabilité et d'argumenter leur position. Trois dessins (cf. figure ci-après) mettant en relation deux éléments A et B (A pour performance économique et B pour performance non économique) étaient proposés : une balance (A ou B) pour imager l'approche du compromis, un puzzle (A et B) pour imager l'approche gagnant-gagnant et le symbole du yin et du yang (A et/ou B) pour imager l'approche paradoxale.

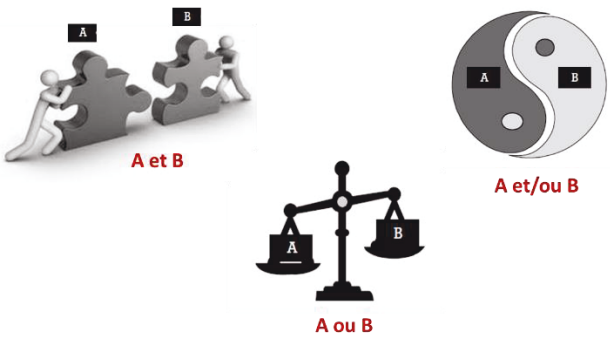


Figure 15 : Dessins présentés en focus groups illustrant différents mode de gestion des exigences de la durabilité

La dernière phase du guide était celle de la conclusion. Son objectif était de demander aux répondants s'ils avaient d'autres points à ajouter au sujet de la démarche (c'est-à-dire du SME

collectif) ou au sujet des questions de durabilité. Cette phase conclusive avait également pour but de recueillir des impressions, remarques et suggestions sur le contenu et le déroulement de l'entretien ou du focus group. A ce stade, la plupart des dirigeants enquêtés n'ont pas eu d'autres points à ajouter et ont exprimé avoir apprécié d'aborder ces sujets et de pouvoir en discuter avec d'autres dirigeants dans le cadre des focus groups.

Il convient enfin de préciser qu'une fiche de renseignement a été complétée en début de séance. Elle a permis de récolter des informations générales sur les dirigeants enquêtés et leur entreprise, à savoir : nom et prénom, nom de l'entreprise, statut dans l'entreprise, nombre d'associés (si société), nombre de salariés permanents, SAU (Surface Agricole Utile), activités, objectifs à court ou moyen terme, ancienneté et statut dans l'association, obtention ou non de la certification.

3. ANALYSE DES DONNEES

3.1. Nature des données

La phase de collecte présentée précédemment a généré environ 10 heures d'entretiens individuels et 10 heures de focus groups dont les enregistrements audio ont été retranscrits directement sur tableur (une feuille par entretien ou focus group) pour en faciliter le traitement et l'analyse. La retranscription sur tableur a d'ailleurs permis dès la saisie de délimiter le texte selon les principales questions posées (thèmes du guide) en entretien individuel ou en focus group, tout en conservant la chronologie des discours. Il convient par ailleurs de préciser que l'analyse n'a pas eu lieu pendant la phase de retranscription mais a débuté lorsque l'ensemble des entretiens ou des focus groups ont été retranscrits.

Les données textuelles obtenues après retranscription sont des extraits de discours et donc des données purement qualitatives. Riches et complexes par nature, les données qualitatives tiennent compte des spécificités du contexte réel. Il est alors possible d'appréhender des aspects latents, sous-jacents ou peu évidents. Les données qualitatives sont également particulièrement englobantes et ont un fort potentiel de décryptage de la complexité et d'explication des processus. Avec elles, on peut en effet dépasser les questions du « quoi » et du « combien » en explorant celles du « comment » et du « pourquoi », et analyser des relations de cause à effet (Miles & Huberman, 2003 ; Bardin, 2013).

Si les données qualitatives permettent le plus souvent d'explorer les phénomènes et de développer des hypothèses, elles peuvent également servir à vérifier des prédictions et à *« compléter, valider, expliquer, éclairer ou réinterpréter des données quantitatives colligées sur le même terrain »* (Miles & Huberman, 2003, p. 28). Notre design de recherche (cf. chapitre précédent) s'inscrit dans cette double finalité des données qualitatives, ces dernières contribuant à la fois au développement des hypothèses à tester et à apporter des éclairages complémentaires aux résultats quantitatifs dans une logique de triangulation (Caillaud & Flick, 2016).

3.2. Méthode d'analyse des données

3.2.1. Analyse de contenu préstructurée

Les corpus de données des entretiens individuels et des focus groups ont été soumis séparément à une même analyse de contenu (Bardin, 2013 ; Miles & Huberman, 2003). L'analyse de contenu est un *« ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production / réception (variables inférées) de ces messages »* (Bardin, 2013, p. 47). L'idée centrale de l'analyse de contenu est qu'elle *« utilise un ensemble de procédures pour faire des inférences valides à partir du texte »* et qu'au final *« les nombreux mots du texte sont classés dans un nombre beaucoup plus petit de catégories »* (Gavard-Perret et al., 2008, citant Weber, 1990).

Selon Bardin (2013), une analyse de contenu se déroule en 3 phases :

- la préanalyse,
- l'exploitation du matériel,
- le traitement des résultats et l'interprétation.

Dans les sous-sections suivantes, nous présentons notre méthodologie d'analyse de contenu à travers ces trois phases et précisons en quoi celle-ci est préstructurée.

3.2.1.1. Préanalyse

La préanalyse est la première phase de l'analyse de contenu (Bardin, 2013). Cette phase a pour but de préparer l'analyse proprement dite en opérationnalisant et en systématisant les idées de départ *« de manière à aboutir à un schéma précis du déroulement des opérations successives, à un plan d'analyse »* (Bardin, 2013, p. 125). Ce plan d'analyse se caractérise par des règles précises, mais flexibles, de découpage du corpus, de catégorisation et de codage des données.

Il s'agit tout d'abord de déterminer les documents à analyser, des retranscriptions d'entretiens individuels et de focus groups dans notre cas. Le choix de nos documents d'analyse obéit aux principales règles exposées par Bardin (2013) :

- l'exhaustivité ou la non-sélectivité (aucun élément n'a été exclu de l'analyse pour une raison quelconque),
- la représentativité (notre échantillon est construit dans une logique de diversification maximale des cas afin d'être suffisamment représentatif de l'univers analysé et de permettre une généralisation des résultats sur l'ensemble),
- l'homogénéité (nos documents sont homogènes dans le sens où il s'agit d'entretiens structurés autour des mêmes thèmes, ayant fait l'objet de mêmes techniques et concernant des cas comparables),
- la pertinence (les documents constituent des sources d'informations adaptées aux objectifs de l'analyse).

Il convient ensuite de formuler les hypothèses et les objectifs de l'analyse. Dans cette étude, il s'agissait de confronter nos propositions de recherche initiales (cf. chapitre 2) aux corpus de données. Les hypothèses ou propositions de recherche ne sont pas toujours établies pendant la phase de pré-analyse car certaines analyses peuvent se faire sans idées préconçues (Bardin, 2013). Toutefois, *« dans bien des cas, des hypothèses implicites orientent insidieusement le travail de l'analyste »* et sont *« susceptibles d'introduire des biais dans les procédures et les résultats »*, d'où la nécessité de les mettre à jour (Bardin, 2013, p. 130) : *« formuler des hypothèses consiste bien souvent à expliciter et préciser – donc à les maîtriser – des dimensions et des directions d'analyse à l'œuvre malgré tout dans le processus »*.

Conséquemment aux propositions de recherche, des règles de découpage du corpus (en unités comparables), de catégorisation et de codage sont alors définies pour l'analyse de contenu. Il s'agit du plan d'analyse proprement dit. Dans notre cas, ce plan d'analyse a été développé avant toute collecte de données, c'est pourquoi nous parlons d'analyse de contenu préstructurée

(Miles & Huberman, 2003). Ce plan d'analyse, qui constitue un *« réceptacle pour les données à venir »*, n'était toutefois pas figé et pouvait évoluer au fur et à mesure de l'analyse. Particulièrement adaptée aux études de cas multiple, l'analyse de contenu préstructurée nécessite *« un cadre conceptuel explicite, une série de questions de recherche relativement précise et un plan d'échantillonnage clairement défini »* (Miles & Huberman, 2003, p. 161). Cette méthodologie est particulièrement adaptée aux objectifs de notre étude qualitative dans la mesure où nous cherchons à émettre des conclusions valides basées sur des régularités inter-cas en confrontant à un terrain bien délimité des propositions de recherche précises articulant des concepts préalablement explicités. En outre, selon Miles & Huberman (2003), le mode d'échantillonnage visant une forte diversification des cas et la triangulation des méthodes de collecte des données que nous adoptons constituent des moyens pertinents pour consolider la validité des conclusions d'une analyse de contenu préstructurée.

En définitive, l'analyse préstructurée de Miles & Huberman (2003) renvoie à une méthodologie d'analyse de contenu assez classique où l'analyste a pour objectif d'effectuer des inférences, à partir de discours issus d'un ensemble d'entretiens, à propos d'une réalité représentative d'une population ou d'un groupe social, en privilégiant la répétition fréquentielle des thèmes à partir d'une grille d'analyse catégorielle appliquée à l'ensemble des entretiens (Bardin, 2013). Cette méthodologie est cohérente avec la stratégie d'analyse que nous adoptons (cf. chapitre 3), une stratégie d'analyse orientée variable (horizontale) plutôt que cas (verticale). Même si elle peut laisser échapper une partie de l'information, l'analyse horizontale (orientée variable) dispose en effet de véritables atouts sur le plan de la synthèse et *« permet la relativisation, la distanciation ; elle met à jour les constances, les ressemblances, les régularités »* (Bardin, 2013, p. 96). Centrée sur la théorie dès le départ, cette approche s'accorde ainsi parfaitement avec la logique hypothético-déductive que nous adoptons et se focalise sur *« les variables et leurs interconnexions, plutôt que les cas en tant que tels. Les détails de chaque cas en particulier disparaissent (...) et on mène peu de comparaison explicite cas après cas »* (Miles & Huberman, 2003, p. 312).

Nous avons donc commencé notre collecte de données en ayant déjà à l'esprit un plan d'analyse clairement spécifié, basé sur un système de codage préconçu, précis et relativement complet. Cette façon de procéder nous a par ailleurs permis de gagner du temps en traitant efficacement un volume important de données (environ 110 000 mots).

Le codage *« correspond à une transformation – effectuée selon des règles précises – de données brutes du texte »* (Bardin, 2013, p. 134). Il passe tout d'abord par la définition des règles de

découpage du corpus, c'est-à-dire par le choix des unités d'enregistrement et de contexte à coder. Dans notre cas, l'unité d'enregistrement était le thème. Le thème est l'unité d'enregistrement généralement utilisée pour les analyses de contenu visant à repérer des noyaux de sens dans des corpus de données issus d'entretiens individuels ou collectifs (Bardin, 2013). Notre unité de contexte était quant à elle l'extrait de corpus, c'est-à-dire un verbatim de la taille d'une phrase ou d'un paragraphe. L'unité de contexte *« sert d'unité de compréhension pour coder l'unité d'enregistrement. Elle correspond au segment du message dont la taille (supérieure à l'unité d'enregistrement) est optimale pour saisir la signification exacte de l'unité d'enregistrement »* (Bardin, 2013, 138).

Après avoir défini les règles de découpage du corpus, il s'agissait ensuite de construire une grille de codage organisée autour d'un système de catégories (Bardin, 2013 ; Gavard-Perret et al., 2008) afin de pouvoir affecter un code aux différentes unités de corpus lors de la phase d'exploitation du matériel (cf. section suivante). Cette grille de codage, présentée ci-après, fut construite autour du cadre d'analyse des tensions de la durabilité de Hahn et al. (2015) et de nos trois propositions de recherche initiales inspirées du modèle de gestion des paradoxes de Smith & Lewis (2011). Bien évidemment, une grille de codage définie *a priori* n'est pas figée et laisse la possibilité de faire émerger d'autres catégories et sous-catégories, donc d'autres codes (Gavard-Perret et al., 2008).

Propo-sitions	**Catégories et sous-catégories**	**Codes**
nc	**Tensions de la durabilité vécues par les acteurs** • Tensions entre objectifs vécues par les acteurs • Tensions entre niveaux vécues par les acteurs • Tensions liées aux processus de changement vécues par les acteurs • Tensions liées au contexte spatial et temporel vécues par les acteurs	**TENS_DUR** TENS_OBJ TENS_NIV TENS_CHG TENS_CTX
$P1_i$	**Effets (+) des SME collectifs sur les facteurs de l'expérience des tensions** • Effets (+) des SME collectifs sur la pluralité • Effets (+) des SME collectifs sur le changement • Effets (+) des SME collectifs sur la rareté des ressources	**SMC_EXP** SMC_PLUR SMC_CHG SMC_RAR
$P2_i$	**Effets (+) des SME collectifs sur les facteurs de l'acceptation des tensions** • Effets (+) des SME collectifs sur l'équanimité • Effets (+) des SME collectifs sur la complexité cognitive et comportementale • Effets (+) des SME collectifs sur les capacités dynamiques **Effets (+) des SME collectifs sur les facteurs de la non-acceptation des tensions** • Effets (+) des SME collectifs sur l'anxiété et les attitudes défensives • Effets (+) des SME collectifs sur la recherche de cohérence • Effet (+) des SME collectifs sur les forces organisationnelles pour l'inertie	**SMC_ACC** SMC_EQUA SMC_CCC SMC_CDYN **SMC_NACC** SMC_ANX SMC_COH SMC_INER
$P3_i$	**Effets (+) des SME collectifs sur les stratégies de résolution des tensions** • Effets (+) des SME collectifs sur l'efficacité des stratégies de synthèse • Effets (+) des SME collectifs sur l'efficacité des stratégies de séparation	**SMC_RESO** SMC_SYNT SMC_SEPA

Tableau 13 : Grille de codage

Chaque code était complété d'un préfixe (code corpus) permettant de tracer la source de données : EI1 à EI10 pour les entretiens individuels et FG1 à FG5 pour les focus groups. Les codes pouvaient également être complétés d'un suffixe lorsqu'une caractéristique spécifique des SME collectifs était en cause. Six suffixes différents ont ainsi été préétablis pour étiqueter des effets spécifiques des SME collectifs sur nos variables d'intérêt. Ces suffixes étaient les suivants :

Suffixes	**Signification**
DC	Effet spécifiquement lié à la démarche collective
AC	Effet spécifiquement lié à l'amélioration continue
RC	Effet spécifiquement lié à la responsabilité collective
ACC	Effet spécifiquement lié à l'accompagnement
CER	Effet spécifiquement lié à la certification
RES	Effet spécifiquement lié au réseau

Tableau 14 : Suffixes des codes

Avant de passer à la phase d'exploitation du matériel, c'est-à-dire avant d'appliquer de façon systématique notre plan d'analyse aux corpus de données (celui des entretiens individuels et celui des focus groups), nous avons suivi le conseil de Bardin (2013) en nous assurant de l'efficacité et de la pertinence de ce plan d'analyse par un prétest sur plusieurs éléments de corpus.

3.2.1.2. Exploitation du matériel

L'exploitation du matériel est la seconde phase de l'analyse de contenu. Elle réside dans l'administration systématique et mécanique des décisions prises lors de la phase de préanalyse (Bardin, 2013), c'est-à-dire l'application de notre plan d'analyse préstructuré aux données. L'exploitation du matériel est donc une phase longue et fastidieuse qui passe surtout par des opérations de codage et de classification.

Des codes ont été affectés aux unités de corpus découpées selon la grille de codage préalablement construite autour de notre système de catégories (Gavard-Perret et al., 2008). Cette procédure par « boites » consiste à répartir le mieux possible les éléments de corpus au fur et à mesure de leur rencontre selon un système de catégorie donné avant l'exploitation du matériel et reflétant les intentions de la recherche (Bardin, 2013). La quasi-totalité des éléments de corpus de données ont ainsi été codés avec des codes préétablis dont la plupart ont été utilisés

de façon plus ou moins fréquente. Des codes émergents ont toutefois été utilisés mais ces derniers ont surtout servi à catégoriser ce qui ne concernait pas véritablement ou pas directement les phénomènes étudiés. Les éléments de corpus ayant été classés avec ces codes émergents n'ont d'ailleurs souvent pas été utilisés pour l'analyse des résultats, car s'écartant trop de l'objet de l'étude.

Concrètement, des éléments de corpus (unités de contexte), en général une phrase ou un paragraphe renvoyant à une unité de sens comparable (unité d'enregistrement), ont été découpés et affectés à différentes catégories, et codés en conséquence dans une matrice prévue à cet effet sous Excel (logiciel tableur). Chaque source de données avait sa propre matrice dans une feuille séparée du même tableur. Cette matrice avait la forme suivante :

Code corpus	**Numéro de ligne**	**Thème d' entretien**	**Données (verbatims)**	**Code catégorie**	**Résumé**
EI1	19	Anxiété & SMC	*Ce qui est le plus rassurant c'est le volet réglementaire, c'est sûr. Après il y a d'autres choses qui sont rassurantes. D'avoir l'impression de maîtriser ce qu'on fait et de dire euh… Toute la réflexion qu'on peut faire sur la stratégie, sur ce qu'on va faire dans les années futures et comment on va le faire, tout ça c'est... (...) Voilà, contrôler les choses. Et d'anticiper les choses. Contrôler et anticiper les choses. C'est éviter de subir.*	SMC_EQUA	Effet rassurant de la démarche => mise en conformité, sentiment de maîtrise, réflexion à MLT, contrôle et anticipation
…	…	…	…	…	…

Tableau 15 : Exemple de matrice de codage

Le numéro de ligne (dans le tableur) permettait de conserver la chronologie du discours et de pouvoir resituer facilement et rapidement un verbatim (unité de contexte) dans le texte global. Saisie au moment de la retranscription, la colonne *« thème d'entretien »* permettait quant à elle de garder en mémoire le contexte (la question ou le groupe de questions) dans lequel le discours avait été produit. Cela offrait par ailleurs la possibilité de réaliser une analyse par thème d'entretien en opérant des tris ou filtrages sur la colonne et donc d'identifier les aspects récurrents abordés par les répondants pour chacun de ces thèmes. Enfin, la colonne *« résumé »* permettait de synthétiser en quelques mots les arguments développés par les répondants et de

réaliser éventuellement un double codage lorsqu'un élément de corpus (unité de contexte) renvoyait à une autre unité de sens (unité d'enregistrement).

3.2.1.3. Traitement des résultats et interprétation

La troisième et dernière phase de l'analyse de contenu est la phase de traitement des résultats, d'inférence et d'interprétation (Bardin, 2013). L'objectif est alors de rendre les résultats parlants et valides. Des opérations statistiques simples, telles que les calculs de fréquences présentés dans le tableau d'analyse inter-cas ci-dessous, permettent de condenser et de mettre en exergue les principales informations apportées par l'analyse (Bardin, 2013), favorisant ainsi l'émergence de conclusions.

Une fois les corpus de données entièrement découpés, classés, codés et résumés, les différentes matrices de la phase d'exploitation du matériel ont été compilées dans une matrice générale afin de réaliser une analyse transversale (inter-cas) par catégories et sous-catégories. Cette analyse s'est notamment opérée par des tris et filtrages au niveau de la colonne des codes. Les entretiens individuels et les focus groups n'ont toutefois pas été compilés ensemble afin de réaliser une analyse de contenu séparée.

Les analyses inter-cas ont alors été reportées dans deux tables (une pour les entretiens individuels, une pour les focus groups) qui ne contenaient plus d'éléments de corpus (verbatims). Ces tables listaient les différentes causes exprimées par les répondants pour chaque phénomène analysé à partir de la colonne *« résumé »* de la matrice générale et permettaient de déterminer des fréquences d'apparition sur la base d'un comptage d'occurrences par code (du phénomène analysé), par cause exprimée (du phénomène analysé) et par source de données (EI1 à EI10 ou FG1 à FG5). Les tables, inspirées de différentes matrices proposées par Miles & Huberman (2003) pour l'analyse inter-cas, se présentaient sous la forme suivante (cf. tableau ci-après).

Code catégorie	Code sous-catégorie	Causes exprimées	FG1	FG2	FG3	FG4	FG5	Fré-quence
SMC_ACC	SMC_EQUA	Sentiment de maîtrise / connaissance, diagnostic et planification	X			X	X	3/5
		Mise en conformité, gestion des risques humains et environnementaux		X	X	X	X	4/5
		Veille et anticipation	X		X	X		3/5
		Sentiment de contrainte partagée, soutien collectif		X		X	X	3/5
		Echanges et partage d'expériences	X			X		2/5
		Organisation du travail, cadre de vie au travail		X			X	2/5
		Présence de l'animateur		X		X		2/5
		Occurrences	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**5/5**
	…	…						
		…						

Tableau 16 : Exemple de table des occurrences

Comme le soulignent utilement Miles & Huberman (2003), il ne s'agit pas d'imposer un moule quantitatif à l'analyse qualitative en se contentant de décrire les choses en termes de quantité mais bien de mettre en évidence des caractéristiques essentielles dégagées par l'analyse de contenu. D'ailleurs, la quantification d'un thème récurrent lors de l'analyse peut très bien être considérée comme non pertinente si elle n'est pas au centre des objectifs de l'étude ou du cadre théorique que le chercheur mobilise (Gavard-Perret et al., 2008). L'analyse des données qualitatives est loin d'être uniquement un exercice de comptage mais le comptage a aussi de l'importance dans le jugement qualitatif : *« lorsqu'on identifie un thème ou « pattern », on isole quelque chose (a) qui apparaît un certain nombre de fois et (b) qui apparaît régulièrement et de façon spécifique* (Miles & Huberman, 2013, p. 452). Miles & Huberman (2003) exposent trois « bonnes raisons » de recourir aux chiffres pour l'analyse de données qualitatives : appréhender la situation en identifiant des tendances générales, en découvrant de nouvelles pistes et en mettant en évidence des différences imprévues ; vérifier une intuition ou une hypothèse en repérant les cas où elle ne tient pas afin de pouvoir ensuite en explorer les raisons

; assurer l'intégrité de l'analyse en mettant à l'épreuve des chiffres la solidité des interprétations. Nous nous inscrivons dans ces trois stratégies.

La table des occurrences présentée précédemment met en évidence un autre aspect important de notre analyse : l'identification de causes à partir des effets. L'analyse de contenu est souvent utilisée pour inférer et faire des interprétations causales. C'est même, selon Bardin (2013), un très bon outil pour rechercher des causes à partir des effets, mais pas l'inverse. Ces interprétations causales peuvent être réalisées aussi bien avec une approche quantitative que qualitative de l'analyse de contenu. Plus rigide et plus contrôlée, l'approche quantitative se base sur la fréquence d'apparition des éléments alors que l'approche qualitative, plus souple et plus intuitive, utilise d'autres indicateurs (par exemple, la présence ou l'absence) et s'adapte davantage aux imprévus et à l'évolution des hypothèses (Bardin, 2013).

Dans cette étude, nous nous inscrivons donc clairement dans une approche quantitative de l'analyse de contenu. Cette approche est très couramment mobilisée puisque la fréquence est la mesure la plus utilisée en analyse de contenu (Bardin, 2013). Elle se base sur le postulat que l'importance de l'unité d'enregistrement augmente avec sa fréquence d'apparition : c'est donc *« la régularité quantitative d'apparition qui est considérée comme significative »* (Bardin, 2013, 141). Mais *« le propre de l'analyse de contenu est l'inférence (...), que les modalités d'inférence soient fondées sur des indicateurs quantitatifs ou non »* (Bardin, 2013, p. 148). C'est en effet davantage l'étude des codes et des significations des messages qui permet de révéler les réalités sous-jacentes. Les fréquences donnent des indications de tendance générale et de prédominance de certains aspects. Elles font partie de l'analyse mais ne s'y substituent pas.

Après avoir déconstruit et décontextualisé les données en les isolant des autres éléments de corpus, il s'agit ensuite de proposer *« un nouvel assemblage des données, porteur d'un sens nouveau, celui dégagé par l'analyste* », en opérant notamment des regroupements de catégories et des mises en relation de variables (Gavard-Perret et al., 2008). Les conclusions (inférences) obtenues et leur interprétation sont alors utilisables à des fins théoriques ou pragmatiques (Bardin, 2013).

Dans les sections suivantes, nous exposons sur quoi se fonde la qualité de notre analyse de données qualitatives avant de présenter de façon factuelle les résultats (conclusions) qu'elle a permis de dégager. Conformément à notre design de recherche (cf. chapitre 3), ces résultats seront ensuite triangulés et discutés dans le chapitre 6.

3.2.2. Qualité de l'analyse des données qualitatives

La question de la validité des résultats qualitatifs renvoie au problème de la qualité de l'analyse des données (Gavard-Perret et al., 2008). Il s'agit ici de s'assurer que le chercheur n'est pas trop subjectif dans l'analyse des données qualitatives. Il doit en effet pouvoir *« faire abstraction de ses préjugés, de ses a priori théoriques ou culturels, et rendre compte du corpus d'une manière telle qu'un autre analyste devrait arriver aux mêmes constats et catégorisations au sujet du corpus, s'il s'en emparait »* (Gavard-Perret et al., 2008).

Pour ce faire, il est souvent conseillé de faire réaliser l'analyse par deux ou plusieurs chercheurs et de comparer ensuite ces analyses afin de vérifier si elles permettent d'obtenir des résultats identiques. Mais cette mesure n'a pas pu être prise dans notre cas. Pour garantir la validité de nos résultats, nous avons alors mis en œuvre plusieurs autres moyens selon les préconisations de Gavard-Perret et al. (2008).

Tout d'abord, une attention particulière a été portée à la reproductibilité des résultats (Gavard-Perret et al., 2008). En justifiant chaque étape de notre raisonnement et en précisant la méthodologie adoptée, les règles choisies, la grille de codage utilisée, etc., les sections précédentes permettent en effet à quiconque de renouveler l'analyse et de vérifier les résultats. Ce faisant, il s'agissait aussi pour nous d'apporter la preuve des efforts réalisés pour minimiser les erreurs possibles d'interprétation.

Pour accroître la crédibilité et donc la validité des résultats qualitatifs, nous avons par ailleurs triangulé deux méthodes de collecte de données différentes (entretien individuel et focus group) et échantillonné nos cas dans une logique de diversification maximale selon plusieurs critères de variation jugés important pour l'objet de recherche. Ces deux mesures constituent en effet, selon Miles & Huberman (2003), des moyens pertinents pour consolider la validité des résultats d'une analyse de contenu préstructurée. Nous observons d'ailleurs une convergence des conclusions entre les deux corpus (celui des entretiens individuels et celui des focus groups) et des tendances générales chez les individus.

Afin de vérifier la pertinence et la plausibilité des résultats qualitatifs, et donc leur validité (Gavard-Perret et al., 2008), ces derniers ont aussi été confrontés à deux reprises à des acteurs de terrain (dont certains répondants de la phase de collecte de données) directement concernés par les phénomènes étudiés. Une première confrontation a été effectuée auprès de 18 dirigeants

d'entreprises et 3 acteurs-tiers impliqués dans un même SME collectif lors d'une journée collective organisée dans le cadre de leur association Terr'Avenir. La deuxième confrontation a quant à elle eu lieu lors d'un séminaire national regroupant l'ensemble des acteurs-tiers des 8 associations Terr'Avenir, soit des acteurs *a priori* experts du domaine. A chacune de ces confrontations, les acteurs (qu'ils soient dirigeants ou acteurs-tiers, répondants ou non répondants) ont confirmé la validité apparente des résultats en exprimant notamment que ces derniers reflétaient particulièrement bien la réalité du terrain.

Enfin, la triangulation des résultats de l'étude qualitative et de l'étude quantitative opérée au chapitre 6 permet d'accroître la représentativité et la généralisabilité de cette recherche, donc sa validité externe (Gavard-Perret et al., 2008 ; Miles & Huberman, 2003).

4. RESULTATS

La méthodologie précédemment présentée a permis de confronter au terrain les propositions de recherche initiales justifiées au chapitre 2 et de répondre aux deux questions de recherche posées pour cette étude : *A quelles tensions paradoxales les petites entreprises sont-elles confrontées en matière de durabilité ? Les SME collectifs créent-ils des conditions favorables à une gestion constructive et efficace de ces tensions ?*

En effet, après avoir identifié trois catégories de tensions paradoxales auxquelles sont confrontées les petites entreprises étudiées en matière de durabilité (section 4.1), l'étude qualitative met en évidence en quoi les SME collectifs créent des conditions favorables à l'expérience (section 4.2), à l'acceptation (section 4.3) et à la résolution de ces tensions (section 4.4). Quatre attributs des SME collectifs semblent jouer un rôle particulièrement important dans ces phénomènes : l'amélioration continue, la démarche collective, l'accompagnement et la responsabilité collective. Mais l'étude qualitative montre par ailleurs qu'en exacerbant au fil du temps les tensions, les efforts de résolution renforcent aussi les risques d'attitudes défensives contreproductives et donc la menace d'une gestion moins vertueuse des paradoxes de la durabilité (section 4.5). Ces résultats sont présentés dans les sous-sections suivantes, puis discutés au chapitre 6.

Ils sont issus de l'analyse de contenu présentée précédemment et fondés en partie sur une occurrence régulière de données catégorielles dont nous préciserons systématiquement la fréquence (notée f_{EI} pour les entretiens individuels ou f_{FG} pour les focus groups). Nous

rappelons que ces fréquences donnent des indications de tendance générale et de prédominance de certains aspects dans l'analyse mais ne se substituent pas à ses conclusions. De même, le fait que certains aspects ne soient pas observés chez certains cas ne veut pas dire qu'ils n'existent pas dans les cas concernés mais simplement qu'ils n'ont pas été exprimés par les répondants. Les fréquences mesurent l'expression des faits et non les faits eux-mêmes.

La présentation des résultats de l'étude qualitative est par ailleurs illustrée par de nombreux extraits de corpus (verbatims codés EI1 à EI10 pour les entretiens individuels et FG1 à FG5 pour les focus groups) afin de permettre au lecteur d'apprécier plus concrètement le contexte d'élaboration des résultats et de vérifier la pertinence de la catégorisation. Ces extraits correspondent uniquement aux discours des répondants et ne font jamais apparaître des mots de l'enquêteur. Pour les focus groups, les mots sont séparés par trois slashs « /// » lorsqu'un autre répondant intervient dans la discussion.

4.1. Des petites entreprises toutes confrontées à des tensions paradoxales en matière de durabilité

Dans cette étude qualitative, l'identification des tensions paradoxales se base sur la catégorisation des tensions de la durabilité de Hahn et al. (2015) et sur les trois caractéristiques principales qui définissent les paradoxes (Smith & Lewis, 2011 ; Schad et al., 2016 ; Cunha & Putnam, 2017) : la contradiction (les éléments peuvent aller dans des directions opposées), l'interdépendance (les éléments existent simultanément et dépendent réciproquement l'un de l'autre) et la persistance (aucun choix définitif n'est possible entre les éléments).

La recherche met ainsi en évidence que les entreprises étudiées sont toutes confrontées à des tensions paradoxales en matière de durabilité (cf. figure ci-après) et plus précisément à trois catégories de tensions (relevant de paradoxes de performance et d'apprentissage) : des tensions entre objectifs (économiques *vs* non économiques), des tensions entre niveaux (entreprise *vs* société) et des tensions liées aux processus de changement (présent *vs* futur).

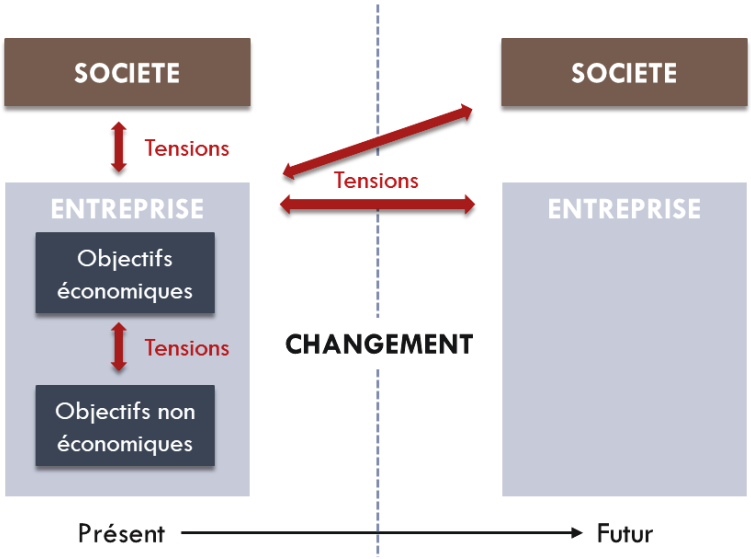


Figure 16 : Tensions de la durabilité vécues par les dirigeants enquêtés

Dans les sous-sections suivantes, nous présentons les caractéristiques de chacune de ces catégories de tensions paradoxales vécues par les dirigeants des petites entreprises enquêtées.

4.1.1. Tensions entre objectifs

La première catégorie de tensions vécue par les dirigeants relève des paradoxes de performance et renvoie à des contradictions persistantes entre les objectifs économiques et non économiques dans les entreprises étudiées (f_{EI} = 9/10 ; f_{FG} = 5/5).

Selon les dirigeants enquêtés, les efforts en matière de durabilité font rarement l'objet de retombées économiques (f_{EI} = 7/10 ; f_{FG} = 4/5). Il n'y a pas ou peu de valorisation financière de l'action responsable pour leurs petites entreprises qui doivent souvent faire des compromis pour trouver un équilibre satisfaisant entre des objectifs non économiques et leur capacité à absorber des coûts non productifs (par exemple pour la gestion des effluents phytosanitaires).

« Malheureusement quand on est mieux au niveau environnemental on est moins bien économiquement. C'est rare d'avoir les deux. C'est compliqué d'avoir les deux. » (EI7)

« Il y a pas de retour sur investissement. » (FG2)

« C'est souvent pas conciliable. » (EI9)

« malheureusement je fais des actions environnementales qui me coûtent de l'argent et qui me rapportent rien » (EI6)

« je suis payé au même prix que le gars qui a mis ses quatre insecticides sur son colza et éventuellement en pleine journée. (...) j'ai surtout un respect de l'environnement qu'il n'a pas eu. Et moi je ne suis pas rémunéré pour ça. Alors que 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. » (EI9)

En outre, la multiplicité des exigences et le manque de moyens dont ces dirigeants de petites entreprises se plaignent (f_{EI} = 5/10 ; f_{FG} = 4/5) rendent difficile l'atteinte simultanée des différents objectifs (économiques et non économiques) et mettent sous tension la répartition de leurs ressources (temps et argent).

« C'est difficile de tout suivre parce que (...) nous il faut qu'on fasse tous les métiers en même temps. /// Oui. /// (...) Et c'est pour ça que c'est complexe d'améliorer la durabilité aussi. (...) /// (...) /// On n'est pas bon partout. On n'est pas à jour partout. /// (...) /// (...) Il faudrait des journées de 72 heures. » (FG2)

« ce qui est complexe c'est ça, c'est de faire tous les métiers de la filière finalement, puisque je vais du balai jusqu'à la feuille d'impôts. Donc ça c'est complexe et c'est ça qui n'est pas durable chez moi » (EI9)

« la durabilité, quand vous êtes dans un système qui gagne de l'argent, c'est beaucoup plus facile. » (EI2)

Mais pour la plupart des dirigeants enquêtés (f_{EI} = 8/10 ; f_{FG} = 5/5), l'adoption de nouvelles pratiques (non économiques) peut surtout constituer une prise de risque économique importante pour leur petite entreprise du fait de l'incertitude économique, de l'absence de droit à l'erreur, de la non-maîtrisabilité des paramètres naturels et/ou du manque d'expérience sur les méthodes alternatives. Il semble en effet particulièrement complexe pour eux de répondre à des problèmes sociaux et environnementaux tout en assurant la survie et la compétitivité de leur petite entreprise.

« Entre l'aspect environnemental et l'aspect économique, il faut faire le grand écart quelque fois... C'est à dire que pas traiter c'est aussi risquer de perdre. (...) /// Si on rate la récolte on produit rien. » (FG4)

« Ce qui pose problème c'est la partie économique quoi. Aujourd'hui quand on change ses pratiques, on est tellement sur le fil du rasoir et tellement tendu qu'on a pas le droit à la moindre erreur. » (EI1)

« Si on veut reconduire le même essai l'année d'après, il suffit que les conditions climatiques changent, ça peut ne pas donner du tout le même résultat. (...) c'est aussi en ça que c'est complexe d'améliorer la durabilité. /// (...) /// On dépend d'éléments naturels... /// Qu'on maîtrise pas. » (FG3)

Dans la pratique, les dirigeants (f_{EI} = 4/10 ; f_{FG} = 1/5) peuvent de surcroît être confrontés à des problèmes d'ambivalence des solutions (par exemple, désherber mécaniquement plutôt que chimiquement peut contribuer à résoudre des problèmes de santé et de pollution des eaux mais peut dégrader la structure des sols et augmenter la consommation d'énergie fossile et les émissions de gaz à effet de serre).

« Vous faites une économie d'un côté et puis de l'autre vous allez perdre le double. » (EI2)

« tout ce qui est amélioration environnementale peut avoir des retombées négatives, souvent. C'est ce qui freine souvent d'ailleurs. (...) Par exemple se lever tôt pour aller traiter, ben vis-à-vis d'un salarié c'est pas évident quoi. 1) Ca va nous coûter plus cher pour faire venir le salarié plus tôt le matin et 2) après le salarié ben il ne veut pas venir plus tôt quoi. Donc oui c'est mieux de traiter à forte humidité mais ça coûte plus cher et socialement ben c'est compliqué. Et même socialement vis-à-vis des voisins, si les voisins quand ils se réveillent le matin ils voient déjà le pulvé en face d'eux (...). On a beau leur dire que c'est mieux pour l'environnement, ils ne sont pas contents. (...) L'environnement, l'essentiel qui reste à faire va à l'encontre du social et de l'économique. » (EI7)

4.1.2. Tensions entre niveaux

La seconde catégorie de tensions vécues par les acteurs relève également des paradoxes de performance mais renvoie quant à elle à des contradictions persistantes entre l'entreprise et la société (f_{EI} = 8/10 ; f_{FG} = 5/5). Selon les dirigeants, les efforts de leurs entreprises en matière de durabilité sont en effet rarement reconnus par les parties prenantes et ce, même lorsque ces dernières sont directement concernées (par exemple les clients, les administrations, les assurances, le voisinage…). Il est ainsi très difficile pour ces petites entreprises d'assurer l'atteinte de leurs objectifs tout en préservant leur légitimité.

Les dirigeants (f_{EI} = 8/10 ; f_{FG} = 5/5) se heurtent notamment à des différences de logiques et d'objectifs avec certaines parties prenantes (par exemple sur la gestion phytosanitaire ou le bien-être animal).

« le paysan et la société ne se comprennent pas sur euh... Par rapport aux attentes des uns et puis par rapport à ce que nous on est capable de mettre en place sur le terrain. » (EI3)

« Ce qui est complexe (dans l'amélioration de la durabilité) c'est que… En fait l'agriculture c'est un truc un peu spécial, c'est-à-dire que c'est une activité économique où on a le monde qui gouverne dans ma cour. » (EI9)

« ça manque de pragmatisme, je trouve, ce qui empêche la durabilité d'une exploitation. C'est qu'on s'adapte pas, on se contente pas de petites choses, il faut tout de suite que... surtout en France, il faut que ce soit plus blanc que blanc... » (FG5)

« entre la réalité des choses et comment est perçu ce qu'on fait, il y a une marche qui est importante » (EI2)

Ces différences de logiques et d'objectifs avec certaines parties prenantes sont source d'incompréhensions et de blocages (communication difficile entre les parties, inadéquation des attentes aux contraintes de terrain) et peuvent entraver l'action responsable des entreprises.

« on a arrêté le partenariat parce qu'on peut pas pour l'instant... on peut pas évoluer... Il y avait trop trop de... /// (...) /// C'est toujours pareil, aujourd'hui on nous demande d'être comme TOTAL, les mêmes règles de travail, les mêmes lois, pour tout... » (FG2)

« On avait mis en place un beau dossier vis-à-vis de ce qui est captages d'eau, déposé à l'agence de l'eau, tout ça, donc on voulait créer une dynamique sur beaucoup de sujets. Mais bon, on s'est fait recaler. (…) on ne parle pas de la même manière qu'eux. (...) Donc voilà, on a perdu cette bataille. (...) on n'arrive pas à se parler quoi. » (EI7)

Les dirigeants enquêtés font de surcroît face à des débats sociétaux très sensibles et à une sévère crise de légitimité de leur secteur (l'agriculture) que certains considèrent comme particulièrement lourde à porter (f_{EI} = 3/10 ; f_{FG} = 2/5), la société leur prêtant de nombreuses externalités négatives.

« on est beaucoup dans un dialogue de l'affect (…) dans des débats de société très très très compliqués. Et nous on subit ça. /// Oui, l'agriculture est réputée pour être polluante. /// (…) /// On le porte tous. » (FG4)

« On est vraiment dans une société aujourd'hui... ben dès qu'on sort le pulvé en plaine ou autre, tout ça, ils nous regardent mal (…) /// (…) /// (…) ils pensent qu'on traite par plaisir, qu'on pollue. (...) Donc c'est souvent par rapport aux attentes de la société. Et puis les gens n'y connaissent rien en plus. » (FG1)

« On est tout le temps à devoir chercher des solutions techniques, économiques, et en permanence devoir avoir en background toujours les conséquences que ça va avoir... C'est vrai que si moi je commence à mettre des canons sur ma propriété (…) je suis sûr que ça va être l'attraction de la commune : Et d'où sort cette eau ? Et comment tu fais ? Pourquoi tu en utilises tant ? » (FG4)

« On se pose pas la question de savoir si le plombier ou l'électricien il trie ses déchets ou s'il fait attention à l'environnement ou est-ce qu'il utilise des trucs recyclés ou pas... Enfin j'ai jamais entendu un débat comme ça. Par contre l'agriculteur, il faut qu'il montre patte blanche lui. (...) Il porte la responsabilité de l'écologie, enfin c'est toujours très lié. (...) c'est lourd quand même. /// (...) /// Il y a l'aspect réglementaire et puis il y a le poids de... les parties prenantes (...). Ils veulent bien qu'on travaille mais faudrait plus de tracteurs, plus d'engins, plus de camions qui circulent... (...) globalement tout le monde est pour, c'est super les agriculteurs, faut les soutenir, etc. (...) Mais à côté de ça, tout le monde est aussi à râler sur tout le reste. Des problèmes de circulations, des problèmes de produits phytos, de pollutions... » (FG4)

4.1.3. Tensions liées aux processus de changement

La troisième catégorie de tensions vécues par les acteurs relève des paradoxes d'apprentissage et renvoie à des tensions liées aux processus de changement (entre les pratiques actuelles et futures), c'est-à-dire des tensions inter-temporelles (f_{EI} = 7/10 ; f_{FG} = 4/5).

Pour nombre de dirigeants (f_{EI} = 4/10 ; f_{FG} = 2/5), l'amélioration de la durabilité de l'entreprise passe souvent par l'adoption de nouvelles pratiques (de terrain ou de gestion) plus complexes

(par exemple en matière de travail des sols, de gestion phytosanitaire...) ou plus contraignantes (par exemple en matière de gestion des déchets, de suivi des consommations, de suivi de la réglementation…). Il est ainsi difficile pour les dirigeants et leurs salariés de ne pas céder à la facilité des anciennes habitudes. Nous verrons un peu plus loin que certains dirigeants font d'ailleurs face à des problèmes d'implication du personnel et de résistance au changement. Pour ces petites entreprises, il semble en effet difficile d'acquérir de nouvelles compétences et d'explorer de nouvelles solutions tout en s'appuyant sur les compétences et les solutions existantes.

« il faut se faire mal pour oublier tout ça, pour trouver des méthodes alternatives et c'est ça qui est complexe (...), de ne plus choisir la facilité » (EI4)

« quand on veut changer notre système de production on s'aperçoit qu'on a beaucoup plus d'inconnues que de choses qu'on pense vraiment maîtriser. (...) on bute vraiment sur des sujets compliqués. /// (...) /// Quand déjà on veut ne serait-ce que supprimer le labour et bien là, sans toucher au reste, sans changer rien d'autre, là ça commence à se compliquer un petit peu. » (FG3)

« dès qu'on va dans de l'éco-responsable on va être de plus en plus pointu. Techniquement ça va être de plus en plus pointu. Et ça pour moi ça peut être un frein. Plus on est pointu plus c'est difficile. » (FG1)

« si on intègre d'autres paramètres qui sont plus écologiques on va dire, là ça complique les choses. » (EI4)

« le travail de réflexion. (...) quand on est tout le temps dans son exploitation, on travaille, on bosse, on n'est pas, on pense pas forcément à faire le point et puis à visualiser l'avenir etc... Et ça... Et ça je pense que c'est un des problèmes qui... Il faut s'obliger à le faire quoi. » (EI5)

L'étude montre aussi qu'assurer la viabilité future sans pénaliser la viabilité actuelle soulève pour ces petites entreprises des problèmes de répartition des ressources entre le court terme et le long terme. Ces problèmes sont notamment liés au décalage temporel entre actions et résultats (f_{EI} = 1/10 ; f_{FG} = 4/5), les incidences économiques de l'action responsable étant souvent non évaluables à court terme.

« il y a vraiment le pas de temps du milieu agricole en fait. Dans ton système de culture, il y a des choses que tu changes mais tu ne les vois pas avant 6 ans. » (FG5)

« dans le milieu agricole on travaille avec la terre, on travaille avec la nature, on a un cycle de production qui est très long. Quand on met en place un essai (...), on a le résultat... » (FG3)

Mais notre analyse met surtout en évidence que les tensions inter-temporelles auxquelles sont confrontées les petites entreprises étudiées relèvent de problèmes liés à la rémanence des choix (dépendance de sentier liée aux investissements) et à l'évolutivité des modèles de durabilité (risque de remise en cause des choix) (f_{EI} = 6/10 ; f_{FG} = 3/5).

« du jour au lendemain, la société elle peut nous dire que notre schéma de durabilité il est pas vraiment ce qu'elle attend de nous et comment on va se repositionner ? Parce que la vraie durabilité, c'est la société qui la fait, de nos systèmes, qu'on le veuille ou non, enfin c'est notre client, et notre client à nous c'est la société. » (FG1)

« tous les jours on a aussi des repères qui changent. (...) elle peut changer, la façon de voir la pérennité ou la durabilité, dans... sur plusieurs aspects quoi. (...) C'est qu'à un moment on voyait plus l'agriculture biologique comme une solution à tous les problèmes et aujourd'hui par exemple on s'intéresse de plus en plus aux problèmes de concentration de cuivre dans les sols (...) et en fait des fois on revient sur euh... on a vite d'autres problématiques qui arrivent à chaque fois, donc c'est... (...) On vit avec des modèles et les modèles changent assez rapidement. » (EI8)

« l'agriculture elle ne sait pas forcément où elle va. Est-ce que c'est un bien marchand comme un autre ? (...) Là aujourd'hui tu vois vraiment qu'on est à la croisée des chemins et que c'est hyper compliqué. (...) /// (...) /// Qu'est ce qui va remporter le truc ? Je caricature mais est-ce que c'est le pognon ? Est-ce que c'est l'environnement ? Est-ce que c'est l'alimentation ? /// (...) /// Et en attendant, tu te tiens... T'es aux aguets. /// Et en attendant l'administration se durcit et la réglementation ça va être de pire en pire... » (FG5)

Déjà redevables du passé car contraintes dans leurs marges de manœuvre par leurs choix antérieurs, les petites entreprises étudiées semblent en effet faire face à des attentes sociétales très évolutives qui limitent leur capacité à réaliser des changements trop profonds ou des investissements trop déterminants en matière de durabilité. Les dirigeants semblent en effet avoir peur de devoir remettre en cause plus tard des décisions coûteuses et engageantes sur la durée, c'est à dire de mettre en place un modèle de durabilité qui peut du jour au lendemain devenir inadapté ou obsolète.

« Des fois on a l'impression de bien faire et hop ! c'est remis en cause, parce que le modèle change. (...) c'est assez anxiogène quoi. » (EI8)

« T'es sur du vivant, le sol, avec des investissements de méca qui sont aussi là et que t'as pas le choix de changer » (FG1)

« on nous dit ben il y a des solutions (...), mais en fait c'est réinvestir, c'est créer des surinvestissements quoi. C'est quelque chose qui peut-être dans 2-3 ans on va changer. » (EI8)

« on se voit imposer des référentiels par tous nos clients et qui sont parfois avec des lignes absurdes mais on le fait, c'est une condition. (...) Et du jour au lendemain, ils nous changent tout. » (FG1)

« les changements radicaux euh... ça fonctionne jamais. On peut pas donner un coup de barre à droite, un coup de barre à gauche, en fonction du sens du vent quoi. Enfin ça n'a aucune logique économique » (EI1)

4.2. Les SME collectifs créent des conditions favorables à l'expérience des tensions de la durabilité

La recherche montre que les SME collectifs créent des conditions favorables à l'expérience des tensions de la durabilité. Deux attributs des SME collectifs semblent en effet renforcer les facteurs environnementaux (la pluralité, le changement et la rareté) qui rendent, selon Smith & Lewis (2011), les tensions paradoxales plus saillantes, à savoir : la démarche collective et l'amélioration continue (cf. figure ci-après). Ces résultats vont dans le sens d'une confirmation de la proposition initiale 1 ($P1_i$).

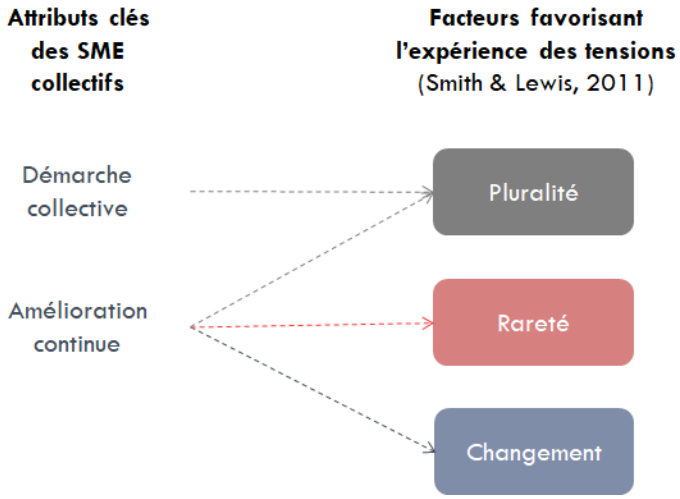


Figure 17 : SME collectifs et facteurs de l'expérience des tensions

4.2.1. SME collectifs et pluralité

Mettant en évidence la diversité des points de vue et leurs divergences autour des questions de durabilité, la démarche collective renforce en particulier le premier facteur de l'expérience des tensions (f_{EI} = 10/10 ; f_{FG} = 5/5) : la pluralité. Pour l'ensemble des dirigeants enquêtés, le groupe favorise en effet l'ouverture d'esprit (f_{EI} = 10/10 ; f_{FG} = 5/5) en permettant de confronter ses idées et ses expériences, de voir ce qui se fait ailleurs mais aussi de se remettre en cause en se faisant dire ce qui ne va pas chez soi lors des visites croisées.

« de voir ce qui se fait ailleurs (…) ça simplifie pas la prise de décision (…), ça remet en cause, ça… /// Ca amène des réflexions supplémentaires. » (FG1)

« se faire dire ce qui va pas chez soi. /// (…) /// Oui les autres viennent voir en fait aussi. /// C'est pas bien, faut pas faire comme ça... /// Oui, faut l'accepter encore, c'est ça. /// (…) /// Ca met le doigt là où ça fait mal. » (FG3)

« On prend de bons coups de pieds aux fesses. Quand on arrive, on vient souvent avec nos certitudes. Là je peux vous dire que oui oui, on se gratte la tête une paire de fois. (...) c'est vraiment une bonne ouverture d'esprit. » (EI4)

Cette ouverture d'esprit est en partie liée à l'hétérogénéité des groupes Terr'Avenir, chacun d'entre eux réunissant des entreprises agricoles de toutes tailles, de toutes activités, de tous modes de production...

« On est multi producteurs, il y a aussi bien des producteurs de viande bovine, que des moutons, il y a des vignerons, il y a des céréaliers, il y a des gens qui font du porc, de la volaille, voilà on est vraiment... Il y a des bios. On a une ouverture d'esprit entre agriculteurs qui est quand même euh... qui nous permet de... Alors la première et la deuxième année, t'as un peu du rentre-dedans, t'as des filières entre parenthèses mais très vite ça s'estompe et les gens comprennent très vite l'intérêt d'écouter son voisin qui n'est pas forcément comme soi plutôt que de se mettre en perpétuel conflit entre parenthèses face aux contradictions. » (EI3)

« dans notre groupe on est… il y a de tout quoi. Il y a tous types de productions, tous types de systèmes. Donc il y a du classique, de la conservation, du bio. (…) Il y a tous types de syndicats, il y a vraiment de tout. Donc oui, ça ouvre. » (EI7)

La démarche collective permet même à certains dirigeants de sortir de l'isolement.

« D'aller voir ce qui se fait ailleurs, de connaître d'autres pratiques. C'est effectivement un moyen de rencontrer d'autres personnes. Parce que tu dis que tu es isolé mais moi j'ai le même sentiment et pourtant on est dans une région agricole aussi. » (FG4)

« Avec toutes mes diversifications, je m'étais éloigné énormément de la profession agricole. (…) On m'a proposé ça et je me suis dit ça me permettra de retrouver un petit peu un contact agricole local avec des gens qui réfléchissent (...) de manière un peu innovante ou euh... au moins différente. » (EI9)

Démarche à contre-courant dans le secteur, les SME collectifs révèlent aussi les divergences de logiques entre les entreprises impliquées et leurs parties prenantes (f_{EI} = 4/10 ; f_{FG} = 3/5). L'engagement d'amélioration continue sur lesquels ils reposent ne satisfait en effet souvent pas les clients et les administrations, habitués aux cahiers des charges et aux obligations de résultats. Cet engagement d'amélioration permanente suscite par ailleurs de nombreuses réactions négatives d'une partie de la profession à l'encontre des entreprises impliquées à qui on reproche notamment de jouer le jeu de l'administration et de contribuer à l'émergence de nouvelles réglementations.

« il y en a (des agriculteurs) qui trouvent que c'est une mauvaise idée (la démarche) parce que ils ont peur que l'administration prenne modèle dessus. (…) Et ça il y en a pas mal. » (EI7)

« Il y a des voisins très proches, agriculteurs, qu'on ne côtoie plus. L'ISO a joué dans la balance. /// (…) /// Parce qu'on va au-devant des législations, « vous faites chier », c'est des termes qu'on nous a dit, je m'excuse pour les

termes. /// Si aujourd'hui il y a des règles environnementales c'est à cause de gens comme nous. /// Voilà. /// (...) /// C'est ce qui se dit sur le terrain, (...) c'est de notre faute. (...) /// (...) /// C'est assez récurrent » (FG2)

« on a déjà eu des reproches, de dire « bah oui enfin vous allez au-devant des catastrophes et c'est à cause de vous qu'on a toutes ces obligations après ». /// Mais c'est valable partout parce que nous (...) 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... » (FG3)

« Les gens sont un peu surpris en disant vous allez trop loin les gars, vous allez nous imposer... avec votre démarche… ça risque de tomber après dans le… dans l'obligation de faire comme ça. (...) ils ont cette crainte là, ils trouvent qu'on en fait trop. » (EI2)

4.2.2. SME collectifs et changement

La recherche montre que le processus d'amélioration continue renforce également le second facteur de l'expérience des tensions (f_{EI} = 6/10 ; f_{FG} = 5/5) : le changement. L'amélioration continue induit en effet de nombreux changements dans le fonctionnement et la gestion des entreprises (mise en place de la réglementation, de nouvelles pratiques, de nouveaux outils de gestion…) qui mettent en concurrence leurs besoins actuels et futurs (nous verrons en effet ensuite que les SME collectifs impliquent souvent des efforts à court terme pour de la performance à long terme).

Ces changements sont de nature à rendre les tensions de la durabilité plus saillantes car ils passent souvent aussi par l'adoption de pratiques plus complexes ou plus contraignantes (f_{EI} = 5/10 ; f_{FG} = 2/5)

« on a des contraintes (...) entre guillemets supplémentaires, qui sont liées au réglementaire mais qu'on fait pas, qui sont normalement obligatoires mais que bon on a tendance à ne pas faire. » (EI1)

« Et puis il y a des logiciels un peu à maîtriser. Alors il y en a ils sont très à l'aise sur le tracteur mais les logiciels c'est... » (FG5)

« c'est compliqué d'aller trouver des indicateurs qui sont pas trop interférés par la météo, par Dame Nature. Nous notre problématique elle est là. » (EI2)

« Moi (l'agriculteur qui vous ait incité à rentrer dans la démarche) je vous ai jamais caché qu'il y a quand même un côté qui est super pénible. /// Non, ah non non. Enfin moi j'étais bien consciente du côté pénible mais... » (FG5)

En outre, l'adoption de nouvelles pratiques peut induire des problèmes internes d'implication et de résistance au changement (f_{EI} = 2/10 ; f_{FG} = 5/5).

« C'est plus l'implication voilà, comment responsabiliser et impliquer les gens, c'est toujours difficile. /// Et d'être derrière, faire la police » (FG5)

« Ça peut générer des conflits. Bah oui. Parce qu'il faut te battre avec tes salariés. /// Oui oui bien sûr. /// Et puis qui ne vont pas comprendre pourquoi… /// Qui comprennent pas… /// Telle poubelle ou telle autre, c'est bon, voilà… /// J'ai des mégots qui traînent par terre... » (FG3)

« Ca a été la croix et la bannière pour les emmener en formation (...). (…) c'est la résistance au changement. (...) /// Ah ça... /// Et notamment en plus pour des choses qui les protègent. L'utilisation des produits phytos... /// Oui, si si. » (FG5)

« des fois (...) les salariés, ça les embête un peu plus que les patrons se lancent dans la démarche ISO. /// Oui, bien sûr. /// Parce qu'il faut qu'ils suivent certaines règles qu'ils ne suivaient pas avant. (...) /// (...) /// Ils ont besoin quand même d'une piqûre régulière... /// Oui c'est ça oui. Et puis ça leur apporte pas forcément, enfin ils ne s'en rendent pas compte (...). Et puis c'est des choses en plus à faire. (...) C'était expliqué mais ça a beau être expliqué, quand on n'a pas forcément envie de comprendre... » (FG2)

Ces problèmes d'implication et de résistance au changement peuvent même concerner parfois les associés ou la main d'œuvre familiale.

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

« Moi par rapport à la démarche, il (mon fils) me dit pourquoi tu t'emmerdes avec ça ? /// (...) /// A toi il te... C'est marrant parce qu'ils sont vachement plus écologie, truc... /// (...) /// Moi ils sont pas écolos pour 2 sous. On leur a tellement bourré le crâne qu'ils sont plutôt anti-écolo. /// (...) /// Je l'ai vu touiller de la semence sans gants. Je lui dis attends tu fais une formation d'ingénieur etc., on vous a jamais expliqué que... Il m'a regardé, l'air de dire : il est con (rires). » (FG1)

4.2.3. SME collectifs et rareté

L'amélioration continue renforce également le troisième facteur de l'expérience des tensions (f_{EI} = 10/10 ; f_{FG} = 5/5) : la rareté des ressources. La recherche montre en effet que ce processus implique un investissement humain et financier important pour les petites entreprises engagées et donc des choix en termes de répartition des ressources, accroissant ainsi les tensions entre les alternatives opposées (par exemple entre les priorités économiques et non économiques).

« tout ce que j'ai fait entre l'aire de lavage / remplissage pulvé, changer la cuve à fuel, au niveau électricité (...), euh... c'est au moins 40000 € qui ont été mis sur la ferme. Bon, c'est pas neutre. /// (...) /// C'est pas productif. » (FG2)

« Moi par exemple moi sur la mise en conformité du site, où il y a beaucoup de choses qui sont liées à des travaux assez importants… Ben vu l'année, (...) enfin on arrive à des résultats économiques (...) négatifs pour 2016. Donc c'est quand même très compliqué de dire on va investir 20000 € dans une plateforme, 50000 € sur un... » (EI8)

« Etre passé en semis direct ça nécessite beaucoup plus de surveillance sur le terrain, donc du coup moins de temps au bureau (rire). Une couche supplémentaire... (rire) /// (...) /// (...) faut être à plusieurs endroits en même temps et donc moins de temps pour chaque chose. » (FG2)

Cette pression sur les ressources exercée par l'amélioration continue concerne aussi bien le temps (f_{EI} = 9/10 ; f_{FG} = 5/5) que les ressources financières (f_{EI} = 7/10 ; f_{FG} = 5/5).

« Ça a un coût. Enfin nous on a souvent eu ce débat au sein du premier groupe. Et ça prend du temps, oui on est tous d'accord. (...) ça un coût au-delà des frais de l'association. » (FG4)

« Le prix de la démarche est cher, bon ça c'est une chose, mais après c'est tout ce que ça induit. Les contrôles périodiques, les bassins de rétention, les retenues, tout ça c'est énorme. » (EI7)

« Il y a vraiment des projets qui demandent un apport financier. Et en autofinancement ça peut être vraiment compliqué sur nos exploitations. » (FG5)

« les principales difficultés, ça a été d'ordre financier (...) D'ailleurs, j'ai encore une aire de lavage qui n'est pas encore faite parce que ça fait un an et demi qu'elle doit être faite et puis avec les récoltes qu'on a fait ben je l'ai mis en pause. » (EI4)

La pression sur le temps, très largement ressentie par les dirigeants impliqués, est en partie liée au fait que l'ISO 14001 ait été initialement élaborée pour les industries et que cette norme est donc plus adaptée aux grandes entreprises qu'aux petites (malgré la revendication du caractère générique de cette norme, qui se veut en effet adaptable à toute taille d'entreprise).

« quand t'es tout seul avec un salarié, une entreprise familiale, tu te dis c'est pas possible. (...) /// (...) /// Et d'ailleurs les premières années on l'a vu. Les questionnaires c'était quoi ? C'était euh... grotesque. T'avais l'impression que t'avais un responsable par département, un mec par secteur... Je suis tout seul ! (rires) /// On fait l'organigramme... Bon ben écoute... Moi, moi, moi... Il est simple l'organigramme dans le cahier... (rires) Non mais c'est vrai que... /// Tu as encore quelques reliquats, quand on remplit le profilage avant les analyses, c'est "qui est responsable de tel dossier ?" Bon ben c'est toujours le même ! (rires) /// Oui oui oui. /// (...) /// Tu le mets sur ta carte de visite... Ouaouh le mec ! (rires) /// Il y a eu beaucoup d'efforts pour que ce soit réalisable (...). C'est dur à gérer quand t'es tout seul » (FG5)

« X [l'animatrice] doit venir la semaine prochaine euh... Elle va s'arracher les cheveux à voir l'état de ma cour et de mon bureau quoi. Mais ça s'explique par le fait que je suis tout seul à devoir tout faire. Voilà euh... Bon après ma femme ne s'est pas encore barrée mais il faut que je fasse attention à ça aussi. Donc peut être ISO mais divorcé, enfin... vous voyez l'esprit (rire), on aura rien gagné... » (EI9)

« Moi [directrice d'exploitation de lycée agricole] je vois le temps que ça m'a pris... Et encore j'ai pris plein... J'ai exploité plein de stagiaires. J'en prends chaque année (rires). Ca m'a fait un boulot... (...) Sur les plans, sur les

lettres aux fournisseurs, sur les tests, sur les comptes-rendus... (...) Même le suivi, remplir le classeur... (...) Un agriculteur ou une entreprise qui passe son temps sur les tracteurs, je ne vois pas comment elle peut faire. /// (...) /// Non mais c'est le temps quoi. » (FG5)

4.3. Les SME collectifs créent des conditions favorables à une gestion constructive des tensions de la durabilité

Alors que les SME collectifs semblent créer des conditions favorables à l'expérience des tensions, cette dernière peut aussi bien permettre l'excellence qu'induire des attitudes défensives contreproductives (Ingram et al., 2016 ; Lewis, 2000). Dans les situations paradoxales qui ne peuvent au mieux être résolues que de façon temporaire, le problème n'est alors pas le problème mais *« la façon dont on pense le problème »* (Miron-Spektor et al., 2018). L'impact des tensions paradoxales dépend en effet surtout de la façon dont les dirigeants les considèrent et y réagissent (Smith & Lewis, 2011). Or, la présente recherche montre que les SME collectifs créent des conditions favorables à une gestion constructive des paradoxes de la durabilité en renforçant les trois facteurs de l'acceptation des tensions identifiés par Smith & Lewis (2011) : l'équanimité, la complexité cognitive et comportementale, et les capacités dynamiques. Ces résultats vont donc dans le sens d'une confirmation de la proposition initiale 2 ($P2_i$). Quatre attributs des SME collectifs semblent particulièrement à l'origine de ces phénomènes (cf. figure ci-après) : la démarche collective, l'amélioration continue, la responsabilité collective et l'accompagnement. Dans les sous sections suivantes, nous présentons et illustrons ces résultats.

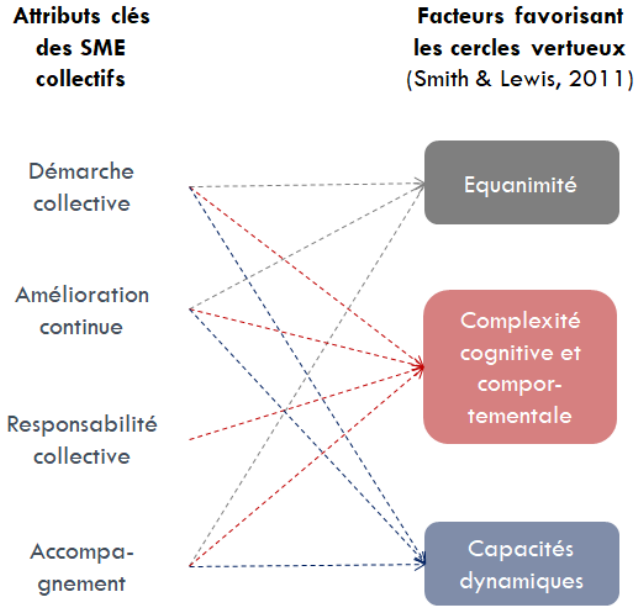


Figure 18 : SME collectifs et facteurs de l'acceptation des tensions

4.3.1. SME collectifs et équanimité

Le premier facteur de l'acceptation des tensions est l'équanimité, une forme de sérénité et de stabilité émotionnelle qui limite l'anxiété et les attitudes défensives provoquées par les contradictions (Smith & Lewis, 2011). Or, notre recherche met en évidence que la sérénité est un des principaux apports des SME collectifs identifié par les dirigeants (f_{EI} = 10/10 ; f_{FG} = 5/5). Le terme « sérénité » et ses déclinaisons lexicales sont d'ailleurs très présents dans le vocabulaire des répondants.

« ça permet d'avancer de façon super sereine sur l'exploitation. » (FG5)

« il y a rien de palpable dans ce que je ramène. Par contre intellectuellement… (...) je suis resté parce que j'ai l'ouverture d'esprit, j'ai çi, j'ai là, je me sens mieux dans ma tête. » (FG1)

« elle (la démarche) nous a permis de (…) nous donner une certaine confiance dans notre métier de tous les jours, en se disant que quand on croise quelqu'un qui tape sur l'agriculture, ben aujourd'hui on est capable de lui répondre et de montrer que ben non, toute l'agriculture... (...) Humainement, aujourd'hui, comment on peut dire ? Moi je suis un paysan heureux, un paysan tranquille, un paysan serein entre parenthèses. Même s'il y a encore du boulot, il y a encore des choses à améliorer, mais voilà. » (EI3)

Ces systèmes semblent en effet favoriser le confort psychologique face aux contradictions en produisant un effet de sécurisation qui trouve sa source dans trois attributs des SME collectifs : l'amélioration continue, la démarche collective et l'accompagnement.

L'amélioration continue sécurise psychologiquement les dirigeants en permettant non seulement de résoudre des problèmes pesants (f_{EI} = 6/10 ; f_{FG} = 4/5), tels que la conformité réglementaire, la santé-sécurité du personnel ou les impacts environnementaux, mais aussi en procurant un sentiment de maîtrise (f_{EI} = 6/10 ; f_{FG} = 4/5) lié à la gestion des risques, aux outils de diagnostic et de planification, et à une posture d'anticipation (fondée sur une logique « agir plutôt que subir »).

« être aux normes, (...) le plus rassurant c'est le volet réglementaire, c'est sûr. Après il y a d'autres choses qui sont rassurantes. D'avoir l'impression de maîtriser ce qu'on fait et de dire euh… Toute la réflexion qu'on peut faire sur la stratégie, sur ce qu'on va faire dans les années futures et comment on va le faire, tout ça c'est... (...) Voilà, contrôler les choses. Et d'anticiper les choses. Contrôler et anticiper les choses. C'est éviter de subir. » (EI1)

« c'est de la discipline, c'est de la rigueur, c'est vraiment... Et, au bout du compte, ben c'est de la sérénité (…). On a listé nos risques et on a mis en place un plan d'action, du coup on sait que, on maîtrise… (...) on travaille plus à vue (...) ou dans l'ignorance. » (EI4)

« Ca rassure. /// Oui ça rassure c'est sûr. /// (...) /// Moi je préfère savoir et puis anticiper un petit peu, ce qu'on peut anticiper, que d'arriver au pied du mur. » (FG3)

« je me sens beaucoup plus sereine (...) parce que je les ai envisagés (les risques), je les ai intégrés et voilà. Et je pense qu'en situation de crise j'y ferai mieux face. » (FG5)

La recherche montre que les gains de sérénité liés aux SME collectifs trouvent également leur source dans la démarche collective (f_{EI} = 5/10 ; f_{FG} = 4/5). En effet, le groupe permet non seulement d'échanger et de partager des expériences sur ce qui marche et sur ce qui ne marche pas mais procure aussi et surtout le sentiment de ne pas être seul face aux contraintes, aux problèmes ou aux changements.

« elle me rassure sur le fait de voir que les problématiques que je rencontre, ben je ne suis pas seule » (EI6)

« On est tous, enfin, dans le même panier (...). /// (...) /// On voit que c'est faisable. (...) On voit que ces lourdeurs, d'autres les portent comme vous dans leur exploitation et que même si ça ralentit on continue d'avancer. Et on se dit, ben moi aussi, c'est mon fardeau, c'est leur fardeau, c'est notre fardeau. Mais voilà, on se réconforte un peu... De voilà... Une sorte de pépin partagé. » (FG4)

« 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, de voir qu'on n'est pas forcément à la ramasse. Comprenez ? Et ça c'est rassurant ce côté-là. Parce qu'en fin de compte, quand le prix du blé se casse la gueule ou le prix de la patate, ben tout le monde a le même phénomène. Quand il pleut, quand c'est une année pourrie, tout le monde l'a, donc euh... Comprenez ? Donc ce côté-là, se dire qu'on n'est pas seul dans les mêmes conditions, c'est un peu rassurant. C'est pas le gars qui se retrouve tout seul dans sa cour en se disant ben mince il n'y a que moi qui suis dans la panade. » (EI2)

Enfin, l'analyse met en évidence que l'accompagnement peut également jouer un rôle sécurisant pour les dirigeants de petites entreprises (f_{EI} = 1/10 ; f_{FG} = 2/5). La présence de l'acteur-tiers animateur rassure.

« j'ai de la sérénité parce qu'on a une animatrice qui nous... elle nous materne » (EI9)

« On a aussi un appui parce que : "X [l'animatrice], est-ce qu'on a le droit de faire ça ? Est-ce qu'on a le droit de faire ça ?" C'est vrai, on le fait toujours. Donc, ça c'est rassurant. Ca c'est clair et net. » (FG4)

4.3.2. SME collectifs et complexité cognitive et comportementale

Le second facteur de l'acceptation des tensions est la complexité cognitive et comportementale (Smith & Lewis, 2011), une capacité à reconnaître l'interrelation des éléments contradictoires (Smith & Tushman, 2005) et à adopter des comportements concurrents (Denison et al., 1995). Elle permet aux individus de surmonter le malaise que peuvent provoquer les incohérences dans les esprits logiques et de répondre de façon appropriée à un large éventail de situations, notamment paradoxales, qui peuvent nécessiter des comportements concurrents.

A ce sujet, notre recherche montre que quatre attributs des SME collectifs (en l'occurrence la démarche collective, l'amélioration continue, la responsabilité collective et l'accompagnement) sont de nature à renforcer cette capacité qui pousse à l'action responsable même en l'absence de retombées économiques immédiates (f_{EI} = 10/10 ; f_{FG} = 5/5).

Tout d'abord, l'amélioration continue favorise la complexité cognitive et comportementale des dirigeants en les obligeant à intégrer des aspects non économiques dans leur prise de décision et l'action (f_{EI} = 10/10 ; f_{FG} = 5/5).

« Maintenant ça fait partie des objectifs (la durabilité). Avant ça ne l'était pas forcément. » (EI2)

« on tient compte de plus de paramètres, de plus de choses. » (EI5)

Combiné à l'ouverture d'esprit apportée par la démarche collective et l'accompagnement, ce processus, passant par un diagnostic annuel des marges de progrès de l'entreprise, permet en effet selon les dirigeants une plus grande prise de conscience des problèmes de durabilité liés à leurs activités (f_{EI} = 7/10 ; f_{FG} = 5/5).

« je résous des problèmes dont je n'avais pas connaissance » (EI6)

« on se posait pas la question en fait. /// (...) /// La naïveté quoi, c'est... (rire) /// (...) du coup au quotidien on dormait bien. (...) /// (...) /// Non, non, savoir quand même c'est mieux. » (FG2)

« l'amélioration continue, (...) il y a toujours quelque chose à faire (...) notamment sur l'aspect environnemental, on pense pas à tout, des fois on se rend pas compte qu'on a un impact tout simplement » (FG5)

« j'étais inconscient (...) /// Oui c'était de l'inconscience. /// Pareil. /// On le savait pas. /// On le savait pas. Maintenant on le sait et si on le fait pas c'est encore plus grave... /// (...) /// Oui, on est obligé de les faire quoi. /// (...) /// Enfin on le savait pas euh... On ne voulait pas le savoir.... /// On ne voulait pas le savoir. /// On s'y intéressait pas. » (FG1)

« ça m'a fait prendre plus conscience de certaines choses (...). Moi par exemple, avant la démarche, toute la partie hydrocarbures etc., pour moi c'était vraiment… c'était très loin, enfin je ne voyais pas tout ce que côté-là » (EI8)

Mais les SME collectifs sont surtout vus par l'ensemble des dirigeants enquêtés (f_{EI} = 10/10 ; f_{FG} = 5/5) comme un moyen de s'obliger à faire des choses qu'ils repousseraient ou ne feraient pas malgré leur importance pour la pérennité de l'entreprise. Selon eux, l'amélioration continue leur permet notamment de s'imposer une rigueur et d'éviter de se laisser aller, les rendant ainsi plus persistants dans leur action responsable.

« Si à un moment donné il n'y a pas un audit, il n'y a pas quelque chose, ben on ne le ferait pas. S'il n'y a pas une échéance euh... On est tous pareil quoi. On va vers la facilité. (...) on s'impose de la discipline » (EI4)

« quand on a un plan d'action, qu'on doit s'y tenir (...), oui forcément à un moment donné on ne peut pas se dérober, hein ? (rire) (...) on dit les choses et on les écrit donc forcément... Voilà, ça nous oblige à les faire. » (EI1)

« si t'as pas des échéances, tu fais pas forcément et le fait d'avoir des échéances tu te dis bon ça je m'y mets et au moins ça c'est fait » (FG5)

« tu ne peux pas te laisser aller. (...) la démarche elle est bien pour te rappeler perpétuellement (...) tes responsabilités. » (EI6)

En respectant le contexte et les priorités de l'entreprise (rythme et importance), l'amélioration continue favorise aussi, selon les dirigeants (f_{EI} = 4/10 ; f_{FG} = 5/5), l'acceptation des contraintes (réglementaires, environnementales…) et l'adoption de comportements non économiques (par exemple en matière de gestion des effluents) ou relatifs à la pérennité (par exemple en matière de gestion des risques). Cette logique diffère des logiques habituellement rencontrées dans le secteur agricole, c'est-à-dire des cahiers des charges fixes et des référentiels de bonnes pratiques.

« C'est l'avantage de la démarche, chacun va au rythme qu'il veut. » (FG3)

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

« Moi par exemple en maraîchage j'ai réussi à faire quelque chose de rentable tout en étant environnementalement super performant, on va dire zéro pesticides. /// (...) /// (...) cette année par exemple j'ai fait l'impasse sur les trichogrammes (agents de lutte biologique contre certains ravageurs) parce que je voulais pas prendre de risques. /// Oui. /// (...) donc je suis repassé aux insecticides pour être sûr d'avoir un résultat quelque part parce que justement je suis obligé de... je ne pouvais plus... (...) tu fais un sacrifice environnemental pour essayer de te remettre d'aplomb (...) /// Oui. /// On est dans de la gestion de risques. Et ça l'ISO nous l'a appris. /// (...) /// D'essayer de faire au mieux. (...) /// (...) /// Voilà mais après c'est des choix, c'est des choix... » (FG5)

Notre recherche montre enfin que la démarche collective et la responsabilité collective (f_{EI} = 6/10 ; f_{FG} = 5/5) jouent aussi un rôle important dans la complexité cognitive et comportementale des dirigeants. Les dirigeants ont tout d'abord tendance à mieux accepter les contraintes en les partageant avec les autres (échanges, exemples, mimétisme, journées de travail collectif rendant les contraintes moins lourdes à porter ou plus faciles à dépasser).

« 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. » (FG4)

« Quelques-uns peuvent être une locomotive pour les autres. S'il y est arrivé, oui ben oui moi aussi je vais essayer d'y arriver. » (FG2)

« Le fait d'avoir un groupe ça nous motive. Faut dire les choses. /// C'est vrai c'est moteur, c'est ça, c'est moteur. /// (...) /// La facilité c'est de dire j'arrête. /// (...) /// Le dépassement de soi » (FG3)

Mais la démarche crée aussi et surtout chez les dirigeants un véritable souci de bien faire du fait de la responsabilité collective (chaque membre étant responsable de la certification des autres) et de la volonté des dirigeants de montrer une bonne image aux autres lors des visites croisées.

« on a une responsabilité collective (...) Là-dessus faut être sérieux (…) sinon c'est tout le groupe qui fout le camp. Imaginez le bazar (…) Et puis c'est très bien comme ça parce que ça nous met de la rigueur » (EI2)

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

« le fait que ce soit collectif, ça met vraiment des coups de pied au cul pour avancer. Parce que quand t'es tout seul chez toi tu procrast... t'as tendance à procrastiner... /// Oui. /// A reporter la décision... Là t'es obligé d'avancer. T'as des échéances euh... (...) /// (...) /// Ben c'est que t'es redevable en fait. C'est une démarche collective. La certification elle est collective. Si tu te plantes tu plantes tout le monde. /// (...) /// (...) Faut être responsable par rapport aux autres. /// (...) /// Voilà, un engagement. » (FG5)

« Le groupe il y peut rien si on a fait un truc mal. Et c'est là où il y a vraiment... un stress. (...) /// (...) /// Il y a le souci de bien faire. » (FG1)

« on essaye de faire le maximum parce qu'on a la petite pression que c'est l'association qui est en jeu » (EI5)

4.3.3. SME collectifs et capacités dynamiques

Alors que l'équanimité et la complexité cognitive et comportementale favorisent une plus grande acceptation des tensions au niveau individuel, les capacités dynamiques[31] le font au niveau organisationnel. Il s'agit en effet du troisième facteur de l'acceptation des tensions (Smith & Lewis, 2011). Les capacités dynamiques (cf. chapitre 1) reposent essentiellement sur la reconfiguration (des ressources et des compétences) et l'apprentissage (Teece et al., 1997), deux processus relevant globalement d'une capacité à changer (Altintas, 2009).

Or, notre recherche montre que trois attributs des SME collectifs (en l'occurrence l'amélioration continue, la démarche collective et l'accompagnement) sont de nature à renforcer cette capacité (f_{EI} = 10/10 ; f_{FG} = 5/5) qui rend les entreprises plus ouvertes aux tensions d'un environnement changeant. Pour la plupart des dirigeants enquêtés, le SME collectif dote en

[31] Pour rappel, 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 »*.

effet leur entreprise d'une plus grande capacité à renouveler ses acquis, à évoluer ou à changer (f_{EI} = 8/10 ; f_{FG} = 5/5).

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

« sur mon exploitation moi ça m'a beaucoup fait évoluer. (...) vous avez un éventail de regards qui est quand même beaucoup plus large, ben on a quand même accès à beaucoup plus d'opportunités. (...) ça peut donner d'autres solutions. » (EI2)

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

Fondée sur une exigence de moyens, l'amélioration continue implique logiquement une adaptation permanente des ressources et des compétences. Couplée à la démarche collective, elle place aussi l'entreprise dans une posture de veille et d'anticipation (f_{EI} = 3/10 ; f_{FG} = 5/5), la rendant plus attentive aux menaces de l'environnement et lui permettant de s'organiser plus efficacement pour y répondre (f_{EI} = 7/10 ; f_{FG} = 5/5).

« on anticipe, on fait de la veille » (EI1)

« C'est sûr qu'on s'adapte un peu plus aux contraintes et en plus on essaye d'aller plus loin » (EI5)

« on est dans un groupe où on a vraiment une diversité de production et de systèmes de production qui fait que ça ouvre l'esprit quoi. On a (...) des sites qui sont très proches (...) de Paris. Et donc qui sont aussi soumis à une pression (...) des riverains. Avec aussi des gens qui ont des questions qui sont complètement différentes. (...) Moi je dirai de mon côté ça me permet de dire peut-être que dans 20 ou 30 ans, ce que connait X (un autre membre) je le sentirai beaucoup plus dans mon environnement quoi. » (EI8)

Cette adaptabilité accrue est renforcée par le fait que les SME collectifs incitent également les dirigeants à explorer de nouvelles solutions et opportunités (f_{EI} = 7/10 ; f_{FG} = 1/5). La démarche collective joue un rôle important en la matière mais aussi l'amélioration continue et l'accompagnement. Les dirigeants avouent d'ailleurs avoir accès à des informations, des idées et des compétences qu'ils estiment pouvoir difficilement obtenir seuls (f_{EI} = 8/10 ; f_{FG} = 5/5).

« ça nourrit notre curiosité. /// Oui /// Les échanges, les formations qu'on a pu faire, etc. Ca ouvre d'autres perspectives. On parlait ce matin du fait d'être allé au colloque à Toulouse, etc. Moi une des plus grosses révélations ça été aussi mon premier audit chez X [un autre membre]. Je suis rentré et j'ai dit à Y [mon mari] "mais tu sais pas ce qu'ils font ! Mais c'est formidable !" Il était en agriculture de précision, en agriculture de conservation, etc. Et nous on était à mille lieux de ça. Et ben maintenant avec le recul (...), on fait la même chose mais il y a 5 ans j'aurais jamais pensé. J'avais l'impression d'être revenue d'une planète différente. (...) Parce que... On a quand même cette sensation d'isolement. » (FG4)

« si j'avais pas été dans la démarche Terr'Avenir il n'y aurait pas de panneaux photovoltaïques chez moi, par exemple. Donc voilà... Parce qu'à cette époque-là on en a parlé dans le groupe, y en a qui l'ont fait et puis on en a discuté » (EI1)

« on voit d'autres productions, on voit d'autres challenges qui ont été relevés par des gens (...) qui ont géré d'autres problématiques comme ça et on se dit : ouah ! C'est plein d'idées, c'est plein d'innovations, c'est plein d'espoir quoi ! Ca c'est intéressant. » (FG4)

« le fait d'être dans ce groupe ça permet d'échanger, de voir aussi certaines opportunités quoi. (...) Et puis quelqu'un va te donner une petite info. Ben tu vas faire un peu plus de recherches. (...) Ca te permet enfin de compte de te poser les bonnes questions. » (EI6)

La recherche montre aussi que les SME collectifs (notamment à travers l'amélioration continue, l'accompagnement et la démarche collective) sont vus comme un moyen de se remettre en cause (f_{EI} = 8/10 ; f_{FG} = 3/5) et de mettre en place dans l'entreprise une dynamique d'apprentissage et de progrès (f_{EI} = 3/10 ; f_{FG} = 5/5).

« elle nous oblige aussi à nous remettre en question en permanence. Par exemple, on fait souvent du glyphosate, sur les parcelles. Aujourd'hui (...) je me pose des questions du lien qu'il peut avoir entre le glyphosate et puis les problèmes de fécondité dans le troupeau laitier. Et ça, si on n'était pas en ISO, ça nous passerait au-dessus des oreilles. (...) Je me dis alors qu'il faut que je regarde ça et que j'améliore les choses. » (EI3)

« C'est de l'apprentissage, de la formation continue. » (FG2)

« On progresse quoi. Il y a toujours plus d'idées dans plusieurs têtes que dans une seule, et que si on veut progresser, il faut partager et confronter ses idées, pour aller de l'avant quoi. » (EI1)

« c'est apprendre à se remettre en cause, à réfléchir, à être curieux, à aller chercher de l'information, à euh... au détour d'une conversation, à attraper un petit truc que tu vas dérouler... /// Oui c'est ça. /// (...) ça aide et ça devient un peu une tournure d'esprit. (...) C'est un métier où l'expérience, l'expérience pratique, elle est importante. » (FG4)

Enfin, les dirigeants voient dans ces systèmes un moyen de prendre du recul et de se projeter en adoptant une réflexion plus globale et une vision à long terme (f_{EI} = 8/10 ; f_{FG} = 5/5).

« ça nous permet de prendre de la hauteur, de voir l'entreprise d'un peu plus haut « (EI1)

« J'ai l'impression qu'on a un peu plus de recul (...). Ne serait-ce que faire un plan d'action, c'est aussi se poser la question : mais où est-ce qu'on veut arriver ? » (FG4)

« avoir des réflexions transversales mais communes, sortir un peu le nez du guidon » (FG5)

« ça apporte le cadre et le moment où on s'oblige à réfléchir » (EI1)

« On est plus sur une vision à long terme qu'à court terme. /// Oui. /// (...) /// Ben ça nous a permis d'avoir un autre regard sur notre entreprise. (...) avant on raisonnait vraiment euh… je vais dire au jour le jour. » (FG2)

4.4. Les SME collectifs améliorent la résolution des tensions de la durabilité

Les SME collectifs semblent donc créer des conditions favorables à l'acceptation des tensions. Or, la théorie postule que cette acceptation est un élément clé de l'exploitation du potentiel positif des paradoxes (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014).

La recherche montre en effet que les SME collectifs permettent aux entreprises de résoudre plus efficacement les trois types de tensions de la durabilité auxquelles elles sont confrontées, à savoir : les tensions entre objectifs (économiques *vs* non économiques), les tensions entre niveaux (entreprise *vs* société) et les tensions liées aux processus de changement (présent *vs* futur). Ces résultats vont donc dans le sens d'une confirmation de la proposition initiale 3 ($P3_i$).

Cette résolution se concrétise tantôt par des stratégies de synthèse, en exploitant les synergies existantes entre les dimensions de la durabilité (en valorisant par exemple les effluents d'élevage en engrais organique commercialisable), tantôt par des stratégies de séparation temporelle, en opérant des choix entre des éléments contradictoires (en engageant par exemple des coûts improductifs pour la réduction des pollutions, la biodiversité ou le bien-être animal). Le tableau ci-après résume ces résultats que nous détaillons dans les sous-sections suivantes.

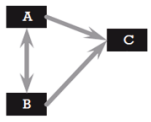
TENSIONS	SYNTHESE (synergies)	SEPARATION (compromis)
		
Tensions entre objectifs (économiques vs non économiques)	☺ Retombées indirectes : sécurité (gestion des risques), efficacité (activités, personnel, projets…), confort ☹ Peu ou pas de retombées économiques directes	☺ Viabilité future ☺ Transmissibilité / cessibilité
Tensions entre niveaux (entreprise vs société)	☺ Equivalence CE2 (certification environnementale de niveau 2) et amélioration des relations avec les organismes de contrôle ☹ Peu de reconnaissance des efforts	☺ Réduction du risque de perte de légitimité
Tensions liées aux processus de changement (présent vs futur)	☺ Amélioration continue (démarche non figée, respectant le contexte) ☺ Ambidextrie (exploitation / exploration) ☺ Anticipation (réduction du risque de marche trop importante à passer) ☺ Implication du personnel	

Figure 19 : SME collectifs et efficacité des stratégies de résolution des tensions de la durabilité

4.4.1. SME collectifs et résolution des tensions entre objectifs

En ce qui concerne la résolution des tensions entre objectifs (économiques et non économiques), les principales stratégies de synthèse réussies grâce aux SME collectifs résident dans des retombées économiques indirectes liées à des gains de sécurité (f_{EI} = 6/10 ; f_{FG} = 5/5), d'efficacité (f_{EI} = 8/10 ; f_{FG} = 5/5) et de confort (f_{EI} = 4/10 ; f_{FG} = 4/5).

« Aujourd'hui il n'y a pas de valorisation sonnante et trébuchante mais indirectement il y a, il y a une valorisation, (...), mais aujourd'hui je peux pas dire la valorisation elle est de 10 € de la tonne de blé... » (FG3)

Pour les dirigeants, les SME collectifs apportent des gains d'efficacité tant dans la gestion opérationnelle (organisation du travail, maîtrise du comment-faire, outils et méthodes…) que dans la gestion administrative et la prise de décision (système documentaire du SME, compétences et informations clés peu accessibles individuellement, posture réflexive et anticipatrice, suivi d'indicateurs…). Selon eux, ces gains d'efficacité concernent également les projets en apportant notamment des conditions optimales d'émergence (la démarche est source de solutions et d'opportunités), de conception (prise en compte de la réglementation, des conseils d'experts et de l'expérience des autres entreprises, limitant ainsi le risque d'erreur coûteuse) et d'avancement (outils de planification, respect du rythme et de l'importance, mutualisation des moyens, effet de la dynamique et de la responsabilité collective sur la persévérance…).

« ce que j'avais besoin c'était de me rassurer et de gagner du temps, de pas avoir à passer des heures et des heures à chercher des informations fiables » (FG4)

« C'est s'organiser pour gagner du temps » (FG3)

Centrale en ISO 14001, la gestion des risques induit quant à elle des gains importants de sécurité, via notamment une réduction et une maîtrise accrues des risques réglementaires (non conformités, fréquence des contrôles...), environnementaux (nuisances, pollutions, ressources...), humains et opérationnels (accidents, incidents, incendies...), pouvant se traduire indirectement par une réduction des risques économiques et financiers.

« c'est rien du tout par rapport aux dysfonctionnements qu'on peut avoir sur nos exploitations » (EI10)

« c'est le côté ingrat d'ailleurs de la démarche parce que tu vois toujours le côté un peu... /// Négatif. /// Pénalisant parce que parfois t'as des décisions comme tu dis qui nécessitent enveloppe, financement (...) /// (...) Et bien je suis bien contente de l'avoir fait parce que j'avais même pas (...) évalué le risque » (FG5)

« Moi il y a quand même des trucs vachement bien. J'ai mes ICPE, j'ai mes trucs, j'ai mes machins (...). En tant que dirigeant si demain il y a un problème, (...) je suis quand même beaucoup plus carré que si j'avais pas été dans la démarche. » (FG1)

Enfin, le SME apporte selon les dirigeants du confort et de la qualité de vie au travail en les obligeant par exemple à veiller à la propreté et au rangement des sites et à réaliser des actions pour la santé et le bien-être au travail (équipements de protection individuelle, vestiaires…).

« ça va apporter en termes de confort de travail » (EI5)

« c'est un confort de tous les jours » (FG3)

« Mais pas que pour nous, pour les salariés aussi, pour tout le monde (...) : limiter les risques, la facilité du travail, les conditions… /// Ils sont parties prenantes aussi. /// (...) ils s'aperçoivent que "Ah ben tiens, le local il est bien rangé", qu'on arrive bien à situer les produits, (...) l'essence on s'en fout pas partout, les fuites on arrive directement à les limiter. Voilà, il y a des avantages et des inconvénients, ça prend du temps mais après on voit qu'on gagne du temps. La facilité du travail (...) tout le monde en bénéficie. Que ce soit nous ou les salariés. » (FG4)

Toutefois, les efforts sociaux et environnementaux réalisés via les SME collectifs ne font pas ou peu l'objet de retombées économiques directes (f_{EI} = 8/10 ; f_{FG} = 5/5), obligeant ainsi les dirigeants à se contenter de stratégies de séparation temporelle en matière d'efficience. Malgré les économies permises par la mutualisation des moyens et quelques cas particuliers de retombées identifiables (réduction des primes d'assurance, majoration d'aide à l'investissement, réduction du gaspillage...), l'action responsable en SME collectif induit surtout des coûts non productifs (accompagnement, charges et investissements sociaux et environnementaux, temps passé…) dont les effets sur la rentabilité soulèvent des problèmes complexes d'évaluation.

« l'économique dans l'ISO 14000 c'est ce qu'il y a de plus difficile finalement à vendre. /// Oui. /// (...) c'est très difficile parce qu'on a du mal à le palper ça... » (FG5)

« il y a rien de palpable dans ce que je ramène. (...) je peux pas mettre en face... je peux pas quantifier. » (FG1)

« financièrement déjà ça rapporte rien » (EI5)

« honnêtement t'as beaucoup d'investissements non productifs » (FG5)

« Il y a beaucoup d'impalpables je pense. /// (...) c'est pas chiffrable. » (FG1)

En outre, les impacts en termes de ventes, d'accès aux marchés ou d'avantages concurrentiels sont très faibles, voire inexistants (sauf cas particuliers), du fait notamment de l'absence de valorisation marchande de l'ISO 14001 en agriculture.

« on va pas vendre nous notre blé de semence plus cher parce qu'on est en ISO » (FG3)

« on sait pas le valoriser justement au bout de notre client » (FG1)

« il y a le côté non palpable, (...) tu raisonnes ton organisation, ton... Tu gagnes déjà du temps et du coup c'est toujours un peu d'argent mine de rien. /// Oui mais quand PIONEER ou BEJO me dira "ben on vous donne 2 Ha de plus parce que vous êtes organisés..." /// Ah... /// Ah... /// J'attends ça quoi. Moi c'est le but final quoi. Et je le donne pas à l'autre parce que bon il peut être bon mais c'est dégueulasse ce qu'il fait quoi. » (FG5)

« Global Gap c'était vraiment pour nous la carte d'entrée chez certains clients. Ce qui n'est pas du tout le cas pour l'ISO. » (FG4)

« Au départ on est rentré pas du tout dans un but commercial. Et d'ailleurs, on ne le valorise pas forcément à titre commercial encore, malgré les années qui sont passées. » (FG3)

Les SME collectifs sont pourtant vus par les dirigeants comme un moyen d'accroître la viabilité future (f_{EI} = 3/10 ; f_{FG} = 5/5) et la transmissibilité / cessibilité (f_{EI} = 0/10 ; f_{FG} = 5/5) de leur entreprise et s'inscrivent donc dans une gestion à long-terme des questions de durabilité.

« Ca a facilité je pense la transmission » (FG1)

« une entreprise qui sera valorisée je pense quand même, et plus facilement transmissible » (FG3)

« je suis rentré dans la démarche en me disant de toute façon il va falloir y aller, dans une certification quelconque, sinon les portes elles vont se fermer. » (FG1)

« préparer l'exploitation pour le jour où tu vas la transmettre. (...) Ben un outil qui soit en état de fonctionner. /// Oui. /// (...) /// Moi je vois mes enfants (...), le fait d'avoir cette démarche, ils se rendent compte, ils vont dans d'autres exploitations à l'extérieur, ils se rendent compte que l'outil il est quand même performant » (FG1)

4.4.2. SME collectifs et résolution des tensions entre niveaux

Malgré une équivalence réglementaire accordée par le Ministère de l'Agriculture (CE2 : Certification Environnementale de niveau 2) et l'amélioration des relations avec les organismes de contrôle, la plupart des parties prenantes *a priori* importantes pour ces entreprises (clients, fournisseurs, administrations, financeurs...) ne semblent pas, selon les dirigeants, faire véritablement preuve d'un intérêt accru (f_{EI} = 3/10 ; f_{FG} = 4/5) et ce, quelle que soit l'ancienneté des entreprises dans la démarche (2 à 15 ans dans l'échantillon).

« J'ai pas l'impression que ça intéresse outre mesure tout ce qui est parties prenantes. » (FG4)

« la reconnaissance, je veux dire, enfin la démarche elle n'est pas encore, pas encore comprise par le grand public on dira et puis même par les professionnels dans notre euh... de notre catégorie quoi. Donc c'est pas encore bien compris donc je pense que... ça ça manque un peu. » (EI5)

« après ces deux grandes victoires [équivalence CE2 et majoration d'aides à l'investissement], ce n'est pas forcément reconnu par ailleurs. » (EI7)

« je leur ai parlé (à l'agence de l'eau) de la démarche ISO 14001 parce qu'on a le problème, on a un ruisseau qui passe sur l'exploitation de X [un participant du focus group], sur celle de Y [un autre participant du focus group] et sur la mienne, qui est un peu souligné au stylo rouge quoi. Et on met plein de choses en œuvre (...) /// (...) /// (...) pour essayer d'améliorer la qualité de cette eau-là. Et j'en ai discuté avec l'Agence de l'Eau et ce mec mais ils ne connaissaient pas du tout quoi ! /// (...) /// Et ça ça manque. » (FG5)

Pour certains dirigeants, ce manque de reconnaissance est en partie lié au fait que la démarche soit parfois assimilée à un mode de production conventionnel car non-bio.

« 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. Il y a pas le bien et le mal quoi. Et donc on essaye je pense par d'autres moyens d'apporter... en montrant qu'il y a d'autres démarches de réflexion » (FG1)

« les mecs comme nous qui font pas mal d'efforts mais qui sont ni bio ni totalement machin, t'as rien. /// On a rien. /// T'as rien et il n'y a pas de reconnaissance. /// Les gens te voient comme un pestiféré encore. /// Oui, c'est ça : "Ah t'es pas dans le bio, donc t'es conventionnel". C'est la reconnaissance qui manque. /// En maïs semence j'utilise zéro insecticide quasiment, c'est que des trichogrammes, donc c'est bio-control. (...) /// Voilà, moi je ne suis pas en bio mais est-ce que pour autant je vais être mis dans la même case que [le conventionnel] ? /// Mais on est au-delà du bio. /// (...) /// Et en fait il n'y a pas assez de pragmatisme, je trouve. Et zéro souplesse. Si tu rentres pas dans le cadre c'est... » (FG5)

Dans quelques cas particuliers (f_{EI} = 1/10 ; f_{FG} = 3/5), la démarche permet toutefois de répondre à certaines attentes de clients, sans pour autant qu'il s'agisse d'exigences fermes ou que cela fasse l'objet d'une valorisation particulière.

« moi j'ai un client (...) en Espagne qui a commencé à me demander, comment ça s'appelle... /// Global Gap. /// Global Gap et compagnie, euh je lui ai dit que je ne l'étais pas mais que j'étais ça. Il m'a dit c'est encore mieux parce qu'en plus il y a du management dedans. Ça lui a été impeccable. /// ça t'as permis d'accéder... ? /// Pas d'accéder parce qu'il m'aurait pas viré pour ça mais (...) ça a facilité la chose, oui. Autrement c'est tout économiquement ça ne ramène rien. » (FG1)

Ce manque de reconnaissance des efforts est une limite des SME collectifs largement exprimée par les dirigeants qui ne peuvent à ce jour se contenter que de stratégies de séparation temporelle pour résoudre les tensions entre l'entreprise et la société. A travers les SME collectifs, les dirigeants cherchent surtout à pallier le risque de perte de légitimité en anticipant les exigences futures (f_{EI} = 6/10 ; f_{FG} = 5/5). Pour préserver et accroître cette légitimité, ils misent aussi sur l'image positive et le gage de sérieux apportés par la certification ISO 14001, ainsi que sur le pouvoir de négociation potentiel du collectif.

« si on arrive plus à vendre nos produits parce que la société nous fout dehors (…) on aura belle allure… » (EI1)

« si tu anticipes tu peux faire de la pédagogie par rapport à la société pour leur expliquer que oui on peut progresser mais en même temps il ne faut pas aller trop loin non plus. Mais si tu prends pas part aux tentatives d'évolutions, tu peux pas aller te plaindre que ça te retombe façon boomerang quoi. » (FG5)

« il y a une part de ce que l'on fait (…) qui n'a pas de retour sur investissement, voilà. C'est justement par rapport à l'image de l'agriculture (…) /// Oui, une image de marque. /// Euh... son confort personnel, c'est-à-dire être fier de son boulot, (…) se dire bon c'est un beau métier que je fais et puis il est pas du tout celui que l'on décrit » (FG4)

« La communication vis-à-vis du grand public. (…) on a un métier qui se voit, autant montrer ce qu'on sait faire. » (FG2)

4.4.3. SME collectifs et résolution des tensions liées aux processus de changement

Les SME collectifs ont un effet très positif sur la résolution des tensions de la durabilité liées aux processus de changement (entre les pratiques actuelles et futures). Ils sont en effet vus par les dirigeants comme un moyen de concilier viabilité actuelle et future en s'auto-obligeant, via l'amélioration continue et la responsabilité collective, à réaliser les changements nécessaires (mises en conformité, adoption de pratiques plus durables) tout en respectant le rythme (temps et ressources disponibles) et l'importance (priorités d'action, contexte économique) (f_{EI} = 10/10 ; f_{FG} = 5/5).

« Ça structure un peu les choses qu'il y a à faire. /// (...) /// Ça nous oblige à planifier. » (FG3)

« Ça donne une légitimité un petit peu plus pour imposer les choses (en interne). » (FG5)

Combinée à une posture anticipatrice clairement associée aux SME collectifs, l'amélioration continue réduit aussi le risque pour leurs entreprises de prendre du retard et de se retrouver au final face à une marche trop importante à passer (f_{EI} = 8/10 ; f_{FG} = 5/5), par exemple en matière de législation ou d'exigences clients.

« On a pris de l'avance par rapport au changement. (…) /// (...) /// Un certain nombre de contraintes qui nous arrivent on les avait devancées. /// (...) /// On n'est pas acculés quoi » (FG1)

« je m'achète un petit peu une conduite d'organisation (...). (...) ça me permet de ne pas être largué » (EI9)

« ça évolue tellement vite aussi quelque fois les réglementations. On a loupé euh... Si t'es pas abonné à... /// C'est pareil, on a toujours autre chose à faire. /// (...) /// On est conscient des risques maintenant. /// (...) /// Voilà. Mais bon avant... » (FG1)

Alors que l'amélioration continue contrôle le progrès des activités d'exploitation, la démarche collective joue, selon les dirigeants, un rôle important dans l'exploration de nouvelles façons de faire (f_{EI} = 7/10 ; f_{FG} = 3/5). Cette forme d'ambidextrie permet ainsi aux entreprises de mieux concilier pratiques actuelles et futures.

« on va voir des domaines où avant on n'aurait pas été voir. Moi le bio il y a 5 ans, vous m'auriez dit ça, pfff..., moi je vous aurais dit "ça m'intéresse pas, c'est pas pour moi". » (EI2)

« C'est la démarche qui m'a fait découvrir le semis direct. Moi j'étais pas du tout prêt hein... (...) l'effet groupe je pense... Je pense, doit commencer à décanaliser certains a priori. /// Oui, oui. /// Et puis ça permet aussi de côtoyer des agriculteurs, qui sont dans d'autres secteurs géographiques, qui ont d'autres productions et qui ont aussi un regard différent sur l'agriculture et tout ça permet d'avoir un mélange de connaissances, de regards, d'avis. » (FG2)

« on a envie d'explorer les choses. Voilà donc le fait d'être en groupe aussi je pense que ça fait évoluer et puis accepter plus facilement les changements. » (EI5)

Selon les dirigeants, l'implication des salariés dans la démarche (responsabilisation, formation…) semble par ailleurs porter ses fruits au fil du temps en contribuant à la mise en œuvre des changements nécessaires à l'adoption de pratiques plus durables (f_{EI} = 2/10 ; f_{FG} = 4/5).

« ça a motivé les salariés. C'était une source de motivation. Et c'est rigolo parce que à l'idée que ce soit un autre agriculteur qui vienne faire un audit, le salarié il se dit « bon il faut que je nettoie un peu mon bordel, donc je nettoie, donc voilà ». Ils ont leur honneur, ils ont leur honneur. » (EI10)

« au départ les salariés ils disent "oh va falloir qu'on fasse ci qu'on fasse ça" et puis une fois que c'est en place ils disent "ouai c'est quand même pas mal". (rire) C'est aussi pour les salariés qu'on met les choses aux normes, pour éviter qu'il y ait un risque corporel, et bien le salarié il va peut-être être content parce qu'il travaille dans des conditions plus sécurisantes. » (FG2)

« Moi j'ai un salarié qui m'a dit "mais t'es sûr que c'est ISO ça ?" (rires). /// Et bien si t'as un salarié qui dit ça c'est qu'il a compris la démarche. /// Oui, oui, oui, il a intégré. /// Oui, il sait mais si le patron il montre pas l'exemple et bien il va dire "s'il le fait pas, bah moi non plus". /// Oui, oui, ça m'est déjà arrivé. » (FG1)

« mon porcher par exemple... Ben maintenant il est complètement dans la démarche, hein. Au début, fallait lui expliquer pourquoi, lui donner bien les... enfin et puis après il a vu les intérêts. Il a vu l'intérêt de faire ça. Et non maintenant au contraire, il trouvait dommage qu'on ait arrêté [pendant une période]. » (EI5)

« ça les motive (...) /// Il prennent conscience de leur part de travail (...). Ils s'intéressent davantage à ce qu'on veut faire, à nos projets (...) /// (...) ça les met un peu plus en valeur et (...) ça les implique un peu plus. » (FG1)

4.5. En exacerbant les tensions, les efforts de résolution renforcent la menace des cercles vicieux

Si les SME collectifs semblent globalement favoriser l'exploitation du potentiel positif des paradoxes de la durabilité, la recherche montre que les efforts de résolution exacerbent aussi au fil du temps les tensions dans les entreprises. La gestion constructive des tensions de la durabilité semble ainsi difficile à maintenir dans la durée (f_{EI} = 9/10 ; f_{FG} = 5/5).

Tout d'abord, l'action responsable implique une prise de conscience des problèmes, des remises en cause et des changements qui sont source d'inconfort pour les dirigeants (f_{EI} = 2/10 ; f_{FG} = 5/5) et qui peuvent potentiellement générer de l'anxiété ou des attitudes défensives.

« maintenant on les connait les choses à faire mais si on les fait pas, on est peut-être plus anxieux parce qu'on sait que ça devrait être fait » (FG1)

« La démarche en elle-même elle me stresse oui parce qu'on se remet en question » (EI5)

« L'exemple type et là c'est vraiment ambivalent, je parle de tout ce qui est veille réglementaire, à la fois ça te rassure une fois que t'as atteint un cran, tu te dis là je suis ici, mais en même temps tu te dis « putain, il y a encore tout ça que la législation réclame ! » Là c'est anxiogène parce que tu sais très bien qu'on te ratera pas quoi. Ça te rappelle à tes obligations qui parfois sont dures à atteindre. » (FG5)

« on se posait pas la question en fait [avant]. (...) du coup (...) on dormait bien » (FG2)

« quand on voit les non-conformités veille, on dit : "ah beh merde..." /// Moi c'est pareil, la première fois où j'ai commencé la veille, j'ai dit : "ah finalement l'ISO ça va quand même demander du travail. Je pensais pas que ça allait être autant de travail". /// Oui, et c'est aussi un constat de dire, on n'est pas aux normes (...). Mais tant qu'on le sait pas, on n'est pas inquiet. » (FG4)

Mais les risques d'attitudes défensives sont surtout accrus par la résolution des tensions elles-même en mettant sous pression les ressources des petites entreprises engagées (f_{EI} = 6/10 ; f_{FG} = 4/5). Nous avons en effet vu précédemment que l'action responsable implique surtout pour ces entreprises des stratégies de séparation temporelle et donc des efforts à court terme pour de la performance à long terme.

« Mine de rien la démarche nous a coûté beaucoup. Et nous coûte toujours parce que le côté obligatoire du contrôle électrique, du contrôle du télescopique, enfin, rien que les contrôles déjà. Après, les dalles, les doubles parois, enfin bon tout ça ça chiffre hein. /// Le temps passé. /// Le temps passé c'est sûr. » (FG3)

« Ca demande du temps quand même. Heureusement on a une animatrice qui en fait beaucoup (rires). Mais ça reste malgré tout quand même lourd et des fois difficilement compréhensible pour certains. » (FG2)

Les risques d'attitudes défensives trouvent également leur source dans la non-résolution des tensions. L'absence de récompense de l'action responsable crée notamment un sentiment d'incohérence chez les dirigeants (f_{EI} = 9/10 ; f_{FG} = 5/5). La quasi-totalité d'entre-eux se plaint en effet d'un manque de reconnaissance et de retombées économiques des efforts réalisés en SME collectif.

« on paye et on n'a pas de valorisation derrière » (EI8)

« la société souhaite une démarche environnementale et elle ne veut pas en payer le prix en fin de compte » (EI2)

« On arrive pas à valoriser nos produits grâce à la certification collective. Donc ça on est un peu frustrés. » (EI1)

Ce manque de valorisation semble être le revers de la flexibilité et de la liberté d'action apportées par une démarche venant du terrain (et non des politiques publiques), fondée sur une approche système (et non produit) et une logique d'amélioration continue (ne garantissant pas l'atteinte de critères fixes généralement attendue par les parties prenantes).

Mais en rendant la contrainte et les coûts encore plus pesants (f_{EI} = 7/10 ; f_{FG} = 5/5), cette absence de contrepartie amène de plus en plus certains dirigeants à raisonner en coût / avantage et donc à questionner l'intérêt de poursuivre leur action au sein des SME collectifs.

« le poids de la contrainte qu'on s'impose, c'est un peu ça aujourd'hui qui est le plus compliqué » (EI1)

« c'est lourd, (...) c'est vraiment un problème parce que financièrement ça rapporte rien » (EI2)

« C'est la quantité de travail à fournir (...), en exagérant un peu, ça apporte plus de stress que de réconfort. » (EI7)

« Des fois on a l'impression de lâcher 1700-1800 € (coût annuel de maintien du SME) et de dire voilà quoi, qu'est ce que ça rapporte derrière ? » (EI8)

« Mais qu'est ce qu'on reste faire là ! Parce que c'est vraiment volontaire... Et on passe des heures de mises à jour, de formations, pour au bout du compte pas vendre son blé plus cher... » (FG3)

Dans les SME collectifs, cette recherche de cohérence est d'autant plus forte que le niveau d'exigence de la norme, les audits et la responsabilité collective peuvent être aussi source de stress et d'inquiétude (f_{EI} = 4/10 ; f_{FG} = 4/5).

« si on se plante sur une chose, on plante tout le monde » (FG2)

« C'est quand même contraignant hein. Faut bien se rendre compte qu'on est rentré dans une démarche de groupe, où on engage tout le monde et où si on n'a pas vraiment… enfin voilà quoi c'est quand même un petit coup de stress quand on doit être audité, il faut tout le temps être au taquet, et c'est la contrainte de... ben justement parce

qu'il n'y a rien en face quoi, indirectement donc faut réussir à garder la motivation. (...) c'est pas forcément toujours simple. » (EI1)

« la certification ISO 14001 est source de stress (...). Vous allez ressentir chez certains une peur, à l'idée d'être fliqué en permanence. (...) vous pouvez avoir une réaction liée à l'intrusion. » (EI10)

Selon les enquêtés, plusieurs membres ont d'ailleurs quitté la démarche ou s'apprêtent à le faire pour ces différentes raisons.

« j'ai une fonction extra-agricole qui me permet de rencontrer des politiques et je les sollicite régulièrement pour ça, pour obtenir une reconnaissance financière, parce que cruellement, c'est le souci qu'on a dans l'ISO, c'est que c'est quand même une démarche qui a un coût, au départ, qui a un coût, qui est exigeante, qui demande encore une fois beaucoup de rigueur et un travail régulier, c'est pas... On s'y met pas deux jours dans la semaine, c'est permanent. Donc c'est un investissement personnel, c'est un investissement financier, et au final bah voilà, quand je fais venir des groupes chez moi c'est très bien, ils me félicitent, c'est super, "Vous êtes un exemple et tout... Mais à la fin du mois, qu'est que vous avez de plus ?" Ben moi mon blé je ne le vends pas plus cher que mon voisin qui fait n'importe quoi, qui fait ce qu'il a envie. Je ne valorise pas mes productions parce que je suis ISO quoi. Donc aujourd'hui on a clairement euh... Et c'est d'ailleurs... on a perdu quelques membres du groupe, parce que la situation depuis 3-4 ans, on a des... on a un contexte agricole qui est difficile, avec des rendements compliqués. Et des gens qui sont en situation délicate, clairement on a perdu des gens parce que voilà, ils disent ben "on a investi, on a fait des efforts, en face on n'a pas de contreparties". » (EI4)

« C'est aussi valable pour les membres anciens, parce que toute la partie mise aux normes a été faite entre guillemets et... /// Ben pour rester aujourd'hui, qu'est ce qui... ? /// Que fait-on maintenant ? Et il y a des choses un peu plus contraignantes et du coup on veut bien les faire mais faut qu'il y ait une valorisation derrière, c'est plus comme ça que je perçois la chose euh... pour moi aussi, hein... /// (...) /// C'est-à-dire que les retombées économiques sont entre guillemets indirectes donc euh... Et pour certains ça bloque. /// (...) /// Oui, oui. Ben ça reprend, ça reprend un peu la mentalité de l'association. » (FG2)

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

♦

Ce chapitre visait à présenter l'étude qualitative, première étape de notre investigation empirique. L'analyse des données qualitatives confirme empiriquement l'existence de trois types de tensions de la durabilité et permet de préciser leur nature dans le champ des petites entreprises, mettant ainsi en évidence les problèmes persistants auxquels elles font face dans leur action responsable. Ces résultats apportent donc des réponses à la première question de recherche. L'étude qualitative montre ensuite en quoi les SME collectifs peuvent créer des conditions favorables à l'expérience, à l'acceptation et à la résolution des tensions de la durabilité. Quatre attributs clés des SME collectifs (l'amélioration continue, la démarche collective, l'accompagnement et la responsabilité collective) sont ainsi identifiés comme des leviers potentiels de la gestion paradoxale en petite entreprise. Ces résultats confirment quant à eux les trois propositions de recherche initiales formulées au chapitre 2 et apportent des réponses à la seconde question de recherche. Mais l'étude qualitative révèle également qu'en exacerbant au fil du temps les tensions, les efforts de résolution renforcent aussi les risques d'attitudes défensives contreproductives et donc la menace d'une gestion moins vertueuse des paradoxes de la durabilité. Dans le chapitre suivant, plusieurs hypothèses sont développées sur la base de ces résultats, puis testées statistiquement.

CHAPITRE 5 : METHODOLOGIE ET RESULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE

Ce cinquième chapitre présentera la méthodologie et les résultats de l'étude quantitative, deuxième étape de notre investigation empirique (cf. design de recherche). Comme l'étude qualitative, l'étude quantitative s'inscrit en effet dans la démarche méthodologique plus générale explicitée au chapitre 3.

Après avoir précisé les objectifs de cette étude et développé notre instrument de mesure, nous expliciterons les modalités de collecte et d'analyse des données avant d'exposer factuellement les résultats. Conformément à notre design de recherche, ces résultats seront ensuite triangulés et discutés au chapitre 6.

1. OBJECTIF DE L'ETUDE ET HYPOTHESES TESTEES

Si les études qualitatives sont souvent utilisées dans un objectif exploratoire, l'objectif d'une étude quantitative est avant tout *« de mesurer, de quantifier et de permettre de généraliser les résultats à partir d'un échantillon de la population concernée »* (Carricano et al., 2010). Les études quantitatives se basent en général sur un nombre important d'observations et sur des données structurées (variables métriques, nominales ou ordinales), se différenciant ainsi des études qualitatives reposant souvent sur un faible nombre d'observations et des données non structurées (questions ouvertes, discours…).

Trois catégories d'études quantitatives sont à distinguer selon les objectifs de la recherche : les études descriptives, explicatives et prédictives. Or, nous ne cherchons ici ni à décrire les caractéristiques d'une population (étude descriptive), ni à créer un modèle prédisant des comportements (étude prédictive), mais à expliquer les relations au sein d'un phénomène, de la manière la plus valide et la plus fiable possible. Notre étude est donc de nature explicative.

Les méthodes explicatives ont pour objectif de déterminer s'il existe une relation entre une variable expliquée Y (par exemple, l'expérience des tensions de la durabilité) et une ou plusieurs variables explicatives X_i (par exemple, la rareté des ressources) et, dans certains cas, de quantifier cette relation (Hahn & Macé, 2017). Ces méthodes visent ainsi à calculer une fonction f modélisant la relation entre Y et p variables explicatives, notées X_1, X_2, …, X_p. On a alors : $Y = f(X_1, X_2, \ldots, X_p)$. Il convient toutefois de préciser que les méthodes explicatives ne déterminent pas de lien causal entre X et Y mais l'existence d'une association entre ces

variables, la théorie et le bon sens pouvant alors s'avérer utiles pour définir la relation de causalité (Hahn & Macé, 2017).

Conformément au design de recherche, les résultats de l'étude qualitative précédemment présentés constituent l'aboutissement de la première phase et le point de départ de l'étude quantitative, seconde phase de notre investigation empirique. L'étude qualitative, qui visait à explorer et à décrypter la complexité des phénomènes étudiés en analysant le discours de 30 dirigeants, permet en effet d'établir quatre hypothèses que nous allons désormais tester sur un plus grand échantillon (> 100) de la même population (celle des dirigeants d'entreprises agricoles en SME collectifs Terr'Avenir).

Il ne s'agit toutefois pas de confirmer ou d'infirmer les résultats issus de l'exploration qualitative mais d'éclairer des zones différentes des phénomènes étudiés, conformément à notre stratégie de triangulation[32] (cf. design de recherche). L'étude qualitative a permis d'identifier les tensions de la durabilité auxquelles sont confrontées les petites entreprises étudiées et de montrer en quoi les SME collectifs peuvent créer des conditions favorables à l'expérience, l'acceptation et la résolution de ces tensions. Mais cette étude n'a pas permis de déterminer si ces conditions créées par les SME collectifs ont des relations significatives avec ces trois variables centrales de la gestion paradoxale. C'est l'objet de cette étude quantitative qui cherche donc à répondre à la question suivante : *Les conditions (favorables à la gestion paradoxale) créées par les SME collectifs permettent-elles véritablement une meilleure gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise ?*

Premièrement, l'étude qualitative confirme la proposition initiale 1 ($P1_i$) en montrant que les SME collectifs créent des conditions favorables à l'expérience des tensions par le renforcement des trois facteurs environnementaux qui rendent, selon Smith & Lewis (2011), les tensions paradoxales plus saillantes, à savoir : la pluralité, le changement et la rareté. Mais cette étude ne détermine pas si l'accroissement de ces facteurs favorise significativement l'expérience des tensions de la durabilité. La première hypothèse (H1) testée dans l'étude quantitative est donc la suivante :

H1 : La pluralité (H1a), le changement (H1b) et la rareté (H1c) liés aux SME collectifs sont positivement associés à l'expérience des tensions de la durabilité.

[32] Pour rappel, l'hypothèse sous-jacente à la triangulation est qu'en obtenant différents angles d'approche d'un phénomène on peut en obtenir une vision plus globale et en affiner l'analyse, tout en limitant l'influence des biais associés à chacune des méthodes (Caillaud & Flick, 2016 ; Denzin, 1970).

Deuxièmement, l'étude qualitative confirme la proposition initiale 2 ($P2_i$) en montrant que les SME collectifs créent des conditions favorables à l'acceptation des tensions par le renforcement des capacités individuelles (équanimité, complexité cognitive et comportementale) et organisationnelles (capacités dynamiques) qui favorisent, selon Smith & Lewis (2011), les cercles vertueux de la gestion paradoxale. Mais cette étude ne détermine pas si l'accroissement de ces capacités est significativement associé à l'acceptation des tensions de la durabilité. La seconde hypothèse (H2) testée dans l'étude quantitative est donc la suivante :

H2 : L'équanimité (H2a), la complexité cognitive et comportementale (H2b) et les capacités dynamiques (H2c) liées aux SME collectifs sont positivement associées à l'acceptation des tensions de la durabilité.

Troisièmement, l'étude qualitative confirme la proposition initiale 3 ($P3_i$) en montrant que les SME collectifs améliorent la résolution des tensions de la durabilité mais ne permet pas de déterminer si l'accroissement des capacités de la gestion paradoxale précédemment évoqué est significativement associé à cette résolution. En effet, même si le modèle de Smith & Lewis (2011) reste relativement flou sur les capacités de la résolution des tensions, il se base néanmoins implicitement sur l'idée que cette résolution repose sur les mêmes capacités que celles de l'acceptation des tensions. La troisième hypothèse (H3) testée dans l'étude quantitative est donc la suivante :

H3 : L'équanimité (H3a), la complexité cognitive et comportementale (H3b) et les capacités dynamiques (H3c) liées aux SME collectifs sont positivement associées à la résolution des tensions de la durabilité.

Quatrièmement, l'étude qualitative montre que les efforts de résolution peuvent générer petit à petit des risques d'attitudes défensives contreproductives et donc renforcer progressivement la menace d'une gestion moins vertueuse des paradoxes de la durabilité. Au-delà de l'inconfort provoqué par les remises en cause et changements, notre analyse met surtout en évidence que la rareté des cas de synthèse (manque de retombées immédiates de l'action responsable) et la pression sur les ressources liée aux stratégies de séparation temporelle (efforts à court terme pour de la performance à long terme) peuvent générer au fil du temps un fort sentiment

d'incohérence et donc une moindre acceptation des tensions de la durabilité. Ainsi, nous suggérons que l'acceptation des tensions dépend aussi du niveau de résolution. Autrement dit, plus le niveau de résolution est faible (fort), moins (plus) les tensions vécues sont acceptées. La dernière hypothèse (H4) testée dans l'étude quantitative est donc la suivante :

H4 : La résolution des tensions modère négativement la relation entre l'expérience et l'acceptation des tensions : lorsque la résolution est faible, les tensions vécues sont moins acceptées (H4a) ; lorsque la résolution est forte, les tensions vécues sont plus acceptées (H4b).

Ces quatre hypothèses peuvent se structurer autour du modèle de recherche ci-après (un modèle est une représentation simplifiée d'un phénomène mettant en relation plusieurs variables). Alors que les flèches noires reprennent le modèle de gestion des paradoxes de Smith & Lewis (2011), les flèches bleues représentent nos hypothèses.

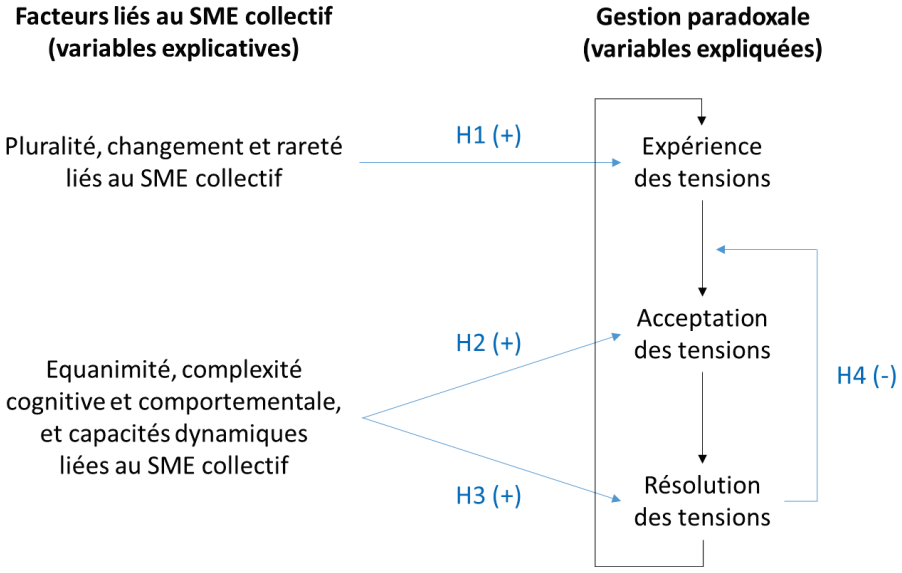


Figure 20 : Représentation schématique des hypothèses à tester

Même si les résultats de l'étude qualitative servent de base à l'élaboration de ces hypothèses, nous verrons plus tard qu'ils participent aussi à la construction de l'instrument utilisé pour mesurer les différentes variables qu'elles mettent en jeu.

2. INSTRUMENT DE MESURE

L'étude utilise un questionnaire d'enquête administré par Internet (cf. annexe 3) comme outil de collecte et instrument de mesure. Ce choix a notamment été motivé par les aspects suivants :

- l'objectif de l'étude (explicatif, les enquêtes par questionnaire étant adaptées à ce type d'objectif) ;
- les contraintes de budget et de temps (l'administration d'un questionnaire par Internet étant une méthode de collecte peu onéreuse et relativement peu chronophage) ;
- le nombre et la nature des informations à collecter (nombreuses variables quantitatives mobilisant des échelles métriques) ;
- la dispersion géographique (la population étudiée est répartie dans 8 régions françaises) ;
- les capacités matérielles des répondants (ces derniers étant *a priori* tous équipés d'un ordinateur connecté et amenés régulièrement à s'en servir, notamment dans le cadre du SME collectif).

Les limites de cette méthode résident essentiellement dans la nature déclarative des informations transmises (Hahn & Macé, 2017) en raison de biais liés à l'individu enquêté (réponses volontairement ou involontairement incorrectes, problèmes de mémorisation, biais d'anxiété, etc.), de biais liés à l'instrument de mesure (questions mal formulées, questionnaire trop long, mode de collecte inadéquat, effets d'ordre, etc.) ou encore de biais introduits par l'enquêteur lui-même (ne concernant pas la présente étude, le questionnaire étant administré par Internet). Pour limiter ces biais et réduire les non-réponses, plusieurs points de vigilance ont été traités dans le développement du questionnaire selon les préconisations de Carricano et al. (2010) et de Gavard-Perret et al. (2008). Une attention particulière a donc été portée à la qualité de la formulation des questions (clarté, précision et concision des questions, utilisation du vocabulaire des répondants, absence d'induction des réponses…) et des modalités de réponses (types d'échelles et nombre de modalités, pertinence et suffisance des choix possibles, facilitation des réponses…), ainsi qu'à l'organisation du questionnaire, tout en gardant à l'esprit qu'un questionnaire doit susciter et maintenir l'intérêt de l'enquêté pour remplir vraiment son rôle (Churchill, 1979 ; Carricano et al., 2010). La longueur du questionnaire a donc été optimisée pour réduire autant que possible les effets de lassitude. Beaucoup d'efforts ont aussi été réalisés sur la structure (plan progressif, cohérence d'ensemble) et la forme du questionnaire

(attrait visuel, ergonomie). L'ordre des questions a également été raisonné pour éviter les effets de contamination (c'est-à-dire l'influence directe d'une question sur les suivantes), notamment entre les variables explicatives et les variables expliquées, ces dernières ayant donc été abordées en premier. L'âge et le niveau d'étude ont aussi été demandés à la fin pour ne pas créer d'éventuelle gêne liée à ces questions en début de questionnaire. Les items des variables n'ont par ailleurs pas été mélangés pour éviter de demander des efforts cognitifs trop importants aux répondants tout en cherchant à maintenir leur intérêt, le remplissage du questionnaire pouvant déjà exiger un niveau relativement élevé de concentration. Une introduction (cf. encadré) a par ailleurs permis de présenter le thème général (sans aborder la notion de tensions ou de paradoxes pour ne pas risquer de transposer des représentations aux répondants) et le cadre de l'enquête (travail doctoral, population cible…). Cette introduction fut également l'occasion de préciser la durée nécessaire pour le remplissage du questionnaire, d'annoncer la possible redondance de certaines questions, de rassurer sur les questions d'anonymat, mais aussi de limiter le biais d'anxiété en expliquant qu'il n'y avait pas d'enjeu d'évaluation de la personnalité : *« Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse. (…) exprimez sans crainte vos propres idées. »*.

« Etude sur la performance globale des entreprises agricoles en SME collectif

Merci pour votre participation à ce travail de recherche doctoral qui s'adresse à l'ensemble des dirigeants en démarche Terr'Avenir (soit environ 250 entreprises agricoles réparties dans 8 associations régionales).

Répondre à ce questionnaire vous prendra entre 15 et 20 minutes.

Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse. C'est la diversité des opinions qui est recherchée. Répondez le plus spontanément possible et exprimez sans crainte vos propres idées.

Vos réponses sont confidentielles et seront utilisées de manière anonyme. Vous identifier ne sert qu'à savoir qui a répondu et permet ainsi de ne relancer que ceux qui ne l'ont pas encore fait.

Certaines questions pourront vous sembler répétitives voire inadaptées. Elles sont néanmoins nécessaires pour des raisons de fiabilité statistique.

Les résultats de l'étude vous seront communiqués dans les prochains mois.

Excellente continuation,

… »

Enfin, le questionnaire a été relu par d'autres chercheurs et testé sur un petit échantillon en situation réelle (cf. section sur la validité faciale et le test du questionnaire).

2.1. Développement des échelles

Le paradigme de Churchill (1979) est souvent mobilisé pour la construction d'échelles de mesure mais son application stricte s'avère un processus trop long au regard des objectifs de la

recherche (qui ne résident pas dans la construction d'échelles de mesure) et incompatible avec la taille de la population étudiée (185 dirigeants), cette dernière ne permettant pas d'obtenir deux échantillons suffisants et donc de faire deux collectes de données. Nous nous inspirons toutefois de ce paradigme et suivons des règles rigoureuses pour le développement de nos échelles de mesure en vérifiant notamment leur validité (faciale, convergente et discriminante) et leur fiabilité, comme cela est généralement recommandé selon Carricano et al. (2010).

Le modèle et ses hypothèses mettent en jeu des variables dépendantes et indépendantes qui sont toutes des variables latentes, c'est-à-dire non directement observables. Leurs valeurs sont des quantités mesurées grâce à des échelles métriques, telle que l'échelle de Likert utilisée dans cette étude, dont les intervalles sont supposés équidistants. Couramment utilisés en Sciences de Gestion dans le cadre de questionnaires d'enquête, ces instruments de mesure permettent *« d'éviter d'avoir à représenter un phénomène abstrait – un construit – par le biais d'une seule et unique variable, en privilégiant l'utilisation d'indicateurs qui permettent de représenter les différentes facettes de ce construit »* (Carricano et al., 2010). Ainsi, dans un questionnaire, il est généralement préconisé d'utiliser des échelles à plusieurs items (questions) pour mesurer un concept. Dans un premier temps, il convient alors de vérifier s'il existe dans la littérature des échelles de mesure des concepts mobilisés par le modèle de recherche. Si des échelles n'existent pas, le chercheur doit les créer. Ce fut effectivement le cas pour plusieurs concepts utilisés dans la présente recherche, soit parce que les concepts sont nouveaux (les études empiriques sur la gestion paradoxale sont relativement récentes et qualitatives pour la plupart), soit parce qu'ils s'appliquent à un contexte trop différent. Dans cette étude, les items des échelles de mesure des variables ont été générés sur la base de la littérature (cadres d'analyse, définitions des concepts et échelles de mesure existantes) et des résultats de l'étude qualitative (analyse de contenu et verbatims).

Deux difficultés majeures ont dû être surmontées pour la génération des items. La première est que le modèle de recherche articule des concepts complexes et ambigus (notamment ceux relatifs à la gestion paradoxale) qui ne sont pas évidents à transposer sur le terrain. Rendre les items du questionnaire aussi compréhensibles que possible pour les acteurs fut donc un aspect pour lequel nous avons porté une attention particulière. Nous avons par ailleurs dû faire face à un manque d'échelles de mesure existantes adaptées à l'objet de la recherche (la gestion des paradoxes de la durabilité) et à son contexte (les petites entreprises en SME collectif). Les cadres d'analyse, les définitions des concepts et les résultats de l'étude qualitative préalablement réalisée ont donc largement contribué à la génération des items.

L'ensemble des items des variables dépendantes et indépendantes sont mesurés par une même échelle de Likert (échelle psychométrique généralement utilisée pour mesurer les attitudes et les opinions) dans sa version initiale (Likert, 1932), c'est-à-dire en 5 points (1- Pas du tout d'accord ; 2 - Pas d'accord ; 3 - Ni d'accord ni pas d'accord ; 4 - D'accord ; 5 - Tout à fait d'accord), facilitant ainsi le remplissage du questionnaire pour le répondant. Le choix d'une échelle à 5 modalités plutôt que 7 a été fait pour ne pas complexifier le choix de réponse (la compréhension de certains items des variables de la gestion paradoxale pouvant déjà nécessiter un certain effort cognitif) et éviter d'obtenir un niveau de précision artificiel. Cela a également permis de ne pas alourdir un questionnaire pouvant déjà être perçu par les répondants comme relativement long (les répondants sont des dirigeants de petites entreprises souvent contraints par le manque de temps). En outre, Revilla et al. (2014) ont récemment mis en évidence dans une rigoureuse étude comparative qu'il n'y a pas de gain d'information au-delà de 5 modalités mais au contraire une diminution de la qualité des données. Par ailleurs, une échelle à 5 modalités plutôt que 4 ou 6 présente l'intérêt d'avoir un point médian « ni d'accord ni pas d'accord », évitant ainsi au répondant d'avoir à choisir au hasard une des deux modalités encadrant ce point médian si celui-ci manquait et donc de donner des réponses artificiellement positives ou négatives. A noter également que quelques rares items ne concernant que les entreprises ayant des ressources humaines se sont vus ajouter une modalité « non concerné » pour permettre aux entreprises sans salariés de ne pas répondre.

2.1.1. Génération des items des variables dépendantes

Le modèle de recherche met en jeu trois variables dépendantes relevant de la gestion paradoxale : l'expérience, l'acceptation et la résolution des tensions de la durabilité.

Première variable dépendante, l'expérience des tensions de la durabilité a été mesurée grâce à une version adaptée de l'échelle de l'expérience des tensions de Miron-Spektor et al. (2018) qu'ils définissent comme l'expérience d'éléments concurrents tels que des demandes, des objectifs, des intérêts ou des perspectives contradictoires.

Leur échelle originale est la suivante :

Experiencing Tensions
« Experiencing competing elements (e.g., demands, goals, interests and perspectives) » (Miron-Spektor et al., 2018)
Scale : 1 = “strongly disagree” to 7 = “strongly agree”
Think about your regular experience at work when you answer these questions.
1. I often have competing demands that need to be addressed at the same time.
2. I sometimes hold two ideas in mind that seem contradictory when appearing together.
3. I often have goals that contradict each other.
4. I often have to meet contradictory requirements.
5. Usually when I examine a problem, the possible solutions seem contradictory.
6. I often need to decide between opposing alternatives.
7. My work is filled with tensions and contradictions.

Tableau 17 : Echelle de l’expérience des tensions de Miron-Spektor et al. (2018)

Face au manque d’échelles de mesure validées sur les concepts d'expérience des tensions et de mentalité paradoxale, Miron-Spektor et al. (2018) ont réalisé un travail rigoureux de développement d’échelles incluant 8 échantillons d’employés dans 4 pays (États-Unis, Royaume-Uni, Israël et Chine) et dans différents secteurs d’activité. Pour construire leurs échelles, ces auteurs ont généré déductivement des items de la théorie des paradoxes (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Smith, 2014) et testé la corrélation de leurs échelles avec des échelles connexes notamment issues de la recherche en psychologie sociale. Bien que leur étude se focalisait sur les tensions entre efficacité au travail et innovation chez les employés, Miron-Spektor et al. (2018) se sont également attachés à vérifier si leurs échelles étaient généralisables à d’autres contextes. Ils ont ainsi testé leurs items sur différents types de tensions identifiés dans la typologie des paradoxes de Smith & Lewis (2011), en l’occurrence les tensions liées aux paradoxes d’apprentissage, aux paradoxes d’appartenance et aux paradoxes de performance. Leur travail a alors abouti au développement des échelles de l'expérience des tensions et de la mentalité paradoxale, dont la fiabilité et la validité ont été confirmées et qui se veulent mobilisables pour l’étude d’autres tensions paradoxales dans d’autres contextes.

Malgré leur prétendu caractère générique, nous avons dû légèrement adapter ces échelles au contexte de la durabilité des entreprises après les avoir traduites de l’anglais via la méthode de la retro-traduction[33]. Des modifications mineures (cf. encadré ci-après) ont donc été apportées

[33] La traduction des items en français effectuée par le chercheur a été transmise à une personne bilingue dont l’anglais américain est la langue naturelle afin qu’il les traduise à son tour en anglais. Cette dernière version a

à l'échelle de l'expérience des tensions de Miron-Spektor et al. (2018). Tout d'abord, la consigne a été réécrite ainsi : *« Dans ce qui suit, pensez à votre expérience régulière de dirigeant d'entreprise lorsque vous répondez. »* Ensuite, les items ont tous été légèrement modifiés pour les contextualiser sans dénaturer leur sens. Par exemple, l'item 6 *« I often need to decide between opposing alternatives »* a été adapté de la façon suivante : *« pour améliorer la durabilité de mon entreprise, j'ai souvent besoin de décider entre des alternatives opposées »*. Enfin, par souci d'homogénéisation avec les autres variables et pour éviter une complexification peu utile voire désavantageuse (Revilla et al., 2014) du questionnaire, l'échelle de Likert originale à 7 modalités n'a pas été conservée au profit d'une échelle de Likert à 5 modalités.

Expérience des tensions de la durabilité (échelle adaptée de Miron-Spektor et al., 2018) Echelle : 1 = "Pas du tout d'accord" à 5 = "Tout à fait d'accord"
Dans ce qui suit, pensez à votre expérience régulière de dirigeant d'entreprise lorsque vous répondez.
1. J'ai souvent des demandes ou des exigences concurrentes qui doivent être traitées en même temps.
2. Lorsque je réfléchis à la durabilité de mon entreprise, j'ai parfois à l'esprit des idées contradictoires.
3. J'ai souvent des objectifs qui s'opposent quand je cherche à améliorer la durabilité de mon entreprise.
4. Pour que mon entreprise soit durable, je dois souvent satisfaire des demandes ou des exigences qui sont en conflit avec mes objectifs.
5. Souvent, lorsque j'examine un problème de durabilité, les solutions possibles semblent ambivalentes (à la fois positives et négatives).
6. Pour améliorer la durabilité de mon entreprise, j'ai souvent besoin de décider entre des alternatives opposées.
7. L'amélioration de la durabilité de mon entreprise est remplie de tensions et de contradictions.

Tableau 18 : Items initiaux de l'échelle de l'expérience des tensions de la durabilité

Compte tenu du caractère plutôt flou et abstrait de la formulation et du vocabulaire (tensions, contradictions, exigences concurrentes ou conflictuelles…) des items de cette échelle adaptée de Miron-Spektor et al. (2018), une autre échelle de l'expérience des tensions (cf. encadré ci-après), nommée « tensions perçues de la durabilité », a été créée sur la base du cadre d'analyse des tensions de la durabilité de Hahn et al. (2015) et des résultats et verbatims de l'étude qualitative. Cette échelle, qui utilise davantage le vocabulaire des répondants et aborde plus concrètement et plus précisément les tensions paradoxales vécues par les acteurs, est composée de 13 items reprenant les trois catégories de tensions de la durabilité identifiées lors de l'étude qualitative et figurant dans le cadre d'analyse de Hahn et al. (2015), à savoir : les tensions entre

alors été comparée avec la version originale pour repérer et discuter des différences, affinant ainsi la qualité de la traduction.

objectifs (items 1, 2, 3, 8), les tensions entre niveaux (items 4, 5, 6, 9) et les tensions liées aux processus de changement (items 7, 10, 11, 12, 13). La création d'une échelle connexe à celle de l'expérience des tensions permet ainsi de mesurer plus spécifiquement les perceptions des dirigeants relatives aux tensions paradoxales de la durabilité et de pallier l'éventuelle inadéquation à notre terrain de l'échelle de Miron-Spektor et al. (2018). Même si ces items sont construits à partir des résultats de l'étude qualitative (analyse et verbatims), la formulation de certains d'entre eux reste inspirée du cadre d'analyse de Hahn et al. (2015), du modèle théorique de Smith & Lewis (2011) et des travaux Miron-Spektor et al. (2018).

Tensions perçues de la durabilité Echelle : 1 = "Pas du tout d'accord" à 5 = "Tout à fait d'accord"
Dans ce qui suit, pensez à votre expérience régulière de dirigeant d'entreprise lorsque vous répondez.
1. Les efforts de mon entreprise en matière de durabilité font rarement l'objet de retombées économiques immédiates.
2. L'amélioration des pratiques environnementales ou sociales peut parfois constituer une prise de risque économique pour mon entreprise.
3. Dans la pratique, répondre à un problème de durabilité peut parfois engendrer un autre problème de durabilité.
4. Sur les questions de durabilité, j'ai souvent l'impression que la société et moi on ne se comprend pas.
5. Les efforts de mon entreprise en matière de durabilité sont rarement reconnus par les parties prenantes (clients, administrations, organisations professionnelles, assureurs, visiteurs, voisinage…).
6. Dans la pratique, il est souvent difficile de satisfaire toutes les exigences des parties prenantes (clients, administrations, organisations professionnelles, financeurs, assureurs, voisinage…).
7. Parfois, j'ai l'impression de bien faire mais ce que je fais est remis en cause parce que les attentes de la société ou les modèles de durabilité évoluent.
Ce qui est complexe dans l'amélioration de la durabilité c'est…
8. … de répondre à des problèmes environnementaux ou sociaux tout en assurant la viabilité économique de mon entreprise.
9. … de répondre aux attentes de la société tout en assurant l'atteinte des objectifs de mon entreprise.
10. … de ne plus céder à la facilité de nos anciennes habitudes.
11. … d'explorer de nouvelles solutions tout en exploitant les solutions existantes dans mon entreprise.
12. … d'acquérir de nouvelles compétences tout en m'appuyant sur les compétences existantes dans mon entreprise.
13. … d'assurer la viabilité future de mon entreprise (moyen long terme) tout en assurant sa viabilité actuelle (court terme).

Tableau 19 : Items initiaux de l'échelle des tensions perçues de la durabilité

L'acceptation des tensions de la durabilité, deuxième variable dépendante de l'étude, a quant à elle été mesurée grâce à une version adaptée de l'échelle de la mentalité paradoxale de Miron-Spektor et al. (2018, cf. ci-après) qu'ils définissent comme une tendance à valoriser, accepter et se sentir à l'aise avec les tensions. S'appuyant sur la théorie des paradoxes (Smith & Lewis, 2011), Miron-Spektor et al. (2018) suggèrent en effet que les individus ayant une mentalité paradoxale forte ont tendance à accepter et à se sentir à l'aise avec les tensions en voyant ces dernières comme des opportunités et en travaillant au travers de façon proactive. Ils exploitent

ainsi davantage le potentiel synergique des paradoxes en abordant plus positivement les contradictions et en explorant plus largement les solutions possibles. A l'inverse, des individus ayant une mentalité paradoxale faible ont tendance à chercher à éviter ou à éliminer les tensions, les conduisant à effectuer des choix entre des exigences contradictoires ou à se satisfaire de solutions sous-optimales qui entravent au final leurs performances. En d'autres termes, les tensions sont nuisibles pour les individus ayant une faible mentalité paradoxale. En matière de durabilité, le rôle déterminant de la mentalité paradoxale pour l'acceptation et l'exploitation du potentiel positif des tensions entre les aspects économiques et non économiques est également défendu par Hahn et al. (2014).

Paradox Mindset *« A tendency to value, accept and feel comfortable with tensions »* (Miron-Spektor et al., 2018) Scale : 1 = "strongly disagree" to 7 = "strongly agree"
Think about your regular experience at work when you answer these questions.
1. When I consider conflicting perspectives, I gain a better understanding of an issue.
2. I am comfortable dealing with conflicting demands at the same time.
3. Accepting contradictions is essential for my success.
4. Tension between ideas energize me.
5. I enjoy it when I manage to pursue contradictory goals.
6. I often experience myself as simultaneously embracing conflicting demands.
7. I am comfortable working on tasks that contradict each other.
8. I feel uplifted when I realize that two opposites can be true.
9. I feel energized when I manage to address contradictory issues.

Tableau 20 : Echelle de la mentalité paradoxale de Miron-Spektor et al. (2018)

L'échelle de la mentalité paradoxale de Miron-Spektor et al. (2018) a également dû être adaptée au contexte de la durabilité des entreprises et au statut de dirigeant, après avoir été traduite de l'anglais par la méthode de la rétro-traduction (cf. encadré ci-après). Tout d'abord, la consigne a été réécrite de la même façon que pour l'expérience des tensions : *« Dans ce qui suit, pensez à votre expérience régulière de dirigeant d'entreprise lorsque vous répondez. »* Des modifications mineures ont ensuite été apportées aux items 1 à 7 pour les contextualiser sans dénaturer leur sens. Par exemple, l'item 4 *« tension between ideas energize me »* a été adapté de la façon suivante : *« sur les questions de durabilité, la tension entre les idées me stimule »*. L'item 8 *« I feel uplifted when I realize that two opposites can be true »* et l'item 9 *« I feel energized when I manage to address contradictory issues »* paraissant peu adaptés (ces items ont été développés dans le cadre d'une étude s'intéressant à la créativité), ces derniers ont été

supprimés au profit d'un item à la formulation plus simple et plus en adéquation avec le contexte de la recherche : *« réussir à traiter des problèmes complexes de durabilité me stimule »*. Enfin, pour les mêmes raisons que celles évoquées précédemment, l'échelle de Likert originale à 7 modalités a été remplacée par une échelle de Likert à 5 modalités.

Acceptation des tensions de la durabilité (échelle adaptée de Miron-Spektor et al., 2018) Echelle : 1 = "Pas du tout d'accord" à 5 = "Tout à fait d'accord"
Dans ce qui suit, pensez à votre expérience régulière de dirigeant d'entreprise lorsque vous répondez.
1. Lorsque je prends en compte des points de vue divergents, j'obtiens une meilleure compréhension des problèmes de durabilité.
2. Au travail, je suis à l'aise pour traiter des demandes ou des exigences qui sont en conflit avec mes objectifs.
3. L'acceptation des contradictions de la durabilité est essentielle pour le succès de mon entreprise.
4. Sur les questions de durabilité, la tension entre les idées me stimule.
5. J'aime réussir à poursuivre des objectifs concurrents (opposés) pour améliorer la durabilité de mon entreprise.
6. Au travail, j'ai souvent l'impression d'accepter des demandes ou des exigences qui sont en conflit avec mes objectifs.
7. Au travail, je suis à l'aise pour adopter des rôles variés, même s'ils ne vont pas dans le même sens.
8. Réussir à traiter des problèmes complexes de durabilité me stimule.

Tableau 21 : Items initiaux de l'échelle de l'acceptation des tensions de la durabilité

Enfin, pour la troisième variable dépendante, l'absence d'échelle de mesure existante a nécéssité la contruction d'une échelle de la résolution des tensions de la durabilité. Dix items ont donc été générés (cf. encadré ci-après) à partir des résultats de l'étude qualitative (analyse et verbatims) et du cadre d'analyse des tensions de la durabilité de Hahn et al. (2015).

Il s'agit d'une échelle de la résolution perçue et non de la résolution réelle des tensions, étant donné l'absence de données qui permettraient d'en faire une évaluation objective. La mesure d'une résolution perçue peut d'ailleurs présenter un avantage car il n'est pas rare que les dirigeants soient réticents à divulguer des informations précises sur la performance de leur entreprise. Plusieurs recherches ont en outre montré la fiabilité et la validité des échelles de mesure de la performance perçue en montrant une forte association positive entre les mesures de performance subjectives et objectives (Kraus et al., 2012).

Les items de cette échelle de la résolution reprennent les trois catégories de tensions (vécues par les acteurs) identifiées dans l'étude qualitative et figurant dans le cadre d'analyse de Hahn et al. (2015). Ainsi, quatre items mesurent la résolution des tensions entre objectifs (items 1, 2, 3, 4), trois items mesurent la résolution des tensions entre niveaux (items 5, 6, 9) et enfin, trois items mesurent la résolution des tensions liées aux processus de changement (items 7, 8, 10).

Résolution des tensions de la durabilité Echelle : 1 = “Pas du tout d’accord” à 5 = “Tout à fait d’accord”
Globalement, je réussis à améliorer mes performances environnementales ou sociales…
1. … sans dégrader mes performances économiques.
2. … tout en sécurisant mon entreprise.
3. … tout en améliorant le confort et le cadre de vie au travail.
4. … tout en renforçant l’efficacité du travail dans mon entreprise.
Globalement, je réussis à…
5. … poursuivre mes objectifs tout en répondant aux attentes de la société.
6. … poursuivre mes objectifs tout en assurant la légitimité de mon entreprise auprès de ses parties prenantes (clients, administrations, financeurs, assureurs, organisations professionnelles, voisinage, salariés, grand public…).
7. … assurer la viabilité actuelle de mon entreprise tout en assurant sa viabilité future.
8. … exploiter le savoir-faire de mon entreprise tout en explorant de nouvelles façons de faire pour améliorer sa durabilité.
9. … poursuivre mes objectifs tout en répondant aux attentes des salariés.
10. … impliquer les membres de l’entreprise (salariés, associés, aides familiaux…) dans la mise en œuvre de pratiques plus durables.

Tableau 22 : Items initiaux de l’échelle de la résolution des tensions de la durabilité

2.1.2. Génération des items des variables indépendantes

Le modèle de recherche met en jeu 6 variables indépendantes qui traduisent les effets (perçus par les dirigeants) des SME collectifs sur 6 facteurs identifiés par Smith & Lewis (2011) comme des facteurs importants de la gestion paradoxale. Il s’agit, d’une part, des 3 facteurs environnementaux favorisant l’expérience des tensions, en l’occurrence la pluralité, le changement et la rareté, et d’autre part, des 3 facteurs favorisant les cercles vertueux en matière de gestion des paradoxes, en l’occurrence l’équanimité, la complexité cognitive et comportementale, et les capacités dynamiques (Smith & Lewis, 2011). Dans cette recherche, nous ne cherchons donc pas à mesurer ces facteurs mais uniquement à mesurer les effets perçus des SME collectifs sur ces derniers. Aucune échelle de mesure n’ayant à notre connaissance été développée dans ce sens, les items des 6 variables explicatives ont été construits sur la base des résultats de l’étude qualitative (analyse de contenu et verbatims), du cadre théorique de Smith & Lewis (2011) et de différents travaux relatifs aux facteurs concernés.

Les items des variables indépendantes commencent tous par *« La démarche Terr’Avenir… »* ou par *« Avec la démarche Terr’Avenir… »*, le nom de la démarche s’avérant bien plus parlant pour les répondants que le terme *« SME collectif »*. La consigne initiale était alors la suivante : *« Dans ce qui suit, pensez à votre expérience régulière de la démarche Terr’Avenir lorsque vous répondez »*. S’agissant à nouveau de mesure d’opinions, la même échelle de Likert à 5

modalités que celle utilisée pour les variables dépendantes a été utilisée pour les variables indépendantes.

La première variable indépendante est la pluralité liée au SME collectif. La pluralité renvoie à la multiplicité et la diversité des points de vue dans des contextes de pouvoir diffus (Denis et al., 2007). Elle favorise l'expérience des tensions (Smith & Lewis, 2011) en élargissant l'incertitude et en mettant en évidence les objectifs concurrents et les processus incohérents (Cohen & March, 1974). Selon les résultats de l'étude qualitative, plusieurs aspects des SME collectifs sont de nature à renforcer une telle pluralité source de tensions accrues. Les cinq items générés (cf. échelle ci-dessous) reprennent ces différents aspects.

Pluralité liée au SME collectif Echelle : 1 = "Pas du tout d'accord" à 5 = "Tout à fait d'accord"
La démarche Terr'Avenir…
1. … met en évidence la pluralité (diversité) des points de vue.
2. … favorise l'ouverture d'esprit.
3. … permet de confronter ses idées et ses pratiques, de voir ce qui se fait ailleurs.
4. … révèle les divergences de logiques entre mon entreprise et ses parties prenantes (clients, administrations, financeurs, organisations professionnelles, voisinage, salariés, grand public…).
5. … permet de se faire dire ce qui ne va pas chez soi.

Tableau 23 : Items initiaux de l'échelle de la pluralité liée au SME collectif

La seconde variable indépendante mesure le changement lié au SME collectif. Le changement favorise également l'expérience des tensions (Smith & Lewis, 2011) en soulevant des contradictions entre les besoins à court et à long terme (Luscher & Lewis, 2008) et en mettant en concurrence les rôles et les émotions (Huy, 2002). L'étude qualitative ayant mis en évidence que les SME collectifs provoquaient de nombreux changements susceptibles de rendre les tensions de la durabilité plus saillantes, les quatre items générés pour cette échelle (cf. ci-après) résument les principaux résultats qualitatifs correspondants.

Changement lié au SME collectif Echelle : 1 = “Pas du tout d’accord” à 5 = “Tout à fait d’accord”
La démarche Terr’Avenir…
1. … induit des changements significatifs dans le fonctionnement et la gestion de mon entreprise.
2. … met en tension les besoins à court terme et à long terme de mon entreprise.
3. … conduit à la mise en place de pratiques (de terrain ou de gestion) plus complexes ou plus contraignantes.
4. … soulève des problèmes d’implication ou de résistance au changement avec certaines personnes dans mon entreprise (salariés, associés, membres de la famille, visiteurs…).

Tableau 24 : Items initiaux de l’échelle du changement lié au SME collectif

La troisième variable explicative est une mesure de la rareté liée au SME collectif. La rareté des ressources (temporelles, financières et humaines) favorise aussi l’expérience des tensions (Smith & Lewis, 2011 ; Miron-Spektor et al., 2018) en générant notamment des problèmes de répartition qui exacerbent les tensions entre les alternatives opposées (Smith & Tushman, 2005). Pour mesurer l’effet des SME collectifs sur la rareté des ressources, la génération d’items s’est inspirée des résultats de l’étude qualitative et de certains items des échelles d’Amabile et al. (1996) et de Scott & Bruce (1994) utilisés par Miron-Spektor et al. (2018) dans le contexte d’une recherche sur la gestion des paradoxes (par exemple *« I feel a sense of time pressure in my work »* ou *« I have too much work to do in too little time »*). Les cinq items retenus pour cette échelle sont alors les suivants :

Rareté liée au SME collectif Echelle : 1 = “Pas du tout d’accord” à 5 = “Tout à fait d’accord”
La démarche Terr’Avenir…
1. … met sous pression mon temps au travail.
2. … met sous pression les ressources financières de mon entreprise.
3. … exige beaucoup de travail à faire en peu de temps.
4. … induit des dépenses importantes (charges et investissements) par rapport aux capacités financières de mon entreprise.
5. … met sous pression les ressources humaines (main-d’œuvre disponible) de mon entreprise.

Tableau 25 : Items initiaux de l’échelle de la rareté liée au SME collectif

La quatrième variable indépendante est l’équanimité liée au SME collectif. En réduisant l’anxiété et la peur provoquées par les incohérences (Huy, 1999), l’équanimité, une forme de stabilité émotionnelle, favorise l’acceptation des tensions et donc les cercles vertueux de la gestion paradoxale (Smith & Lewis, 2011). Les exigences contradictoires et les demandes concurrentes soulèvent en effet de l’ambiguïté, de l’incertitude et de l’équivocité qui sont

susceptibles de générer de l'anxiété et des réponses défensives (Lewis, 2000 ; Vince & Broussine, 1996). En favorisant le confort et l'ouverture aux contradictions, l'équanimité peut minimiser ces réponses défensives contreproductives et donc la menace des cercles vicieux (Sundaramurthy & Lewis, 2003 ; Smith & Lewis, 2011). La génération des items de cette variable s'est à la fois basée sur les résultats de l'étude qualitative (analyse et verbatims), le cadre théorique de Smith & Lewis (2011) et les échelles de la sérénité (10 items) et de l'anxiété/dépression (9 items) de Gilbert et al. (2011) développées dans le cadre d'une recherche sur le bien-être psychologique et la détresse psychologique au travail. Ces échelles de Gilbert et al. (2011) sont les suivantes :

Sérénité et anxiété/dépression au travail (Gilbert et al., 2011) Echelle : 1 = « Jamais » à 5 = « Presque toujours »	
Sérénité au travail	Anxiété / dépression au travail
1. Je me sens en santé, en pleine forme	1. Je me sens préoccupé, anxieux
2. Je sais affronter positivement les situations difficiles	2. Je manque de confiance en moi
3. Je suis bien dans ma peau, en paix avec moi-même	3. Je me sens mal dans ma peau
4. J'ai un bon moral	4. Je me sens déprimé, «down»
5. Je trouve facilement des solutions à mes problèmes	5. J'éprouve de la difficulté à faire face à mes problèmes
6. Je me sens équilibré émotivement	6. Je me sens stressé, sous pression
7. Ma vie est bien équilibrée entre mes activités professionnelles, familiales et personnelles	7. Je me sens triste
8. Je suis plutôt calme, posé	8. Difficulté à me concentrer
9. J'ai le goût de pratiquer loisirs et activités hors travail	9. J'ai l'impression que personne ne m'aime
10. Je travaille avec modération, j'évite les excès	

Tableau 26 : Echelle de la sérénité et de l'anxiété/dépression au travail de Gilbert et al. (2011)

Trois items ont ainsi été adaptés de ces deux échelles pour la construction de la nôtre, en l'occurrence les items 2 et 5 de l'échelle de la sérénité au travail et l'item 1 de l'échelle de l'anxiété/dépression au travail. Avec 9 items au total, l'échelle de l'équanimité liée au SME collectif est alors construite en deux parties (cf. échelle ci-après) : une première partie mesurant l'effet des SME collectifs sur l'équanimité en général (items 1 à 4) et une seconde partie abordant plus précisément les causes de cet effet.

Equanimité liée au SME collectif Echelle : 1 = “Pas du tout d’accord” à 5 = “Tout à fait d’accord”
Avec la démarche Terr’Avenir…
1. … je me sens plus serein, plus rassuré.
2. … je me sens moins préoccupé, moins anxieux.
3. … je sais affronter plus positivement les contraintes, les situations difficiles.
4. … je trouve plus facilement des solutions à des problèmes qui m’inquiètent ou qui me stressent.
Avec la démarche Terr’Avenir, je me sens rassuré…
5. … de mieux connaître et de mieux maîtriser les choses, d’éviter les erreurs.
6. … d’anticiper les problèmes, de moins subir, de planifier et d’avancer.
7. … de ne pas être seul face aux problèmes, difficultés ou changements.
8. … de pouvoir échanger avec les autres sur ce qui marche et sur ce qui ne marche pas.
9. … que l’animateur(trice) soit là pour m’accompagner si besoin.

Tableau 27 : Items initiaux de l’échelle de l’équanimité liée au SME collectif

Les items de la cinquième variable indépendante, la complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif, ont été générés sur la base des résultats de l’étude qualitative (analyse et verbatims), du cadre théorique de Smith & Lewis (2011) et des travaux de Denisson et al. (1995) et de Smith & Tushman (2005). La complexité cognitive est une capacité à reconnaître et accepter l’interrelation des éléments contradictoires (Smith & Lewis, 2011). Elle permet aux dirigeants de développer des cadres cognitifs paradoxaux sur lesquels repose l’acceptation des tensions (Smith & Tushman, 2005). Etroitement liée à la complexité cognitive et supportant également l’acceptation des tensions paradoxales, la complexité comportementale est quant à elle une aptitude à adopter des comportements concurrents (Denisson et al., 1995). Pour Denisson et al. (1995), le concept de complexité comportementale est directement lié au concept de paradoxe et traduit une capacité distinctive des dirigeants à répondre de façon appropriée à un large éventail de situations conflictuelles ou contradictoires qui peuvent nécessiter des comportements concurrents ou opposés. Mais étudier l’effet de la complexité comportementale sur l’efficacité des dirigeants (dans le cas présent, l’efficacité de la gestion des paradoxes de la durabilité) implique aussi de mobiliser des définitions larges et variées de l’efficacité en fonction du contexte et de l’environnement (Denisson et al., 1995). Les 11 items générés reprennent ainsi les différents aspects des SME collectifs identifiés lors de l’étude qualitative comme des éléments étant de nature à renforcer la complexité cognitive et comportementale des dirigeants. Certains items mesurent uniquement la complexité cognitive

(par exemple les items 2 et 3), d'autres la complexité comportementale (par exemple les items 5 et 6), d'autres les deux facettes du concept (par exemple les items 4 et 8).

Complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif Echelle : 1 = "Pas du tout d'accord" à 5 = "Tout à fait d'accord"
Avec la démarche Terr'Avenir…
1. … je prends davantage conscience des problèmes de durabilité liés à mon activité.
2. … je perçois mieux l'interdépendance des aspects économiques et non économiques.
3. … j'accepte mieux l'interdépendance des aspects économiques et non économiques.
4. … j'intègre des aspects non économiques dans la prise de décision et l'action même en l'absence de retombées économiques immédiates.
5. … je m'oblige à faire des choses que probablement je repousserai ou ne ferai pas.
6. … je m'impose un cadre, une rigueur, je m'empêche de me laisser aller.
7. … j'accepte mieux les contraintes parce que je les partage avec les autres.
8. … j'accepte mieux les contraintes parce que je peux les gérer à mon rythme, en fonction du contexte.
9. … je vois les autres y arriver alors je me dis que je peux y arriver aussi.
10. … j'ai le souci de bien faire parce que je me sens responsable de la certification des autres.
11. … j'ai le souci de bien faire parce que je veux montrer une bonne image de mon entreprise aux autres membres.

Tableau 28 : Items initiaux de l'échelle de la complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif

Enfin, les items de la sixième et dernière variable dépendante, celle mesurant les capacités dynamiques liées au SME collectif, ont été générés à partir des résultats de l'étude qualitative (analyse et verbatims), du cadre théorique de Smith & Lewis (2011), ainsi que des travaux de Teece et al. (1997) et Teece (2007) sur les capacités dynamiques, de Ivory & Brooks (2017) sur l'agilité organisationnelle et de O'Reilly & Tushman (1995) sur l'ambidextrie. Alors que l'équanimité et la complexité cognitive et comportementale favorisent l'acceptation et la résolution des tensions au niveau individuel, les capacités dynamiques peuvent également le faire au niveau organisationnel (Smith & Lewis, 2011) en permettant aux entreprises d'être plus ouvertes et de mieux répondre aux tensions d'un environnement changeant. Initialement définies comme *« la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements changeant rapidement »* (Teece et al., 1997), les capacités dynamiques peuvent selon Teece (2007) se désagréger en trois capacités : (1) détecter les opportunités et les menaces, (2) saisir les opportunités et (3) gérer les menaces et se reconfigurer. S'intéressant à la gestion des paradoxes de la durabilité, Ivory & Brooks (2017) approfondissent quant à eux le travail de théorisation de Smith & Lewis (2011) sur les capacités organisationnelles de la gestion paradoxale et préfèrent mobiliser pour cela un concept connexe aux capacités dynamiques : le concept d'agilité stratégique. Ces auteurs proposent

alors que les organisations stratégiquement agiles s'appuient sur des méta-capacités favorisant l'acceptation et la résolution des tensions de la durabilité telles que la sensibilité stratégique, l'engagement collectif et la fluidité des ressources. Toujours sous le prisme de l'approche des paradoxes, O'Reilly & Tushman (2008) montrent quant à eux que l'ambidextrie organisationnelle, la capacité à exploiter et explorer simultanément, relève également des capacités dynamiques. La création des 12 items de l'échelle ci-dessous s'est donc inspirée de tous ces travaux et des résultats de l'étude qualitative.

Capacités dynamiques liées au SME collectif Echelle : 1 = "Pas du tout d'accord" à 5 = "Tout à fait d'accord"
Avec la démarche Terr'Avenir …
1. … je me remets davantage en cause, je me sens plus ouvert au changement.
2. … j'adopte une vision à plus long terme, je me projette davantage sur l'avenir.
3. … je prends davantage de recul sur mon exploitation, j'ai une réflexion plus globale.
4. … j'obtiens des informations et des idées que j'aurai difficilement pu obtenir seul.
5. … je fais évoluer mes pratiques, mes objectifs et ma stratégie en partageant et confrontant mes idées et mes expériences.
6. … je vois les autres évoluer alors je me dis que je peux évoluer aussi.
7. … j'adopte une posture de veille et d'anticipation, dans une logique « agir plutôt que subir ».
8. … je consacre plus de temps à l'exploration de nouvelles idées et opportunités.
9. … mon entreprise est plus attentive aux opportunités et menaces de son environnement et s'organise plus efficacement pour y répondre.
10. … mon entreprise est plus apte à renouveler ses acquis, à évoluer, à changer.
11. … mon entreprise est dans une dynamique d'apprentissage et de changement.
12. … j'observe plus d'engagement collectif au sein de mon entreprise (parmi les dirigeants, les salariés, les aides familiaux…).

Tableau 29 : Items initiaux de l'échelle des capacités dynamiques liées au SME collectif

2.1.3. Autres informations collectées

En plus de la mesure des variables dépendantes et indépendantes, le questionnaire a permis de collecter différentes informations sur l'échantillon, servant pour certaines de variables de contrôle et relevant de différents types de variables (nominales, ordinales ou métriques) selon la nature des informations collectées (âge, niveau d'étude, nombre de salariés, activités, ancienneté dans le SME collectif…). Ces variables sont présentées dans la section sur les caractéristiques de l'échantillon.

2.2. Validité faciale et test du questionnaire

Afin de déterminer si le questionnaire mesure bien ce que l'on souhaite mesurer, il convient tout d'abord de s'assurer de sa validité faciale en s'en remettant au bon sens, c'est-à-dire au contenu explicite des questions (items). Pour ce faire, il est souvent recommandé d'obtenir l'avis d'autres chercheurs sur la pertinence et la clarté des items utilisés pour mesurer les concepts étudiés (Carricano et al., 2010). Le questionnaire a donc été soumis à deux autres chercheurs. Leur analyse a permis d'apporter plusieurs changements mineurs au questionnaire, notamment pour en améliorer la clarté. Il convient également de préciser que le questionnaire a été construit sur la base de l'étude qualitative exploratoire dont les résultats ont été confrontés à 18 dirigeants d'entreprises en SME collectif et 3 animateurs de la démarche. Ces acteurs ont tous confirmé la validité faciale des résultats, qui reflètent selon eux particulièrement bien la réalité du terrain. Le questionnaire a par ailleurs été testé auprès d'une vingtaine de dirigeants en SME collectifs Terr'Avenir. Ce pré-test n'ayant pas soulevé de problème particulier, aucun changement n'a été effectué sur le questionnaire pour son administration à l'échantillon final. La relecture du questionnaire par d'autres chercheurs et la réalisation d'un test sur un petit échantillon en condition réelle sont des actions importantes pour réduire les non-réponses et améliorer la qualité de la mesure (Hahn & Macé, 2017).

3. COLLECTE DES DONNEES

3.1. Caractéristiques de l'échantillon

Un échantillon est un groupe d'individus (unités de population) extrait d'une population (ensemble des individus objets de l'étude) qu'il est important de bien définir (Hahn & Macé, 2017). Dans la présente recherche, basée sur une étude de cas multiple, la population est définie comme l'ensemble des dirigeants d'entreprises agricoles en SME collectifs Terr'Avenir. Cette population étant connue et de taille réduite, le choix a été fait de considérer la totalité de la population dans l'échantillonnage. Ainsi, le questionnaire a été administré par Internet, grâce au logiciel en accès libre « LimeSurvey », à l'ensemble des dirigeants d'entreprises en SME collectifs Terr'Avenir, soit 185 dirigeants selon les listes d'adhérents transmises par les animateurs des 8 associations.

Lors de la collecte de données dans les études statistiques, deux principales sources d'erreur sont à considérées : l'erreur de couverture et l'erreur de non-réponse (Hahn & Macé, 2017).

Tous les dirigeants concernés étant *a priori* équipé d'un ordinateur connecté (car c'est une condition indispensable à la mise en place du SME collectif Terr'Avenir), l'erreur de couverture (différence entre population cible et la population réellement étudiée) semble limitée. L'erreur de non-réponse semble également réduite en raison des faibles taux de non-réponse (27 %, soit 50 non-réponses) et de réponse partielle (3 %, soit seulement 6 questionnaires incomplets). Le fait que les dirigeants d'entreprises agricoles soient généralement trop occupés pour consacrer du temps à ce type d'enquête pourrait en grande partie expliquer cette absence de réponse. Après plusieurs relances, la phase de collecte qui s'est étalée sur 3 mois (de novembre 2017 à janvier 2018) a permis d'obtenir 129 questionnaires complets, soit un taux de réponse complète de 69,7 %. La population étudiée représente donc une part très importante de la population cible. Les taux de réponses complètes ont varié de 50 % (SME collectif de Terre de Picardie) à 88,5 % (SME collectif de Terre de Languedoc-Roussillon). Seules les réponses complètes ont été conservées pour l'analyse de données. La répartition de l'échantillon final par SME collectif (en nombre de dirigeants) est donnée par le graphique suivant.

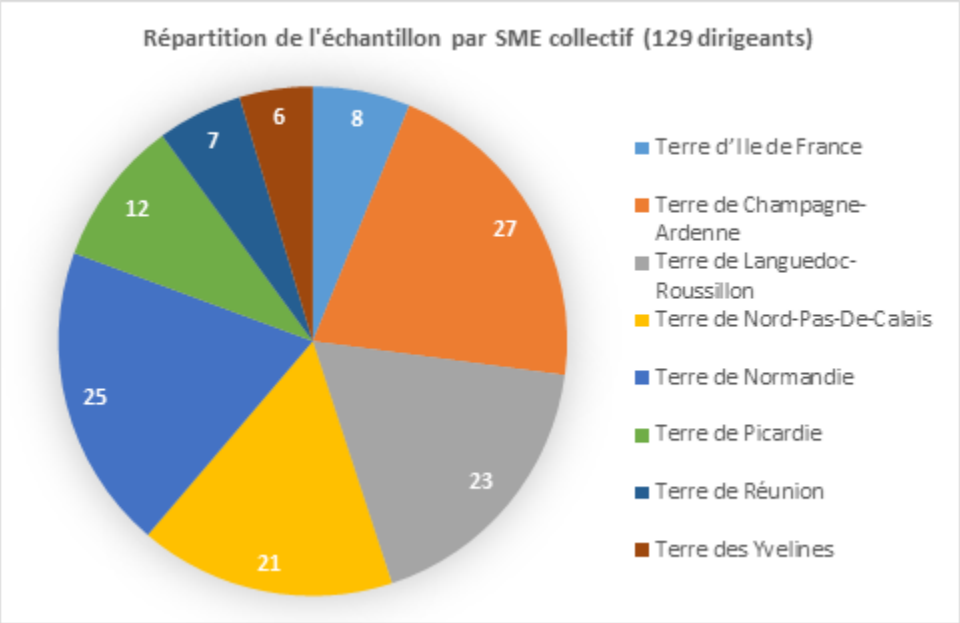


Figure 21 : Répartition de l'échantillon par SME collectif

Au sein de cet échantillon de 129 dirigeants, 20,2 % des répondants sont des femmes, ce qui est un peu en dessous de la proportion de femmes chez les exploitants agricoles (27 %) au dernier recensement agricole (Agreste 2010). Les dirigeants ont en moyenne 47 ans (médiane = 48 ; minimum = 25 ; maximum = 77). A titre de comparaison, l'âge moyen des agriculteurs français

en 2010 (source : Agreste) était de 49 ans pour les hommes et 53 ans pour les femmes, la tranche majoritaire (61 %) étant située entre 40 et 60 ans.

Les données de l'enquête indiquent par ailleurs que les dirigeants d'entreprises en SME collectifs Terr'Avenir ont un niveau d'étude élevé par rapport à l'ensemble des agriculteurs français mais aussi par rapport à la population française. En effet, alors que seulement 17 % des agriculteurs français ont un diplôme d'études supérieures selon le dernier recensement agricole (Agreste 2010), 82 % des dirigeants de l'échantillon sont au minimum BAC+2 et 31 % BAC+5 ou plus. A titre de comparaison, la proportion de personnes de 25 à 64 ans ayant fait des études supérieures en France se situe entre 22,3 % et 49,3 % selon les classes d'âge et le genre (source : Insee, Enquête Emploi 2015).

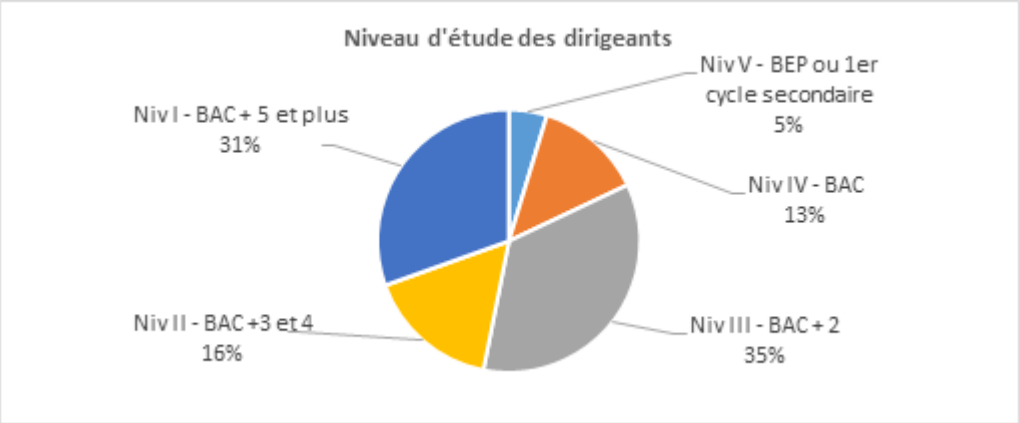


Figure 22 : Niveau d'étude des dirigeants enquêtés

Avec 1,4 entreprise en moyenne en SME collectif (74,2 % avec 1 seule entreprise en SME collectif ; maximum = 5), les 129 dirigeants représentent ensemble 184 entreprises en démarche Terr'Avenir (soit 73,3 % des entreprises sur la base des 251 recensées au printemps 2017 lors de l'étude qualitative). A en juger par le graphique ci-après (boîte à moustache), ces entreprises ont une ancienneté dans la démarche très variable (moyenne = 6,7 ans ; médiane = 6 ans). L'échantillon représente ainsi des entreprises à différents stades de la démarche et avec des niveaux d'expérience allant de 1 an (minimum) à 15 ans (maximum correspondant à l'âge du premier groupe de l'association Terre de Picardie, créateur de la démarche Terr'Avenir).

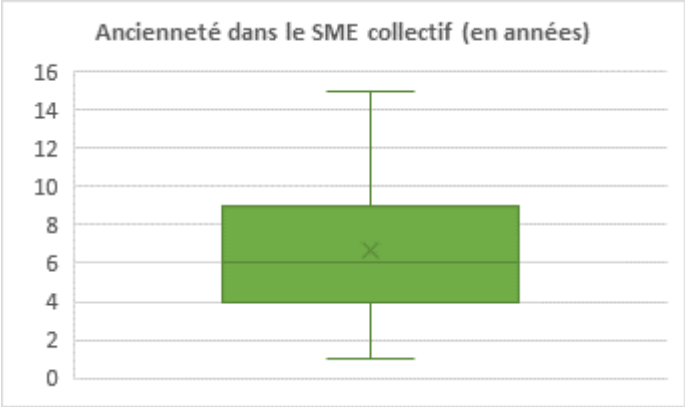


Figure 23 : Ancienneté des entreprises dans le SME collectif

32 % des répondants ont un statut d'élu au sein de leur association Terr'Avenir (Administrateur, Secrétaire, Trésorier, Vice-Président, Président) et 68 % sont des simples membres. Cette part importante d'élus au sein de l'échantillon s'explique en partie par le fait que 3 associations sur 8 sont de très petite taille (9 à 12 membres) et donc qu'une part importante de leurs membres siège en conseil d'administration. 22,5 % des dirigeants enquêtés ont par ailleurs une fonction d'auditeur interne au sein du SME collectif.

Seulement 12 % des dirigeants de l'échantillon sont en entreprise individuelle contre 79 % de dirigeants en société (pour la plupart des sociétés agricoles du type EARL, SCEA ou GAEC, mais aussi des sociétés non spécifiques à l'agriculture du type EURL, SARL, SAS ou SEP) qui ont en moyenne 1,9 associés (1 à 7). 9 % sont des dirigeants d'exploitation appartenant à d'autres types d'organisations publiques ou privées (7 lycées agricoles, 1 organisme d'enseignement et de recherche, 2 associations, 1 coopérative agricole, 1 syndicat agricole).

Avec en moyenne 2,8 salariés permanents (médiane = 2 ; minimum = 0 ; maximum = 24), les entreprises enquêtées entrent pour 93 % d'entre elles dans la catégorie des très petites entreprises (moins de 10 salariés) et pour 7 % dans la catégorie des petites entreprises (entre 10 et 49 salariés), les entreprises de plus de 8 salariés permanents apparaissant toutefois dans le graphique ci-dessous comme des valeurs éloignées (> à 1,5 fois l'intervalle interquartile). Un quart des entreprises n'ont aucun salarié permanent (25,58%). A titre de comparaison, 86 % des exploitations agricoles françaises (68 % pour les plus grandes) n'employaient pas de salariés permanents non familiaux en 2010 (source : Agreste). La proportion d'entreprises employeuses de salariés permanents semble donc bien plus élevée dans l'échantillon que dans la population des exploitations agricoles françaises. Ces données ne tiennent toutefois pas compte des salariés saisonniers qui peuvent représenter des effectifs significatifs dans certaines activités agricoles comme par exemple la viticulture.

Figure 24 : Nombre de salariés permanents des entreprises enquêtées

En termes de SAU (Surface Agricole Utile, unité souvent utilisée pour mesurer la taille des exploitations agricoles), les entreprises enquêtées font en moyenne 210 Ha (médiane = 175 ; minimum = 0,26 ; maximum = 900 ; cf. graphique ci-après). Du point de vue de la surface, les entreprises agricoles en SME collectifs font donc en moyenne partie des plus grandes exploitations françaises (les exploitations de 200 Ha et plus ne représentent que 4,3 % des exploitations françaises, selon le recensement agricole 2010, source : Agreste).

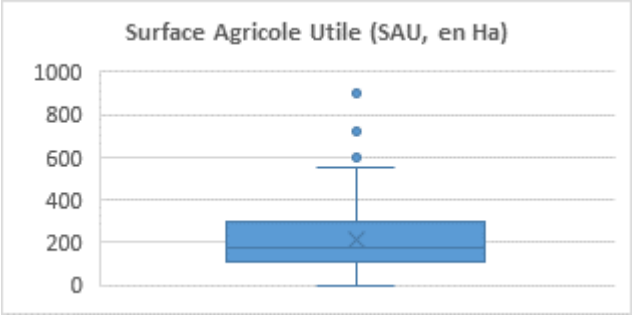


Figure 25 : Surface Agricole Utile des entreprises agricoles enquêtées

L'échantillon regroupe par ailleurs une grande diversité d'activités agricoles et para-agricoles, reflétant ainsi la forte hétérogénéité des groupes Terr'Avenir (cf. histogramme ci-après). Si les grandes cultures constituent une base commune à 76,7 % des exploitations, leurs autres activités peuvent être très différentes (la catégorie « autre » regroupe par exemple des activités telles que la conchyliculture, la pisciculture, l'apiculture, l'équitation, la pension de chevaux, les herbes aromatiques, le café, la canne à sucre, l'agroforesterie, la trituration, la transformation de produits laitiers, la méthanisation, la production d'énergie photovoltaïque…). Plus de la moitié des entreprises (66 entreprises, soit 51,2 %) ont deux activités ou plus (moyenne = 1,8 ; médiane = 2 ; minimum = 1 ; maximum = 6). Il convient par ailleurs de noter qu'une ou plusieurs productions animales sont présentes dans 38 entreprises, soit 29,5 % d'éleveurs dans l'échantillon.

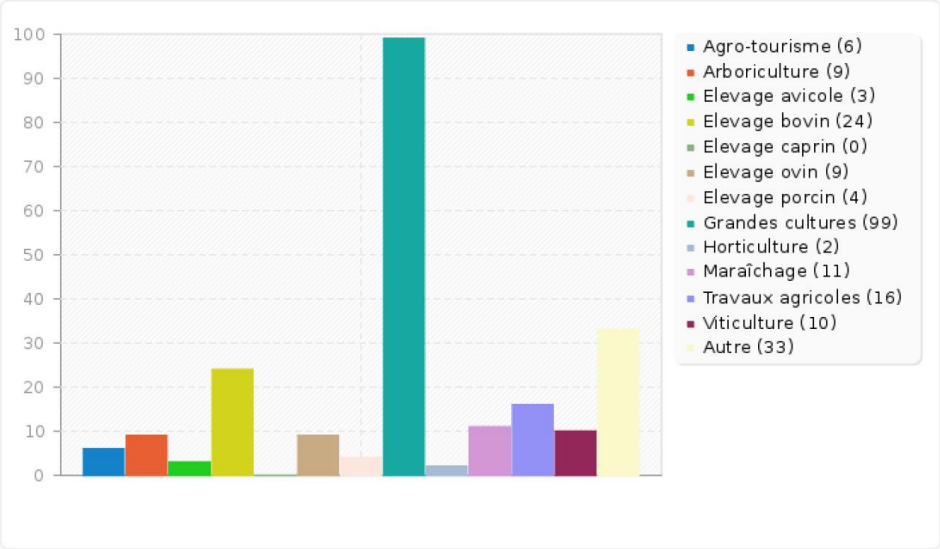


Figure 26 : Activités des entreprises agricoles enquêtées

85,2 % des entreprises enquêtées sont certifiées ISO 14001 à travers leur SME collectif. 10,9 % sont quant à elles non certifiées mais en voie de l'être car dans le périmètre de certification de l'association. Enfin, 3,9 % des entreprises sont non certifiées car en dehors du périmètre de certification de l'association. Seulement 5 dirigeants sur 129 ne sont donc pas concernés par le principe de responsabilité collective lié à la certification de groupe. Enfin, un peu plus de la moitié des dirigeants indiquent que les priorités actuelles de leur entreprise sont plutôt économiques (19,4 %) ou surtout économiques (31,8 %). Pour 45 % des dirigeants, les priorités actuelles de leur entreprise sont aussi bien économiques que non économiques. Enfin, pour 3,9 % des dirigeants, les priorités sont plutôt ou surtout non-économiques.

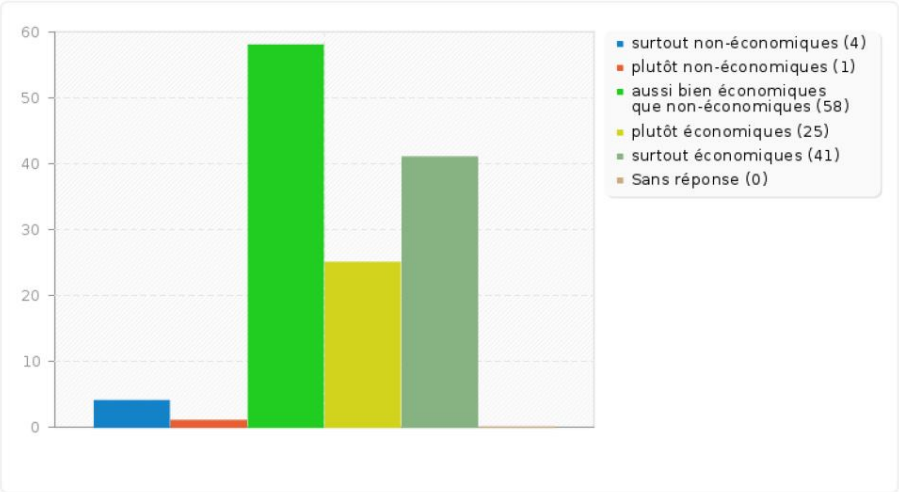


Figure 27 : Priorités des entreprises enquêtées

3.2. Distribution des réponses aux items initiaux des variables

La distribution des réponses aux 13 items initiaux de la variable TENS (tensions paradoxales perçues) montre que la majorité des dirigeants sont confrontés à des tensions paradoxales en matière de durabilité et ce, qu'il s'agisse de tensions entre objectifs (TENS1-2-3-8), entre niveaux (TENS4-5-6-9) ou liées aux processus de changement (TENS7-10-11-12-13). En effet, selon les items, le taux de réponses 4 et 5 (« d'accord » et « tout à fait d'accord ») se situe entre 57 % et 89 % alors que le taux de réponses 1 et 2 (« pas du tout d'accord » et « pas d'accord ») ne se situe qu'entre 4 % et 27 %. Ces données semblent donc globalement aller dans le sens des résultats de l'étude qualitative. Pour les items TENS1, TENS8, TENS9 et TENS13, reflétant ensemble les trois types de tensions (entre objectifs, entre niveaux et liées aux processus de changement), la proportion de réponses 4 et 5 (« d'accord » et « tout à fait d'accord ») dépasse même les 75 %.

Echelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)

CODES	ITEMS	1	2	3	4	5	Cumul 1+2	Cumul 4+5
TENS1	[Les efforts de mon entreprise en matière de durabilité font rarement l'objet de retombées économiques immédiates.]	1.6%	8.5%	12.4%	41.9%	35.7%	10.1%	77.5%
TENS2	[L'amélioration des pratiques environnementales ou sociales peut parfois constituer une prise de risque économique pour mon entreprise.]	1.6%	14.0%	19.4%	53.5%	11.6%	15.5%	65.1%
TENS3	[Dans la pratique, répondre à un problème de durabilité peut parfois engendrer un autre problème de durabilité.]	1.6%	19.4%	13.2%	60.5%	5.4%	20.9%	65.9%
TENS4	[Sur les questions de durabilité, j'ai souvent l'impression que la société et moi on ne se comprend pas.]	2.3%	19.4%	20.9%	40.3%	17.1%	21.7%	57.4%
TENS5	[Les efforts de mon entreprise en matière de durabilité sont rarement reconnus par les parties prenantes (clients, administrations, organisations professionnelles, assureurs, visiteurs, voisinage…).]	2.3%	20.2%	13.2%	41.1%	23.3%	22.5%	64.3%
TENS6	[Dans la pratique, il est souvent difficile de satisfaire toutes les exigences des parties prenantes (clients, administrations, organisations professionnelles, financeurs, assureurs, voisinage…).]	0.0%	10.1%	16.3%	52.7%	20.9%	10.1%	73.6%
TENS7	[Parfois, j'ai l'impression de bien faire mais ce que je fais est remis en cause parce que les attentes de la société ou les modèles de durabilité évoluent.]	1.6%	14.7%	20.2%	51.9%	11.6%	16.3%	63.6%
TENS8	Ce qui est complexe dans l'amélioration de la durabilité c'est… [… de répondre à des problèmes environnementaux ou sociaux tout en assurant la viabilité économique de mon entreprise.]	0.0%	4.7%	6.2%	58.1%	31.0%	4.7%	89.1%
TENS9	Ce qui est complexe dans l'amélioration de la durabilité c'est… [… de répondre aux attentes de la société tout en assurant l'atteinte des objectifs de mon entreprise.]	0.0%	8.5%	10.1%	62.0%	19.4%	8.5%	81.4%
TENS10	Ce qui est complexe dans l'amélioration de la durabilité c'est… [… de ne plus céder à la facilité de nos anciennes habitudes.]	1.6%	26.4%	13.2%	44.2%	14.7%	27.9%	58.9%
TENS11	Ce qui est complexe dans l'amélioration de la durabilité c'est… [… d'explorer de nouvelles solutions tout en exploitant les solutions existantes dans mon entreprise.]	0.0%	16.3%	18.6%	54.3%	10.9%	16.3%	65.1%
TENS12	Ce qui est complexe dans l'amélioration de la durabilité c'est… [… d'acquérir de nouvelles compétences tout en m'appuyant sur les compétences existantes dans mon entreprise.]	0.8%	14.0%	16.3%	53.5%	15.5%	14.7%	69.0%
TENS13	Ce qui est complexe dans l'amélioration de la durabilité c'est… [… d'assurer la viabilité future de mon entreprise (moyen long terme) tout en assurant sa viabilité actuelle (court terme).]	0.8%	6.2%	9.3%	57.4%	26.4%	7.0%	83.7%

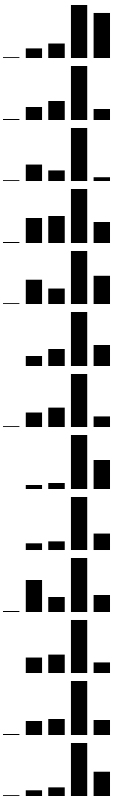


Tableau 30 : Distribution des réponses aux items de la variable TENS

Alors que la distribution des réponses aux items de la variable TENS montre que des tensions paradoxales sont perçues par une très grande partie des dirigeants, la distribution des réponses aux items de la variable EXP (expérience des tensions) indique une expérience des tensions moins fréquente. La proportion de réponses 4 et 5 (entre 37 % et 54 % selon les items) est toutefois bien supérieure à celle des réponses 1 et 2 (entre 13 % et 35 % selon les items). On observe cependant une part importante de réponses intermédiaires (entre 25 % et 40 % de réponses 3 « ni d'accord ni pas d'accord » selon les items) pouvant traduire un risque de biais de réponse des répondants lié probablement au caractère plus flou et plus abstrait de la formulation et du vocabulaire (tensions, contradictions, exigences concurrentes ou conflictuelles…) de ces items issus d'une version traduite et légèrement adaptée de l'échelle de l'expérience des tensions de Miron-Spektor et al. (2018). Malgré la revendication de son caractère générique et sa pertinence théorique apparente, cette échelle semble *a priori* peu adaptée au contexte de la recherche. Ce problème potentiel d'instrument de mesure, identifié lors de la phase test du questionnaire, avait été anticipé dès la construction du questionnaire par la création de la variable TENS, variable connexe à la variable EXP mais dont les items, construits sur la base des résultats et des verbatims de l'étude qualitative, utilisent le vocabulaire des répondants et abordent plus concrètement et plus précisément les tensions paradoxales vécues par les acteurs. Une forte proportion de réponses intermédiaires (3 : « ni d'accord ni pas d'accord ») étant souvent révélatrice de biais de réponse et donc d'erreur de mesure, la variable EXP ne sera pas utilisée pour le test des hypothèses dans cette recherche.

Echelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)

CODES	ITEMS	1	2	3	4	5	Cumul 1+2	Cumul 4+5
EXP1	[J'ai souvent des demandes ou des exigences concurrentes qui doivent être traitées en même temps.]	1.6%	14.0%	40.3%	36.4%	7.8%	15.5%	44.2%
EXP2	[Lorsque je réfléchis à la durabilité de mon entreprise, j'ai parfois à l'esprit des idées contradictoires.]	0.8%	16.3%	29.5%	45.7%	7.8%	17.1%	53.5%
EXP3	[J'ai souvent des objectifs qui s'opposent quand je cherche à améliorer la durabilité de mon entreprise.]	2.3%	22.5%	29.5%	40.3%	5.4%	24.8%	45.7%
EXP4	[Pour que mon entreprise soit durable, je dois souvent satisfaire des demandes ou des exigences qui sont en conflit avec mes objectifs.]	2.3%	24.0%	33.3%	34.1%	6.2%	26.4%	40.3%
EXP5	[Souvent, lorsque j'examine un problème de durabilité, les solutions possibles semblent ambivalentes (à la fois positives et négatives).]	0.0%	13.2%	32.6%	48.1%	6.2%	13.2%	54.3%
EXP6	[Pour améliorer la durabilité de mon entreprise, j'ai souvent besoin de décider entre des alternatives opposées.]	1.6%	23.3%	38.0%	32.6%	4.7%	24.8%	37.2%
EXP7	[L'amélioration de la durabilité de mon entreprise est remplie de tensions et de contradictions.]	2.3%	32.8%	25.8%	34.4%	4.7%	35.2%	39.1%

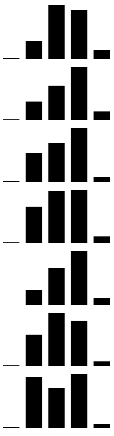


Tableau 31 : Distribution des réponses aux items de la variable EXP

La distribution des réponses aux items initiaux de la variable ACC « acceptation des tensions » semble indiquer que les tensions de la durabilité sont globalement plus acceptées que non acceptées par les dirigeants avec, selon les items, 40 % à 72 % de réponses 4 et 5 (« d'accord » et « tout à fait d'accord ») contre 9 % à 27 % de réponses 1 et 2 (« pas du tout d'accord » et « pas d'accord »). On observe par ailleurs une proportion significative de réponses intermédiaires (entre 18 % et 35 % de réponses 3 « ni d'accord ni pas d'accord » selon les items) qui semble indiquer un niveau d'acceptation des tensions mitigé pour une partie des dirigeants.

Echelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)

CODES	ITEMS	1	2	3	4	5	Cumul 1+2	Cumul 4+5
ACC1	[Lorsque je prends en compte des points de vue divergents, j'obtiens une meilleure compréhension des problèmes de durabilité.]	0.8%	8.5%	35.7%	50.4%	4.7%	9.3%	55.0%
ACC2	[Au travail, je suis à l'aise pour traiter des demandes ou des exigences qui sont en conflit avec mes objectifs.]	0.0%	26.4%	31.0%	42.6%	0.0%	26.4%	42.6%
ACC3	[L'acceptation des contradictions de la durabilité est essentielle pour le succès de mon entreprise.]	0.8%	10.9%	34.9%	49.6%	3.9%	11.6%	53.5%
ACC4	[Sur les questions de durabilité, la tension entre les idées me stimule.]	1.6%	14.7%	27.9%	49.6%	6.2%	16.3%	55.8%
ACC5	[J'aime réussir à poursuivre des objectifs concurrents (opposés) pour améliorer la durabilité de mon entreprise.]	3.1%	19.4%	33.3%	40.3%	3.9%	22.5%	44.2%
ACC6	[Au travail, j'ai souvent l'impression d'accepter des demandes ou des exigences qui sont en conflit avec mes objectifs.]	0.8%	26.4%	32.6%	38.8%	1.6%	27.1%	40.3%
ACC7	[Au travail, je suis à l'aise pour adopter des rôles variés, même s'ils ne vont pas dans le même sens.]	0.8%	20.2%	28.7%	45.7%	4.7%	20.9%	50.4%
ACC8	[Réussir à traiter des problèmes complexes de durabilité me stimule.]	1.6%	7.8%	18.6%	63.6%	8.5%	9.3%	72.1%

Tableau 32 : Distribution des réponses aux items de la variable ACC

La distribution des réponses aux items initiaux de la variable RESO (résolution des tensions) met en évidence que plus de la moitié des dirigeants estiment réussir à résoudre les tensions de la durabilité et ce, qu'il s'agisse de tensions entre objectifs (RESO1-2-3-4), entre niveaux (RESO5-6-9) ou liées aux processus de changement (RESO7-8-10). En effet, selon les items, les taux de réponses 4 et 5 (« d'accord » et « tout à fait d'accord ») se situent entre 51 % et 85 % alors que les taux de réponses 1 et 2 (« pas du tout d'accord » et « pas d'accord ») ne se situent qu'entre 2 % et 21 %. Selon les items, la résolution des tensions est perçue comme mitigée pour 10 % à 29 % des dirigeants (réponses 3 : ni d'accord ni pas d'accord). Il semble par ailleurs intéressant de noter que les deux items indiquant le plus faible niveau de résolution concernent explicitement les retombées économiques de l'action environnementale et sociale (RESO1), ainsi que la conciliation des attentes de la société avec les objectifs de l'entreprise (RESO5). Cela fait en effet écho aux résultats de l'étude qualitative qui mettaient en évidence

un manque de reconnaissance et de valorisation économique de l'action responsable vécu par la plupart des dirigeants enquêtés.

Echelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)

CODES	ITEMS	1	2	3	4	5	Cumul 1+2	Cumul 4+5
RESO1	Globalement, je réussis à améliorer mes performances environnementales ou sociales… […sans dégrader mes performances économiques.]	2.3%	19.4%	27.1%	45.0%	6.2%	21.7%	51.2%
RESO2	Globalement, je réussis à améliorer mes performances environnementales ou sociales… […tout en sécurisant mon entreprise.]	0.0%	8.5%	10.9%	68.2%	12.4%	8.5%	80.6%
RESO3	Globalement, je réussis à améliorer mes performances environnementales ou sociales… […tout en améliorant le confort et le cadre de vie au travail.]	0.8%	4.7%	10.1%	62.0%	22.5%	5.4%	84.5%
RESO4	Globalement, je réussis à améliorer mes performances environnementales ou sociales… […tout en renforçant l'efficacité du travail dans mon entreprise.]	0.8%	4.7%	25.6%	58.1%	10.9%	5.4%	69.0%
RESO5	Globalement, je réussis à… […poursuivre mes objectifs tout en répondant aux attentes de la société.]	0.0%	8.5%	29.5%	55.8%	6.2%	8.5%	62.0%
RESO6	Globalement, je réussis à… […poursuivre mes objectifs tout en assurant la légitimité de mon entreprise auprès de ses parties prenantes (clients, administrations, financeurs, assureurs, organisations professionnelles, voisinage, salariés, grand public…).]	0.0%	3.9%	20.2%	68.2%	7.8%	3.9%	76.0%
RESO7	Globalement, je réussis à… […assurer la viabilité actuelle de mon entreprise tout en assurant sa viabilité future.]	0.8%	6.2%	20.2%	65.9%	7.0%	7.0%	72.9%
RESO8	Globalement, je réussis à… […exploiter le savoir-faire de mon entreprise tout en explorant de nouvelles façons de faire pour améliorer sa durabilité.]	0.8%	1.6%	12.5%	75.0%	10.2%	2.3%	85.2%
RESO9	Globalement, je réussis à… […poursuivre mes objectifs tout en répondant aux attentes des salariés.]	0.0%	7.3%	21.1%	65.1%	6.4%	7.3%	71.6%
RESO10	Globalement, je réussis à… […impliquer les membres de l'entreprise (salariés, associés, aides familiaux…) dans la mise en œuvre de pratiques plus durables.]	0.0%	3.5%	18.4%	70.2%	7.9%	3.5%	78.1%

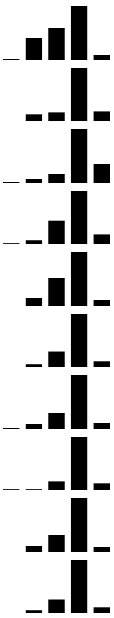


Tableau 33 : Distribution des réponses aux items de la variable RESO

La distribution des réponses aux items initiaux de la variable PLUR (pluralité liée au SME collectif) montre une part très importante de réponses 4 et 5 (entre 69 % et 97 %) allant ainsi dans le sens de l'étude qualitative, c'est-à-dire traduisant un effet positif des SME collectifs sur la pluralité, un des facteurs environnementaux de l'expérience des tensions (Smith & Lewis, 2011). En effet, pour environ 90 % des dirigeants, les SME collectifs favorisent la pluralité des points de vue, l'ouverture d'esprit, la confrontation des idées et des pratiques et permettent de se faire dire ce qui ne va pas chez soi. Les SME collectifs relèveraient aussi les divergences de logiques entre l'entreprise et ses parties prenantes pour environ 70 % des dirigeants.

Echelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)

CODES	ITEMS	1	2	3	4	5	Cumul 1+2	Cumul 4+5
PLUR1	La démarche Terr'Avenir… [… met en évidence la pluralité (diversité) des points de vue.]	0.8%	1.6%	8.5%	72.1%	17.1%	2.3%	89.1%
PLUR2	La démarche Terr'Avenir… [… favorise l'ouverture d'esprit.]	0.0%	0.8%	1.6%	53.5%	44.2%	0.8%	97.7%
PLUR3	La démarche Terr'Avenir… [… permet de confronter ses idées et ses pratiques, de voir ce qui se fait ailleurs.]	0.0%	0.0%	3.9%	48.1%	48.1%	0.0%	96.1%
PLUR4	La démarche Terr'Avenir… [… révèle les divergences de logiques entre mon entreprise et ses parties prenantes (clients, administrations, financeurs, organisations professionnelles, voisinage, salariés, grand public…).]	0.8%	5.4%	24.0%	55.8%	14.0%	6.2%	69.8%
PLUR5	La démarche Terr'Avenir… [… permet de se faire dire ce qui ne va pas chez soi.]	0.0%	0.0%	10.1%	65.9%	24.0%	0.0%	89.9%

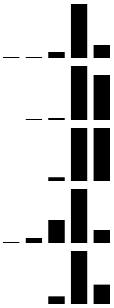


Tableau 34 : Distribution des réponses aux items de la variable PLUR

La distribution des réponses aux items initiaux de la variable CHG (changement lié au SME collectif) met en évidence la supériorité des réponses 4 et 5 (entre 49 % et 80 %) par rapport aux réponses 1 et 2 (entre 2 % et 28 %), apportant ainsi du poids aux résultats de l'étude qualitative qui mettait en évidence un effet des SME collectifs sur le changement, un autre facteur environnemental de l'expérience des tensions (Smith & Lewis, 2011). Pour 8 dirigeants sur 10, les SME collectifs induisent en effet des changements significatifs dans le fonctionnement et la gestion de l'entreprise. En outre, 5 à 6 dirigeants sur 10 estiment que les SME collectifs mettent en tension les besoins à court terme et à long terme de l'entreprise, conduisent à la mise en place de pratiques plus complexes ou plus contraignantes et soulèvent des problèmes internes d'implication et de résistance au changement.

Echelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)

CODES	ITEMS	1	2	3	4	5	Cumul 1+2	Cumul 4+5
CHG1	La démarche Terr'Avenir… [… induit des changements significatifs dans le fonctionnement et la gestion de mon entreprise.]	0.0%	2.3%	17.1%	71.3%	9.3%	2.3%	80.6%
CHG2	La démarche Terr'Avenir… [… met en tension les besoins à court terme et à long terme de mon entreprise.]	0.8%	18.6%	31.0%	44.2%	5.4%	19.4%	49.6%
CHG3	La démarche Terr'Avenir… [… conduit à la mise en place de pratiques (de terrain ou de gestion) plus complexes ou plus contraignantes.]	0.0%	14.0%	21.7%	48.8%	15.5%	14.0%	64.3%
CHG4	La démarche Terr'Avenir… [… soulève des problèmes d'implication ou de résistance au changement avec certaines personnes dans mon entreprise (salariés, associés, membres de la famille, visiteurs…).]	4.2%	24.4%	21.0%	43.7%	6.7%	28.6%	50.4%

Tableau 35 : Distribution des réponses aux items de la variable CHG

Les réponses aux items initiaux de la variable RAR (rareté des ressources liée au SME collectif) présentent une distribution plus étalée. La pression sur les ressources liée au SME collectif

semble en effet perçue de façon différente selon les dirigeants. Toutefois, mis à part l'item RAR5 qui concerne spécifiquement les ressources humaines, les réponses 4 et 5 (entre 38 % et 55 %) sont bien supérieures aux réponses 1 et 2 (entre 18 % et 22 %), allant ainsi dans le sens des résultats de l'étude qualitative. Il convient par ailleurs de préciser que la pression sur les ressources due aux SME collectifs concerne davantage le temps (items RAR1 et RAR3) que les ressources financières (items RAR2 et RAR4). Mais pour la majorité des dirigeants, les SME collectifs ne mettent pas sous pression les ressources humaines de l'entreprise. Il semble aussi important de noter la proportion significative de réponses intermédiaires (entre 24 % et 44 % de réponses 3 selon les items) pouvant traduire l'effet ambivalent des SME collectifs sur les ressources également identifié lors de l'étude qualitative. En effet, alors que les SME collectifs mettent sous pression les ressources (amélioration continue), ils permettent aussi des gains de temps et d'efficacité (organisation du travail, maîtrise du comment-faire, outils et méthodes), ainsi qu'une mutualisation des moyens (démarche collective).

		Echelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)						
CODES	**ITEMS**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Cumul 1+2**	**Cumul 4+5**
RAR1	La démarche Terr'Avenir… [… met sous pression mon temps au travail.]	0.8%	19.4%	24.0%	37.2%	18.6%	20.2%	55.8%
RAR2	La démarche Terr'Avenir… [… met sous pression les ressources financières de mon entreprise.]	0.0%	18.6%	42.6%	27.9%	10.9%	18.6%	38.8%
RAR3	La démarche Terr'Avenir… [… exige beaucoup de travail à faire en peu de temps.]	1.6%	18.6%	27.1%	39.5%	13.2%	20.2%	52.7%
RAR4	La démarche Terr'Avenir… [… induit des dépenses importantes (charges et investissements) par rapport aux capacités financières de mon entreprise.]	2.3%	20.2%	37.2%	30.2%	10.1%	22.5%	40.3%
RAR5	La démarche Terr'Avenir… [… met sous pression les ressources humaines (main-d'œuvre disponible) de mon entreprise.]	9.0%	38.5%	30.3%	20.5%	1.6%	47.5%	22.1%

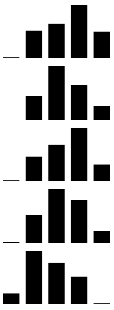


Tableau 36 : Distribution des réponses aux items de la variable RAR

La distribution des réponses aux items initiaux de la variable EQUA (équanimité liée au SME collectif) va également dans le sens des résultats de l'étude qualitative qui, pour rappel, mettait en évidence un effet positif des SME collectifs sur l'équanimité. Les réponses aux quatre premiers items (EQUA1 à EQUA4, traitant globalement des effets des SME collectifs sur l'équanimité) sont majoritairement positives (45 % à 72 % de réponses 4 et 5 contre 7 % à 15 % de réponses 1 et 2, selon les items). Il convient de noter toutefois la proportion importante de réponses intermédiaires (20 % à 40 % de réponses 3 « ni d'accord ni pas d'accord ») pouvant traduire une ambivalence des effets perçus des SME collectifs sur l'équanimité. Alors que les forts taux de réponses 4 et 5 aux items EQUA5 à EQUA9 (entre 76 % et 92 %) confirment en

quoi les SME collectifs peuvent être rassurants (sentiment de maîtrise, anticipation des problèmes, sortie de l'isolement, échange entre dirigeants, accompagnement), l'étude qualitative mettait en effet en évidence que ces systèmes pouvaient aussi être source de stress et d'inquiétude (via la prise de conscience des problèmes et la remise en question, le niveau d'exigence et la pression sur les ressources, les audits et la responsabilité collective).

Echelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)

CODES	ITEMS	1	2	3	4	5	Cumul 1+2	Cumul 4+5
EQUA1	Avec la démarche Terr'Avenir… [… je me sens plus serein, plus rassuré.]	0.0%	7.0%	20.9%	62.0%	10.1%	7.0%	72.1%
EQUA2	Avec la démarche Terr'Avenir… [… je me sens moins préoccupé, moins anxieux.]	0.8%	14.7%	38.8%	41.9%	3.9%	15.5%	45.7%
EQUA3	Avec la démarche Terr'Avenir… [… je sais affronter plus positivement les contraintes, les situations difficiles.]	0.0%	10.1%	24.8%	55.0%	10.1%	10.1%	65.1%
EQUA4	Avec la démarche Terr'Avenir… [… je trouve plus facilement des solutions à des problèmes qui m'inquiètent ou qui me stressent.]	0.0%	10.1%	40.3%	43.4%	6.2%	10.1%	49.6%
EQUA5	Avec la démarche Terr'Avenir, je me sens rassuré… [… de mieux connaître et de mieux maîtriser les choses, d'éviter les erreurs.]	0.0%	1.6%	17.8%	73.6%	7.0%	1.6%	80.6%
EQUA6	Avec la démarche Terr'Avenir, je me sens rassuré… [… d'anticiper les problèmes, de moins subir, de planifier et d'avancer.]	0.0%	0.8%	17.8%	68.2%	13.2%	0.8%	81.4%
EQUA7	Avec la démarche Terr'Avenir, je me sens rassuré… [… de ne pas être seul face aux problèmes, difficultés ou changements.]	0.8%	1.6%	20.9%	66.7%	10.1%	2.3%	76.7%
EQUA8	Avec la démarche Terr'Avenir, je me sens rassuré… [… de pouvoir échanger avec les autres sur ce qui marche et sur ce qui ne marche pas.]	0.8%	1.6%	5.4%	71.3%	20.9%	2.3%	92.2%
EQUA9	Avec la démarche Terr'Avenir, je me sens rassuré… [… que l'animateur(trice) soit là pour m'accompagner si besoin.]	0.0%	1.6%	10.1%	66.7%	21.7%	1.6%	88.4%

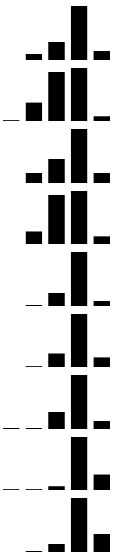


Tableau 37 : Distribution des réponses aux items de la variable EQUA

Le tableau ci-après synthétise la distribution des réponses aux items initiaux de la variable CCC (complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif).

Echelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)

CODES	ITEMS	1	2	3	4	5	Cumul 1+2	Cumul 4+5
CCOGN1	Avec la démarche Terr'Avenir… […je prends davantage conscience des problèmes de durabilité liés à mon activité.]	0.0%	2.3%	13.2%	69.0%	15.5%	2.3%	84.5%
CCOGN2	Avec la démarche Terr'Avenir… […je perçois mieux l'interdépendance des aspects économiques et non économiques.]	0.0%	6.2%	26.4%	58.1%	9.3%	6.2%	67.4%
CCOGN3	Avec la démarche Terr'Avenir… […j'accepte mieux l'interdépendance des aspects économiques et non économiques.]	0.8%	10.1%	31.8%	51.9%	5.4%	10.9%	57.4%
CCOGN4	Avec la démarche Terr'Avenir… […j'intègre des aspects non économiques dans la prise de décision et l'action même en l'absence de retombées économiques immédiates.]	0.0%	7.0%	12.4%	71.3%	9.3%	7.0%	80.6%
CCOMP1	Avec la démarche Terr'Avenir… […je m'oblige à faire des choses que probablement je repousserai ou ne ferai pas.]	0.0%	1.6%	2.3%	66.7%	29.5%	1.6%	96.1%
CCOMP2	Avec la démarche Terr'Avenir… […je m'impose un cadre, une rigueur, je m'empêche de me laisser aller.]	0.8%	4.7%	11.6%	63.6%	19.4%	5.4%	82.9%
CCOMP3	Avec la démarche Terr'Avenir… […j'accepte mieux les contraintes parce que je les partage avec les autres.]	1.6%	5.4%	19.4%	62.0%	11.6%	7.0%	73.6%
CCOMP4	Avec la démarche Terr'Avenir… […j'accepte mieux les contraintes parce que je peux les gérer à mon rythme, en fonction du contexte.]	1.6%	3.1%	10.9%	72.1%	12.4%	4.7%	84.5%
CCOMP5	Avec la démarche Terr'Avenir… […je vois les autres y arriver alors je me dis que je peux y arriver aussi.]	0.0%	8.5%	27.9%	53.5%	10.1%	8.5%	63.6%
CCOMP6	Avec la démarche Terr'Avenir… […j'ai le souci de bien faire parce que je me sens responsable de la certification des autres.]	0.0%	2.3%	9.3%	60.5%	27.9%	2.3%	88.4%
CCOMP7	Avec la démarche Terr'Avenir… […j'ai le souci de bien faire parce que je veux montrer une bonne image de mon entreprise aux autres membres.]	0.0%	3.1%	18.6%	58.1%	20.2%	3.1%	78.3%

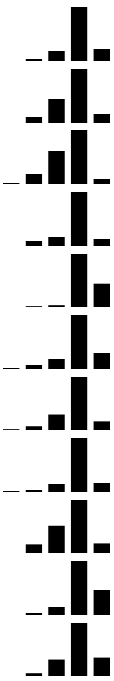


Tableau 38 : Distribution des réponses aux items de la variable CCC

La majorité des dirigeants perçoivent un effet positif des SME collectifs sur la complexité cognitive et comportementale (57 % à 96 % de réponses 4 et 5 selon les items contre 1 % à 10 % de réponses 1 et 2). Les réponses 4 et 5 dépassent même les 80 % pour les items COGN1, COGN4, CCOMP1, CCOMP2, CCOMP4 et CCOMP6, confirmant ainsi le rôle important que peuvent jouer les SME collectifs sur la prise de conscience des problèmes de durabilité (CCOGN1) et l'adoption de comportements concurrents (CCOGN4), grâce notamment à l'amélioration continue (CCOMP1, CCOMP2, CCOMP4) et la responsabilité collective (CCOMP6).

Enfin, la distribution des réponses aux items initiaux de la variable CDYN (capacités dynamiques liées au SME collectif) va également dans le sens des résultats de l'étude qualitative. La fréquence des réponses 4 et 5 (entre 51 % et 90 % selon les items) est en effet très supérieure à celle des réponses 1 et 2 (entre 1 % et 12 % selon les items). Elle est même supérieure ou égale à 70 % pour 10 items sur 12.

Echelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)

CODES	ITEMS	1	2	3	4	5	Cumul 1+2	Cumul 4+5
CDYN1	Avec la démarche Terr'Avenir … [… je me remets davantage en cause, je me sens plus ouvert au changement.]	1.6%	2.3%	17.1%	64.3%	14.7%	3.9%	79.1%
CDYN2	Avec la démarche Terr'Avenir … [… j'adopte une vision à plus long terme, je me projette davantage sur l'avenir.]	0.0%	3.1%	22.5%	57.4%	17.1%	3.1%	74.4%
CDYN3	Avec la démarche Terr'Avenir … [… je prends davantage de recul sur mon exploitation, j'ai une réflexion plus globale.]	0.0%	1.6%	20.2%	59.7%	18.6%	1.6%	78.3%
CDYN4	Avec la démarche Terr'Avenir … [… j'obtiens des informations et des idées que j'aurai difficilement pu obtenir seul.]	0.8%	0.8%	15.5%	64.3%	18.6%	1.6%	82.9%
CDYN5	Avec la démarche Terr'Avenir … [… je fais évoluer mes pratiques, mes objectifs et ma stratégie en partageant et confrontant mes idées et mes expériences.]	0.0%	0.8%	15.5%	68.2%	15.5%	0.8%	83.7%
CDYN6	Avec la démarche Terr'Avenir … [… je vois les autres évoluer alors je me dis que je peux évoluer aussi.]	0.0%	3.9%	26.4%	60.5%	9.3%	3.9%	69.8%
CDYN7	Avec la démarche Terr'Avenir … [… j'adopte une posture de veille et d'anticipation, dans une logique « agir plutôt que subir ».]	0.0%	1.6%	7.8%	64.3%	26.4%	1.6%	90.7%
CDYN8	Avec la démarche Terr'Avenir … [… je consacre plus de temps à l'exploration de nouvelles idées et opportunités.]	0.0%	6.2%	31.8%	48.8%	13.2%	6.2%	62.0%
CDYN9	Avec la démarche Terr'Avenir … [… mon entreprise est plus attentive aux opportunités et menaces de son environnement et s'organise plus efficacement pour y répondre.]	0.0%	1.6%	16.3%	68.2%	14.0%	1.6%	82.2%
CDYN10	Avec la démarche Terr'Avenir … [… mon entreprise est plus apte à renouveler ses acquis, à évoluer, à changer.]	0.0%	3.1%	18.6%	66.7%	11.6%	3.1%	78.3%
CDYN11	Avec la démarche Terr'Avenir … [… mon entreprise est dans une dynamique d'apprentissage et de changement.]	0.0%	2.3%	18.6%	69.8%	9.3%	2.3%	79.1%
CDYN12	Avec la démarche Terr'Avenir … [… j'observe plus d'engagement collectif au sein de mon entreprise (parmi les dirigeants, les salariés, les aides familiaux…).]	1.8%	10.5%	36.0%	45.6%	6.1%	12.3%	51.8%

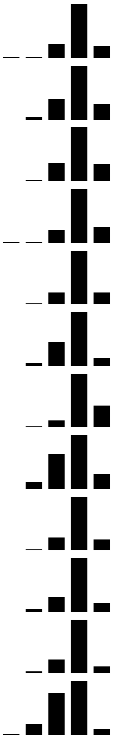


Tableau 39 : Distribution des réponses aux items de la variable CDYN

4. ANALYSE FACTORIELLE

4.1. Epuration des échelles et fiabilité

Après recodage, les 129 questionnaires complets ont formé une matrice « individus / variables » de 14625 données numériques (variables qualitatives, nominales et ordinales, et quantitatives), dont 10767 données quantitatives correspondant aux variables expliquées et explicatives du modèle et mobilisant une même échelle métrique (échelle de Likert à 5 modalités de réponse). La matrice individus / variables constitue le point de départ de l'analyse statistique (Hahn & Macé, 2017). Elle prend la forme d'un tableau (individus en lignes, variables en colonnes) qui reporte les valeurs ou les modalités prises par les N individus (ici $N = 129$) pour les p variables (ici $p = 114$).

Se référant au paradigme de Churchill (1979), Carricano et al. (2010) insistent sur les deux critères essentiels pour estimer la qualité des échelles de mesure : la validité et la fiabilité. Plusieurs types de validité sont à vérifier :

- la validité faciale (ce critère particulièrement important a été abordé précédemment et se base sur le jugement du chercheur et de ses pairs, ainsi que sur le test du questionnaire) ;
- la validité convergente (les indicateurs de mesure d'un même construit doivent être suffisamment corrélés car ils sont censés mesurer le même phénomène) ;
- la validité discriminante (les indicateurs de mesure d'un construit doivent être faiblement corrélés aux indicateurs de mesure d'autres construits car ils sont censés mesurer des phénomènes différents) ;
- la validité prédictive (cette validité est vérifiée lorsque la mesure d'un construit est corrélée à des mesures de construits avec lesquels elle est devrait être corrélée ou qu'elle devrait prédire, conformément à la théorie ou à l'intuition).

La question de la validité faciale a été abordée précédemment. Celles des validités convergente et discriminante sont traitées dans cette section sur l'analyse factorielle. Enfin, la validité prédictive est abordée dans la section sur les statistiques bivariées.

La fiabilité d'une échelle de mesure est sa capacité à mesurer de manière constante un construit. La méthode la plus couramment utilisée pour estimer la fiabilité est celle de la cohérence interne entre les items (questions). On utilise pour cela le coefficient alpha de Cronbach (Cronbach, 1951), le but étant de vérifier que les items d'une même échelle partagent des notions communes et qu'ils sont cohérents entre eux. Il s'agit alors de réduire le nombre d'items par itérations successives de conservation / élimination selon la valeur de l'alpha de Cronbach, variant de 0 à 1. Plus la valeur est proche de 1, plus la fiabilité de l'échelle est forte. Toutefois, un alpha au-delà de 0,9 peut traduire une redondance inter-items qui nécessiterait de remettre en question l'intérêt de certains items (Carricano et al., 2010 ; Gavard-Perret et al., 2008). Il convient alors de conserver les items qui contribuent à augmenter l'alpha de Cronbach dont le niveau d'acceptabilité varie entre 0,7 et 0,9, idéalement entre 0,8 et 0,9 (Carricano et al., 2010). Mais selon Gavard-Perret et al. (2008), un niveau de 0,5 est acceptable. Puisqu'il existe une relation entre l'alpha de Cronbach et le nombre d'items, nous ne retiendrons le seuil de 0,5 que pour les échelles de 2 à 3 items, ces dernières donnant en effet souvent un alpha plus faible

(Carricano et al., 2010). Pour les mesures à seulement 2 items, on considère toutefois que le Rho de Spearman-Brown, noté ρ, est une mesure de fiabilité mieux adaptée que l'Alpha de Cronbach même si ce dernier est le plus souvent reporté (Eisinga et al., 2013). Sous SPSS, il est l'équivalent de l'Alpha de Cronbach basé sur les items standardisés. Nous vérifierons donc également que cet indicateur statistique est supérieur ou égal à 0,5 pour les échelles à 2 items.

Les données relatives aux variables expliquées et explicatives ont tout d'abord été soumises à une analyse factorielle. L'objectif d'une analyse factorielle est de *« définir la structure des corrélations entre un grand nombre de variables (par exemple, les réponses à un questionnaire) en déterminant un ensemble de dimensions communes appelées « facteurs » »* (Carricano et al., 2010). Elle permet de résumer les données (en faisant ressortir leurs dimensions sous-jacentes) et de les réduire (en calculant des scores pour chaque dimension et en substituant ces dimensions aux variables initiales).

Le choix de la méthode d'analyse factorielle varie selon la nature des variables. Nos variables étant toutes quantitatives, une analyse en composantes principales (ACP) a donc été effectuée. L'ACP est *« une méthode d'analyse multivariée descriptive qui permet de décrire un ensemble d'individus par un ensemble de variables quantitatives »* (Hahn & Macé, 2017, p. 99). Elle se base sur les notions de covariance et de corrélation linéaire, permettant d'analyser la relation entre des variables quantitatives (Carricano et al., 2010). En effet, l'ACP permet non seulement de déterminer les ressemblances et les différences entre les individus (et donc de voir s'il y a des groupes homogènes) mais aussi d'étudier les relations entre les variables (sens de variation, corrélations linéaires). L'objectif de l'ACP est *« de résumer l'information contenue dans le tableau de données par un petit nombre de variables composites, autrement dit de dégager la structure des données au travers de ses dimensions les plus pertinentes »* (Hahn & Macé, 2017, 100). Il s'agit d'une méthode d'analyse factorielle qui construit de nouvelles variables (dites composantes principales ou facteurs) à partir des variables initiales. On peut alors *« sélectionner les quelques composantes qui résument l'information la plus importante »* en éliminant les composantes secondaires, permettant ainsi de *« gagner en lisibilité, en compréhension et en interprétation »* (Hahn & Macé, 2017, p. 100). L'ACP est la méthode d'extraction de facteurs la plus utilisée (Carricano et al., 2010).

Mais pour réaliser une analyse factorielle, il est nécessaire d'avoir un échantillon de taille suffisante, à savoir : 5 observations minimum par item, 50 observations minimum au total et au minimum 100 individus interrogés (Carricano et al., 2010). C'est le cas de l'échantillon de cette

étude. Avant de réaliser une ACP, il convient aussi de s'assurer que les données sont factorisables. Deux indicateurs sont généralement mobilisés (Carricano et al., 2010) :

- le test de Sphéricité de Bartlett (il donne la probabilité de l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont égales à 0, ce qui est rarement le cas ; sa signification doit être inférieure à 0,001) ;
- l'indice Kaiser-Meyer-Olkin ou KMO (il teste si les corrélations partielles entre variables ne sont pas trop faibles ; sa valeur doit être supérieure à 0,5 mais idéalement supérieure à 0,7).

Une fois l'adéquation des données vérifiée, trois critères peuvent être utilisés pour l'extraction des facteurs (Carricano et al., 2010) :

- la règle de Kaiser-Guttman (conservation des valeurs propres > 1, une valeur propre représentant la quantité d'information capturée par un facteur) ;
- le test du coude de Cattell (test graphique, basé également sur les valeurs propres, consistant à supprimer les facteurs n'apportant pas suffisamment d'informations supplémentaires) ;
- le pourcentage de variance (observation des pourcentages cumulés de variance extraite par les facteurs, l'objectif étant souvent de s'assurer que les facteurs retenus représentent ensemble au moins 60 % de variance expliquée).

Lorsque plusieurs facteurs sont extraits, il est ensuite généralement nécessaire d'effectuer une rotation. En faisant tourner le système d'axes, la rotation des facteurs permet d'identifier les groupes de variables fortement liées. Elle minimise la distance entre variables et axes afin que chaque item ne soit fortement corrélé qu'à un seul facteur, le but étant d'obtenir au final une structure factorielle plus simple (Carricano et al., 2010). La rotation n'a pas d'incidence sur la variance totale expliquée par les facteurs retenus mais permet de distribuer cette variance plus équitablement entre ces facteurs. Dans la pratique, on débute par une rotation non orthogonale (les axes se positionnent en fonction des items), dite oblique (Oblimin direct sous SPSS), pour vérifier l'ampleur des corrélations entre les facteurs. Lorsque ces corrélations sont faibles (inférieure à 0,15 ou 0,3 selon les auteurs), on favorise une rotation orthogonale (Varimax sous SPSS, méthode la plus courante ; les axes de l'espace factoriel sont à angle droit) car elle permet d'aboutir à une structure factorielle plus claire en minimisant le nombre de variables avec des corrélations élevées sur chaque facteur, simplifiant ainsi ces derniers. On peut ainsi comparer

les solutions des deux méthodes (Varimax et Oblimin direct) : lorsqu'il est possible d'affecter un même item au même facteur dans les deux cas, on optera pour la méthode Varimax pour sa simplicité. Dans la plupart des cas, la méthode Varimax est suffisante. En outre, l'absence de corrélation entre axes est particulièrement utile lorsque les facteurs sont utilisés comme variables explicatives dans une régression (Carricano et al., 2010).

Enfin, l'analyse factorielle est utile pour épurer les échelles d'un questionnaire, c'est-à-dire supprimer les items qui nuisent à la validité convergente (les items d'un même construit doivent être fortement corrélés) et discriminante (la mesure d'un construit est faiblement corrélée à celle d'un autre construit) des échelles de mesure. On cherche en effet à s'assurer que les échelles mesurent bien ce qu'elles sont censées mesurer et uniquement. La purification d'une échelle se fait en deux temps (Carricano et al., 2010). On regarde tout d'abord la part de variance des facteurs expliquée par l'item, appelée « communalité ». Les communalités doivent être supérieures à 0,5 (0,7 idéalement) : *« il est d'usage d'éliminer les items de communalité inférieure à 0,5 »* (Carricano et al., 2010). Puis, il convient d'observer la matrice des composantes principales qui indique les corrélations des items aux facteurs (appelées coefficients structurels), de préférence après rotation (la rotation améliorant et simplifiant généralement la solution obtenue). Ces coefficients structurels sont utiles pour identifier les items qui ne satisfont pas aux critères de validités convergente et discriminante. Lorsque ces coefficients sont inférieurs à 0,5, il faut envisager de supprimer les items correspondants (Carricano et al., 2010). Il faut également envisager de supprimer les items moyennement corrélés à plusieurs axes à la fois, c'est-à-dire ceux qui ont des coefficients structurels supérieurs à 0,4 sur plusieurs axes et qui n'ont pas un niveau de corrélation élevé avec un seul axe.

Le tableau ci-après résume les critères, choix et seuils retenus pour l'analyse factorielle (ACP) :

Types d'analyse	**Critères d'analyse**	**Choix et seuils retenus**
Adéquation des données à la factorisation	Test de Sphéricité de Bartlett	Signification < 0,001
	Indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Valeur > 0,5
Extraction des facteurs	Critère de Kaiser	Valeurs propres > 1
	Pourcentage de variance	Au moins 60 % cumulés de variance expliquée extraite
Rotation des facteurs	Rotation oblique (Oblimin) ou orthogonale (Varimax)	Rotation orthogonale si corrélations entre facteurs < 0,3
Epuration des échelles, validité convergente et discriminante	Analyse des communalités	Communalités ≥ 0,5
	Analyse des coefficients structurels (loadings) :	Corrélations ≥ 0,5
		Suppression des items avec des corrélations > 0,4 sur plusieurs axes
Fiabilité des échelles	Alpha de Cronbach Rho de Spearman-Brown	$\alpha \geq 0,7$ (0,5 si nombre d'items ≤ 3) $\rho \geq 0,5$ si nombre d'items = 2

Tableau 40 : Critères, choix et seuils retenus pour l'analyse factorielle (ACP)

Dans cette recherche, les items de 10 échelles de mesure (4 variables expliquées, 6 variables explicatives) ont été soumis à une analyse factorielle de type ACP sous SPSS (version 22). Nous détaillerons les étapes de cette analyse pour une de ces échelles, celle de l'acceptation des tensions de la durabilité (codée « ACC »), puis résumerons plus synthétiquement les résultats de l'ACP des 9 autres échelles pour lesquelles la même procédure a été appliquée et dont les résultats détaillés figurent en annexe 4. Les 10 variables de l'étude utilisent toutes une échelle de réponse de type Likert à 5 modalités (« Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord »), recodées de 1 à 5 dans la matrice individus / variables (1 pour « Pas du tout d'accord » à 5 pour « Tout à fait d'accord »).

Variable « Acceptation des tensions de la durabilité » (ACC)

Pour rappel, l'échelle initiale de l'acceptation des tensions de la durabilité (ACC) comprend 8 items (cf. tableau suivant) adaptés de l'échelle unidimensionnelle de la mentalité paradoxale de Miron-Spektor et al. (2018).

Code	Items de l'échelle « Acceptation des tensions de la durabilité » (ACC)
ACC1	Lorsque je prends en compte des points de vue divergents, j'obtiens une meilleure compréhension des problèmes de durabilité.
ACC2	Au travail, je suis à l'aise pour traiter des demandes ou des exigences qui sont en conflit avec mes objectifs.
ACC3	L'acceptation des contradictions de la durabilité est essentielle pour le succès de mon entreprise.
ACC4	Sur les questions de durabilité, la tension entre les idées me stimule.
ACC5	J'aime réussir à poursuivre des objectifs concurrents (opposés) pour améliorer la durabilité de mon entreprise.
ACC6	Au travail, j'ai souvent l'impression d'accepter des demandes ou des exigences qui sont en conflit avec mes objectifs.
ACC7	Au travail, je suis à l'aise pour adopter des rôles variés, même s'ils ne vont pas dans le même sens.
ACC8	Réussir à traiter des problèmes complexes de durabilité me stimule.

Les réponses des 129 individus de l'échantillon pour ces 8 items ont tout d'abord été soumises à une ACP sous SPSS afin de vérifier la structure du construit mesuré par l'échelle. Le test de Bartlett (signification < 0,001) et l'indice KMO (valeur > 0,5) indiquent tous deux que les données sont factorisables.

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,788
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	204,857
	ddl	28
	Signification	,000

Le tableau ci-après indique que l'application du critère de la valeur propre (> 1) conduit à ne conserver que deux facteurs (deux composantes principales) qui expliquent 51 % de la variance.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements[a]
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	2,998	37,470	37,470	2,998	37,470	37,470	2,974
2	1,088	13,606	51,076	1,088	13,606	51,076	1,264
3	,900	11,246	62,322				
4	,854	10,680	73,003				
5	,739	9,237	82,240				
6	,542	6,776	89,016				
7	,471	5,892	94,907				
8	,407	5,093	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Ce faible pourcentage s'explique *a priori* par la présence d'items insuffisamment corrélés aux autres. Ces items sont repérables dans le tableau des communalités suivant :

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
ACC1	1,000	,347
ACC2	1,000	,394
ACC3	1,000	,336
ACC4	1,000	,644
ACC5	1,000	,542
ACC6	1,000	,755
ACC7	1,000	,522
ACC8	1,000	,546

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Ce tableau permet ainsi d'éliminer les items avec des commulatités trop faibles (< 0,5) car ils ne partagent pas suffisamment de variance avec les autres items. Il s'agit des items ACC1, ACC2 et ACC3.

La matrice des composantes après rotation Oblimin (matrice de forme sous SPSS 22), nous montre les corrélations (coefficients structurels) des items avec les deux facteurs (composantes). Parmi les items restants, on remarque que seul l'item ACC6 n'est pas fortement

corrélé au facteur 1 mais fortement corrélé au facteur 2. Le facteur 2 expliquant peu de variance (13,6 %), l'item ACC6 est supprimé.

Matrice de forme[a]

	Composante	
	1	2
ACC1	,399	,362
ACC2	,546	,220
ACC3	,443	,297
ACC4	,812	-,265
ACC5	,749	-,090
ACC6	-,111	,884
ACC7	,694	,106
ACC8	,754	-,136

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.
a. Convergence de la rotation dans 8 itérations.

Par ailleurs, la matrice de corrélation des composantes (tableau ci-après) indique que la corrélation entre les deux facteurs est faible (< 0,3), ce qui nous conduit à opter pour une rotation orthogonale (Varimax).

Matrice de corrélation des composantes

Composante	1	2
1	1,000	,196
2	,196	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

Une nouvelle ACP avec rotation orthogonale (Varimax) est donc effectuée sans les items ACC1, ACC2, ACC3 et ACC6. Les données apparaissent toujours comme factorisables (signification du test de Bartlett < 0,001 ; indice KMO > 0,5).

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,757
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	123,176
	ddl	6
	Signification	,000

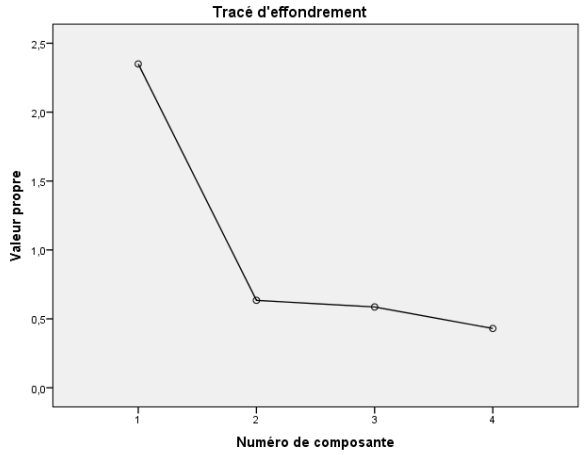
Cette seconde ACP montre une solution unidimensionnelle (tout comme l'échelle originelle de Miron-Spektor et al., 2018) qui explique 58,7 % de la variance (ce qui est tout juste satisfaisant car légèrement en deça de 60 %), soit plus de variance que la solution à deux facteurs.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,349	58,735	58,735	2,349	58,735	58,735
2	,634	15,857	74,592			
3	,586	14,654	89,246			
4	,430	10,754	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Le tracé d'effondrement (graphique des valeurs propres) confirme la solution unidimensionnelle, le coude étant situé au niveau du deuxième facteur.



Les communalités sont par ailleurs suffisantes pour les 4 items restants car toutes supérieures à 0,5. Les items ACC4, ACC5, ACC7, ACC8 sont donc conservés pour la suite de l'analyse.

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
ACC4	1,000	,645
ACC5	1,000	,615
ACC7	1,000	,536
ACC8	1,000	,553

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

La matrice des composantes indique en effet que les coefficients structurels de ces 4 items sont supérieurs à 0,5. L'échelle de mesure satisfait ainsi aux critères de validité convergente (coefficients structurels > 0,7).

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
ACC4	,803
ACC5	,784
ACC8	,743
ACC7	,732

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

La fiabilité de l'échelle est quant à elle analysée avec le coefficient alpha de Cronbach qui est un indicateur de cohérence interne d'une échelle de mesure. Son niveau est acceptable car supérieur à 0,7. L'échelle présente une bonne fiabilité.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	4

Le tableau suivant présente l'alpha de Cronbach en cas de suppression de chaque item. On remarque qu'aucune suppression d'item n'améliorerait le coefficient. La conservation de l'item ACC6 aurait quant à elle fait passer l'alpha en dessous du seuil de 0,7 (0,672). La solution à 4 items est donc conservée.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ACC4	10,26	4,114	,610	,684
ACC5	10,47	4,048	,589	,696
ACC7	10,36	4,343	,527	,730
ACC8	10,00	4,578	,536	,725

Après ACP et analyse de fiabilité, l'échelle purifiée de l'acceptation des tensions de la durabilité (ACC) est présentée dans le tableau ci-après.

Echelle « Acceptation des tensions de la durabilité » (ACC)	
Items retenus après ACP et analyse de fiabilité	
ACC4	[Sur les questions de durabilité, la tension entre les idées me stimule.]
ACC5	[J'aime réussir à poursuivre des objectifs concurrents (opposés) pour améliorer la durabilité de mon entreprise.]
ACC7	[Au travail, je suis à l'aise pour adopter des rôles variés, même s'ils ne vont pas dans le même sens.]
ACC8	[Réussir à traiter des problèmes complexes de durabilité me stimule.]

Tableau 41 : Items retenus de l'échelle de la variable ACC après ACP et analyse de fiabilité

La même procédure a été mise en œuvre pour les 9 autres variables de l'étude (vérification de l'adéquation des données à l'analyse factorielle, ACP avec rotations obliques et/ou orthogonales, purification des échelles, calcul de l'alpha de Cronbach…). Le tableau ci-après résume les solutions finales (meilleures solutions) pour l'ensemble des variables, les données détaillées pour chaque variable (dernière ACP et analyse de fiabilité) figurant en annexe 4.

Variable	Indice KMO	Test de Bartlett	Nb d'ACP	Rota-tions	Nb de facteurs retenus	Variance totale expli-quée	Nb d'items rete-nus	Items sup-primés	Items retenus	Alpha de Cron-bach
Tensions de la durabilité perçues (TENS)	0.734	0.000	2	Oblimin puis Varimax	5	70.124%	13/13		TENS1 TENS2 TENS3 TENS4 TENS5 TENS6 TENS7 TENS8 TENS9 TENS10 TENS11 TENS12 TENS13	0.775
Expérience des tensions de la durabilité (EXP)	0.780	0.000	3	Oblimin puis Varimax	1	61.721%	4/7	EXP1 EXP2 EXP3	EXP4 EXP5 EXP6 EXP7	0.793
Acceptation des tensions de la durabilité (ACC)	0.757	0.000	2	Oblimin puis Varimax	1	58.735%	4/8	ACC1 ACC2 ACC3 ACC6	ACC4 ACC5 ACC7 ACC8	0.765
Résolution des tensions de la durabilité (RESO)	0.738	0.000	2	Oblimin	3	66.857%	9/10	RESO5	RESO1 RESO2 RESO3 RESO4 RESO6 RESO7 RESO8 RESO9 RESO10	0.814
Pluralité liée au SME collectif (PLUR)	0.669	0.000	3	-	1	67.832%	3/5	PLUR4 PLUR5	PLUR1 PLUR2 PLUR3	0.760
Changement lié au SME collectif (CHG)	0.614	0.000	2	-	1	51.488%	3/4	CHG4	CHG1 CHG2 CHG3	0.515
Rareté liée au SME collectif (RAR)	0.735	0.000	2	-	1	65.805%	4/5	RAR5	RAR1 RAR2 RAR3 RAR4	0.825
Equanimité liée au SME collectif (EQUA)	0.800	0.000	3	Oblimin	2	68.096%	7/9	EQUA5 EQUA6	EQUA1 EQUA2 EQUA3 EQUA4 EQUA7 EQUA8 EQUA9	0.831
Complexité cognitive et comportemen-tale liée au SME collectif (CCC)	0.647	0.000	4	Oblimin puis Varimax	3	64.793%	8/11	CCOGN1 CCOMP2 CCOMP5	CCOGN2 CCOGN3 CCOGN4 CCOMP1 CCOMP3 CCOMP4 CCOMP6 CCOMP7	0.721
Capacités dynamiques liées au SME collectif (CDYN)	0.892	0.000	5	Oblimin	1	59.793%	8/12	CDYN4 CDYN5 CDYN6 CDYN12	CDYN1 CDYN2 CDYN3 CDYN7 CDYN8 CDYN9 CDYN10 CDYN11	0.901

Tableau 42 : Caractéristiques des échelles des variables après ACP et analyse de fiabilité

Pour l'ensemble des variables, les données sont factorisables. En effet, la signification du test de Sphéricité de Bartlett est toujours inférieure à 0,001 et l'indice KMO (situé entre 0,614 et 0,892 selon les variables) est toujours supérieur à 0,5 (minimum acceptable selon Gavard-Perret et al., 2008) et même supérieur à 0,7 pour la plupart des variables (seuil préférable selon Carricano et al., 2010).

L'extraction des facteurs et l'épuration des échelles ont alors été effectuées grâce à une ou plusieurs ACP (jusqu'à 5 dans certains cas) selon les variables, en utilisant (lorsqu'il y avait plus d'un facteur) des rotations obliques (Oblimin) et/ou orthogonales (Varimax) en fonction du niveau de corrélation entre facteurs.

Variable « Tensions de la durabilité perçues » (TENS)

Pour la variable « Tensions de la durabilité perçues » (TENS), l'ACP (avec rotation Oblimin puis Varimax, les facteurs étant peu corrélés entre eux) conduit à conserver 5 facteurs (dimensions) qui expliquent 70 % de la variance totale. L'analyse des communalités et des coefficients structurels conduit par ailleurs à ne supprimer aucun item. En effet, leurs communalités ont un niveau acceptable (> 0,5), de même que les coefficients structurels (> 0,5). Les items sont par ailleurs tous corrélés suffisamment fortement à un seul et même facteur (validité convergente) et sont pas ou peu corrélés à d'autres facteurs (validité discriminante). L'échelle montre enfin une bonne fiabilité avec un alpha de Cronbach global supérieur à 0,7 (0,775) et des alphas de Cronbach par dimension également supérieurs à 0,7 pour les dimensions à 3 ou 4 items et supérieurs à 0,5 pour les dimensions à 2 items (idem pour le Rho de Spearman-Brown). L'échelle finale est présentée dans le tableau ci-après qui regroupe les items retenus par dimension.

L'ACP permet ainsi de retrouver les trois types de tensions de la durabilité du cadre de Hahn et al. (2015) : les tensions entre objectifs, les tensions entre niveaux et celles liées aux processus de changement. Ces trois types de tensions avaient également été mis en évidence par l'étude qualitative. L'ACP met également en évidence deux autres dimensions relatives aux tensions entre objectifs : des tensions entre objectifs liées à l'incertitude (prise de risque liée à l'action responsable, ambivalence des solutions) et des tensions entre objectifs liées à l'absence de contrepartie de l'action responsable (absence de reconnaissance des parties prenantes et de valorisation économique).

Echelle « Tensions de la durabilité perçues » (TENS)	
Dimensions	**Items retenus après ACP et analyse de fiabilité**
Tensions entre objectifs (α = 0,679 ; ρ = 0,680)	TENS8 Ce qui est complexe dans l'amélioration de la durabilité c'est… […de répondre à des problèmes environnementaux ou sociaux tout en assurant la viabilité économique de mon entreprise.] TENS9 Ce qui est complexe dans l'amélioration de la durabilité c'est… […de répondre aux attentes de la société tout en assurant l'atteinte des objectifs de mon entreprise.]
Tensions entre niveaux (α = 0,726)	TENS4 [Sur les questions de durabilité, j'ai souvent l'impression que la société et moi on ne se comprend pas.] TENS6 [Dans la pratique, il est souvent difficile de satisfaire toutes les exigences des parties prenantes (clients, administrations, organisations professionnelles, financeurs, assureurs, voisinage…).] TENS7 [Parfois, j'ai l'impression de bien faire mais ce que je fais est remis en cause parce que les attentes de la société ou les modèles de durabilité évoluent.]
Tensions liées aux processus de changement (α = 0,764)	TENS10 Ce qui est complexe dans l'amélioration de la durabilité c'est… […de ne plus céder à la facilité de nos anciennes habitudes.] TENS11 Ce qui est complexe dans l'amélioration de la durabilité c'est… […d'explorer de nouvelles solutions tout en exploitant les solutions existantes dans mon entreprise.] TENS12 Ce qui est complexe dans l'amélioration de la durabilité c'est… […d'acquérir de nouvelles compétences tout en m'appuyant sur les compétences existantes dans mon entreprise.] TENS13 Ce qui est complexe dans l'amélioration de la durabilité c'est… […d'assurer la viabilité future de mon entreprise (moyen long terme) tout en assurant sa viabilité actuelle (court terme).]
Tensions entre objectifs liées à l'incertitude (α = 0,542 ; ρ = 0,542)	TENS2 [L'amélioration des pratiques environnementales ou sociales peut parfois constituer une prise de risque économique pour mon entreprise.] TENS3 [Dans la pratique, répondre à un problème de durabilité peut parfois engendrer un autre problème de durabilité.]
Tensions entre objectifs liées à l'absence de contrepartie (α = 0,606 ; ρ = 0,609)	TENS1 [Les efforts de mon entreprise en matière de durabilité font rarement l'objet de retombées économiques immédiates.] TENS5 [Les efforts de mon entreprise en matière de durabilité sont rarement reconnus par les parties prenantes (clients, administrations, organisations professionnelles, assureurs, visiteurs, voisinage…).]

Tableau 43 : Items retenus de l'échelle de la variable TENS après ACP et analyse de fiabilité

Variable « Expérience des tensions de la durabilité » (EXP)

L'ACP de la variable « Expérience des tensions de la durabilité » aboutit à une solution unidimensionnelle (un seul facteur), corroborant sur ce point les travaux de Miron-Spektor et al. (2018). Cette solution explique 61,7 % de la variance totale. L'analyse des communalités et le critère de variance totale expliquée (> 60 %) conduit à supprimer les items EXP1, EXP2 et EXP3 pour aboutir à une échelle à 4 items (présentée dans le tableau ci-après). Les communalités des 4 items restants sont toutes supérieures à 0,5 et les coefficients structurels tous supérieurs à 0,7. L'échelle à quatre items présente également une bonne fiabilité avec un alpha de Cronbach de 0,793.

Echelle « Expérience des tensions de la durabilité » (EXP)
Items retenus après ACP et analyse de fiabilité
EXP4 [Pour que mon entreprise soit durable, je dois souvent satisfaire des demandes ou des exigences qui sont en conflit avec mes objectifs.]
EXP5 [Souvent, lorsque j'examine un problème de durabilité, les solutions possibles semblent ambivalentes (à la fois positives et négatives).]
EXP6 [Pour améliorer la durabilité de mon entreprise, j'ai souvent besoin de décider entre des alternatives opposées.]
EXP7 [L'amélioration de la durabilité de mon entreprise est remplie de tensions et de contradictions.]

Tableau 44 : Items retenus de l'échelle de la variable EXP après ACP et analyse de fiabilité

Variable « Résolution des tensions de la durabilité » (RESO)

L'ACP de la variable « Résolution des tensions de la durabilité » montre une solution tridimensionnelle (3 facteurs). L'analyse des communalités conduit seulement à supprimer l'item RESO5. Avec 9 items conservés, la solution finale explique 66,8 % de la variance totale, ce qui est satisfaisant car supérieur au seuil de 60% (Gavard-Perret et al., 2008 ; Carricano et al., 2010).

Echelle « Résolution des tensions de la durabilité » (RESO)	
Dimensions	**Items retenus après ACP et analyse de fiabilité**
Résolution des tensions entre objectifs (α = 0,732)	RESO1 Globalement, je réussis à améliorer mes performances environnementales ou sociales… [… sans dégrader mes performances économiques.] RESO2 Globalement, je réussis à améliorer mes performances environnementales ou sociales… [… tout en sécurisant mon entreprise.] RESO3 Globalement, je réussis à améliorer mes performances environnementales ou sociales… [… tout en améliorant le confort et le cadre de vie au travail.] RESO4 Globalement, je réussis à améliorer mes performances environnementales ou sociales… [… tout en renforçant l'efficacité du travail dans mon entreprise.]
Résolution des tensions entre l'entreprise et la société, les pratiques actuelles et futures (α = 0,719)	RESO6 Globalement, je réussis à… [… poursuivre mes objectifs tout en assurant la légitimité de mon entreprise auprès de ses parties prenantes (clients, administrations, financeurs, assureurs, organisations professionnelles, voisinage, salariés, grand public…).] RESO7 Globalement, je réussis à… [… assurer la viabilité actuelle de mon entreprise tout en assurant sa viabilité future.] RESO8 Globalement, je réussis à… [… exploiter le savoir-faire de mon entreprise tout en explorant de nouvelles façons de faire pour améliorer sa durabilité.]
Résolution des tensions entre l'entreprise et ses membres (α = 0,738 ; ρ = 0,740)	RESO9 Globalement, je réussis à… [… poursuivre mes objectifs tout en répondant aux attentes des salariés.] RESO10 Globalement, je réussis à… [… impliquer les membres de l'entreprise (salariés, associés, aides familiaux…) dans la mise en œuvre de pratiques plus durables.]

Tableau 45 : Items retenus de l'échelle de la variable RESO après ACP et analyse de fiabilité

Les communalités des items sont proches ou supérieures à 0,5 (entre 0,453 et 0,813) et leurs coefficients structurels tous supérieurs à 0,5 et pour la plupart supérieurs à 0,7 (entre 0,525 et 0,920). Par ailleurs, les items ne sont pas corrélés à plusieurs facteurs en même temps. L'échelle ainsi purifiée montre une bonne fiabilité avec un alpha de Cronbach global de 0,814 et des

alphas de Cronbach par dimension toujours supérieurs à 0,7 (idem pour le Rho de Spearman-Brown pour la dimension à 2 items). Le tableau ci-dessus présente l'échelle finale. La première dimension concerne la résolution des tensions entre objectifs (économiques et non économiques). La seconde concerne la résolution des tensions entre l'entreprise et la société, qui sont liées aux problèmes de légitimité externe (tensions entre niveaux) et d'évolution des attentes sociétales (tensions relatives aux processus de changement). La dernière dimension concerne enfin la résolution des tensions entre l'entreprise et ses membres, liées aux problèmes de légitimité interne (tensions entre niveaux) et de changement au sein de l'entreprise.

Variable « Pluralité liée au SME collectif » (PLUR)

L'ACP de la variable « Pluralité liée au SME collectif » aboutit à une solution unidimensionnelle (un seul facteur) qui explique 67,8 % de la variance totale, ce qui est satisfaisant car supérieur à 60 % (Gavard-Perret et al., 2008 ; Carricano et al., 2010). L'analyse des communalités conduit à supprimer les items PLUR4 et PLUR5 (communalités < 0,5) et à conserver les 3 autres items initiaux dont les communalités sont supérieures à 0,5 (entre 0,634 et 0,758) et les coefficients structurels sont supérieurs à 0,7 (entre 0,797 et 0,870). L'échelle montre par ailleurs une bonne fiabilité avec un alpha de Cronbach de 0,760.

Echelle « Pluralité liée au SME collectif » (PLUR)	
Items retenus après ACP et analyse de fiabilité	
PLUR1	La démarche Terr'Avenir… [… met en évidence la pluralité (diversité) des points de vue.]
PLUR2	La démarche Terr'Avenir… [… favorise l'ouverture d'esprit.]
PLUR3	La démarche Terr'Avenir… [… permet de confronter ses idées et ses pratiques, de voir ce qui se fait ailleurs.]

Tableau 46 : Items retenus de l'échelle de la variable PLUR après ACP et analyse de fiabilité

Variable « Changement lié au SME collectif » (CHG)

L'ACP de la variable « Changement lié au SME collectif » montre également une solution unifactorielle. La solution finale explique 51,5 % de la variance totale, ce qui est moyennement satisfaisant car un peu en dessous de 60% (Gavard-Perret et al., 2008 ; Carricano et al., 2010). L'item CHG4 est rapidement supprimé du fait d'une très faible communalité. Les communalités des items conservés sont très proches de 0,5 (entre 0,492 et 0,556) et les coefficients structurels sont tous supérieurs à 0,7. L'analyse de l'alpha de Cronbach (0,515) indique une fiabilité moyenne de l'échelle mais acceptable (Gavard-Perret et al., 2008) du fait notamment du faible

nombre d'items, les échelles à 3 items donnant souvent un alpha plus faible (Carricano et al., 2010). L'échelle finale est présentée dans le tableau ci-après.

Echelle « Changement lié au SME collectif » (CHG)
Items retenus après ACP et analyse de fiabilité
CHG1 La démarche Terr'Avenir… […induit des changements significatifs dans le fonctionnement et la gestion de mon entreprise.]
CHG2 La démarche Terr'Avenir… […met en tension les besoins à court terme et à long terme de mon entreprise.]
CHG3 La démarche Terr'Avenir… […conduit à la mise en place de pratiques (de terrain ou de gestion) plus complexes ou plus contraignantes.]

Tableau 47 : Items retenus de l'échelle de la variable CHG après ACP et analyse de fiabilité

Variable « Rareté liée au SME collectif » (RAR)

L'ACP de la variable « Rareté liée au SME collectif » aboutit à une solution unidimensionnelle corroborant sur ce point Miron-Spektor et al. (2018) et ce, bien que les items concernent trois types de ressources différentes (temps, ressources financières et ressources humaines). Malgré une communalité (0,569) et un coefficient structurel (0,754) acceptables, l'item RAR5 est supprimé, ce dernier réduisant le pourcentage de variance expliquée. Nous avons d'ailleurs observé précédemment que cet item (relatif à la pression des SME collectifs sur les ressources humaines des entreprises) présentait une distribution différente des quatre autres items (qui concernent eux la pression des SME collectifs sur le temps et les ressources financières). La solution finale, à 4 items donc, explique 65,8 % de la variance totale. Les 4 items conservés ont des communalités supérieures à 0,5 (entre 0,623 et 0,710) et des coefficients structurels supérieurs à 0,7 (entre 0,789 et 0,842). L'échelle montre également une bonne fiabilité avec un alpha de Cronbach de 0,825.

Echelle « Rareté liée au SME collectif » (RAR)
Items retenus après ACP et analyse de fiabilité
RAR1 La démarche Terr'Avenir… […met sous pression mon temps au travail.]
RAR2 La démarche Terr'Avenir… […met sous pression les ressources financières de mon entreprise.]
RAR3 La démarche Terr'Avenir… […exige beaucoup de travail à faire en peu de temps.]
RAR4 La démarche Terr'Avenir… […induit des dépenses importantes (charges et investissements) par rapport aux capacités financières de mon entreprise.]

Tableau 48 : Items retenus de l'échelle de la variable RAR après ACP et analyse de fiabilité

Variable « Equanimité liée au SME collectif » (EQUA)

Pour la variable « Equanimité liée au SME collectif », l'ACP aboutit à une solution bidimensionnelle (deux facteurs) qui explique 68 % de la variance totale. L'analyse de la table des communalités et des coefficients structurels conduit à supprimer les items EQUA5 et EQUA6 (communalités inférieures à 0,5 ; coefficients inférieurs à 0,7 ; items corrélés aux deux facteurs). Les 7 items conservés ont tous des communalités supérieures à 0,6 et des coefficients structurels proches de 0,7 ou supérieurs (après rotation oblique, les facteurs étant corrélés entre eux). L'analyse de la fiabilité montre une bonne cohérence interne de l'échelle (présentée dans le tableau ci-après) avec un alpha de Cronbach global de 0,831 et des alphas de Cronbach par dimension supérieurs ou proche de 0,7 (0,680 pour la dimension à 3 items, donc supérieur à 0,5). Le premier facteur correspond aux items adaptés des échelles de la sérénité et de l'anxiété/dépression au travail de Gilbert et al. (2011). Ils traduisent la sérénité apportée par le SME collectif dans sa globalité. Le second facteur renvoie à des items concernant plus précisément l'effet rassurant du SME collectif lié aux interactions entre entreprises et à l'accompagnement de l'acteur tiers.

Echelle « Equanimité liée au SME collectif » (EQUA)	
Dimensions	**Items retenus après ACP et analyse de fiabilité**
Sérénité liée au SME collectif (α = 0,863)	EQUA1 Avec la démarche Terr'Avenir… […je me sens plus serein, plus rassuré.] EQUA2 Avec la démarche Terr'Avenir… […je me sens moins préoccupé, moins anxieux.] EQUA3 Avec la démarche Terr'Avenir… […je sais affronter plus positivement les contraintes, les situations difficiles.] EQUA4 Avec la démarche Terr'Avenir… […je trouve plus facilement des solutions à des problèmes qui m'inquiètent ou qui me stressent.]
Effet rassurant du SME collectif lié aux interactions entre entreprises et à l'accompagnement (α = 0,680)	EQUA7 Avec la démarche Terr'Avenir, je me sens rassuré... [... de ne pas être seul face aux problèmes, difficultés ou changements.] EQUA8 Avec la démarche Terr'Avenir, je me sens rassuré... [... de pouvoir échanger avec les autres sur ce qui marche et sur ce qui ne marche pas.] EQUA9 Avec la démarche Terr'Avenir, je me sens rassuré... [... que l'animateur(trice) soit là pour m'accompagner si besoin.]

Tableau 49 : Items retenus de l'échelle de la variable EQUA après ACP et analyse de fiabilité

Variable « Complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif » (CCC)

L'ACP de la variable « Complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif » conduit à une solution tridimensionnelle (3 facteurs) qui explique 64,8 % de la variance totale (> 60 % donc). L'analyse de la table des commulatités amène rapidement à supprimer l'item CCOMP2 (communalité < 0,5). La lecture des coefficients structurels dans la matrice des

composantes après rotation Varimax (c'est-à-dire orthogonale, les facteurs étant peu corrélés) conduit à ne pas conserver les items CCOGN1 et CCOMP5, ces derniers ayant des niveaux de corrélation élevés avec deux facteurs à la fois. L'épuration des items permet ainsi d'aboutir à une échelle à 8 items (et 3 dimensions, cf. tableau ci-après) dont les communalités sont satisfaisantes (entre 0,520 et 0,807), tout comme les coefficients structurels (entre 0,703 et 0,843). L'échelle montre aussi une bonne fiabilité (cohérence interne) avec un alpha de Cronbach global de 0,721 et des alphas de Cronbach par dimension (ou Rho de Spearman-Brown) supérieurs à 0,6 (niveau de fiabilité acceptable pour des dimensions à 2 ou 3 items). Le premier facteur regroupe des items relatifs à la complexité cognitive. Le second facteur renvoie à la complexité comportementale liée à une meilleure acceptation des contraintes en SME collectif. Cette acceptation des contraintes est notamment permise par la possibilité de les gérer à son rythme, selon le contexte, mais aussi de les partager avec les autres entreprises. Le troisième facteur concerne la complexité comportementale induite par la rigueur que les dirigeants s'imposent en adhérant au SME collectif.

Echelle « Complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif » (CCC)	
Dimensions	**Items retenus après ACP et analyse de fiabilité**
Complexité cognitive liée au SME collectif (α = 0,706)	CCOGN2 Avec la démarche Terr'Avenir… […je perçois mieux l'interdépendance des aspects économiques et non économiques.] CCOGN3 Avec la démarche Terr'Avenir… […j'accepte mieux l'interdépendance des aspects économiques et non économiques.] CCOGN4 Avec la démarche Terr'Avenir… […j'intègre des aspects non économiques dans la prise de décision et l'action même en l'absence de retombées économiques immédiates.]
Complexité comportementale liée à l'acceptation des contraintes en SME collectif (α = 0,676 ; *ρ* = 0,679)	CCOMP3 Avec la démarche Terr'Avenir… […j'accepte mieux les contraintes parce que je les partage avec les autres.] CCOMP4 Avec la démarche Terr'Avenir… […j'accepte mieux les contraintes parce que je peux les gérer à mon rythme, en fonction du contexte.]
Complexité comportementale liée à la rigueur imposée par le SME collectif (α = 0,600)	CCOMP1 Avec la démarche Terr'Avenir… […je m'oblige à faire des choses que probablement je repousserai ou ne ferai pas.] CCOMP6 Avec la démarche Terr'Avenir… […j'ai le souci de bien faire parce que je me sens responsable de la certification des autres.] CCOMP7 Avec la démarche Terr'Avenir… […j'ai le souci de bien faire parce que je veux montrer une bonne image de mon entreprise aux autres membres.]

Tableau 50 : Items retenus de l'échelle de la variable CCC après ACP et analyse de fiabilité

Variable « Capacités dynamiques liées au SME collectif » (CDYN)

Enfin, l'ACP de la variable « Capacités dynamiques liées au SME collectif » aboutit à une solution unidimensionnelle (un seul facteur) expliquant 61,6 % de la variance totale (> 60 % donc). Les items CDYN5 et CDYN6 paraissant au final inadaptés (et générant d'ailleurs un

autre facteur expliquant peu de variance), ont été supprimés, tout comme l'item CDYN12 pour lequel trop de données étaient manquantes. L'analyse de la table des communalités a ensuite conduit à supprimer l'item CDYN4 (communalité < 0,5). La solution finale est une échelle à 8 items (cf. tableau ci-dessous) dont les communalités sont toutes supérieures à 0,5 et les coefficients structurels supérieurs à 0,7. La cohérence interne (fiabilité) est très élevée (alpha de Cronbach = 0,901).

Echelle « Capacités dynamiques liées au SME collectif » (CDYN)
Items retenus après ACP et analyse de fiabilité
CDYN1 Avec la démarche Terr'Avenir … […je me remets davantage en cause, je me sens plus ouvert au changement.]
CDYN2 Avec la démarche Terr'Avenir … […j'adopte une vision à plus long terme, je me projette davantage sur l'avenir.]
CDYN3 Avec la démarche Terr'Avenir … […je prends davantage de recul sur mon exploitation, j'ai une réflexion plus globale.]
CDYN7 Avec la démarche Terr'Avenir … […j'adopte une posture de veille et d'anticipation, dans une logique « agir plutôt que subir ».]
CDYN8 Avec la démarche Terr'Avenir … […je consacre plus de temps à l'exploration de nouvelles idées et opportunités.]
CDYN9 Avec la démarche Terr'Avenir … […mon entreprise est plus attentive aux opportunités et menaces de son environnement et s'organise plus efficacement pour y répondre.]
CDYN10 Avec la démarche Terr'Avenir … […mon entreprise est plus apte à renouveler ses acquis, à évoluer, à changer.]
CDYN11 Avec la démarche Terr'Avenir … […mon entreprise est dans une dynamique d'apprentissage et de changement.]

Tableau 51 : Items retenus de l'échelle de la variable CDYN après ACP et analyse de fiabilité

4.2. Validité convergente et discriminante des échelles

L'analyse factorielle est utilisée pour épurer les échelles en éliminant les items qui nuisent à leurs validités convergente et discriminante. Elle permet de s'assurer que les échelles évaluent bien ce qu'elles sont censées évaluer et ce, de façon précise et exclusive (Carricano et al., 2012). Les items d'un même construit doivent être suffisamment corrélés entre eux (validité convergente : les coefficients structurels de la matrice des composantes doivent être supérieurs à 0,5) et faiblement corrélés (< 0,4) à d'autres construits (validité discriminante : les items ne doivent pas être moyennement corrélés à plusieurs axes à la fois). Les analyses factorielles précédentes réalisées pour chaque variable une à une montrent toutes une validité convergente des items : leurs communalités sont proches ou supérieures à 0,5 et leurs coefficients structurels sont supérieurs à 0,5 (même 0,7 dans la plupart des cas). Pour confirmer la validité convergente des échelles et vérifier leur validité discriminante, des analyses factorielles inter-variables ont alors été réalisées (par groupe de variables, en séparant les variables expliquées de leurs variables explicatives). Ces analyses sont présentées ci-après.

L'analyse de la matrice des composantes après rotation (Varimax, car les facteurs sont peu corrélés entre eux) du groupe de variables RESO, PLUR, CHG et RAR confirme la validité convergente des échelles correspondantes (coefficients > 0,5) et montre leur validité discriminante sauf pour l'item CHG3 qui est davantage corrélé au facteur de l'échelle RAR. Toutefois, la suppression de l'item CHG3 entrainerait une inadéquation des données à l'analyse factorielle (signification du test de sphéricité de Bartlett > 0,001 : 0,007) et une baisse trop importante de la fiabilité de l'échelle CHG (alpha de Cronbach < 0,7 : 0,361) du fait du faible nombre d'items. L'item CHG3 (« La démarche Terr'Avenir conduit à la mise en place de pratiques (de terrain ou de gestion) plus complexes ou plus contraignantes. ») est donc conservé malgré son manque de validité discriminante, les deux autres items de la variable CHG montrant quant à eux une bonne validité. L'analyse du sens de cet item de la variable CHG (changement lié au SME collectif) permet néanmoins de comprendre son lien avec les items de la variable RAR (rareté des ressources liée au SME collectif), les changements occasionnés par les SME collectifs s'accompagnant probablement d'une pression accrue sur les ressources des petites entreprises impliquées, notamment en matière de temps.

Rotation de la matrice des composantes[a]

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
PLUR1	-.038	.205	.765	-.105	.007	.117
PLUR2	-.097	.150	.814	.067	.022	.060
PLUR3	-.008	-.071	.813	.124	.043	.029
RAR1	.797	-.047	.000	-.012	.023	.057
RAR2	.731	-.213	-.029	-.128	-.083	.231
RAR3	.780	.080	-.171	-.205	-.071	-.015
RAR4	.793	-.046	-.051	-.224	-.099	.055
CHG1	.128	-.063	.259	.068	.206	.651
CHG2	.194	.119	-.022	-.136	-.100	.797
CHG3	.614	-.136	.072	.094	-.101	.408
RESO1	-.381	.559	-.106	.266	.111	.016
RESO2	-.100	.718	-.021	.367	.000	.010
RESO3	.112	.735	.232	.044	.062	-.037
RESO4	-.137	.787	.149	.038	.191	.052
RESO6	-.106	.123	-.093	.789	.080	.076
RESO7	-.179	.263	-.006	.781	.225	-.164
RESO8	-.130	.098	.254	.641	.092	-.027
RESO9	-.091	.294	.084	.204	.792	-.086
RESO10	-.122	.032	.001	.132	.877	.117

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.
a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.

L'analyse de la matrice des composantes après rotation (Oblimin car certains facteurs sont corrélés entre eux) du groupe de variables explicatives EQUA, CCC et CDYN confirme la validité convergente des échelles correspondantes (coefficients < 0,5) et met en évidence la validité discriminante des échelles CCC et CDYN mais pas de l'échelle EQUA. En effet, cette analyse par groupe de variables montre que les items EQUA7, EQUA8 et EQUA9 sont finalement peu corrélés aux autres items de la variable EQUA et moyennement corrélés à d'autres facteurs (notamment EQUA8 et EQUA9). Ces trois items sont donc supprimés et une autre analyse factorielle est réalisée.

Matrice de forme[a]

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
EQUA1	-.203	.033	-.920	.136	-.005	-.029
EQUA2	.086	-.100	-.823	.127	-.015	.061
EQUA3	.046	-.024	-.820	-.127	-.057	-.053
EQUA4	.205	.129	-.713	-.028	.085	.113
EQUA7	.242	.163	-.285	-.245	-.134	-.271
EQUA8	.114	.252	-.229	-.201	-.161	-.421
EQUA9	.060	.572	-.095	-.286	.216	-.223
CCOGN2	.095	.201	-.117	.786	.048	-.059
CCOGN3	.118	-.192	-.253	.604	-.286	-.218
CCOGN4	.241	-.255	.021	.273	-.003	-.697
CCOMP1	-.160	.212	.029	-.009	-.017	-.771
CCOMP3	.110	.263	-.033	.209	-.678	.091
CCOMP4	-.006	-.028	-.042	-.092	-.842	-.113
CCOMP6	.069	.766	.016	.131	-.037	-.015
CCOMP7	.039	.696	-.051	.084	-.217	.023
CDYN1	.766	.088	.017	.131	.129	.042
CDYN2	.706	.083	-.172	.070	.159	-.006
CDYN3	.793	.082	-.004	.129	.172	-.156
CDYN7	.528	-.083	-.163	-.150	-.206	-.241
CDYN8	.662	.089	.074	.068	-.118	-.133
CDYN9	.618	.084	-.051	-.029	-.327	.025
CDYN10	.838	-.025	-.013	-.089	-.168	.047
CDYN11	.718	-.126	-.105	-.080	-.143	.135

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 23 itérations.

Après suppression des items EQUA7, EQUA8 et EQUA9, la nouvelle matrice des composantes atteste alors de la validité discriminante de l'échelle EQUA.

Matrice de forme[a]

	Composante				
	1	2	3	4	5
EQUA1	-.200	.905	.065	.119	.009
EQUA2	.071	.802	-.071	.110	.002
EQUA3	.053	.795	.034	-.059	.109
EQUA4	.220	.720	.076	-.086	-.076
CCOGN2	.047	.125	.028	.738	-.147
CCOGN3	.037	.210	-.167	.742	.250
CCOGN4	.163	-.107	.069	.667	.074
CCOMP1	-.167	-.066	.719	.232	.075
CCOMP3	.126	.074	.113	.133	.598
CCOMP4	-.017	.039	.080	-.002	.864
CCOMP6	.136	.075	.730	-.105	-.034
CCOMP7	.112	.135	.656	-.136	.122
CDYN1	.758	.007	.083	.077	-.169
CDYN2	.702	.182	.069	.073	-.171
CDYN3	.775	.005	.164	.183	-.184
CDYN7	.504	.134	.058	.047	.288
CDYN8	.635	-.069	.134	.141	.144
CDYN9	.614	.072	.060	-.021	.337
CDYN10	.819	.017	-.085	-.022	.205
CDYN11	.695	.100	-.232	-.020	.170

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.
a. Convergence de la rotation dans 6 itérations.

L'analyse factorielle de la variable EQUA à 4 items (EQUA1, EQUA2, EQUA3, EQUA4) montre désormais une solution unidimentionnelle avec de meilleures propriétés que la solution précédente à 7 items et 2 facteurs. Les données apparaissent toujours comme factorisables (indice KMO > 0,5 et signification du test de Bartlett < 0.000) et les communalités sont toutes supérieures à 0,5 (entre 0,658 et 0,733). Le pourcentage de variance expliquée atteint maintenant 71 % et les coefficients structurels sont tous supérieurs à 0,5 (entre 0,811 et 0,856). L'analyse de la fiabilité de l'échelle montre une bonne cohérence interne avec un alpha de Cronbach > 0,7 (0,863).

La solution finale de cette échelle à 4 items est la suivante :

Echelle « Equanimité liée au SME collectif » (EQUA)
Items retenus après ACP, analyse de fiabilité et de validité
EQUA1 Avec la démarche Terr'Avenir… […je me sens plus serein, plus rassuré.]
EQUA2 Avec la démarche Terr'Avenir… […je me sens moins préoccupé, moins anxieux.]
EQUA3 Avec la démarche Terr'Avenir… […je sais affronter plus positivement les contraintes, les situations difficiles.]
EQUA4 Avec la démarche Terr'Avenir… […je trouve plus facilement des solutions à des problèmes qui m'inquiètent ou qui me stressent.]

Tableau 52 : Items retenus de l'échelle de la variable EQUA après ACP, analyse de fiabilité et de validité

L'analyse de la matrice des composantes après rotation (Varimax, les facteurs étant peu corrélés entre eux) du groupe de variables expliquées TENS, EXP et ACC confirme la validité convergente des trois échelles correspondantes (coefficients > 0,5) et met en évidence leur validité discriminante. Seul l'item TENS13 apparaît comme moyennement corrélé à un second axe de la même variable (TENS). Il sera toutefois conservé pour ne pas dégrader la qualité et les propriétés de l'échelle.

Rotation de la matrice des composantes[a]

	Composante						
	1	2	3	4	5	6	7
TENS1	.141	.016	-.064	.093	.733	.270	.142
TENS2	-.014	.002	-.074	.216	.068	.293	.777
TENS3	.318	.062	-.158	.140	.003	-.080	.705
TENS4	.141	-.083	-.161	.715	.271	.126	-.066
TENS5	.045	.112	-.105	.310	.807	-.038	-.105
TENS6	.120	.136	-.012	.719	.179	-.034	.278
TENS7	.171	-.019	-.017	.796	-.035	.130	.178
TENS8	.100	.043	-.087	.016	.129	.869	.021
TENS9	.075	.327	.042	.237	.089	.697	.207
TENS10	.155	.702	-.186	.152	-.141	.077	-.032
TENS11	.064	.772	-.053	.032	.071	.242	-.057
TENS12	.169	.815	-.058	-.080	.106	-.066	.067
TENS13	.056	.613	-.038	-.133	.471	.082	.273
EXP4	.701	.301	.014	.100	.104	.049	.178
EXP5	.798	-.119	.004	.046	-.011	.221	.008
EXP6	.718	.125	.048	.080	.067	.037	.139
EXP7	.770	.256	.022	.285	.091	-.118	-.050
ACC4	.029	-.182	.787	-.160	.071	-.176	.030
ACC5	-.089	-.025	.821	-.097	-.033	-.021	.038
ACC7	.169	-.024	.713	.093	-.035	.154	-.174
ACC8	-.007	-.069	.709	-.011	-.169	-.044	-.119

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 6 itérations.

Une autre façon de s'assurer de la validité discriminante des construits est le critère de Fornell-Larckner. Souvent utilisé, ce critère est vérifié lorsque la variance interne (mesurée par l'AVE – Average Variance Extracted – correspondant à la moyenne des communalités ou à la variance totale expliquée dans les résultats de l'ACP) est supérieure à la variance externe (mesurée par le coefficient de corrélation r^2 entre les variables de l'étude). Il suffit donc de s'assurer que la racine de l'AVE d'un construit est supérieure aux corrélations de ce construit avec les autres construits. Or, nous pouvons observer dans la matrice de corrélation présentée dans la section sur les statistiques bivariées que la racine de l'AVE est supérieure aux corrélations pour toutes les variables. Ces dernières ont donc une variance interne supérieure à leur variance externe, confirmant ainsi la validité discriminante de nos construits.

L'ensemble des échelles de mesure présente donc des propriétés psychométriques satisfaisantes au regard des critères précédemment choisis et généralement utilisés dans l'analyse de la qualité des instruments de mesure de variables latentes. Le tableau ci-après résume les solutions retenues après analyse de la validité convergente et discriminante des échelles, dernière étape des tests de validation des instruments de mesure mobilisés dans le cadre de cette recherche.

Variable	Indice KMO	Test de Bartlett	Nb d'ACP	Rota-tions	Nb de facteurs retenus	Variance totale expli-quée	Nb d'items rete-nus	Items sup-primés	Items retenus	Alpha de Cron-bach
Tensions de la durabilité perçues (TENS)	0.734	0.000	2	Oblimin puis Varimax	5	70.124%	13/13		TENS1 TENS2 TENS3 TENS4 TENS5 TENS6 TENS7 TENS8 TENS9 TENS10 TENS11 TENS12 TENS13	0.775
Expérience des tensions de la durabilité (EXP)	0.780	0.000	3	Oblimin puis Varimax	1	61.721%	4/7	EXP1 EXP2 EXP3	EXP4 EXP5 EXP6 EXP7	0.793
Acceptation des tensions de la durabilité (ACC)	0.757	0.000	2	Oblimin puis Varimax	1	58.735%	4/8	ACC1 ACC2 ACC3 ACC6	ACC4 ACC5 ACC7 ACC8	0.765
Résolution des tensions de la durabilité (RESO)	0.738	0.000	2	Oblimin	3	66.857%	9/10	RESO5	RESO1 RESO2 RESO3 RESO4 RESO6 RESO7 RESO8 RESO9 RESO10	0.814
Pluralité liée au SME collectif (PLUR)	0.669	0.000	3	-	1	67.832%	3/5	PLUR4 PLUR5	PLUR1 PLUR2 PLUR3	0.760
Changement lié au SME collectif (CHG)	0.614	0.000	2	-	1	51.488%	3/4	CHG4	CHG1 CHG2 CHG3	0.515
Rareté liée au SME collectif (RAR)	0.735	0.000	2	-	1	65.805%	4/5	RAR5	RAR1 RAR2 RAR3 RAR4	0.825
Equanimité liée au SME collectif (EQUA)	0.814	0.000	4	Oblimin	1	71.011%	4/9	EQUA5 EQUA6 EQUA7 EQUA8 EQUA9	EQUA1 EQUA2 EQUA3 EQUA4	0.863
Complexité cognitive et comportemen-tale liée au SME collectif (CCC)	0.647	0.000	4	Oblimin puis Varimax	3	64.793%	8/11	CCOGN1 CCOMP2 CCOMP5	CCOGN2 CCOGN3 CCOGN4 CCOMP1 CCOMP3 CCOMP4 CCOMP6 CCOMP7	0.721
Capacités dynamiques liées au SME collectif (CDYN)	0.892	0.000	5	Oblimin	1	59.793%	8/12	CDYN4 CDYN5 CDYN6 CDYN12	CDYN1 CDYN2 CDYN3 CDYN7 CDYN8 CDYN9 CDYN10 CDYN11	0.901

Tableau 53 : Caractéristiques finales des échelles des variables après ACP, analyse de fiabilité et validité

La taille réduite de la population étudiée (environ 185 dirigeants) ne permettant pas de réaliser de nouvelle collecte de données et donc d'analyse factorielle confirmatoire, les échelles obtenues via les analyses factorielles exploratoires précédemment présentées sont directement utilisées pour tester les hypothèses formulées sur les mêmes données. Cette méthodologie imposée par les contraintes de terrain semble toutefois cohérente avec la finalité de cette recherche qui ne réside pas dans le développement d'échelle de mesure.

4.3. Biais de méthode commune

Les données étant des mesures subjectives collectées simultanément auprès d'un unique répondant, un biais de méthode commune pourrait accroître les corrélations entre les variables (Podsakoff et al., 2003). Pour vérifier l'absence de ce biais, le test du facteur unique de Harman (Podsakoff & Organ, 1986) a été mis en œuvre grâce à une ACP simultanée de l'ensemble des items des variables dépendantes et indépendantes. Les résultats de cette ACP (sans rotation) mettent en évidence l'extraction de 16 composantes principales restituant 74,90% de la variance totale des items. La première composante ne représente que 19,93% de la variance restituée soit bien moins de la moitié de la totalité extraite (26,90 % précisément). Si ce constat n'exclut pas la possibilité d'un biais de méthode commune, il suggère néanmoins que celui-ci n'est pas de nature à remettre en cause l'interprétation des résultats à venir.

5. STATISTIQUES DESCRIPTIVES

5.1. Statistiques descriptives univariées

Les variables ont été calculées à partir du score moyen des items retenus pour chaque échelle après ACP et analyse de fiabilité / validité. En guise d'illustration, la variable ACC a donc été calculée par la formule :

$$ACC = (ACC4 + ACC5 + ACC7 + ACC8) / 4$$

Une fois les variables calculées, il convient de les décrire une par une (Hahn & Macé, 2017). C'est l'objet des statistiques descriptives univariées. L'étude met en jeu 4 variables expliquées (TENS, EXP, ACC, RESO) et 6 variables explicatives (PLUR, CHG, RAR, EQUA, CCC, CDYN), toutes quantitatives. Leur distribution est représentée ci-après par des histogrammes et synthétisée dans le tableau ci-dessous à l'aide d'indicateurs de position (mode, moyenne,

médiane, percentiles), de dispersion (plage, écart-type, intervalle interquartile) et de forme (asymétrie, aplatissement). Pour rappel, ces variables utilisent toutes une même échelle de Likert à 5 modalités (1 - Pas du tout d'accord ; 2 - Pas d'accord ; 3 - Ni d'accord ni pas d'accord ; 4 - D'accord ; 5 - Tout à fait d'accord). Calculées sur la base des scores moyens obtenus aux items de leur échelle respective, ces variables quantitatives sont continues et peuvent donc prendre n'importe quelle valeur dans l'intervalle [1 ; 5].

Statistiques

		TENS	EXP	ACC	RESO	PLUR	CHG	RAR	EQUA	CCC	CDYN
N	Valide	129	128	129	107	129	129	129	129	129	129
	Manquant	0	1	0	22	0	0	0	0	0	0
Moyenne		**3,7293**	**3,2188**	**3,4244**	**3,7871**	**4,2946**	**3,6279**	**3,3857**	**3,5484**	**3,8818**	**3,9050**
Médiane		**3,7692**	**3,2500**	**3,5000**	**3,8889**	**4,3333**	**3,6667**	**3,5000**	**3,7500**	**3,8750**	**3,8750**
Mode		3,92	3,50	3,75	4,00	4,00	3,67	3,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type		**,48566**	**,71334**	**,66336**	**,45586**	**,48346**	**,57074**	**,78934**	**,65108**	**,41142**	**,51675**
Variance		,236	,509	,440	,208	,234	,326	,623	,424	,169	,267
Asymétrie		**-,582**	**,066**	**-,506**	**-,366**	**-,528**	**-,044**	**-,033**	**-,475**	**,045**	**-,381**
Erreur standard d'asymétrie		,213	,214	,213	,234	,213	,213	,213	,213	,213	,213
Kurtosis		**,568**	**-,346**	**,150**	**1,030**	**1,189**	**,241**	**-,483**	**,347**	**,605**	**1,653**
Erreur standard de Kurtosis		,423	,425	,423	,463	,423	,423	,423	,423	,423	,423
Plage		2,62	3,50	3,25	2,67	2,67	2,67	3,50	3,00	2,38	3,00
Minimum		2,08	1,50	1,75	2,33	2,33	2,33	1,50	2,00	2,63	2,00
Maximum		4,69	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	10	3,0769	2,2500	2,5000	3,2000	3,6667	2,6667	2,2500	2,5000	3,3750	3,3750
	20	3,3846	2,5000	3,0000	3,4444	4,0000	3,3333	2,7500	3,0000	3,5000	3,5000
	25	**3,4615**	**2,7500**	**3,0000**	**3,5556**	**4,0000**	**3,3333**	**3,0000**	**3,2500**	**3,6250**	**3,6250**
	30	3,5385	2,7500	3,0000	3,6000	4,0000	3,3333	3,0000	3,2500	3,6250	3,7500
	40	3,6154	3,0000	3,2500	3,6667	4,0000	3,6667	3,2500	3,5000	3,7500	3,8750
	50	3,7692	3,2500	3,5000	3,8889	4,3333	3,6667	3,5000	3,7500	3,8750	3,8750
	60	3,9231	3,5000	3,7500	3,9778	4,3333	3,6667	3,5000	3,7500	4,0000	4,0000
	70	4,0000	3,7500	3,7500	4,0000	4,6667	4,0000	3,7500	4,0000	4,0000	4,0000
	75	**4,0385**	**3,7500**	**4,0000**	**4,0000**	**4,6667**	**4,0000**	**4,0000**	**4,0000**	**4,1250**	**4,1250**
	80	4,1538	3,7500	4,0000	4,1111	4,6667	4,0000	4,0000	4,0000	4,1250	4,2500
	90	4,3077	4,0000	4,0000	4,3333	5,0000	4,3333	4,5000	4,2500	4,5000	4,5000

Tableau 54 : Statistiques descriptives univariées

Concernant les indicateurs de forme, on peut considérer qu'une variable suit une loi normale lorsque le Skewness (coefficient mesurant l'asymétrie d'une distribution) est inférieur à 1 et le

Kurtosis (coefficient d'aplatissement mesurant le degré de concentration des observations dans les queues des courbes) est inférieur à 1,5 (Carricano et al., 2010) en valeurs absolues. On peut ainsi observer dans le tableau précédent que toutes les variables suivent *a priori* une loi normale, à l'exception de la variable CDYN (capacités dynamiques liées au SME collectif) dont le Kurtosis est légèrement supérieur à 1,5 du fait d'une seule observation extrême. La suppression de cette observation (n°11) fait en effet redescendre le Kurtosis à 0,930. En outre, selon Curran et al. (1996), pour une distribution à peu près normale, le Kurtosis et Skewness doivent être proches de 0 mais ne doivent pas dépasser 8 pour le Kurtosis et 2 pour le Skewness en valeurs absolues. La variable CDYN se situe donc bien plus près de 0 que de ces maximums. De même, le ratio Kurtosis ou Skewness / erreur standard ne doit pas excéder 1,96 en valeur absolue pour une distribution normale et en tout cas ne pas dépasser 5 pour rester dans un écart modéré à la normalité, ce qui est le cas pour toutes les variables. Les histogrammes avec courbe gaussienne présentés ci-après montrent graphiquement la distribution de ces variables et leurs écarts à la normalité. Il convient toutefois de noter que la normalité des variables n'est pas une condition requise de la méthode statistique choisie (régression linéaire) pour tester les hypothèses.

Variables dépendantes

L'analyse de la variable TENS (tensions perçues) montre qu'au moins 9/10 des dirigeants enquêtés sont confrontés à des tensions paradoxales en matière de durabilité (valeurs > 3), confirmant ainsi sur ce point les résultats de l'étude qualitative. La variable TENS est même supérieure ou égale à la valeur 4 pour au moins 3/10 des dirigeants. Sa moyenne et sa médiane sont donc élevées (> 3,7). La variable TENS présente par ailleurs une des étendues (plage = 2,62) et une des dispersions (écart-type = 0,48) les plus faibles de toutes les variables.

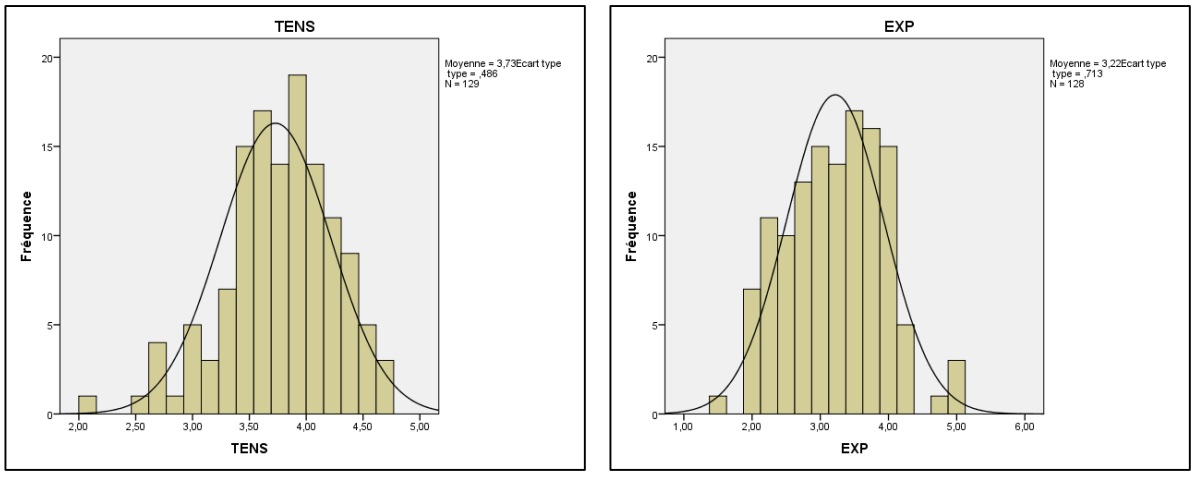


Figure 28 : Distribution des variables TENS et EXP

La variable EXP (expérience des tensions) présente quant à elle des valeurs plus faibles (moyenne = 3,21 ; médiane = 3,25) et un écart type plus élevé (0,71) que la variable TENS. Selon la distribution de cette variable, au moins 30 % des dirigeants seraient peu ou pas confrontés à une expérience des tensions en matière de durabilité, ce qui semble contradictoire avec les tendances observées pour la variable TENS. Nous avons toutefois vu précédemment que les items de la variable EXP présentaient une proportion importante de réponses 3 « ni d'accord ni pas d'accord » pouvant traduire des biais de réponses liés à un manque d'adéquation au terrain de cette échelle adaptée de Miron-Spektor et al. (2018). Les valeurs de la variable EXP sont toutefois supérieures ou égales à 3 dans au moins 60 % des cas, ce qui indique tout de même une expérience des tensions vécues par la majorité des dirigeants.

Avec une moyenne de 3,42 et une médiane de 3,50, la distribution de la variable ACC (acceptation des tensions) montre qu'au moins 60 % des dirigeants ont une propension à accepter et se sentir à l'aise avec les tensions (valeur > 3). L'intervalle interquartile (valeurs des 25 % en dessous et au-dessus de la médiane) se situe en effet entre 3 et 4. Il convient par ailleurs de noter que moins de 20 % seulement des dirigeants ont un faible niveau d'acceptation des tensions (valeur < 3). Enfin, la variable ACC présente une des dispersions les plus élevées avec un écart-type de 0,66 et une plage de 3,25.

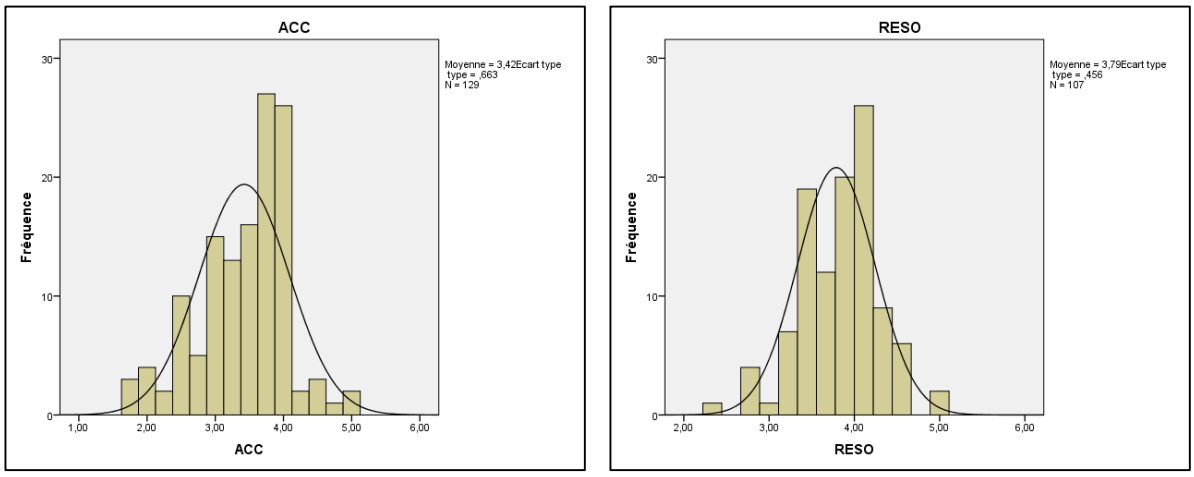


Figure 29 : Distribution des variables ACC et RESO

Avec une moyenne de 3,78 (médiane = 3,88), la variable RESO (résolution des tensions) présente quant à elle des valeurs globalement élevées (au moins 90 % des valeurs > 3) et une faible dispersion (écart-type = 0,45 ; plage = 2,67). Cette distribution montre que la plupart des dirigeants de l'échantillon estiment globalement réussir à résoudre les tensions de la durabilité.

Variables indépendantes

Les 3 premières variables explicatives traduisent l'effet positif des SME collectifs sur les facteurs de l'expérience des tensions identifiés par Smith & Lewis (2011) : la pluralité, le changement et la rareté des ressources.

La variable PLUR (pluralité liée au SME collectif) présente la moyenne (4,29), la médiane (4,33) et l'intervalle interquartile (entre 4 et 4,66) les plus élevés de toutes les variables. La dispersion de ses valeurs est également très faible (écart-type = 0,48 ; plage = 2,67). En montrant que la quasi-totalité des dirigeants (valeur > 3,6 dans au moins 90 % des cas et au moins 80 % des valeurs > 4) perçoivent une pluralité accrue liée à leur SME collectif, la distribution de la variable PLUR confirme les résultats de l'étude qualitative.

Malgré une moyenne (3,62) et une médiane (3,66) moins élevées, la variable CHG (changement lié au SME collectif) présente aussi des valeurs globalement hautes (valeur > 3 dans au moins 80 % des cas) et une faible dispersion (écart-type = 0,57 ; plage = 2,67), confirmant ainsi que les SME collectifs accroissent les changements et leurs problèmes associés dans les entreprises.

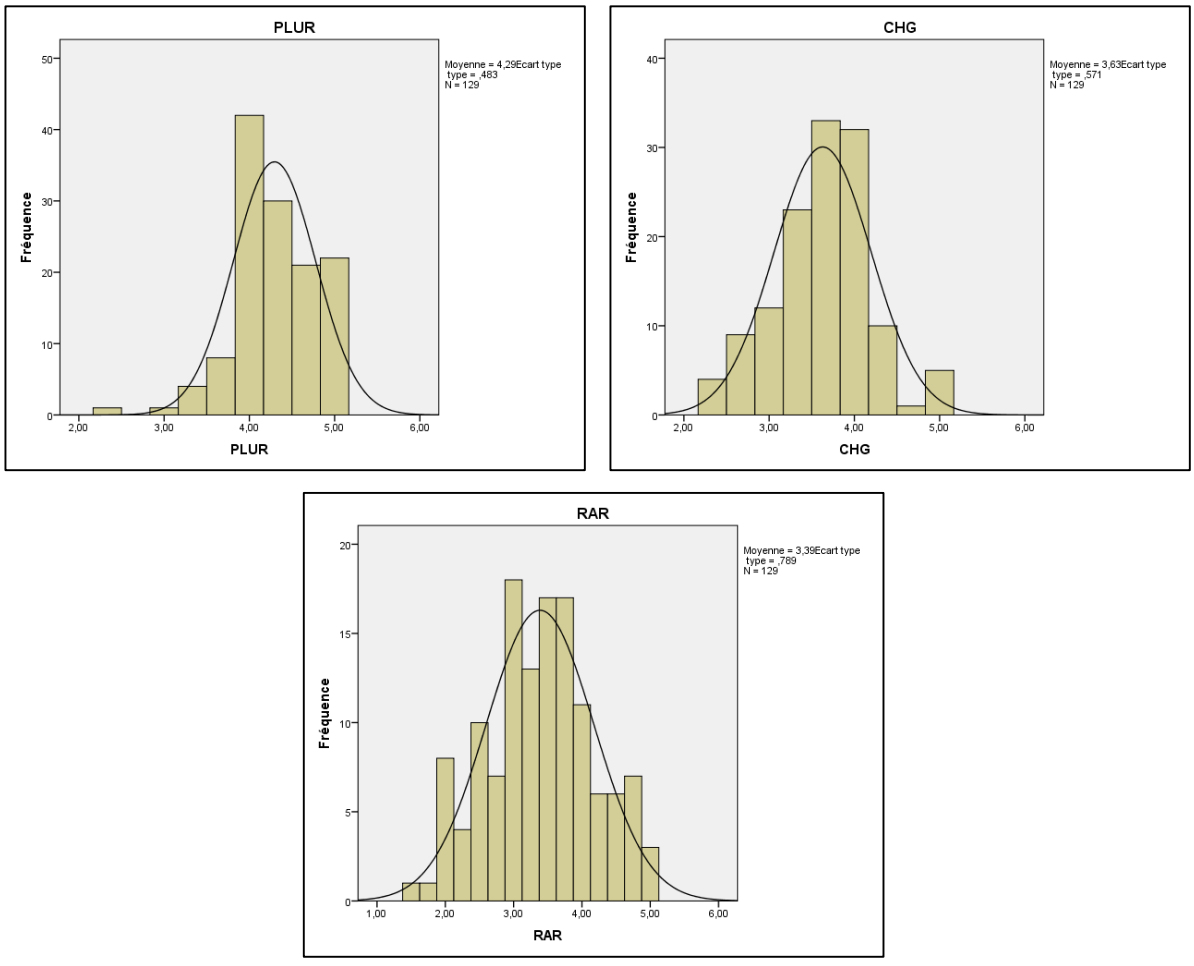


Figure 30 : Distribution des variables PLUR, CHG et RAR

La distribution de la variable RAR (rareté liée au SME collectif) est quant à elle plus centrée autour de la réponse intermédiaire « ni d'accord ni pas d'accord ». Sa moyenne (3,38) et sa médiane (3,5) sont en effet relativement proches de 3. Les effets ambivalents des SME collectifs sur les ressources (la stratégie collective permet de mutualiser les moyens mais l'amélioration continue met sous pression les ressources) pourraient en partie expliquer cette proportion relativement importante de valeurs intermédiaires (mode = 3). La dispersion de la variable RAR est par ailleurs la plus élevée de toutes les variables (écart-type = 0,78 ; plage = 3,50), montrant ainsi que le niveau de pression sur les ressources liée au SME collectif est perçu différemment selon les dirigeants. L'intervalle interquartile se situe néanmoins entre 3 et 4 et au moins 60 % dirigeants perçoivent une pression globalement accrue sur les ressources liée au SME collectif (valeurs > 3), ce qui est bien supérieur à la part des dirigeants ne percevant pas une telle pression (moins de 25 % de valeurs < 3).

Les 3 dernières variables explicatives traduisent l'effet positif des SME collectifs sur les facteurs favorisant, selon Smith & Lewis (2011), les cercles vertueux de la gestion paradoxale, à savoir : l'équanimité, la complexité cognitive et comportementale, les capacités dynamiques.

Avec une moyenne de 3,54 et une médiane de 3,75, la variable EQUA (équanimité liée au SME collectif) présente des valeurs plutôt élevées (> 3 dans au moins 75 % des cas) confirmant ainsi l'effet positif des SME collectifs sur l'équanimité des dirigeants mis en évidence dans l'étude qualitative. La dispersion des valeurs de la variable EQUA (écart-type = 0,65 ; plage = 3) est cependant plus importante que celle des autres variables explicatives de l'acceptation et de la résolution des tensions (CCC et CDYN). Cette plus forte dispersion pourrait être due aux effets ambivalents des SME collectifs sur la sérénité des dirigeants, identifiés lors de l'étude qualitative. Si l'amélioration du sentiment de sécurité est un des apports les plus importants des SME collectifs pour les dirigeants, ces systèmes peuvent en effet aussi être source de stress et d'inquiétude (via la prise de conscience des problèmes et la remise en question, le niveau d'exigence et la pression sur les ressources, les audits et la responsabilité collective).

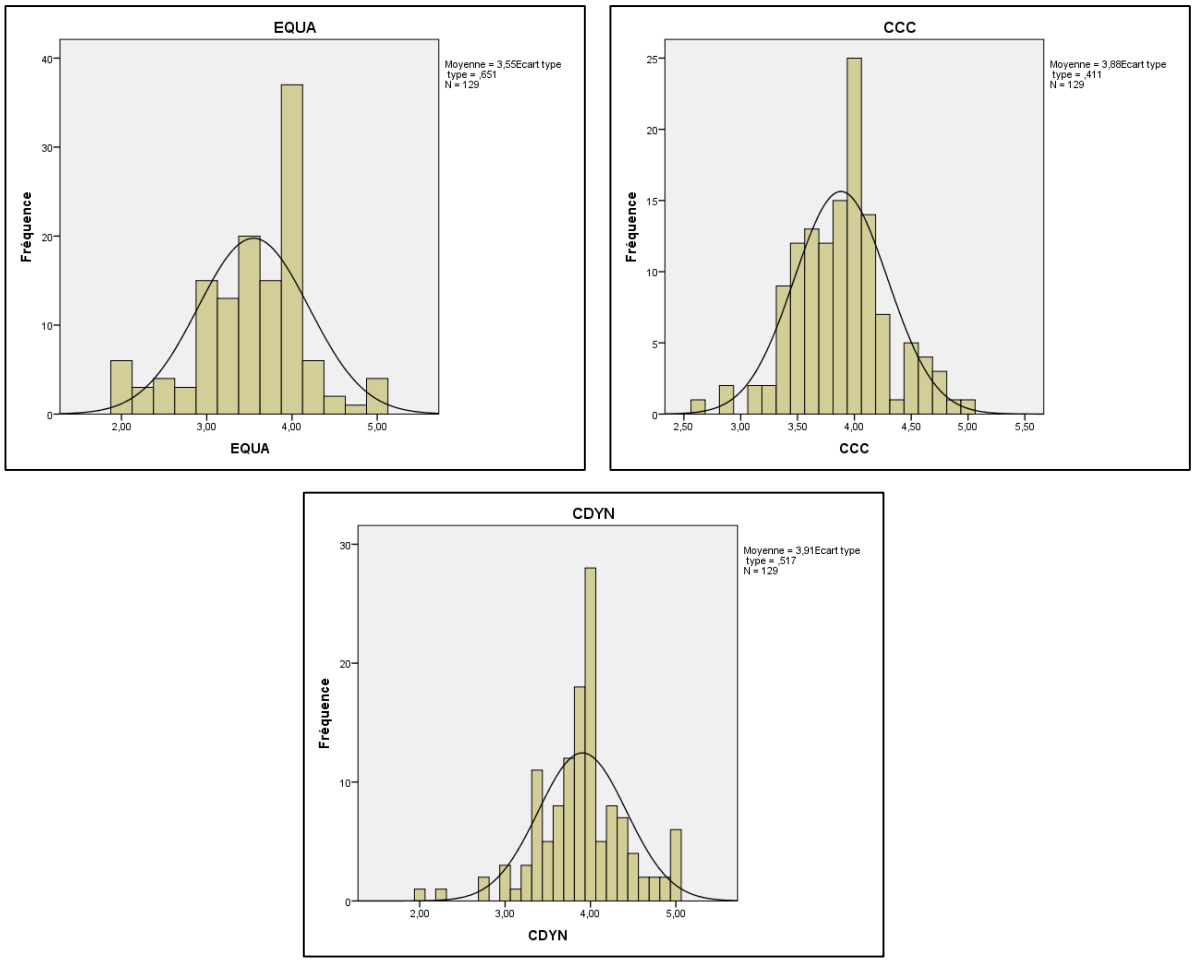


Figure 31 : Distribution des variables EQUA, CCC et CDYN

La distribution de la variable CCC (complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif) montre globalement des valeurs très élevées (moyenne = 3,88 ; médiane = 3,87). Ces valeurs sont aussi les moins dispersées (écart-type = 0,41 ; plage = 2,38) de toutes les variables, confirmant ainsi l'effet positif significatif des SME collectifs sur la capacité des dirigeants à adopter des comportements concurrents. En effet, au moins 90 % des valeurs de la variable CCC sont supérieures à 3 et au moins 40 % d'entre elles sont supérieures à 4. La valeur minimum est par ailleurs la plus élevée (2,63) de toutes les variables.

Tout comme la variable CCC, la variable CDYN (capacités dynamiques liées au SME collectif) présente des valeurs particulièrement élevées avec une moyenne de 3,90 et une médiane similaire (3,87), confirmant l'effet positif des SME collectifs sur les capacités dynamiques des entreprises. Au moins 90 % des valeurs sont supérieures à 3 et au moins 40 % d'entre elles sont supérieures à 4. La dispersion de la variable CDYN est également relativement faible (écart-type = 0,51) par rapport aux autres variables malgré une étendue légèrement élevée (plage = 3) en raison de deux valeurs atypiques à gauche du graphique (en l'occurrence les observations n° 11 et n° 73, cf. figure 33).

Il se peut en effet que certaines observations prennent des valeurs éloignées des autres ou des valeurs extrêmes. Lorsqu'elles sont très rares et qu'il ne s'agit pas d'erreurs de saisie, on peut éventuellement décider de les retirer de l'étude. La présence de ces observations atypiques peut perturber les modèles de régressions linéaires, aussi bien les coefficients de la droite de régression que le coefficient de détermination r^2 (Hahn & Macé, 2017). Il convient donc de les détecter dès que possible. Les boites à moustache sont des graphiques utiles pour visualiser les points atypiques. Ces graphiques identifient en effet des observations éloignées, situées entre 1,5 et 3 fois l'intervalle interquartile, et des observations extrêmes, situées au-delà de 3 fois l'intervalle interquartile (cf. schéma ci-dessous).

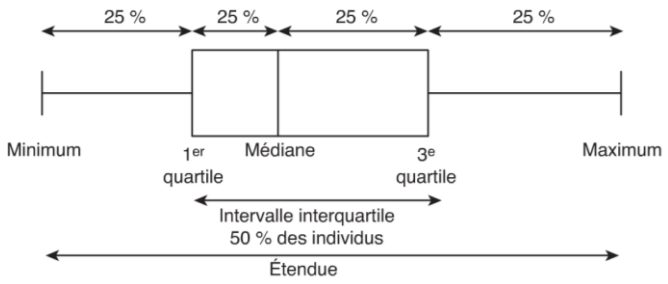


Figure 32 : Forme standard d'une boîte à moustache (Hahn & Macé, 2017)

Le graphique ci-dessous présente les boîtes à moustache de chaque variable et met en évidence des observations éloignées pour 7 variables et une seule observation extrême (observation 11 de la variable CDYN). Ces observations atypiques sont néanmoins conservées à ce stade mais pourront être supprimées par la suite lors de la détection d'éventuels points aberrants qui perturberaient effectivement la modélisation.

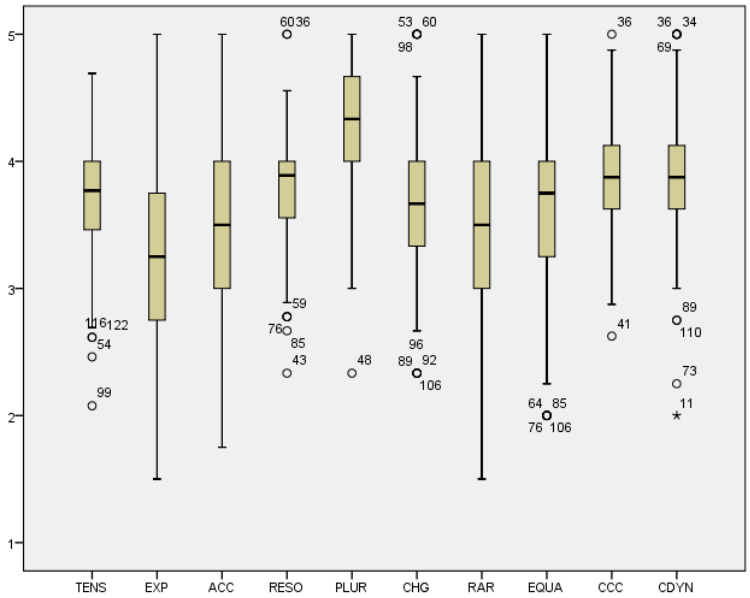


Figure 33 : Boîtes à moustache des variables

Il convient enfin de noter que les variables dépendantes et indépendantes semblent globalement avoir une faible variabilité. Le coefficient de variation (CV) est une mesure de dispersion des réponses autour de la moyenne d'une mesure. Il s'exprime généralement en % et se calcule de la façon suivante : CV = écart-type / moyenne. Pour une échelle en 5 points, la distribution normale des réponses donnerait une moyenne de 3,00 et un écart-type de 1,00 soit un CV de 33,3%. Une règle empirique est de considérer qu'un CV inférieur à 25 % démontre une faible variabilité des réponses. Or, dans cette étude, les CV sont en dessous du seuil de 25 % pour beaucoup d'items, ainsi que pour toutes les variables dépendantes et indépendantes calculées après ACP (cf. tableau ci-après).

Statistiques

		TENS	ACC	RESO	PLUR	CHG	RAR	EQUA	CCC	CDYN
N	Valide	129	129	107	129	129	129	129	129	129
	Manquant	0	0	22	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.7293	3.4244	3.7871	4.2946	3.6279	3.3857	3.5484	3.8818	3.9050
Ecart type		.48566	.66336	.45586	.48346	.57074	.78934	.65108	.41142	.51675
CV		**13%**	**19%**	**12%**	**11%**	**16%**	**23%**	**18%**	**11%**	**13%**

Tableau 55 : Coefficients de variation des variables

Par la suite, nous observerons des phénomènes de colinéarité (cf. diagnostics de décomposition de la variance selon les indices de conditionnement) qui viennent d'une faible variabilité inter-sujets (positions consensuelles des répondants) pour certains items à laquelle s'ajoute une faible variabilité intra-sujet pour certains répondants (utilisation d'une partie limitée de l'échelle de réponses tout au long du questionnaire). Les variables ayant la plus faible variabilité sont alors liées avec la constante (dépendances proches "dominantes") et/ou entre-elles (dépendances proches "concurrentes").

Variables de contrôle

L'étude fait intervenir huit variables de contrôle qui peuvent potentiellement avoir un effet sur l'action responsable ou la performance et dont les statistiques descriptives ont été présentées précédemment. Ces variables, qui n'apparaissent pas dans les objectifs et les hypothèses de recherche, sont néanmoins importantes pour l'étude dans la mesure où elles pourraient influencer ses résultats. Leur inclusion dans les modèles de régression permettra de contrôler statistiquement leur effet potentiel.

Trois de ces variables de contrôle sont des variables démographiques généralement utilisées dans les études sur les paradoxes (Ingram et al., 2016 ; Miron-Spektor et al., 2018) et considérées comme des déterminants individuels récurrents de l'action responsable en PME (Aka & Labelle, 2010 ; Courrent et al., 2016). Il s'agit :

- de l'âge (variable quantitative discrète codée AGE) ;
- du genre (variable qualitative muette codée GENRE : 0 = homme ; 1 = femme) ;
- du niveau d'étude (variable qualitative ordinale codée NIVEAU : 1 = Niveau VI - fin de scolarité obligatoire ; 2 = Niveau V - BEP ou 1er cycle secondaire ; 3 = Niveau IV - BAC ; 4 = Niveau III - BAC+ 2 ; 5 = Niveau II - BAC+3 et 4 ; 6 = Niveau I - BAC+ 5 et plus).

Trois autres variables de contrôle concernent l'entreprise, à savoir :

- le nombre de salariés permanents utilisé comme un indicateur de taille[34] (variable quantitative discrète codée NB_SAL), la rareté des ressources étant un facteur de l'expérience des tensions (Smith & Lewis, 2011 ; Miron-Spektor et al., 2018) ;
- le type d'activité, animale et/ou végétale, l'élevage étant un secteur régulièrement en crise et dont le travail est réputé difficile (variable qualitative muette codée ACTIVITE : 0 = pas d'élevage ; 1 = élevage) ;
- les priorités actuelles de l'entreprise (variable quantitative discrète, codée PRIORITES, à 5 modalités : 1 = surtout non-économiques ; 2 = plutôt non-économiques ; 3 = aussi bien économiques que non-économiques ; 4 = plutôt économiques ; 5 = surtout économiques), une bonne situation économique étant considérée par certains auteurs comme un préalable indispensable à l'action responsable en PME (Berger-Douce, 2008 ; Temri et al., 2015).

[34] Etant donné la diversité des activités représentées dans l'échantillon et la taille relativement importante des entreprises pour le secteur agricole (75 % des entreprises de l'échantillon ont au moins un salarié permanent), le nombre de salariés permanents est apparu comme un critère de taille suffisamment adapté et simple à utiliser. En outre, le fait d'avoir du personnel peut potentiellement accroitre l'expérience des tensions de la durabilité et impacter leur gestion (par exemple avec des problèmes d'implication ou de résistance au changement).

Enfin, les deux dernières variables de contrôle sont relatives à la place de l'entreprise dans le SME collectif, en l'occurrence :

- l'ancienneté de l'entreprise dans le SME collectif (variable quantitative discrète codée ANC_SMC), l'étude qualitative ayant mis en évidence que l'implication en SME collectif pouvait s'essouffler avec le temps ;
- le statut du dirigeant au sein de l'association (variable qualitative ordinale codée STATUT_SMC : 1 = simple membre ; 2 = membre administrateur ; 3 = membre du bureau), les stratégies collectives pouvant avoir un impact positif supérieur pour leurs instigateurs et/ou acteurs centraux (Granata, 2010).

Par ailleurs, malgré le rôle important que peut jouer la responsabilité collective (variable qualitative muette codée RC : 0 = entreprise hors périmètre de certification – pas de responsabilité collective ; 1 = entreprise en périmètre de certification – responsabilité collective) sur l'acceptation et la résolution des tensions (cf. étude qualitative), cette dernière n'a pas intégré les variables de contrôle du fait d'une très faible variabilité (96% des répondants ont une réponse = 1) pouvant créer des problèmes de colinéarité avec la constante dans les régressions. Son retrait ayant peu d'impact sur les résultats, il aurait été dommage d'ajouter une variable pour rien, la puissance statistique des modèles estimés étant contrainte par l'effectif disponible. Les 5 répondants non soumis à une responsabilité collective ne peuvent en effet jouer à eux seuls sur les modèles.

Une autre variable de contrôle pertinente aurait pu être le SME collectif lui-même. Dans notre échantillon, 8 SME collectifs régionaux sont en effet représentés et pourraient potentiellement être porteurs de différences impactant les résultats. Toutefois, il n'y a pas de différences de moyenne significatives observées (tests de Levene significatifs car supérieurs à 0.05 mais ANOVA[35] à un facteur non significatives : sig. F > 0.05) entre le type de SME collectif (variable catégorielle SMC_TA dans la base de données) et les variables dépendantes. Il y a donc une équivalence des systèmes observés quant à nos phénomènes d'intérêt, justifiant ainsi la compilation des données.

[35] L'ANOVA à 1 facteur est une analyse de variance qui sert à tester l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes en traitant les différences de moyennes entre une variable dépendante quantitative et une variable indépendante qualitative à plus de 2 modalités (Carricano et al., 2010). Pour procéder à l'ANOVA, il convient d'abord de vérifier si l'hypothèse nulle d'égalité des variances est acceptée avec le test de Levene (qui doit avoir une signification supérieure à 5 %).

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
TENS	.328	7	121	.940
ACC	1.097	7	121	.369
RESO	1.119	7	99	.357

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
TENS	Intergroupes	.773	7	.110	.454	.866
	Intragroupes	29.418	121	.243		
	Total	30.191	128			
ACC	Intergroupes	2.249	7	.321	.719	.656
	Intragroupes	54.076	121	.447		
	Total	56.326	128			
RESO	Intergroupes	2.591	7	.370	1.886	.080
	Intragroupes	19.436	99	.196		
	Total	22.028	106			

Tableau 56 : Test d'homogénéité des variances

Dans le tableau suivant, nous résumons les statistiques descriptives des huit variables de contrôle retenues :

Statistiques

	GENRE	AGE	NIVEAU	NB_SAL	ACTIVITE	PRIORITES	ANC_SMC	STATUT_SMC
N Valide	129	125	128	129	129	129	128	129
N Manquant	0	4	1	0	0	0	1	0
Moyenne	,20	47,37	4,55	2,81	,29	3,76	6,66	1,47
Médiane	,00	48,00	4,00	2,00	,00	4,00	6,00	1,00
Mode	0	45[a]	4	0	0	3	5	1
Ecart type	,403	10,362	1,190	3,653	,458	1,014	2,904	,751
Variance	,162	107,380	1,415	13,345	,209	1,028	8,432	,564
Plage	1	52	4	24	1	4	14	2
Minimum	0	25	2	0	0	1	1	1
Maximum	1	77	6	24	1	5	15	3
1er quartile	,00	40,00	4,00	,00	,00	3,00	4,00	1,00
3ème quartile	,00	55,00	6,00	3,50	1,00	5,00	9,00	2,00

a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

Tableau 57 : Statistiques descriptives des variables de contrôle

5.2. Statistiques descriptives bivariées

L'indicateur permettant de mesurer la force et le sens du lien linéaire entre deux variables quantitatives (*X* et *Y*) est le coefficient de corrélation linéaire, également appelé coefficient de corrélation de Pearson et noté *r*. Il est égal à la covariance des variables, $cov(X, Y)$, divisée par le produit de leurs écarts types, $\sigma_X . \sigma_Y$, selon la formule suivante :

$$r = \frac{cov(X, Y)}{\sigma_X . \sigma_Y}$$

Il permet d'établir si deux variables varient conjointement ou non, dans le même sens ou dans le sens contraire, sur un même ensemble d'observations (Carricano et al., 2010 ; Hahn & Macé, 2017). Si $r < 0$, les variables évoluent dans le sens contraire. Si $r > 0$, les variables évoluent dans le même sens. De plus, *r* est compris dans l'intervalle [-1 ; 1]. La corrélation linéaire est maximale lorsque $r = 1$ ou $r = -1$. Elle est inexistante lorsque $r = 0$. L'identification d'une corrélation linéaire ne permet toutefois pas d'affirmer l'existence d'une causalité, c'est-à-dire que la variation d'une variable est à l'origine de la variation d'une autre (Hahn & Macé, 2017). Deux phénomènes corrélés peuvent en effet être causés par une autre variable, un phénomène-source non mesuré dans l'étude et dont dépendraient les deux autres.

Les corrélations bivariées entre les variables expliquées et explicatives de la recherche sont décrites dans la matrice des corrélations ci-après, au niveau de la première ligne de chaque variable. La significativité de ces corrélations linéaires, notée *Sig.*, est indiquée au niveau de la deuxième ligne. Elle correspond à la probabilité de se tromper en rejetant l'hypothèse nulle $r = 0$. Lorsque *Sig.* > 5 % (0,05), cette hypothèse est acceptée et la corrélation apparait comme non significative, c'est-à-dire non différente de 0 (Carricano et al., 2010). Lorsque *Sig.* < 5 % (0,05), on rejette l'hypothèse nulle et on peut alors s'intéresser aux coefficients de corrélation linéaire. Les corrélations significatives sont assorties d'une étoile (*) lorsqu'elles sont significatives au seuil de 0,05 ou de deux étoiles (**) lorsqu'elles sont significatives au seuil de 0,01. La troisième ligne, notée *N*, correspond à la taille de l'échantillon et varie en fonction des données manquantes pour chaque variable.

Même si une corrélation n'est pas synonyme de causalité (Carricano et al., 2010), la plupart des corrélations vont dans le sens de la théorie, de l'intuition et des hypothèses de recherche, montrant ainsi la validité prédictive de nos construits (Evrard et al., 2009).

Corrélations

		TENS	EXP	ACC	RESO	PLUR	CHG	RAR	EQUA	CCC	CDYN
TENS	Corrélation de P.	1	,464**	-,253**	-,225*	,124	,289**	,400**	-,145	-,015	-,135
	Sig. (bilatérale)		,000	,004	,020	,162	,001	,000	,101	,864	,127
	N		128	129	107	129	129	129	129	129	129
EXP	Corrélation de P.		1	,010	,002	,091	,275**	,231**	-,030	,114	,116
	Sig. (bilatérale)			,913	,982	,306	,002	,009	,733	,199	,191
	N			128	107	128	128	128	128	128	128
ACC	Corrélation de P.			1	,289**	,210*	-,011	-,160	,258**	,272**	,250**
	Sig. (bilatérale)				,003	,017	,899	,070	,003	,002	,004
	N				107	129	129	129	129	129	129
RESO	Corrélation de P.				1	,195*	-,066	-,365**	,451**	,519**	,487**
	Sig. (bilatérale)					,044	,500	,000	,000	,000	,000
	N					107	107	107	107	107	107
PLUR	Corrélation de P.					1	,146	-,121	,298**	,312**	,330**
	Sig. (bilatérale)						,100	,172	,001	,000	,000
	N						129	129	129	129	129
CHG	Corrélation de P.						1	,496**	,136	,097	,208*
	Sig. (bilatérale)							,000	,123	,275	,018
	N							129	129	129	129
RAR	Corrélation de P.							1	-,167	-,122	-,126
	Sig. (bilatérale)								,059	,170	,154
	N								129	129	129
EQUA	Corrélation de P.								1	,506**	,559**
	Sig. (bilatérale)									,000	,000
	N									129	129
CCC	Corrélation de P.									1	,621**
	Sig. (bilatérale)										,000
	N										129
CDYN	Corrélation de P.										1
	Sig. (bilatérale)										
	N										
	AVE	0.701	0.617	0.587	0.669	0.678	0.515	0.658	0.710	0.648	0.598
	√AVE	0.837	0.785	0.766	0.818	0.824	0.718	0.811	0.843	0.805	0.773

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau 58 : Corrélations bivariées entre les variables dépendantes et indépendantes

Alors que l'hypothèse H1 propose une relation positive entre les variables explicatives PLUR, CHG, RAR (pluralité, changement et rareté liés au SME collectif) et les variables expliquées TENS (tensions perçues) ou EXP (expérience des tensions), on remarque en effet que deux de ces variables explicatives, CHG et RAR, sont significativement corrélées (au niveau 0,01) aux variables expliquées TENS (r = 0.289** pour CHG et r = 0,400** pour RAR) et EXP (r = 0.275** pour CHG et r = 0,231** pour RAR). La variable PLUR n'est quant à elle pas corrélée significativement à ces variables. Il semble donc que le changement (CHG) et la rareté (RAR) liés aux SME collectifs soient positivement associés à l'expérience des tensions de la durabilité (EXP ou TENS) mais que cette dernière n'ait pas de relation linéaire significative avec la pluralité liée au SME collectif (PLUR).

Il convient par ailleurs de noter que ces corrélations sont moins élevées pour la variable EXP, mesurant l'expérience des tensions de la durabilité en général, que pour la variable TENS, mesurant plus précisément les tensions perçues en matière de durabilité. Etant donné le risque de biais (et donc d'erreur de mesure) préalablement identifié pour la variable EXP, cette

dernière ne sera pas utilisée pour les tests d'hypothèse de recherche. La variable TENS s'y substituera. Cette variable connexe conceptuellement à la variable EXP (elles sont d'ailleurs significativement corrélées au niveau 0,01 : $r = 0{,}464$**) est construite sur la base des résultats de l'étude qualitative et semble plus en adéquation avec le terrain de la recherche. En outre, l'absence de corrélation de la variable EXP avec les variables ACC et RESO vient renforcer ce choix. Théoriquement, on s'attend en effet à ce que l'expérience des tensions (EXP) soit corrélée négativement avec l'acceptation (ACC) et la résolution des tensions (RESO). Or, c'est bien le cas de la variable TENS ($r = -0{,}253$** pour ACC ; $r = -0{,}225$* pour RESO) mais pas de la variable EXP ($r = 0{,}010$ pour ACC ; $r = 0{,}002$ pour RESO) qui manque donc de validité prédictive. Désormais, lorsque nous parlerons d'expérience des tensions, il s'agira de la variable TENS (tensions perçues).

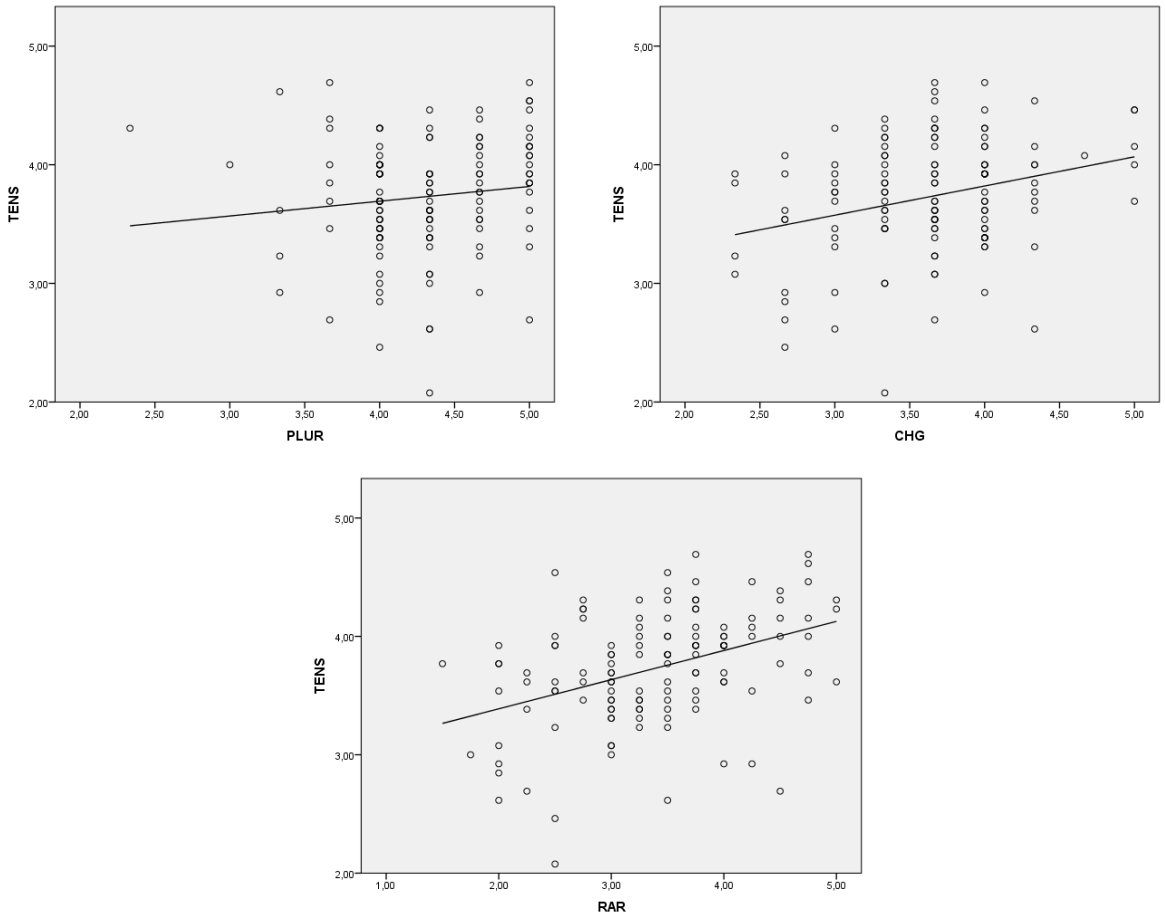


Figure 34 : Nuages de points pour H1

Les nuages de points sont des graphiques utiles pour identifier des corrélations linéaires (Hahn & Macé, 2017). Leur forme donne en effet des indications sur l'existence d'une relation entre deux variables et donc d'une corrélation. Dans ces graphiques, chaque individu est représenté par un point dans un plan défini par deux variables : une variable expliquée en ordonnée et une

variable explicative en abscisse. Lorsqu'un nuage a une forme plus ou moins allongée, cette corrélation est de type linéaire (Hahn & Macé, 2017). Les nuages de points pour l'hypothèse H1 (figure 34) confirment visuellement les corrélations linéaires trouvées entre CHG et TENS et entre RAR et TENS (nuages de points légèrement allongés et droites d'ajustement inclinées), mais aussi l'absence de corrélation linéaire entre PLUR et TENS (nuage de points peu allongé et droite d'ajustement peu inclinée).

L'hypothèse H2 proposait quant à elle une relation positive entre les variables explicatives EQUA, CCC et CDYN (équanimité, complexité cognitive et comportementale, et capacités dynamiques liées au SME collectif), et la variable expliquée ACC (acceptation des tensions). Or, la matrice des corrélations indique que ces trois variables explicatives sont significativement corrélées à la variable ACC au niveau 0,01 (r = 0,258** pour EQUA, r = 0,272** pour CCC et r = 0,250** pour CDYN). Les nuages de points croisant ces variables 2 à 2 (figure 35) ne font toutefois pas apparaître de relation linéaire flagrante (nuages peu allongés) malgré des droites d'ajustement inclinées.

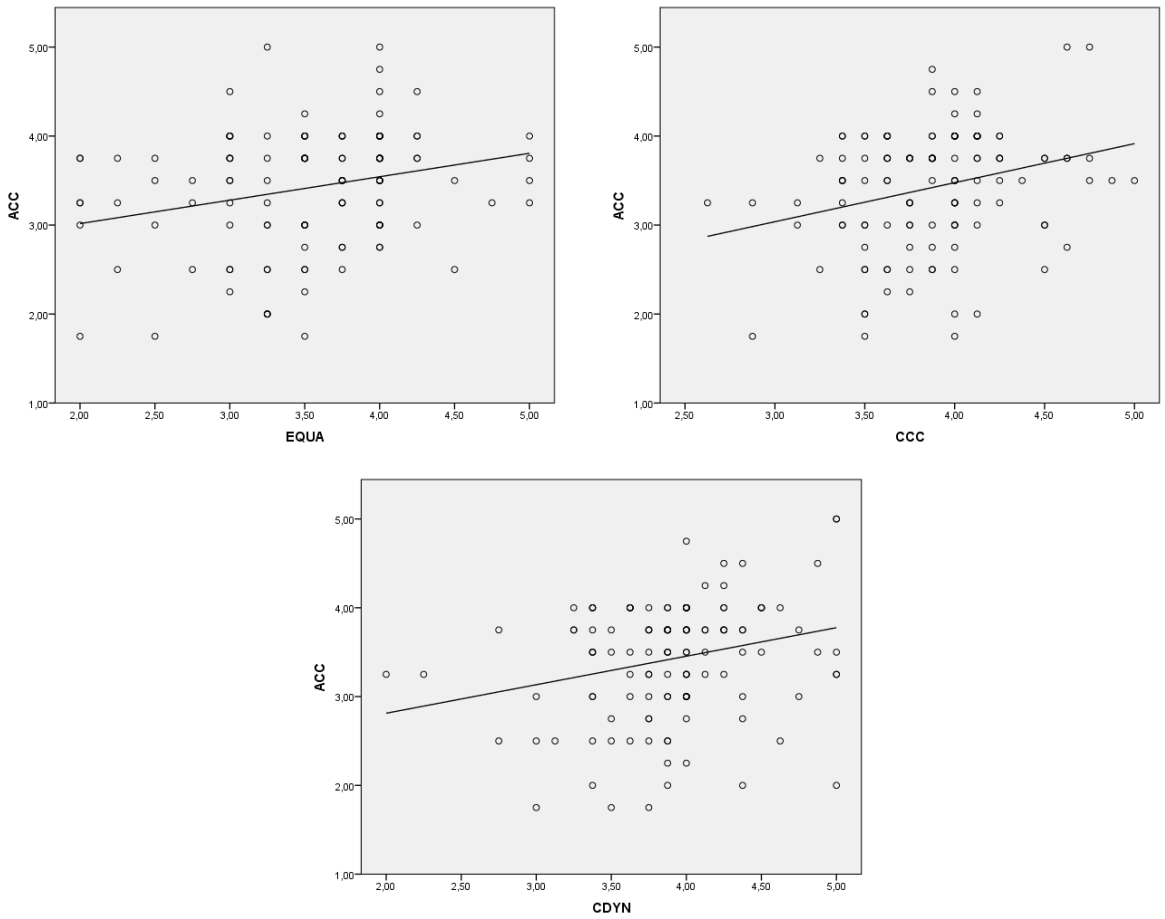


Figure 35 : Nuages de points pour H2

Les corrélations entre les variables explicatives EQUA, CCC, CDYN (équanimité, complexité cognitive et comportementale, et capacités dynamiques liées au SME collectif) et la variable expliquée RESO (résolutions des tensions) vont dans le sens de l'hypothèse H3 qui proposait une relation positive entre ces variables. Ces corrélations sont en effet significatives au niveau 0,01 et sont bien plus élevées que pour la variable expliquée ACC (r = 0,451** pour EQUA, r = 0,519** pour CCC et r = 0,487** pour CDYN). Les droites d'ajustement sont en effet plus inclinées (figure 36). Par ailleurs, les nuages de points sont relativement allongés montrant ainsi la linéarité de la relation entre ces variables.

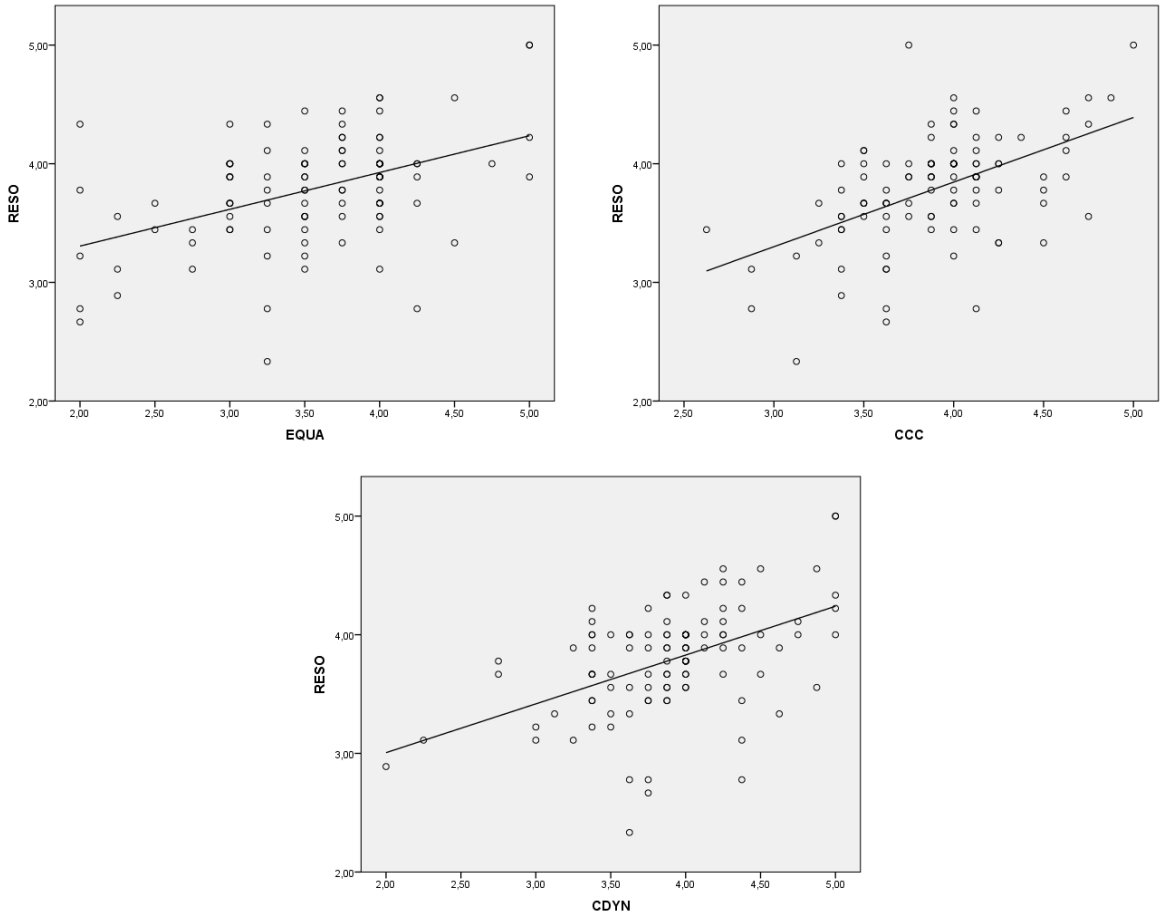


Figure 36 : Nuages de points pour H3

Il semble aussi important de noter ici que certaines variables explicatives sont corrélées significativement alors qu'elles entrent simultanément en jeu dans certaines hypothèses. Il s'agit des variables explicatives CHG et RAR (r = 0,496**) de l'hypothèse H1, ainsi que des variables EQUA, CCC et CDYN (r = 0,506**, r = 0,559** et r = 0,621**) des hypothèses H2 et H3. Lorsque des variables explicatives sont trop corrélées entre elles, celles-ci peuvent poser des problèmes de multicolinéarité lors des régressions linéaires. Selon Gavard-Perret et al. (2008), le risque de multicolinéarité est présent lorsque les corrélations entre variables

explicatives dépassent 0,7, ce qui n'est pas le cas dans cette étude. Mais pour De Bourmont (2012, p. 6), *« il est d'usage de considérer que l'obtention de coefficients de corrélations supérieurs à 0,5 est révélatrice d'un problème de multicolinéarité entre les variables concernées »*. Il conviendra donc de porter une attention particulière à ces variables pour le respect de l'hypothèse d'absence de multicolinéarité (à l'aide d'indicateurs spécifiques, cf. section suivantes) qui est une condition d'utilisation des modèles de régression linéaire (Carricano et al., 2012 ; Hahn & Macé, 2017).

D'autres observations semblent intéressantes à formuler. Premièrement, les variables ACC (acceptation des tensions) et RESO (résolution des tensions) sont corrélées positivement au seuil de signification de 0.01 (r = 0,289**) ce qui va dans le sens de la théorie des paradoxes et du modèle de modèle de Smith & Lewis (2011). Ce dernier postule en effet que l'acceptation des paradoxes permet une résolution plus efficace des tensions et l'exploitation de leur potentiel positif. Deuxièmement, la variable RAR (rareté liée au SME collectif) est corrélée négativement avec la variable RESO (résolution des tensions) et ce, avec une significativité de niveau 0,01 (r = -0,365**). La rareté des ressources étant un des principaux facteurs de l'expérience des tensions (Smith & Lewis, 2011 ; Miron-Spektor et al., 2018), il n'est en effet pas étonnant de voir que la pression des SME collectifs sur les ressources est associée négativement à la résolution des tensions, la variable RESO étant par ailleurs corrélée négativement à la variable TENS (tensions perçues). Troisièmement, la variable PLUR (pluralité liée au SME collectif) apparait comme significativement corrélée aux variables EQUA, CCC et CDYN (équanimité, complexité cognitive et comportementale, et capacités dynamiques liées au SME collectif) au niveau 0,001 (r = 0,298** pour EQUA ; r = 0,312** pour CCC ; r = 0,330** pour CDYN). Cette association positive pourrait être due à l'effet de la démarche collective qui est un dénominateur commun à ces quatre variables (cf. étude qualitative). Dans une moindre mesure, la variable PLUR est également corrélée positivement aux variables ACC et RESO (acceptation et résolution des tensions) au niveau 0,05 (r = 0,210*pour ACC ; r = 0,195* pour RESO), pouvant peut-être traduire là aussi le rôle positif joué par la démarche collective sur l'acceptation des tensions et leur résolution.

Enfin, les corrélations entre les huit variables de contrôle et les trois variables expliquées de la recherche sont présentées dans le tableau ci-dessous. Il est intéressant d'observer que la taille (NB_SAL : nombre de salariés permanents) est corrélée négativement à l'expérience des tensions (TENS : tensions perçues) au niveau 0,01 (r = -0,231**). La rareté des ressources étant un des facteurs principaux de l'expérience des tensions (Smith & Lewis, 2011 ; Miron-Spektor

et al., 2018), il ne semble en effet pas anormal d'observer que les entreprises les plus petites (aux ressources les plus limitées donc) puissent davantage être confrontées aux tensions que les plus grandes. La variable de contrôle PRIORITES est également corrélée (au niveau 0,05) à l'expérience des tensions mais plus faiblement et positivement (r = 0,174*). Cette observation paraît conforme à l'intuition que plus les priorités actuelles des entreprises sont économiques plus l'expérience des tensions de la durabilité est forte. Enfin, le genre apparait quant à lui comme faiblement corrélé négativement à l'acceptation des tensions au niveau 0,05 (r = -0,198*). Cette corrélation n'a toutefois pas été trouvée par Miron-Spektor et al. (2018) qui ont développé l'échelle de la mentalité paradoxale, adaptée dans cette recherche pour la mesure de l'acceptation des tensions. L'ensemble des autres variables de contrôle ne sont quant à elles pas corrélées significativement aux variables expliquées.

Corrélations

		TENS	ACC	RESO
ANC_SMC	Corrélation de Pearson	-.107	-.096	.050
	Sig. (bilatérale)	.231	.281	.610
	N	128	128	107
STATUT_SMC	Corrélation de Pearson	-.019	-.049	.070
	Sig. (bilatérale)	.834	.579	.477
	N	129	129	107
NB_SAL	Corrélation de Pearson	-,231**	.125	.171
	Sig. (bilatérale)	.008	.157	.078
	N	129	129	107
ACTIVITE	Corrélation de Pearson	-.001	.061	.166
	Sig. (bilatérale)	.994	.492	.087
	N	129	129	107
PRIORITES	Corrélation de Pearson	,174*	-.097	-.123
	Sig. (bilatérale)	.048	.275	.206
	N	129	129	107
GENRE	Corrélation de Pearson	.171	-,198*	-.116
	Sig. (bilatérale)	.053	.024	.236
	N	129	129	107
AGE	Corrélation de Pearson	-.063	-.082	.071
	Sig. (bilatérale)	.488	.362	.474
	N	125	125	103
NIVEAU	Corrélation de Pearson	-.008	-.107	.079
	Sig. (bilatérale)	.925	.228	.423
	N	128	128	106

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau 59 : Corrélations bivariées entre les variables de contrôle et les variables dépendantes

6. TESTS D'HYPOTHESES

6.1. Méthode d'analyse

Les modèles explicatifs cherchent à déterminer la présence d'une relation entre une variable expliquée (notée Y) et une ou plusieurs variables explicatives (notées X_1, X_2, …, X_p), ainsi qu'à mesurer cette relation, le cas échéant. Il s'agit de déterminer une fonction f décrivant une relation du type $Y = f(X_1, X_2, \ldots, X_p)$. Il existe cependant de nombreuses méthodes explicatives que l'on peut distinguer selon la nature (qualitative ou quantitative) des variables explicatives et expliquées (Hahn & Macé, 2017), leur nature conditionnant en effet les méthodes d'analyse statistique à utiliser (Carricano et al., 2010). Dans le tableau ci-dessous, Hahn & Macé (2017) synthétisent les principales méthodes explicatives selon la nature des variables expliquées et explicatives.

		Variables explicatives		
		Nominale(s)	**Quantitative(s)**	**Nominale(s) & quantitative(s)**
Variable à expliquer	**Nominale**	Régression logistique (Logit /Probit)	• Régression logistique • Analyse discriminante	Régression logistique
	Ordinale	• Analyse conjointe • Logit/Probit ordonné	Logit/Probit ordonné	Logit/Probit ordonné
	Quantitative discrète	Régression de Poisson	Régression de Poisson	Régression de Poisson
	Quantitative continue	Analyse de variance (ANOVA)	Régression simple ou multiple	• Analyse de covariance (ANCOVA) • Régression multiple

Tableau 60 : Choix de la méthode explicative selon la nature des variables (Hahn & Macé, 2017)

Dans la présente recherche, les variables explicatives étant, tout comme les variables expliquées, quantitatives continues, les hypothèses ont donc été testées avec des modèles de régression linéaire multiple (sous le logiciel SPSS, version 22). La régression est dite multiple si la variable expliquée (notée Y) est mise en relation avec plusieurs variables explicatives (notées X_1, X_2, …, X_p ; p étant le nombre de variables explicatives), ce qui est le cas dans cette étude. La régression linéaire multiple est très utilisée en Sciences de Gestion, car il est rare qu'une seule variable explicative soit suffisante pour expliquer un phénomène (Hahn & Macé, 2017). Elle estime des coefficients de corrélation linéaire qui permettent d'évaluer le niveau d'une variable expliquée (dépendante) en fonction des niveaux des variables explicatives

(indépendantes). Si la variable dépendante est toujours une variable quantitative, les variables indépendantes peuvent être continues, discrètes ou catégorielles (ordinales ou dichotomiques). Les coefficients de corrélation, qui mesurent statistiquement la force et le sens du lien linéaire entre deux variables quantitatives, forment la base conceptuelle de la régression linéaire (Carricano et al., 2010). Même si les corrélations bivariées présentées dans la section précédente vont globalement dans le sens des hypothèses de cette recherche, il convient de préciser à nouveau qu'une corrélation n'implique pas obligatoirement une relation de cause à effet. Pour comprendre une relation de causalité entre des variables quantitatives continues, il est nécessaire d'utiliser des modèles de régression (Carricano et al., 2010 ; Hahn & Macé, 2017).

Ces modèles consistent à faire des ajustements linéaires, l'objectif étant de trouver l'équation de la droite qui résume la relation linéaire entre une ou plusieurs variables explicatives et une variable expliquée. Pour déterminer la pente et l'ordonnée à l'origine de la droite (ses paramètres donc), la méthode généralement utilisée est celle des moindres carrés ordinaires (Hahn & Macé, 2017). Mais en traçant cette droite, on fait une erreur d'ajustement (notée ε_i) qui correspond à la différence entre la valeur Y observée (notée y_i) et sa valeur ajustée (notée $\hat{y}_i$). On parle aussi d'écarts résiduels. On cherche alors à trouver la droite ajustant au mieux le phénomène, c'est-à-dire minimisant l'erreur d'ajustement (les écarts résiduels) sur l'ensemble des individus et passant « au plus près » des points du nuage.

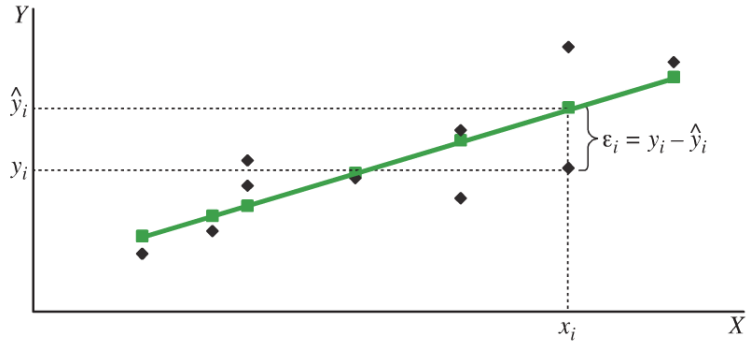


Figure 37 : Erreur d'ajustement entre valeurs observées et calculées (Hahn & Macé, 2017)

Les écarts résiduels entre les points et la droite peuvent être positifs ou négatifs (au-dessus ou en-dessous de la droite) mais ils se compensent (leur somme est nulle), c'est pourquoi on les élève au carré (Hahn & Macé, 2017). La méthode des moindres carrés ordinaires vise en effet

à déterminer la droite qui minimise la somme des écarts résiduels au carré (moindre carrés) selon la formule :

$$\sum_{i=1}^{N} \mathcal{E}_i^2$$

La méthode des moindres carrés ordinaires calcule alors :

- la pente de la droite (β_1) par la formule $\frac{cov(X,Y)}{\sigma_X^2}$, σ_X étant l'écart-type de *X* et *cov(X,Y)* la covariance entre X et Y ;
- et l'ordonnée à l'origine (constante β_0) par la formule $\beta_0 = \mu_Y - \beta_1 . \mu_X$, μ_Y et μ_X étant les moyennes de *Y* et de *X*.

Il convient ensuite d'évaluer la qualité de l'ajustement linéaire effectué, c'est-à-dire la capacité de la variable *X* à expliquer la variance de *Y*. Cette variance peut être décomposée en deux parties : la variance expliquée par l'ajustement linéaire et la variance résiduelle, c'est-à-dire non expliquée par l'ajustement linéaire. La formule de décomposition de la variance est alors la suivante :

Variance totale = Variance expliquée + Variance résiduelle

La variance totale étant constante, la variance résiduelle augmente quand la variance expliquée diminue et vice versa. Graphiquement, plus les points du nuage sont dispersés et éloignés de la droite, plus la variance résiduelle est élevée.

Pour mesurer l'intensité de la relation linéaire, on calcule un coefficient de détermination $\rho_{X/Y}^2$ (généralement noté r^2). Ce coefficient mesure la part de variance de *Y* expliquée par *X* et peut être déterminé à partir de la formule de la décomposition de la variance :

$$\rho_{X/Y}^2 = \frac{Variance\ expliquée}{Variance\ totale}$$

Le coefficient de détermination $\rho_{X/Y}^2$ est aussi égal au coefficient de corrélation linéaire élevé au carré. Ses valeurs sont toujours comprises en 0 et 1, la valeur 0 traduisant l'absence de relation linéaire (droite de régression horizontale) et la valeur 1, un ajustement linéaire parfait.

Repris de Hahn & Macé (2017), le tableau ci-après donne le coefficient de détermination, la décomposition de la variance et la forme du nuage de points correspondants à différents niveaux d'ajustement linéaire.

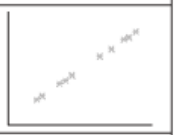
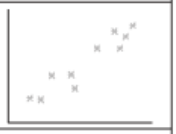
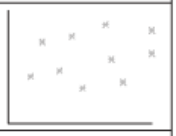
Ajustement linéaire	Coefficient de détermination $\rho^2_{Y/X}$	Variance totale	Forme du nuage de points
Parfait	$\rho^2_{Y/X} = 1$	Variance expliquée La droite en *X* explique 100 % de la variation de *Y*.	
Très bonne qualité	$\rho^2_{Y/X} > 70$ %	Variance expliquée La droite en *X* explique plus de 70 % de la variation de *Y*.	
Moyen	30 % < $\rho^2_{Y/X}$ < 70 %	Variance expliquée / Variance résiduelle La droite en *X* explique entre 30 % et 70 % de la variation de *Y*.	
Faible	$\rho^2_{Y/X} < 30$ %	Variance résiduelle La droite en *X* explique moins de 30 % de la variation de *Y*.	
Nul	$\rho^2_{Y/X} = 0$	Variance résiduelle La droite en *X* n'explique pas la variation de *Y*.	

Tableau 61 : Evaluer la qualité de l'ajustement linéaire (Hahn & Macé, 2017)

Comme dans le cas d'une régression simple, on évalue la qualité de l'ajustement linéaire effectuée par une régression multiple en mesurant la part de variance expliquée de Y par l'ensemble des variables explicatives (X_1, X_2, …, X_p ; p étant le nombre de variables explicatives). Toutefois, le coefficient de détermination $\rho^2_{X/Y}$, que nous noterons désormais r^2, augmente avec le nombre de variables explicatives.

Un autre indicateur de qualité de la régression entre alors en jeu : le r^2 ajusté. Le r^2 ajusté tient compte du nombre de variables explicatives et permet ainsi de déterminer si le r^2 d'un modèle est plus élevé parce qu'il est meilleur qu'un autre modèle ou parce qu'il a plus de variables explicatives. Le r^2 ajusté est toujours inférieur au r^2 et s'interprète de la même façon. Une différence de valeur trop importante entre le r^2 et le r^2 ajusté doit alerter l'analyste sur le non-respect du principe de parcimonie. Il convient alors de réduire le nombre de variables explicatives (Hahn & Macé, 2017).

Dans les sections suivantes, nous suivrons la procédure générale ci-dessous proposée par Hahn & Macé (2017) concernant les régressions linéaires multiples, à l'exception du point 5.2, faire des prévisions n'étant pas l'objectif de cette recherche.

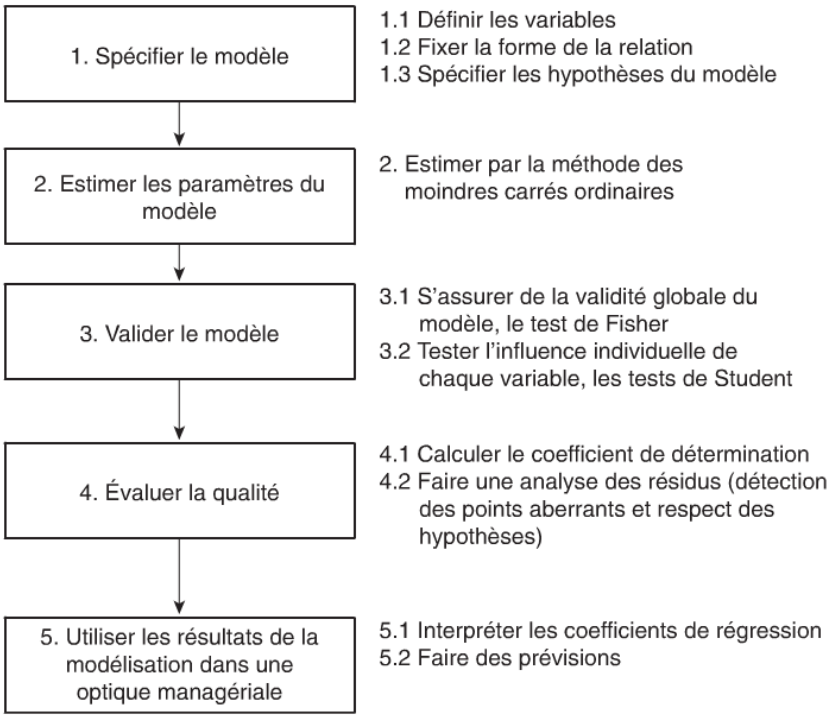


Figure 38 : Procédure générale de la régression linéaire multiple (Hahn & Macé, 2017)

Le logiciel SPSS réalisant simultanément les étapes 2, 3 et 4.1, nous les regrouperons par souci de simplicité et de clarté. Ainsi, après avoir spécifié les modèles (variables, équations et hypothèses des régressions linéaires), nous estimerons les coefficients (paramètres) de régression tout en évaluant la validité (tests de Fisher et de Student) et la qualité (pouvoir explicatif) des modèles. Nous ferons ensuite l'analyse des résidus avant de terminer par l'interprétation des coefficients de régression.

6.2. Spécification des modèles de régression

Spécifier les modèles conduit à définir les variables (section 6.2.1), fixer la forme des relations (c'est-à-dire déterminer l'équation des modèles liant chaque variable expliquée à ses variables explicatives ; section 6.2.2) et poser les hypothèses des modèles (section 6.2.3).

6.2.1. Définition des variables

Avant de présenter les modèles de régression, il est nécessaire de définir les variables qu'ils mettent en jeu (Hahn & Macé, 2017). L'objectif de l'étude n'étant pas d'identifier l'ensemble des variables ayant un effet sur la gestion des tensions de la durabilité mais de mesurer les effets des SME collectifs en la matière, seules les variables explicatives liées aux SME collectifs nous intéressent dans cette étude. Toutes les variables explicatives et expliquées des modèles sont des variables quantitatives continues (c'est-à-dire pouvant prendre n'importe quelle valeur dans un intervalle donné, en l'occurrence entre 1 et 5), calculées à partir de la moyenne des scores des items des échelles correspondantes. Huit variables de contrôle pouvant avoir un effet potentiel sur la gestion des questions de durabilité sont également introduites dans les modèles. Le type, la nature et la mesure de toutes ces variables sont récapitulés dans le tableau ci-après.

Code	Variable	Type (nature)	Mesure
TENS	Tensions de la durabilité perçues	Variable expliquée (quantitative continue)	1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »
ACC	Acceptation des tensions de la durabilité	Variable expliquée (quantitative continue)	1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »
RESO	Résolution des tensions de la durabilité	Variable expliquée (quantitative continue)	1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »
PLUR	Pluralité liée au SME collectif	Variable explicative (quantitative continue)	1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »
CHG	Changement lié au SME collectif	Variable explicative (quantitative continue)	1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »
RAR	Rareté liée au SME collectif	Variable explicative (quantitative continue)	1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »
EQUA	Equanimité liée au SME collectif	Variable explicative (quantitative continue)	1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »
CCC	Complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif	Variable explicative (quantitative continue)	1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »
CDYN	Capacités dynamiques liées au SME collectif	Variable explicative (quantitative continue)	1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »
AGE	Age	Variable de contrôle (quantitative discrète)	En années
GENRE	Genre	Variable de contrôle (qualitative muette)	0 = homme ; 1 = femme
NIVEAU	Niveau d'étude	Variable de contrôle (qualitative ordinale)	1 « Niveau VI - fin de scolarité obligatoire » à 6 « Niveau I - BAC+ 5 et plus »
NB_SAL	Nombre de salariés permanents	Variable de contrôle (quantitative discrète)	En nombre entier
ACTIVITE	Activité (élevage ou non)	Variable de contrôle (qualitative muette)	0 = pas d'élevage ; 1 = élevage
PRIORITES	Priorités actuelles de l'entreprise	Variable de contrôle (quantitative discrète)	1 « surtout non-économiques » à 5 « surtout économiques »
ANC_SMC	Ancienneté dans le SME collectif	Variable de contrôle (quantitative discrète)	En années
STATUT_SMC	Statut du dirigeant dans l'association	Variable de contrôle (qualitative ordinale)	1 « simple membre » à 3 « membre du bureau »

Tableau 62 : Caractéristiques des variables en jeu dans les modèles de régression

6.2.2. Spécification des équations des modèles

Une fois les variables identifiées, il convient de déterminer les équations linéaires des modèles mettant en relation une variable expliquée Y et des variables explicatives X_1, X_2, …, X_p. Ces équations prennent la forme générale $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + ... + \beta_p X_p + \varepsilon$, où :

- β_0 est la constante de la droite de régression (ou ordonnée à l'origine),
- β_1, …, β_p sont les coefficients (ou paramètres) du modèle de régression,
- ε est le terme d'erreur (ou erreur de spécification), le modèle n'étant qu'une approximation de la réalité et pouvant comporter des erreurs de mesure (Hahn & Macé, 2017).

Le terme d'erreur comprend une erreur systématique liée à l'instrument de mesure (présence d'un écart systématique avec le phénomène étudié du fait par exemple d'un manque de clarté des échelles) et une erreur aléatoire liée à des aléas non maîtrisables (comme par exemple, la fatigue du répondant). Ces erreurs apportent du « bruit » à la mesure.

Pour chaque hypothèse, les modèles intègreront la ou les variables explicatives concernées (en gras dans les équations), ainsi que l'ensemble des variables de contrôle (en non gras dans les équations). Pour tester l'hypothèse H1[36], suggérant une relation positive entre d'une part, la pluralité (H1a), le changement (H1b) et la rareté (H1c) liés aux SME collectifs, et d'autre part, l'expérience des tensions, le modèle 1 sera utilisé :

Modèle 1 (H1) : $\boldsymbol{TENS = \beta_0 + \beta_1 PLUR + \beta_2 CHG + \beta_3 RAR} + \beta_4 AGE + \beta_5 GENRE + \beta_6 NIVEAU + \beta_7 NB_SAL + \beta_8 ACTIVITE + \beta_9 PRIORITES + \beta_{10} ANC_SMC + \beta_{11} STATUT_SMC + \boldsymbol{\varepsilon}$

Pour tester l'hypothèse H2[37], suggérant une relation positive entre d'une part, l'équanimité (H2a), la complexité cognitive et comportementale (H2b) et les capacités dynamiques (H2c) liés aux SME collectifs, et d'autre part, l'acceptation des tensions, le modèle 2 sera utilisé :

Modèle 2 (H2) : $\boldsymbol{ACC = \beta_0 + \beta_1 EQUA + \beta_2 CCC + \beta_3 CDYN} + \beta_4 AGE + \beta_5 GENRE + \beta_6 NIVEAU + \beta_7 NB_SAL + \beta_8 ACTIVITE + \beta_9 PRIORITES + \beta_{10} ANC_SMC + \beta_{11} STATUT_SMC + \boldsymbol{\varepsilon}$

[36] H1 : La pluralité (H1a), le changement (H1b) et la rareté (H1c) liés aux SME collectifs sont positivement associés à l'expérience des tensions.
[37] H2 : L'équanimité (H2a), la complexité cognitive et comportementale (H2b), ainsi que les capacités dynamiques (H2c) liées aux SME collectifs sont positivement associées à l'acceptation des tensions.

Pour tester l'hypothèse H3[38], suggérant une relation positive entre ces trois mêmes variables explicatives et la résolution des tensions, le modèle 3 sera utilisé :

Modèle 3 (H3) : $\boldsymbol{RESO = \beta_0 + \beta_1\ EQUA + \beta_2\ CCC + \beta_3\ CDYN} + \beta_4\ AGE + \beta_5\ GENRE + \beta_6\ NIVEAU + \beta_7\ NB_SAL + \beta_8\ ACTIVITE + \beta_9\ PRIORITES + \beta_{10}\ ANC_SMC + \beta_{11}\ STATUT_SMC + \boldsymbol{\varepsilon}$

Pour tester l'hypothèse H4[39], suggérant que la résolution des tensions modère négativement la relation entre l'expérience et l'acceptation des tensions, le modèle 4 sera utilisé :

Modèle 4 (H4) : $\boldsymbol{ACC = \beta_0 + \beta_1\ TENS + \beta_2\ RESO + \beta_3\ TENS*RESO} + \beta_4\ AGE + \beta_5\ GENRE + \beta_6\ NIVEAU + \beta_7\ NB_SAL + \beta_8\ ACTIVITE + \beta_9\ PRIORITES + \beta_{10}\ ANC_SMC + \beta_{11}\ STATUT_SMC + \boldsymbol{\varepsilon}$

Le principe d'une variable modératrice (cf. figure ci-après) est de modifier la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante en affectant la direction (le signe) et/ou l'intensité de leur relation (Rascle & Irachabal, 2001 ; Carricano et al., 2010). En effet, certaines variables, prises isolément, peuvent avoir un effet différent de leur effet combiné (principe d'interaction).

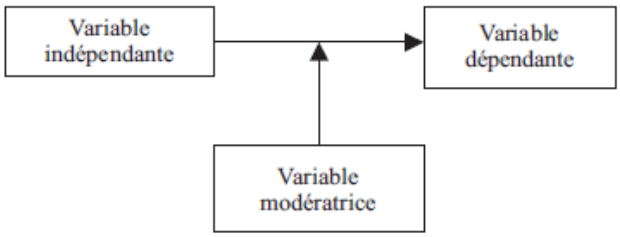


Figure 39 : Effet modérateur (Rascle & Irachabal, 2001)

Lorsqu'il s'agit de variables quantitatives continues, l'effet modérateur peut être vérifié en utilisant un terme multiplicatif (prédicteur × modérateur) dans une régression multiple. Il s'agit alors de calculer une nouvelle variable par le produit de deux prédicteurs (dans le cas présent, TENS*RESO). Il convient ensuite d'effectuer une régression multiple hiérarchique en commençant par entrer dans l'équation les variables explicatives, puis, en dernier, la variable

[38] H3 : L'équanimité (H3a), la complexité cognitive et comportementale (H3b), ainsi que les capacités dynamiques (H3c) liées aux SME collectifs sont positivement associées à la résolution des tensions.

[39] H4 : La résolution des tensions modère négativement la relation entre l'expérience et l'acceptation des tensions : lorsque la résolution est faible, les tensions vécues sont moins acceptées (H4a) ; lorsque la résolution est forte, les tensions vécues sont plus acceptées (H4b).

modératrice. L'effet d'interaction est alors vérifié quand l'augmentation du r^2 est significative après l'entrée de cette variable modératrice (Rascle & Irachabal, 2001).

Afin de réduire la colinéarité entre les variables indépendantes et les variables d'interaction, il est toutefois nécessaire de standardiser les variables mesurées, c'est-à-dire de les centrer (retrancher la moyenne aux valeurs) / réduire (diviser les valeurs par l'écart type). Les variables indépendantes ainsi standardisées ont une moyenne nulle et un écart-type égal à 1. Cette opération n'a aucune incidence sur le calcul des bétas (coefficients standardisés de la régression) ni sur la significativité des variables ou du modèle. La standardisation des variables ne modifie en effet pas leur estimation (car l'ordre des réponses individuelles est conservé) et les modèles peuvent être interprétés de la même manière. Il s'agit simplement de réduire la colinéarité entre les variables explicatives et leurs produits car ils sont forcément liés.

6.2.3. Spécification des hypothèses des modèles

Les hypothèses sous-jacentes au modèle de régression sont les suivantes (Hahn & Macé, 2017), les deux dernières hypothèses étant propres au modèle de régression multiple :

- Absence de biais systématique (l'erreur en moyenne est nulle) ;
- Homoscédasticité (la variance de l'erreur est constante et son amplitude identique) ;
- Indépendance des erreurs (absence de corrélation entre les erreurs) ;
- Normalité des erreurs (l'histogramme des résidus doit présenter une forme normale).
- Exogénéïté des variables explicatives (elles sont indépendantes du terme d'erreur : $cov(\varepsilon ; X) = 0$).
- Mesure sans erreur des variables explicatives (leurs valeurs ne sont pas aléatoires) ;
- Nombre d'observations supérieur au nombre de variables explicatives (avoir un échantillon suffisamment grand).
- Absence de multicolinéarité (les variables explicatives ne doivent pas être fortement corrélées linéairement).

Le graphique des résidus (les résidus sont obtenus par différence entre la valeur observée de la variable dépendante et la valeur ajustée par le modèle linéaire) permet de vérifier que les trois premières hypothèses (absence de biais systématique, homoscédasticité et indépendance des erreurs) sont respectées (Hahn & Macé, 2017 ; Carricano et al., 2010). L'hypothèse de l'absence de bais systématique est respectée si les résidus (points du graphique) sont centrés autour de

0 (Hahn & Macé, 2017). L'hypothèse d'homoscédasticité est respectée si la variance des résidus est constante. La configuration doit être aléatoire et comprise entre -3 et 3 (Carricano et al., 2010). Enfin, l'hypothèse d'indépendance des termes d'erreur est vérifiée par l'absence de forme particulière reliant les points (résidus) entre eux (Hahn & Macé, 2017). Un autre moyen de vérifier cette hypothèse est le test de Durbin-Watson qui donne une statistique dont la valeur doit être proche de 2 (Gavard-Perret et al., 2008). L'analyse des résidus permet également de s'assurer du respect de l'hypothèse de normalité des erreurs. Elle est vérifiée lorsque l'histogramme des résidus présente une forme normale (Hahn & Macé, 2017).

Pour vérifier l'hypothèse d'exogénéité des variables explicatives, il est important de réfléchir à la nature des variables et au risque d'endogénéité (Hahn & Macé, 2017) : *« X explique Y, mais Y peut-il expliquer X ? »* D'une façon générale, cette recherche étudie les effets d'un moyen (les SME collectifs) sur une fin (la gestion des tensions de la durabilité). Or, il n'y a pas de raison particulière de penser qu'il y ait un biais de simultanéité dans nos modèles, c'est-à-dire que nos variables explicatives puissent être influencées par les variables expliquées. En effet, l'expérience, l'acceptation et la résolution des tensions ne peuvent *a priori* être la cause des capacités renforcées par les SME collectifs. Il convient toutefois de préciser que l'endogénéité peut aussi provenir de variables explicatives omises (par exemple parce qu'elles sont indisponibles ou difficiles à collecter) ou d'erreurs de mesure (venant souvent du fait qu'on utilise des proxies pour quantifier les variables en sciences de gestion) qui se retrouvent dans le terme d'erreur de la régression. Si les variables omises ou les erreurs de mesure sont corrélées avec les variables explicatives incluses dans l'étude, il y a alors un problème d'endogénéité pouvant fausser l'estimation des paramètres de la régression. Toutefois, la consistance des coefficients de la régression est souvent supposée implicitement car il est difficile de s'affranchir de tout problème d'endogénéité (Navatte, 2016). C'est pourquoi, nous considèrerons que l'hypothèse d'exogénéité des variables explicatives est respectée dans cette étude.

Nous pouvons d'ores et déjà valider aussi l'hypothèse de mesure sans erreur des variables explicatives, les statistiques descriptives présentées précédemment ayant montré que leurs valeurs ne sont pas aléatoires par nature mais suivent une loi normale. Nous pouvons également valider une des conditions des modèles de régression linéaire multiple, à savoir : avoir un nombre d'observations supérieur au nombre de variables explicatives. En effet, nous disposons dans cette étude d'un échantillon de 129 individus, soit un nombre d'observations très supérieur

au nombre de variables explicatives (au maximum 3 variables explicatives, 3 variables d'interaction et 8 variables de contrôle par modèle).

Enfin, dans cette recherche, il convient enfin de porter une attention particulière à l'hypothèse de non multicolinéarité. Cette condition est vérifiée lorsque les variables explicatives ne sont pas trop fortement corrélées linéairement (Hahn & Macé, 2017 ; Carricano et al., 2010). Des corrélations supérieures à 0,5 présentent des risques accrus de multcolinéarité (De Bourmont, 2012). Or, on a précédemment observé dans la matrice des corrélations que certaines variables explicatives étaient assez fortement corrélées, en l'occurrence les variables explicatives CHG et RAR (r = 0,496**) de l'hypothèse H1 et les variables explicatives EQUA, CCC et CDYN (r = 0,506**, r = 0,559** et r = 0,621**) des hypothèses H2 et H3.

De plus, pour Foucart (2006), la colinéarité peut exister même lorsque les coefficients de corrélation linéaire entre les variables explicatives sont faibles. La colinéarité vient alors d'une ou plusieurs valeurs propres très petites de la matrice. Pour Hahn & Macé (2017), le problème de colinéarité produit des estimations de moins bonne qualité dans les modèles (des écart-types élevés, des intervalles de confiance larges pour les estimateurs, des coefficients instables). Selon Foucart (2006), la colinéarité entre les variables explicatives peut bien perturber les estimations des paramètres du modèle et créer des difficultés importantes dans l'interprétation des résultats. Les conséquences de la colinéarité sont les suivantes :

- *« les coefficients de régression estimés peuvent être élevés en valeur absolue ;*
- *leurs signes peuvent être contraires à l'intuition ;*
- *les variances des estimateurs peuvent être élevées ;*
- *les coefficients de régression et le coefficient de corrélation multiple sont instables par rapport aux coefficients de corrélation entre les variables explicatives »* (Foucart, 2006).

De Bourmont (2012) observe quant à lui que les symptômes les plus courants des problèmes de colinéarité sont les suivants :

- *« des erreurs standard dont les niveaux seront importants pour les variables concernées, avec des statistiques t très faibles au contraire pour ces variables ;*
- *des changements de signe inattendus concernant le sens de la relation existant entre la variable dépendante étudiée et les variables explicatives concernées, ou une amplitude exacerbée des coefficients de régression pour les variables indépendantes concernées ;*

- *des coefficients de régression non significatifs alors que l'analyse conduit à l'obtention d'un r^2 élevé ».*

Il conviendra donc d'avoir une attention particulière aux variables explicatives corrélées et de vérifier, tel qu'il est généralement recommandé (Carricano et al., 2010), deux indicateurs de colinéarité : la tolérance et le facteur d'inflation de la variance (VIF). La tolérance est la part de variabilité de la variable explicative qui est non expliquée par d'autre(s) variable(s) explicative(s). Elle est égale à $1-r^2$. Un niveau de tolérance élevé correspond donc à un faible niveau de colinéarité. Mais plus la tolérance d'une variable explicative est faible, plus la contribution de cette variable est redondante pour la régression et son niveau de colinéarité élevé. Il est notamment recommandé de dépasser le seuil de 0,3. A l'inverse, le VIF égal à $1 / (1-r^2)$, doit être inférieur à 3 (Carricano et al., 2010).

Malgré l'intérêt de ces indicateurs (niveau de corrélation, tolérance, VIF), ces derniers peuvent parfois s'avérer inefficaces et ne répondent que partiellement au problème car ils ne permettent pas de mesurer l'impact exact de la colinéarité sur les résultats obtenus. Pour De Bourmont (2012), le critère du coefficient de corrélation (> 0,5) est même parfois insuffisant, des problèmes de colinéarité pouvant être constatés avec des niveaux de corrélation entre 0,3 et 0,5. En outre, le VIF (et donc la tolérance qui est son inverse) ne prend pas en considération l'éventuelle existence de « dépendances proches » qui peuvent pourtant avoir un effet important sur les paramètres estimés.

De Bourmont (2012) préconise dans ce cas de regarder deux autres types d'indicateurs : les indices de conditionnement (« index de condition » sous SPSS), qui est un indicateur du niveau de multicolinéarité général existant entre les variables, et les proportions de décomposition des variances (« proportions de la variance » sous SPSS). Sous SPSS, ces indicateurs sont regroupés dans un tableau appelé « diagnostic de colinéarité » qui présente un indice de conditionnement pour chaque variable explicative (constante incluse) et les proportions de décomposition des variances de ces variables correspondant à chaque indice de conditionnement. Lorsqu'au moins deux proportions de décomposition des variances sont supérieures à 0,5 sur une ligne où l'indice de conditionnement est supérieur à 10 (multicolinéarité légère), 20 (multicolinéarité moyenne) ou 30 (multicolinéarité élevée), on constate une dépendance proche et donc la présence d'une multicolinéarité entre les variables concernées. De même, lorsque plusieurs indices sont supérieurs à 10, 20 ou 30, une somme (en colonne) des proportions de décomposition des variances supérieure à 0,5 pour deux variables ou plus est révélatrice d'une dépendance proche

relevant d'un phénomène de quasi-colinéarité (De Bourmont, 2012). Or, des variables touchées par un phénomène de multicolinéarité peuvent être significatives dans le cadre de tests univariés mais devenir non significatives dans le cadre de tests multivariées, c'est-à-dire lorsqu'elles sont combinées avec les autres variables source de multicolinéarité (De Bourmont, 2012).

En cas de multicoliénarité, il convient tout d'abord de vérifier s'il n'y a pas de raison logique que les variables soient corrélées et, le cas échéant, de retirer ou de transformer ces variables (Hahn & Macé, 2017). Les corrélations entre variables explicatives sont très fréquentes dans les études (Carricano et al., 2010) mais souvent la multicolinéarrité résulte aussi de données qui manquent de variance (Hahn & Macé, 2017). Il est alors conseillé d'augmenter la taille de l'échantillon. Si l'accroissement de l'échantillon n'est pas possible, retirer les variables redondantes reste une solution souvent privilégiée. Mais cela reste une décision délicate pour le chercheur qui souhaite généralement conserver l'ensemble des variables explicatives pour que son analyse soit la plus riche possible, les variables concernées par la colinéarité ne représentant pas forcément la même « réalité » (De Bourmont, 2012). Pour remédier aux difficultés liées à la colinéarité des variables explicatives, De Bourmont (2012) et Foucart (2006) proposent notamment les solutions suivantes :

- Réaliser des modèles alternatifs simplifiés en estimant toutes les combinaisons possibles (donc 2^p-1 possibilités, p étant le nombre de variables explicatives), mais cette méthode apparemment simple peut s'avérer fastidieuse s'il y a beaucoup de variables explicatives (De Bourmont, 2012).

- Effectuer des régressions pas à pas (De Bourmont, 2012 ; Foucart, 2006) consistant à introduire les variables indépendantes une par une dans l'équation et à ne conserver que celles qui contribuent significativement à expliquer la variable dépendante. Ce type de régression limite ainsi le nombre de variables explicatives en fonction de leurs coefficients de corrélation partielle avec la variable à expliquer et réduit les problèmes de colinéarité éventuels (Foucart, 2006). Toutefois cette méthode permet d'extraire les variables explicatives qui sont les plus significatives mais le problème de multicolinéarité peut ne pas être solutionné pour d'autres variables (De Bourmont, 2012).

- Choisir comme variables explicatives les composantes principales obtenues grâce à une analyse factorielle (De Bourmont, 2012 ; Foucart, 2006). La factorisation peut non seulement faire disparaître le problème de multicolinéarité (les facteurs extraits étant

orthogonaux) tout en conservant l'ensemble des variables dans l'analyse. Cependant, cette méthode ne permet pas d'étudier l'impact des différentes variables explicatives mais celui des facteurs qui doivent donc être interprétés comme tels (De Bourmont, 2012).

6.3. Validité et qualité des modèles, estimation des paramètres

Pour s'assurer de la validité globale d'une régression, on réalise un test de Fisher. Il permet de vérifier qu'il existe un lien entre la variable dépendante et au moins une variable indépendante, c'est-à-dire que les paramètres β_1, …, β_p. ne sont pas tous nuls en même temps (Hahn & Macé, 2017). Si tous ces paramètres sont nuls simultanément, il n'y a pas de relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes, le modèle spécifié est inadapté et la régression non valide. Les hypothèses du test de Ficher sont donc les suivantes :

- $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \ldots = \beta_p = 0$
- H_1 : au moins un des $\beta_j \neq 0$

La statistique de Fisher est égale à la moyenne des carrés expliquée divisée par la moyenne des carrés résiduelle (Hahn & Macé, 2017). Calculée sur l'échantillon, sa valeur F indique si la relation peut exister dans la population et n'est pas simplement due au hasard de l'échantillonnage (Carricano et al., 2010). Elle est comparée à la valeur F_α (p ; $n - p - 1$) d'une loi de Fisher au risque de 1ère espèce α (fixé généralement à 5 %). Lorsque $F \geq F_\alpha$ (p ; $n - p - 1$), H_0 est rejetée et la régression est considérée comme valide. Le logiciel SPSS donne automatiquement la valeur de F et la signification (probabilité critique notée *Sig.*) de ce test, permettant ainsi de conclure immédiatement sur la validité du modèle (si la signification est inférieure au risque de 1ère espèce, fixé à 5 % dans cette étude, H_0 est rejetée et la validité globale du modèle confirmée). La modélisation peut alors être poursuivie (Hahn & Macé, 2017).

Lorsque la régression est valide (test de Fisher significatif), il convient ensuite de s'assurer que chaque variable explicative à une influence significative sur la variable expliquée, c'est-à-dire de tester, au niveau de la population, la contribution marginale de chaque variable explicative X_j au modèle (Hahn & Macé, 2017). La méthode des moindres carrés ordinaires estime les coefficients de la régression multiple, c'est-à-dire les paramètres β_0, β_1, …, β_p. On peut ainsi déduire l'équation du modèle mais il convient de s'assurer que ces coefficients sont

significatifs. Pour cela, on réalise un test de Student pour chaque β_j (*avec* $j \in [1 ; p]$, soit p tests de Student). Les hypothèses de ces tests sont donc les suivantes :

- H_0 : La contribution marginale X_j n'est pas significative dans la population, soit $\beta_j = 0$
- H_1 : La contribution marginale X_j est significative dans la population, soit $\beta_j \neq 0$

Lorsqu'une variable ne contribue pas au modèle, il peut convenir de la supprimer. Les méthodes de régression pas à pas (*step by step*), descendante (*backward stepwise*) et ascendante (*forward stepwise*) permettent de conserver uniquement les variables qui contribuent significativement au modèle (Carricano et al., 2010 ; Hahn & Macé, 2017).

Le choix de la méthode de régression et du mode d'introduction ou de suppression des variables dépend toutefois de l'objectif de l'étude (tester un modèle théorique précis, contrôler l'effet de certaines variables, explorer une combinaison particulière de variables explicatives…). Il convient dans un premier temps de choisir entre une modélisation globale, qui évalue la combinaison de toutes les variables, ou une modélisation par blocs, c'est-à-dire une régression hiérarchique qui évalue le modèle global et la contribution de chaque bloc de variables. La régression hiérarchique permet de choisir l'ordre d'entrée des variables explicatives dans le modèle en créant des blocs de variables qui y entreront hiérarchiquement, permettant ainsi d'observer comment réagit le modèle à l'introduction de ces blocs de variables (variation du pourcentage de variance expliquée r^2 après l'apport de chaque bloc). La méthode hiérarchique est intéressante lorsque des variables peuvent être théoriquement regroupées ou lorsque certaines variables doivent être contrôlées.

Il faut ensuite déterminer, dans un second temps, la façon dont les variables explicatives seront introduites dans le modèle global ou dans les blocs, c'est-à-dire par entrée forcée ou progressive. Dans la méthode de l'entrée forcée, toutes les variables évaluées sont introduites en même temps et un test F est réalisé sur l'ensemble du modèle. Cette méthode est à privilégier lorsque le modèle est bien balisé par la théorie. Contrairement à la méthode avec entrée forcée, les méthodes avec entrée progressive sélectionnent les variables explicatives à inclure selon leur contribution mathématique à l'amélioration du modèle. Les méthodes progressives sont adaptées pour les travaux de nature plus exploratoire. Il existe trois méthodes progressives :

- La méthode descendante (*forward stepwise*). Dans cette méthode, toutes les variables explicatives sont introduites initialement dans l'équation (comme pour la régression avec entrée forcée) puis éliminées une à une en fonction de leur niveau de corrélation

avec la variable à expliquer, c'est-à-dire de la plus faible corrélation à la plus forte. Les variables ayant une faible contribution au modèle (variation du r^2 non significative) sont éliminées jusqu'à ce que toutes les variables conservées contribuent significativement à l'amélioration du r^2.

- La méthode ascendante (*backward stepwise*). A l'inverse de la méthode précédente, les variables sont introduites séquentiellement une par une dans le modèle en fonction du niveau de corrélation (du plus fort au plus faible) avec la variable à expliquer. La significativité de chaque ajout est évaluée. On parle alors de corrélation partielle car l'estimation est effectuée selon la variance de la variable dépendante qui reste à expliquer après avoir retiré l'effet de la ou les premières variables introduites. La méthode s'arrête lorsque aucune nouvelle variable n'augmente le r^2 de façon significative.

- La méthode pas à pas (*step by step*). Cette méthode est une combinaison des méthodes ascendantes et descendantes. Les variables explicatives sont introduites une à une mais peuvent être enlevées subséquemment si elles ne contribuent plus significativement au modèle (Carricano et al., 2010). Comme dans la méthode ascendante, le choix de la première variable est basé sur la corrélation la plus élevée et sur la corrélation partielle pour les variables suivantes. Toutefois, cette méthode évalue non seulement si la nouvelle variable introduite apporte une contribution significative, mais également si celle qui contribue le moins à la régression reste significative et la retire si ce n'est plus le cas. Il est ainsi possible de supprimer les variables redondantes.

Parmi ces trois méthodes, on privilégie généralement la méthode descendante, car la méthode ascendante et la méthode pas à pas peuvent ne pas tenir compte de certaines variables qui sont significatives lorsqu'elles sont combinées et peuvent donc oublier une variable explicative qui affecterait la variable expliquée en présence d'un autre prédicteur. Par ailleurs, un bon modèle doit être parcimonieux. Il doit être composé de variables explicatives ayant une pertinence théorique et expliquer une proportion satisfaisante de variance.

Mais étant dans du test d'hypothèse et non dans une logique prédictive ou exploratoire, et devant également contrôler l'effet de certaines variables, nous opterons dans cette étude pour des régressions hiérarchiques avec entrée forcée. Trois modèles ont été comparés pour tester les hypothèses H1, H2, H3 et H4 : un premier modèle n'incluant que les variables de contrôle, un second modèle incluant les variables de contrôle et l'ensemble des variables explicatives, et

enfin, un dernier modèle incluant les variables de contrôle, les variables explicatives et la ou les variables d'interaction résultant du produit des variables explicatives deux à deux. Ce dernier modèle, non indispensable au test des hypothèses H1, H2 et H3, permet de vérifier la présence d'éventuels effets d'interaction et de tester l'effet modérateur proposé par l'hypothèse H4. Une présentation hiérarchique des résultats permet de facilement prendre connaissance des effets avec ou sans variables explicatives et avec ou sans variables d'interaction.

Par ailleurs, afin de mettre en évidence des problèmes de multicolinéarité entre les variables explicatives en jeu dans les hypothèses H1, H2 et H3, trois modèles supplémentaires, incluant chacun les variables de contrôle et une des 3 variables explicatives des hypothèses, ont également été testés pour mesurer l'influence individuelle de ces variables indépendamment les unes des autres. Dans ces modèles, la variation du coefficient de détermination r^2 est calculée par rapport au modèle sans variables explicatives, c'est-à-dire avec uniquement les variables de contrôle.

6.3.1. Modèles testant l'hypothèse 1

Les modèles de régression multiple 1.1 à 1.3 ont été utilisés hiérarchiquement pour tester l'hypothèse H1[40]. Le modèle 1.1, qui met seulement en jeu les variables de contrôle, apparaît comme significatif (F =2.073*), du fait de l'influence significative du genre (β = 0.189*) et du nombre de salariés (β = -0.234*), mais explique très peu de variance (R2 = 0.127 ; R2 ajusté = 0.066). Bien plus significatif (F = 3.048**), le modèle 1.2, intégrant les variables explicatives, améliore significativement le pouvoir explicatif de la modélisation (ΔR2 = 0.105**). Il explique en effet 23,2 % (15,6 % après ajustement selon le nombre de paramètres, cf. R2 et R2 ajusté) de la variance de l'expérience des tensions (TENS), ce qui est suffisant pour du test d'hypothèse. Toutefois, seule la variable RAR (rareté liée au SME collectif) apparaît comme significative (au seuil de 5 % : β = 0.271*) parmi les trois variables explicatives. On voit par ailleurs dans le modèle 1.2 un effet négatif (β = -0.157), néanmoins tendanciel (p < 0.10), de la taille de l'entreprise (variable de contrôle codée NB_SAL) sur le niveau de tensions perçues (TENS) : plus l'entreprise est petite, plus les dirigeants font l'expérience des tensions de la durabilité. Cet effet semble aller dans le sens de la théorie, la rareté des ressources (pas uniquement celle liée au SME collectif) étant, pour Smith & Lewis (2011), un facteur de

[40] H1 : La pluralité (H1a), le changement (H1b) et la rareté (H1c) liés aux SME collectifs sont positivement associés à l'expérience des tensions.

l'expérience des tensions. Dans le modèle 1.3, on observe que les effets d'interaction entre les variables explicatives sont non significatifs (ΔR2 = 0.038, *ns*), nous conduisant à supposer que ces prédicteurs ont des effets "indépendants" les uns des autres sur la variable expliquée. Globalement, ces tests vont donc dans le sens d'une acceptation partielle de H1 (H1a et H1b rejetées, H1c acceptée). En d'autres termes, la rareté des ressources liée aux SME collectifs (H1c) est positivement associée à l'expérience des tensions mais pas la pluralité (H1a) et le changement (H1b) liés à ces systèmes.

Tests H1	**Modèle 1.1**	**Modèle 1.2**	**Modèle 1.3**	**Modèle 1.4**	**Modèle 1.5**	**Modèle 1.6**
	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta
Variables de contrôle						
AGE	-.077	-.096	-.089	-.077	-.115	-.078
GENRE	.189 *	.099	.127	.186 *	.155 °	.108
NIVEAU	.011	.007	.000	.021	.008	-.007
NB_SAL	-.234 *	-.157 °	-.151 °	-.229 *	-.216 *	-.163 °
ACTIVITE	.035	.036	.043	.047	.018	.027
PRIORITES	.149	.065	.027	.140	.110	.087
ANC_SMC	-.076	-.063	-.057	-.074	-.067	-.071
STATUT_SMC	-.029	.009	.005	-.032	.007	.000
Variables explicatives						
PLUR		.113	.192 *	.084		
CHG		.117	.144		.256 **	
RAR		.271 *	.248 *			.308 **
Variables d'interaction						
PLURxCHG			.060			
PLURxRAR			-.175 °			
CHGxRAR			-.118			
R2	.127	.232	.270	.134	.187	.205
R2 ajusté	.066	.156	.175	.065	.122	.142
ΔR2		.105 **	.038	.007	.060 **	.078 **
F	2.073 *	3.048 **	2.847 **	1.936 °	2.885 **	3.244 **

Variable dépendante : TENS ; n = 123 ; °*p* < 0.1 ; **p* < 0.05 ; ***p* < 0.01 ; ****p* < 0.001

Tableau 63 : Tests pour H1

Si l'absence de relation significative entre les variables PLUR (pluralité liée au SME collectif) et TENS (expérience des tensions) est confirmée par le modèle 1.4 (la matrice des corrélations montre d'ailleurs un niveau d'association faible et non significatif : $r = 0.124$, *ns*), le modèle 1.5 indique que la variable explicative CHG (changement lié au SME collectif) est significativement associée (au seuil de 1 %) à la variable TENS (F = 2.885** ; ΔR2 = 0.060** ; β = 0.256**) lorsque cette variable explicative n'est pas en présence des deux autres prédicteurs en jeu dans H1 (en l'occurrence PLUR et RAR). Une des explications possibles de la non significativité de variables explicatives dans les régressions multiples alors que celles-ci sont significatives lorsqu'elles sont estimées individuellement est que ces variables sont trop corrélées entre elles (ce qui est le cas des variables CHG et RAR : $r = 0.496^{**}$) et posent des

problèmes de colinéarité. En effet, la colinéarité peut avoir pour conséquence des *t* de Student sous-estimés et donc des variables explicatives apparaissant comme non significatives. Cependant, les indicateurs statistiques généralement utilisés pour vérifier l'absence de colinéarité ont des valeurs acceptables : tolérance > 0,3 et VIF < 3 (cf. tableau ci-après). Or, nous avons vu précédemment que ces indicateurs pouvaient s'avérer insuffisants car ils ne prennent pas en considération l'éventuelle existence de « dépendances proches » qui peuvent pourtant induire des problèmes de colinéarité et avoir un effet sur la significativité des paramètres estimés (De Bourmont, 2012). Nous poursuivons donc notre analyse en observant le tableau « Diagnostic de colinéarité » sous SPPS pour détecter des dépendances proches éventuelles comme préconisé par De Bourmont (2012).

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Écart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1.2 (Constante)	2.494	.554		4.502	.000		
AGE	-.005	.004	-.096	-1.070	.287	.861	1.162
GENRE	.120	.110	.099	1.090	.278	.841	1.189
NIVEAU	.003	.036	.007	.077	.939	.881	1.135
NB_SAL	-.021	.012	-.157	-1.746	.084	.857	1.167
ACTIVITE	.039	.093	.036	.416	.678	.916	1.092
PRIORITES	.031	.043	.065	.733	.465	.886	1.129
ANC_SMC	-.011	.015	-.063	-.745	.458	.960	1.042
STATUT_SMC	.006	.057	.009	.103	.918	.899	1.113
PLUR	.113	.090	.113	1.255	.212	.852	1.173
CHG	.098	.086	.117	1.137	.258	.657	1.523
RAR	.169	.068	.271	2.486	.014	.584	1.711

a. Variable dépendante : TENS

Diagnostics de colinéarité[a]

Modèle		Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance											
				(Constante)	AGE	GENRE	NIVEAU	NB_SAL	ACTIVITE	PRIORITES	ANC_SMC	STATUT_SMC	PLUR	CHG	RAR
1.2	1	9.395	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.789	3.450	.00	.00	.57	.00	.05	.14	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	3	.730	3.587	.00	.00	.26	.00	.16	.41	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	4	.564	4.080	.00	.00	.00	.00	.63	.37	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	5	.181	7.205	.00	.00	.02	.00	.02	.02	.01	.00	.86	.00	.00	.01
	6	.136	8.302	.00	.00	.02	.00	.00	.01	.01	.94	.04	.00	.00	.01
	7	.074	11.256	.00	.03	.02	.51	.05	.00	.21	.01	.00	.00	.00	.00
	8	.049	13.863	.00	.32	.01	.07	.00	.00	.59	.01	.02	.00	.01	.00
	9	.041	15.163	.00	.15	.05	.10	.03	.01	.10	.02	.05	.01	.03	.41
	10	.024	19.674	.01	.41	.01	.14	.02	.00	.05	.00	.00	.20	.05	.11
	11	.012	28.080	.03	.00	.00	.03	.01	.00	.03	.00	.02	.11	.90	.34
	12	.004	48.242	.95	.09	.02	.14	.04	.03	.00	.01	.00	.67	.00	.13

a. Variable dépendante : TENS

Tableau 64 : Diagnostics de colinéarité (H1)

Pour rappel, lorsqu'au moins deux proportions de décomposition des variances sont supérieures à 0,5 sur une ligne où l'indice de conditionnement (appelé index de condition sous SPPS, qui est indicateur du niveau de multicolinéarité général) est supérieur à 10 (multicolinéarité légère), 20 (multicolinéarité moyenne) ou 30 (multicolinéarité élevée), on constate une dépendance

proche et donc la présence d'une multicolinéarité entre les variables concernées. De même, lorsque plusieurs indices sont supérieurs à 10, 20 ou 30, une somme (en colonne) des proportions de décomposition des variances supérieure à 0,5 pour deux variables ou plus est révélatrice d'une dépendance proche relevant d'un phénomène de quasi-colinéarité (De Bourmont, 2012). Or, si on considère juste les 3 dernières lignes (indice ≥ 19.674), on observe bien pour PLUR, CHG et RAR des sommes de proportions de décomposition des variances supérieures à 0,5 (PLUR = 0,99 ; CHG = 0,95 ; RAR = 0,58). On est donc en présence d'un phénomène de quasi-colinéarité qui pourrait expliquer la non significativité du coefficient de la variable CHG lorsque celle-ci est combinée aux autres variables explicatives *a priori* source de multicolinéarité.

Une des raisons probables de cette colinéarité pourrait résider dans le fait que les données manquent de variance (Hahn & Macé, 2017), ce qui est le cas dans notre étude. On a en effet observé précédemment la faible variabilité de nos variables (coefficients de variation systématiquement en dessous du seuil de 25 %). Ces problèmes de colinéarité mis en évidence dans l'examen de la décomposition de la variance selon les indices de conditionnement viennent donc probablement de la faible variabilité inter-sujets (positions consensuelles des répondants) de certains items à laquelle s'ajoute une faible variabilité intra-sujet pour certains répondants (utilisation d'une partie limitée de l'échelle de réponses tout au long du questionnaire). Les variables les moins variables sont alors liées avec la constante (dépendances proches "dominantes") ou entre-elles (dépendances proches "concurrentes").

Les contraintes de la recherche ne nous permettant pas d'accroitre l'échantillon pour pallier ce problème comme il est souvent conseillé dans ce type de situation (Hahn & Macé, 2017), il semble alors opportun de questionner en retour le choix du type d'échelle, le nombre de modalités de réponse, voire la formulation des items. Ce point fera partie des limites méthodologiques que nous évoquerons par la suite. Il convient par ailleurs de rappeler que nos variables explicatives sont des variables perceptuelles et qu'elles sont peut-être corrélées entre elles parce qu'elles ont aussi une dimension commune : les effets des SME collectifs. Toutefois, nous avons précédemment vérifié la validité discriminante de nos variables (cf. ACP et critère Fornell-Larcker) et l'absence de biais de méthode commune (le premier facteur obtenu par l'ACP de tous les items des variables explique moins de 50 % - environ 27 % - de la variance totale expliquée par l'ensemble des facteurs).

Nous pourrions alors tester des modèles alternatifs simplifiés en estimant toutes les combinaisons possibles (donc 2^p-1 possibilités, p étant le nombre de variables explicatives) ou

encore chercher à supprimer la ou les variables redondantes avec la méthode descendante ou avec la méthode pas à pas tout en maximisant le pouvoir explicatif des modèles (De Bourmont, 2012 ; Foucart, 2006). Toutefois, les variables concernées par la colinéarité ne représentent pas la même « réalité » et retirer des variables redondantes serait contradictoire avec l'objectif de cette étude qui vise à tester des hypothèses et non à prédire. Utiliser les composantes principales obtenues lors de l'analyse factorielle comme variables explicatives pour résoudre les problèmes de colinéarité (De Bourmont, 2012 ; Foucart, 2006) ne serait par ailleurs pas utile, la plupart de nos variables étant unidimensionnelles.

En définitive, nous retiendrons du test de l'hypothèse H1 que seule la rareté des ressources liée aux SME collectifs est positivement et significativement associée à l'expérience des tensions de la durabilité (H1a et H1b rejetées, H1c acceptée).

6.3.2. Modèles testant l'hypothèse 2

Les modèles de régression multiple 2.1 à 2.3 ont été utilisés hiérarchiquement pour tester l'hypothèse H2[41]. Le modèle 2.1, mettant uniquement en jeu les variables de contrôle, est non significatif (F = 1.344, *ns*). Le modèle 2.2, intégrant toutes les variables explicatives, est quant à lui significatif (F = 2.454** ; ΔR2 = 0.109**) et explique 19,6 % (11,6 % après ajustement selon le nombre de paramètres, cf. R2 et R2 ajusté) de la variance de l'acceptation des tensions (ACC), ce qui est suffisant pour un test d'hypothèse. Toutefois, seule la variable explicative EQUA (équanimité liée au SME collectif) a un effet positif significatif (β = 0.198°) sur ACC. Cet effet n'est toutefois significatif qu'au seuil de 10 % (p < 0.10) et reste donc tendanciel. L'introduction des variables d'interaction dans le modèle 2.3, qui est globalement significatif (F = 2.542**), induit une augmentation significative du R2 (mais seulement au seuil de 10 % : ΔR2 = 0.052°) du fait de la présence d'effets d'interaction significatifs (au seuil de 5 %) entre EQUA et CCC (β = -0.282*), ainsi qu'entre CCC et CDYN (β = 0.249*). Il y a donc des influences croisées de ces variables explicatives. Cette influence est atténuatrice pour EQUAxCCC dont l'interaction est négative, signifiant que la relation entre les variables EQUA (équanimité liée au SME collectif) et ACC (acceptation des tensions) est atténuée lorsque l'intensité de la variable CCC (complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif) augmente (CCC agissant comme un modérateur). A l'inverse l'influence est amplificatrice pour

[41] H2 : L'équanimité (H2a), la complexité cognitive et comportementale (H2b), ainsi que les capacités dynamiques (H2c) liées aux SME collectifs sont positivement associées à l'acceptation des tensions.

CCCxCDYN, signifiant que les variables CCC et CDYN (complexité cognitive et comportementale et capacités dynamiques liées au SME collectif) sont positivement et significativement associées à la variable ACC (acceptation des tensions) lorsque ces deux prédicteurs évoluent ensemble. Globalement, ces tests vont donc dans le sens d'une acceptation conditionnée de H2 (H2a acceptée, H2b et H2c acceptées sous conditions). En d'autres termes, l'équanimité liée aux SME collectifs est positivement associée à l'acceptation des tensions de la durabilité (H2a). La complexité cognitive et comportementale (H2b) et les capacités dynamiques (H2c) liées aux SME collectifs ne sont quant à elles positivement associées à l'acceptation des tensions que lorsque ces prédicteurs interagissent avec d'autres prédicteurs (ces interactions sont analysées et interprétées dans la section 6.5 du présent chapitre). Il convient par ailleurs de noter que les femmes dirigeantes (variable de contrôle codée GENRE) semblent moins bien accepter les tensions que leurs homologues masculins (β = -0.154°), même si cet effet reste tendanciel (p < 0.10).

Tests H2	**Modèle 2.1**	**Modèle 2.2**	**Modèle 2.3**	**Modèle 2.4**	**Modèle 2.5**	**Modèle 2.6**
	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta
Variables de contrôle						
AGE	-.087	-.118	-.087	-.110	-.105	-.115
GENRE	-.180 °	-.160 °	-.154 °	-.145	-.191 *	-.176 °
NIVEAU	-.112	-.127	-.122	-.127	-.125	-.114
NB_SAL	.114	.112	.119	.115	.108	.113
ACTIVITE	.024	.023	.028	.021	.035	.014
PRIORITES	-.076	-.046	-.032	-.084	-.010	-.049
ANC_SMC	-.107	-.126	-.109	-.140	-.087	-.126
STATUT_SMC	.002	-.043	-.094	-.069	.014	-.013
Variables explicatives						
EQUA		.198 °	.207 °	.313 ***		
CCC		.111	.048		.282 **	
CDYN		.091	.136			.267 **
Variables d'interaction						
EQUAxCCC			-.282 *			
EQUAxCDYN			.010			
CCCxCDYN			.249 *			
R2	.086	.196	.248	.176	.160	.155
R2 ajusté	.022	.116	.150	.110	.093	.088
ΔR2		.109 **	.052 °	.090 ***	.074 **	.069 **
F	1.344	2.454 **	2.542 **	2.682 **	2.392 *	2.306 *

Variable dépendante : ACC ; n = 123 ; °p < 0.1 ; *p < 0.05 ; **p < 0.01 ; ***p < 0.001

Tableau 65 : Tests pour H2

Cependant, dans les modèles 2.4, 2.5 et 2.6, qui sont tous significatifs (cf. statistique F et ΔR2), les variables explicatives apparaissent toutes trois comme significatives au seuil de 0.1 % ou de 0.5 % lorsqu'elles sont testées séparément les unes des autres (β = 0.313*** pour EQUA, β =

0.282** pour CCC, β = 0.267** pour CDYN). Nous sommes alors probablement encore une fois face à un problème de multicolinéarité.

Pourtant, les indicateurs habituels vérifiant l'absence de colinéraité (tolérance et VIF) entre les variables explicatives ont là aussi des valeurs acceptables : tolérance > 0,3 et VIF < 3 (cf. tableau ci-après). Nous poursuivons donc notre analyse en observant le tableau « Diagnostic de colinéarité » sous SPPS pour détecter d'éventuelles dépendances proches qui pourraient induire des problèmes de colinéarité et avoir un effet sur la significativité des paramètres estimés (De Bourmont, 2012).

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	standard	Bêta			Tolérance	VIF
2.2 (Constante)	2.589	.770		3.361	.001		
AGE	-.008	.006	-.118	-1.295	.198	.876	1.141
GENRE	-.265	.149	-.160	-1.773	.079	.887	1.127
NIVEAU	-.071	.050	-.127	-1.411	.161	.890	1.124
NB_SAL	.020	.016	.112	1.263	.209	.922	1.085
ACTIVITE	.033	.129	.023	.259	.796	.935	1.070
PRIORITES	-.030	.060	-.046	-.499	.618	.866	1.154
ANC_SMC	-.030	.021	-.126	-1.421	.158	.919	1.089
STATUT_SMC	-.038	.081	-.043	-.466	.642	.841	1.189
EQUA	.200	.114	.198	1.750	.083	.567	1.765
CCC	.182	.200	.111	.911	.364	.489	2.047
CDYN	.116	.151	.091	.773	.441	.522	1.917

a. Variable dépendante : ACC

Diagnostics de colinéarité[a]

Modèle	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance											
			(Constante)	AGE	GENRE	NIVEAU	NB_SAL	ACTIVITE	PRIORITES	ANC_SMC	STATUT_SMC	EQUA	CCC	CDYN
2.2 1	9.428	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
2	.797	3.439	.00	.00	.64	.00	.04	.12	.00	.00	.00	.00	.00	.00
3	.722	3.613	.00	.00	.23	.00	.17	.48	.00	.00	.00	.00	.00	.00
4	.559	4.108	.00	.00	.00	.00	.72	.34	.00	.00	.00	.00	.00	.00
5	.171	7.429	.00	.00	.05	.01	.01	.02	.01	.01	.89	.00	.00	.00
6	.132	8.444	.00	.00	.01	.01	.01	.00	.01	.93	.00	.00	.00	.00
7	.076	11.132	.00	.04	.01	.34	.05	.00	.34	.00	.00	.00	.00	.00
8	.054	13.153	.00	.13	.04	.29	.00	.00	.39	.00	.03	.02	.00	.01
9	.036	16.185	.00	.63	.00	.14	.00	.01	.02	.00	.00	.12	.00	.02
10	.014	25.596	.06	.13	.01	.11	.01	.01	.01	.01	.05	.69	.05	.06
11	.007	37.783	.22	.03	.00	.08	.00	.00	.05	.00	.00	.08	.08	.81
12	.003	54.545	.71	.03	.01	.03	.00	.01	.17	.04	.04	.09	.86	.10

a. Variable dépendante : ACC

Tableau 66 : Diagnostics de colinéarité (H2)

On observe alors qu'en considérant uniquement les indices de conditionnement supérieurs à 20 (les 3 dernières lignes donc, correspondant à un niveau moyen de multicolinéarité générale), les sommes des proportions de décomposition des variances des variables explicatives EQUA, CCC et CDYN sont bien supérieures à 0,5 (EQUA = 0,85 ; CCC = 0,99 ; CDYN = 0,97). On est donc en présence d'un phénomène de quasi-colinéarité (De Bourmont, 2012) qui pourrait

expliquer la non significativité des coefficients de ces variables lorsque ces dernières sont combinées ensemble. Comme nous l'avons vu précédemment, ce phénomène est *a priori* dû au manque de variabilité de nos variables. Nous reviendrons donc sur ces aspects lorsque nous discuterons des limites méthodologiques de ce travail.

Au final, nous retiendrons du test de l'hypothèse H2 que l'équanimité liée aux SME collectifs est positivement et significativement associée à l'acceptation des tensions de la durabilité (H2a acceptée), mais que la complexité cognitive et comportementale et les capacités dynamiques liées aux SME collectifs peuvent également avoir cet effet sur l'acceptation sous certaines conditions d'interaction (H2a acceptée, H2b et H2c acceptées sous conditions).

6.3.3. Modèles testant l'hypothèse 3

Les modèles de régression multiple 3.1 à 3.3 ont été utilisés hiérarchiquement pour tester l'hypothèse H3[42]. Le modèle 3.1, avec uniquement les variables de contrôle, est non significatif (F =1.028, *ns*). L'inclusion des variables explicatives dans le modèle 3.2 rend la modélisation très significative (F = 5.012***) et améliore substantiellement son pouvoir explicatif (ΔR2 = 0.299***). Le modèle 3.2 explique alors 38,0 % (30,4 % après ajustement selon le nombre de paramètres, cf. R2 et R2 ajusté) de la variance de la résolution des tensions (RESO), ce qui est très suffisant pour un test d'hypothèse. Toutefois, seules les variables explicatives CCC (complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif) et CDYN (capacités dynamiques liées au SME collectif) apparaissent comme positivement et significativement (β = 0.255° pour CCC et β = 0.224° pour CDYN) associées à la résolution des tensions de la durabilité (RESO). Ces effets restent tendanciels car significatifs au seuil de 10 %. La relation entre la variable EQUA (équanimité liée au SME collectif) et la variable RESO (résolution des tensions) apparaît quant à elle comme non significative (β = 0.176, *ns*). Dans le modèle 3.2, on peut par ailleurs noter que la résolution des tensions (RESO) est plus importante pour les dirigeants masculins (variable de contrôle codée GENRE) que pour leurs homologues féminins (β = -0.153°), même si cet effet du genre reste tendanciel (p < 0.10).

[42] H3 : L'équanimité (H3a), la complexité cognitive et comportementale (H3b), ainsi que les capacités dynamiques (H3c) liées aux SME collectifs sont positivement associées à la résolution des tensions.

Tests H3	Modèle 3.1	Modèle 3.2	Modèle 3.3	Modèle 3.4	Modèle 3.5	Modèle 3.6
	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta
Variables de contrôle						
AGE	.112	.042	.056	.081	.065	.034
GENRE	-.165	-.153 °	-.183 *	-.097	-.217 *	-.138
NIVEAU	.093	.044	.038	.053	.040	.076
NB_SAL	.122	.145	.160 °	.140	.144	.135
ACTIVITE	.137	.123	.108	.116	.140	.119
PRIORITES	-.034	.063	.055	-.029	.106	.025
ANC_SMC	-.057	-.075	-.086	-.107	-.011	-.105
STATUT_SMC	.075	.020	.022	-.034	.093	.024
Variables explicatives						
EQUA		.176	.147	.463 ***		
CCC		.255 °	.273 *		.520 ***	
CDYN		.224 °	.245 °			.500 ***
Variables d'interaction						
EQUAxCCC			-.138			
EQUAxCDYN			.220 °			
CCCxCDYN			-.051			
R2	.081	.380	.404	.275	.326	.315
R2 ajusté	.002	.304	.309	.204	.261	.248
ΔR2		.299 ***	.025	.194 ***	.245 ***	.234 ***
F	1.028	5.012 ***	4.221 ***	3.881 ***	4.955 ***	4.704 ***

Variable dépendante : RESO ; n = 102 ; °p < 0.1 ; *p < 0.05 ; **p < 0.01 ; ***p < 0.001

Tableau 67 : Tests pour H3

On observe enfin dans le modèle 3.3 que l'introduction des variables d'interaction n'apporte pas d'amélioration significative du R2 (ΔR2 = 0.025, ns), nous amenant ainsi à supposer que les prédicteurs ont des effets "indépendants" sur la variable RESO. Globalement, ces tests vont donc dans le sens d'une acceptation partielle de H3 (H3a rejetée, H3b et H3c acceptées).

Toutefois, on peut observer dans les modèles 3.4, 3.5 et 3.6, intégrant chacun comme unique prédicteur une des trois variables explicatives (EQUA, CCC ou CDYN), qu'ils sont tous très significatifs (à p < 0.001, cf. statistique F et ΔR2) tout comme chacune de ces variables, y compris la variable EQUA (β = 0.463*** pour EQUA, β = 0.520*** pour CCC, β = 0.500*** pour CDYN). Encore une fois, les variables explicatives apparaissent toutes trois comme très significatives lorsqu'elles sont testées séparément les unes des autres mais peu ou pas significatives lorsqu'elles sont testées simultanément et ce, malgré une significativité globale élevée (au seuil de 0.1 %) pour le modèle 3.2 (F = 5.012*** ; ΔR2 = 0.299***). Nous sommes alors probablement face au même problème de multicolinéarité que celui identifié lors des tests de H2. Encore une fois, ce problème de colinéarité n'apparait pas à l'observation de la tolérance et du VIF, leurs valeurs étant acceptables : tolérance > 0,3 et VIF < 3 (cf. tableau ci-après).

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		ts standardi			Statistiques de colinéarité	
	B	Écart standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
3.2 (Constante)	1.421	.474		3.000	.003		
AGE	.002	.004	.042	.473	.637	.860	1.162
GENRE	-.170	.100	-.153	-1.697	.093	.851	1.175
NIVEAU	.016	.032	.044	.507	.614	.898	1.113
NB_SAL	.016	.010	.145	1.637	.105	.872	1.146
ACTIVITE	.117	.082	.123	1.423	.158	.926	1.080
PRIORITES	.028	.042	.063	.673	.503	.786	1.272
ANC_SMC	-.011	.013	-.075	-.852	.396	.886	1.129
STATUT_SMC	.012	.054	.020	.216	.830	.825	1.211
EQUA	.114	.074	.176	1.536	.128	.527	1.897
CCC	.259	.132	.255	1.970	.052	.411	2.430
CDYN	.178	.099	.224	1.794	.076	.442	2.260

a. Variable dépendante : RESO

Diagnostics de colinéarité[a]

Modèle		Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance											
				(Constante)	AGE	GENRE	NIVEAU	NB_SAL	ACTIVITE	PRIORITES	ANC_SMC	STATUT_SMC	EQUA	CCC	CDYN
3.2	1	9.470	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.819	3.400	.00	.00	.62	.00	.03	.10	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	3	.708	3.656	.00	.00	.22	.00	.08	.58	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	4	.510	4.308	.00	.00	.01	.00	.75	.26	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	5	.168	7.502	.00	.00	.03	.01	.02	.00	.00	.01	.88	.00	.00	.00
	6	.139	8.243	.00	.00	.00	.01	.01	.00	.02	.87	.00	.00	.00	.00
	7	.075	11.259	.00	.10	.00	.36	.07	.00	.20	.00	.01	.00	.00	.00
	8	.050	13.763	.00	.05	.04	.26	.01	.02	.39	.02	.00	.04	.01	.02
	9	.036	16.133	.00	.69	.00	.16	.01	.01	.13	.01	.00	.08	.00	.01
	10	.014	26.004	.08	.12	.02	.10	.01	.01	.02	.00	.05	.67	.05	.05
	11	.007	37.315	.27	.01	.00	.09	.01	.00	.08	.00	.00	.12	.03	.71
	12	.003	56.126	.64	.02	.06	.01	.01	.01	.18	.08	.05	.08	.91	.22

a. Variable dépendante : RESO

Tableau 68 : Diagnostics de colinéarité

Mais l'observation du tableau « Diagnostic de colinéarité » sous SPPS nous permet de détecter l'existence de dépendances proches pouvant avoir un effet sur la significativité des paramètres estimés (De Bourmont, 2012). En considérant uniquement les indices de conditionnement supérieurs à 20 (les 3 dernières lignes donc, correspondant à un niveau moyen de multicolinéarité générale), on observe que les sommes des proportions de décomposition des variances des variables explicatives EQUA, CCC et CDYN sont bien supérieures à 0,5 (EQUA = 0,87 ; CCC = 0,99 ; CDYN = 0,97). On est donc probablement à nouveau face un phénomène de quasi-colinéarité qui pourrait expliquer la faible ou non significativité des coefficients des variables explicatives lorsque ces dernières sont combinées ensemble.

En définitive, nous retiendrons du test de l'hypothèse H3 que seules la complexité cognitive et comportementale et les capacités dynamiques liées aux SME collectifs sont positivement et significativement associées à la résolution des tensions de la durabilité (H3a rejetée, H3b et H3c acceptées).

6.3.4. Modèles testant l'hypothèse 4

Les modèles de régression multiple 4.1 à 4.3 ont été utilisés hiérarchiquement pour tester l'hypothèse H4[43].

Tests H4	Modèle 4.1	Modèle 4.2	Modèle 4.3
	Bêta	Bêta	Bêta
Variables de contrôle			
AGE	-.090	-.140	-.113
GENRE	-.141	-.059	-.074
NIVEAU	-.065	-.090	-.093
NB_SAL	.028	-.031	-.049
ACTIVITE	.071	.033	.010
PRIORITES	-.176	-.127	-.159
ANC_SMC	-.105	-.097	-.144
STATUT_SMC	.050	.021	.007
Variables explicatives			
TENS		-.151	-.099
RESO		.260 *	.331 **
Variable d'interaction			
TENSxRESO			-.245 *
R2	.091	.179	.228
R2 ajusté	.013	.089	.134
ΔR2		.088 **	.050 *
F	1.163	1.981 *	2.421 *

Variable dépendante : ACC ; n = 102 ; °p < 0.1 ; *p < 0.05 ; **p < 0.01 ; ***p < 0.001

Tableau 69 : Tests pour H4

Le modèle 4.1, avec uniquement les variables de contrôle, est non significatif (F = 1.163, ns). Le modèle 4.2, incluant les variables TENS (expérience des tensions) et RESO (résolution des tensions) comme variables explicatives de la variable ACC (acceptation des tensions), est quant à lui significatif (F = 1.981* ; ΔR2 = 0.088**). Dans ce modèle, seul le coefficient de la variable RESO est significatif (au seuil de 5 % : β = 0.260*). Il convient néanmoins de noter que, malgré une tolérance et un VIF acceptables (tolérance > 0.3 ; VIF < 3), des dépendances proches pouvant générer des problèmes de quasi-colinéarité sont détectables pour les variables TENS et RESO dans le tableau « Diagnostics de colinéarité » donné par SPSS. Pour les indices de conditionnement supérieurs à 20 (correspondant à un niveau moyen de multicolinéarité générale), les sommes des proportions de décomposition des variances de ces variables sont en effet bien supérieures à 0,5 (TENS = 0,87 ; RESO = 0,92). Toutefois, nous nous intéressons ici

[43] H4 : La résolution des tensions modère la relation entre l'expérience et l'acceptation des tensions : lorsque la résolution est faible, les tensions vécues sont moins acceptées (H4a) ; lorsque la résolution est forte, les tensions vécues sont plus acceptées (H4b).

uniquement à l'effet modérateur de RESO sur la relation entre TENS et ACC[44]. Cet effet est testé dans le modèle 4.3 et apparaît comme significatif au seuil de 5 % (F = 2.421* ; ΔR2 = 0.050* ; β = -0.245*), allant ainsi dans le sens de l'acceptation de l'hypothèse H4. La résolution des tensions modère bien négativement la relation entre l'expérience et l'acceptation des tensions. Cet effet d'interaction est analysé et interprété dans la section 6.5 de ce chapitre.

♦

Les tests d'hypothèses effectués nous amènent à conserver pour la suite de l'analyse les modèles 1.2 pour H1, 2.3 pour H2, 3.2 pour H3 et 4.3 pour H4. Ces derniers sont tous significatifs et semblent donc avoir une valeur statistique.

6.4. Analyse des résidus (détection des points aberrants et vérification des hypothèses)

L'analyse des résidus permet de détecter les points aberrants (qui peuvent perturber la modélisation, aussi bien le R2 que les coefficients de la régression) et de vérifier quatre hypothèses : absence de biais systématique, homoscédasticité, indépendance des erreurs et normalité des erreurs (Hahn & Macé, 2017). Les résidus sont obtenus par différence entre la valeur observée de la variable dépendante et sa valeur ajustée par le modèle de régression linéaire.

La détection de points aberrants s'effectue en identifiant les résidus ayant une forte valeur. Selon Carricano et al. (2010), il convient de s'assurer que les résidus standardisés sont compris dans l'intervalle [-3 ; +3]. Lorsqu'une observation a un résidu trop élevé en valeur absolue, il peut convenir de le supprimer puis de réaliser une nouvelle estimation et une nouvelle analyse des résidus standardisés, en procédant ainsi de manière itérative jusqu'à ce qu'aucune observation aberrante ne perturbe les estimations (Hahn & Macé, 2017). Sous SPSS, le tableau « Diagnostic des observations » indique les observations qui sortent de l'intervalle [-3 ; +3]. Nous pourrions pousser cette analyse en vérifiant les distances de Cook et de Mahalanobis,

[44] Même si cela ne fait pas partie des objectifs de recherche, la relation négative entre l'expérience (TENS, comme variable explicative) et l'acceptation des tensions (ACC, comme variable expliquée) a néanmoins été vérifiée dans un modèle à part (sans la variable RESO, qui est source de colinéarité pour TENS). Ce modèle, figurant en annexe 5, montre bien une relation négative significative entre ces deux variables (au seuil de 5%) : l'expérience des tensions est négativement associée à l'acceptation des tensions (plus les tensions sont fortes, moins elles sont acceptées, et inversement).

ainsi que la présence d'observations influentes, mais ce niveau de détail ne semble pas nécessaire pour un test d'hypothèses.

L'hypothèse d'absence de biais systématique est respectée si les résidus sont centrés autour de 0. Cette hypothèse est toujours vérifiée dans le cas de la méthode des moindres carrés ordinaires (Hahn & Macé, 2017). L'hypothèse d'homoscédasticité est vérifiée si la variance des résidus est constante. Dans le graphique des résidus, la configuration doit être aléatoire et les résidus compris entre -3 et +3 (Carricano et al., 2010). L'hypothèse d'indépendance des erreurs se vérifie s'il n'y a pas de forme particulière liant les résidus. On observe également pour cela le graphique des résidus (Hahn & Macé, 2017). Un autre moyen de vérifier cette hypothèse est le test de Durbin-Watson qui donne une statistique dont la valeur doit être proche de 2 (Gavard-Perret et al., 2008). Ce test évalue l'autocorrélation des termes d'erreurs au sein de l'échantillon. Pour vérifier que l'hypothèse de l'indépendance des termes d'erreur est respectée, une règle empirique est de s'assurer que la valeur du test de Durbin-Watson n'est pas inférieure à 1 ou supérieure à 3. Enfin, l'hypothèse de normalité des erreurs est respectée lorsque l'histogramme des résidus présente une forme normale (Hahn & Macé, 2017) et lorsque la majorité des résidus sont confondus avec la diagonale du graphique de répartition des résidus (Carricano et al., 2010).

6.4.1. Modèle 1.2 (H1)

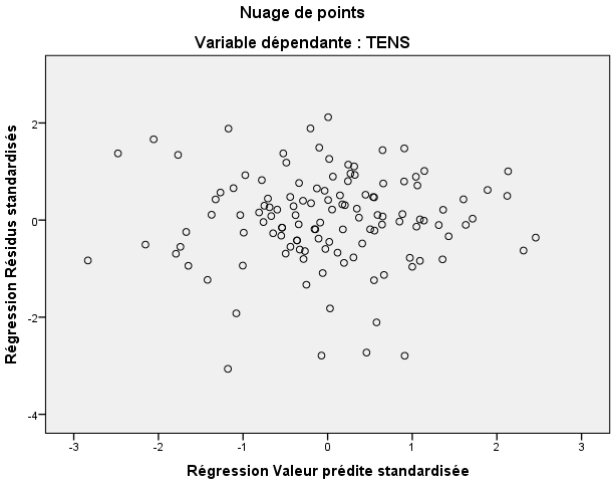
Pour le modèle 1.2 (hypothèse 1), le diagnostic des observations montre que seule une observation a une erreur résiduelle dépassant le seuil de 3 en valeur absolue. C'est l'observation la plus éloignée de la droite de régression modélisée. Ce point légèrement aberrant pour le modèle 1.2 correspond à l'observation 99 dont le résidu standardisé est de -3,064 avec un score de 2,08 pour la variable TENS. Nous pourrions alors tester la robustesse du modèle en essayant de l'ajuster sans cette observation. Toutefois, l'individu concerné ne semblant pas avoir de caractéristique particulière identifiable dans la base de données, nous conserverons cette observation pour ne pas renoncer à considérer toute la variance de l'échantillon.

Diagnostics des observations[a]

Numéro de l'observation	Prévision standardisé	TENS	Valeur prédite	Résidu
99	-3,064	2,08	3,4576	-1,38069

a. Variable dépendante : TENS

Le graphique des résidus (en fonction des valeurs estimées de la variable dépendante : ZRESID=f(ZPRED)) montre que la variance des résidus est constante (configuration aléatoire autour de 0), qu'elle est comprise entre -3 et +3, à l'exception de l'observation 99, et qu'il n'y a pas de forme particulière liant les résidus, nous permettant ainsi d'accepter les hypothèses d'homoscédasticité et d'indépendance des erreurs pour le modèle 1.2. Le respect de l'hypothèse d'indépendance des erreurs est par ailleurs confirmé par le test de Durbin-Watson qui donne une statistique proche de 2 (1,833).

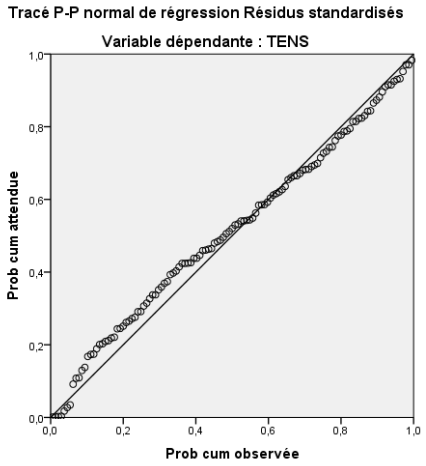


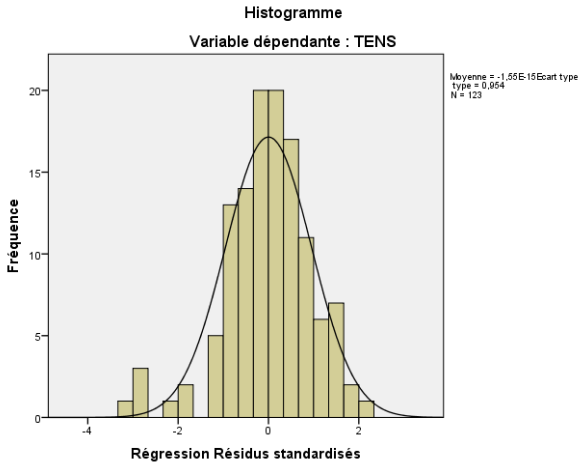
Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,0668	4,3167	3,7361	,23618	123
Résidu	-1,38069	,95478	,00000	,42976	123
Valeur prédite standardisée	-2,834	2,458	,000	1,000	123
Prévision standardisé	-3,064	2,119	,000	,954	123

a. Variable dépendante : TENS

L'hypothèse de normalité des erreurs est également respectée. Le graphique de répartition des résidus par rapport à une répartition normale montre en effet que la majorité des résidus sont proches de la diagonale (probabilité cumulée théorique d'une loi normale en ordonnée et probabilité cumulée observée en abscisse). L'histogramme des résidus standardisés avec courbe gaussienne confirme cette normalité des erreurs : les résidus standardisés du modèle 1.2 sont normalement distribués.

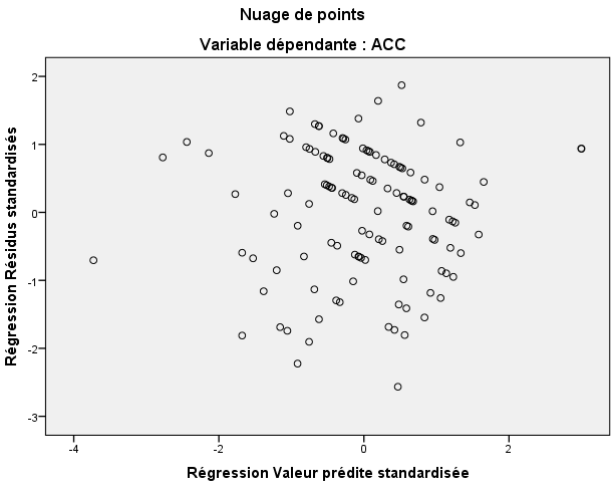




6.4.2. Modèle 2.3 (H2)

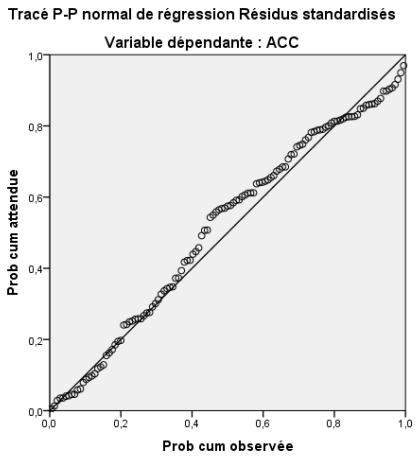
L'estimation du modèle 2.3 (hypothèse 2) n'identifie aucun point aberrant, les résidus standardisés étant tous compris dans l'intervalle [-3 ; +3].

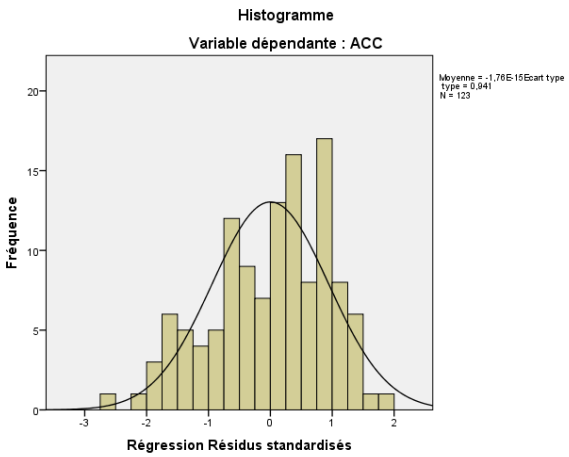
Le graphique des résidus montre que la variance des résidus est constante (configuration aléatoire autour de 0) et effectivement comprise entre -3 et +3. Il montre également qu'il n'y a pas de forme particulière liant les résidus. Les hypothèses d'homoscédasticité et d'indépendance des erreurs sont donc respectées. Le respect de l'hypothèse d'indépendance des erreurs est par ailleurs confirmé par le test de Durbin-Watson qui donne une statistique proche de 2 (1.896).



Concernant l'hypothèse de normalité des erreurs, le graphique de répartition des résidus par rapport à une répartition normale montre que plusieurs points s'éloignent de la diagonale (probabilité cumulée théorique d'une loi normale en ordonnée et probabilité cumulée observée

en abscisse). On observe d'ailleurs dans l'histogramme ci-après que la distribution des résidus standardisés ne suit pas vraiment une courbe gaussienne.





Pour vérifier la normalité des erreurs, nous complétons donc cette analyse en analysant les indicateurs de forme habituels pour considérer qu'une distribution suit une loi normale (Carricano et al., 2010), en l'occurrence le Skewness (coefficient mesurant l'asymétrie d'une distribution et devant être inférieur à 1 en valeur absolue) et le Kurtosis (coefficient d'aplatissement mesurant le degré de concentration des observations dans les queues des courbes et devant être inférieur à 1,5 en valeur absolue). Ces statistiques descriptives (cf. tableau ci-dessous) montrent une symétrie (Skewness = |-0,490| < 1) et un aplatissement satisfaisants (Kurtosis = |-0,454| < 1,5), attestant ainsi d'une normalité acceptable des résidus.

Statistiques

Standardized Residual

N	Valide	123
	Manquant	6
Asymétrie		-,490
Erreur standard d'asymétrie		,218
Kurtosis		-,454
Erreur standard de Kurtosis		,433

Cette normalité est d'ailleurs confirmée par le test de Kolmogorov-Smirnov (K-S) ci-après, un test d'ajustement souvent utilisé pour vérifier la normalité d'une variable, avec une probabilité de se tromper inférieure à 5 % (sig. = 0,005).

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de Standardized Residual est normale avec une moyenne de -0,000 et un écart type de 0,94.	Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon	,005[1]	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau d'importance est

[1] Lilliefors corrigé

6.4.3. Modèle 3.2 (H3)

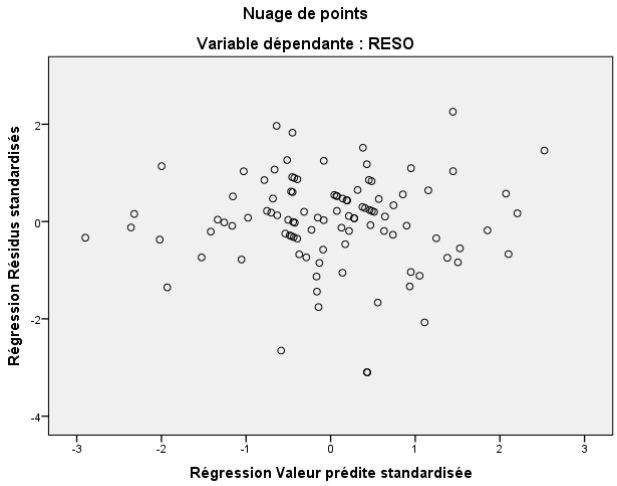
Pour le modèle 3.2 (hypothèse 3), le diagnostic des observations montre que deux observations, les observations 59 et 63, sortent légèrement de l'intervalle [-3 ; +3] avec des résidus standardisés de -3,096 et -3,101 pour un score de 2,78 de la variable RESO. Il s'agit des points les plus éloignés de la droite de régression modélisée. Ces points, qualifiés d'aberrants pour le modèle, ne seront toutefois pas supprimés pour améliorer la robustesse du modèle. Les deux individus concernés ne semblent en effet pas avoir de caractéristique particulière identifiable dans la base de données. Ne pas les supprimer permet alors de ne pas renoncer à considérer toute la variance de l'échantillon.

Diagnostics des observations[a]

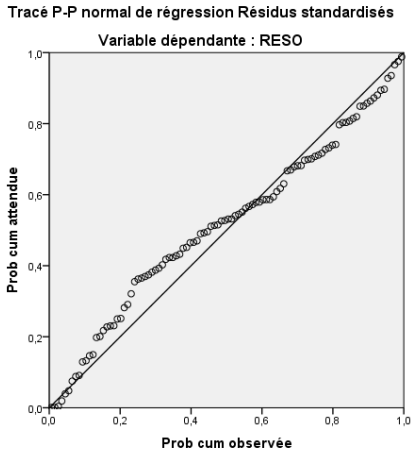
Numéro de l'observation	Prévision standardisé	RESO	Valeur prédite	Résidu
59	-3,096	2,78	3,9048	-1,12703
63	-3,101	2,78	3,9066	-1,12878

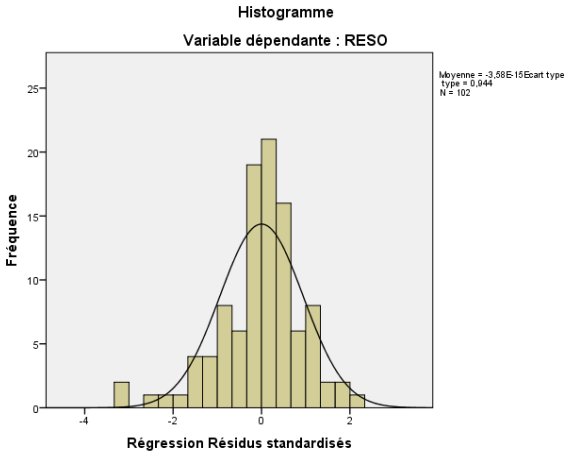
a. Variable dépendante : RESO

Le graphique des résidus montre que la variance des résidus est constante (configuration aléatoire autour de 0) et effectivement comprise entre -3 et +3. On peut aussi observer qu'il n'y a pas de forme particulière liant les résidus. Les hypothèses d'homoscédasticité et d'indépendance des erreurs sont donc respectées. Le respect de l'hypothèse d'indépendance des erreurs est aussi confirmé par le test de Durbin-Watson qui donne une statistique proche de 2 (2,469).



Concernant la normalité des erreurs, le graphique de répartition des résidus par rapport à une répartition normale montre que plusieurs points s'éloignent de la diagonale (probabilité cumulée théorique d'une loi normale en ordonnée et probabilité cumulée observée en abscisse). On observe d'ailleurs dans l'histogramme des résidus standardisés que les valeurs centrales ne suivent pas véritablement une courbe gaussienne.





Nous complétons donc une nouvelle fois notre analyse par l'observation du Skewness (coefficient mesurant l'asymétrie d'une distribution et devant être inférieur à 1 en valeur absolue) et du Kurtosis (coefficient d'aplatissement mesurant le degré de concentration des observations dans les queues des courbes et devant être inférieur à 1,5 en valeur absolue), deux indicateurs de forme généralement utilisés pour considérer qu'une distribution suit une loi normale (Carricano et al., 2010). Ces indicateurs (cf. tableau ci-dessous) montrent une symétrie (Skewness = |-0,771| < 1) satisfaisante mais un aplatissement un peu trop important (Kurtosis = |-1,795| > 1,5). Toutefois, selon Curran et al. (1996), la valeur absolue du Kurtosis doit rester proche de 0 mais ne pas dépasser 8 pour dire qu'une distribution suit à peu près une loi normale.

Notre Kurtosis étant bien plus proche de 0 que de ce maximum, nous pouvons considérer que la normalité des résidus est acceptable. En outre, le ratio Kurtosis / Erreur standard est inférieur à 5 en valeur absolue (1,795 / 0,474 = 3,786 < 5). Nous restons donc dans un écart modéré à la normalité (les ratios > 5 mettent en évidence des écarts très marqués à la normalité).

Statistiques

Standardized Residual

N	Valide	102
	Manquant	27
Asymétrie		-,771
Erreur standard d'asymétrie		,239
Kurtosis		1,795
Erreur standard de Kurtosis		,474

Le test de Kolmogorov-Smirnov (K-S) confirme d'ailleurs que les résidus standardisés du modèle 3.2 suivent une distribution normale avec une probabilité de se tromper inférieure à 5 % (sig. = 0,003), nous permettant ainsi de nous assurer que l'hypothèse de normalité des erreurs est bien respectée.

Récapitulatif du test d'hypothèse

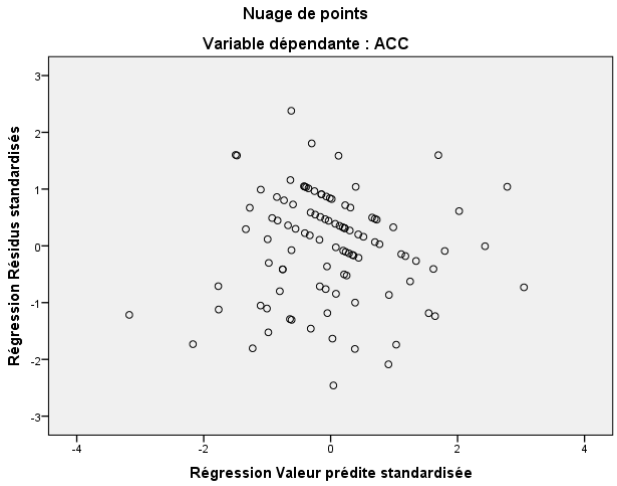
	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de Standardized Residual est normale avec une moyenne de -0,000 et un écart type de 0,94.	Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon	,003[1]	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau d'importance est

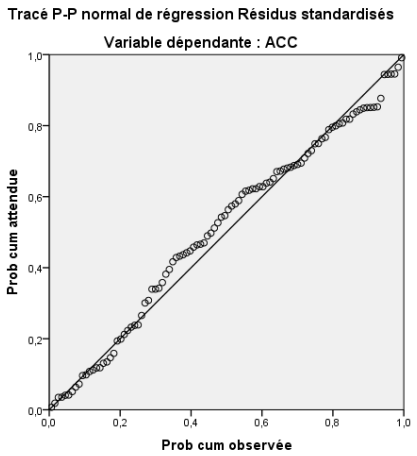
[1] Lilliefors corrigé

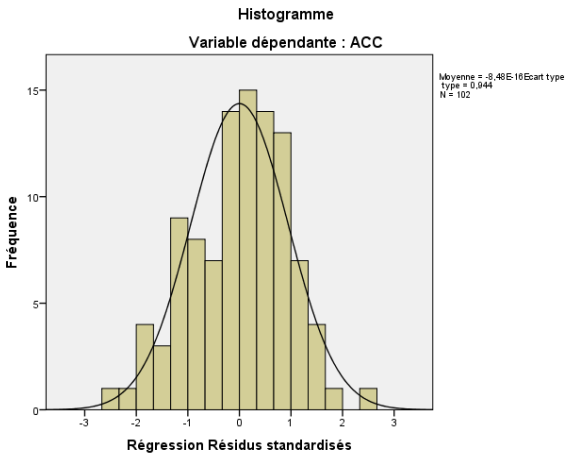
6.4.4. Modèle 4.3 (H4)

L'estimation du modèle 4.3 (hypothèse 4) ne fait ressortir aucun point aberrant. Les résidus standardisés sont en effet tous compris dans l'intervalle [-3 ; +3]. Le graphique des résidus montre que leur variance est constante (configuration aléatoire autour de 0), qu'elle est en effet comprise entre -3 et +3 et qu'il n'y a pas de forme particulière liant les résidus. Les hypothèses d'homoscédasticité et d'indépendance des erreurs sont donc respectées pour le modèle 4.3. Le respect de cette dernière hypothèse est d'ailleurs confirmé par le test de Durbin-Watson qui donne une statistique proche de 2 (2,055).



Le graphique de répartition des résidus par rapport à une répartition normale montre quant à lui que plusieurs résidus s'éloignent de la diagonale (probabilité cumulée théorique d'une loi normale en ordonnée et probabilité cumulée observée en abscisse). L'histogramme des résidus standardisés avec courbe gaussienne semble néanmoins aller dans le sens d'une normalité des erreurs. Une vérification du Skewness et du Kurtosis s'impose donc. Ces indicateurs (cf. tableau ci-dessous) confirment alors la normalité des résidus en montrant une symétrie (Skewness = |-0,293| < 1) et un aplatissement (Kurtosis = |-0,187| < 1,5) satisfaisants.





Statistiques

Standardized Residual

N	Valide	102
	Manquant	27
Asymétrie		-,293
Erreur standard d'asymétrie		,239
Kurtosis		-,187
Erreur standard de Kurtosis		,474

6.5. Synthèse et interprétation des résultats

Toutes les hypothèses inhérentes aux modèles de régression linéaire multiple étant respectées, nos résultats ont *a priori* une valeur statistique et nous permettent donc d'élaborer des conclusions sur les tests effectués. Ces résultats, synthétisés dans le tableau ci-dessous, sont interprétés ci-après.

Hyp.	Relation testée	Statut hyp.	Modèle	Coefficient(s)
H1a	PLUR $\rightarrow^{(+)}$ TENS	Rejetée	Modèle 1.2 : R2 = 0.232 ΔR2 = 0.105** F = 3.048**	β(PLUR) = 0.113 ; *ns*
H1b	CHG $\rightarrow^{(+)}$ TENS	Rejetée		β(CHG) = 0.117 ; *ns*
H1c	RAR $\rightarrow^{(+)}$ TENS	Acceptée		β(RAR) = 0.271*
H2a	EQUA $\rightarrow^{(+)}$ ACC	Acceptée et renforcée sous condition CCC faible	Modèle 2.3 : R2 = 0.248 ΔR2 = 0.052° F = 2.542**	β(EQUA) = 0.207° β(EQUAxCCC) = -0.282*
H2b	CCC $\rightarrow^{(+)}$ ACC	Acceptée sous condition CDYN élevées ou EQUA faible		β(CCC) = 0.048 ; *ns* β(EQUAxCCC) = -0.282* β(CCCxCDYN) = 0.249*
H2c	CDYN $\rightarrow^{(+)}$ ACC	Acceptée sous condition CCC élevée		β(CDYN) = 0.136 ; *ns* β(CCCxCDYN) = 0.249*
H3a	EQUA $\rightarrow^{(+)}$ RESO	Rejetée	Modèle 3.2 : R2 = 0.380 ΔR2 = 0.299*** F = 5.012***	β(EQUA) = 0.176 ; *ns*
H3b	CCC $\rightarrow^{(+)}$ RESO	Acceptée		β(CCC) = 0.255°
H3c	CDYN $\rightarrow^{(+)}$ RESO	Acceptée		β(CDYN) = 0.224°
H4	RESO modère négativement TENS $\rightarrow^{(-)}$ ACC	Acceptée sous condition RESO élevée et TENS faible ou modérée	Modèle 4.3 : R2 = 0.228 ΔR2 = 0.050* F = 2.421*	β(TENSxRESO) = -0.245*

°$p < 0.1$; *$p < 0.05$; **$p < 0.01$; ***$p < 0.001$

Tableau 70 : Synthèse des tests d'hypothèses

Le modèle 1.2 montre que la rareté des ressources (RAR) liée au SME collectif a un effet positif significatif (β = 0,271 ; $p < 0,05$) sur l'expérience des tensions (TENS) mais pas la pluralité (PLUR) et le changement (CHG) liés au SME collectif. L'hypothèse H1 est donc partiellement

acceptée (H1a et H1b rejetées, H1c acceptée). La valeur β indique le changement en écart-type de la variable dépendante pour chaque augmentation d'un écart-type de la variable indépendante lorsque toutes les autres valeurs sont constantes. La valeur d'un écart-type de l'expérience des tensions (TENS) étant de 0,486 et celle de la rareté liée au SME collectif (RAR) de 0,789 (cf. statistiques descriptives des variables), nous pouvons donc dire que l'accroissement d'un écart-type de RAR (0,789 donc) est associé à l'accroissement de 0,271 (valeur β) écart-type de TENS (soit : 0,271 x 0,486 = 0,132). Ainsi, chaque fois que le niveau de la rareté liée au SME collectif augmente de 0,789, le niveau d'expérience des tensions augmente de 0,132, toutes choses étant égales par ailleurs.

Le modèle 2.3 permet une acceptation conditionnée de H3. Il montre tout d'abord que l'équanimité liée au SME collectif (EQUA) est positivement (β = 0,21°) associée à l'acceptation des tensions (ACC), c'est pourquoi H3a est acceptée. Cet effet direct n'est cependant significatif qu'au seuil de 10 % et reste donc tendanciel. L'accroissement d'un écart-type de EQUA (0,651) est associé à l'accroissement de 0,207 (valeur β) écart-type de ACC (0,663), soit : 0,207 x 0,663 = 0,137. Ainsi, chaque fois que le niveau d'équanimité liée au SME collectif augmente de 0,651, le niveau d'acceptation des tensions augmente de 0,137, toutes choses étant égales par ailleurs.

Le modèle 2.3 met par ailleurs en évidence un effet modérateur négatif (β < -0,282) et significatif (p < 0,05) de la complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif (CCC) sur la relation EQUA-ACC. Cette interaction négative signifie que la relation positive entre l'équanimité liée au SME collectif (EQUA) et l'acceptation des tensions (ACC) est atténuée lorsque l'intensité de la complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif (CCC) augmente. La méthode recommandée par Aiken & West (1991) permet d'interpréter ces effets d'interaction en traçant les pentes de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante selon 3 niveaux (faible, modéré, élevé) de la variable modératrice : valeur moyenne - 1 écart-type (ligne en pointillés) ; valeur moyenne (ligne pleine) ; valeur moyenne + 1 écart-type (ligne en gras). L'analyse graphique de cette modération négative suggère ainsi qu'un niveau de CCC faible est nécessaire pour que l'équanimité liée au SME collectif (EQUA) se traduise par une meilleure acceptation des tensions (ACC). Un niveau de CCC modéré ou élevé rend cet effet inopérant (cf. graphique ci-après).

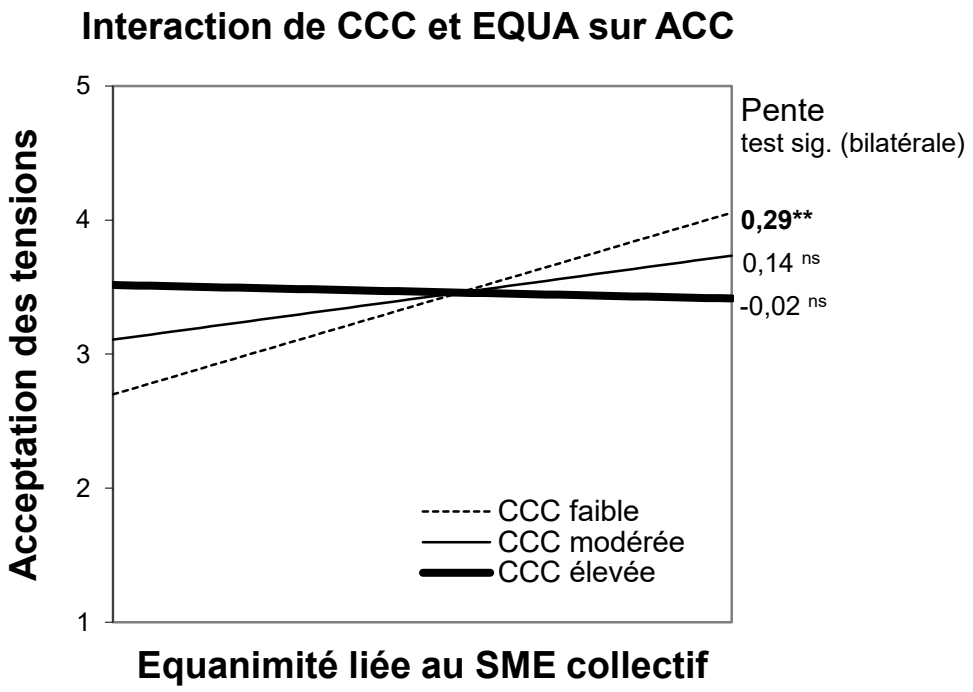


Figure 40 : Interaction de CCC et EQUA sur ACC

Le modèle 2.3 montre également que la complexité cognitive et comportementale (CCC) et les capacités dynamiques (CDYN) liées au SME collectif n'ont un effet positif significatif ($\beta > 0$; $p < 0.05$) sur l'acceptation des tensions (ACC) qu'à condition que ces deux prédicteurs interagissent, CCC et CDYN se comportant comme des facteurs limitants l'un pour l'autre. H3b et H3c sont donc acceptées sous condition. L'analyse graphique ci-après montre en effet que H2c (effet positif de CDYN sur ACC) n'est validée ($p < 0,05$) que sous condition de CCC élevée. L'effet positif des capacités dynamiques liées au SME collectif (CDYN) sur l'acceptation des tensions (ACC) ne s'exprime donc significativement que lorsque la complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif (CCC) est élevée. Par déduction, H2b (effet positif de CCC sur ACC) n'est validée que sous condition de CDYN élevées ($p < 0,10$ selon graphique réciproque) ou EQUA faible ($p < 0,10$ selon graphique réciproque).

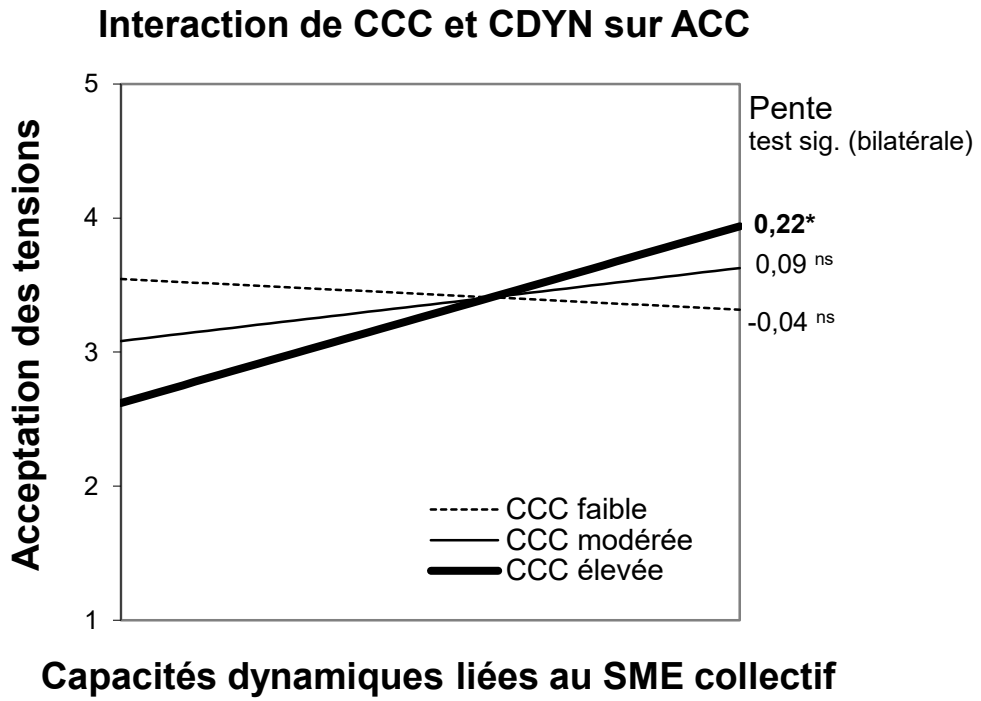


Figure 41 : Interaction de CCC et CDYN sur ACC

Le modèle 3.2 montre que les capacités dynamiques (CDYN) et la complexité cognitive et comportementale (CCC) liées au SME collectif sont positivement ($\beta > 0$) et significativement ($p < 0.1$) associées à la résolution des tensions (RESO), mais pas l'équanimité liée au SME collectif (EQUA). Ces effets ne sont cependant significatifs qu'au seuil de 10 % ($\beta_{CCC} = 0.255°$; $\beta_{CDYN} = 0.224°$) et restent donc tendanciels. L'hypothèse H3 est donc partiellement acceptée (H3a rejetée ; H3b et H3c acceptées). Plus les capacités dynamiques et la complexité cognitive et comportementale liées au SME collectif sont élevées, plus le niveau de résolution des tensions est élevé. Le coefficient standardisé Bêta représente la force de la relation entre une variable indépendante et la variable dépendante : plus le Bêta est élevé plus la variable explicative concernée a un poids important dans la prédiction de la variable expliquée. Ici, l'effet direct de CCC apparaît comme plus fort que l'effet direct de CDYN (0.255 *vs* 0.224). En outre, l'accroissement d'un écart-type de CCC (0,411) est associé à l'accroissement de 0,255 (valeur β) écart-type de RESO (0,456), soit : 0,255 x 0,456 = 0,116. Ainsi, chaque fois que le niveau de la complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif augmente de 0,411, le niveau de résolution des tensions augmente de 0,116, toutes choses étant égales par ailleurs. De même, l'accroissement d'un écart-type de CDYN (0,517) est associé à l'accroissement de 0,224 (valeur β) écart-type de RESO (0,456), soit : 0,224 x 0,456 = 0,102. Chaque fois que le

niveau des capacités dynamiques liées au SME collectif augmente de 0,517, le niveau de résolution des tensions augmente de 0,102, toutes choses étant égales par ailleurs.

Enfin, le modèle 4.3 met en évidence que la résolution des tensions (RESO) modère négativement ($\beta < 0$) et significativement ($p < 0.05$) la relation entre l'expérience (TENS) et l'acceptation des tensions (ACC), confirmant ainsi l'hypothèse H4. La représentation graphique ci-après montre comment agit le modérateur RESO sur la relation TENS-ACC.

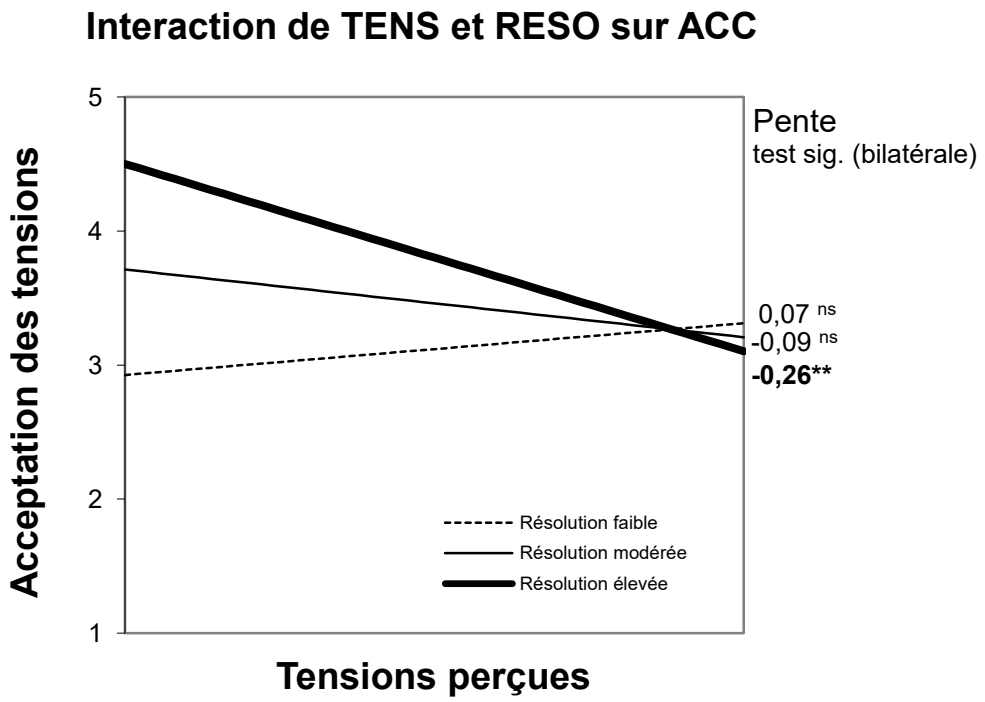


Figure 42 : Interaction de TENS et RSO sur ACC

Pour un niveau donné de tensions perçues (TENS), l'acceptation (ACC) est améliorée lorsque le niveau de résolution des tensions (RESO) est élevé. Ceci est particulièrement vrai pour les tensions perçues de faibles intensités. Ce constat a cependant une limite pour les niveaux de tensions très élevés pour lesquels l'acceptation reste limitée quel que soit le niveau de résolution. Il convient également de noter que la relation TENS-ACC est globalement négative : plus les tensions sont élevées moins elles sont acceptées. Le niveau de résolution des tensions contrôle cependant cette relation. Lorsque la résolution est faible (valeur moyenne sur l'échantillon - 1 écart-type : ligne en pointillés) la relation n'est pas significative : les tensions mêmes faibles sont mal acceptées. Lorsque la résolution est modérée (valeur moyenne), la relation devient un peu plus négative mais n'est toujours pas significative (ligne pleine). Lorsque la résolution est forte (valeur moyenne + 1 écart-type : ligne en gras), la relation est significativement négative : les tensions de faibles et moyennes intensités sont mieux acceptées.

♦

Ce chapitre visait à présenter l'étude quantitative, seconde étape de notre investigation empirique. Cette étude a conduit aux principaux résultats suivants :

➲ La rareté des ressources liée aux SME collectifs est positivement associée à l'expérience des tensions de la durabilité.

➲ L'équanimité liée aux SME collectifs est positivement associée à l'acceptation des tensions de la durabilité.

➲ La complexité cognitive et comportementale et les capacités dynamiques liées aux SME collectifs sont positivement associées à la résolution des tensions de la durabilité.

➲ La résolution des tensions modère négativement la relation (négative) entre l'expérience et l'acceptation des tensions.

Les mesures et les tests effectués confirment donc certains effets positifs des SME collectifs sur l'expérience, l'acceptation et la résolution des tensions de la durabilité. Ce faisant, ils précisent les facteurs directement concernés par ces effets (la rareté des ressources pour l'expérience des tensions, l'équanimité pour l'acceptation des tensions, la complexité cognitive et comportementale et les capacités dynamiques pour la résolution des tensions). L'étude quantitative apporte ainsi des réponses à la troisième et dernière question de recherche. Elle permet également de comprendre dans quelles conditions le niveau de résolution peut contribuer à améliorer l'acceptation des tensions et donc favoriser le maintien des efforts constructifs d'amélioration de la durabilité en petite entreprise.

CHAPITRE 6 : SYNTHESE ET DISCUSSION DES RESULTATS

L'objectif de cette recherche était double. Il s'agissait, d'une part, d'identifier les tensions paradoxales de la durabilité auxquelles sont confrontées les petites entreprises, et d'autre part, de déterminer en quoi (étude qualitative) et dans quelle mesure (étude quantitative) les SME collectifs peuvent permettre l'exploitation du potentiel positif des paradoxes sous-jacents à ces tensions. Dans ce qui suit, nous croiserons nos résultats qualitatifs et quantitatifs (qui éclairent des zones différentes des phénomènes étudiés et sont donc complémentaires) et les discuterons au regard de la littérature sur la gestion des paradoxes, la durabilité des petites entreprises et les SME collectifs. La synthèse et la discussion de ces résultats nous conduiront alors à développer un cadre d'analyse des tensions de la durabilité en petite entreprise et à formuler plusieurs propositions pour la recherche future sur la gestion de ces tensions dans cette catégorie d'entreprise.

1. VERS UN CADRE D'ANALYSE DES TENSIONS DE LA DURABILITE EN PETITE ENTREPRISE

Cette recherche s'inscrit tout d'abord dans la lignée des travaux sur la catégorisation des paradoxes organisationnels (Smith & Lewis, 2011) et plus précisément de ceux portant sur l'identification des tensions de la durabilité (Hahn et al., 2015). Elle est fondée sur une vision paradoxale de la durabilité (qui tient compte donc des contradictions persistantes entre ses dimensions) et se concentre sur le cas particulier des petites entreprises en SME collectifs du secteur agricole, un contexte qui s'est avéré très adapté à l'étude des tensions de la durabilité.

Ces entreprises, aux moyens limités (les entreprises agricoles sont des TPE pour la plupart) et volontairement engagées dans une démarche de développement durable (la certification ISO 14001), doivent en effet assumer une forte responsabilité sociétale (caractérisée par de multiples exigences liées notamment à la multifonctionnalité de leur secteur et à son lien étroit avec l'environnement et la santé) tout en gérant une incertitude à tous niveaux (naturel, économique, politique…). Il convient toutefois de noter qu'il ne s'agissait pas d'étudier ici des contradictions liées à la mise en place d'une norme (en l'occurrence l'ISO 14001), comme ont pu par exemple le faire Grimand et al. (2014) en analysant le déploiement de l'ISO 26000 dans une ETI (entreprise de taille intermédiaire) ou Boiral (2001, 2006, 2007) dans ses travaux sur l'ISO 14001, mais bien d'étudier des paradoxes et des tensions exogènes aux SME collectifs dans lesquels sont impliquées les petites entreprises étudiées.

Sur ce terrain, nos résultats qualitatifs et quantitatifs (statistiques descriptives) confirment l'existence de trois types de tensions de la durabilité : des tensions entre objectifs, des tensions entre niveaux et des tensions liées aux processus de changement. Ces tensions, particulièrement élevées dans le contexte étudié (cf. statistiques descriptives), figurent dans le cadre d'analyse de Hahn et al. (2015) et relèvent de paradoxes de performance (entre objectifs, exigences, attentes) et d'apprentissage (liés aux processus de changement et d'innovation) selon la catégorisation de Smith & Lewis (2011), montrant ainsi la généralisabilité de ces travaux théoriques construits sur la base d'une littérature s'intéressant plutôt à d'autres contextes que ceux de l'agriculture ou des petites entreprises.

Notre recherche n'identifie toutefois pas la présence de tensions saillantes liées spécifiquement au contexte spatial et temporel (c'est-à-dire aux questions d'équité intra et intergénérationnelle) comme le suggère le cadre d'analyse de Hahn et al. (2015). La dimension macro-économique de cette catégorie de tensions (renvoyant à des couples paradoxaux tels que « enjeux locaux / enjeux globaux » ou « besoins des générations actuelles / besoins des générations futures ») pourrait expliquer en partie son caractère moins prégnant en petite entreprise qu'en grande entreprise. Mais ces tensions, probablement latentes à l'échelle des entreprises étudiées, semblent surtout corolaires aux autres types de tensions. Les problèmes d'équité intra et intergénérationnelle découlent en effet des trois types de tensions identifiés dans cette recherche : les tensions entre objectifs (économiques *vs* non économiques), entre niveaux (entreprise *vs* société) et liées aux processus de changement (présent *vs* futur).

Nous proposons donc de pallier cette redondance en simplifiant le cadre d'analyse de Hahn et al. (2015) autour des trois types de tensions dont cette recherche confirme empiriquement la saillance et précise la nature dans le champ des petites entreprises. Ce faisant, nous caractérisons les problèmes de gestion sous-jacents à ces tensions pour l'action responsable en petite entreprise (cf. tableau de synthèse ci-après). Cette déconstruction permet de mieux comprendre les difficultés persistantes auxquelles celles-ci font face en matière de durabilité.

Les tensions identifiées renvoient à des couples d'éléments (économiques *vs* non économiques, entreprise *vs* société, présent *vs* futur) qui réunissent les trois caractéristiques principales des paradoxes : la contradiction, l'interdépendance et la persistance (Smith & Lewis, 2011 ; Schad et al., 2016 ; Cunha & Putnam, 2017). Pour chacun de ces couples, les éléments sont bien partiellement contradictoires (ils peuvent aller dans des directions opposées), interreliés (ils existent simultanément et dépendent réciproquement l'un de l'autre) et persistent dans le temps (aucun choix définitif n'est possible entre les éléments). Plus précisément, ces trois types de

tensions relèvent de deux catégories de paradoxes selon la catégorisation de Smith & Lewis (2011), effectivement considérés par Hahn et al. (2017) comme des paradoxes particulièrement prégnants lorsqu'on se confronte aux questions de durabilité des entreprises (même si, selon ces auteurs, d'autres catégories de paradoxes, en l'occurrence des paradoxes d'organisation et d'identité, peuvent aussi émerger des problèmes de durabilité).

Catégorie de paradoxes (Smith & Lewis, 2011)	**Type de tensions de la durabilité (Hahn et al., 2015) et éléments en opposition**	**Problèmes de gestion persistants sous-jacents à ces tensions pour l'action responsable en petite entreprise**
Paradoxes de performance (entre objectifs, exigences, attentes)	Tensions entre objectifs (économiques *vs* non économiques)	Manque de retombées économiques de l'action responsable et pression sur les ressources Prise de risque économique liée à l'adoption de nouvelles pratiques (incertitude, absence de droit à l'erreur, manque de maîtrise…) Multiplicité des exigences et problèmes de répartition des ressources Ambivalence des solutions
	Tensions entre niveaux (entreprise *vs* société)	Manque de reconnaissance de l'action responsable (peu ou pas d'amélioration des relations avec les parties prenantes) Divergences de logiques et d'objectifs avec les parties prenantes (source d'incompréhensions et de blocages)
Paradoxes d'apprentissage (liés aux processus de changement et d'innovation)	Tensions liées aux processus de changement (présent *vs* futur)	Adoption de nouvelles pratiques plus complexes ou plus contraignantes et difficulté à ne pas céder à la facilité des anciennes habitudes Problèmes d'implication du personnel et de résistance au changement Problèmes de répartition des ressources entre le court terme (viabilité actuelle) et le long terme (viabilité future) Décalage temporel entre action et résultat (incidences économiques de l'action responsable souvent non évaluables à court terme) Rémanence des choix (dépendance de sentier) et évolutivité des modèles de durabilité (risque de remise en cause des choix)

Tableau 71 : Tensions de la durabilité en petite entreprise et problèmes sous-jacents pour l'action responsable (auteur)

La première catégorie concernée est celle des paradoxes de performance. Ces paradoxes proviennent de la pluralité des exigences organisationnelles (Koenig, 1996 ; Dujarier, 2006) et des attentes des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995) qui mène à des objectifs concurrents ou opposés (Smith & Lewis, 2011). Les tensions entre objectifs (économiques *vs* non économiques) et entre niveaux (entreprise *vs* société) relèvent donc de cette catégorie. La seconde catégorie est celle des paradoxes d'apprentissage. Ces paradoxes émergent parce que les entreprises sont des systèmes dynamiques qui changent et innovent. Leurs efforts en la matière impliquent la destruction du passé pour créer l'avenir (O'Reilly & Tushman, 2008) et posent la question de la nature et du rythme des évolutions, créant ainsi des

tensions entre les pratiques actuelles et futures, entre le changement continu et épisodique ou encore entre l'innovation incrémentale et radicale (Smith & Lewis, 2011). Les tensions liées aux processus de changement (présent *vs* futur) relèvent de cette catégorie.

1.1. Les tensions entre objectifs

Les contradictions entre les objectifs économiques et non économiques (environnementaux et sociaux) ont été relevées par plusieurs auteurs (Margolis & Walsh, 2003 ; Vogel, 2005, 2008 ; Quairel-Lanoizelée, 2011 ; Epstein et al., 2015). Toutefois, la recherche a peu précisé la nature des problèmes associés aux tensions qu'elles génèrent. Même le cadre d'analyse des tensions de la durabilité de Hahn et al. (2015) approfondit finalement peu la nature et les conséquences des tensions entre objectifs, leurs travaux se concentrant davantage sur d'autres types de tensions (en l'occurrence les tensions entre niveaux, liées au changement ou liées au contexte spatial et temporel). Cette recherche permet alors de préciser la nature des principaux problèmes persistants sous-jacents à ces tensions pour l'action responsable en petite entreprise, ces tensions étant particulièrement aiguës dans le secteur étudié.

Le problème le plus prégnant lié à ces tensions réside dans le manque de retombées économiques de l'action responsable. Vogel (2005, 2008) mais aussi Quairel (2011) défendent d'ailleurs l'idée qu'il n'y a pas véritablement de preuve de l'existence d'une demande pour la vertu. Or, la recherche montre que ce manque de valorisation économique rend l'action responsable difficilement soutenable pour les petites entreprises en mettant fortement sous pression leurs ressources (temps, argent). Les petites entreprises ont en effet de sévères contraintes en la matière et doivent faire preuve d'une grande prudence en gardant la liquidité comme principal objectif (Welsh & White, 1981). Dans la littérature de la RSPME, il est même souvent défendu que ce manque de ressources explique en partie le fait que les petites entreprises ont plus de difficultés que les grandes à faire face aux questions de durabilité (Lepoutre & Heene, 2006). Pour Courrent (2012), cela conduirait d'ailleurs leurs dirigeants *« à concevoir la RSE plus comme une contrainte que comme une opportunité d'affaire »*.

Notre recherche approfondit cette question en montrant que ce n'est pas tant l'insuffisance de ressources en soi qui limite l'action responsable des petites entreprises mais les tensions que cette insuffisance génère en l'absence de retombées économiques immédiates des efforts en matière de durabilité. Dans l'étude quantitative (cf. modèle 1.2), on observe d'ailleurs, au sein même des petites entreprises, un effet taille sur l'expérience des tensions : plus les petites

entreprises sont petites, plus elles sont confrontées aux tensions de la durabilité. Ces résultats font ainsi écho aux travaux sur les effets de grossissement en petite entreprise (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Torrès, 2015), ces derniers postulant que les problèmes augmentent avec la diminution de la taille de l'entreprise. En outre, dans la littérature des paradoxes, la rareté des ressources est un facteur de l'expérience des tensions (Smith & Lewis, 2011 ; Miron-Spektor et al., 2018). Les petites entreprises étant bien plus affectées que les grandes par le manque de moyens, il semble ainsi d'autant plus opportun de mobiliser les approches paradoxales dans le champ de la RSPME (Responsabilité Sociétale des Petites et Moyennes Entreprises).

Le second problème mis en évidence par la recherche tient dans la prise de risque économique importante que peut constituer l'adoption de nouvelles pratiques pour une petite entreprise, en raison de l'incertitude (économique, légale, naturelle, sociétale…), de l'absence de droit à l'erreur (vulnérabilité) et du manque d'expérience sur les méthodes alternatives (savoir-faire). Dans le secteur agricole, cette prise de risque est accrue par la non-maîtrisabilité des paramètres naturels (météo, milieu vivant…), une même pratique pouvant fonctionner une année mais pas une autre. Considérées comme plus vulnérables que les grandes, les petites entreprises doivent cependant porter une attention particulière à leur sécurité financière (Welsh & White, 1981). Pesant sur toute démarche stratégique (Joffre & Koenig, 1992), l'exigence de sécurité suppose en effet *« d'assurer l'existence même de l'organisation à court, moyen et long terme et de faire face aux risques inhérents à l'activité économique et aux décisions stratégiques »* (Desreumaux et al., 2009). Elle implique de gérer des risques d'origines multiples et *« d'en établir des niveaux acceptables compatibles avec les objectifs fixés »* (Mandzila & Zéghal, 2009). En ce sens, l'amélioration de la durabilité d'une entreprise dépend aussi du degré de risque qu'elle est capable d'accepter. Koenig (1996) montre d'ailleurs l'interdépendance et le caractère partiellement contradictoire de la sécurité avec la recherche de légitimité et de compétitivité. Non spécifique aux grandes entreprises, ce problème exacerbe toutefois les tensions entre les objectifs économiques et non économiques dans les petites entreprises, du fait de leur plus grande vulnérabilité (Granata et al., 2016).

La multiplicité des exigences que peut recouvrir une activité économique et les questions de durabilité qui lui sont associées constitue le troisième problème sous-jacent aux tensions entre objectifs que nous identifions dans cette recherche. Nous mettons en effet en évidence, qu'en mettant sous pression la répartition des ressources (temps, argent) des petites entreprises, cette multiplicité des exigences implique des choix entre des alternatives opposées et donc des tensions accrues entre les objectifs économiques et non économiques. Nous rejoignons donc

sur ce point Dujarier (2006) qui montre, dans le cas de la restauration de masse, en quoi devoir satisfaire toutes les exigences du métier (conformité, rentabilité, satisfaction des clients…) revient à une prescription de toute-puissance fondée sur un déni des contradictions inhérentes à ces injonctions. Spécificité des petites entreprises reconnue comme défavorable à l'action responsable, le manque de ressources est également, comme nous le disions précédemment, un facteur de l'expérience des tensions paradoxales (Smith & Lewis, 2011), notamment des tensions entre objectifs (Miron-Spektor et al., 2018). Il n'est donc encore une fois pas surprenant que les petites entreprises soient particulièrement concernées par ces problèmes.

Enfin, la recherche montre que les tensions entre objectifs se concrétisent aussi par des problèmes d'ambivalence des solutions (remédier à un problème peut engendrer un autre problème) *a priori* non spécifiques aux petites entreprises mais néanmoins très prégnants dans le secteur étudié (l'agriculture). Certains travaux sur la durabilité défendent en effet l'idée que l'interdépendance des dimensions de la durabilité (Bansal, 2002 ; Gao & Bansal, 2013) implique des risques élevés de conséquences imprévues dues au caractère potentiellement préjudiciable de la résolution d'un problème à la résolution d'un autre problème (Newton, 2002 ; Hahn et al., 2017). Ces problèmes d'ambivalence des solutions sont très révélateurs du caractère paradoxal de la durabilité et s'illustrent particulièrement bien par les débats sociétaux actuels sur les atouts et limites des différents modèles de production agricole (agriculture conventionnelle, biologique, raisonnée, de conservation…).

1.2. Les tensions entre niveaux

La recherche montre aussi l'existence de fortes tensions entre les niveaux. Le fait que la durabilité des entreprises soit un concept multi-niveaux (Whiteman et al., 2013) crée des tensions persistantes entre l'individu et l'entreprise, ainsi qu'entre l'entreprise et la société (Hahn et al., 2015). Toutefois, nous n'observons pas de tensions saillantes entre l'individu et l'entreprise comme le suggèrent Hahn et al. (2015). Ce constat pourrait néanmoins être dû au fait que nos enquêtes (qualitatives et quantitatives) s'adressent aux dirigeants (propriétaires pour la plupart) et non au personnel (dont nous ne connaissons finalement pas les points de vue). Une autre explication pourrait résider dans la taille des entreprises étudiées, les tensions entre les individus et l'entreprise étant probablement limitées en petite entreprise du fait du très faible nombre de salariés (les entreprises étudiées sont des TPE pour la plupart) mais aussi des effets de proximité interne qui conduisent à un management plutôt centré sur l'humain dans

cette catégorie d'entreprise (Torrès, 2000). Il convient tout de même de noter ici que nous identifions dans cette recherche des problèmes d'implication du personnel et de résistance au changement liés à l'amélioration de la durabilité. Toutefois, ces problèmes relèvent plutôt de tensions liées aux processus de changement et donc de paradoxes d'apprentissage (cf. sous-section suivante).

Les tensions entre niveaux observées sur le terrain de la recherche sont donc uniquement relatives aux relations entre l'entreprise et la société. Ces tensions concernent directement la contribution des entreprises à une société plus durable et traduisent les écarts entre les attentes sociétales et les actions mises en œuvre par les entreprises pour répondre aux questions de durabilité (Hahn et al., 2015).

Notre recherche identifie principalement deux problèmes de gestion associés à ces tensions pour l'action responsable des petites entreprises. Le premier réside dans le manque de reconnaissance de l'action responsable. Les efforts des entreprises étudiées en matière de durabilité sont rarement reconnus par les parties prenantes (même lorsque ces dernières sont directement concernées comme par exemple les clients ou les administrations) et leurs relations avec ces dernières s'avèrent finalement peu ou pas améliorées. Ce premier problème trouve en partie son origine dans le second : les entreprises sont confrontées à des divergences de logiques et d'objectifs avec certaines parties prenantes sur les questions de durabilité. Ces divergences sont source d'incompréhensions et de blocages (communication difficile entre les parties, inadéquation des attentes aux contraintes de terrain).

Une première explication de l'observation de telles tensions entre les entreprises et la société réside certainement dans les spécificités du secteur étudié. Du fait de leur lien étroit avec l'environnement et la santé, les entreprises agricoles suscitent une attention particulière des parties prenantes, qu'elles soient primaires, tels que les clients, les fournisseurs ou les salariés, ou secondaires (Freeman et al., 2010), tels que les communautés, les pouvoirs publics ou les associations de consommateurs ou de protection de l'environnement… Or, la pluralité favorise l'expérience des tensions en révélant les objectifs concurrents et les processus incohérents (Smith & Lewis, 2011). L'agriculture fait d'ailleurs face à des débats sociétaux très sensibles et à une sévère crise de légitimité, considérée par les entreprises étudiées comme particulièrement lourde à porter, la société leur prêtant de nombreuses externalités négatives. Alors que les petites entreprises sont réputées moins soumises à la pression des institutions et aux médias (Berger-Douce, 2005 ; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010 ; Aka & Labelle, 2010), les entreprises agricoles (des TPE pour la plupart) sont très surveillées, soumises à de multiples

exigences sociétales et régulièrement sous le feu des médias pour des raisons négatives. Elles font donc exception en la matière.

Une autre explication pourrait résider dans le fait que les petites entreprises sont, la plupart du temps, incapables de modifier l'environnement à leur avantage et n'ont pas d'autres choix que de s'adapter aux pressions de celui-ci (Courrent, 2012) même si elles ne partagent pas la même vision de la durabilité, exacerbant ainsi les tensions entre les niveaux pour cette catégorie d'entreprise. Le manque de pouvoir des petites entreprises face à certains acteurs externes est d'ailleurs considéré par Lepoutre & Heene (2006) comme une spécificité défavorable à l'engagement responsable. Les petites entreprises seraient alors contraintes d'internaliser leurs externalités négatives, et plus globalement les exigences de la société, à l'inverse des grandes entreprises qui peuvent parfois jouer de leur pouvoir (Courrent, 2012).

Une troisième explication de ces tensions pourrait tenir dans le fait que la société n'adapte pas son niveau d'exigence en matière de durabilité à la taille ou aux spécificités des entreprises. Combinée au manque de ressources (temps et argent) des petites entreprises, cette inadéquation des attentes aux contraintes du terrain est alors source de tensions et peut générer des attitudes défensives chez les dirigeants, limitant ainsi leur capacité à répondre aux enjeux. Ne serait-ce que sur le plan réglementaire, Paradas (2011) souligne en effet des défauts d'adaptation aux petites structures. Généralement averses aux aspects réglementaires et administratifs (Jenkins, 2004, 2009), les dirigeants de petites entreprises sont aussi souvent amenés à considérer que la satisfaction des exigences de la durabilité engendre une formalisation excessive (Aka & Labelle, 2010). Leur manque d'attrait pour la formalisation en général serait d'ailleurs un frein important à la mise en place d'un SME (Biondi et al., 2000) et plus globalement à l'action responsable (Aka & Labelle, 2010).

1.3. Les tensions liées aux processus de changement

Enfin, la recherche confirme empiriquement l'existence de tensions de la durabilité liées aux processus de changement qui renvoient à des problèmes intertemporels persistants entre le présent et le futur. Ces tensions, qui relèvent de paradoxes d'apprentissage, se manifestent lorsque les entreprises doivent nécessairement modifier leurs modes de fonctionnement actuels, stratégiques et/ou opérationnels, pour améliorer leur durabilité (Hahn et al., 2015) parce que les exigences d'aujourd'hui diffèrent des besoins de demain (Smith & Lewis, 2011). Si la recherche a beaucoup étudié les problèmes sous-jacents à la conciliation des trois piliers du

développement durable (économique, social et environnemental), elle a malheureusement négligé ceux liés à la conciliation du court terme et du long terme, alors même que la définition la plus mobilisée du développement durable, celle du rapport Brundtland « Our Common Future » (1987)[45], y fait explicitement allusion (Slawinski & Bansal, 2015). Pour Slawinski & Bansal (2015), les tensions entre l'entreprise et la société constituent une image partielle des problèmes de durabilité, les tensions intertemporelles étant aussi au cœur de ces derniers. Ces auteurs montrent d'ailleurs que les tensions intertemporelles renvoient à des pressions distinctes de celles des tensions entre objectifs et nécessitent donc une analyse différenciée, même si les différentes tensions de la durabilité sont aussi entrelacées. Dans nos études, nous constatons en effet que les entreprises font face à des tensions intertemporelles spécifiquement liées aux processus de changement et se matérialisant par différents problèmes persistants de nature à entraver leur action responsable.

Tout d'abord, l'amélioration de la durabilité implique l'adoption de nouvelles pratiques souvent plus complexes ou plus contraignantes car intégrant davantage de critères, notamment non économiques. Il est alors difficile pour les acteurs de ne pas céder à la facilité des anciennes pratiques, souvent plus simples et mieux maitrisées. Il s'agit là d'une problématique clé du changement car l'entreprise entre dans un processus de destruction créative où les modes de fonctionnement actuels sont transformés mais servent encore de base à la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement (Ford & Ford, 1994 ; Hahn et al., 2015). La recherche montre que ces difficultés ne concernent pas que les dirigeants mais aussi le personnel de l'entreprise en générant parfois des problèmes d'implication et de résistance au changement. Source de paradoxes, le changement est en effet souvent présenté dans la littérature comme un problème pour l'organisation ou comme un épisode difficile et critique. La nécessité de changer s'oppose à des forces contraires qui privilégient la stabilité et le *statu quo* (Perret, 2003), mettant ainsi en concurrence les rôles et les émotions (Smith & Lewis, 2011).

Nous observons également que les processus de changement causent des problèmes de répartition des ressources entre les objectifs de viabilité actuelle et future, l'action responsable impliquant surtout des efforts à court terme pour une performance espérée à long terme. Nous rejoignons ainsi la littérature sur l'ambidextrie qui explore la tension entre *« l'exploration de nouvelles possibilités »* et *« l'exploitation de vieilles certitudes »* pour la survie à long terme

[45] Le développement durable a été défini en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies comme *« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».*

(March, 1991). Un accent trop fort sur l'exploitation des pratiques actuelles (court terme) réduira l'exploration de nouvelles pratiques (long terme) et inversement (March, 1991). Pour Slawinski & Bansal (2015), les tensions intertemporelles de la durabilité sont en effet au cœur du paradoxe entre l'exploration et l'exploitation. Nos résultats s'inscrivent donc dans la continuité de ces travaux mais montrent aussi, qu'en petite entreprise, l'insuffisance de ressources exacerbe les tensions entre les exigences du présent et les besoins du futur lors des processus de changement en faveur de l'amélioration de la durabilité.

Au-delà de ces problèmes de répartition des ressources, nous constatons que le décalage temporel entre action et résultat crée également de l'incertitude quant aux incidences économiques de l'action responsable, souvent non évaluables à court terme et demeurant quoiqu'il en soit difficilement mesurables (Courrent, 2012 ; Hahn et al., 2015). Beaucoup d'études admettent en effet que les changements en faveur du développement durable restent faibles chez les individus et les entreprises parce que les retombées sont considérées comme trop incertaines à long terme (Hoffman & Bazerman 2007). Mais peu de recherche ont reconnu l'importance des tensions intertemporelles que cela génère (Slawinski & Bansal, 2015). En petite entreprise, la gestion de cette incertitude peut, de surcroît, rapidement entrer en opposition avec la grande prudence dont elles doivent faire preuve pour assurer leur survie (Welsh & White, 1981).

La recherche met enfin en évidence une dernière source de tensions intertemporelles : des problèmes liés à la rémanence des choix et à l'évolutivité des modèles de durabilité. Ces problèmes, probablement accrus dans le secteur agricole, mettent particulièrement sous tensions les dirigeants dans leur prise de décision pour l'amélioration de la durabilité de leur entreprise. La prise en compte des attentes sociétales implique souvent des investissements conséquents à moyen ou long terme et donc des choix créant une dépendance de sentier pour l'avenir, notamment lorsqu'il s'agit d'une petite entreprise qui, par nature, dispose de marges de manœuvre financières très limitées. Or, les petites entreprises étudiées font face à une forte évolutivité des modèles de durabilité dans leur secteur, les exposant à des risques de remise en cause futurs de leurs choix alors même que ceux-ci avaient pour objectif initial de répondre aux attentes sociétales. La rapidité à laquelle évoluent les attentes de la société et les modèles de durabilité suscitent ainsi chez les dirigeants de fortes réticences à investir de façon trop déterminante ou à modifier trop profondément le fonctionnement de leur entreprise. De la même manière, ce problème de rémanence des choix peut concerner les investissements passés qui créent aussi de la dépendance de sentier pour les petites entreprises et entrent donc en tension

avec la nécessaire prise en compte des évolutions sociétales actuelles. La nécessité de faire face à des environnements changeants (Teece et al., 1996) se heurte ainsi à l'inertie des structures (Henderson & Clark,1990) qui créent des situations où l'avenir devient redevable du passé (Smith & Lewis, 2011). Notre recherche montre alors que l'action responsable elle-même peut créer une dépendance de sentier source de tensions intertemporelles, apportant ainsi de nouveaux éclairages sur les paradoxes de la durabilité (Hahn et al., 2015 ; Slawinski & Bansal, 2015).

1.4. Eléments de conclusion sur les tensions de la durabilité en petite entreprise

Cette recherche confirme donc empiriquement l'existence de tensions de la durabilité (Hahn et al., 2015), dont les travaux sont pour la plupart théoriques (Van der Byl & Slawinski, 2015) à quelques exceptions près (voir par exemple Slawinski & Bansal, 2015). Mais elle précise surtout la nature des problèmes persistants qui sous-tendent ces tensions et contraignent l'action responsable dans le champ des petites entreprises. En opérant une telle déconstruction des paradoxes de la durabilité, cette recherche doit permettre aux chercheurs et aux gestionnaires de mieux comprendre les difficultés auxquelles font face les petites entreprises en matière d'action responsable et d'explorer des voies de résolution des tensions pour cette catégorie d'entreprise. Notre analyse des effets des SME collectifs sur la gestion paradoxale participe d'ailleurs à cette tâche et offre plusieurs pistes pour permettre aux petites entreprises d'exploiter le potentiel positif des paradoxes de la durabilité plutôt que de basculer dans des attitudes défensives qui entraveraient au final leurs performances.

L'identification de tensions vécues par les acteurs souligne aussi la pertinence et l'importance des approches paradoxales pour l'analyse et le traitement des questions de durabilité en petite entreprise. Ce faisant, notre recherche met en évidence l'intérêt d'utiliser la théorie des paradoxes (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014) pour le champ de la RSPME qui, jusque-là, a surtout mobilisé d'autres approches théoriques (Aka & Labelle, 2010 ; Ondoua Biwolé, 2017). Elle montre d'ailleurs que les sévères contraintes sur les ressources auxquelles font face les petites entreprises (Welsh & White, 1981) sont de nature à exacerber les tensions de la durabilité pour cette catégorie d'entreprise. Facteur important de l'expérience des tensions paradoxales (Smith & Lewis, 2011 ; Miron-Spektor et al., 2018), la rareté des ressources est aussi une spécificité de gestion des petites entreprises souvent considérée comme une caractéristique défavorable pour l'engagement responsable (Lepoutre & Heene, 2006 ; Aka

& Labelle, 2010). Nos résultats vont donc aussi dans le sens d'une approche spécifique du développement durable en petite entreprise, défendue par de nombreux auteurs de la RSPME (Jenkins, 2004 ; Spence L., 2007 ; Courrent, 2012), les petites entreprises faisant face à des défis uniques en la matière.

Les spécificités du secteur agricole semblent par ailleurs jouer un rôle important sur l'expérience des tensions de la durabilité. Multifonctionnelle par nature et étroitement liée à l'environnement et à la santé, l'agriculture est un secteur à forte responsabilité sociétale et constitue à ce titre un terrain particulièrement adapté à l'étude des tensions de la durabilité en petite entreprise. Alors que la pression des institutions est réputée moindre sur les petites entreprises que sur les grandes (Jenkins, 2004, 2009 ; Berger-Douce, 2005), les entreprises agricoles (des TPE pour la plupart) font face à des exigences sociétales multiples et évolutives qui créent un risque permanent de perte de légitimité pouvant aller jusqu'à la remise en cause de leurs aides publiques ou de leur autorisation d'exploiter. Or, pour Courrent (2012), la très faible intégration de la RSE dans les stratégies des PME (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010) s'explique aussi par le fait que les PME ne doivent pas faire face au risque de réputation comme les grandes entreprises. Le secteur agricole semble donc faire exception en la matière. Mais pour Quairel-Lanoizelée (2011), le risque de réputation dépend non seulement de la taille mais aussi d'autres facteurs comme le secteur d'activité ou son exposition médiatique. Pour Spence L. (2007), le secteur d'activité peut en effet constituer un facteur déterminant de l'action responsable en PME. Par ailleurs, la rareté des ressources est un facteur de l'expérience des tensions (Smith & Lewis, 2011 ; Miron-Spektor et al., 2018). Cela nous amène alors à défendre l'idée que les tensions de la durabilité sont plus élevées en petite entreprise qu'en grande entreprise lorsque le niveau de responsabilité sociétale du secteur est élevé, le poids des exigences sociétales pouvant rapidement entrer en opposition avec leurs moyens limités (cf. proposition finale 1 ci-dessous). Nous constatons d'ailleurs dans l'étude quantitative que la taille est négativement associée à l'expérience des tensions chez les petites entreprises étudiées.

Proposition finale 1 ($P1_f$) : *Le niveau de responsabilité sociétale du secteur modère négativement la relation entre la taille de l'entreprise et les tensions de la durabilité : lorsque le niveau de responsabilité sociétale du secteur est faible, les tensions de la durabilité augmentent quand la taille de l'entreprise augmente ; lorsque le niveau de responsabilité sociétale du secteur est fort, les tensions de la durabilité augmentent quand la taille de l'entreprise diminue.*

2. L'AMELIORATION CONTINUE COMME LEVIER DE L'EXPERIENCE DES TENSIONS EN PETITE ENTREPRISE

Si notre étude qualitative et nos statistiques descriptives mettent en évidence que les SME collectifs sont de nature à renforcer les trois facteurs environnementaux de l'expérience des tensions, en l'occurrence la pluralité, le changement et la rareté (Smith & Lewis, 2011), nos tests d'hypothèses (étude quantitative) montrent que seul l'accroissement de la rareté des ressources liée aux SME collectifs est positivement associé à l'expérience des tensions (H1c validée, H1a et H1b rejetées).

Ce résultat confirme donc, d'une part, que la rareté des ressources rend les tensions paradoxales plus saillantes (Smith & Lewis, 2011 ; Miron-Spektor et al., 2018), et d'autre part, que celle-ci joue un rôle déterminant dans la gestion des questions de durabilité en petites entreprises (Lepoutre & Heene, 2006 ; Courrent, 2012), ces dernières étant caractérisées par de sévères contraintes en la matière (Welsh & White, 1981).

Mais nous montrons surtout qu'en mettant sous pression le temps des dirigeants et les ressources financières à leur disposition, les SME collectifs rendent les tensions de la durabilité plus saillantes en petite entreprise. Selon l'étude qualitative, cette pression accrue sur les ressources est essentiellement due à l'engagement d'amélioration continue des performances environnementales sur lequel repose le SME ISO 14001. Dans les SME collectifs étudiés, cet engagement est en outre consolidé par un principe de responsabilité collective, chaque entreprise étant responsable de la certification du groupe. En imposant de cette façon une rigueur et des efforts continus dans l'amélioration des performances environnementales, les SME collectifs impliquent pour les petites entreprises un investissement humain et financier important et donc des choix en termes de répartition des ressources, notamment entre leurs priorités économiques et non économiques et entre leurs besoins à court terme et à long terme. Nous rejoignons donc Smith & Tushman (2005) et Smith & Lewis (2011), pour qui les problèmes de répartition des ressources exacerbent les tensions entre les alternatives opposées, et formulons la proposition suivante pour la recherche future sur la durabilité des petites entreprises :

Proposition finale 2 ($P2_f$) : *En mettant sous pression les ressources (temps et finances), l'amélioration continue favorise l'expérience des tensions de la durabilité en petite entreprise.*

Malgré que le rythme et l'importance de l'amélioration continue se veuillent adaptables à toute taille d'entreprise (cf. norme ISO 14001:2015), les SME, qu'ils soient individuels ou collectifs,

exigent en effet des besoins élevés en ressources (Hillary, 2004) et demeurent une *« grande opération »* pour les PME (Halila, 2007), notamment les plus petites (Ammenberg & Hjelm, 2002, 2003). Cette limite souvent évoquée dans la littérature sur les SME en PME est néanmoins vue dans cette recherche comme un « mal nécessaire » pour la gestion des questions de durabilité, la confrontation aux tensions étant une condition essentielle de la gestion paradoxale car stimulant les réponses cognitives et comportementales des acteurs (Smith & Lewis, 2011). Dans la section suivante, nous discutons alors en quoi les SME collectifs favorisent l'acceptation (réponse cognitive) et la résolution (réponse comportementale) des tensions de la durabilité dont ces systèmes renforcent la saillance.

3. LA GESTION DES TENSIONS DE LA DURABILITE EN SME COLLECTIF : IDENTIFICATION DE QUATRE LEVIERS DE LA GESTION PARADOXALE POUR LES PETITES ENTREPRISES

Alors que l'amélioration continue favorise, selon nos résultats, l'expérience des tensions, nous avons vu au chapitre 1 que cette dernière est à double tranchant en pouvant aussi bien générer des comportements constructifs que défensifs (Lewis, 2000 ; Ingram et al., 2016). Dans les situations paradoxales qui ne peuvent au mieux être résolues que de façon provisoire, la manière dont les individus considèrent les tensions et y réagissent est déterminante (Smith & Lewis, 2011 ; Miron-Spektor et al., 2018). Or, nos études qualitatives et quantitatives mettent en évidence, qu'en renforçant les trois facteurs des cercles vertueux de la gestion paradoxale (Smith & Lewis, 2011), les SME collectifs favorisent l'acceptation (H2a validée) et la résolution (H3b et H3c validées) des tensions de la durabilité en petite entreprise. Dans les sous-sections suivantes, nous revenons sur les mécanismes observés et les discutons au regard de la littérature existante, puis concluons chacune de ces sous-sections par une proposition pour la recherche future sur la gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise.

3.1. SME collectif, sentiment de sécurité et acceptation des tensions

Nos résultats qualitatifs et quantitatifs montrent que les SME collectifs favorisent l'équanimité (forme de sérénité, de stabilité émotionnelle) chez les dirigeants de petites entreprises et que ce phénomène est positivement associé à l'acceptation des tensions de la durabilité (H2a validée), une réponse cognitive vitale à l'exploitation du potentiel positif des paradoxes (Smith & Lewis, 2011). Ces résultats vont donc dans le sens des travaux théoriques de Smith & Lewis (2011)

pour qui l'équanimité favorise l'acceptation des tensions et les cercles vertueux de la gestion paradoxale en limitant l'anxiété, la peur et les attitudes défensives provoquées par les incohérences, les demandes concurrentes et les contradictions (Vince & Broussine, 1996 ; Huy, 1999 ; Lewis, 2000).

Nous montrons que cette sérennité apportée par les SME collectifs réside en partie dans la démarche collective en permettant aux dirigeants de ne pas se sentir seul face aux problèmes, difficultés ou changements en matière de durabilité, mais aussi en leur donnant la possibilité d'échanger entre eux sur ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas. Plusieurs études ont en effet montré que les démarches collectives étaient de nature à sécuriser psychologiquement les dirigeants de PME en les sortant de l'isolement et en créant une atmosphère de confiance où ils peuvent discuter ensemble des problèmes et des solutions. Ce phénomène a d'ailleurs été observé dans des domaines variés comme le management environnemental (Berger-Douce, 2005 ; Halila, 2007 ; Halila & Tell, 2013), la qualité (Paturel & Barriol, 1999) ou la planification stratégique (Desreumaux, 1979). Dans le domaine de l'environnement, l'effet de sécurisation des démarches collectives permettrait même, selon Halila, (2007), de passer d'une posture environnementale réactive (dont l'objectif est de répondre à un problème, par exemple réglementaire) à proactive (dont l'objectif est d'anticiper les problèmes et de prendre l'initiative de l'action). Nos résultats vont donc dans le sens de ces travaux et les complètent en montrant que l'effet de sécurisation observé favorise l'acceptation des tensions (H2a validée), une réponse cognitive indispensable à une gestion vertueuse des paradoxes de la durabilité (Smith & Lewis, 2011 ; Hahn et al., 2015).

Nos résultats montrent toutefois que, chez les dirigeants en SME collectifs, ce sentiment de sécurité ne résulte pas seulement de la démarche collective mais aussi de l'amélioration continue et de l'accompagnement, enrichissant ainsi les travaux s'intéressant aux leviers de l'action responsable en petite entreprise. Nous constatons en effet que le processus d'amélioration continue rassure considérablement les dirigeants de petites entreprises en leur permettant de résoudre à leur rythme des problèmes pesants tels que la conformité réglementaire, la santé-sécurité du personnel ou les impacts environnementaux. Les outils de diagnostic des risques et de planification qui structurent ce processus ont également un effet sécurisant en procurant aux dirigeants un sentiment de maîtrise des questions de durabilité. Par le soutien de l'animateur-pilote (acteur-tiers) et la mise en place de plans de formation adaptés aux besoins, le dispositif d'accompagnement renforce aussi cet effet de sécurisation en apportant un appui important dans la mise en œuvre du SME (outils et méthodes) et dans la

recherche de solutions aux problèmes de durabilité (meilleurs techniques, solutions types, veille informative…).

Les petites entreprises sont en effet souvent démunies face à la complexité de ces problèmes (Paradas, 2008) en raison notamment d'interrogations multiples sur le « comment faire » (Courrent, 2012). Sécuriser psychologiquement les dirigeants dans leur action responsable semble d'autant plus important pour les petites entreprises que ces dernières sont particulièrement vulnérables (Welsh & White, 1981 ; Astley & Fombrun, 1983 ; Granata et al. 2016). Nombre de leurs dirigeants ont en effet besoin d'améliorer leur sentiment de sécurité et de réduire leur incertitude face à des questions complexes telles que celles de la durabilité (Tell, 2001).

Mais alors que l'équanimité minimise les réponses défensives contreproductives en favorisant le confort et l'ouverture aux contradictions (Sundaramurthy & Lewis, 2003 ; Smith & Lewis, 2011), aucune étude n'avait encore mis en évidence, à notre connaissance, l'effet positif de la démarche collective, de l'amélioration continue ou de l'accompagnement sur l'acceptation des tensions de la durabilité en petite entreprise. Ces trois caractéristiques de base des SME collectifs apparaissent ainsi comme des leviers de la gestion paradoxale en petite entreprise. L'acceptation des tensions constitue en effet une réponse cognitive vitale pour la gestion constructive et l'exploitation du potentiel positif des paradoxes de la durabilité (Hahn et al., 2015 ; Smith & Lewis, 2011). Nous approfondissons donc sur ce point la théorie des paradoxes (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014) et ouvrons de nouvelles perspectives pour la recherche future sur la gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise en formulant la proposition suivante :

Proposition finale 3 ($P3_f$) : *En renforcant le sentiment de sécurité chez les dirigeants de petite entreprise, la démarche collective ($P3_f a$), l'amélioration continue ($P3_f b$) et l'accompagnement ($P3_f c$) favorisent l'acceptation des tensions de la durabilité plutôt que des attitudes défensives contreproductives.*

Nos tests d'hypothèses mettent par ailleurs en évidence des effets d'interaction entre certaines variables explicatives venant renforcer ou atténuer l'acceptation des tensions de la durabilité (H2b et H2c validées sous conditions). Ces résultats ne seront toutefois pas discutés du fait de la faible significativité du pouvoir explicatif de ces interactions et des difficultés d'interprétation qu'elles produisent. Nous nous limiterons donc à évoquer ici le rôle positif potentiel que peuvent aussi jouer la complexité cognitive et comportementale liée au SME

collectif, et les capacités dynamiques liées au SME collectif, sur l'acceptation des tensions, lorsque ces variables interagissent. Ces résultats vont d'ailleurs dans le sens des travaux théoriques de Smith & Lewis (2011) pour qui la complexité cognitive et comportementale, et les capacités dynamiques, favorisent l'acceptation des tensions. Nos tests d'hypothèses montrent cependant que les effets des SME collectifs sur ces deux facteurs sont davantage associés à la résolution des tensions. C'est ce que nous abordons dans les deux sections suivantes.

3.2. SME collectif, aptitude à adopter des comportements concurrents et résolution des tensions

Nos résultats qualitatifs et quantitatifs montrent que les SME collectifs développent la complexité cognitive et comportementale des dirigeants de petites entreprises et que ce phénomène est positivement associé à la résolution des tensions de la durabilité (H2b validée). La complexité cognitive et comportementale est une aptitude à reconnaître l'interrelation des éléments contradictoires (Smith & Tushman, 2005) et à adopter des comportements concurrents (Denison et al., 1995). Elle permet aux individus de surmonter le malaise que peuvent provoquer les incohérences dans les esprits logiques et de répondre de façon appropriée à un large éventail de situations, notamment paradoxales, qui peuvent nécessiter des comportements concurrents. Nos résultats vont ainsi dans le sens des travaux théoriques de Smith & Lewis (2011) dans la mesure où cette capacité individuelle y est identifiée comme un facteur des cercles vertueux de la gestion paradoxale.

Toutefois, Smith & Lewis (2011) associent cette capacité à l'acceptation des tensions, les voies de la résolution paradoxale restant finalement non théorisées dans leur modèle. En effet, ces auteures se concentrent plutôt sur les différentes stratégies de résolution que sur les capacités qui y contribuent (Ivory & Brooks, 2017). Si nous ne réfutons pas que la complexité cognitive et comportementale puisse favoriser l'acceptation des tensions, nous montrons cependant que cette capacité contribue à la résolution paradoxale, complétant ainsi la théorie des paradoxes. Cette contribution va d'ailleurs dans le sens des travaux de Denisson et al. (1995) pour qui les dirigeants hautement efficaces sont ceux qui ont une complexité comportementale supérieure (pour ces auteurs, la complexité comportementale relève à la fois de l'action et de la cognition, et englobe donc la notion de complexité cognitive : un dirigeant efficace doit être capable de concevoir et d'exécuter de multiples rôles concurrents).

Selon les résultats de l'étude qualitative, les quatre attributs de base des SME collectifs (en l'occurrence la démarche collective, l'amélioration continue, la responsabilité collective et l'accompagnement) renforcent cette capacité qui pousse les dirigeants de petites entreprises à intégrer des aspects non économiques dans la prise de décision et l'action, même en l'absence de retombées économiques immédiates. Nous constatons que cela s'opère notamment par le dépassement de problèmes liés aux spécificités de gestion des petites entreprises mais pas seulement. Dans les paragraphes suivants, nous discutons de ces mécanismes inhérents aux SME collectifs qui, *in fine*, expliquent en partie la résolution des tensions auxquelles les petites entreprises sont confrontées en matière de durabilité.

Combiné à l'ouverture d'esprit apportée par la démarche collective (via les échanges, les audits croisés…) et l'accompagnement (via les formations, les interventions d'experts, les rencontres externes…), le processus d'amélioration continue (passant par des outils de diagnostic annuel des marges de progrès de l'entreprise) favorise la complexité cognitive des dirigeants en leur permettant de prendre davantage conscience des problèmes de durabilité liés à leurs activités et donc de reconnaître l'interrelation des éléments contradictoires en tension. Ces résultats vont dans le sens des suppositions de Perret & Josserand (2003) pour qui les alliances entre entreprises, l'accompagnement d'acteurs tiers et les logiques de diagnostic et de programmation souple visant un développement progressif, peuvent constituer des conditions propices à cette nécessaire remise en cause des conceptions et des pratiques habituelles pour la gestion paradoxale. Certains contextes peuvent en effet amener les acteurs à reconnaitre les limites de leurs pratiques et à juxtaposer des éléments contradictoires, rendant au passage les tensions paradoxales plus saillantes (Smith & Lewis, 2011). Cela peut par exemple se produire en dialoguant avec des acteurs extérieurs, y compris des consultants ou des chercheurs (Lüscher & Lewis, 2008 ; Jay, 2013 ; Jay et al., 2017). L'introduction de nouveaux outils de gestion peut également jouer le rôle de *« révélateur des paradoxes »* en *« renforçant (...) leur lisibilité et leur conscientisation par les acteurs »* (Grimand et al., 2018). Les PME ne sont souvent pas conscientes de leurs impacts (Berger-Douce, 2005) et paraissent peu concernées par les questions de durabilité (Paradas, 2011), notamment les plus petites chez qui *« la RSE est très faiblement institutionnalisée »* (Courrent, 2012). Mais en révélant les limites des pratiques en petite entreprise, l'amélioration continue (outils et méthodes), la démarche collective et l'accompagnement permettent cette nécessaire prise de conscience des problèmes et attirent l'attention des dirigeants sur les tensions paradoxales sous-jacentes aux questions de durabilité.

Nous observons également, qu'en respectant le contexte et les priorités des petites entreprises (rythme et importance), l'amélioration continue favorise une plus grande acceptation des contraintes (réglementaires, environnementales…) et l'adoption de comportements concurrents (non économiques ou pour la viabilité future). La nature des actions à réaliser et leur programmation sont en effet définies par les dirigeants eux-mêmes au regard des priorités identifiées en diagnostic annuel et de leurs capacités en termes de temps et de finances. Si elle ne dit pas comment produire, la norme ISO 14001 indique comment s'organiser pour prendre des décisions relatives aux questions environnementales, laissant ainsi une marge de manœuvre aux entreprises dans leurs choix plutôt que d'imposer un modèle régissant chaque action (Espagnol & Salaun, 2008). Ce fonctionnement ascendant (bottom-up) diffère d'ailleurs des logiques plutôt descendantes (top-down) des systèmes de gouvernance en place dans les filières agricoles ou les institutions locales (Serraz & Petit, 2010). En procurant ainsi aux dirigeants de petites entreprises le sentiment de redevenir « maîtres du jeu » sur les actions à mettre en place en priorité et leur planification, l'amélioration continue évite que ces derniers se réfugient dans le refus total ou l'immobilisme face à un nombre jugé trop important d'actions non économiques à réaliser. Selon Lüscher & Lewis (2008), *« travailler au travers »* des paradoxes permet en effet de mettre en œuvre un processus de changement organisationnel, non pas en résolvant les paradoxes, mais en échafaudant un scénario plus réalisable, limitant de cette façon la paralysie que les dirigeants éprouvent souvent lorsqu'ils sont confrontés à des tensions paradoxales. En matière de durabilité, une telle approche permet alors aux entreprises d'engager un processus de changement en faveur d'une contribution plus substantielle au développement durable (Hahn et al., 2017).

Pour les dirigeants enquêtés, l'amélioration continue est d'ailleurs perçue comme une « contrainte positive » permettant de s'imposer une rigueur et de s'obliger à faire des choses qu'ils repousseraient probablement ou ne feraient pas, malgré leur importance pour la durabilité de l'entreprise et sa viabilité à long terme. Généralement accaparés par la gestion des priorités quotidiennes (Auberger & Quairel, 2004), notamment opérationnelles, les dirigeants de petites entreprises sont en effet confrontés à un manque critique de temps et perçoivent souvent les questions de durabilité comme coûteuses et éloignées de leurs activités principales (Lepoutre & Heene, 2006 ; Aka & Labelle, 2010 ; Callot, 2014). Pour Ferenhof et al. (2014), les SME peuvent alors constituer une source de discipline importante en petite entreprise pour la progression de leurs performances environnementales. En s'auto-obligeant à adopter des

comportements concurrents, les petites entreprises trouvent donc dans l'amélioration continue un moyen d'apporter une réponse plus constructive et plus efficace aux tensions de la durabilité.

Les outils et méthodes de l'amélioration continue (analyse environnementale, diagnostic des risques, veille réglementaire, indicateurs de performance, plan d'action, audits) et l'accompagnement libèrent aussi la complexité cognitive et comportementale des dirigeants en venant pallier des problèmes inhérents à d'autres spécificités de gestion des petites entreprises telles que la faible spécialisation des tâches, la prise de décision souvent intuitive et les systèmes d'information peu formalisés (Julien, 1990). La complexité comportementale intègre en effet l'idée d'un *« répertoire comportemental »* dont la largeur et la profondeur doivent être suffisantes pour permettre aux dirigeants de faire face à la complexité de leur environnement et aux paradoxes qui en découlent (Denisson et al., 1995). Généralement jugées comme défavorables à l'action responsable, ces spécificités de gestion des petites entreprises ne semblent donc pas adaptées au traitement de la complexité des questions de durabilité, qui nécessitent souvent de *« dépasser le niveau de la seule intuition »* en formalisant la prise de décision et l'évaluation des résultats (Courrent, 2012). En matière de durabilité, l'intégration des objectifs non économiques et des attentes des parties prenantes dans la prise de décision des dirigeants de petites entreprises passe alors nécessairement par des outils d'analyse plus complexes (Courrent, 2012). Les petites entreprises seraient d'ailleurs souvent démunies face à la complexité des questions de durabilité (Paradas, 2008) en raison notamment d'interrogations multiples sur le *« comment faire »* (Courrent, 2012). Pour Da Fonseca & Yami (2012), les stratégies collectives constitueraient alors la *« seule issue »* pour les petites entreprises pour dépasser les problèmes liés à leur petite taille et à la difficulté à bénéficier des outils des grandes entreprises qui ont un coût significatif et nécessitent généralement l'affectation d'une personne à cette mission. Chez les entreprises étudiées, la démarche collective permet en effet de financer ces outils et l'accompagnement d'un acteur-tiers qui les maîtrise.

Cet acteur-tiers, qui joue un rôle important d'animation et de pilotage du SME collectif, facilite et soutient l'intégration d'aspects non économiques dans la prise de décision et l'action des dirigeants en les assistant individuellement à toutes les étapes de l'amélioration continue (diagnostic, planification, réalisation, vérification) et en les rappelant régulièrement à leurs engagements en la matière. L'accompagnement contribue ainsi fortement au maintien de l'adoption de comportements concurrents en poussant les dirigeants à ne pas baisser les bras devant la difficulté à gérer des aspects éloignés de leurs priorités quotidiennes. Les PME ne

sont en effet généralement pas habituées aux logiques de diagnostic et de planification détaillée de leurs activités, en particulier en ce qui concerne les aspects qui s'éloignent du cœur de métier tel que l'environnement. Elles sont aussi souvent moins confiantes avec les aspects organisationnels et managériaux d'un SME qu'avec les aspects techniques. Pour les assister dans cette nouvelle façon d'opérer et pallier leur manque de temps et d'outils, la plupart des PME font appel à des consultants externes (Biondi et al., 2000). Dans les SME collectifs, ces derniers joueraient d'ailleurs un rôle important dans la réussite de la démarche (Ammenberg et al., 1999 ; Zobel, 2007).

Mais au-delà du dépassement de problèmes liés aux spécificités de gestion des petites entreprises, nous constatons que les gains de temps et de ressources permis par la démarche collective (accès à des informations, des outils et de l'accompagnement difficilement accessibles individuellement) libèrent aussi la complexité cognitive et comportementale des dirigeants de petites entreprises en leur procurant un sentiment de maîtrise. Pour Hahn et al. (2014), les gains de temps et de ressources peuvent en effet limiter le sentiment de faible contrôle et l'interprétation univoque des questions de durabilité. Cela pourrait aussi expliquer l'effet catalyseur des démarches collectives sur l'engagement environnemental en PME dû, selon Berger-Douce (2005), au dépassement de barrières liées au manque de moyens et d'expertise.

Nos résultats mettent par ailleurs en évidence que le groupe favorise l'ouverture d'esprit et la pluralité des points de vue en permettant aux dirigeants de confronter leurs idées et leurs expériences, de voir ce qui se fait ailleurs et de se remettre en cause en se faisant dire ce qui ne va pas chez soi lors des visites croisées. Ce faisant, la démarche collective permet d'exploiter une des spécificités de gestion des petites entreprises reconnue comme favorable à l'action responsable, à savoir : des conceptions variables du rôle de l'entreprise et de sa performance (Courrent, 2012). Mais ce résultat nous laisse surtout présager qu'en évitant d'avoir au sein du groupe une polarisation trop forte vers un cadre cognitif particulier (paradoxal ou « business case »), la démarche collective permettrait 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, la diversité des points de vue au sein des organisations peut encourager la réflexivité sur les questions de durabilité (Hahn & Aragon-Correa, 2015) et favoriser la créativité et les réponses innovantes (Miron-Spektor et al., 2011).

Nous constatons aussi, qu'en créant un sentiment de contrainte partagée (impression de ne pas être seul face aux problèmes, sessions de mise à jour des outils en groupe rendant la contrainte moins lourde à porter…) et une forme d'émulation collective, le groupe soutient la motivation des dirigeants à adopter des comportements responsables entrant en concurrence avec leurs priorités quotidiennes. En analysant le rôle que peut jouer le groupe sur la complexité cognitive et comportementale individuelle, et donc sur la gestion paradoxale, cette recherche apporte ainsi un nouvel éclairage aux travaux abordant la démarche collective comme un levier de l'action responsable en petite entreprise (Berger-Douce, 2005, Bonneveux & Saulquin, 2009, Temri & Fort ; 2009 ; Bonneveux & Calmé, 2010 ; Da Fonseca & Yami, 2012).

Nos résultats montrent enfin que la responsabilité collective, caractéristique spécifique aux SME collectifs étudiés, joue également un rôle particulièrement important sur l'adoption de comportements concurrents et donc, *in fine*, sur la résolution paradoxale. Le fait que chaque entreprise porte la responsabilité de la certification ISO 14001 des autres entreprises impose en effet aux dirigeants un respect rigoureux de leurs engagements. Au-delà du risque de perte de certification collective en audit externe, le système d'audits internes croisés (chaque entreprise est formée à l'audit et amenée à en faire dans les autres entreprises) oblige les dirigeants à rendre compte du respect de leurs engagements aux autres entreprises impliquées. Cela induit chez eux un véritable souci de bien faire, ces derniers souhaitant montrer une bonne image de leur entreprise aux autres membres et surtout ne pas devenir le *« vilain petit canard »* du groupe (pour reprendre l'expression d'un des dirigeants enquêtés). Couplée au principal système de contrôle de l'amélioration continue (en l'occurrence les audits internes et externes), cette responsabilité collective soutient donc fortement l'action responsable individuelle mais semble aussi apporter une solution au manque de règles formalisées et de référentiel adapté dont peuvent souffrir les stratégies collectives de développement durable (Oerlemans & Assouline, 2003 ; Berger-Douce & Courrent, 2009 ; Da Fonseca, 2014). Ce faisant, elle apporte une réponse efficace à un problème central de l'action collective, celui du passager clandestin (Olson, 1965), c'est-à-dire la présence d'un individu ou d'un organisme profitant d'un avantage collectif sans avoir déployé autant d'efforts, humains et/ou financiers, que les autres membres du groupe. Selon Olson (1965), plus les groupes sont grands plus ils sont confrontés à ce problème. Sans régulation, cette minimisation proportionnelle des efforts individuels peut alors conduire au final à l'inaction et à l'inertie collective. Nous rejoignons ainsi Micheaux (2007) pour qui *« la responsabilisation collective associée à une démarche de co-régulation présente un potentiel indéniable pour gérer des problèmes complexes et évolutifs »* tels que les

problèmes sociétaux et *« constitue une alternative aux modes de régulation plus classiques que sont l'action régalienne ou la régulation par des mécanismes de type marché »*. Toutefois, dans les SME collectifs étudiés, il ne s'agit pas d'un système de régulation géré par l'état ou par un organisme de contrôle à qui il déléguerait cette fonction, mais d'un système d'autorégulation entre entreprises membres d'une action collective.

Si des écarts restent possibles et existent, les mesures correctives fixées en conséquence s'inscrivent néanmoins dans un but d'amélioration continue, respectant les spécificités du contexte de chaque entreprise membre, et donc dans une logique de discussion plutôt que de sanction. Le bilan annuel des audits internes croisés peut cependant conduire le bureau de l'association portant le SME collectif à sortir une entreprise du périmètre de certification si celle-ci présente des écarts trop importants. Elle doit alors s'engager à rapidement se remettre à niveau et réintégrer le périmètre de certification ou quitter l'association si elle ne s'en sent pas capable. En donnant la permission d'échouer (le droit à l'erreur), ce système apparaît donc comme un moyen constructif de responsabiliser les individus et de soutenir l'adoption de comportements concurrents en matière de durabilité. L'amélioration continue et la responsabilité collective sont d'ailleurs considérées par les dirigeants enquêtés comme des « contraintes positives » les obligeant à s'imposer eux-mêmes une rigueur qu'ils auraient des difficultés à s'imposer seuls. Le droit à l'erreur s'avère particulièrement important pour la gestion des tensions car il peut transformer les situations paradoxales en contradictions, dont l'issue est possible, et réduire le caractère vital de la performance en ne risquant pas de sanction au premier manquement (Ancelin-Bourguignon, 2018). En outre, la souplesse et l'adaptabilité des outils de l'amélioration continue (outils de diagnostic, de planification et de pilotage), de même que leur co-construction (les entreprises peuvent incrémenter les outils collectifs de nouvelles fonctionnalités pour les adapter aux spécificités de leur contexte si certaines situations n'ont pas été rencontrées auparavant par d'autres entreprises), semblent de nature à favoriser une résolution constructive plutôt que défensive des tensions paradoxales que ces outils révèlent chez les entreprises étudiées. Pour Grimand et al. (2018), un couplage faible (plutôt que fort) entre la façon dont les outils de gestion sont construits et la façon dont ils sont utilisés facilite en effet l'engagement des acteurs (en se focalisant notamment sur la dimension habilitante plutôt que contraignante des outils) et crée de l'espace pour la gestion des paradoxes organisationnels.

En définitive, les quatre caractéristiques de base des SME collectifs (l'amélioration continue, la démarche collective, l'accompagnement et la responsabilité collective) renforcent la capacité

des dirigeants à adopter des comportements concurrents[46] et agissent donc là aussi comme des leviers de la gestion paradoxale en petite entreprise. Pour nombre de dirigeants enquêtés, les SME collectifs favorisent d'ailleurs la persévérance et le dépassement de soi en matière d'action responsable. La gestion paradoxale exige en effet des acteurs d'éviter la tendance systématique à séparer les éléments lorsque ceux-ci sont contradictoires (Lewis, 2000) en embrassant leurs liens afin d'améliorer la performance de chacun (Smith & Lewis, 2011). La complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif étant positivement associée à la résolution des tensions (H2b validée, cf. étude quantitative), nous formulons donc la proposition suivante pour la recherche future :

Proposition finale 4 ($P4_f$) : *La démarche collective ($P4_f$ a), l'amélioration continue ($P4_f$ b), l'accompagnement ($P4_f$ c) et la responsabilité collective ($P4_f$ d) améliorent la résolution des tensions de la durabilité des petites entreprises en renforçant l'aptitude des dirigeants à adopter des comportements concurrents.*

3.3. SME collectif, capacité à changer et résolution des tensions

Nos résultats qualitatifs et quantitatifs montrent que les SME collectifs développent les capacités dynamiques des petites entreprises et que ce phénomène est positivement associé à la résolution des tensions (H3c validée). Ces résultats vont donc dans le sens du modèle théorique de Smith & Lewis (2011). En permettant aux entreprises de répondre plus efficacement aux tensions d'un environnement changeant, les capacités dynamiques favorisent en effet, selon ce modèle, les cercles vertueux de la gestion paradoxale. Smith & Lewis (2011) associent toutefois cette capacité à l'acceptation des tensions et non à leur résolution, les capacités de la résolution paradoxale n'étant pas théorisées dans leurs travaux. Si nous ne réfutons pas l'existence possible d'un lien entre les capacités dynamiques et l'acceptation des tensions, nous complétons toutefois la théorie des paradoxes en mettant en évidence le rôle positif joué par ces capacités sur la résolution paradoxale. Nos résultats vont d'ailleurs dans le sens des propositions théoriques complémentaires d'Ivory & Brooks (2017) selon qui l'agilité stratégique (c'est-à-dire l'aptitude à réagir rapidement, saisir des opportunités et changer de direction), un concept connexe à celui des capacités dynamiques, favorise la résolution des tensions de la durabilité.

[46] A l'instar de Denison et al. (1995), nous considérons que la capacité à adopter des comportements concurrents relève à la fois de la cognition et de l'action et intègre donc la double notion de complexité cognitive et comportementale.

Définies comme *« l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements changeant rapidement »*, les capacités dynamiques reposent essentiellement sur deux processus : la reconfiguration et l'apprentissage (Teece et al., 1997). Même si ce concept a fait l'objet de multiples autres définitions depuis son introduction par Teece et al. (1997), ces dernières convergent néanmoins sur le fait qu'il s'agit en somme d'une capacité à changer (Altintas, 2009). Dans ce qui suit, nous privilégierons d'ailleurs ce terme à celui de capacités dynamiques, ces dernières étant concentrées en petite entreprise sur les compétences de quelques individus et bien souvent, uniquement sur celles du dirigeant. Le profil (personnalité, vision, compétences...) de ce dernier se projette d'ailleurs fortement sur la structure et le fonctionnement de l'entreprise avec laquelle il est très proche et dont il apporte généralement les biens et le capital (Paradas, 2011). En outre, la notion de capacités dynamiques est généralement associée à la recherche d'un avantage concurrentiel plutôt qu'à l'amélioration de la durabilité. Selon les résultats de notre étude qualitative, trois caractéristiques des SME collectifs sont de nature à développer cette capacité à changer dans les petites entreprises qui améliore *in fine* la résolution des tensions de la durabilité : l'amélioration continue, la démarche collective et l'accompagnement. Dans les paragraphes suivants, nous revenons sur ces mécanismes et les discutons au regard de la littérature avant de formuler une proposition pour la recherche future.

Nos résultats qualitatifs montrent que les dirigeants associent tout d'abord cette capacité accrue à changer à l'amélioration continue. Reposant sur une exigence de moyens et un système de contrôle diagnostic[47], l'amélioration continue place en effet les entreprises dans une logique d'adaptation permanente et une posture de veille et d'anticipation qui rend ces dernières plus attentives aux opportunités et menaces de l'environnement et leur permet de s'organiser plus efficacement pour y répondre. En ce sens, l'amélioration continue joue un rôle important pour un des processus-clés des capacités dynamiques : la reconfiguration des ressources et compétences (Teece et al., 1997). Selon les dirigeants, les outils de l'amélioration continue (analyse environnementale, veille réglementaire, diagnostic des risques, plan d'action, indicateurs, audits) leur permettent d'agir plutôt que de subir en prenant plus de recul sur l'entreprise, en ayant une réflexion plus globale et en se projetant davantage sur l'avenir. Ce

[47] Simons (1995) distingue deux systèmes de contrôle : les systèmes de contrôle diagnostic, qui s'apparentent à la forme la plus classique du contrôle de gestion et reposent sur la surveillance des résultats *a posteriori*, sur leur comparaison à des objectifs ou standards de performance fixés au préalable et sur l'adoption de mesures correctives ; les systèmes de contrôle interactif, qui se focalisent sur les incertitudes stratégiques et sont utilisés pour stimuler l'apprentissage organisationnel et favoriser l'émergence de nouvelles idées et stratégies.

faisant, ils répondent à la nécessité d'avoir une vision à long terme et une approche holistique lorsqu'on aborde les questions de durabilité qui, comme la stratégie, requièrent de traiter la complexité de l'environnement interne et externe (Ivory & Brooks, 2017). Les outils de l'amélioration continue dotent donc aussi les petites entreprises d'une plus grande capacité à changer en venant pallier des spécificités de gestion souvent jugées insuffisantes pour traiter la complexité des questions de durabilité (Courrent, 2012) tels que la faible spécialisation des taches et les processus informels de prise de décision (Julien, 1990).

La recherche met par ailleurs en évidence que les dirigeants associent aussi le développement de cette capacité à changer à la démarche collective et à l'accompagnement. Par ce biais, ils avouent en effet obtenir des informations et des idées qu'ils auraient difficilement pu obtenir seuls et consacrer plus de temps à l'exploration de nouvelles solutions et opportunités. Ces apports de la démarche collective et de l'accompagnement complètent alors utilement ceux de l'amélioration continue en permettant aux petites entreprises d'associer deux processus d'élaboration stratégique opposés mais complémentaires : la planification (processus délibéré) et l'incrémentalisme (processus non délibéré). Généralement appropriées aux contextes relativement simples et contrôlables, les logiques de diagnostic / planification ne permettent en effet pas à elles seules de traiter la complexité des questions de durabilité qui nécessitent souvent des stratégies plus émergentes (Neugebauer et al., 2016 ; Ivory & Brooks, 2017).

En mobilisant à la fois un système de contrôle diagnostic (via l'amélioration continue), contrôlant la mise en œuvre de stratégies délibérées dans une logique plutôt d'exploitation, et un système de contrôle interactif (via la démarche collective et l'accompagnement) favorisant l'émergence de nouvelles stratégies dans une logique plutôt d'exploration, les SME collectifs développent une forme d'ambidextrie organisationnelle (Lehmann-Ortega & Naro, 2010), une capacité à exploiter et explorer simultanément (March, 1991) qui relève bien, selon O'Reilly & Tushman (2008), des capacités dynamiques. Ce faisant, les SME collectifs apportent une réponse constructive et efficace aux tensions intertemporelles (entre le présent et le futur) qui constituent une problématique centrale de la pérennité organisationnelle (Mignon, 2009) et plus globalement de la durabilité des entreprises (Slawinski & Bansal, 2015). Pour Hahn et al. (2016), l'ambidextrie est en effet un important déterminant de l'action responsable. Etre capable d'exploiter et d'explorer simultanément semble d'autant plus important pour les petites entreprises étudiées que la résolution des tensions de la durabilité auxquelles elles font face s'opère principalement par des stratégies de séparation temporelle, c'est-à-dire par des efforts à court terme pour de la performance espérée à long terme (cf. section suivante).

Nous constatons enfin que la démarche collective et l'accompagnement favorisent l'ouverture au changement et placent les petites entreprises dans une dynamique apprenante et de progrès. Combinées à l'amélioration continue, ces deux autres caractéristiques des SME collectifs jouent d'ailleurs un rôle important dans le second processus-clé des capacités dynamiques : l'apprentissage (Teece et al., 1997). Dans les petites entreprises étudiées, les dirigeants voient dans les SME collectifs un moyen de renouveler leurs acquis, d'apprendre, de se remettre en cause et d'évoluer dans le cadre d'un processus de changement permanent qu'ils associent à la fois à l'amélioration continue, à la démarche collective et à l'accompagnement. En combinant à la fois des systèmes de contrôle diagnostic (outils et méthodes de l'amélioration continue) et interactif (démarche collective, accompagnement), que Simons (1995) associe aux deux niveaux d'apprentissage d'Argyris & Schön (1978), les SME collectifs semblent en effet susciter non seulement 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.

Pour Halila & Tell (2013), les interactions inter-entreprises dans les SME collectifs permettent bien aux dirigeants d'acquérir de nouvelles perspectives sur leur rôle et leurs entreprises, commençant ainsi à remettre en question certaines valeurs et normes qui guident leur travail quotidien. Ils apprennent et réfléchissent sur leur entreprise et leur travail environnemental avant de revenir au groupe pour approfondir l'apprentissage et la réflexion. Se produit alors au fil du temps un changement d'orientation de l'apprentissage passant d'un apprentissage en « simple boucle » (comment faire) à un apprentissage en « double boucle » (pourquoi) (Halila & Tell, 2013). Nos résultats vont donc dans le sens de ces travaux mais aussi de ceux de Josserand (2007) pour qui les réseaux agissent au cœur même des processus-clés des capacités dynamiques (l'apprentissage et la reconfiguration).

Mais des effets d'apprentissage en simple et double boucle liés aux systèmes de contrôle environnementaux ont même été observés dans des petites entreprises en SME individuel (Dohou-Renaud, 2009), alors que le contrôle interactif semble beaucoup plus limité que dans les petites entreprises en SME collectifs. La détection et la correction d'erreurs (définies comme l'écart entre le résultat réel et le résultat attendu) étant en soi source d'apprentissage (Argyris, 2000), certains outils de l'amélioration continue comme les analyses environnementales, les indicateurs ou les audits environnementaux ne produisent en effet pas que des apprentissages adaptatifs (c'est-à-dire en simple boucle), engendrant une modification des pratiques et des

moyens, mais aussi des apprentissages génératifs (c'est-à-dire en double boucle), induisant une modification des objectifs et de la stratégie (Dohou-Renaud, 2009).

En définitive, ces systèmes permettent de surmonter les difficultés qu'ont généralement les individus à sortir de leur cadre habituel de pensée et d'action, notamment lorsqu'ils sont enfermés dans un succès passé qui les aveugle (Miller, 1993). Nous rejoignons donc encore une fois Perret & Josserand (2003) pour qui les alliances entre entreprises, les logiques de diagnostic et de programmation souple visant un développement progressif, et l'accompagnement d'acteurs tiers, constituent des conditions propices à cette remise en cause des conceptions et des pratiques habituelles nécessaire à la gestion paradoxale et à la recherche créative de solutions, et permettant de profiter d'avertissements à peu de frais.

En somme, l'amélioration continue, la démarche collective et l'accompagnement renforcent la capacité à changer (c'est-à-dire les capacités dynamiques) des petites entreprises en favorisant l'ambidextrie, l'apprentissage et la reconfiguration de leurs ressources et compétences. Ces attributs des SME collectifs apparaissent donc encore une fois comme des leviers de la gestion paradoxale en permettant aux petites entreprises de mieux gérer les tensions liées aux processus de changements. Ces mécanismes s'appuient notamment sur une spécificité des petites entreprises reconnue comme favorable à l'action responsable car facilitant l'intégration de nouvelles approches et pratiques : la flexibilité (Spence L., 2007 ; Courrent, 2012). Cette spécificité renvoie à la facilité et à la vitesse de prise de décision et d'adaptation face aux changements, qui sont permises par la simplicité de la structure, la faible hiérarchisation et l'informalité des relations internes au sein des petites entreprises (Carrier, 2007). Considérées comme créatives et innovantes, les petites entreprises seraient d'ailleurs plus ouvertes aux changements de l'environnement (Aka & Labelle, 2010). Les capacités dynamiques liées aux SME collectifs étant positivement associées à la résolution des tensions (H3c validée, cf. étude quantitative), nous concluons donc cette section par la proposition suivante pour la recherche future :

Proposition finale 5 ($P5_f$) : *L'amélioration continue ($P5_f$ a), la démarche collective ($P5_f$ b) et l'accompagnement ($P5_f$ c) améliorent la résolution des tensions de la durabilité des petites entreprises en développant leur capacité à changer.*

3.4. SME collectif et exploitation du potentiel positif des paradoxes de la durabilité

En permettant de réunir les facteurs individuels (équanimité, complexité cognitive et comportementale) et organisationnels (capacités dynamiques) des cercles vertueux de la gestion paradoxale (Smith & Lewis, 2011), les SME collectifs encouragent les petites entreprises à traiter simultanément les pôles opposés plutôt qu'à se focaliser uniquement sur un pôle, comme le profit à court terme. Nos résultats qualitatifs montrent alors que ces systèmes favorisent une résolution plus efficace des tensions de la durabilité en aidant les entreprises à tirer parti des distinctions (stratégies de séparation) et des synergies (stratégies de synthèse) entre les différentes dimensions de la durabilité. Dans ce qui suit, nous discutons ces résultats pour chaque type de tensions.

3.4.1. SME collectif et résolution des tensions entre objectifs

Dans les SME collectifs, la résolution des tensions entre objectifs (économiques *vs* non économiques) se concrétise à la fois par des stratégies de synthèse, en exploitant les complémentarités possibles entre les éléments, et par des stratégies de séparation temporelle, en opérant des choix entre leurs aspects contradictoires. Les stratégies de synthèse réussies grâce à ces systèmes résident essentiellement dans des retombées économiques indirectes liées à des gains de sécurité (via une réduction et une maîtrise accrues des risques réglementaires, environnementaux, humains et opérationnels), d'efficacité (tant dans la gestion opérationnelle et administrative que dans la prise de décision et les projets) et de confort (via l'amélioration de la qualité de vie au travail). Nous rejoignons ainsi Hillary (2004) et Ferenhof et al. (2014) pour qui les apports des SME dépassent les aspects environnementaux en procurant de nombreux avantages intangibles aux petites entreprises (meilleure gestion des obligations légales, gains d'efficacité et de confort au travail, gestion intégrée des risques, motivation des salariés…). Nous corroborons aussi les propos de Biondi et al. (2000) selon qui les SME collectifs entre petites entreprises d'une même région et d'un même secteur d'activité permettent de gagner en efficacité en collaborant sur les aspects techniques et organisationnels (identification des problèmes, recherche de solutions appropriées, mise en place de formation en commun pour les dirigeants et le personnel…). Nos résultats nous amènent cependant à défendre l'idée que cette collaboration limite aussi la prise de risques économiques liée à l'adoption de nouvelles pratiques grâce au partage d'expériences, les problèmes et leurs solutions ayant souvent déjà été explorés chez les autres. Nous constatons également, qu'en

respectant le contexte et les priorités de chaque entreprise (rythme et importance), les SME collectifs permettent de mieux gérer les problèmes de répartition des ressources face à la multiplicité des exigences à considérer.

Nos résultats montrent par ailleurs que les efforts sociaux et environnementaux réalisés via les SME collectifs ne font pas ou peu l'objet de retombées économiques directes, obligeant ainsi les dirigeants à se contenter de stratégies de séparation temporelle pour les questions d'efficience. Malgré les économies permises par la mutualisation des moyens et quelques cas particuliers de retombées identifiables (réduction des primes d'assurance, majoration d'aide à l'investissement, réduction du gaspillage...) également observées par d'autres auteurs dans d'autres secteurs (cf. revue de littérature de Hillary, 2004), nous constatons que l'action responsable en SME collectifs induit surtout des coûts non productifs (accompagnement, charges et investissements sociaux et environnementaux, temps passé…) dont les effets sur la rentabilité soulèvent des problèmes complexes d'évaluation. Cette difficulté à mesurer les incidences économiques de l'action responsable n'est cependant ni un problème nouveau (Hahn et al., 2015) ni un problème spécifique aux petites entreprises (Courrent, 2012). Ce problème peut toutefois *« s'avérer rédhibitoire pour les entreprises qui ne voient pas dans la RSE un argument utile de communication »* (Courrent, 2012, p. 142). En outre, les impacts des SME collectifs en termes de ventes, d'accès aux marchés ou d'avantages concurrentiels sont très faibles, voire inexistants (sauf cas particuliers), du fait notamment de l'absence de valorisation marchande de l'ISO 14001 en agriculture.

L'absence de retombées économiques directes et le manque de récompenses du marché sont néanmoins une limite des SME observée dans d'autres secteurs d'activité (Biondi et al., 2000 ; Hillary, 2004). Ce résultat, qui corrobore donc les observations antérieures, fait plus globalement écho au constat de Vogel (2005, 2008), soutenu par Quairel (2011), qu'il n'y a pas véritablement de preuve de l'existence d'une demande pour la vertu. Préalablement identifié dans cette recherche (cf. section 1 de ce chapitre), ce problème sous-jacent aux tensions entre objectifs ne semble donc pas trouver de voie de résolution dans les SME collectifs. Ces derniers sont pourtant vus par les dirigeants comme un moyen d'accroître la viabilité future et la transmissibilité / cessibilité de leur entreprise et s'inscrivent donc dans une gestion à long-terme des tensions entre objectifs passant essentiellement par des stratégies de séparation temporelle, c'est-à-dire des efforts non économiques à court terme pour une amélioration espérée de la performance globale à long terme.

3.4.2. SME collectif et résolution des tensions entre niveaux

Nos résultats montrent que la résolution des tensions entre niveaux (entreprise *vs* société) réside quant à elle essentiellement dans des stratégies de séparation temporelle. En effet, malgré une équivalence réglementaire accordée par le Ministère de l'Agriculture (Certification Environnementale de niveau 2 permettant un allégement des contrôles et, dans certains cas particuliers, une majoration d'aides à l'investissement) et l'amélioration des relations avec les organismes de contrôle, la plupart des parties prenantes *a priori* importantes pour les entreprises (clients, fournisseurs, administrations, financeurs...) ne semblent pas, selon les dirigeants, faire véritablement preuve d'un intérêt accru. Ce faible intérêt des parties prenantes a d'ailleurs été observé dès les premiers travaux sur les petites entreprises en SME collectif (Ammenberg et Hjelm, 2002, 2003) et ce, dans d'autres secteurs d'activité que l'agriculture. Il a aussi été observé dans d'autres démarches collectives de développement durable en PME telles que la labellisation RSE (Gautier & Berger-Douce, 2016).

Mais qu'il s'agisse de reconnaissance ou de retombées économiques, cette recherche nous laisse présager que le manque de valorisation de l'action responsable en SME collectif est aussi le revers de la flexibilité et de la liberté d'action apportées par une démarche volontaire venant du terrain (et non des politiques publiques), basée sur une approche système (et non produit) et une logique d'amélioration continue (ne garantissant pas l'atteinte de critères fixes généralement attendue par les parties prenantes). Ces spécificités des SME collectifs favorables à l'action responsable des petites entreprises sont d'ailleurs source d'incompréhensions et de blocages avec certaines parties prenantes ayant des attentes et des logiques de fonctionnement différentes.

Largement exprimée par les dirigeants, cette limite des SME collectifs conduit alors les entreprises impliquées à se contenter essentiellement de stratégies de séparation temporelle pour résoudre les tensions entre l'entreprise et la société. A travers les SME collectifs, les dirigeants cherchent notamment à pallier le risque de perte de légitimité en anticipant les exigences futures. Nous avons en effet vu précédemment (cf. section 1.4 du présent chapitre) que les petites entreprises du secteur agricole semblent faire exception sur ce point, le risque de perte de légitimité étant souvent considéré comme un problème de grande entreprise qui expliquerait leur plus forte implication dans la RSE (Courrent, 2012). Nous constatons par ailleurs que, pour préserver et accroître cette légitimité, les dirigeants enquêtés misent aussi sur l'image positive et le gage de sérieux apportés par la certification de groupe ISO 14001, ainsi que sur le pouvoir de négociation potentiel du collectif. Les SME collectifs sont ainsi vus par

les petites entreprises comme un moyen de pallier leur manque de pouvoir, une spécificité effectivement considérée par Lepoutre & Heene (2006) comme défavorable à l'action responsable.

Nous rejoignons ainsi les propos de Biondi et al. (2000) pour qui les SME collectifs entre entreprises ayant des caractéristiques similaires (même région, même secteur d'activité) peuvent permettre de développer des synergies en matière de communication avec des parties prenantes communes (population locale, administrations...). Même si cela s'est parfois soldé par un échec, certains groupes d'entreprises étudiés ont par exemple mis en avant l'impact collectif potentiel de leurs efforts sur l'écosystème local pour défendre des intérêts communs vis-à-vis de certaines parties prenantes comme les administrations ou les agences de l'eau. Plus vulnérables aux forces de leur environnement (Astley & Fombrun, 1983) et n'ayant pas d'autres choix que de s'adapter aux pressions externes (Courrent, 2012), les petites entreprises trouveraient en effet dans les stratégies collectives une forme d'interdépendance qui garantirait leur survie (Dollinger, 1990) en provoquant un effet de levier sur leurs ressources (Puthod, 1998), en réduisant l'incertitude et le risque (Granata & Le Roy, 2011) et en leur permettant de mieux gérer les menaces et opportunités (Leyronas & Loup, 2008).

3.4.3. SME collectif et résolution des tensions liées aux processus de changement

La résolution paradoxale des questions de durabilité en SME collectif reposant essentiellement sur des stratégies de séparation temporelle (c.à.d. des efforts non économiques à court terme pour de la performance globale à long terme), ces systèmes ont logiquement un effet très positif sur la résolution des tensions liées aux processus de changement (présent *vs* futur). Les SME collectifs sont effectivement vus par les dirigeants comme un moyen de concilier viabilité actuelle et future en plaçant l'entreprise dans une logique d'anticipation, d'apprentissage et de progrès continu, mais aussi en favorisant l'exploration de nouvelles façons de voir et de faire. Nous avons d'ailleurs précédemment mis en évidence que ces systèmes développaient la capacité à changer des petites entreprises (cf. section 3.3 du présent chapitre). Ils permettent aux dirigeants de suivre l'évolution des exigences de la durabilité et d'affecter des ressources pour des améliorations à long terme sans remettre en cause la performance à court terme de leur entreprise. Pour Smith & Tushman (2005), la durabilité des performances organisationnelles dépend en effet de la capacité des dirigeants à gérer efficacement la tension entre l'exploitation et l'exploration.

En soutenant l'adoption de comportements concurrents (cf. sections 3.2 du présent chapitre), les SME collectifs permettent aussi d'éviter la tendance systématique à se concentrer sur le court terme au détriment du long terme lorsque les exigences du présent sont en tension avec les besoins du futur (Slawinski & Bansal, 2015). Ce faisant, ils réduisent le risque pour les entreprises de prendre du retard et de se retrouver au final face à une marche trop importante à passer (par exemple en matière de législation ou d'exigences clients). Pour Slawinski & Bansal (2015), les entreprises qui juxtaposent les exigences du court terme et du long terme sont d'ailleurs plus aptes à reconnaitre la complexité des questions de durabilité et la nécessité d'intégrer ces différentes dimensions.

Malgré quelques difficultés vécues au début par les dirigeants (une observation corroborant celle de Hallinan & Schaper, 2003), l'implication des salariés dans la démarche (sensibilisation, responsabilisation, formation…) semble aussi porter ses fruits au fil du temps dans les entreprises engagées en contribuant à la mise en œuvre des changements nécessaires à l'adoption de pratiques plus durables. Ce résultat va dans le sens de travaux de Biondi et al. (2000) pour qui la sensibilisation et l'accroissement des compétences du personnel contribuent fortement à la réussite des actions entreprises dans le cadre d'un SME. De nombreux avantages pour le personnel qui sont aussi de nature à faciliter les processus de changement ont d'ailleurs été identifiés dans la littérature sur les SME en PME : une meilleure définition des responsabilités et des tâches (Biondi et al., 2000), un intérêt pour l'apprentissage (Ammenberg et Hjelm, 1999 ; Ammenberg et al., 1999) et une motivation accrue, l'établissement d'un dialogue avec la direction et la mise en place de formations, une meilleure image interne de l'entreprise (Hillary, 2004)...

3.4.4. Eléments de conclusion sur les SME collectifs et la résolution des tensions de la durabilité

En définitive, nos résultats corroborent de nombreux apports et limites des SME collectifs déjà identifiés dans les travaux antérieurs mais aucun d'entre eux n'avait analysé ces phénomènes sous l'angle de la résolution paradoxale. En opérant ce rapprochement, notre recherche montre en quoi les SME collectifs permettent aux petites entreprises d'exploiter le potentiel positif des différentes tensions paradoxales auxquelles elles sont confrontées en matière de durabilité. Nos résultats qualitatifs et quantitatifs ont d'ailleurs montré que les SME collectifs renforçaient les facteurs des cercles vertueux de la gestion paradoxale et que ces phénomènes étaient

positivement associés à l'acceptation et à la résolution des tensions de la durabilité (H2a, H3b et H3c validées).

Ces résultats vont ainsi dans le sens des travaux de Smith & Lewis (2011) pour qui les cercles vertueux favorisent la durabilité en libérant la puissance des paradoxes, c'est-à-dire en permettant aux individus et aux organisations de tendre vers l'excellence à court terme tout en construisant les fondements de la réussite à long terme (Smith & Lewis, 2011). Selon les dirigeants, les SME collectifs favorisent d'ailleurs l'apprentissage et la créativité, la souplesse et l'adaptabilité, mais aussi la persévérance et le dépassement de soi, des mécanismes qui, selon Smith & Lewis (2011), résultent de la gestion paradoxale et permettent à l'action organisationnelle d'être plus fluide, plus réfléchie et plus durable. Nous défendons alors l'idée (proposition 6) que les cercles vertueux de la gestion paradoxale s'opérant dans les SME collectifs favorisent la durabilité des petites entreprises en améliorant leur performance globale (intégrant les dimensions économiques, environnementales, sociales et sociétales) à court terme comme à long terme.

Proposition finale 6 ($P6_f$) : *Les cercles vertueux de la gestion paradoxale créés par les SME collectifs favorisent la durabilité des petites entreprises en leur permettant d'améliorer leur performance globale à court terme tout en constituant les fondements de leur performance globale à long terme.*

Il convient par ailleurs de noter que nos résultats qualitatifs mettent en évidence le caractère ambivalent de l'amélioration continue sur la résolution des tensions. En tant que démarche non figée et flexible, respectant le contexte et la liberté d'action, l'amélioration continue favorise la résolution des paradoxes d'apprentissage (tensions liées aux processus de changement) mais limite d'un autre côté les possibilités de synthèse en ce qui concerne les paradoxes de performance (tensions entre objectifs et entre niveaux) en ne garantissant pas l'atteinte de critères fixes généralement attendue par les parties prenantes pour obtenir une reconnaissance ou une valorisation économique de l'action responsable. L'amélioration continue réduit également le pouvoir de négociation du collectif, dont la portée est déjà limitée par l'hétérogénéité des activités des entreprises, en induisant des écarts importants de niveaux et de rythme entre les membres en matière de performance non économique. L'attribution de l'équivalence CE2 (certification environnementale de niveau 2) par le ministère de l'agriculture n'a d'ailleurs pu être obtenue qu'en s'engageant collectivement sur des critères minimaux de performance environnementale, une logique contraire à celle de l'amélioration continue où chaque entreprise peut démarrer à son niveau et progresser à son rythme.

Mais l'ambivalence des réponses est au cœur même des problèmes paradoxaux et n'a rien d'anormal. Les liens entre les différentes tensions de la durabilité ne doivent d'ailleurs pas être négligés. Souvent entrelacés, les paradoxes se renforcent mutuellement (Lüscher & Lewis, 2008). Les tensions entre les objectifs économiques et non économiques, entre l'entreprise et la société, et entre le présent et le futur, sont en effet étroitement liées. Nous montrons à ce titre, qu'en soutenant la mise en place de stratégies de séparation temporelle (des efforts à court terme pour de la performance globale à long terme), l'amélioration continue favorise aussi la résolution de ces trois catégories de tensions. Pour Slawinski & Bansal (2015), les entreprises gérant efficacement les tensions intertemporelles sont effectivement susceptibles de mieux gérer d'autres tensions comme les tensions entre l'entreprise et la société.

4. REDUIRE LA MENACE PERSISTANTE DES CERCLES VICIEUX GRACE A UN NIVEAU ELEVE DE RESOLUTION DES TENSIONS

L'hypothèse prédisant que la résolution modère négativement la relation entre l'expérience et l'acceptation des tensions est confirmée (H4 validée). Pour un niveau donné de tensions perçues, l'acceptation des tensions est améliorée lorsque le niveau de résolution des tensions est élevé. Nos tests montrent que ceci est vrai pour les tensions de faibles ou moyennes intensités mais pas pour les niveaux de tensions trop élevés pour lesquels l'acceptation reste limitée quel que soit le niveau de résolution. Globalement négative, la relation entre l'expérience des tensions et leur acceptation est donc modérée par un niveau de résolution élevé. Dans ces conditions, les tensions de faibles et moyennes intensités sont mieux acceptées. Ce résultat constitue une contribution importante à la théorie des paradoxes, ce phénomène de *feedback* n'ayant, à notre connaissance, pas encore été observé et théorisé. Pourtant, Smith & Lewis (2011) insistent sur le caractère cyclique de leur modèle d'équilibre dynamique de gestion des paradoxes et soulignent la nécessité pour les gestionnaires de rester vigilants face à une menace persistante des cercles vicieux car ils doivent sans cesse réitérer la boucle entre l'acceptation et la résolution. La résolution paradoxale ne peut être en effet que temporaire, les tensions refaisant toujours surface, tôt ou tard (avec par exemple l'évolution des exigences sociétales ou la dégradation du contexte économique). Nos résultats quantitatifs montrent toutefois que cette menace des cercles vicieux peut être réduite par une résolution élevée des tensions car cette dernière limite l'effet négatif de l'expérience des tensions sur leur acceptation.

Ce niveau de résolution élevé semble d'autant plus important pour le maintien de l'acceptation des tensions que les cercles vertueux eux-mêmes peuvent renforcer les tensions (Smith & Lewis, 2011). Nos résultats qualitatifs confirment empiriquement cet argument en montrant que les efforts de résolution exacerbent les tensions et renforcent les risques d'attitudes défensives, donc la menace des cercles vicieux. Ce faisant, nous apportons des explications sur la précarité de la gestion paradoxale (Luscher & Lewis, 2008), l'exploitation du potentiel positif des paradoxes restant une tâche difficile (Smith & Lewis, 2011). Selon nos résultats, trois phénomènes expliquent cette exacerbation des tensions liée aux efforts de résolution et qui rend difficile le maintien dans le temps d'une gestion constructive des paradoxes de la durabilité en faisant persister les risques d'attitudes défensives sur lesquelles reposent les cercles vicieux.

Premièrement, les efforts de résolution des tensions de la durabilité impliquent des remises en cause et des changements qui sont source d'inconfort pour les dirigeants. Se remettre en cause sous-tend en effet de prendre conscience des problèmes et d'intégrer d'autres façons de voir, mais la prise en compte de la pluralité des points de vue accroit l'incertitude et révèle les objectifs concurrents et les processus incohérents (Cohen & March, 1974). Mettre en évidence les limites des pratiques et juxtaposer des aspects contradictoires peuvent aussi attirer l'attention sur les tensions sous-jacentes (Smith & Lewis, 2011). Comme Hillary (2004), nous mettons par exemple en évidence le caractère ambivalent de l'identification des problèmes dans le SME, pouvant être considéré par les dirigeants comme un avantage en permettant d'y remédier plus facilement mais aussi comme un désavantage si l'entreprise manque de ressources ou ne souhaite pas en allouer pour les traiter, cette dernière pouvant alors préférer ne pas savoir. Le changement sous-tend quant à lui de faire évoluer les pratiques actuelles vers des pratiques plus durables (souvent plus complexes ou plus contraignantes) et soulève des contradictions entre les exigences du court terme et les besoins du long terme (Hahn et al., 2015 ; Luscher & Lewis, 2008). Faces aux contradictions, les individus peuvent alors éprouver de l'anxiété et mettre en œuvre des mécanismes de défenses (Vince & Broussine, 1996 ; Jarrett & Vince, 2017), nourrissant ainsi la menace des cercles vicieux de la gestion paradoxale (Smith & Lewis, 2011). Nos résultats montrent en effet que les remises en cause et les changements nécessaires à la résolution des tensions de la durabilité peuvent susciter des inquiétudes et des attitudes défensives chez les dirigeants comme chez les salariés.

Deuxièmement, nous montrons que la résolution des tensions de la durabilité met sous pression les ressources des petites entreprises (temps et finances) en impliquant surtout des stratégies de séparation temporelle, c'est-à-dire des efforts à court terme pour de la performance à long

terme. La rareté des ressources exacerbe en effet les tensions entre les alternatives opposées (Smith & Tushman, 2005). Nos résultats confirment d'ailleurs (H1c validée) qu'il s'agit d'un facteur de l'expérience des tensions (Smith & Lewis, 2011 ; Miron-Spektor et al., 2018). En accroissant le manque de ressources (temps et finances) des petites entreprises, l'action responsable peut rapidement entrer en tension avec la gestion de leurs priorités quotidiennes et la grande prudence dont elles doivent faire preuve sur le plan économique (Welsh & White, 1981). L'excès de contraintes par rapport aux ressources disponibles (temps et finances) génère alors chez les dirigeants des attitudes défensives qui renforcent la menace des cercles vicieux. Pour Courrent (2012, p. 142), *« la remise en cause des logiques habituelles de fonctionnement, induite par la diversification des objectifs à poursuivre (économiques, sociaux et environnementaux) et des parties prenantes à intégrer dans l'analyse, plaide (…) pour le recours à des outils d'aide à la décision plus complexes »*. Mais leur mise en place peut paradoxalement devenir démobilisatrice en petite entreprise, ces outils pouvant être considérés comme trop lourds et trop difficiles à utiliser : *« des tensions paradoxales peuvent alors exister entre le souhait de vouloir être guidé et le sentiment que cela est trop contraignant »*. La question des outils de pilotage de la performance globale en petite entreprise reste malheureusement peu explorée (Courrent, 2012). Malgré l'allègement de la contrainte permis par la démarche collective, nombre de dirigeants enquêtés se plaignent en effet que la formalisation (outils, documentation…) du SME prend trop d'importance par rapport aux objectifs de performance environnementale, corroborant ainsi les analyses de Hillary (2004). La mise en œuvre d'un SME dote en effet l'entreprise d'une politique environnementale, de plans d'actions, de plans de formation, d'outils, de procédures, etc., qui peuvent paraître lourds même dans le champ des grandes entreprises (Boiral, 2006). Mais en l'absence de ces éléments, *« il paraît difficile d'entreprendre des actions sérieuses pour réduire les impacts environnementaux »* (Boiral, 2006). Cette formalisation peut toutefois constituer un véritable fardeau et entraver la mise en œuvre du SME en petite entreprise, c'est pourquoi Biondi et al. (2000) insistent sur l'importance d'avoir un SME « allégé » adapté à leurs spécificités de gestion. La norme ISO 14001 est d'ailleurs *« suffisamment souple pour permettre des adaptations et des interprétations assez variées »* (Boiral, 2006). Malgré la nécessaire lourdeur et la nécessaire complexité des outils de l'action responsable (Courrent, 2012), leur acceptabilité semble donc une question importante à considérer en petite entreprise pour le maintien d'une gestion constructive des tensions.

Troisièmement, nos résultats montrent que le manque de reconnaissance et de retombées économiques des efforts en matière de durabilité (cf. section précédente) crée au fil du temps un sentiment d'incohérence chez les dirigeants qui provoque des attitudes défensives. Pour Smith & Lewis (2011), la recherche de cohérence est en effet un facteur des cercles vicieux de la gestion paradoxale. En rendant les contraintes et les coûts encore plus pesants, ce manque de contrepartie de l'action responsable amène de plus en plus certains dirigeants à raisonner en coût / avantage et donc à questionner l'intérêt de poursuivre leur action constructive au sein du SME collectif, d'autant que ce dernier peut aussi être source de stress et d'inquiétude (via la prise de conscience des problèmes et la remise en question, le niveau d'exigence et la pression sur les ressources, les audits et la responsabilité collective…). Selon les dirigeants enquêtés, plusieurs membres ont d'ailleurs quitté la démarche ou s'apprêtent à le faire pour ces raisons. Dans leur recherche-action, Luscher & Lewis (2008) mettent en effet en évidence que la gestion paradoxale est précaire, les acteurs restant susceptibles de revenir aux pratiques antérieures. De même, pour Clegg et al. (2002), les organisations demeurent dans une posture de dialectique permanente alimentée par l'interaction entre les tensions et leur gestion (Smith & Lewis, 2011).

En exacerbant les tensions, les efforts de résolution des tensions de la durabilité en petite entreprise semblent donc difficiles à maintenir dans le temps et générer petit à petit des attitudes défensives qui nourrissent la menace des cercles vicieux en matière de gestion des paradoxes. Le test de l'hypothèse H4 montre toutefois qu'un niveau de résolution élevé peut permettre aux dirigeants de mieux accepter les tensions de faible à moyenne intensité. Mais en l'absence de demande pour la vertu (Vogel, 2008), la soutenabilité de l'action responsable en petite entreprise apparaît comme une question importante à poser. L'étude des entreprises agricoles en SME collectifs montre à ce titre la nécessité d'une plus grande reconnaissance par la société des efforts volontaires qu'elles fournissent en matière de durabilité. L'exploitation du potentiel positif des paradoxes tient dans un équilibre dynamique qui suppose une adaptation permanente à des tractions continues entre des directions opposées (Smith & Lewis, 2011) mais la complexité cognitive et comportementale (Denison et al., 1995) que cela requiert ne peut être en effet sans contreparties négatives (stress, fatigue professionnelle…) pour les dirigeants (Perret & Josserand, 2003). Alors que les dirigeants enquêtés expriment des besoins grandissants de reconnaissance des efforts et de retours sur investissements (en termes de marchés, de prix de vente, d'aides publiques...), on peut en effet s'inquiéter des conséquences de la persistance de tels problèmes sur leur action responsable à moyen et long terme. Un ajustement plus approprié du poids de la contrainte (rythme de l'amélioration continue,

pertinence et ergonomie des outils…), une exploitation accrue des avantages du collectif (mutualisation des moyens, actions collectives…) et un travail de négociation actif avec des parties prenantes clés potentiellement source de retombées économiques (clients, administrations, financeurs, assurances…) pourraient probablement permettre à ces petites entreprises de pérenniser leur engagement responsable en SME collectif et donc une gestion constructive des tensions de la durabilité plutôt que de basculer dans des attitudes défensives contreproductives qui entraveraient au final leurs performances. Si les stratégies de séparation (compromis) ne sont au mieux qu'un second choix, les stratégies de synthèse (synergie) créent de la valeur mais passent souvent par une reformulation du problème et une transformation de la situation où se noue la contradiction (Koenig, 1996). Ces aménagements nécessaires à la recherche de synergies restent une tâche difficile (Smith & Lewis, 2011) et peuvent parfois prendre du temps (Koenig, 1996). En mettant ainsi en évidence la fragilité des cercles vertueux de la gestion paradoxale et l'importance d'une efficacité perçue suffisante des efforts de résolution pour le maintien de l'acceptation des tensions, cette recherche apporte une contribution importante à la théorie des paradoxes et à la littérature sur la durabilité des entreprises, nous amenant à formuler la proposition suivante pour la recherche future :

Proposition finale 7 ($P7_f$) : *En matière de durabilité, la solidité des cercles vertueux de la gestion paradoxale repose sur un niveau élevé de résolution des tensions ($P7_f$ a). Un niveau de résolution faible ou moyen fragilise les cercles vertueux en renforçant petit à petit les risques d'attitudes défensives contreproductives ($P7_f$ b).*

♦

Dans ce sixième et dernier chapitre, nous avons croisé les résultats de l'étude qualitative (chapitre 4) et de l'étude quantitative (chapitre 5), ces derniers éclairant des zones différentes de l'objet de recherche. Cela nous a ainsi permis d'obtenir une vision plus globale des phénomènes étudiés tout en affinant leur analyse. Discuter ces résultats en les mettant en perspective avec la littérature nous a alors conduit à développer un cadre d'analyse des tensions de la durabilité en petite entreprise et à formuler plusieurs propositions pour la recherche future sur la gestion des paradoxes sous-jacents à ces tensions.

CONCLUSION GENERALE

Synthèse des résultats et proposition d'un modèle intégrateur

A travers l'approche des paradoxes, nous avons cherché dans cette thèse à étudier les effets des SME collectifs sur la gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise. L'étude du cas des entreprises agricoles en démarche Terr'Avenir s'est alors avérée particulièrement adaptée à cet objet. Notre design de recherche, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives, a en effet permis d'apporter des réponses allant au-delà des questions initialement posées et d'élaborer des propositions génériques (cf. chapitre 6), pour la recherche et le terrain, applicables dans des contextes comparables. Après avoir rappelé les principaux résultats obtenus par question de recherche dans le tableau ci-après, nous proposons un modèle intégrateur de gestion des paradoxes de la durabilité en petite entreprise.

Questions de recherche	**Principaux résultats**
A quelles tensions paradoxales les petites entreprises sont-elles confrontées en matière de durabilité ?	• Les petites entreprises sont confrontées à trois types de tensions de la durabilité relevant de paradoxes de performance et d'apprentissage : des tensions entre objectifs (économiques *vs* non économiques), des tensions entre niveaux (entreprise *vs* société), des tensions liées aux processus de changement (présent *vs* futur). • Ces tensions se matérialisent par différents problèmes de gestion persistants pour l'action responsable en petite entreprise (par exemple ceux liés à l'ambivalence des solutions ou à l'évolutivité des modèles de durabilité). • Le manque de ressources des petites entreprises et la forte responsabilité sociétale du secteur étudié (l'agriculture) exacerbent ces tensions.
Les SME collectifs créent-ils des conditions favorables à une gestion constructive et efficace des tensions de la durabilité en petite entreprise ? Ces conditions créées par les SME collectifs permettent-elles véritablement une meilleure gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise ?	• Les caractéristiques de base des SME collectifs (démarche collective, amélioration continue, responsabilité collective, accompagnement) favorisent à la fois l'expérience, l'acceptation et la résolution des tensions de la durabilité. Combinées ensemble, elles constituent des leviers importants de la gestion paradoxale et donc de l'action responsable en petite entreprise. • En mettant sous pression les ressources des petites entreprises, l'amélioration continue renforce l'expérience des tensions, stimulant ainsi des réponses. La démarche collective, l'amélioration continue, la responsabilité collective et l'accompagnement favorisent alors l'acceptation et la résolution de ces tensions en améliorant le sentiment de sécurité des dirigeants (équanimité), en renforçant leur aptitude à adopter des comportements concurrents (complexité cognitive et comportementale) et en développant la capacité à changer (capacités dynamiques) de leur petite entreprise. • Mais en exacerbant au fil du temps les tensions, les efforts de résolution renforcent aussi les risques d'attitudes défensives contreproductives et donc la menace persitante des cercles vicieux, mettant ainsi en évidence la difficulté et la précarité de la gestion paradoxale. • Un niveau de résolution élevé réduit toutefois la menace des cercles vicieux. La relation négative entre l'expérience et l'acceptation des tensions est en effet modérée négativement par un niveau de résolution élevé : pour un niveau donné de tensions perçues, l'acceptation est améliorée lorsque le niveau de résolution est élevé, sauf pour les niveaux de tensions trop élevés pour lesquels l'acceptation reste limitée quel que soit le niveau de résolution.

Tableau 72 : Synthèse des principaux résultats de la recherche

Les résultats obtenus à la première question de recherche nous ont conduit à proposer un cadre d'analyse des tensions de la durabilité en petite entreprise spécifiant les problèmes de gestion persistants que ces tensions posent pour leur action responsable (cf. chapitre 6, section 1). Les

résultats obtenus aux deux autres questions de recherche nous permettent quant à eux de développer un modèle de gestion des paradoxes de la durabilité en petite entreprise (cf. figure ci-après).

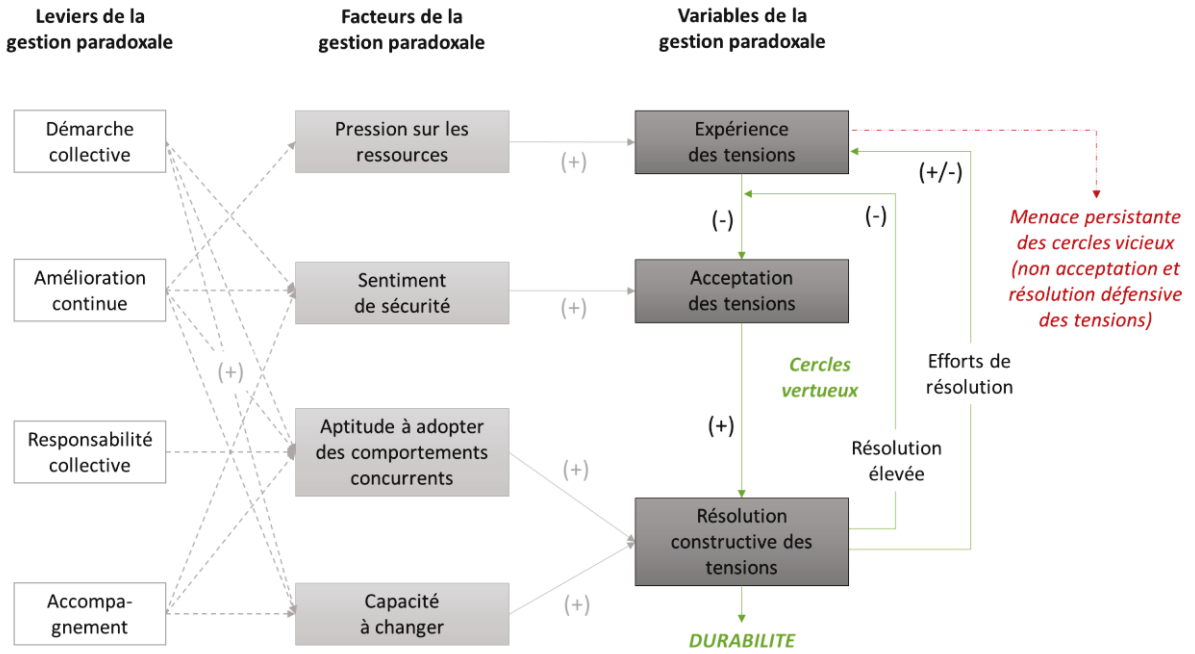


Figure 43 : Modèle de gestion des paradoxes de la durabilité en petite entreprise

Ce modèle intègre les quatre caractéristiques de base des SME collectifs, identifiées comme des leviers de la gestion paradoxale en petite entreprise (situés à gauche), et précise leurs liens avec les facteurs (situés au centre) qui influencent la gestion des tensions de la durabilité (variables situées à droite). Des flèches précisent alors la nature, le sens et le signe des relations entre ces différents éléments[48].

Ce modèle matérialise aussi la circularité de la gestion paradoxale – et respecte donc son caractère processuel et dynamique – en clarifiant les rétroactions (feedbacks) positives et négatives de la résolution constructive sur l'expérience des tensions et sur la relation entre l'expérience et l'acceptation des tensions. Il met ainsi en évidence la précarité des cercles

[48] Les relations entre les leviers et les facteurs de la gestion paradoxale sont analysées dans l'étude qualitative (chapitre 4). Les relations entre les facteurs et les variables de la gestion paradoxale sont analysées dans l'étude quantitative (chapitre 5). Enfin, les rétroactions de la résolution constructive sont analysées dans ces deux études. Il convient aussi de préciser que le signe et le sens de la relation entre l'acceptation et la résolution des tensions sont issus de la théorie (cf. Smith & Lewis, 2011). Même si confirmer empiriquement cette relation ne faisait pas partie des objectifs de recherche, nous nous sommes assurés de sa validité empirique en la testant avec un modèle de régression linéaire. Ce modèle, qui figure en annexe 5, montre bien une relation positive significative (au seuil de 5%).

vertueux de la gestion paradoxale et la nécessité de maintenir un niveau de résolution élevé des tensions pour stabiliser ces cercles vertueux et réduire la menace persistante des cercles vicieux. Un niveau de résolution faible ou moyen des tensions fragilise en effet les cercles vertueux en renforçant petit à petit les risques d'attitudes défensives contreproductives qui nourrissent les cercles vicieux, les efforts de résolution exacerbant aussi les tensions. Ces attitudes défensives peuvent émerger lorsque les efforts de résolution des tensions de la durabilité mettent excessivement sous pression les ressources (temps et finances), provoquent des remises en cause et changements trop inconfortables ou créent un trop fort sentiment d'incohérence face au manque de récompenses de l'action responsable (reconnaissance et valorisation). A l'instar de Smith & Lewis (2011), notre modèle intègre enfin l'idée que les cercles vertueux de la gestion paradoxale favorisent la durabilité des petites entreprises en leur permettant d'améliorer leur performance globale à court terme (sur les plans économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux) tout en constituant les fondements de leur performance globale à long terme (sur ces mêmes plans).

Contributions théoriques et empiriques

Le tableau ci-après synthétise nos principales contributions théoriques et empiriques.

Contributions théoriques et méthodologiques	Contributions empiriques
• Identification et caractérisation des tensions paradoxales de la durabilité et des problèmes persistants sous-jacents à ces tensions pour l'action responsable en petite entreprise. • Identification de quatre leviers de la gestion paradoxale et mise en lumière des effets rétroactifs de la résolution constructive et des incidences de ces effets sur la solidité des cercles vertueux de la gestion paradoxale (et donc sur la durabilité des entreprises). • Elaboration de propositions et d'un modèle de recherche sur la gestion des paradoxes de la durabilité en petite entreprise. • Démonstration de la pertinence de la théorie des paradoxes comme cadre d'analyse de l'action responsable en petite entreprise et apports de nouveaux éclairages pour le champ de la RSPME et la littérature des SME collectifs. • Confirmation et développement de la théorie des paradoxes et des travaux sur les paradoxes de la durabilité par l'étude d'entreprises évoluant dans un secteur particulièrement sous tensions. • Mise en œuvre d'une méthodologie mixte ayant permis de décrypter la complexité des phénomènes étudiés tout en les mesurant. Développement d'échelles de mesure sur la gestion des tensions de la durabilité.	• Déconstruction des paradoxes de la durabilité permettant une meilleure compréhension des problèmes persistants qu'ils posent pour l'action responsable en petite entreprise. • Démonstration pour les dirigeants de l'importance d'adopter une vision paradoxale pour le traitement des problèmes de durabilité des entreprises. • Identification de leviers permettant de dépasser des difficultés spécifiques aux petites entreprises et de résoudre constructivement les tensions de la durabilité, plutôt que de basculer dans des attitudes défensives contreproductives. • Mise en évidence, pour les politiques publiques et la société, de la difficile soutenabilité de l'action responsable en petite entreprise et de l'importance d'une plus grande reconnaissance / valorisation de leurs efforts en matière de durabilité. • Elaboration de pistes pour pérenniser l'action responsable des petites entreprises en SME collectifs. • Mise en évidence pour les politiques publiques du potentiel autorégulateur des systèmes de management collectifs comme alternative aux systèmes de régulation plus classiques tels que l'action régalienne ou le marché.

Tableau 73 : Principales contributions théoriques et empiriques de la recherche

- ***Contributions théoriques et méthodologiques***

Les contributions théoriques de la recherche sont de plusieurs ordres et concernent aussi bien la théorie des paradoxes, la littérature sur la durabilité des petites entreprises que celle relative aux SME collectifs, en établissant notamment des liens entre ces trois objets.

Tout d'abord, la recherche confirme empiriquement l'existence de tensions paradoxales de la durabilité et précise leur nature dans le champ des petites entreprises tout en caractérisant les problèmes de gestion sous-jacents à ces tensions pour leur action responsable (cf. chapitre 6, section 1). En opérant une telle déconstruction des paradoxes, nous permettons de mieux comprendre les difficultés persistantes auxquelles font face les petites entreprises dans l'amélioration de leur durabilité et ouvrons de nouvelles perspectives pour la recherche sur les paradoxes de la durabilité et la RSPME[49]. L'identification de tensions vécues par les acteurs et la mise en évidence du rôle déterminant du manque de ressources des petites entreprises sur le niveau de ces tensions soulignent d'ailleurs la pertinence de la théorie des paradoxes (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Lewis & Smith, 2014) pour l'analyse et le traitement des questions de durabilité dans cette catégorie d'entreprises, le champ de la RSPME ayant jusque-là mobilisé d'autres approches théoriques (Aka & Labelle, 2010) donnant une compréhension partielle de ces questions (Ondoua Biwolé, 2017). Or, dans les petites entreprises étudiées, l'expérience de tensions paradoxales explique, dans une large mesure, les problèmes auxquels elles sont confrontées lorsqu'elles s'engagent dans l'amélioration de leur durabilité.

En mobilisant une approche paradoxale pour étudier empiriquement les problèmes de durabilité des entreprises, nous répondons aussi aux appels récents de plusieurs auteurs dans ce domaine (Hahn et al., 2015 ; Van der Byl & Slawinski, 2015 ; Hahn et al., 2017 ; Jay et al., 2017), les travaux en la matière étant théoriques pour la plupart (Van der Byl & Slawinski, 2015) à quelques exceptions près (voir par exemple Slawinski & Bansal, 2015 ou Grimand et al., 2014). Notre recherche complète ces travaux en identifiant quatre leviers de la gestion paradoxale pour le traitement des tensions de la durabilité en petite entreprise (cf. chapitre 6, sections 2 et 3), opérant au passage une relecture de certains résultats antérieurs sur les apports et limites des SME collectifs pour cette catégorie d'entreprise. Ce faisant, nous proposons un nouveau cadre d'analyse de la performance de ces formes d'action à la fois individuelle et collective. Nous montrons en effet que les quatre caractéristiques de base de ces systèmes (démarche collective, amélioration continue, responsabilité collective, accompagnement) permettent aux petites

[49] Responsabilité Sociétale des Petites et Moyennes Entreprises

entreprises de développer des capacités individuelles, organisationnelles et inter-organisationnelles qui favorisent une résolution constructive plutôt que défensive des tensions de la durabilité.

Nous observons que ces phénomènes reposent en partie sur le dépassement de problèmes spécifiques aux petites entreprises, reconnus comme défavorables à l'action responsable (comme le manque de capacités ou de formalisation des processus de décision), mais pas seulement. Ils s'appuient aussi sur l'exploitation de spécificités réputées favorables à l'action responsable (telles que la flexibilité ou la proximité) et agissent sur les trois niveaux du système stratégique des petites entreprises (cf. cadre proposé par Guilhon (1998), considéré par Dupuis & Le Bas (2007) comme cadre d'analyse pertinent des leviers de l'action responsable en PME), à savoir : le dirigeant (niveau individuel), l'entreprise (niveau organisationnel) et son environnement (niveau contextuel). Analyser les effets des SME collectifs sur la gestion des paradoxes de la durabilité apporte ainsi de nouveaux éclairages à la littérature s'intéressant aux leviers de l'action responsable en petite entreprise et répond à la nécessité de prendre désormais en compte ces trois niveaux simultanément (Ondoua Biwolé, 2017). Comme la plupart des travaux sur la durabilité des petites entreprises, nos analyses nous amènent par ailleurs à défendre l'idée que celle-ci requiert des modalités de mise en œuvre spécifiques.

La théorie des paradoxes apparaît toutefois comme une cadre d'analyse générique, une métathéorie (Smith & Lewis, 2014 ; Schad et al., 2016), applicable aux très grandes entreprises comme aux plus petites, à différents niveaux d'analyse et à une variété d'objets et de contextes, à en juger par la diversité des travaux dans ce domaine. En répondant à l'appel de Smith & Lewis (2011) de confronter leur modèle intégrateur au terrain, nous montrons en effet la pertinence et la généralisabilité de cette théorie pour notre contexte de recherche. Nous confirmons et approfondissons notamment le rôle clé joué par plusieurs facteurs (la rareté des ressources, l'équanimité, la complexité cognitive et comportementale, et les capacités dynamiques) sur la gestion paradoxale et apportons aussi de nouveaux éclairages sur les capacités de la résolution paradoxale. La complexité cognitive et comportementale et les capacités dynamiques apparaissent en effet comme des facteurs de la résolution. Or, ces relations n'avaient pas été théorisées dans le modèle de Smith & Lewis (2011).

Mais nos principales contributions à la théorie des paradoxes résident, d'une part, dans l'identification des leviers de la gestion paradoxale précédemment abordés, et d'autre part, dans la mise en lumière des effets rétroactifs de la résolution constructive des tensions. Identifier des leviers de la gestion paradoxale apporte des éclairages précis sur des conditions particulières

qui peuvent favoriser l'exploitation du potentiel positif des paradoxes de performance et d'apprentissage en petite entreprise. Ce faisant, nous répondons à l'appel de Miron-Spektor et al. (2011) invitant la recherche à s'intéresser aux situations qui peuvent favoriser la mentalité paradoxale, c'est-à-dire la propension à accepter et à travailler au travers des tensions. Mettre en lumière les effets rétroactifs de la résolution constructive vient alors éclairer en quoi cette exploitation du potentiel positif des paradoxes est précaire et reste une tâche difficile. Non théorisées précisément jusque-là, ces rétroactions ont des incidences importantes sur la solidité des cercles vertueux de la gestion paradoxale (cf. chapitre 6, section 4) et donc sur la durabilité des entreprises.

En spécifiant les problèmes de gestion sous-jacents aux tensions de la durabilité en petite entreprise et des processus solides par lesquels elles peuvent y répondre plus efficacement pour aller de l'avant, notre recherche complète un domaine de recherche encore trop limité sur la gestion des paradoxes de la durabilité tout en apportant de nouveaux éclairages pour le champ de la RSPME. Afin d'opérationnaliser nos différentes contributions théoriques, nous formulons plusieurs propositions génériques pour la recherche future (cf. chapitre 6), applicables dans des contextes comparables, et développons un modèle de gestion des paradoxes de la durabilité en petite entreprise (cf. *supra*).

Enfin, il convient de noter que notre travail répond à la nécessité de mobiliser désormais des méthodes quantitatives pour la recherche sur les paradoxes (Smith et al., 2017) et la durabilité des petites entreprises (Ondoua Biwolé, 2017), deux domaines où les méthodes qualitatives sont encore largement dominantes, du fait probablement de besoins d'exploration persistants et de l'importance particulière accordée aux contextes et aux processus. Mais en combinant des méthodes qualitatives et quantitatives dans une logique de triangulation forte, c'est-à-dire visant à éclairer des zones différentes de notre objet (Caillaud & Flick, 2016), cette recherche a permis de décrypter la complexité des phénomènes étudiés tout en les mesurant. Ce faisant, elle contribue aussi au développement d'échelles de mesure sur la gestion des tensions de la durabilité.

- ***Contributions empiriques***

Les contributions empiriques de la recherche peuvent se décliner en trois catégories selon la nature des acteurs.

- ***Implications pour les petites entreprises***

Notre déconstruction des paradoxes de la durabilité en petite entreprise doit permettre aux dirigeants de mieux comprendre les difficultés persistantes auxquelles ils font face en matière de durabilité et d'explorer de nouvelles voies de résolution des tensions. Notre analyse des effets des SME collectifs sur la gestion paradoxale participe à cette tâche et offre plusieurs pistes (leviers) aux petites entreprises pour dépasser des problèmes liés à leurs spécificités de gestion et exploiter le potentiel positif des paradoxes de la durabilité plutôt que de basculer dans des attitudes défensives qui entraveraient au final leurs performances.

Ce faisant, nous démontrons l'importance d'adopter une vision paradoxale pour traiter efficacement les questions de durabilité et invitons les dirigeants de petites entreprises à s'intéresser aux « vertus » des SME collectifs sans en ignorer les « vices ». Notre recherche doit d'ailleurs les alerter sur la difficulté de cette nécessaire gestion paradoxale en raison des efforts importants qu'elle suppose dans un contexte où la pression de l'efficacité économique à court terme est particulièrement élevée. La gestion paradoxale exige en effet des acteurs d'éviter la tendance systématique à séparer les éléments lorsque ceux-ci sont contradictoires en embrassant leurs liens afin d'améliorer la performance de chacun. Mais en l'absence d'efforts suffisants pour la performance non économique et la viabilité future, les petites entreprises risquent d'être mal préparées pour l'avenir.

Nous montrons toutefois que, malgré le manque de valorisation de l'action responsable, la gestion paradoxale ne doit pas se limiter à des compromis (stratégies de séparation) mais se concrétiser aussi, pour être soutenable, par une recherche active et créative de synergies (stratégies de synthèse). Un niveau élevé de résolution des tensions apparait en effet nécessaire pour maintenir une gestion constructive des paradoxes de la durabilité et donc éviter de basculer dans des attitudes défensives contreproductives. La gestion des questions de durabilité nécessiterait plus qu'hier des *« champions de l'ambivalence »* qui placent la réflexion et l'action paradoxale au cœur de l'organisation (Jay et al., 2017).

- ***Implications pour l'accompagnement***

La recherche doit également attirer l'attention des acteurs-tiers accompagnant les petites entreprises en SME collectifs sur la nécessité de résoudre certains problèmes récurrents qui fragilisent l'engagement des entreprises dans la démarche et donc sa pérennité. Il semble en

effet important de veiller au bon ajustement de la contrainte pour les petites entreprises (respect du rythme et de l'importance, amélioration de la pertinence et de l'ergonomie des outils, pas d'importance excessive accordée à la formalisation…) et d'aider activement les dirigeants dans la recherche de synergies (exploration de nouvelles voies de retour sur investissement, communication et négociation active avec des parties prenantes potentiellement sources de retombées économiques…).

Réduire la lourdeur administrative du SME et trouver une solution d'amortissement direct des coûts d'accompagnement et de certification semblent à ce titre des points à considérer en priorité. Les dirigeants sont largement conscients des nombreux apports indirects des SME collectifs mais manquent souvent de temps et d'attrait pour la formalisation. Ils peuvent alors être tentés d'abandonner la démarche lorsque celle-ci entre trop en concurrence avec les priorités quotidiennes. Les charges d'accompagnement et de certification représentent quant à eux des coûts fixes qu'il est facile de supprimer lorsque le contexte économique est défavorable.

Notre recherche montre en effet que la gestion constructive des tensions de la durabilité tient dans un équilibre fragile qu'il est particulièrement difficile de maintenir en petite entreprise, du fait notamment de leur manque de ressources. Pour maintenir la motivation à adopter des comportements concurrents, pallier l'insuffisance de ressources et nourrir la recherche créative de synergies, il semble alors opportun d'exploiter au maximum les avantages de la démarche collective (mutualisation des moyens, travaux de groupe, pouvoir de négociation collectif…).

- ***Implications pour les politiques publiques et la société***

Paradoxale par nature (Hahn et al., 2015 ; Hahn et al., 2017 ; Jay et al. 2017 ; Slawinski & Bansal, 2012, 2015 ; Van der Byl & Slawinski, 2015), la durabilité renvoie à des questions complexes et évolutives qui ne sont pas l'apanage des grandes entreprises. Collectivement, les petites entreprises ont en effet un fort impact sociétal du fait de la grande place qu'elles occupent dans nos économies. Pourtant, elles se sentent souvent désarmées (Courrent, 2012) ou peu concernées (Paradas, 2011) par ces questions. Trouver des solutions pour favoriser et pérenniser l'action responsable dans cette catégorie d'entreprise constitue donc un enjeu sociétal important. Notre recherche s'inscrit dans cet objectif en montrant comment les petites entreprises peuvent réunir des capacités (individuelles, organisationnelles et inter-organisationnelles) leur permettant de répondre constructivement et efficacement aux

paradoxes de la durabilité, et donc d'assumer leur part de responsabilité dans la réalisation de nos grands défis actuels.

La durabilité est un domaine où chercheurs et gestionnaires tentent de trouver des scénarios gagnants-gagnants entre les objectifs économiques et non économiques, entre l'entreprise et la société, et entre les exigences du court terme et les besoins du long terme. Mais en continuant d'aborder les questions de durabilité dans une perspective utilitariste, les acteurs réduisent les paramètres du problème et donc les solutions possibles. Pour relever les défis fondamentaux de la durabilité, c'est-à-dire faire converger les objectifs des entreprises avec les besoins de la société à court et à long terme, les éléments contradictoires doivent être juxtaposés et traités comme des paradoxes (Slawinski & Bansal, 2015). Les contradictions persistantes entre les éléments de la durabilité (cf. chapitre 6, section 1) pourraient en effet conduire à la fameuse tragédie des communs (Hardin, 1968) où les intérêts individuels (notamment le profit à court terme) entrent en conflit avec le bien commun (un monde durable) jusqu'à sa ruine, c'est-à-dire un résultat perdant-perdant (Jay et al., 2017). Pour tenter d'enrayer cet enchaînement inéluctable, nous attirons en particulier l'attention des pouvoirs publics sur deux des quatre leviers de la gestion paradoxale que nous identifions et qui, selon nos résultats, favorisent fortement l'adoption de comportements concurrents en matière de durabilité : l'amélioration continue et la responsabilité collective.

Plutôt que d'imposer un modèle régissant l'action responsable, l'amélioration continue permet aux entreprises de s'organiser pour prendre des décisions en matière de durabilité et laisse la liberté aux acteurs de choisir les actions en fonction de leur contexte (priorités, rythme, importance…). L'amélioration continue respecte donc l'hétérogénéité des situations mais donne aussi un droit à l'erreur. Ce dernier s'avère particulièrement important car il peut transformer les situations paradoxales en contradictions et réduire le caractère vital de la performance (Ancelin-Bourguignon, 2018). Dans cette logique de discussion plutôt que de sanction, l'action responsable, même contradictoire, est alors perçue comme une « contrainte positive », limitant ainsi la tendance des individus à se focaliser uniquement sur leur pôle préférentiel lorsque celui-ci entre en opposition avec un autre pôle.

La responsabilité collective apporte quant à elle une réponse constructive à un problème central de l'action collective, celui du passager clandestin (Olson, 1965)[50] qui, sans régulation, peut

[50] 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.

conduire à une minimisation proportionnelle des efforts individuels. Dans les SME collectifs étudiés, elle oblige en effet les entreprises à rendre compte du respect de leurs engagements au collectif, permettant ainsi de s'assurer qu'aucune entreprise ne profite de l'avantage collectif (la certification, la mutualisation des moyens, l'accès à de nouvelles ressources et compétences...) sans avoir déployé autant d'efforts que les autres entreprises. Couplée à l'amélioration continue, la responsabilité collective apparait alors comme un système autorégulateur alternatif aux systèmes de régulation plus classiques tels que l'action régalienne ou le marché (Micheaux, 2017) et ouvre de nouvelles perspectives pour la gestion des problématiques de développement durable à l'échelle des territoires. Ces attributs des SME collectifs apportent ainsi une solution au manque de règles formalisées et de référentiel adapté dont souffrent souvent les stratégies collectives de développement durable (Oerlemans & Assouline, 2003 ; Berger-Douce & Courrent, 2009 ; Da Fonseca, 2014).

Face au manque de ressources des petites entreprises et à l'absence d'une véritable demande pour la vertu, notre recherche doit aussi attirer l'attention sur la difficile soutenabilité de l'action responsable pour cette catégorie d'entreprise. L'étude des entreprises agricoles en SME collectifs montre à ce titre la nécessité d'une plus grande reconnaissance, par les politiques publiques et la société, des efforts volontaires qu'elles fournissent en matière de durabilité. Soutenir l'adoption de comportements concurrents en faveur de la durabilité peut en effet limiter les risques d'attitudes défensives contreproductives face à des attentes pouvant être jugées comme trop excessives ou trop évolutives par des petites entreprises vulnérables par nature. L'exploitation du potentiel positif des paradoxes de la durabilité tient dans un équilibre dynamique fragile qui suppose une adaptation continue à des exigences contradictoires, mais les remises en cause, les changements, la pression sur les ressources (temps, finances) et le sentiment d'incohérence que cela induit ne peuvent être sans contreparties négatives (stress, fatigue professionnelle…) pour le chef de petite entreprise qui doit aussi s'en tenir à l'essentiel et faire preuve d'une grande prudence économique.

Limites et perspectives de la recherche

- ***Limites et perspectives méthodologiques***

Les limites méthodologiques de cette recherche résident essentiellement dans le manque de variance de nos données quantitatives. Malgré la rigueur et le soin apportés à la construction de nos instruments de mesure, nous nous sommes heurtés à une faible variabilité inter-sujets

(positions consensuelles des répondants) de certains items à laquelle s'est ajoutée une faible variabilité intra-sujet pour certains répondants (utilisation d'une partie limitée de l'échelle tout au long du questionnaire). Ce manque de variabilité de nos données a entrainé des phénomènes de quasi-colinéarité (dépendances proches) qui pourraient expliquer la non significativité de certaines variables explicatives. C'est pourquoi nous n'avons pas discuté les hypothèses rejetées.

Face au manque de variance des données, il est souvent utile d'augmenter la taille de l'échantillon (Hahn & Macé, 2017), ce que les contraintes du terrain ne nous ont pas permis de faire. Utiliser nos instruments de mesure sur d'autres terrains permettant un échantillonnage plus important pourrait donc constituer une piste d'amélioration de ce travail. Mais, dans le cas où les réponses sont trop consensuelles (la quasi-totalité des dirigeants enquêtés font par exemple l'expérience de tensions paradoxales en matière de durabilité), il nous semble que ce n'est pas tant la taille de l'échantillon qui est en cause que le choix du type d'échelle qui est certainement améliorable.

Afin de mieux discriminer les positions des répondants, le nombre de modalités de réponse pourrait être augmenté. Une échelle de Likert en 7 points (plutôt qu'en 5) semble par exemple bien fonctionner dans le milieu anglophone. Une autre piste pourrait être de recentrer l'échelle autour de la médiane des réponses ou de la remplacer par un autre type d'échelle comme par exemple une échelle de fréquence (« jamais » à « toujours »). Mais il serait nécessaire dans ce cas d'adapter la formulation de certains items à ce changement d'échelle. Si les items les moins variables de notre questionnaire ne semblent pas véritablement difficiles à contredire ou trop sujets à la désirabilité sociale, il convient toutefois de noter que le fait d'étudier des entreprises impliquées dans une même démarche et dans un même secteur économique pourrait aussi induire une certaine homogénéité des réponses. Malgré l'hétérogénéité des activités représentées dans nos études (26 activités agricoles différentes dans l'étude qualitative, 39 dans l'étude quantitative), les dirigeants enquêtés semblent relativement faire face aux mêmes problématiques. Il pourrait alors s'avérer opportun de regrouper au sein d'un même échantillon des entreprises évoluant dans des contextes plus différents.

- ***Limites et perspectives théoriques***

Cette recherche sur la gestion des paradoxes de la durabilité s'est imposée deux conditions limites : le champ des petites entreprises en SME collectifs et le contexte du secteur agricole

français. Bien que ces choix intentionnels aient permis d'éclairer plus facilement nos questions de recherche et que nos propositions soient probablement applicables à d'autres contextes, des études supplémentaires sont nécessaires pour identifier dans quelles limites nos résultats sont généralisables.

Le champ des petites entreprises se caractérise en effet par une forte hétérogénéité intra et inter sectorielle. Dans le secteur agricole, certaines activités comme la viticulture ou l'horticulture peuvent par exemple parfois disposer de plus grandes possibilités de valorisation marchande de l'ISO 14001 (à l'international pour la viticulture, sur les marchés publics pour l'horticulture) et donc trouver plus facilement des voies de résolution des tensions entre les objectifs économiques et non économiques. De même, nous nous attendons à ce que les petites entreprises de secteurs à plus faible responsabilité sociétale, comme certains services, ne fassent pas l'expérience de tensions de la durabilité aussi fortes que les entreprises agricoles. Ces différences de contexte impactent probablement le niveau d'acceptation des tensions et donc les réponses comportementales des dirigeants en matière de durabilité. Comme le rappellent justement Cunha & Putnam (2017), les paradoxes sont alignés avec un contexte particulier car locaux, intégrés et sensibles au temps et à l'histoire. Il semble donc nécessaire de capturer ce contexte particulier pour élaborer des propositions sur les paradoxes. C'est ce que nous nous sommes efforcés de faire tout en essayant d'extraire de nos analyses des propositions génériques pour la recherche future. Il convient désormais de confronter ces propositions à d'autres contextes.

L'étude d'autres secteurs d'activités, composés aussi de moyennes entreprises, pourrait constituer un point de départ pertinent. Les SME collectifs suédois, qui ont connu un fort développement dans les années 2000 et suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs, regroupent par exemple des PME de tous secteurs (artisans, industriels, commerçant, prestataire de services…) qui semblent faire face à des problématiques semblables à celles des entreprises agricoles étudiées. Il nous parait également intéressant d'analyser comparativement la gestion paradoxale des entreprises en SME collectifs avec celles d'entreprises similaires non impliquées dans une démarche de développement durable ou impliquées dans d'autres types de démarches. Plusieurs comparaisons pourraient alors utilement être faites : avec ou sans démarche de développement durable, en individuel ou en collectif, avec ou sans responsabilité collective, avec ou sans accompagnement, amélioration continue ou référentiel de bonnes pratiques, approche système ou produit, démarche volontaire ou exigée par les parties prenantes… Cela permettrait

notamment d'évaluer l'importance relative des différents leviers de la gestion paradoxale que nous identifions et de mesurer leurs très probables effets d'interactions.

Nous avons par ailleurs mis le doigt sur la fragilité des cercles vertueux de la gestion paradoxale et l'importance d'un niveau élevé de résolution des tensions de la durabilité pour pérenniser l'action responsable en petite entreprise. Si nous dégageons quelques préconisations pour les acteurs visant à enrayer la menace des cercles vicieux, il nous semble néanmoins important pour la recherche d'étudier désormais des voies d'amélioration possibles des systèmes de management collectifs en vue d'accroître et de perpétuer l'exploitation du potentiel positif des paradoxes de la durabilité. Nous attirons toutefois l'attention sur l'importance de continuer à étudier la gestion des tensions de la durabilité dans leur totalité afin de respecter la nature complexe et systémique des paradoxes qui les sous-tendent. Souvent entrelacés, les paradoxes se renforcent en effet mutuellement (Lüscher & Lewis, 2008 ; Sheep et al., 2017). Répondre à un paradoxe peut ainsi avoir des conséquences sur la gestion d'autres paradoxes, voire déstabiliser l'ensemble (Cunha & Putnam, 2017).

♦

Les paradoxes sont devenus un thème de recherche passionnant et dynamique dans le champ du management stratégique. Ils ouvrent de nouvelles perspectives pour l'analyse et le traitement de questions globales, complexes et évolutives telles que les questions de durabilité des entreprises, dont les contradictions entre les dimensions ont été trop souvent ignorées. Mais les paradoxes provoquent aussi des interrogations et de la confusion, encourageant ainsi les chercheurs et les praticiens à faire des pauses et à réfléchir (Andriopolous et al., 2014). Ce travail réflexif doit permettre d'éviter à la théorie des paradoxes d'être, elle aussi, victime du paradoxe du succès (Cunha & Putnam, 2017), encore appelé paradoxe d'Icare (Miller, 1990), c'est-à-dire de mourir d'avoir trop bien réussi.

BIBLIOGRAPHIE

Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Sage.

Aka, K. J., & Labelle, F. (2010). La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou La RSPME: une analyse de la littérature des dix dernières années. Actes du Congrès de l'ASAC.

Allen, S., Marshall, J., & Easterby-Smith, M. (2015). Living with contradictions: The dynamics of senior managers' identity tensions in relation to sustainability. Organization & Environment, 28(3), 328-348.

Allouche, J., & Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature. In Colloque" Responsabilité sociale des entreprises: réalité, mythe ou mystification?".

Altintas, G. (2009). Capacités dynamiques: revue de la littérature, limites et voies de recherche. In Actes de la 18ème conférence de l'AIMS.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. Academy of management journal, 39(5), 1154-1184.

Ammenberg, J., Börjesson, B., & Hjelm, O. (1999). Joint EMS and group certification: a cost-effective route for SMEs to achieve ISO14001. Greener Management International, 28, 23-31.

Ammenberg, J., & Hjelm, O. (2003). Tracing business and environmental effects of environmental management systems—a study of networking small and medium-sized enterprises using a joint environmental management system. Business Strategy and the Environment, 12(3), 163-174.

Ammenberg, J., Hjelm, O., & Quotes, P. (2002). The connection between environmental management systems and continual environmental performance improvements. Corporate Environmental Strategy, 9(2), 183-192.

Ancelin-Bourguignon, A. (2018). La dynamique des doubles contraintes dans les organisations-Propositions pour limiter leur caractère toxique. Revue Française de Gestion, 44(270), 143-157.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. Organization Science, 20(4), 696-717.

Andriopolous, C., Miron-Specktor, E., & Smith, W. K. (2014). Call for papers: Paradoxes and unreason: Provoking greater examinations into organizational life. In EGOS conference 2015.

Angus-Leppan, T., Benn, S., & Young, L. (2010). A sensemaking approach to trade-offs and synergies between human and ecological elements of corporate sustainability. Business Strategy and the Environment, 19(4), 230-244.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Massachusetts. Reading, Addison-Wesley.

Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. Organization Science, 25(5), 1453-1478.

Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. Academy of management review, 8(4), 576-587.

Auberger, M. N., & Quairel, F. (2004). Des PME socialement responsables?. ECONOMIE ET HUMANISME, 370, 16-19.

Bachelard, G. (1938). La formation de l'Esprit Scientifique (Vrin. París).

Banerjee, S. B. (2003). Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. Organization studies, 24(1), 143-180.

Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. Academy of Management Perspectives, 16(2), 122-131.

Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. Organization Science, 14(5), 510-527.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. Strategic management journal, 26(3), 197-218.

Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. Strategic Organization, 12(1), 70-78.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. Academy of management journal, 43(4), 717-736.

Barbour, R. S. (2001). Checklists for improving rigour in qualitative research: a case of the tail wagging the dog?. BMJ: British Medical Journal, 322(7294), 1115.

Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu. 2 édition. Paris: Presses universitaires de France.

Baret, P. (2006). Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: une méthode pour fonder un management sociétalement responsable?. In Responsabilité sociale de l'entreprise (pp. 135-152). De Boeck Supérieur.

Barrow, C. J. (1999). Environmental management: principles and practice. Psychology Press.

Bateson G., A., Jackson D.D., Haley J., Weakland J., H. (1962). A note on the double bind. In Sluzki C., E., Ransom D., C., Double Bind, the foundation of the communicational approach to the family. Grune & Strallon, New York 1976. 39 : 42.

Bérard, C., Bruyère, C., & Saleilles, S. (2015). Les PME axées sur la durabilité et à forte croissance: une approche par les paradoxes. Revue internationale PME, 28(3-4), 195-223.

Berger-Douce, S. (2005). Management environnemental et PME: apports et limites d'une démarche collective. Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 18(3-4), 93-123.

Berger-Douce, S. (2006). La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME?. Revue sciences de gestion, (54), pp-19.

Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. Management & Avenir, (1), 9-29.

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: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 23(3-4), 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, p. 267-278, EMS.

Bergh, P. (2008). Swedish inter-organisational learning network: outcomes in three dimensions. International Journal of Business and Globalisation, 2(1), 56-71.

Bessant, J. (1999). The rise and fall of "Supernet": a case study of technology transfer policy for smaller firms. Research Policy, 28(6), 601-614.

Biondi, V., Frey, M., & Iraldo, F. (2000). Environmental management systems and SMEs. Greener Management International, 29(29), 55-69.

Blombäck, A., & Wigren, C. (2009). Challenging the importance of size as determinant for CSR activities. Management of Environmental Quality: An International Journal, 20(3), 255-270.

Boiral, O. (2001). ISO 14001: d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration. In Actes de la Xème Conférence de l'AIMS, Québec, http://www. strategie-aims. com/Normandie04/sessions/Boiral% 20_1_. pdf.

Boiral, O. (2006). La certification ISO 14001: une perspective néo-institutionnelle. Management international, 10(3), 67-79.

Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001: a rational myth?. Organization Science, 18(1), 127-146.

Boiral, O., & Henri, J. F. (2012). Modelling the impact of ISO 14001 on environmental performance: A comparative approach. Journal of environmental management, 99, 84-97.

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, (3), 179-197.

Bon, V., Pensel, J. L., & Morlet, D. (2015). Les PME engagées en RSE: des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative. Recherches en Sciences de Gestion, (4), 75-100.

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, (3), 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, 28(2), 69-90.

Bouyoud, F. (2010). Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises (Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et metiers-CNAM).

Bowen, H. R. (1953). Social responsibility ofthe businessman. New York: Harpers and Brothers.

Bresser, R. K. (1988). Matching collective and competitive strategies. Strategic Management Journal, 9(4), 375-385.

Bresser, R. K., & Harl, J. E. (1986). Collective strategy: vice or virtue?. Academy of management review, 11(2), 408-427.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. Administrative science quarterly, 1-34.

Brulhart, F., Grimand, A., Krohmer, C., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018). Management des paradoxes-Compétences, performances et outils de gestion.

Bruntland, G. (1987). Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development. http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm

Bureau, J. C., Fontagné, L., & Jean, S. (2015). L'agriculture française à l'heure des choix. Notes du conseil d'analyse économique, (8), 1-12.

Caillaud, S. (2010). Représentations sociales et significations des pratiques écologiques: Perspectives de recherche. [VertigO] La revue électronique en sciences de l'environnement, 10(2).

Caillaud, S., & Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche. Les représentations sociales. Bruxelles: Éditions De Boeck, 227-40.

Callot, P. (2014). La difficile appropriation du concept de RSE par les TPE. Le cas de la viticulture. La Revue des Sciences de Gestion, 5(269-270), 129-137.

Calme, I., & Bonneveux, E. (2015). Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE. RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, (2), 18-36.

Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. Management science, 32(5), 539-553.

Cameron, K., & Lavine, M. (2006). Making the impossible possible: Leading extraordinary performance: The Rocky Flats story. Berrett-Koehler Publishers.

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

Campos, L. M. (2012). Environmental management systems (EMS) for small companies: a study in Southern Brazil. Journal of Cleaner Production, 32, 141-148.

Campos, L. M., de Melo Heizen, D. A., Verdinelli, M. A., & Miguel, P. A. C. (2015). Environmental performance indicators: a study on ISO 14001 certified companies. Journal of Cleaner Production, 99, 286-296.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable. La Découverte, Paris.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. Revue de l'organisation responsable, 1(1), 5-17.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). La responsabilité sociale d'entreprise. La découverte, Paris.

Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). Analyse de données avec SPSS®. Pearson Education France.

Carrier, C. (2007). Cultiver la créativité et gérer l'innovation dans la PME. Dans Filion J. (dir.), Management des PME : de la création à la croissance (566 p.). Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of management review, 4(4), 497-505.

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, 12(1), 85-105.

Chauvey, J. N., & Naro, G. (2013). Reporting et pilotage societaux : Repenser la performance globale à l'aune des paradoxes de la RSE. In Comptabilité sans Frontières... The French Connection (pp. cd-rom).

Cheng, C. (2009). Dialectical thinking and coping flexibility: A multimethod approach. Journal of Personality, 77(2), 471-494.

Christmann, P., Taylor, G. (2012). International business and the natural environment. In Bansal, P., Hoffman, A.J., eds. Business and the Natural Environment. Oxford University Press, Oxford, UK, 50–69.

Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. Journal of marketing research, 64-73.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of management review, 20(1), 92-117.

Clegg, S. R., & Cunha, M. P. (2017). Organizational dialectics. Oxford Handbook of Organizational Paradox.

Clegg, S. R., da Cunha, J. V., & e Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. Human relations, 55(5), 483-503.

Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). Leadership and ambiguity: The American college president.

Courrent, J. M. (2012). RSE et développement durable en PME: Comprendre pour agir. De Boeck.

Courrent, J. M., Spence, M., & Gherib, J. (2016). Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise. Revue internationale PME, 29(2), 31-64.

Courrent, J. M., & Torrès, O. (2005). A proxemic approach of small business: the case of business ethics. 50th International Council of Small Business (ICSB), Washington.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. psychometrika, 16(3), 297-334.

Cunha, M. P. E., & Putnam, L. L. (2017). Paradox theory and the paradox of success. Strategic organization, 1476127017739536.

Da Fonseca M. (2013). Les coopérations intersectorielles comme réponse aux enjeux managériaux du développement durable : le cas des associations thématiques d'entreprises. Thèse de doctorat, Université Montpellier I.

Da Fonseca, M. (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.

Davila, A., & Domínguez, M. (2010). Formats des groupes et types de discussion dans la recherche sociale qualitative. Recherches qualitatives, 29(1), 50-68.

De Bourmont, M. (2012). La résolution d'un problème de multicolinéarité au sein des études portant sur les déterminants d'une publication volontaire d'informations: proposition d'un algorithme de décision simplifié basé sur les indicateurs de Belsley, Kuh et Welsch (1980). In Comptabilités et innovation (pp. cd-rom).

De Wit, B., & Meyer, R. (2010). Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage. Cengage Learning EMEA.

Deffontaines, N. (2014). La souffrance sociale chez les agriculteurs. Quelques jalons pour une compréhension du suicide. Études rurales, (193), 13-24.

Delpuech, C. (2009). Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME. Actes de RIODD. Lille, 25-26.

Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. Human relations, 60(1), 179-215.

Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. Organization Science, 6(5), 524-540.

Denzin, N. K. (1970). The research act. Chicago: Aldine.

Denzin, N. K. (1989). Interpretive interactionism. Applied social research methods series.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2000). Introduction. The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin, & Y. Lincoln (Eds), Handbook of Qualitative Research. Second Edition (pp. 1-28). Thousands Oaks, California: Sage Publication.

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

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

Dohou-Renaud, A. (2009). Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales. Doctoral dissertation, Université de Poitiers.

Dollinger, M. J., & Golden, P. A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance. Journal of management, 18(4), 695-715.

Dollinger, M. J. (1990). The evolution of collective strategies in fragmented industries. Academy of Management review, 15(2), 266-285.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of management Review, 20(1), 65-91.

Dujarier, M. A. (2006). L'idéal au travail. Paris : PUF.

Dupuis, J. C., & Christian, L. E. (2007). Les leviers des démarches RSE en PME: cadre d'analyse et premiers résultats (éditorial–vol. 20, nos 3-4). Revue internationale PME, 20(3-4).

Mandzila, E. E. W., & Zéghal, D. (2009). Management des risques de l'entreprise: Ne prenez pas le risque de ne pas le faire!. La Revue des Sciences de Gestion, (3), 5-14.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, 14(4), 532–550.

Eisenhardt, K. M., & Westcott, B. (1988). Paradoxical demands and the creation of excellence: The case of just in time manufacturing. In R. Quinn & K. Cameron (Eds.), Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management: 19–54. Cambridge, MA: Ballinger.

Eisinga, R., Te Grotenhuis, M., & Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown?. International journal of public health, 58(4), 637-642.

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

Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2015). Managing social, environmental and financial performance simultaneously. Long range planning, 48(1), 35-45.

Espagnol, S., & Salaun, Y. (2008). La certification environnementale ISO 14001 appliquée aux élevages porcins français. Techni porc, 31(1).

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. M., & Lilien, G. L. (2009). Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing (No. hal-00490724).

Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale, Dunod.

Ferenhof H. A., Vignochi L., Selig P. M., Lezana Á. G. R., & Campos L. M. (2014). Environmental management systems in small and medium-sized enterprises: an analysis and systematic review. Journal of cleaner production, 74, 44-53.

Fiol, C. M., Pratt, M. G., & O'Connor, E. J. (2009). Managing intractable identity conflicts. Academy of Management Review, 34(1), 32-55.

Ford, J., & Backoff, R. (1988). Organizational change in and out of dualities and paradox. In R. Quinn & K. Cameron (Eds.), Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management. pp. 81–121. Cambridge, MA: Ballinger.

Ford J. D., & Ford L. W. (1994). Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change. Academy of Management Review, 19(4), 756-785.

Foucart, T. (2006). Colinéarité et régression linéaire. Mathématiques et sciences humaines. Mathematics and social sciences, (173).

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.

Freud, A. (1937). The ego and the mechanisms of defence (C. Baines, Trans.). London: The Hogarth Press.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times, September, 126.

Galbraith, J. R. (1973). Designing complex organizations. Reading, MA: Addison-Wesley.

Gao, J., & Bansal, P. (2013). Instrumental and integrative logics in business sustainability. Journal of Business Ethics, 112(2), 241-255.

Gautier, A., & Berger-Douce, S. (2016). La labellisation, levier de l'institutionnalisation de la RSE en PME. Revue internationale PME, 29(1), 143-170.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion (No. halshs-00355220).

Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2010). Fostering team innovation: Why is it important to combine opposing action strategies? Organization Science, 21(3), 593-608.

Gibbs, J., (2009), Dialectics in a global software team: Negotiating tensions across time, space and culture, Human Relations, 62 (6), 905-935

Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology, 61(4), 195-203.

Granata, J. (2010). Déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME: le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup (Doctoral dissertation, Montpellier 1).

Granata, J., Da Fonseca, M. C., Marques, P., & Géraudel, M. (2016). Dynamique d'évolution d'une stratégie collective entre PME: le cas des vignerons du Pic Saint-Loup. Management international.

Granata, J., & Le Roy, F. (2011). Les stratégies collectives entre PME : gérer la tension entre compétition et coopération. 20ème Conférence de l'AIMS, Nantes, France.

Grimand, A., Derumez, I. V., & Schäfer, P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE. Revue française de gestion, (3), 133-148.

Grimand, A., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018). Les paradoxes organisationnels et le déploiement des outils de gestion: leçons issues de deux études de cas. Finance Contrôle Stratégie, (21-3).

Grimand, A., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. Revue française de gestion, 44(274), 71-75.

Grolleau, G. (1998). La norme environnementale ISO 14001 est-elle applicable à l'exploitation agricole?. Ingénieries-EAT, (14), p-69.

Grolleau, G. (2001), Management environnemental et exploitation agricole, Économie rurale, Programme National Persée, vol. 262(1), p. 35-47.

Guilhon, A. (1998), « Pour une définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité », dans O. Torres (dir.), De nouvelles approches pour comprendre la PME, chap. 2, Paris, Economica.

Guillemette, F., Luckerhoff, J., & Baribeau, C. (2010). Entretiens de groupe: concepts, usages et ancrages. Recherches qualitatives, 29(1), 1-4.

Guilmot, N., & Ehnert, I. (2015). 27 years of research on organizational paradox and coping strategies: A review. In XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique.

Gundolf, K., & Jaouen, A. (2009). Emergence et pérennité des stratégies collectives territorialisées: le rôle de l'entrepreneuriat collectif. Messeghem K., Polge M., Temri L., Entrepreneur et dynamiques territoriales, Editions EMS, 291-306.

Hahn, C., & Macé, S. (2017). Méthodes statistiques appliquées au management. 2ème édition. Pearson Education France.

Hahn, T., & Aragón-Correa, J. A. (2015). Toward cognitive plurality on corporate sustainability in organizations: The role of organizational factors.

Hahn, T., & Figge, F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. Journal of Business Ethics, 104(3), 325-345.

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. Business Strategy and the Environment, 19(4), 217-229.

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2017). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. Journal of Business Ethics, 148(2), 235-248.

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. Journal of Business Ethics, 127(2), 297-316.

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2016). Ambidexterity for corporate social performance. Organization Studies, 37(2), 213-235.

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(4), 463-487.

Halila, F. (2007). Networks as a means of supporting the adoption of organizational innovations in SMEs: the case of Environmental Management Systems (EMSs) based on ISO 14001. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 14(3), 167-181.

Halila, F., & Tell, J. (2013). Creating synergies between SMEs and universities for ISO 14001 certification. Journal of Cleaner Production, 48, 85-92.

Hallinan, P., & Jenks, R. (2003). The SME Battle Against Environmental Performance: The Hackefors model in Sweden. Master thesis, Linköping Universitet.

Hallinan, P., & Schaper, M. (2003). The use of environmental management systems networks by small Swedish firms. Journal of the Asia Pacific Centre For Env. Accountability, 9(3).

Hanssen-Bauer, J., & Snow, C. C. (1996). Responding to hypercompetition: the structure and processes of a regional learning network organization. Organization Science, 7(4), 413-427.

Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. science, 162(3859), 1243-1248.

Hatch, M. J., & Ehrlich, S. B. 1993. Spontaneous humor as an indicator of paradox and ambiguity in organizations. Organization Studies, 14: 505–526.

Heidrick & Struggles (2015). The CEO report: Embracing the paradoxes of leadership and the power of doubt. http://www.heidrick.com/~/media/Publications%20and%20Reports/The-CEO-Report-v2.pdf

Henderson, R., & Clark, K. 1990. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. Administrative Science Quarterly, 35: 9–30.

Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. Journal of cleaner production, 12(6), 561-569.

Hoffman, A. J., & Bazerman, M. H. (2007). Changing practice on sustainability: Understanding and overcoming the organizational and psychological barriers to action. Organizations and the sustainability mosaic. Crafting long-term ecological and societal solutions, 84-105.

Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. Academy of Management Review, 24: 325–345.

Huy, Q. N. (2002). The emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. Administrative Science Quarterly, 47, 31-69.

Iivonen, K. (2017). Defensive responses to strategic sustainability paradoxes—Have your Coke and drink it too! Journal of Business Ethics.

Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S., & Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking. Entrepreneurship Theory and Practice, 40(1), 161-176.

Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2017). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility. Journal of Business Ethics, 148(2), 347-361.

Jarrett, M., & Vince, R. (2017). With a Shadow of a Doubt: Emotion and the psychoanalytic foundations of organizational paradox. The Handbook of Organizational Paradox: Approaches to Plurality, Tensions and Contradictions. Oxford: Oxford University Press [forthcoming].

Jarzabkowski, P., Lê, J., & Van De Ven, A., (2013), Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. Strategic Organization, 0(0), 1-36.

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. Academy of Management Journal, 56(1), 137-159.

Jay, J., Soderstrom, S., & Grant, G. (2017). Navigating the Paradoxes of Sustainability. In The Oxford Handbook of Organizational Paradox.

Jeanneaux, P., & Blasquiet-Revol, H. (2012). La gestion des exploitations agricoles: un état des lieux de la recherche en France. In Annales des Mines-Gérer et comprendre (No. 1, pp. 29-40). ESKA.

Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. Journal of general Management, 29(4), 37-57.

Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity'model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises. Business ethics: A European review, 18(1), 21-36.

Jennings P. D., & Zandbergen P. A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. Academy of Management Review, 20(4), 1015–1052.

Joffre, P., & Koenig, G. (1992). Gestion stratégique: l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers. Litec.

Josserand, E. (2007). Le pilotage des réseaux. Revue française de gestion, (1), 95-102.

Jules, C., & Good, D. (2014). Introduction to special issue on paradox in context: Advances in theory and practice. Journal of Applied Behavioral Science 50(2): 123–126.

Julien, P. A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 3(3-4), 411-425.

Jung, C. G. (1965). Memories, dreams, reflections. New York, NY: Vintage Books.

Kalampalikis, N. (2004). Les focus groups, lieux d'ancrages. Bulletin de psychologie, 471(3), 281-289.

Kitzinger, J., Markova, I., & Kalampalikis, N. (2004). Qu'est-ce que les focus groups. Bulletin de psychologie, 471(3), 237-243.

Kœnig, G. (1996). Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages. Nathan.

Kraus, S., Rigtering, J. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. Review of Managerial Science, 6(2), 161-182.

Kuhn, T. (1962). The structure of scientific revolutions. Chicago: Univ. Press, Chicago.

Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. Strategic Organization, 5(3), 271-282.

Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Organizations and environment: Managing differentiation and integration. Homewood, IL: Irwin.

Lehmann-Ortega, L., Naro, G. (2008). Contrôle de gestion, capacités dynamiques et stratégies émergentes dans les organisations entrepreneuriales : la conception d'un balanced-scorecard comme "levier de contrôle interactif". La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, France.

Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. Journal of Business Ethics, 67, 257-273.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. Readings in social psychology, 3(1), 197-211.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. Academy of Management Review, 25(4), 760-776.

Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. The Journal of Applied Behavioral Science, 50(2), 127-149.

Leyronas, C., & Loup, S. (2008). Cadre d'analyse des effets de leviers des stratégies collectives entrepreneuriales en TPE. 9ème Colloque International Francophone en Entrepreneuriat et PME, "L'entrepreneur et la PME, vecteurs de changement et d'innovation".

Leyronas, C., & Loup, S. (2008). Les stratégies collectives entrepreneuriales en TPE sont-elles stratégiques et entrepreneuriales ?. Journée de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie », Bordeaux, 1er Juillet 2008.

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

Loubaresse, E., & Pestre, F. (2012). Les facteurs de réussite d'une stratégie collective hybride : le rôle de l'acteur tiers. 21ème Conférence de l'AIMS, Lille, France.

Loup, S. (2003). Un essai de clarification des stratégies entrepreneuriales collectives : Application au secteur des métiers d'art. XIIème Conférence de l'AIMS, 26 p.

Lozano, R. (2013). Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 20(5), 275-295.

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. Academy of Management Journal, 51(2), 221-240.

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.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2, 71-87.

Marchesnay, M. (1991). La PME: une gestion spécifique. Économie rurale, 206(1), 11-17.

Margolis, J. D., & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. Administrative Science Quarterly, 48(2), 268–305.

Martinet, A. C., & Reynaud, E. (2004). Stratégies d'entreprise et écologie. Economica.

Martinet, A. C., & Pesqueux, Y. (2013). Épistémologie des sciences de gestion. Vuibert.

Mazé, A., Aubry, C., & Papy, F. (2000). La certification des exploitations agricoles. Economie rurale, 258(1), 134-139.

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.

Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle: un cadre d'analyse. Revue française de gestion, 35(192), 75.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives, Bruxelles, De Boeck. Google Scholar.

Miller, D. (1993). Le paradoxe d'Icare - Comment les grandes entreprises se tuent à réussir. Editions ESKA.

Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 116(2), 229-240.

Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. Academy of Management Journal, 61(1), 26-45.

Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. Organization & Environment, 21(3), 245-269.

Navatte, P. (2016). Comment lutter contre l'endogénéité dans les études empiriques de «Corporate Finance»?.

Neugebauer, F., Figge, F., & Hahn, T. (2016). Planned or emergent strategy making? Exploring the formation of corporate sustainability strategies. Business Strategy and the Environment, 25(5), 323-336.

Newton, T. J. (2002). Creating the new ecological order? Elias and actor-network theory. Academy of Management Review, 27(4), 523-540.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Research in organizational behavior, 28, 185-206.

Oerlemans, N., & Assouline, G. (2004). Enhancing farmers' networking strategies for sustainable development1. Journal of cleaner production, 12(5), 469-478.

Olson, M. (1965). Logic of Collective Action : Public Goods and the Theory of Groups. Harvard University Press.

Ondoua Biwolé, V. (2017). Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE: état de l'art de 2005 à 20151. Revue internationale PME, 30(2), 115-143.

Paradas, A. (2008). La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale. Revue de l'organisation responsable, 3(1), 39-52.

Paradas, A. (2011). Développement durable en petites entreprises. La Revue des sciences de gestion, (1), 129-137.

Paturel, R., & Barriol, N. (1999). Les PME et la qualité: diffuser l'innovation en gestion grâce à une démarche collective. Revue française de gestion, (122), 61-71.

Perret, V. (1998). La gestion ambivalente du changement. Revue française de gestion, 120, 88-97.

Perret, V. (2003). Les paradoxes du changement organisationnel. In Perret V., Josserand E. (2003), Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations, Ellipses.

Perret, V., & Josserand, E. (2003). Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations. Ellipses, 302 p.

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

Piaget, J. (1967). Logique et connaissance scientifique. Paris. Gallimard.

Pinkse, J., & Kolk, A. (2009). International business and global climate change. Routledge.

Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of Management, 12(4), 531-544.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.

Poole M. S., & Van de Ven A. H. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. Academy of Management Review, 14(4), 562-587.

Popper, K. (1962). Conjectures and refutations. Harper, New York.

Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, December, 78-92.

Porter, M.E., & Kramer M.R. (2011). The Big Idea, creating shared value. Harvard Business Review, January-February, 62-77.

Porter, M.E., & van der Linde C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. Harvard Business Review 73 (5), 120–129.

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

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. The Academy of Management Annals, 10(1), 65-171.

Quairel, F. (2006). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). 27ème Congrès de l'AFC, Tunis.

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: Direction et Gestion, 40(211/212), 111.

Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. Jossey-Bass.

Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.

Ragin, C. (1987). The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative methods. Berkeley: University of California.

Reverdy, T. (2005). Les normes environnementales en entreprise: la trajectoire mouvementée d'une mode managériale. Sociologies pratiques, (1), 97-119.

Revilla, M. A., Saris, W. E., & Krosnick, J. A. (2014). Choosing the number of categories in agree–disagree scales. Sociological Methods & Research, 43(1), 73-97.

Reynaud, E., Depoers, F., Gauthier, C., Gond, J. P., & Schneider-Maunoury, G. (2011). Le développement durable au coeur de l'entreprise-2e édition. Dunod.

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. Administrative Science Quarterly, 46, 655-684.

Rothenberg, A. (1979). The emerging goddess. Chicago: University of Chicago press.

Saulquin, J. Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. La Revue des Sciences de Gestion, (1), 57-65.

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. The Academy of Management Annals, 10(1), 5-64.

Schad, J., Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2018). Quo vadis, paradox? Centripetal and centrifugal forces in theory development. Strategic Organization, 1476127018786218.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. Academy of management review, 32(4), 1096-1120.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. Journal of management studies, 48(4), 899-931.

Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world. Journal of Management Studies, 50(2), 259-284.

Schneider, K. J. (1990). The paradoxical self: Toward an understanding of our contradictory nature. Insight Books/Plenum Press.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of management journal, 37(3), 580-607.

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.

Sheep, M. L., Fairhurst, G. T., & Khazanchi, S. (2017). Knots in the discourse of innovation: Investigating multiple tensions in a reacquired spin-off. Organization Studies, 38(3-4), 463-488.

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

Slawinski, N., & Bansal, P. (2012). A matter of time: The temporal perspectives of organizational responses to climate change. Organization Studies, 33(11), 1537-1563.

Slawinski, N., & Bansal, P. (2015). Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. Organization Science, 26(2), 531-549.

Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. Academy of Management Journal, 57(6), 1592-1623.

Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics. Jossey-Bass.

Smith, W. K., Erez, M, Jarvenpaa, S, Lewis, M. W., & Tracey, P. (2017). Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: Introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change. Organization Studies, 38(3–4): 303–317.

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. Business Ethics Quarterly, 23(3), 407-442.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of management Review, 36(2), 381-403.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2012). Leadership skills for managing paradoxes. Industrial and Organizational Psychology, 5(2), 227-231.

Smith, W. K., Lewis, M. W., Jarzabkowski, P., & Langley, A. (Eds.). (2017). The Oxford handbook of organizational paradox. Oxford University Press.

Smith, W. K., Lewis, M. W., & Tushman, M. L. (2011). Organizational sustainability: Organization design and senior leadership to enable strategic paradox. In Cameron, K. & Spreitzer, G. (Eds.), The Oxford handbook of positive organizational scholarship (pp. 798-810). New York, Oxford University Press.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. Organization science, 16(5), 522-536.

Spence, L. J. (2007). CSR and small business in a European policy context: The five "C" s of CSR and small business research agenda 2007. Business and society review, 112(4), 533-552.

Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Ondoua Biwolé, V. (2007). Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 20(3-4), 17-42.

Sundaramurthy, C., & Lewis, M. W. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. Academy of Management Review, 28, 397-415.

Taylor, F. W. (1914). The principles of scientific management. New York: Harper Bros.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic management journal, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal, 18(7), 509-533.

Tell, J., 2001. Organising University-Led Learning Networks Among Small-Enterprise Managers. Doctoral dissertation. Chalmers University of Technology, Department of Work Organisation, Gothenburg, Sweden.

Temri, L., & Fort, F. (2009). Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon. Innovations, 29, 103-125.

Temri, L., Giordano, G., & Kessari, M. E. (2015). Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon: le rôle de la performance économique. Innovations, (1), 115-139.

Thiétart, R. A. (2014). Méthodes de recherche en management-4ème édition. Dunod.

Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. 5ème Congrès International sur la PME, 25-27.

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

Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. Revue française de gestion, 41(253), 333-352.

Tracy, S.J., (2004). Dialectics, Contradiction, or Double Bind? Analyzing and Theorizing Employee reactions to organizational tension. Journal of Applied Communication Research, 32 (2), 119-146.

Tsoukas, H., & e Cunha, M. P. (2017). On Organizational Circularity. The Oxford Handbook of Organizational Paradox, 393.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., III. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review, 38(4): 8–30.

Tushman, M., & Romanelli, E. 1985. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. Research in Organizational Behavior, 7: 171–222.

Van der Byl, C. A., & Slawinski, N. (2015). Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. Organization & Environment, 28(1), 54-79.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. Journal of business ethics, 44(2-3), 95-105.

Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. Organization Studies, 17(1), 1-21.

Vogel, D. (2005). Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility. California Management Review, Vol. 47 No. 4, pp. 19-45.

Vogel, D. (2008), Le marché de la vertu, Paris, Economica.

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. Academy of Management Review, Vol. 10, n° 4, p. 758-769.

Watzlawick, P., Weakland, J.H., & Fisch, R. 1974. Change: Principles of problem formation and problem resolution. New York: Norton.

Weber, R. P. (1990). Basic content analysis (Vol. 49). Sage.

Weber, R. (2004). The Rhetoric of Positivism Versus Interpretativism. MIS Quarterly, 28(1), iii–xii.

Weick, K. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. Administrative Science Quarterly, 38: 628–652.

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

Whiteman G., Walker B., Perego P. (2013), Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. Journal of Management Studies, 50(2), 307–336.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. Academy of Management Review, Vol. 16, n°4, p. 691-718.

Woodward, J. 1965. Industrial organization: Theory and practice. London: Oxford University Press.

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

Yami, S., & Le Roy, F. (2006). Stratégies collectives - Rivaliser et coopérer avec ses concurrents. EMS.

Yin, R. K. (1994). Case study research: design and methods. Thousand Oaks, CA.

Zobel, T. (2007). The ‘pros’ and ‘cons’ of joint EMS and group certification: a Swedish case study. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 14(3), 152-166.

Zorpas, A., 2010. Environmental management systems as sustainable tools in the way of life for the SMEs and VSMEs. Bioresour. Technol. 10 (6), 1544-1557.

Zuindeau, B. (2007). Territorial Equity and Sustainable Development. Environmental Values, 16(2), 253-268.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cadre d'analyse des tensions de la durabilité des entreprises (Hahn et al., 2015, p. 301)... 21
Figure 2 : Illustration du concept de paradoxe (Smith & Lewis, 2011) 39
Figure 3 : Illustration de la notion de dilemme (Smith & Lewis, 2011) 40
Figure 4 : Illustration de la notion de dialectique (Smith & Lewis, 2011) 40
Figure 5 : Acceptation et résolution des tensions paradoxales (auteur) 57
Figure 6 : Cercles vertueux et vicieux de la gestion paradoxale (auteur) 60
Figure 7 : Modèle d'équilibre dynamique de gestion des paradoxes (Smith & Lewis, 2011, p. 389) ... 67
Figure 8 : Principe d'amélioration continue du SME ISO 14001 (ISO 14001:2015) 94
Figure 9 : Organisation d'un SME collectif selon le modèle du Hackefors Environmental Group (Ammenberg et al., 1999, p. 26) 107
Figure 10 : Effets des SME collectifs sur la gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise 120
Figure 11 : Engagement commun des associations Terr'Avenir (source : www.terr-avenir.com) 145
Figure 12 : Fonctionnement d'un SME collectif Terr'Avenir (source : auteur) 146
Figure 13 : Design de recherche (source : auteur) 148
Figure 14 : Propositions de recherche initiales de l'étude qualitative 153
Figure 15 : Dessins présentés en focus groups illustrant différents mode de gestion des exigences de la durabilité 167
Figure 16 : Tensions de la durabilité vécues par les dirigeants enquêtés 181
Figure 17 : SME collectifs et facteurs de l'expérience des tensions 187
Figure 18 : SME collectifs et facteurs de l'acceptation des tensions 192
Figure 19 : SME collectifs et efficacité des stratégies de résolution des tensions de la durabilité 200
Figure 20 : Représentation schématique des hypothèses à tester 214
Figure 21 : Répartition de l'échantillon par SME collectif 232
Figure 22 : Niveau d'étude des dirigeants enquêtés 233
Figure 23 : Ancienneté des entreprises dans le SME collectif 234
Figure 24 : Nombre de salariés permanents des entreprises enquêtées 235
Figure 25 : Surface Agricole Utile des entreprises agricoles enquêtées 235
Figure 26 : Activités des entreprises agricoles enquêtées 236
Figure 27 : Priorités des entreprises enquêtées 236
Figure 28 : Distribution des variables TENS et EXP 273
Figure 29 : Distribution des variables ACC et RESO 274
Figure 30 : Distribution des variables PLUR, CHG et RAR 275
Figure 31 : Distribution des variables EQUA, CCC et CDYN 277
Figure 32 : Forme standard d'une boîte à moustache (Hahn & Macé, 2017) 278
Figure 33 : Boîtes à moustache des variables 278
Figure 34 : Nuages de points pour H1 285
Figure 35 : Nuages de points pour H2 286
Figure 36 : Nuages de points pour H3 287
Figure 37 : Erreur d'ajustement entre valeurs observées et calculées (Hahn & Macé, 2017) 291
Figure 38 : Procédure générale de la régression linéaire multiple (Hahn & Macé, 2017) 294
Figure 39 : Effet modérateur (Rascle & Irachabal, 2001) 297
Figure 40 : Interaction de CCC et EQUA sur ACC 328
Figure 41 : Interaction de CCC et CDYN sur ACC 329
Figure 42 : Interaction de TENS et RSO sur ACC 330
Figure 43 : Modèle de gestion des paradoxes de la durabilité en petite entreprise 372

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Approches des tensions de la durabilité des entreprises (Van der Byl & Slawinski, 2015) 27
Tableau 2 : Mode de résolution des paradoxes de la RSE (Chauvey & Naro, 2013, p. 19) 58
Tableau 3 : Facteurs des cercles vicieux et vertueux de la gestion paradoxale (adapté de Smith & Lewis, 2011) 61
Tableau 4 : Approches théoriques alternatives de la gestion des tensions dans les organisations (adapté de Smith & Lewis, 2011) 69
Tableau 5 : Classification des PME (selon la recommandation de la Commission Européenne 2003/361/CE3) 73
Tableau 6 : Classification des stratégies collectives (Astley & Fombrun, 1983, p.580) 83
Tableau 7 : Avantages internes et externes des SME en PME (Hillary, 2004) 102
Tableau 8 : Atouts et limites d'un SME collectif (Zobel, 2007) 114
Tableau 9 : Apports et limites des SME individuels ou collectifs pour les petites entreprises (synthèse de la littérature) 119
Tableau 10 : Etat des lieux des associations en démarche Terr'Avenir en 2017 (source : auteur)..... 144
Tableau 11 : Principaux éléments structurant l'amélioration continue dans la démarche Terr'Avenir au niveau individuel et collectif 147
Tableau 12 : Caractéristiques des cas (étude qualitative) 155
Tableau 13 : Grille de codage 172
Tableau 14 : Suffixes des codes 173
Tableau 15 : Exemple de matrice de codage 174
Tableau 16 : Exemple de table des occurrences 176
Tableau 17 : Echelle de l'expérience des tensions de Miron-Spektor et al. (2018) 219
Tableau 18 : Items initiaux de l'échelle de l'expérience des tensions de la durabilité 220
Tableau 19 : Items initiaux de l'échelle des tensions perçues de la durabilité 221
Tableau 20 : Echelle de la mentalité paradoxale de Miron-Spektor et al. (2018) 222
Tableau 21 : Items initiaux de l'échelle de l'acceptation des tensions de la durabilité 223
Tableau 22 : Items initiaux de l'échelle de la résolution des tensions de la durabilité 224
Tableau 23 : Items initiaux de l'échelle de la pluralité liée au SME collectif 225
Tableau 24 : Items initiaux de l'échelle du changement lié au SME collectif 226
Tableau 25 : Items initiaux de l'échelle de la rareté liée au SME collectif 226
Tableau 26 : Echelle de la sérénité et de l'anxiété/dépression au travail de Gilbert et al. (2011) 227
Tableau 27 : Items initiaux de l'échelle de l'équanimité liée au SME collectif 228
Tableau 28 : Items initiaux de l'échelle de la complexité cognitive et comportementale liée au SME collectif 229
Tableau 29 : Items initiaux de l'échelle des capacités dynamiques liées au SME collectif 230
Tableau 30 : Distribution des réponses aux items de la variable TENS 237
Tableau 31 : Distribution des réponses aux items de la variable EXP 238
Tableau 32 : Distribution des réponses aux items de la variable ACC 239
Tableau 33 : Distribution des réponses aux items de la variable RESO 240
Tableau 34 : Distribution des réponses aux items de la variable PLUR 241
Tableau 35 : Distribution des réponses aux items de la variable CHG 241
Tableau 36 : Distribution des réponses aux items de la variable RAR 242
Tableau 37 : Distribution des réponses aux items de la variable EQUA 243
Tableau 38 : Distribution des réponses aux items de la variable CCC 244

Tableau 39 : Distribution des réponses aux items de la variable CDYN 245
Tableau 40 : Critères, choix et seuils retenus pour l'analyse factorielle (ACP) 249
Tableau 41 : Items retenus de l'échelle de la variable ACC après ACP et analyse de fiabilité 255
Tableau 42 : Caractéristiques des échelles des variables après ACP et analyse de fiabilité 256
Tableau 43 : Items retenus de l'échelle de la variable TENS après ACP et analyse de fiabilité 258
Tableau 44 : Items retenus de l'échelle de la variable EXP après ACP et analyse de fiabilité 259
Tableau 45 : Items retenus de l'échelle de la variable RESO après ACP et analyse de fiabilité 259
Tableau 46 : Items retenus de l'échelle de la variable PLUR après ACP et analyse de fiabilité 260
Tableau 47 : Items retenus de l'échelle de la variable CHG après ACP et analyse de fiabilité 261
Tableau 48 : Items retenus de l'échelle de la variable RAR après ACP et analyse de fiabilité 261
Tableau 49 : Items retenus de l'échelle de la variable EQUA après ACP et analyse de fiabilité 262
Tableau 50 : Items retenus de l'échelle de la variable CCC après ACP et analyse de fiabilité 263
Tableau 51 : Items retenus de l'échelle de la variable CDYN après ACP et analyse de fiabilité 264
Tableau 52 : Items retenus de l'échelle de la variable EQUA après ACP, analyse de fiabilité et de validité 268
Tableau 53 : Caractéristiques finales des échelles des variables après ACP, analyse de fiabilité et validité 270
Tableau 54 : Statistiques descriptives univariées 272
Tableau 55 : Coefficients de variation des variables 279
Tableau 56 : Test d'homogénéité des variances 282
Tableau 57 : Statistiques descriptives des variables de contrôle 282
Tableau 58 : Corrélations bivariées entre les variables dépendantes et indépendantes 284
Tableau 59 : Corrélations bivariées entre les variables de contrôle et les variables dépendantes 289
Tableau 60 : Choix de la méthode explicative selon la nature des variables (Hahn & Macé, 2017) 290
Tableau 61 : Evaluer la qualité de l'ajustement linéaire (Hahn & Macé, 2017) 293
Tableau 62 : Caractéristiques des variables en jeu dans les modèles de régression 295
Tableau 63 : Tests pour H1 307
Tableau 64 : Diagnostics de colinéarité (H1) 308
Tableau 65 : Tests pour H2 311
Tableau 66 : Diagnostics de colinéarité (H2) 312
Tableau 67 : Tests pour H3 314
Tableau 68 : Diagnostics de colinéarité 315
Tableau 69 : Tests pour H4 316
Tableau 70 : Synthèse des tests d'hypothèses 326
Tableau 71 : Tensions de la durabilité en petite entreprise et problèmes sous-jacents pour l'action responsable (auteur) 334
Tableau 72 : Synthèse des principaux résultats de la recherche 371
Tableau 73 : Principales contributions théoriques et empiriques de la recherche 373

ANNEXES

Annexe 1 – Guide des focus groups 406
Annexe 2 – Guide des entretiens individuels 408
Annexe 3 – Questionnaire d'enquête (format papier non administré) 409
Annexe 4 – ACP finales et analyses de fiabilité 416
Annexe 5 – Modèles de régression complémentaires 433

Annexe 1 – Guide des focus groups

Avant le démarrage : remplissage des fiches de renseignement individuelles, présentation des objectifs et du fonctionnement du focus group (objet et cadre de l'étude, règles de fonctionnement, durée, enregistrement, anonymat, utilisation des données...).

Questions soumises à discussion / débat	Techniques utilisées	Questions d'approfondissement ou de recentrage
Pourriez-vous vous présenter en quelques mots (nom, activités) ?	Tour de table	
Qu'apporte votre démarche ?	Lancement de la discussion / du débat	
Qu'est-ce qu'elle n'apporte pas ou pas assez ?	Lancement de la discussion / du débat	Comment pourrait-on y remédier ?
Qu'est-ce qu'une entreprise agricole durable ? Ecrivez 5 aspects (1 / post-it) qui vous viennent à l'esprit (sans réfléchir).	Technique projective (association => post-it), puis discussion / débat	Parmi ces aspects, y en a-t-il que la démarche n'impacte pas ou peu ?
En quoi est-ce complexe d'améliorer la durabilité d'une entreprise agricole ?	Discussion / débat	Concrètement, quels problèmes cela pose-t-il sur le terrain ?
Les questions de durabilité sont-elles anxiogènes pour le dirigeant ?	Discussion / débat	En quoi ? Certains aspects de la durabilité sont-ils inquiétants ou stressants ? Et devoir être "bon sur tous les plans" ?
Etiez-vous plus anxieux avant d'être dans la démarche ?	Discussion / débat	En quoi la démarche est-elle rassurante ? Peut-elle aussi être source de stress et d'inquiétude ? A quel niveau ?
En général, comment réagissent les agriculteurs face aux questions de durabilité ?	Technique projective (3ème personne) Discussion / débat	Intégrer la démarche changerait-il leur manière de réagir ? Pourquoi ? La démarche a-t-elle fait évoluer votre manière de voir les questions de durabilité ? Vous sentez-vous désormais plus à l'aise avec ces questions ? En quoi ?
La démarche favorise-t-elle l'ouverture d'esprit ?	Discussion / débat	Pourquoi ? Complique-t-elle la prise de décision ?
Qu'est ce qui freine généralement l'action responsable des agriculteurs ?	Technique projective (3ème personne) Discussion / débat	La démarche les aiderait-elle à passer à l'action ? Pourquoi ?
Mettre en œuvre les changements liés à la démarche peut-il poser des problèmes dans l'entreprise ?	Discussion / débat	A quels niveaux ?
La démarche dote-t-elle l'entreprise d'une plus grande capacité à changer ?	Discussion / débat	En quoi ? Votre exploitation est-elle plus autonome qu'avant ? A quels niveaux ? Consacrez-vous plus de temps à l'exploration de nouvelles idées et opportunités ?
La démarche met-elle sous pression les ressources de l'entreprise (temps, argent, personnel) ?	Discussion / débat	En quoi ?
Quel dessin semble imager le mieux la gestion des exigences de la durabilité ?	Discussion / débat autour de 3 dessins mettant en relation 2 éléments (A : performance économique et B : performance non économique) => balance (A ou B), puzzle (A et B), yin & yang (A et/ou B)	

Suite du guide...

... Suite du guide

Questions soumises à discussion / débat	Techniques utilisées	Questions d'approfondissement ou de recentrage
Concrètement, comment la démarche vous aide à concilier les exigences économiques et non économiques ?	Discussion / débat	Pensez-vous mieux en exploiter les complémentarités ? Dans quelles situations ? Certaines de vos actions passent-elles par l'acceptation de pertes économiques ? Dans quelles situations ? Auriez-vous géré aussi rapidement ces aspects sans la démarche ? La démarche manque-t-elle d'efficacité pour répondre à certains problèmes de durabilité ?
Quels couples d'éléments la démarche vous aide le plus à concilier ? => attentes des salariés / objectifs de l'entreprise, objectifs de l'entreprise / attentes de la société, besoins des générations actuelles / besoins des générations futures, enjeux locaux / enjeux globaux, viabilité actuelle / viabilité future	Discussion / débat autour d'un classement par post-it	Argumentez.
Parmi les éléments suivants, quels sont ceux que la démarche favorise le plus ? => apprentissage & créativité, souplesse & adaptabilité, persévérance & dépassement de soi	Discussion / débat autour d'un classement par post-it	Argumentez.
D'autres points à ajouter sur la démarche ou les exigences de la durabilité ?	Discussion / débat	
Vos impressions, remarques et suggestions sur le contenu et le déroulement de ce focus group ?	Discussion / débat	

Annexe 2 – Guide des entretiens individuels

Avant le démarrage : présentation des objectifs et du fonctionnement de l'entretien (objet et cadre de l'étude, règles de fonctionnement, durée, enregistrement, anonymat, utilisation des données...).

Questions principales ou d'amorce	Techniques utilisées	Questions d'approfondissement ou de recentrage
Pourriez-vous présenter votre entreprise en quelques mots (activités, objectifs…) ?	Lancement de la discussion / fiche de renseignements	
Qu'apporte la démarche ?	Lancement de la discussion	
Qu'est-ce qu'elle n'apporte pas ou pas assez ?	Lancement de la discussion	
Selon vous, qu'est-ce qu'une entreprise agricole durable ?	Discussion	
En quoi est-ce complexe d'améliorer la durabilité d'une entreprise agricole ?	Discussion	Concrètement, quels problèmes cela pose-t-il sur le terrain ? La démarche vous aide-t-elle à mieux gérer ces problèmes ? En quoi ?
Les questions de durabilité sont-elles anxiogènes ?	Discussion	Pourquoi ? Certains problèmes de durabilité sont-ils inquiétants ou stressants ?
La démarche est-elle rassurante ?	Discussion	Pourquoi ? Peut-elle aussi être source de stress et d'inquiétude ? A quel niveau ?
En général, comment réagissent les agriculteurs face aux questions de durabilité ?	Technique projective (3ème personne) Discussion	Intégrer la démarche changerait-il leur manière de réagir ? Pourquoi ? La démarche a-t-elle fait évoluer votre manière de voir les questions de durabilité ? Vous sentez-vous désormais plus à l'aise avec ces questions ? Pourquoi ?
La démarche favorise-t-elle l'ouverture d'esprit ?	Discussion	Pourquoi ? Complique-t-elle la prise de décision ?
Qu'est ce qui freine généralement l'action responsable des agriculteurs ?	Technique projective (3ème personne) Discussion	La démarche les aiderait-elle à passer à l'action ? Pourquoi ?
Mettre en œuvre les changements liés à la démarche peut-il poser des problèmes ou des difficultés dans l'entreprise ?	Discussion	A quels niveaux ?
La démarche dote-t-elle votre entreprise d'une plus grande capacité à changer ?	Discussion	En quoi ? Consacrez-vous plus de temps à l'exploration de nouvelles idées et opportunités ?
La démarche met-elle sous pression les ressources de votre entreprise (temps, argent, personnel) ?	Discussion	Pourquoi ?
Toute action environnementale doit-elle améliorer la performance économique ou du moins ne pas la diminuer ?	Discussion	Pourquoi ? Certaines de vos actions passent-elles par l'acceptation de pertes économiques ? Dans quelles situations ?
La démarche vous aide-t-elle à concilier les aspects économiques et non économiques ?	Discussion	En quoi vous rend-elle plus efficace dans la gestion des problèmes de durabilité ? Manque-t-elle d'efficacité pour répondre à certains problèmes ?
La démarche vous permet-elle d'être plus créatif dans la résolution des problèmes de durabilité ? Dote-t-elle l'entreprise d'une plus grande capacité à s'adapter ? Favorise-t-elle la persévérance ?	Discussion	Pourquoi ?
D'autres points à ajouter sur la démarche ou les questions de durabilité ?	Discussion	
Vos impressions, remarques et suggestions sur le contenu et le déroulement de cet entretien ?	Discussion	

Annexe 3 – Questionnaire d'enquête (format papier non administré)

Etude sur la performance globale des entreprises agricoles en SME collectif

Merci pour votre participation à ce **travail de recherche doctoral** qui s'adresse à l'ensemble des **dirigeants en démarche Terr'Avenir** (soit environ 250 entreprises agricoles réparties dans 8 associations régionales).

Répondre à ce questionnaire vous prendra entre 15 et 20 minutes.

Il n'y a **ni bonne ni mauvaise réponse**. C'est la diversité des opinions qui est recherchée. Répondez le plus spontanément possible et exprimez sans crainte vos propres idées.

Vos réponses sont **confidentielles** et seront **utilisées de manière anonyme.** Vous identifier ne sert qu'à savoir qui a répondu et permet ainsi de ne relancer que ceux qui ne l'ont pas encore fait.

Certaines questions pourront vous sembler répétitives voire inadaptées. Elles sont néanmoins nécessaires pour des raisons de fiabilité statistique.

Les résultats de l'étude vous seront communiqués dans les prochains mois.

Excellente continuation,

Mael SOMMER

Doctorant à Montpellier SupAgro, Unité Mixte de Recherche MOISA

Tél. : 07 82 22 42 42 - Email : mael.sommer@gmail.com

Vos nom et prénom : ……

De quelle association Terr'Avenir êtes-vous membre ?

- ☐ Terre de Champagne-Ardenne
- ☐ Terre d'Ile de France
- ☐ Terre de Languedoc-Roussillon
- ☐ Terre de Nord-Pas-De-Calais
- ☐ Terre de Normandie
- ☐ Terre de Picardie
- ☐ Terre de Réunion
- ☐ Terre des Yvelines

Depuis combien d'années êtes-vous adhérent de cette association ? ……

Quel statut avez-vous dans cette association ?

- ☐ Membre
- ☐ Administrateur
- ☐ Secrétaire
- ☐ Trésorier
- ☐ Président
- ☐ Autre :

Etes-vous auditeur interne dans cette association ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Combien d'entreprises en démarche Terr'Avenir avez-vous ?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Si vous avez plusieurs entreprises en démarche Terr'Avenir, choisissez la plus impliquée dans cette démarche pour répondre aux questions suivantes.

Votre statut dans l'entreprise :

- ☐ Chef d'entreprise, associé exploitant
- ☐ Conjoint collaborateur
- ☐ Salarié
- ☐ Aide familial
- ☐ Autre :

Forme juridique de l'entreprise :

- ☐ Individuelle
- ☐ EARL
- ☐ SCEA
- ☐ GAEC
- ☐ SARL
- ☐ Autre :

Quelles sont les activités économiques de votre entreprise ?

- ☐ Agro-tourisme
- ☐ Arboriculture
- ☐ Elevage avicole
- ☐ Elevage bovin
- ☐ Elevage caprin
- ☐ Elevage ovin
- ☐ Elevage porcin
- ☐ Grandes cultures
- ☐ Horticulture
- ☐ Maraîchage
- ☐ Travaux agricoles
- ☐ Viticulture
- ☐ Autre(s), précisez :

Nombre d'associés exploitants (si forme sociétaire) : ……

Nombre de salariés permanents (à temps plein ou temps partiel ; ne pas convertir en équivalent temps plein ; si aucun, mettre "0") : …….

Votre entreprise est…

- ☐ certifiée ISO 14001.
- ☐ non certifiée ISO 14001 mais dans le périmètre de certification de l'association.
- ☐ non certifiée ISO 14001 et en dehors du périmètre de certification de l'association.

Surface Agricole Utile (SAU, en Ha) : ……

	surtout non-économiques	plutôt non-économiques	aussi bien économiques que non-économiques	plutôt économiques	surtout économiques
En ce moment, les priorités de votre entreprise sont…	○	○	○	○	○

Dans ce qui suit, pensez à votre expérience régulière de dirigeant d'entreprise lorsque vous répondez.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les efforts de mon entreprise en matière de durabilité font rarement l'objet de retombées économiques immédiates.	○	○	○	○	○
L'amélioration des pratiques environnementales ou sociales peut parfois constituer une prise de risque économique pour mon entreprise.	○	○	○	○	○
Dans la pratique, répondre à un problème de durabilité peut parfois engendrer un autre problème de durabilité.	○	○	○	○	○
Sur les questions de durabilité, j'ai souvent l'impression que la société et moi on ne se comprend pas.	○	○	○	○	○
Les efforts de mon entreprise en matière de durabilité sont rarement reconnus par les parties prenantes (clients, administrations, organisations professionnelles, assureurs, visiteurs, voisinage…).	○	○	○	○	○
Dans la pratique, il est souvent difficile de satisfaire toutes les exigences des parties prenantes (clients, administrations, organisations professionnelles, financeurs, assureurs, voisinage…).	○	○	○	○	○
Parfois, j'ai l'impression de bien faire mais ce que je fais est remis en cause parce que les attentes de la société ou les modèles de durabilité évoluent.	○	○	○	○	○

Ce qui est complexe dans l'amélioration de la durabilité c'est…	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
… de répondre à des problèmes environnementaux ou sociaux tout en assurant la viabilité économique de mon entreprise.	○	○	○	○	○
… de répondre aux attentes de la société tout en assurant l'atteinte des objectifs de mon entreprise.	○	○	○	○	○
… de ne plus céder à la facilité de nos anciennes habitudes.	○	○	○	○	○
… d'explorer de nouvelles solutions tout en exploitant les solutions existantes dans mon entreprise.	○	○	○	○	○
… d'acquérir de nouvelles compétences tout en m'appuyant sur les compétences existantes dans mon entreprise.	○	○	○	○	○
… d'assurer la viabilité future de mon entreprise (moyen long terme) tout en assurant sa viabilité actuelle (court terme).	○	○	○	○	○

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'ai souvent des demandes ou des exigences concurrentes qui doivent être traitées en même temps.	○	○	○	○	○
Lorsque je réfléchis à la durabilité de mon entreprise, j'ai parfois à l'esprit des idées contradictoires.	○	○	○	○	○
J'ai souvent des objectifs qui s'opposent quand je cherche à améliorer la durabilité de mon entreprise.	○	○	○	○	○
Pour que mon entreprise soit durable, je dois souvent satisfaire des demandes ou des exigences qui sont en conflit avec mes objectifs.	○	○	○	○	○
Souvent, lorsque j'examine un problème de durabilité, les solutions possibles semblent ambivalentes (à la fois positives et négatives).	○	○	○	○	○
Pour améliorer la durabilité de mon entreprise, j'ai souvent besoin de décider entre des alternatives opposées.	○	○	○	○	○
L'amélioration de la durabilité de mon entreprise est remplie de tensions et de contradictions.	○	○	○	○	○

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Lorsque je prends en compte des points de vue divergents, j'obtiens une meilleure compréhension des problèmes de durabilité.	○	○	○	○	○
Au travail, je suis à l'aise pour traiter des demandes ou des exigences qui sont en conflit avec mes objectifs.	○	○	○	○	○
L'acceptation des contradictions de la durabilité est essentielle pour le succès de mon entreprise.	○	○	○	○	○
Sur les questions de durabilité, la tension entre les idées me stimule.	○	○	○	○	○
J'aime réussir à poursuivre des objectifs concurrents (opposés) pour améliorer la durabilité de mon entreprise.	○	○	○	○	○
Au travail, j'ai souvent l'impression d'accepter des demandes ou des exigences qui sont en conflit avec mes objectifs.	○	○	○	○	○
Au travail, je suis à l'aise pour adopter des rôles variés, même s'ils ne vont pas dans le même sens.	○	○	○	○	○
Réussir à traiter des problèmes complexes de durabilité me stimule.	○	○	○	○	○

Globalement, je réussis à améliorer mes performances environnementales ou sociales…	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
… sans dégrader mes performances économiques.	○	○	○	○	○
… tout en sécurisant mon entreprise.	○	○	○	○	○
… tout en améliorant le confort et le cadre de vie au travail.	○	○	○	○	○
… tout en renforçant l'efficacité du travail dans mon entreprise.	○	○	○	○	○

Globalement, je réussis à…	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
… poursuivre mes objectifs tout en répondant aux attentes de la société.	○	○	○	○	○
… poursuivre mes objectifs tout en assurant la légitimité de mon entreprise auprès de ses parties prenantes (clients, administrations, financeurs, assureurs, organisations professionnelles, voisinage, salariés, grand public…).	○	○	○	○	○
… assurer la viabilité actuelle de mon entreprise tout en assurant sa viabilité future.	○	○	○	○	○
… exploiter le savoir-faire de mon entreprise tout en explorant de nouvelles façons de faire pour améliorer sa durabilité.	○	○	○	○	○

Globalement, je réussis à…	Non concerné	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
… poursuivre mes objectifs tout en répondant aux attentes des salariés.	○	○	○	○	○	○
… impliquer les membres de l'entreprise (salariés, associés, aides familiaux…) dans la mise en œuvre de pratiques plus durables.	○	○	○	○	○	○

Dans ce qui suit, pensez à votre expérience régulière de la démarche Terr'Avenir lorsque vous répondez.

La démarche Terr'Avenir…	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
… met en évidence la pluralité (diversité) des points de vue.	○	○	○	○	○
… favorise l'ouverture d'esprit.	○	○	○	○	○
… permet de confronter ses idées et ses pratiques, de voir ce qui se fait ailleurs.	○	○	○	○	○
… révèle les divergences de logiques entre mon entreprise et ses parties prenantes (clients, administrations, financeurs, organisations professionnelles, voisinage, salariés, grand public…).	○	○	○	○	○
… permet de se faire dire ce qui ne va pas chez soi.	○	○	○	○	○

La démarche Terr'Avenir…	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
… induit des changements significatifs dans le fonctionnement et la gestion de mon entreprise.	○	○	○	○	○
… met en tension les besoins à court terme et à long terme de mon entreprise.	○	○	○	○	○
… conduit à la mise en place de pratiques (de terrain ou de gestion) plus complexes ou plus contraignantes.	○	○	○	○	○
… met sous pression mon temps au travail.	○	○	○	○	○
… met sous pression les ressources financières de mon entreprise.	○	○	○	○	○
… exige beaucoup de travail à faire en peu de temps.	○	○	○	○	○
… induit des dépenses importantes (charges et investissements) par rapport aux capacités financières de mon entreprise.	○	○	○	○	○

La démarche Terr'Avenir…	Non concerné	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
… met sous pression les ressources humaines (main-d'œuvre disponible) de mon entreprise.	○	○	○	○	○	○
… soulève des problèmes d'implication ou de résistance au changement avec certaines personnes dans mon entreprise (salariés, associés, membres de la famille, visiteurs…).	○	○	○	○	○	○

Avec la démarche Terr'Avenir…	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
… je me sens plus serein, plus rassuré.	○	○	○	○	○
… je me sens moins préoccupé, moins anxieux.	○	○	○	○	○
… je sais affronter plus positivement les contraintes, les situations difficiles.	○	○	○	○	○
… je trouve plus facilement des solutions à des problèmes qui m'inquiètent ou qui me stressent.	○	○	○	○	○

Avec la démarche Terr'Avenir, je me sens rassuré…	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
… de mieux connaître et de mieux maîtriser les choses, d'éviter les erreurs.	○	○	○	○	○
… d'anticiper les problèmes, de moins subir, de planifier et d'avancer.	○	○	○	○	○
… de ne pas être seul face aux problèmes, difficultés ou changements.	○	○	○	○	○
… de pouvoir échanger avec les autres sur ce qui marche et sur ce qui ne marche pas.	○	○	○	○	○
… que l'animateur(trice) soit là pour m'accompagner si besoin.	○	○	○	○	○

Avec la démarche Terr'Avenir…	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
… je prends davantage conscience des problèmes de durabilité liés à mon activité.	○	○	○	○	○
… je perçois mieux l'interdépendance des aspects économiques et non économiques.	○	○	○	○	○
… j'accepte mieux l'interdépendance des aspects économiques et non économiques.	○	○	○	○	○
… j'intègre des aspects non économiques dans la prise de décision et l'action même en l'absence de retombées économiques immédiates.	○	○	○	○	○

Avec la démarche Terr'Avenir…	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
… je m'oblige à faire des choses que probablement je repousserai ou ne ferai pas.	○	○	○	○	○
… je m'impose un cadre, une rigueur, je m'empêche de me laisser aller.	○	○	○	○	○
… j'accepte mieux les contraintes parce que je les partage avec les autres.	○	○	○	○	○
… j'accepte mieux les contraintes parce que je peux les gérer à mon rythme, en fonction du contexte.	○	○	○	○	○
… je vois les autres y arriver alors je me dis que je peux y arriver aussi.	○	○	○	○	○
… j'ai le souci de bien faire parce que je me sens responsable de la certification des autres.	○	○	○	○	○
… j'ai le souci de bien faire parce que je veux montrer une bonne image de mon entreprise aux autres membres.	○	○	○	○	○

Avec la démarche Terr'Avenir …	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
… je me remets davantage en cause, je me sens plus ouvert au changement.	○	○	○	○	○
… j'adopte une vision à plus long terme, je me projette davantage sur l'avenir.	○	○	○	○	○
… je prends davantage de recul sur mon exploitation, j'ai une réflexion plus globale.	○	○	○	○	○
… j'obtiens des informations et des idées que j'aurai difficilement pu obtenir seul.	○	○	○	○	○
… je fais évoluer mes pratiques, mes objectifs et ma stratégie en partageant et confrontant mes idées et mes expériences.	○	○	○	○	○
… je vois les autres évoluer alors je me dis que je peux évoluer aussi.	○	○	○	○	○
… j'adopte une posture de veille et d'anticipation, dans une logique « agir plutôt que subir ».	○	○	○	○	○
… je consacre plus de temps à l'exploration de nouvelles idées et opportunités.	○	○	○	○	○
… mon entreprise est plus attentive aux opportunités et menaces de son environnement et s'organise plus efficacement pour y répondre.	○	○	○	○	○
… mon entreprise est plus apte à renouveler ses acquis, à évoluer, à changer.	○	○	○	○	○
… mon entreprise est dans une dynamique d'apprentissage et de changement.	○	○	○	○	○

Avec la démarche Terr'Avenir …	Non concerné	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
… j'observe plus d'engagement collectif au sein de mon entreprise (parmi les dirigeants, les salariés, les aides familiaux…).	○	○	○	○	○	○

C'est presque terminé ! Trois petites questions…

Vous êtes ?

Votre année de naissance : ……

- ☐ Un homme
- ☐ Une femme

Quel est votre niveau d'étude ?

- ☐ Niv VI - fin de scolarité obligatoire
- ☐ Niv V - BEP ou 1er cycle secondaire (BPA, BEP, CAP, …)
- ☐ Niv IV - BAC (BAC, BPREA, …)
- ☐ Niv III - BAC + 2 (BTS, DUT, DEUG, Licence 2, …)
- ☐ Niv II - BAC +3 et 4 (Licence 3, Maîtrise, Master 1, …)
- ☐ Niv I - BAC + 5 et plus (Ingénieur, DEA, DESS, Master 2, Doctorat, …)

Vous avez terminé ! Merci beaucoup d'avoir participé à ce travail de recherche.

Si vous le souhaitez, vous avez la possibilité de laisser un commentaire ici :

Pour toute information sur l'étude, contactez Mael SOMMER - 07 82 22 42 42 - mael.sommer@gmail.com

Pour plus de renseignements sur l'unité de recherche MOISA : https://umr-moisa.cirad.fr

Annexe 4 – ACP finales et analyses de fiabilité

- **ACP finale et analyse de fiabilité de la variable « TENS »**

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,734
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	447,602
	ddl	78
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
TENS1	1,000	,705
TENS2	1,000	,685
TENS3	1,000	,753
TENS4	1,000	,661
TENS5	1,000	,776
TENS6	1,000	,611
TENS7	1,000	,757
TENS8	1,000	,821
TENS9	1,000	,707
TENS10	1,000	,591
TENS11	1,000	,675
TENS12	1,000	,709
TENS13	1,000	,665

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,623	27,867	27,867	3,623	27,867	27,867	2,391	18,389	18,389
2	2,010	15,459	43,326	2,010	15,459	43,326	2,063	15,871	34,259
3	1,229	9,457	52,783	1,229	9,457	52,783	1,603	12,331	46,590
4	1,209	9,303	62,086	1,209	9,303	62,086	1,588	12,219	58,809
5	1,045	8,038	70,124	1,045	8,038	70,124	1,471	11,315	70,124
6	,687	5,285	75,409						
7	,650	5,004	80,413						
8	,549	4,223	84,636						
9	,511	3,934	88,570						
10	,434	3,337	91,907						
11	,398	3,061	94,967						
12	,344	2,643	97,611						
13	,311	2,389	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Rotation de la matrice des composantes[a]

	Composante				
	1	2	3	4	5
TENS1	,026	,069	,227	,775	,216
TENS2	-,021	,173	,345	,074	,728
TENS3	,124	,148	-,106	,047	,838
TENS4	-,026	,761	,095	,268	-,019
TENS5	,124	,355	-,022	,786	-,128
TENS6	,114	,701	,025	,177	,275
TENS7	,022	,842	,141	-,063	,151
TENS8	,039	,035	,895	,135	-,001
TENS9	,307	,242	,722	,072	,167
TENS10	,739	,170	,055	-,100	,051
TENS11	,784	,039	,227	,061	-,052
TENS12	,831	-,050	-,029	,109	,053
TENS13	,629	-,090	,121	,454	,202

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.[a]

a. Convergence de la rotation dans 6 itérations.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	13

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
TENS1	44,47	34,063	,420	,759
TENS2	44,88	34,963	,371	,764
TENS3	44,99	35,695	,302	,770
TENS4	44,98	33,851	,395	,762
TENS5	44,85	33,439	,400	,762
TENS6	44,64	34,140	,488	,753
TENS7	44,91	34,554	,404	,760
TENS8	44,33	36,456	,324	,768
TENS9	44,56	34,233	,536	,750
TENS10	45,04	34,116	,362	,766
TENS11	44,88	34,697	,418	,759
TENS12	44,79	35,151	,351	,766
TENS13	44,46	34,453	,489	,753

- **ACP finale et analyse de fiabilité de la variable « EXP »**

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,780
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	145,675
	ddl	6
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
EXP4	1,000	,626
EXP5	1,000	,543
EXP6	1,000	,579
EXP7	1,000	,721

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,469	61,721	61,721	2,469	61,721	61,721
2	,615	15,366	77,088			
3	,528	13,195	90,283			
4	,389	9,717	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
EXP4	,791
EXP5	,737
EXP6	,761
EXP7	,849

Méthode d'extraction : Analyse
en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
EXP4	9,70	4,717	,610	,738
EXP5	9,40	5,454	,544	,770
EXP6	9,72	5,054	,572	,756
EXP7	9,81	4,358	,692	,693

- **ACP finale et analyse de fiabilité de la variable « ACC »**

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,757
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	123,176
	ddl	6
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
ACC4	1,000	,645
ACC5	1,000	,615
ACC7	1,000	,536
ACC8	1,000	,553

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,349	58,735	58,735	2,349	58,735	58,735
2	,634	15,857	74,592			
3	,586	14,654	89,246			
4	,430	10,754	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
ACC4	,803
ACC5	,784
ACC7	,732
ACC8	,743

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ACC4	10,26	4,114	,610	,684
ACC5	10,47	4,048	,589	,696
ACC7	10,36	4,343	,527	,730
ACC8	10,00	4,578	,536	,725

- **ACP finale et analyse de fiabilité de la variable « RESO »**

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,738
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	312,709
	ddl	36
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
RESO1	1,000	,453
RESO2	1,000	,634
RESO3	1,000	,621
RESO4	1,000	,722
RESO6	1,000	,659
RESO7	1,000	,802
RESO8	1,000	,532
RESO9	1,000	,780
RESO10	1,000	,813

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements[a]
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	3,684	40,933	40,933	3,684	40,933	40,933	2,766
2	1,237	13,743	54,675	1,237	13,743	54,675	2,756
3	1,096	12,182	66,857	1,096	12,182	66,857	2,127
4	,767	8,526	75,383				
5	,687	7,638	83,021				
6	,500	5,558	88,579				
7	,465	5,168	93,747				
8	,334	3,710	97,457				
9	,229	2,543	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.

Matrice de forme[a]

	Composante		
	1	2	3
RESO1	,183	-,525	,130
RESO2	,321	-,647	-,100
RESO3	-,075	-,831	-,082
RESO4	-,118	-,833	,164
RESO6	,840	,090	,008
RESO7	,831	-,041	,123
RESO8	,705	-,073	-,021
RESO9	,067	-,142	,806
RESO10	-,001	,079	,920

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.[a]

a. Convergence de la rotation dans 7 itérations.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	9

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
RESO1	30,69	12,612	,517	,797
RESO2	30,19	13,304	,595	,785
RESO3	30,07	13,787	,428	,806
RESO4	30,31	13,253	,559	,789
RESO6	30,26	14,176	,465	,801
RESO7	30,35	12,983	,644	,778
RESO8	30,18	14,185	,482	,799
RESO9	30,36	13,592	,550	,791
RESO10	30,26	14,591	,386	,809

- **ACP finale et analyse de fiabilité de la variable « PLUR »**

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,669
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	99,390
	ddl	3
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
PLUR1	1,000	,634
PLUR2	1,000	,758
PLUR3	1,000	,643

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,035	67,832	67,832	2,035	67,832	67,832
2	,579	19,299	87,131			
3	,386	12,869	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
PLUR1	,797
PLUR2	,870
PLUR3	,802

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
PLUR1	8,85	1,017	,553	,724
PLUR2	8,47	1,017	,668	,591
PLUR3	8,44	1,108	,556	,715

- **ACP finale et analyse de fiabilité de la variable « CHG »**

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,614
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	25,639
	ddl	3
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
CHG1	1,000	,492
CHG2	1,000	,496
CHG3	1,000	,556

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,545	51,488	51,488	1,545	51,488	51,488
2	,762	25,398	76,886			
3	,693	23,114	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
CHG1	,702
CHG2	,704
CHG3	,746

Méthode d'extraction : Analyse

en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,515	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CHG1	7,01	2,039	,328	,450
CHG2	7,53	1,469	,332	,416
CHG3	7,22	1,348	,363	,361

- **ACP finale et analyse de fiabilité de la variable « RAR »**

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,735
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	190,629
	ddl	6
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
RAR1	1,000	,623
RAR2	1,000	,641
RAR3	1,000	,659
RAR4	1,000	,710

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,632	65,805	65,805	2,632	65,805	65,805
2	,571	14,277	80,082			
3	,510	12,748	92,831			
4	,287	7,169	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
RAR1	,789
RAR2	,801
RAR3	,812
RAR4	,842

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
RAR1	10,01	5,805	,624	,793
RAR2	10,23	6,289	,636	,787
RAR3	10,10	5,841	,656	,777
RAR4	10,29	5,800	,690	,761

- **ACP finale et analyse de fiabilité de la variable « EQUA »**

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,814
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	233,263
	ddl	6
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
EQUA1	1,000	,725
EQUA2	1,000	,724
EQUA3	1,000	,733
EQUA4	1,000	,658

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,840	71,011	71,011	2,840	71,011	71,011
2	,468	11,698	82,709			
3	,387	9,687	92,396			
4	,304	7,604	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
EQUA1	,852
EQUA2	,851
EQUA3	,856
EQUA4	,811

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
EQUA1	10,44	4,108	,725	,821
EQUA2	10,86	3,855	,723	,821
EQUA3	10,54	3,859	,731	,818
EQUA4	10,74	4,133	,670	,842

- **ACP finale et analyse de fiabilité de la variable « CCC »**

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,647
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	231,240
	ddl	28
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
CCOGN2	1,000	,623
CCOGN3	1,000	,807
CCOGN4	1,000	,520
CCOMP1	1,000	,545
CCOMP3	1,000	,748
CCOMP4	1,000	,725
CCOMP6	1,000	,624
CCOMP7	1,000	,592

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,719	33,992	33,992	2,719	33,992	33,992	1,893	23,661	23,661
2	1,352	16,897	50,889	1,352	16,897	50,889	1,662	20,771	44,432
3	1,112	13,904	64,793	1,112	13,904	64,793	1,629	20,361	64,793
4	,967	12,093	76,886						
5	,588	7,344	84,230						
6	,560	6,997	91,227						
7	,407	5,090	96,316						
8	,295	3,684	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Rotation de la matrice des composantes[a]

	Composante		
	1	2	3
CCOGN2	,780	,114	,028
CCOGN3	,827	-,015	,351
CCOGN4	,704	,143	,058
CCOMP1	,202	,703	-,099
CCOMP3	,240	,141	,819
CCOMP4	,061	,102	,843
CCOMP6	,044	,776	,139
CCOMP7	,023	,708	,301

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.[a]

a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,721	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CCOGN2	27,35	8,620	,399	,696
CCOGN3	27,54	7,813	,551	,661
CCOGN4	27,22	8,785	,388	,698
CCOMP1	26,81	9,465	,298	,714
CCOMP3	27,29	7,941	,514	,670
CCOMP4	27,15	8,720	,392	,697
CCOMP6	26,91	8,969	,352	,705
CCOMP7	27,10	8,685	,387	,698

- **ACP finale et analyse de fiabilité de la variable « CDYN »**

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,892
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	576,413
	ddl	28
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
CDYN1	1,000	,529
CDYN2	1,000	,574
CDYN3	1,000	,659
CDYN7	1,000	,553
CDYN8	1,000	,550
CDYN9	1,000	,632
CDYN10	1,000	,757
CDYN11	1,000	,530

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,783	59,793	59,793	4,783	59,793	59,793
2	,856	10,696	70,489			
3	,676	8,452	78,941			
4	,508	6,346	85,287			
5	,377	4,715	90,002			
6	,313	3,915	93,917			
7	,264	3,301	97,218			
8	,223	2,782	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
CDYN1	,727
CDYN2	,757
CDYN3	,812
CDYN7	,744
CDYN8	,742
CDYN9	,795
CDYN10	,870
CDYN11	,728

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CDYN1	27,36	13,091	,650	,892
CDYN2	27,36	13,091	,675	,889
CDYN3	27,29	13,003	,751	,882
CDYN7	27,09	13,719	,653	,891
CDYN8	27,55	12,828	,656	,892
CDYN9	27,29	13,553	,714	,886
CDYN10	27,37	12,954	,806	,878
CDYN11	27,38	13,925	,632	,893

Annexe 5 – Modèles de régression complémentaires

Test de la relation entre TENS et ACC

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	NIVEAU, ACTIVITE, PRIORITES, GENRE, NB_SAL, AGE[b]	.	Introduire
2	TENS[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : ACC

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,273[a]	,074	,027	,65852	,074	1,569	6	117	,162
2	,344[b]	,119	,065	,64538	,044	5,813	1	116	,017

a. Prédicteurs : (Constante), NIVEAU, ACTIVITE, PRIORITES, GENRE, NB_SAL, AGE

b. Prédicteurs : (Constante), NIVEAU, ACTIVITE, PRIORITES, GENRE, NB_SAL, AGE, TENS

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,084	6	,681	1,569	,162[b]
	Résidus	50,736	117	,434		
	Total	54,820	123			
2	Régression	6,505	7	,929	2,231	,036[c]
	Résidus	48,315	116	,417		
	Total	54,820	123			

a. Variable dépendante : ACC

b. Prédicteurs : (Constante), NIVEAU, ACTIVITE, PRIORITES, GENRE, NB_SAL, AGE

c. Prédicteurs : (Constante), NIVEAU, ACTIVITE, PRIORITES, GENRE, NB_SAL, AGE, TENS

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	4,242	,477		8,887	,000
	NB_SAL	,021	,017	,114	1,238	,218
	ACTIVITE	,016	,134	,011	,122	,903
	PRIORITES	-,049	,060	-,074	-,809	,420
	GENRE	-,291	,151	-,175	-1,929	,056
	AGE	-,006	,006	-,101	-1,088	,279
	NIVEAU	-,072	,052	-,129	-1,376	,172
2	(Constante)	5,376	,663		8,104	,000
	NB_SAL	,011	,017	,062	,662	,509
	ACTIVITE	,026	,131	,018	,201	,841
	PRIORITES	-,027	,060	-,041	-,452	,652
	GENRE	-,221	,150	-,133	-1,469	,145
	AGE	-,008	,006	-,122	-1,331	,186
	NIVEAU	-,072	,051	-,129	-1,396	,165
	TENS	-,306	,127	-,224	-2,411	,017

a. Variable dépendante : ACC

Test de la relation entre ACC et RESO

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	NIVEAU, ACTIVITE, GENRE, PRIORITES, AGE, NB_SAL[b]	.	Introduire
2	ACC[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : RESO

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

					Modifier les statistiques				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,271[a]	,074	,015	,43306	,074	1,258	6	95	,284
2	,385[b]	,148	,085	,41746	,075	8,234	1	94	,005

a. Prédicteurs : (Constante), NIVEAU, ACTIVITE, GENRE, PRIORITES, AGE, NB_SAL

b. Prédicteurs : (Constante), NIVEAU, ACTIVITE, GENRE, PRIORITES, AGE, NB_SAL, ACC

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,416	6	,236	1,258	,284[b]
	Résidus	17,816	95	,188		
	Total	19,232	101			
2	Régression	2,851	7	,407	2,337	,030[c]
	Résidus	16,381	94	,174		
	Total	19,232	101			

a. Variable dépendante : RESO

b. Prédicteurs : (Constante), NIVEAU, ACTIVITE, GENRE, PRIORITES, AGE, NB_SAL

c. Prédicteurs : (Constante), NIVEAU, ACTIVITE, GENRE, PRIORITES, AGE, NB_SAL, ACC

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,411	,337		10,117	,000
	NB_SAL	,016	,012	,138	1,327	,188
	ACTIVITE	,127	,097	,133	1,303	,196
	PRIORITES	-,011	,047	-,025	-,237	,813
	GENRE	-,171	,113	-,153	-1,513	,134
	AGE	,004	,004	,111	1,072	,286
	NIVEAU	,034	,038	,093	,898	,371
2	(Constante)	2,585	,434		5,955	,000
	NB_SAL	,014	,011	,126	1,252	,214
	ACTIVITE	,109	,094	,114	1,159	,249
	PRIORITES	,010	,046	,022	,217	,828
	GENRE	-,128	,110	-,115	-1,168	,246
	AGE	,006	,004	,140	1,399	,165
	NIVEAU	,041	,036	,112	1,127	,263
	ACC	,189	,066	,285	2,870	,005

a. Variable dépendante : RESO

TABLE DES MATIERES

RESUME 2
REMERCIEMENTS 4
SOMMAIRE 5
INTRODUCTION GENERALE 7
PARTIE 1 : ETUDIER LES EFFETS DES SME COLLECTIFS SUR LA GESTION DES TENSIONS DE LA DURABILITE EN PETITE ENTREPRISE 15
CHAPITRE 1 : L'APPROCHE DES PARADOXES COMME CADRE D'ANALYSE DE LA GESTION DES TENSIONS DE LA DURABILITE DES ENTREPRISES 16
1. La durabilité des entreprises comme paradoxe 16
1.1. La durabilité des entreprises 16
1.2. Les tensions de la durabilité des entreprises 21
1.2.1. Les tensions entre objectifs 22
1.2.2. Les tensions entre niveaux 24
1.2.3. Les tensions liées aux processus de changement 25
1.2.4. Les tensions liées au contexte spatial et temporel 26
1.3. Les approches de la durabilité des entreprises 27
1.3.1. L'approche gagnant-gagnant 28
1.3.2. L'approche du compromis 30
1.3.3. L'approche intégrative 31
1.3.4. L'approche des paradoxes 32
2. Les paradoxes et leur gestion 36
2.1. Fondements et définitions des paradoxes 37
2.1.1. Fondements des paradoxes 37
2.1.2. Qu'est-ce qu'un paradoxe est et n'est pas ? 39
2.2. Les différentes catégories de paradoxes organisationnels 42
2.2.1. Les paradoxes d'appartenance 42
2.2.2. Les paradoxes d'apprentissage 43
2.2.3. Les paradoxes d'organisation 44
2.2.4. Les paradoxes de performance 44
2.3. L'expérience des tensions paradoxales 45
2.3.1. Pluralité et expérience des tensions 47
2.3.2. Changement et expérience des tensions 47
2.3.3. Rareté et expérience des tensions 48
2.3.4. Cognition paradoxale et expérience des tensions 49

2.4. Les réponses stratégiques aux tensions paradoxales 50
2.4.1. L'acceptation ou non des tensions paradoxales 51
2.4.2. La résolution constructive ou défensive des tensions paradoxales 55
2.5. Les cercles vertueux ou vicieux de la gestion paradoxale 60
2.5.1. L'équanimité comme facteur d'une gestion constructive plutôt que défensive des tensions 62
2.5.2. La complexité cognitive et comportementale comme facteur d'une gestion constructive plutôt que défensive des tensions 62
2.5.3. Les capacités dynamiques comme facteur d'une gestion constructive plutôt que défensive des tensions 63
2.6. Les résultats de la gestion paradoxale 64
3. Le modèle intégrateur de Smith & Lewis comme cadre d'analyse de la gestion des tensions de la durabilité 66
CHAPITRE 2 : PETITES ENTREPRISES EN SME COLLECTIF : VERS UNE GESTION CONSTRUCTIVE ET EFFICACE DES TENSIONS DE LA DURABILITE ? 72
1. Les petites entreprises face aux questions de durabilité 73
1.1. Les petites entreprises et leurs spécificités de gestion 73
1.1.1. Qu'est-ce qu'une petite entreprise ? 73
1.1.2. Les spécificités de gestion des petites entreprises 75
1.2. L'action responsable en petite entreprise 77
1.2.1. Les caractéristiques favorables et défavorables des petites entreprises à l'action responsable 77
1.2.2. Les stratégies collectives comme levier de l'action responsable en petite entreprise 82
2. Les SME collectifs comme réponse aux questions de durabilité en petite entreprise 91
2.1. Les SME en petite entreprise 91
2.1.1. Qu'est-ce qu'un SME ? 91
2.1.2. Barrières, moteurs, apports et limites des SME en petite entreprise 97
2.2. Les SME collectifs en petite entreprise 106
2.2.1. Qu'est-ce qu'un SME collectif ? 106
2.2.2. Apports et limites des SME collectifs en petite entreprise 109
3. Propositions de recherche initiales 120
3.1.1. SME collectifs et expérience des tensions 120
3.1.2. SME collectifs et acceptation des tensions 124
3.1.3. SME collectifs et résolution des tensions 130
CHAPITRE 3 : DESIGN DE RECHERCHE 132
1. Problématique, objectifs et posture épistémologique de la recherche 132
2. Démarche méthodologique 135

2.1. Une étude de cas multiple orientée-variable 135
2.2. Une méthodologie mixte basée sur des techniques d'enquête et une stratégie de triangulation 137
3. Le choix du secteur agricole comme contexte 139
4. Les entreprises agricoles en démarche Terr'Avenir comme cas d'étude 142
5. Conclusion sur le design de recherche 148
PARTIE 2 : VERS UN MODELE DE GESTION DES PARADOXES DE LA DURABILITE EN PETITE ENTREPRISE 150
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE ET RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE 152
1. Objectifs de l'étude et propositions explorées 152
2. Collecte des données 153
2.1. Choix des cas 154
2.1.1. Critères de sélection des cas 154
2.1.2. Caractéristiques des cas 155
2.2. Méthodes de collecte de données 156
2.2.1. Entretiens individuels 158
2.2.2. Focus groups 160
2.2.3. Guides d'entretien 164
3. Analyse des données 168
3.1. Nature des données 168
3.2. Méthode d'analyse des données 169
3.2.1. Analyse de contenu préstructurée 169
3.2.1.1. Préanalyse 170
3.2.1.2. Exploitation du matériel 173
3.2.1.3. Traitement des résultats et interprétation 175
3.2.2. Qualité de l'analyse des données qualitatives 178
4. Résultats 179
4.1. Des petites entreprises toutes confrontées à des tensions paradoxales en matière de durabilité 180
4.1.1. Tensions entre objectifs 181
4.1.2. Tensions entre niveaux 183
4.1.3. Tensions liées aux processus de changement 184
4.2. Les SME collectifs créent des conditions favorables à l'expérience des tensions de la durabilité 187
4.2.1. SME collectifs et pluralité 187
4.2.2. SME collectifs et changement 189
4.2.3. SME collectifs et rareté 190

4.3. Les SME collectifs créent des conditions favorables à une gestion constructive des tensions de la durabilité 192
4.3.1. SME collectifs et équanimité 193
4.3.2. SME collectifs et complexité cognitive et comportementale 194
4.3.3. SME collectifs et capacités dynamiques 197
4.4. Les SME collectifs améliorent la résolution des tensions de la durabilité 200
4.4.1. SME collectifs et résolution des tensions entre objectifs 201
4.4.2. SME collectifs et résolution des tensions entre niveaux 203
4.4.3. SME collectifs et résolution des tensions liées aux processus de changement 205
4.5. En exacerbant les tensions, les efforts de résolution renforcent la menace des cercles vicieux 207
CHAPITRE 5 : METHODOLOGIE ET RESULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE 211
1. Objectif de l'étude et hypothèses testées 211
2. Instrument de mesure 215
2.1. Développement des échelles 216
2.1.1. Génération des items des variables dépendantes 218
2.1.2. Génération des items des variables indépendantes 224
2.1.3. Autres informations collectées 230
2.2. Validité faciale et test du questionnaire 231
3. Collecte des données 231
3.1. Caractéristiques de l'échantillon 231
3.2. Distribution des réponses aux items initiaux des variables 237
4. Analyse factorielle 245
4.1. Epuration des échelles et fiabilité 245
4.2. Validité convergente et discriminante des échelles 264
4.3. Biais de méthode commune 271
5. Statistiques descriptives 271
5.1. Statistiques descriptives univariées 271
5.2. Statistiques descriptives bivariées 283
6. Tests d'hypothèses 290
6.1. Méthode d'analyse 290
6.2. Spécification des modèles de régression 294
6.2.1. Définition des variables 295
6.2.2. Spécification des équations des modèles 296
6.2.3. Spécification des hypothèses des modèles 298
6.3. Validité et qualité des modèles, estimation des paramètres 303

6.3.1. Modèles testant l'hypothèse 1 ... 306
6.3.2. Modèles testant l'hypothèse 2 ... 310
6.3.3. Modèles testant l'hypothèse 3 ... 313
6.3.4. Modèles testant l'hypothèse 4 ... 316
6.4. Analyse des résidus (détection des points aberrants et vérification des hypothèses) ... 317
6.4.1. Modèle 1.2 (H1) ... 318
6.4.2. Modèle 2.3 (H2) ... 320
6.4.3. Modèle 3.2 (H3) ... 322
6.4.4. Modèle 4.3 (H4) ... 324
6.5. Synthèse et interprétation des résultats ... 326
CHAPITRE 6 : SYNTHESE ET DISCUSSION DES RESULTATS ... 332
1. Vers un cadre d'analyse des tensions de la durabilité en petite entreprise ... 332
1.1. Les tensions entre objectifs ... 335
1.2. Les tensions entre niveaux ... 337
1.3. Les tensions liées aux processus de changement ... 339
1.4. Eléments de conclusion sur les tensions de la durabilité en petite entreprise ... 342
2. L'amélioration continue comme levier de l'expérience des tensions en petite entreprise ... 344
3. La gestion des tensions de la durabilité en SME collectif : identification de quatre leviers de la gestion paradoxale pour les petites entreprises ... 345
3.1. SME collectif, sentiment de sécurité et acceptation des tensions ... 345
3.2. SME collectif, aptitude à adopter des comportements concurrents et résolution des tensions ... 348
3.3. SME collectif, capacité à changer et résolution des tensions ... 355
3.4. SME collectif et exploitation du potentiel positif des paradoxes de la durabilité ... 360
3.4.1. SME collectif et résolution des tensions entre objectifs ... 360
3.4.2. SME collectif et résolution des tensions entre niveaux ... 362
3.4.3. SME collectif et résolution des tensions liées aux processus de changement ... 363
3.4.4. Eléments de conclusion sur les SME collectifs et la résolution des tensions de la durabilité 364
4. Réduire la menace persistante des cercles vicieux grâce à un niveau élevé de résolution des tensions ... 366
CONCLUSION GENERALE ... 371
BIBLIOGRAPHIE ... 384
LISTE DES FIGURES ... 402
LISTE DES TABLEAUX ... 403
ANNEXES ... 405
TABLE DES MATIERES ... 437

RESUME

Systèmes de management collectifs et gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise : une approche par les paradoxes appliquée au contexte agricole

Cette recherche a pour objet d'analyser les effets des systèmes de management collectifs sur la gestion des tensions de la durabilité dans les petites entreprises, à travers l'approche des paradoxes. Pour décrypter la complexité de cet objet tout en mesurant les phénomènes étudiés, une méthodologie mixte (qualitative et quantitative) est appliquée au contexte d'un secteur particulièrement sous tensions : l'agriculture. Trois types de tensions paradoxales de la durabilité en petite entreprise sont ainsi identifiés et caractérisés, mettant en évidence les problèmes persistants auxquels font face ces entreprises dans leur action responsable. L'étude des systèmes de management collectifs permet alors d'identifier quatre leviers de la gestion paradoxale en petite entreprise favorisant une gestion constructive et efficace de ces tensions plutôt que des attitudes défensives contreproductives. Cette recherche met enfin en lumière les effets rétroactifs positifs et négatifs d'une résolution constructive des tensions de la durabilité, montrant ainsi en quoi la gestion paradoxale reste une tâche difficile et précaire. Ces résultats conduisent alors à élaborer plusieurs propositions, pour la recherche et l'action, structurées autour d'un modèle de gestion des paradoxes de la durabilité en petite entreprise.

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

ABSTRACT

Collective management systems and sustainability tensions management in small business : a paradox approach applied to the agricultural context

This research analyze the effects of collective management systems on sustainability tensions management in small business, through the paradox approach. To decipher the complexity of this object while measuring the phenomena studied, a mixed methodology (qualitative and quantitative) is applied to the context of agricultural sector, a sector particularly under tensions. Thus, three categories of sustainability tensions in small business are identified and characterized, highlighting the persistent challenges of responsible action. Then, the study of collective management systems leads to the identification of four levers of paradox management in small business which encourages constructive and effective management of these tensions rather than counterproductive defensive attitudes. Finally, this research highlights positive and negative retroactive effects of the constructive resolution of sustainability tensions, showing how paradox management remains a difficult and precarious task. These results lead to the development of several proposals, for research and action, structured around a model of sustainability paradox management in small business.

Keywords : corporate sustainability ; tensions ; paradoxes ; small businesses ; collective management systems