



Le rôle sécurisant et capacitant des collectifs de TPE en transition écologique

Maël Sommer

LGCO, Université Toulouse III Paul Sabatier
129 A, Avenue de Ranguel, 31077 Toulouse, France
mael.sommer@iut-tlse3.fr

Stéphanie Loup

LGCO, Université Toulouse III Paul Sabatier
129 A, Avenue de Ranguel, 31077 Toulouse, France
stephanie-loup@iut-tlse3.fr

Valérie Barraud-Didier

UMR AGIR – INRAE/Toulouse INP
24, Chemin de Borde-Rouge, CS 52627, 31326 Castanet-Tolosan Cedex, France
valerie.barraud-didier@toulouse-inp.fr

Anne-Laure Gatignon-Turnau

LGCO, Université Toulouse III Paul Sabatier
129 A, Avenue de Ranguel, 31077 Toulouse, France
anne-laure.gatignon-turnau@iut-tlse3.fr

Mots-clés : collectifs de TPE ; transition écologique ; effet de sécurisation ; environnement capacitant ; agriculture.

Résumé : Cette communication vise à valoriser les premiers résultats d'une recherche qualitative en cours s'intéressant aux collectifs de TPE en transition écologique. Plus précisément, l'objectif de ce travail est de déterminer par quels mécanismes ce type d'action collective permet aux dirigeants de TPE de gérer plus sereinement et plus efficacement les problèmes de durabilité. Alors que les démarches collectives sont souvent considérées comme un moyen pertinent d'encourager l'action responsable en TPE-PME, peu de travaux se sont intéressés aux facteurs qui favorisent ou limitent leurs effets positifs. Dans cette recherche, nous mobilisons donc l'approche par les capacités pour analyser dans quelles conditions ces démarches peuvent se montrer sécurisantes et capacitantes.

1. Introduction

Mettre en œuvre la transition écologique implique pour les entreprises de résoudre des problèmes environnementaux, bien souvent source de coûts non productifs, et de changer, parfois en profondeur, leurs pratiques organisationnelles. Mais dans un contexte où les exigences de compétitivité et de rentabilité à court terme sont élevées, s'attaquer aux questions de durabilité peut soulever de nombreuses difficultés dans les Très Petites Entreprises (TPE, moins de 10 salariés). Leurs faibles ressources les poussent en effet à rester très concentrées sur leur gestion quotidienne et à être extrêmement vigilantes sur les aspects financiers. De plus, bon nombre de leurs autres spécificités (manque de compétences et de pouvoir, faible spécialisation des tâches, processus de décision informels, effets de grossissement, etc.) sont identifiées dans la littérature comme des barrières fréquentes à l'action responsable (Lepoutre et Heene, 2006 ; Paradas, 2008 ; Courrent, 2012 ; Sommer, 2022). C'est pourquoi, de multiples démarches collectives de développement durable ont vu le jour en milieu TPE-PME¹, souvent sous l'incitation de politiques publiques, pour les aider à dépasser ces difficultés (Da Fonseca et Yami, 2012). Rapidement considérées comme une voie prometteuse de l'action responsable, ces démarches ont alors occupé de plus en plus le débat dans le champ de la responsabilité sociétale des PME (Ondoua Biwolé, 2017). Plusieurs travaux en sciences de gestion se sont en effet attachés à mettre en évidence leurs apports : meilleure appropriation des questions de durabilité (Delpuech, 2009) ; développement de l'apprentissage (Bonneveux et Saulquin, 2009) ; partage de bonnes pratiques (Temri et Fort, 2009) ; diffusion d'innovations (Bonneveux et al., 2011) ; dépassement de barrières liées au manque de ressources et de compétences (Da Fonseca et Yami, 2012) ; sécurisation psychologique (Berger-Douce, 2005 ; Sommer et Berger-Douce, 2022). Mais ces derniers donnent peu d'informations sur les facteurs qui favorisent (ou entravent) ces effets positifs. Dans cette recherche, nous mobilisons donc l'approche par les capacités pour analyser dans quelles conditions les dispositifs collectifs peuvent se montrer sécurisants et capacitants pour les chefs de TPE en transition écologique. En outre, si des efforts de caractérisation des environnements capacitants ont été réalisés à plusieurs reprises (Falzon, 2013 ; Véro et Zimmermann, 2018), peu de recherches ont analysé les conditions (appelées « facteurs de conversion » par Amartya Sen) qui favorisent leur développement (Fernagu-Oudet, 2018). Notre travail s'inscrit dans ces objectifs en s'appuyant sur une étude qualitative menée auprès de 62 chefs d'entreprise agricole engagés dans des démarches collectives de transition écologique. Les résultats de notre étude contribuent alors à identifier plusieurs facteurs qui permettent (ou permettraient davantage) à ces dirigeants de transformer les ressources à leur disposition en capacités d'action et réalisations concrètes. Cette recherche apporte ainsi d'autres éclairages, aux pouvoirs publics et aux acteurs pilotant ou orchestrant des dispositifs collectifs, sur la façon d'accompagner plus efficacement les collectifs de TPE en transition écologique.

2. Cadre théorique

Plusieurs recherches ont identifié les effets de sécurisation, d'entraînement et d'apprentissage que peuvent avoir les démarches collectives en TPE-PME et ce, sur des sujets de coopération aussi divers que la planification stratégique (Desreumaux, 1979), le développement des compétences managériales (Bergh, 2008), la gestion de la qualité (Paturel et Barriol, 1999), la responsabilité sociétale des entreprises (Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Bonneveux et al., 2011) ou le management environnemental (Berger-Douce, 2005 ; Halila et Tell, 2013 ; Sommer et Berger-Douce, 2022). En rompant l'isolement des chefs de TPE-PME (Desreumaux, 1979),

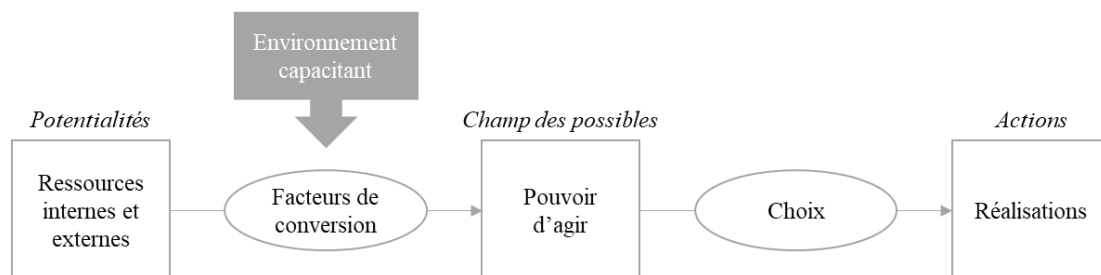
¹ Petites et Moyennes Entreprises

l'action collective permet de réduire l'incertitude et de les rassurer dans la prise de décision et l'action, notamment lorsqu'ils abordent des questions complexes comme celles liées à l'écologie. Elle crée en effet des situations où ils peuvent échanger, en confiance, sur les difficultés qu'ils rencontrent et les façons d'y remédier (Halila et Tell, 2013). Mais au-delà de la possibilité de pouvoir traiter les problèmes en groupe, cet effet de sécurisation peut aussi trouver son origine dans d'autres attributs des dispositifs collectifs comme l'accompagnement d'un acteur-tiers (individuel et collectif) ou l'utilisation d'outils et méthodes structurant une démarche progrès (outils de diagnostic-planification-pilotage, logiques de veille et d'anticipation, etc.) (Sommer et al., 2018 ; Sommer et Berger-Douce, 2022). L'action collective aurait également un impact sur la nature de l'engagement environnemental (Halila, 2007), en faisant passer les chefs de TPE-PME d'une posture réactive (qui cherche à traiter des problèmes, souvent réglementaires, lorsqu'ils surviennent) à une posture proactive (qui cherche à anticiper les problèmes et à prendre des initiatives en faveur de l'écologie). Pour Leyronas et Loup (2009), mettre en œuvre des stratégies collectives modifie en effet la perception des contraintes en TPE et favorise le développement de la capacité d'entreprendre. D'autres auteurs parlent d'effet tremplin (Paturel et Barriol, 1999) ou d'effet d'entraînement (Bonneveux et al., 2011). Sur le plan environnemental, agir en collectif permet de pallier le manque individuel de courage et de motivation pour affronter les problèmes et produit au fil du temps un changement d'orientation de l'apprentissage (Halila et Tell, 2013), passant d'un apprentissage en « simple boucle » (qui conduit à modifier les pratiques et les moyens) à un apprentissage en « double boucle » (qui conduit à une remise en cause des principes, valeurs et objectifs) (*cf.* Argyris et Schön, 2001). Les dispositifs collectifs semblent donc présenter de multiples avantages pour les chefs de TPE. Selon Bergh (2008), leurs apports sont en effet aussi bien cognitifs (meilleure compréhension des situations) que sociaux (développement de la capacité à mobiliser le savoir-faire des autres grâce au réseau) et psychodynamiques (renforcement de la confiance en soi, du courage et de la motivation pour tester de nouvelles façons de voir ou de faire). Mais aucun des travaux cités n'a mobilisé le concept d'environnement capacitant pour étudier ces phénomènes. Il apparaît pourtant comme un cadre d'analyse particulièrement utile pour comprendre dans quelles conditions les dispositifs collectifs placent les chefs de TPE dans de meilleures dispositions à l'action.

Le concept d'environnement capacitant, qui s'inscrit dans le prolongement de l'approche par les capacités développée par l'économiste Amartya Sen (2000), est aujourd'hui employé dans différentes disciplines, notamment en ergonomie, en sciences de l'éducation et en socio-économie mais aussi, de façon plus récente, en sciences de gestion. Il fait référence aux milieux qui développent le pouvoir d'agir des individus, c'est-à-dire qui leur permettent et leur donnent envie de convertir des ressources (internes et externes) à leur disposition en possibilités effectives (Fernagu-Oudet, 2018). Cet élargissement du champ des possibles peut alors se traduire en réalisations concrètes dont l'ensemble de l'organisation peut bénéficier (Zimmermann, 2011). Selon Falzon (2013), un environnement capacitant est un milieu non délétère pour les individus, qui préserve leurs possibilités d'action (par exemple en réduisant l'impact d'exigences dégradant leur santé mentale). Un tel milieu tient compte des différences entre individus, compense leurs déficiences et réduit l'exclusion. Il n'entrave pas les capacités des individus mais les rend au contraire aptes à les mobiliser de façon réussie, tout en favorisant l'apprentissage continu et le développement des compétences (accroissement des possibilités d'action, du contrôle et de l'autonomie). L'approche par les capacités, qui vise à analyser « l'agir en situation », peut donc s'avérer très éclairante pour comprendre les effets sécurisants et capacitants des dispositifs collectifs mis en œuvre par et pour les TPE en transition écologique. Selon Arnoud (2013), trois notions sont souvent mobilisées dans cette approche : les marges de manœuvre, qui correspondent au degré de liberté (latent ou formellement prévu) au sein d'un système de règles ; l'autonomie, qui implique plus largement la possibilité de produire ses

propres règles et de choisir ses propres modes d'action ; et le pouvoir d'agir, qui renvoie à la conjonction de ce qu'une personne est capable de faire (capacités) et des possibilités réelles qu'elle a de mettre en œuvre et développer ses capacités (opportunités), c'est-à-dire son rayon d'action effectif dans une situation donnée. En somme, l'approche par les capacités s'intéresse à ce que les acteurs sont véritablement en mesure de faire. Elle postule en effet que le pouvoir d'agir d'un individu ne dépend pas seulement de la disponibilité des ressources mais aussi de la possibilité effective d'exploiter ces ressources. Cela suppose des conditions favorables, que Sen (2000) appelle facteurs de conversion, qui permettent de convertir les ressources disponibles en possibilités réelles (Falzon, 2013). Développer les capacités suppose alors d'agir simultanément sur les ressources et les facteurs (Bonvin et Farvaque, 2007). Ces facteurs de conversion, que nous souhaitons identifier au sein des dispositifs collectifs, peuvent être positifs ou négatifs, c'est-à-dire faciliter ou entraver l'aptitude d'une personne à utiliser les ressources à sa disposition pour les transformer en réalisations concrètes (Fernagu-Oudet, 2012). Ils peuvent être liés à l'individu (genre, âge, niveau de formation, condition physique, etc.) ou au contexte dans lequel il se trouve (réseau, relations de pouvoir, normes sociales, environnement professionnel, espace géographique, etc.) (Robeyns, 2005). Au sein de clubs de dirigeants de PME, Fernagu-Oudet (2018) identifie par exemple des facteurs de conversion liés au fonctionnement des dispositifs (co-construction, style d'animation, cooptation...) et d'autres liés aux collectifs (proximité, unité, problématiques partagées...). Il ne s'agit toutefois pas, dans cette approche, de chercher à définir les caractéristiques d'un environnement « parfait » mais plutôt de comprendre comment on peut faire progresser l'organisation en place, en identifiant les possibilités (données ou créées) de transformation des ressources en capacités et en cherchant des moyens de les développer et de les pérenniser (Arnoud 2013).

Figure 1 : L'approche par les capacités appliquée aux organisations (adapté de Bonvin et Farvaque, 2007, Fernagu-Oudet, 2012 et Arnoud, 2013)



La figure 1, adaptée des travaux de Bonvin et Farvaque (2007), Fernagu-Oudet (2012) et Arnoud (2013), synthétise l'approche par les capacités que nous mobilisons ici. Elle schématise le processus de conversion des ressources disponibles en pouvoir d'agir puis de transformation de ce pouvoir d'agir en réalisations concrètes, à travers des accomplissements qui résultent de choix. Notre question de recherche, qui s'inscrit donc dans cette perspective, pourrait alors être formulée de la façon suivante : ***Sous quelles conditions (facteurs de conversion) les dispositifs collectifs peuvent se montrer sécurisants et capacitants pour les chefs de TPE en transition écologique ?***

3. Méthodologie

Pour répondre à la question posée, nous avons retenu un design de recherche qualitatif reposant sur une étude de cas multiples. Ce choix se justifie par une volonté d'analyser les processus en jeu et de repérer des régularités entre des cas diversifiés (Miles et Huberman, 2003). L'approche par les capacités nécessite en effet de se placer « dans l'entre-deux, entre moyens et résultats

de l'action ». Elle n'isole « ni l'individu, ni les conditions de l'action, ni l'environnement dans lequel se situe l'action » (Fernagu-Oudet, 2012, p. 11). Concrètement, nous avons mené une enquête croisant deux techniques de collecte de données : des focus groups et des entretiens individuels. L'objectif de cette triangulation est non seulement d'obtenir une vision plus fine des mécanismes à l'œuvre, mais aussi, d'accroître la validité de notre étude qualitative en limitant l'influence des biais inhérents à chaque technique (Caillaud et Flick, 2016). Nous avons par ailleurs fait le choix de nous focaliser sur le secteur agricole pour étudier les collectifs de TPE en transition écologique. Les actions collectives sont en effet très courantes dans ce secteur. Il est aussi essentiellement composé de très petites structures, à qui on confère une grande responsabilité environnementale (Valiorgue, 2020), du fait notamment de leur relation étroite avec la nature. Plus précisément, nous avons fait le choix d'étudier au sein de la région Occitanie 3 types de collectifs agroécologiques, très présents localement et sur l'ensemble du territoire national :

- les GIEE (Groupements d'Intérêt Economique et Environnemental), des collectifs reconnus par l'Etat pour leur engagement dans un projet agroécologique (sur des thématiques variées) visant une triple performance (économique, sociale et environnementale) ;
- les Groupes DEPHY Ferme, des collectifs qui éprouvent, valorisent et déploient des techniques et systèmes visant à réduire l'usage des produits phytosanitaires (plan Ecophyto II+) tout en maintenant une triple performance ;
- les Groupes 30000, des collectifs mettant en place des techniques économes en produits phytosanitaires (plan Ecophyto II+) déjà testées et adoptées par les groupes DEPHY Ferme et les GIEE.

Afin de diversifier nos cas, nous avons sélectionné 12 collectifs (ayant 4 à 12 ans d'existence ; 7,25 en moyenne) parmi ces 3 démarches (4 dans chaque) en faisant varier 4 critères : le type de structure accompagnante (CDA², GABB³, CIVAM⁴, autres structures), le département de la région Occitanie (09, 11, 31, 32, 65, 66, 81 ou 82), la production principale (grandes cultures, maraîchage ou arboriculture) et le thème du projet agroécologique (réduction des traitements phytosanitaires, conservation des sols, augmentation de la biodiversité, protection de bassin versant, etc.). Nous avons par ailleurs opté pour une triangulation de nos sources de données en impliquant 3 types d'acteurs dans la phase de collecte de données (qui s'est déroulée de juin 2021 à septembre 2022). 5 entretiens (dont 1 en binôme) ont tout d'abord été réalisés avec 6 gestionnaires ou pilotes locaux des démarches sélectionnées, en vue d'aborder les apports, limites et enjeux actuels de ces dispositifs, et donc, de mieux appréhender le contexte étudié. Des entretiens individuels avec les 12 animateurs des collectifs choisis ont ensuite été menés afin de recueillir leurs perceptions sur les effets de l'action collective dont ils sont chefs d'orchestre. Enfin, nous avons réalisé 6 focus groups (50 participants au total ; 105 minutes en moyenne) et 12 entretiens individuels (58 minutes en moyenne) avec des chefs d'entreprise agricole membres de ces différents collectifs.

Les discours de ces 80 acteurs ont été retranscrits et sont actuellement soumis à une analyse de contenu qui, par des procédures systématiques de description des corpus (grille de codage), vise à produire des indicateurs (qualitatifs et quantitatifs) permettant l'inférence de connaissances (Bardin, 2013). Toutefois, seuls les focus groups et les entretiens avec les chefs d'entreprise agricole ont été analysés à ce jour, ce qui représentent au total 62 individus qui dirigent des exploitations de 0 à 350 Ha (121 Ha en moyenne), dont certaines sont également en certification

² Chambre Départementale d'Agriculture

³ Groupement d'Agriculteurs Biologiques et Biodynamiques

⁴ Centre d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural

AB⁵ (19 exploitations), et qui emploient 0 à 5 salariés permanents (0,6 en moyenne). Les résultats présentés ci-après reposent donc uniquement sur les perceptions de ces acteurs, qui sont néanmoins au cœur de notre étude. Ces deux techniques de collecte ont mobilisé un même guide d'entretien, structuré en deux parties : une première partie s'intéressant à la perception des questions de durabilité et aux difficultés que ces questions soulèvent chez les chefs d'entreprise agricole ; une seconde partie abordant, sous différents angles, les apports et limites de la démarche collective dans laquelle ils sont engagés (GIEE, Groupe DEPHY Ferme ou Groupe 30000). Nous focalisons ici notre analyse sur cette seconde partie du guide pour répondre à notre question de recherche. Cette analyse s'appuie sur des occurrences de données catégorielles régulièrement observées dans le corpus, dont nous précisons la fréquence (f_{EI} pour les entretiens individuels et f_{FG} pour les focus groups) afin d'illustrer la prédominance de certains aspects dans le discours des répondants. La section suivante présente les résultats de cette étude qui révèlent en quoi les démarches collectives étudiées sont sécurisantes et capacitanes (section 4.1) tout en mettant en évidence les freins potentiels à leur réussite (section 4.2).

4. Résultats

4.1. Apports des dispositifs collectifs étudiés

En termes de réalisations, la plupart des chefs d'entreprise interrogés ($f_{EI} = 9/12$; $f_{FG} = 5/6$) expliquent que la démarche collective dans laquelle ils sont engagés permet :

- d'améliorer leurs performances techniques ou technico-économiques ;
- de progresser, de se développer ou de mieux s'adapter aux évolutions de leur secteur d'activité ;
- d'accroître leurs performances environnementales, d'améliorer la durabilité de leur exploitation ou de mieux répondre aux enjeux sociétaux actuels.

« ça fait évoluer les techniques, oui. /// (...) /// (...) On a progressé sur les engrais verts. /// (...) /// (...) on a économisé 30 % de désherbage » (EI6)

« quand on fait euh le calcul de notre IFT, on n'est pas si loin que ça des bios quoi. (...) je suis content qu'on ait fait évoluer nos pratiques, et que notre verger, ben aujourd'hui, il est plus joli que ce qu'il était avant quoi. (...) on a de meilleures euh... performances économiques même. » (EI10)

« Le fait que tu as une exploitation qui est économiquement viable, respectueuse et dynamique, peut entraîner que quelqu'un va reprendre l'exploitation. Donc, (...) c'est un circuit vertueux (...) /// (...) /// (...) Une dynamique, (...) on évolue, on est au courant des... des dernières techniques et des pratiques pour s'améliorer. (...) Économiquement, ça l'améliore aussi et... /// (...) /// Oui, c'est bien l'intérêt du groupe, c'est de... cette démarche d'amélioration continue » (FG5)

Selon eux, ces démarches sont en effet source de gains d'efficacité ($f_{EI} = 9/12$; $f_{FG} = 4/6$) et ce, principalement à trois niveaux. Elles permettent (i) de mieux gérer les problèmes de durabilité soulevés par leurs activités, (ii) d'avancer plus vite dans l'exploration de nouvelles pratiques ou la mise en œuvre de changements et (iii) de disposer d'une aide à la décision précieuse (appui technique de l'animateur et du collectif) qui limite pour eux le risque de faire des erreurs.

⁵ Agriculture Biologique

« et puis des échanges (...), ça nous conforte dans notre position (...) /// (...) /// Par... par rapport aux prises de risques, ou ne serait-ce que le fait de dire (...) que bon, il y a pas que moi que... chez moi que ça fonctionne pas. (...) Voilà, parce que des fois, on... on bute, et on met du temps (...), mais quand on voit que dans d'autres contextes avec d'autres trucs, bon ça marche pas non plus » (EI2)

« Les choses vont plus vite, s'accélèrent quand on est à plusieurs, on va dire. Au... au lieu d'avoir mis peut-être trois ans à maîtriser euh au moins le système d'engrais verts, on... on a peut-être mis qu'un an et demi. /// (...) /// Parce que les collègues nous ont dit (...) les erreurs qu'il fallait pas reproduire » (EI7)

« On va tenter de mettre des bâches sur les pommiers. (...) il y en a un qui va le tenter. Voilà. Si ça marche, eh bien, tout le monde est bénéficiaire. (...) /// (...) ça marche pas. Voilà. Ça évite à tout le monde d'y aller quoi, ça... ça évite des erreurs. Voilà. Et chacun va partir sur un petit truc (...). Et ça mène à... à l'amélioration quoi. /// (...) /// (...) C'est pas toujours le même qui prend la prise de risque. » (FG5)

La quasi-totalité des chefs d'entreprise enquêtés relèvent d'ailleurs des changements ou des améliorations de pratiques ($f_{EI} = 11/12$; $f_{FG} = 5/6$) qui peuvent aussi bien être impulsés par l'accompagnement (apport de l'animateur) que par le collectif (apport des pairs). Pour certains, s'engager dans un tel dispositif permet même de s'imposer une rigueur et de mettre en place (ou d'oser mettre en place) des choses qu'il ne ferait pas seul ($f_{EI} = 6/12$; $f_{FG} = 1/6$).

« faire des mesures qu'on ferait pas » (EI2)

« ça nous a permis de développer ça (...). Le couvert, c'est vrai qu'on le pratiquait pas. » (EI3)

« Moi, j'avais l'impression qu'on traitait trop et que... Mais le fait d'en discuter et de voir que d'autres le faisaient et qu'il y avait pas de problèmes... /// C'est ça. /// Ça aide à... ça aide à se dire : « Bon, ben finalement... ». /// Si les autres le font, pourquoi je le... » (FG2)

Ils pointent alors l'effet positif que peut jouer le dispositif sur la motivation à faire évoluer son exploitation ($f_{EI} = 2/12$; $f_{FG} = 5/6$). Cet effet semble aussi bien lié à la dynamique de groupe (émulation), à l'accompagnement (appui technique) qu'à l'adoption d'une démarche de progrès (objectifs d'amélioration).

« un réseau et euh un appui technique quoi, un appui technique qui nous... qui nous font poser les bonnes questions quoi. Comment... Euh parce que c'est vrai que tout seul dans son coin, euh ben c'est confortable de rien changer quoi ou de... ou de râler... ou de râler, parce que la législation nous interdit tel produit ou telle... telle pratique quoi. Euh... Mais euh là, avec euh un appui technique, euh c'est qui est intéressant, c'est que euh on nous donne des solutions ou on travaille des problématiques pour euh... pour anticiper tout ça quoi. Et euh... ouais, voilà, euh c'est euh... c'est motivant quoi » (EI10)

« Si j'ai mis les choses en place, c'est parce qu'on en a parlé ici. Sinon, tout seul, c'était compliqué. /// (...) /// On a un peu de recul avec ceux qui l'ont déjà fait. C'est du recul. » (FG1)

« Le fait de discuter et tout, ça... ça crée une émulation. Et tu te dis : « Eh bien tiens, regarde ! Tu vois, il s'est lancé dans le bio, pourquoi pas moi ! ». » (FG5)

Ces évolutions de pratiques sont aussi fortement soutenues par des logiques d'exploration et d'apprentissage relevées par la totalité des chefs d'entreprise enquêtés ($f_{EI} = 12/12$; $f_{FG} = 6/6$). Selon eux, les dispositifs collectifs étudiés :

- stimulent l'ouverture, la curiosité, la prise de conscience et la remise en question ;

- favorisent la prise de recul, la réflexion et le débat sur des problèmes communs et leurs solutions ;
- permettent d'expérimenter des choses (tests) et d'innover sur le plan technique ;
- développent les connaissances et les compétences individuelles.

« Ça permet de... d'avoir des moments où on prend un peu de recul » (EI5)

« tester des choses, dans différentes fermes pour voir ce qui peut marcher ou pas /// (...) /// (...) d'apprendre des autres » (EI6)

« se donner un cadre collectif de réflexion, d'expérimentation, de... d'échange (...). Le fait d'enregistrer des temps de travail, des résultats, des machins va permettre ensuite de pouvoir exploiter beaucoup plus efficacement l'expérience qu'on a faite » (EI8)

Nombre de chefs d'entreprise ($f_{EI} = 7/12$; $f_{FG} = 5/6$) soulignent par ailleurs le rôle important de l'accompagnement (animateur) pour la dynamique collective et la démarche de progrès.

« S'il y a pas de travail d'animation, même si tout le monde était intéressé par le truc, il se passe rien. » (EI8)

« sans l'animatrice, on ne fait pas grand-chose » (FG2)

« Elle a su développer en nous le déclic pour nous motiver quand même, c'est ça. /// (...) /// Il faut un catalyseur. /// Ben parce qu'on a tendance... on a tendance à s'isoler. Donc s'il y a... s'il y a pas quelqu'un qui... » (FG4)

Mais ils relèvent surtout les avantages d'être en collectif ($f_{EI} = 12/12$; $f_{FG} = 6/6$). Au-delà des opportunités d'entraide (échanges de services, prêts de matériels...) et d'achats groupés (baisses de tarifs), cela leur permet en effet d'échanger sur les pratiques qui fonctionnent ou ne fonctionnent pas, de capitaliser sur les expériences des autres (solutions, erreurs à éviter, gains de temps...) et de réfléchir ensemble à la résolution de problèmes communs.

« Et tu perds pas un an. Parce qu'autrement, tu fais un essai, tu perds un an, et tu recommences la saison d'après. Mais en diffusant, tu augmentes tes essais. Donc (...) tu augmentes tes chances... /// (...) /// Parce que t'es pas tout seul dans ton coin » (EI4)

« On a énormément à apprendre les uns des autres » (EI8)

« On arrive à avoir de l'entraide, (...) quelqu'un va aller travailler pour un autre, se rendre des services. Et après, ça reste... ça peut aussi être de l'information » (FG4)

Selon eux, ils peuvent ainsi accéder à des informations techniques plus pertinentes et plus fiables (car adaptées ou testées localement) que celles auxquelles ils auraient eu accès individuellement en s'auto-informant (documentations professionnelles, ressources sur le web, etc.) ou en faisant appel à un technicien ($f_{EI} = 6/12$; $f_{FG} = 6/6$).

« la parole d'un producteur a beaucoup plus de poids que la parole d'un technicien. » (EI5)

« On vient chercher les informations. /// (...) /// Je crois que c'est plus simple de les avoir avec des gens qui sont dans un environnement proche. /// (...) /// Des solutions qui collent davantage à... /// (...) /// (...) c'est pas de l'information brute. (...) là, l'avantage que je trouve... /// Oui, t'as l'info mais une explication avec. /// (...) /// (...) Moi qui viens avec du retard par rapport à vous, vous avez testé, vous avez mis dix ans donc vous avez de l'expérience » (FG4)

« L'exemple des couverts (...). Les trucs qui marchent, les trucs qui marchent pas. C'est bien que ça soit les agris qui le disent, parce que quand c'est un technicien ou quand c'est une

coopérative ou quoi, c'est toujours parfait, il faut faire... faites ça et c'est le dernier. En fait, ça marche pas vraiment. Parce qu'il y a des... hier, on a vu encore en colloque, là, ça dépend du climat, ça dépend de ci, des sols, du matériel qu'on utilise, ça dépend de tellement de choses que les seules personnes qui font la même chose que nous, c'est des gens qui... voilà. Et c'est plus facile d'échanger avec eux. /// (...) /// Parce qu'il est passé par là. /// Le vécu. » (FG6)

La plupart des chefs d'entreprise enquêtés ($f_{EI} = 9/12$; $f_{FG} = 5/6$) voient enfin dans ces dispositifs un moyen de gérer plus sereinement les questions de durabilité. Les résultats montrent que cet effet de sécurisation psychologique tient dans la possibilité :

- d'être accompagné et de se rassurer dans la prise de décision et la mise en œuvre des changements ;
- de ne pas être seuls face aux difficultés ou problèmes ;
- de pouvoir échanger sur ce qui marche ou ne marche pas, obtenir des avis et disposer d'informations plus adaptées au contexte local ;
- d'anticiper les problèmes et de rechercher collectivement des solutions.

« On est seul sur l'exploitation et les prises de décision ne sont pas évidentes donc le fait d'échanger (...), ça rassure dans les décisions (...) /// (...) /// (...) avoir des retours d'expérience, c'est surtout rassurant. Ça évite les grosses bêtises quoi. » (EI11)

« On n'est pas seuls face aux difficultés quoi. /// Ouais, on est... /// On n'est pas seuls dans la panade quoi. » (FG2)

« On nous donne des possibilités, on fait des choix assistés, accompagnés. Donc, ça nous rassure sur le choix. /// (...) /// (...) on est plus serein. » (FG5)

Mais les collectifs répondent également à un besoin social en permettant à ces chefs de petite entreprise de sortir de leur isolement, de créer des liens avec d'autres personnes, de prendre plaisir à se retrouver et/ou de se soutenir psychologiquement face à la complexité de l'environnement dans lequel ils évoluent ($f_{EI} = 9/12$; $f_{FG} = 5/6$).

« Ça enlève la charge mentale. » (EI5)

« Il y a aussi, je pense, un côté social. /// Oui. Ça, c'est sûr. (...) /// (...) /// (...) on cherche un peu, je pense, un peu de contact avec les autres parce que... /// On se retrouve seuls. /// (...) /// Ça conforte (...) /// (...) /// Parce que le sujet, il est quand même assez complexe. Et en termes mental et tout ça, dire que si on n'avait pas cette... (...) /// (...) /// (...) Quand tu t'investis dans quelque chose, si t'as pas un peu de plaisir de... tu... tu... tu perds le fil. (...) Là, je pourrais être dans le champ, en train de bosser. Il y a des choses peut-être à... à faire. Je préfère passer le temps ici. C'est que j'ai envie de faire un truc positif. » (FG1)

« Quand on se voit, ça fait un peu thérapie de groupe. (...) C'est le moment d'en parler et de... ben de se rassurer, de... /// (...) /// (...) On a tous eu les mêmes problèmes » (FG3)

« on est sur des métiers où on travaille seul et c'est la seule occasion de voir du monde. » (FG6)

4.2. Limites des dispositifs collectifs étudiés

Les résultats révèlent également certaines limites au sein des dispositifs étudiés. Une des principales limites évoquées par ces chefs d'entreprise engagés est le manque de reconnaissance de leurs efforts environnementaux par les pouvoirs publics, les clients ou la société au sens

large ($f_{EI} = 3/12$; $f_{FG} = 6/6$). Plusieurs collectifs déplorent même l'absence de valorisation économique des externalités positives de leurs actions.

« *c'est vrai que le grand public ne le sait pas, tout ça. Tout ce qu'on fait depuis quelques années. (...) on est jamais vus sur l'amélioration* » (EI3)

« *on fait des choses ben pour le bien de tous. Donc, on devrait être indemnisés pour ça. Voilà. (...) /// (...) /// (...) c'est pour le bien commun... /// (...) /// Oui, qu'on soit pas les seuls à porter ces risques-là, en fait. /// (...) /// (...) tout ça, ça a un coût qui est très cher : la sonde, le... le truc* » (FG2)

« *le sol (...) on le protège pas que pour nous quoi. Ouais, il faut que à un moment... /// (...) /// Un couvert végétal, ça a un surcoût à la base. (...) on le fait parce que... /// Parce qu'on voulait bien. /// Ça... ça améliore le sol. Ça... ça améliore beaucoup de choses. Mais bon, après, si on pouvait nous aider, ça serait bien* » (FG4)

Ils reconnaissent néanmoins l'importance de communiquer sur leurs efforts (auprès des élus, de l'aval, du grand public, etc.) et regrettent qu'ils ne le fassent pas assez dans le cadre de leur démarche collective ($f_{EI} = 5/12$; $f_{FG} = 3/6$).

« *Je pense que l'effort le plus important qu'on a à faire aujourd'hui, c'est communiquer sur ce qu'on fait. (...) Parce qu'il y a pleins de choses qui sont en place, quand même* » (EI2)

« *il faut se pencher dessus sur la (...) communication (...) /// (...) /// (...) cette reconnaissance quoi. /// (...) /// Le grand public. /// (...) /// Là, on a un travail à faire euh énorme* » (EI4)

« *On fait les choses naturellement. (...) qui communique sur quelque chose qui est naturel ?* » (FG5)

Ils déplorent aussi ($f_{EI} = 2/12$; $f_{FG} = 5/6$) un manque de moyens humains (accompagnement individuel et collectif) et financiers (couverture des risques, financement des essais) pour développer leurs actions, quel que soit le dispositif concerné (GIEE, DEPHY Ferme ou Groupe 30000).

« *on aurait dû avoir un budget là-dessus, pour pouvoir faire le... des analyses de sols, des analyses de reliquat, des... Enfin, tout ça* » (EI2)

« *on s'est retiré du groupe euh... engrais verts, parce qu'on trouvait que ça devenait trop contraignant. /// (...) /// (...) on n'a plus envie de... d'allouer du temps à ça, (...) d'être technicien d'expérimentation, parce que c'est un peu ça hein. /// (...) /// (...) j'ai été technicien d'expérimentation en début de carrière euh pour de grosses entreprises, les moyens étaient mis, et c'est du temps plein hein, de prendre des données, de les analyser, euh...* » (EI7)

« *à un moment donné, il faut que... qu'on nous aide à communiquer* » (FG1)

Beaucoup d'entre eux ($f_{EI} = 7/12$; $f_{FG} = 6/6$) expriment en effet le besoin d'aller plus loin dans la démarche de progrès et ce, par :

- l'approfondissement des actions menées (besoin d'être plus pointus techniquement) ;
- la mise en place d'outils de mesure (analyses de sol, calculs de coûts, indicateurs de performance, etc.) et de comparaison des résultats (entre membres) pour se situer et évaluer les progrès ;
- la prise en compte d'autres aspects environnementaux (que ceux ciblés initialement par le projet) mais aussi des dimensions économique et sociale (pour pouvoir raisonner leurs actions dans un objectif de triple performance) ;

- l'accroissement des rencontres techniques (réunions d'échanges, réunions bout de champ, visites d'exploitation, interventions d'experts, voyages d'étude, rencontres d'autres groupes à l'échelle nationale, visites de salons professionnels, etc.) ;
- la réduction de certaines exigences administratives associées aux dispositifs qui sont jugées inadaptées au terrain ou peu utiles sur le plan technique ;
- et/ou l'allongement de la durée de certains dispositifs (qui peuvent paraître trop court pour tester, évaluer et approfondir les changements de pratiques).

« À aucun moment, on est allé jusqu'à — mettons — euh... au comptage des insectes ou des trucs comme ça. Alors que si on veut en parler de la biodiversité (...) » (E12)

« mettre vraiment en relation la performance écologique avec la performance économique. Voilà. Voilà. Peut-être, euh avoir (...) des indicateurs technico-économiques quoi pour montrer euh l'amélioration qu'on apporte par rapport à notre impact sur l'environnement, mais aussi économiquement, euh comment on... on... on s'en sort quoi » (E110)

« plus de concrets (...) /// Aller plus sur le terrain. » (FG5)

Malgré quelques freins individuels (manque de temps, éloignement géographique, paresse) soulevés par certains membres des collectifs ($f_{EI} = 3/12$; $f_{FG} = 3/6$), les dirigeants enquêtés soulignent enfin la nécessité d'améliorer la dynamique de groupe ($f_{EI} = 3/12$; $f_{FG} = 6/6$) en pointant du doigt le manque de participation de plusieurs membres et en s'interrogeant sur différents moyens d'y remédier : fixer des règles sur lesquelles s'engager individuellement ; augmenter le nombre d'adhérents ; renforcer la mutualisation des moyens (entraide, prêts de matériel, achats groupés, etc.) ; utiliser les réseaux sociaux pour développer les échanges ; organiser davantage de moments conviviaux (repas, etc.).

« Je pense que s'il y avait une exigence à mettre en avant, c'est l'engagement. (...) ça serait d'avoir une contrepartie, un minimum d'engagement dans la démarche quoi. /// (...) /// Un minimum de présence. » (E111)

« il faudrait se fixer un calendrier au départ et se l'imposer, en fait. /// (...) /// (...) mais en même temps, on est sur le terrain, à faire tous les besoins du quotidien. /// (...) /// Peut-être que pour la vie de groupe (...) si on veut que ça marche un peu mieux, qu'on échange plus, qu'il y ait plus de présence, voilà, il faut que... entre guillemets, qu'elle fasse plus le gendarme quoi. Ce n'est pas marrant pour elle quoi. /// C'est méchant. /// Ouais, tu peux pas imposer. » (FG2)

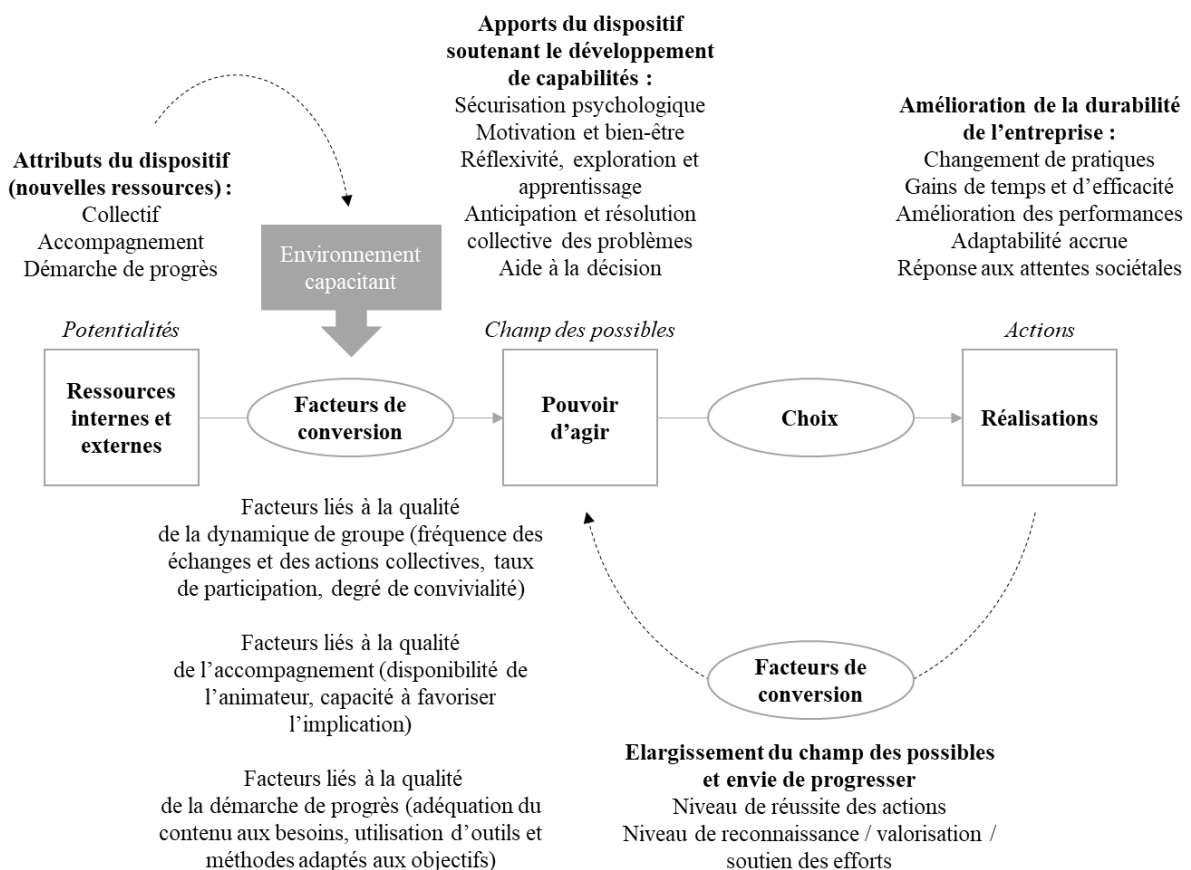
« Après, c'est un peu comme le sport. /// (...) /// Pour y aller, on a la flemme. Et puis quand on y est, on est contents. » (FG5)

5. Discussion

Nos résultats confirment ainsi plusieurs effets des démarches collectives de développement durable précédemment observés en milieu TPE/PME comme le partage de bonnes pratiques (Temri et Fort, 2009), le développement de l'apprentissage (Bonneveux et Saulquin, 2009), les effets d'entraînement (Bonneveux et al., 2011) ou de sécurisation psychologique (Berger-Douce, 2005 ; Halila et Tell, 2013 ; Sommer et Berger-Douce, 2022). Mais le cadre théorique mobilisé ici permet d'analyser plus globalement en quoi ces démarches sont sécurisantes et capacitantes pour les TPE en transition écologique. L'approche par les capacités nous aide en effet à mieux comprendre les conditions (facteurs de conversion) qui permettent aux chefs d'entreprise enquêtés de transformer les nouvelles ressources à leur disposition (celles offertes par les dispositifs étudiés, c'est-à-dire un collectif, un accompagnement et une démarche de

progrès) en capacités d'action effectives (pouvoir d'agir). Plusieurs apports des dispositifs étudiés soutiennent le développement de telles capacités (sécurisation psychologique, renforcement de la motivation, adoption d'une posture réflexive, expérimentale et apprenante, aide à la décision, etc.), qui favorisent à leur tour l'amélioration de la durabilité des TPE engagées (adoption de pratiques plus vertueuses, gains d'efficacité et amélioration des performances, notamment environnementales, réponse aux attentes sociétales, etc.). En apportant de nouvelles ressources et en créant des conditions qui permettent de les combiner et de les exploiter, ces dispositifs participent donc à la construction d'un environnement capacitant, plus favorable à l'action. Nous sommes effectivement en présence d'un milieu qui compense les insuffisances des individus (ici des chefs de TPE), limite l'impact des exigences (environnementale, sociétale, etc.) sur leur santé mentale, réduit l'exclusion (en aidant à sortir de l'isolement), favorise l'apprentissage et développe les compétences, tel que Falzon (2013) le caractérise. C'est un milieu qui élargit le pouvoir d'agir des acteurs en les rendant plus capables de faire ce qu'ils ont à faire et en leur donnant envie de le faire (Fernagu-Oudet, 2012). La figure 2 schématise la façon dont un tel environnement se construit dans le contexte étudié, en complétant l'approche théorique des capacités représentée dans la figure 1 (cf. section 1).

Figure 2 : Les effets capacitants des dispositifs collectifs pour les dirigeants de TPE en transition écologique



L'approche par les capacités développée par Sen souligne qu'il ne suffit pas de mettre à disposition des ressources pour que les individus agissent. Les ressources et les facteurs de conversion sont de ce fait étroitement liés (Vero et Zimmerman, 2018). La plupart des ressources utilisées dans les dispositifs étudiés (compétences des pairs, accompagnement technique, référentiels de bonnes pratiques, etc.) existent d'ailleurs dans le secteur professionnel concerné et seraient potentiellement accessibles individuellement. La mise en capacité résulte

donc bien d'un ensemble de conditions (facteurs de conversion) qui facilitent (ou entravent) l'usage des ressources à disposition pour les transformer en réalisations concrètes (Fernagu-Oudet, 2012). Notre étude permet d'identifier ces conditions autour de trois catégories de facteurs de conversion (*cf.* figure 2) qui, selon leur niveau, peuvent favoriser plus ou moins positivement le développement de capacités : des facteurs liés à la qualité de la dynamique de groupe (fréquence des échanges et des actions collectives, taux de participation, degré de convivialité), des facteurs liés à la qualité de l'accompagnement (disponibilité de l'animateur, capacité à favoriser l'implication) et des facteurs liés à la qualité de la démarche de progrès (adéquation du contenu aux besoins, utilisation d'outils et méthodes adaptés aux objectifs). Ces facteurs, par nature interactifs (Vero et Zimmerman, 2018), apparaissent ainsi comme autant de conditions à développer pour augmenter le caractère capacitant des dispositifs concernés. Nos résultats montrent à ce titre que certaines conditions pourraient être améliorées dans ces derniers, au regard de l'accomplissement visé (les réalisations souhaitées, ce que Sen appelle aussi les fonctionnements), c'est-à-dire la finalité des dispositifs (en l'occurrence, mettre en œuvre la transition agroécologique). Plusieurs pistes de progrès ressortent en effet de l'enquête réalisée :

- développer les échanges (regroupements physiques, réseaux sociaux, etc.) et les actions collectives (mutualisation des moyens, interventions d'experts, visites externes, etc.) ;
- accroître la participation des membres (en adoptant par exemple des règles de fonctionnement et un suivi des présences, en s'appuyant sur des moments conviviaux pour entretenir le plaisir de faire des efforts ensemble, etc.) ;
- renforcer l'accompagnement individuel (et donc les moyens associés aux dispositifs) et la technicité des actions (par le développement des tests, l'utilisation d'instruments de mesures, etc.) ;
- mettre en place des indicateurs de performance (pour évaluer, suivre et piloter les améliorations individuelles et collectives) ;
- élargir le champ d'action et d'analyse de la démarche de progrès (autres aspects environnementaux, aspects économiques et sociaux).

Ces pistes de progrès répondent aux limites des dispositifs observées par les acteurs, dont certaines avaient déjà été identifiées dans la littérature, telles que le manque d'implication (Berger-Douce, 2005) ou le manque de précision et d'adéquation des objectifs collectifs aux besoins spécifiques des membres (Zobel, 2007). Formaliser des règles et mobiliser un référentiel adapté sont en effet souvent nécessaires pour structurer une démarche collective de développement durable (Berger-Douce et Courrent, 2009 ; Sommer et al., 2018). En outre, pour rechercher une triple performance (ce qui est un des objectifs des démarches étudiées), les problèmes doivent nécessairement être analysés dans leur ensemble et donc faire appel aux principes de la pensée systémique (la « cinquième discipline » que Senge (2015) décrit dans ces travaux sur l'organisation apprenante). Mais d'une certaine façon, les dispositifs étudiés semblent avoir les défauts (manque de dynamique collective, portée limitée des actions, difficultés à évaluer les améliorations, etc.) de leurs qualités (souplesse d'implication, absence d'obligation de moyens ou de résultats, etc.). L'optimisation des apports de ces dispositifs doit néanmoins être raisonnée au regard des difficultés potentielles qu'un tel développement soulèverait. Plusieurs travaux antérieurs ont en effet mis en évidence que ces démarches peuvent rapidement devenir lourdes à gérer en petite entreprise du fait du temps et des ressources financières que cela exige (Berger-Douce, 2005 ; Halila, 2007). Cette pression sur les moyens des petites structures peut s'avérer encore plus problématique à gérer lorsque les efforts environnementaux sont peu reconnus et peu valorisés (Sommer, 2022), ce que déplore d'ailleurs une grande partie des dirigeants enquêtés.

Il semble surtout important de veiller à maintenir un équilibre entre des logiques ascendantes (*bottom-up*) et descendantes (*top-down*). Favoriser le développement de capacités implique en effet de développer aussi une capacité d'autodétermination qui laisse la possibilité aux individus de choisir leurs actions et la façon dont ils les mettent en œuvre (Fernagu-Oudet, 2018). Si les efforts résultent plus d'une pression externe que d'un choix spontané de s'engager dans telle ou telle action, l'implication risquerait de s'éroder. Les efforts des chefs d'entreprise agricole pour la transition écologique interviennent d'ailleurs dans un contexte riche en tensions paradoxales (Sommer, 2022), où ils souffrent déjà de devoir satisfaire de multiples exigences, souvent contradictoires, avec des ressources très limitées. Or, un déséquilibre entre exigences et ressources conduit à l'épuisement professionnel et impacte négativement la qualité du travail (Bakker et Demerouti, 2017). Les dispositifs collectifs doivent donc permettre à leurs membres de décider pour eux-mêmes, à hauteur de leurs capacités, sans influence externe excessive (dans notre étude, certains membres ont par exemple exprimé le fait qu'ils ne s'étaient pas engagés dans un collectif pour se rajouter des contraintes). Pour protéger le pouvoir d'agir des individus, cette liberté devrait aussi laisser des espaces de compromis entre exigences professionnelles et recherche de plaisir (Bénion, 2010). Les travaux de Fernagu-Oudet (2018) sur les clubs de dirigeants de PME offrent sur ces points plusieurs éclairages. Ils montrent en effet que le succès de ces clubs repose sur leur capacité à favoriser des pratiques de participation choisies (autodéterminées) en soutenant la prise d'autonomie et la responsabilisation (par des règles de co-gestion mais aussi de choix et d'évaluation des actions), le développement des compétences (via une animation facilitant les échanges et la réflexion et faisant attention à la qualité et à la diversité des interventions) et l'appartenance sociale (via le plaisir d'être ensemble, le sentiment d'efficacité collective, le principe d'égalité des membres et la cooptation). Les principes et outils de l'amélioration continue, utilisés dans les systèmes de management, constituent probablement aussi un moyen de favoriser des actions autodéterminées, car ils permettent aux chefs de TPE d'apprendre et de progresser de façon sécurisante, en gérant les contraintes à leur rythme, dans le respect du contexte de leur entreprise (capacités, priorités d'action, etc.) (Sommer et al., 2018).

L'étude réalisée nous conduit enfin à proposer que les réalisations permises par les dispositifs constituent de nouvelles ressources qui peuvent à leur tour être transformées en nouvelles capacités (*cf.* figure 2). Cette transformation en capacités des ressources générées par le dispositif lui-même dépendrait notamment de deux facteurs de conversion : le niveau de réussite des actions et le niveau de reconnaissance / valorisation / soutien des efforts. Réussir à traiter des problèmes complexes, comme ceux associés aux questions de durabilité, par des mécanismes d'apprentissage et de créativité, peut en effet créer une énergie positive qui libère le potentiel humain (via un renforcement de l'engagement et de la persévérance) et alimente des cercles vertueux (Smith et Lewis, 2011). Au sein des collectifs étudiés, les membres sont plutôt fiers de leurs réalisations et expriment pour la plupart l'envie d'aller plus loin. Cette énergie positive risque toutefois d'être fragilisée par le second facteur de conversion des réalisations qui, si son niveau est insuffisant, pourrait avoir un impact négatif sur le pouvoir d'agir des individus. Nombre de dirigeants enquêtés se plaignent en effet, vis-à-vis du marché, des pouvoirs publics ou plus largement de la société, du manque de reconnaissance, de valorisation et de soutien de leurs efforts environnementaux. Or, lorsque ce manque persiste, un sentiment d'incohérence peut se développer chez les chefs de TPE qui accepteront alors de moins en moins de faire des efforts pour le bien commun, ces efforts étant aussi souvent pour eux source de pression (sur les ressources) et d'inconfort (Sommer, 2022). Pour que les conditions capacitantes se reproduisent et perdurent, les collectifs (tels que ceux étudiés) devraient donc aussi s'attacher à mesurer leurs réussites (pour en prendre conscience et pouvoir les communiquer) et rechercher activement des solutions de promotion, de financement et de valorisation de leurs actions (par exemple en négociant le soutien de parties prenantes impactées

par leurs efforts, en couplant la démarche de progrès avec celle d'une certification reconnue, ou encore, en tentant d'obtenir une valorisation économique du stockage de carbone sur leur exploitation).

6. Conclusion

Cette recherche a permis de mieux comprendre dans quelles conditions les dispositifs collectifs peuvent se montrer capacitants pour les chefs de TPE en transition écologique. Ce faisant, elle contribue à développer les travaux sur les environnements capacitants au niveau des entrepreneurs (à l'instar de Fernagu-Oudet, 2018, ou Allard et Bravo, 2020), la plupart des recherches antérieures sur cet objet se focalisant sur les apprenants ou les salariés. Sur le plan empirique, elle interpelle les responsables de dispositif (nationaux et régionaux) et les animateurs de collectif sur leur capacité à créer les conditions de l'action, même si la responsabilité de l'échec ou de la réussite des actions incombe évidemment aussi aux chefs de TPE impliqués (qui doivent nécessairement maintenir leur engagement dans la transition écologique). Identifier des conditions favorables (ou défavorables) à l'action responsable dans les collectifs de TPE (facteurs de conversion) doit en effet aider les acteurs-tiers orchestrant ces dispositifs à trouver de nouveaux leviers de performance individuelle et collective. Cela doit également intéresser les pouvoirs publics qui, nous l'espérons, trouveront dans cette recherche des pistes pour accompagner plus efficacement les TPE dans la transition écologique. La mise en évidence de l'importance des effets de sécurisation psychologique pour le développement de capacités en matière de durabilité contribue par ailleurs à répondre aux enjeux de santé mentale des dirigeants de TPE-PME, longtemps occultés (Torrès, 2016) et particulièrement saillants dans le secteur étudié (l'agriculture). En remplaçant des logiques de rationalisation de la production et d'amélioration de la productivité installées depuis plus d'un demi-siècle (révolution verte) par des logiques d'équilibre écosystémique et de gestion adaptative, la transition écologique soulève en effet dans ce secteur de nombreuses difficultés et incertitudes (Sommer, 2022), qui sont probablement de nature à accentuer le stress et l'épuisement professionnel des chefs d'entreprise agricole. Pour conclure, il convient de rappeler que cette communication valorise les premiers résultats d'un travail de recherche en cours et que l'analyse de nos autres données devrait permettre d'approfondir la réflexion. La partie de notre étude s'intéressant aux difficultés des chefs d'entreprise agricole en transition écologique pourrait par exemple apporter des informations sur les facteurs externes qui freinent le développement de capacités au sein des dispositifs. Analyser la façon dont les acteurs conçoivent la durabilité et leurs motifs d'engagement dans ces dispositifs devraient aussi nous fournir des éclairages complémentaires. Enfin, nos résultats se basent uniquement, pour l'heure, sur les discours des chefs d'entreprise et restent donc à croiser, pour obtenir une vision plus globale des phénomènes étudiés, avec les discours, déjà collectés, des pilotes de dispositif et animateurs de collectif. Une perspective de recherche future, parmi d'autres, pourrait d'ailleurs consister à analyser la façon dont un environnement capacitant se construit pour ces acteurs-tiers (plutôt que pour les membres des collectifs) au regard de différents accomplissements visés, par exemple en s'interrogeant sur la façon dont on met en capacité les animateurs de conduire un groupe, de piloter une démarche de progrès, de collaborer entre eux, de communiquer sur les actions menées ou de s'autodéterminer.

7. Bibliographie

- Allard, F. et Bravo, K. (2020). Que nous enseignent les coopératives d'activité et d'emploi sur les milieux capacitants?. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (4), 93-102.
- Argyris, C. et Schön, D. (2001). *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Supérieur.
- Arnoud, J. (2013). *Conception organisationnelle: pour des interventions capacitantes*. Doctoral dissertation, Conservatoire National des Arts et Metiers.
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris: PUF.
- Bénion, A. (2010). Quelles conditions organisationnelles, managériales et de GRH pour l'émergence d'un environnement favorable à la construction de la santé des agents en centres d'appels. *Congrès de L'AGRH*.
- Berger-Douce, S. (2005). Management environnemental et PME: apports et limites d'une démarche collective. *Revue Internationale PME*, 18(3-4), 93-123.
- Berger-Douce, S. et 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.
- 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.
- Bonneveux, E. et 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.
- Bonvin, J. M. et Farvaque, N. (2007). L'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques. *Formation Emploi*, (98), 9-23.
- Caillaud, S. et Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique, ou comment penser son plan de recherche. In G. Lo Monaco, S. Delouée & P. Rateau (Eds.), *Les représentations sociales - Théories, méthodes et applications*, 227-240. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Courrent, J.-M. (2012). *RSE et développement durable en PME : Comprendre pour agir*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Da Fonseca, M. et Yami, S. (2012). Dynamiques inter-organisationnelles des PME: cas des groupements d'entreprises en développement durable. *11ème CIFEPME*.
- Delpuech C. (2009). Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME. *Congrès du RIODD*.

- 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*, 79(4), 47 pages.
- Falzon P. (2013). Pour une ergonomie constructive. In Falzon P. (ed.), *Ergonomie constructive*, Paris: PUF, 1-15.
- Fernagu-Oudet S. (2012), Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs. Formation emploi. *Revue française de sciences sociales*, (119), 7-27.
- Fernagu-Oudet, S. (2018). Les capabilités au prisme de la capacité à s'autodéterminer : les Clubs de dirigeants de PME. Formation emploi. *Revue française de sciences sociales*, (142), 231-254.
- 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. et Tell, J. (2013). Creating synergies between SMEs and universities for ISO 14001 certification. *Journal of Cleaner Production*, (48), 85-92.
- Lepoutre, J. et Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, (67), 257-273.
- Leyronas, C., & Loup, S. (2009). Processus de performance des stratégies collectives en TPE : proposition d'un cadre d'analyse. In K. Messeghem, M. Polge, L. Temri (Eds.), *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, 267-278. Caen: Editions EMS.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Ondoua Biwolé, V. (2017). Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 2015. *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.
- Paturel, R. et 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.
- Robeyns, I. (2005). The Capability Approach: a theoretical survey. *Journal of Human Development*, 6(1), 93-117.
- Sen, A. (2000). *Un nouveau modèle économique: développement, justice, liberté*. Odile Jacob.
- Senge, P. (2015). *La cinquième discipline: Levier des organisations apprenantes*. Editions Eyrolles.
- Smith, W. et Lewis, M. W., (2011), Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, 36 (2), 381-403.
- Sommer, M. (2022). Résoudre les tensions de la durabilité en petite entreprise: quand la gestion paradoxale devient difficilement soutenable. *Revue internationale PME*, 35(1), 102-124.

- Sommer, M. et Berger-Douce, S. (2022). Mobiliser l'effet de sécurisation des SME collectifs pour gagner en sérénité face aux tensions de la durabilité en petite entreprise. *Revue de l'Organisation Responsable*, 17(1), 25-42.
- Sommer, M., Gauche, K. et Temri, L. (2018). Petites entreprises en système de management collectif-Vers une gestion constructive des paradoxes de la durabilité?. *Revue française de gestion*, 44(274), 111-125.
- Temri, L. et Fort, F. (2009). Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon. *Innovations*, 1(29), 103-125.
- Torrès, O. 2016. Amarok, premier observatoire sur la santé des dirigeants de PME : d'un enjeu scientifique à une ambition sociétale. *Revue Internationale PME*, 29 (2): 21-30.
- Valiorgue, B. (2020). *Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène*. Le Bord de L'eau.
- Véro J. et Zimmermann B. (2018). A la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ?. *Savoirs*, 2(47), 131-150.
- Zimmermann B. (2011), *Ce que travailler veut dire*. Paris, Economica.
- 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.