

## Dossier spécial

### Les tensions au cœur de la gestion des petites et moyennes organisations (PMO)

Au sortir d'une pandémie qui les a affectés, les entrepreneurs et les gestionnaires de PMO font face à plusieurs défis, dont ceux liés à la pénurie de main-d'œuvre, aux changements environnementaux (climatiques et de biodiversité) et aux impacts qui en découlent. Ceux-là s'ajoutent à d'autres défis qui les obligent à concilier plusieurs logiques d'action et plusieurs attentes de parties prenantes aux valeurs souvent divergentes.

Cela les place devant de nombreuses dualités difficilement conciliables, par exemple le court terme/le long terme, la croissance/la décroissance, la science/la pratique; le linéaire/le circulaire; le silo/le réseau; l'économique/le social; l'économique/l'environnemental; et le local/l'international.

Les entrepreneurs et les gestionnaires de PMO doivent apprendre à vivre ces tensions et à les gérer (Hahn et collab., 2015) ainsi qu'à soutenir des situations intégratrices qui permettent de conjuguer les perspectives et de générer des solutions plus grandes que la somme des parties (Van der Byl et Slawinski, 2015).

Depuis une quinzaine d'années, une nouvelle approche théorique, l'approche des paradoxes (Cunha et Putnam, 2019; Lewis, 2000; Lewis et Smith, 2014; Putnam et collab., 2016; Schad et collab., 2016; Smith et Lewis, 2011; Van der Byl et Slawinski, 2015), s'intéresse plus spécifiquement à la gestion de ces dualités et de ces tensions, et insiste sur certaines d'entre elles qui doivent être particulièrement considérées. Les chercheurs qui mobilisent cette approche distinguent entre autres les tensions :

- de performance selon les acteurs sociaux (p. ex., tension entre performance sociale et économique);
- d'appartenance et d'allégeance à divers groupes sociaux qui partagent ou non des valeurs compatibles;
- dimensionnelles entre les aspects sociaux, économiques, environnementaux et culturels;
- de niveau, qui permettent d'intégrer les déséquilibres de pouvoir entre les acteurs (p. ex., multinationale et résidents);
- temporelles, qui sont vécues entre divers acteurs ayant une relation au temps et des rythmes de vie qui peuvent diverger.

Ce ne sont là que quelques exemples de tensions vécues par les entrepreneurs et gestionnaires de PMO et par leurs parties prenantes, qui doivent être considérées et intégrées dans les processus de gestion moderne. À cet égard, plusieurs pratiques d'entrepreneurs de PMO parviennent à combiner de telles

dualités et tensions. Par exemple, l'entrepreneuriat culturel suggère une pratique hybride qui concilie deux mondes souvent vus en contradiction : arts et économie; commerce équitable local et international; zones d'innovation combinant la science (université) à la pratique; écoparcs combinant des productions linéaires et circulaires.

C'est dans l'esprit de présenter d'autres cas où de telles tensions sont venues jaloner les histoires d'entrepreneurs et de gestionnaires de PMO que ce dossier a été constitué. Son objectif est la mise en commun d'expériences de terrain qui présentent des situations et des arrangements institutionnels ayant permis de conjuguer les attentes diverses sur certaines des sources de tensions.

C'est ainsi que **Julie Ricard, Hamed Motaghi et Hamid Etemad** nous présentent le cas de MT Lab, le premier incubateur en Amérique du Nord ayant pour mission de propulser l'innovation dans les milieux du tourisme, de la culture et du divertissement. Cet incubateur se trouve doté d'un double rôle : celui d'accompagner des *start-ups* innovantes dans ces trois secteurs et celui de répondre aux besoins des partenaires qui financent le projet et qui sont à la recherche d'innovations dans ces domaines pour leurs propres activités. Les tensions vécues sont entre une logique de marché, portée par les partenaires financiers à la recherche de produits à suggérer à leur clientèle, et une logique plus inspirée et artistique vécue par les incubés, entre autres ceux du monde de la culture, qui n'ont pas cette visée strictement marchande des projets en développement. C'est dans ce contexte que l'ambiguïté stratégique est sciemment choisie par les dirigeants du MT Lab pour permettre de concilier les attentes divergentes des parties prenantes en présence.

Dans un autre secteur d'activité, celui de la gestion d'un projet de mise en place de coopératives d'employeurs qui devaient offrir des services groupés de gestion de ressources humaines (GRH) aux PME, **Geneviève Robert-Huot, Marie-Claude Beaudin et Luc K. Audebrand** identifient les tensions d'appartenance et d'apprentissage comme des freins majeurs à la réalisation du projet. D'abord, la mobilisation de plusieurs PME pour former une coopérative qui offrirait des services de GRH à tous les membres se heurte à la tension coopération/compétition. Plusieurs PME proviennent de secteurs communs et ont des craintes de partager leurs pratiques et leur liste d'employés avec les concurrents. Puis, les dirigeants de PME sont également réfractaires à l'idée d'une uniformisation des pratiques de GRH, souvent inspirées des pratiques provenant des grandes entreprises. Ces deux tensions vécues en plusieurs endroits n'ont pas permis de donner vie à l'une des 10 coopératives régionales envisagées au départ.

Ces deux exemples de gestion de tension, l'une réussie, l'autre qui n'a pas permis de donner suite au projet des coopératives d'employeurs, pourtant bien soutenu par des partenaires majeurs, permettent d'insister sur la nécessaire reconnaissance de ces tensions dans la gestion des projets d'entrepreneurs et de PMO en ces temps de complexité et de turbulence. Ces états de turbulence et de déséquilibre pour les gestionnaires, qui étaient considérés comme temporaires dans les modèles plus traditionnels en gestion, semblent devenir la norme depuis les

dernières années. La gestion des tensions liées à ces déséquilibres exigera de nouvelles compétences en gestion qui demeurent à développer.

Pour terminer, nous profitons de l'occasion de cette introduction pour remercier l'équipe de la revue *Organisations & Territoires*, au premier chef madame Jeanne Simard, qui a mis tous les efforts, l'énergie et le talent nécessaires pour qu'il se réalise avec une grande qualité dans des délais permettant une adéquation entre les résultats des recherches diffusées et les besoins actuels des acteurs de terrain.

François Labelle, François L'Écuyer et Jamal Ben Mansour  
Professeurs  
Université du Québec à Trois-Rivières  
Membres de l'Institut de recherche sur les PME (InRPME)

## RÉFÉRENCES

- Cunha, M. P. E. et Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic organization*, 17(1), 95-106. <https://doi.org/10.1177/1476127017739536>
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L. et Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127, 297-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.2307/259204>
- Lewis, M. W. et Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149. <https://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. et Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162421>
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. et Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422>
- Smith, W. K. et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Van der Byl, C. A. et 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. <https://doi.org/10.1177/1086026615575047>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1791>