



**HAL**  
open science

# Contribution à la gestion de la pérennité des entreprises de l'agriculture et de l'agro-alimentaire

Catherine Macombe

► **To cite this version:**

Catherine Macombe. Contribution à la gestion de la pérennité des entreprises de l'agriculture et de l'agro-alimentaire. Sciences de l'environnement. HDR, Université de Limoges, 2014. tel-02600821

**HAL Id: tel-02600821**

**<https://hal.inrae.fr/tel-02600821>**

Submitted on 16 May 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Université  
de Limoges

# Dossier d'Habilitation



## à Diriger la Recherche délivré par l'Université de Limoges



Préparé au sein de l'Ecole Doctorale n° 526 Sociétés et Organisations et de l'unité de  
recherche CREOP EA 4332 de l'IAE Ecole Universitaire de Management

**Spécialité : Sciences de Gestion**

Présenté par : Catherine Macombe

### **CONTRIBUTION A LA GESTION DE LA PERENNITE DES ENTREPRISES DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGRO ALIMENTAIRE**

Soutenue le 27 novembre 2014 devant le jury composé de

Chargé de suivi : Monsieur Jean-Charles Mathé  
Professeur à l'Université de Limoges

Rapporteurs : Madame Sophie Mignon  
Professeur à l'Université de Montpellier II

Monsieur Pierre-Charles Pupion  
Professeur à l'Université de Poitiers

Monsieur Sébastien Rocher  
Professeur à l'Université d'Angers

Examineurs : Madame Florence Palpacuer  
Professeur à l'Université de Montpellier I

Monsieur Olivier Brandouy  
Professeur à l'Université de Bordeaux IV



## Remerciements

La première personne que je voudrais remercier est le Professeur François Blanc, qui était en poste à l'Université de Clermont-Ferrand I, puis à Paris I Sorbonne. J'ai eu la chance de développer et rédiger mes travaux de thèse sous sa direction. Il m'a aussi confié des interventions en DEA de Gestion à Clermont-Ferrand, puis au laboratoire Gregor de Paris I. Sa confiance m'a toujours été très précieuse.

Je remercie M. le Professeur Jean-Charles Mathé, chargé du suivi en habilitation, pour son humanité et ses conseils. Il a su m'indiquer l'esprit de la démarche pour préparer, rédiger, puis soutenir une habilitation. Je lui suis également reconnaissante d'avoir accepté de considérer des travaux qui n'ont pas été conduits dans une structure académique.

Je remercie Mme la Professeure Sophie Mignon d'avoir accepté de rapporter sur ce dossier, mais aussi de m'avoir montré le chemin. Ses questionnements sur la pérennité de l'entreprise sont à l'origine de tous les travaux que j'ai conduits dans cette lignée, dans le champ plus restreint de l'agriculture et de l'agro-alimentaire. Elle m'a de plus souvent encouragée, et donné des occasions de publier. Je ne pourrai jamais m'acquitter de la dette intellectuelle que j'ai contractée envers elle.

Merci à M. le Professeur Pierre-Charles Pupion pour l'intérêt qu'il veut bien porter à ces travaux. En particulier, je le remercie de se pencher sur le champ pré scientifique de l'évaluation du cycle de vie, et d'accepter de rapporter sur ce dossier. M. le Professeur Sébastien Rocher me fait aussi un grand honneur en rapportant sur ce dossier. C'est grâce à de telles rencontres que des objets d'ingénieur, en crise de croissance, peuvent espérer accéder à un statut scientifique.

Je remercie Mme la Professeure Florence Palpacuer pour l'honneur qu'elle me fait en acceptant d'être examinatrice dans ce jury. Merci d'avoir bien voulu vous pencher sur un sujet a priori mineur par rapport à vos préoccupations habituelles. Que M. le Professeur Olivier Brandouy soit remercié pour sa curiosité et son ouverture d'esprit. Ces qualités vous ont fait accepter d'être examinateur dans ce jury.

Soyez assurés de toute ma reconnaissance pour votre participation à ce jury.

J'ai une dette particulière envers M. Vincent Lagarde, Maître de Conférences à l'Université de Limoges. Il a tout fait pour faciliter la préparation de l'habilitation. Déjà en 1996, nous avions l'habitude en DEA de travailler ensemble. Nous avons renoué ce lien en 2011, comme sa présence en atteste dans nombre des travaux présentés ici.

Les membres de mon équipe de recherche d'IRSTEA sont trop nombreux pour être nommés, mais je les remercie du fond du cœur. Je pense en particulier aux étudiants et post-doctorants, qui m'ont toujours donné le meilleur d'eux-mêmes. Ils ont tous travaillé dur, et m'ont beaucoup appris. Merci à Pauline, Ibrahima, Federica, Silvia, Antonio, Nathalie et à tous les autres. A IRSTEa, Jean-Michel, Véronique et Tewfik sauront se reconnaître. Leur confiance sans limite a beaucoup compté dans ma détermination à préparer une habilitation. Merci aux amis et collègues du CIRAD, qui s'évertuent à développer l'évaluation sociale du cycle de vie depuis 4 ans, et spécialement à Denis Loeillet, pour nos nombreuses interactions. Je remercie aussi M. le Professeur Michel Garrabé, de la faculté d'économie de Montpellier I, et M. le Professeur Jean-Pierre Revéret, de la faculté d'économie de l'université du Québec à Montréal. Sans la confrontation, parfois assez vive, de nos points de vue, jamais l'évaluation sociale telle que nous la concevons aujourd'hui n'aurait pris forme.

## Sommaire

<b>Synthèse de l'activité scientifique</b>	<b>7</b>
Introduction	7
<b>I- Les spécificités internes de l'entreprise pérenne</b>	<b>9</b>
<b>Section 11- L'éthique du dirigeant et la pérennité</b>	<b>9</b>
111 Méthode d'évaluation de l'éthique	9
112 Méthode d'évaluation de la pérennité	12
113 Application : Ethique et pérennité	13
<i>Choix de l'échantillon et collecte des données</i>	13
<i>Détection de l'éthique en terrain agricole</i>	14
<i>Résultats</i>	15
114 Les effets de l'éthique qui conduisent à la pérennité	16
<i>Se procurer un avantage concurrentiel durable</i>	16
<i>Travail et pérennité</i>	17
<b>Section 12- L'éthique partagée et la pérennité</b>	<b>19</b>
121 Forger son éthique au contact des marchés	19
122 Se forger une éthique partagée	23
123 L'ambiguïté des rapports entre éthique et apprentissage	24
<i>L'éthique de métier facilite l'apprentissage</i>	25
<i>L'éthique contre l'apprentissage</i>	26
124 Extension des résultats	27
<i>Extension à d'autres exploitations agricoles</i>	27
<i>Extension à d'autres petites entreprises familiales</i>	28
<b>Conclusion de la section I- pérennité interne</b>	<b>30</b>
<b>II- Gérer la pérennité externe</b>	<b>31</b>
<b>Section 21- Gérer la pérennité de la chaîne de valeur</b>	<b>31</b>
211 Quelle est l'entreprise pilote ?	31
212 Comment piloter durablement toute la filière ?	32

<b>Section 22- Gérer la pérennité écologique et sociale de la chaîne de valeur</b>	<b>34</b>
221 Pourquoi privilégier la pérennité écologique et la pérennité sociale ?	35
222 La pérennité écologique	36
<i>Diffusion auprès des chercheurs et praticiens de l'agriculture</i>	37
<i>Diffusion auprès des entreprises et de la communauté de gestion</i>	38
<i>Diffusion auprès du public</i>	39
223 La pérennité sociale	39
<i>L'état des lieux</i>	39
<i>Le périmètre des systèmes</i>	41
<i>La création de voies d'impact</i>	43
<b>Conclusion de la section II-pérennité externe</b>	<b>47</b>
<b>III- Perspectives</b>	<b>48</b>
<b>Section 31- Elaboration de nouvelles « voies d'impact »</b>	<b>48</b>
<b>Section 32- Vers la communauté de recherche et les entreprises</b>	<b>48</b>
<b>Section 33- Ancrer l'ACV en sciences de gestion</b>	<b>49</b>
<i>Les sources théoriques actuelles de l'ACV</i>	49
<i>Les évolutions en cours</i>	50
<i>Quelle théorie pour l'ACV en sciences de gestion ?</i>	50
<b>Conclusion générale</b>	<b>52</b>
<b>Références citées dans le texte</b>	<b>53</b>
<b>Références aux activités de recherche</b>	<b>63</b>
Encadrement de la recherche	63
Productions académiques	64
<b>Liste des annexes</b>	<b>73</b>



## Synthèse de l'activité scientifique

### CONTRIBUTION A LA GESTION DE LA PERENNITE DES ENTREPRISES DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGRO-ALIMENTAIRE

IRSTEA est l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture. Fondé en 1982 sous le nom de CEMAGREF (Centre d'Etude du Génie Rural et du machinisme Agricole) son rôle initial était de répondre à la demande de recherches appliquées des Ministères en charge de l'agriculture et de l'environnement. Les chercheurs affectés à IRSTEA ont pour mission de répondre à la demande publique, fréquemment en termes d'expertises à visée prospective (R1) ou d'évaluation des politiques européennes (OS2, R2, R3, R4). J'ai intégré IRSTEA fin 2002. A la suite de ma thèse en sciences de gestion (ACNL1), soutenue en septembre 2003, j'ai travaillé dans deux équipes, sur deux sites d'IRSTEA (Clermont-Ferrand puis Montpellier). Sur des thèmes de recherche différents, j'ai poursuivi mes travaux animée par une même préoccupation, celle de la **pérennité** des organisations du domaine agricole et agro-alimentaire.

Selon Sophie Mignon, la **pérennité** interroge « la délimitation interne/externe » (Mignon, 2013, page14). Dans une première partie, les travaux se rattachent à la **pérennité de l'exploitation agricole vue par l'intérieur**. Les questions de recherche concernent d'abord l'éthique de métier du dirigeant (section 11): être en posture éthique conduit-il à la pérennité ? Quels phénomènes expliquent-ils le lien entre éthique et pérennité ? Nous décrivons auparavant les méthodes employées pour déceler l'éthique de métier de l'exploitant, et apprécier la pérennité de l'exploitation. D'autres questions s'intéressent à l'éthique partagée au sein des organisations (section 12). Comment se forme l'éthique ? Peut-on observer l'élaboration d'une éthique partagée dans un groupe ? Quels sont les rapports équivoques entre éthique et capacités d'apprentissage ? La section 1 s'achève par une réflexion sur la possibilité d'étendre les résultats à d'autres entreprises.

Dans une deuxième partie, les travaux sur la **pérennité** se sont élargis **vers l'extérieur**, ici vers la chaîne de valeur agro-alimentaire. Du fait de l'intégration de ses activités dans au moins une chaîne de valeur, l'entreprise peut être amenée à gérer la pérennité de toute la chaîne afin de perdurer elle-même (section 21). La pression sociale exige souvent que les grandes entreprises maîtrisent les impacts causés par l'ensemble de leur chaîne de valeur, et même au-delà par tout le « cycle de vie<sup>1</sup> » de leurs produits (section 22). Nos recherches se sont orientées vers les outils d'aide à la décision qui appréhendent l'ensemble de la chaîne de valeur. L'objectif est d'anticiper les conséquences des décisions, afin de préserver la pérennité des chaînes de valeur. Nous avons choisi de travailler sur les méthodes d'évaluation de la pérennité écologique et surtout de la pérennité sociale.

Une troisième partie présentera les **perspectives**.

En préalable, nous situons brièvement ces travaux. Ce rapport s'interroge sur la pérennité des entreprises. Or toutes les approches de l'entreprise ne sont pas également soucieuses

---

<sup>1</sup> Le cycle de vie d'un produit est un objet formé par la chaîne de valeur trans-organisationnelle du produit, et qui prend de plus en considération la phase d'usage et celle de fin de vie. Les flux étudiés sont de nature diverse selon les résultats recherchés.



de pérennité, ni équipées pour l'appréhender. La recherche en gestion française a longtemps considéré que l'idéologie des entreprises était un mélange entre les mondes industriel (foi dans le progrès technique, recherche de productivité et d'efficacité) et civique (l'entreprise contribue à la justice sociale) (Boltanski et Chiapello, 1999). Sur ces bases, la recherche de performance bénéficiait d'un consensus (Golsorkhi et al., 2009). La pérennité, en guise de performance ultime, tenait toute sa place dans ce référentiel. Aujourd'hui, le référentiel dominant est très différent. Appelé « financier » par Martinet et Reynaud (2004), ou encore « hégémonie managériale et financière » par Palpacuer, Leroy et Naro (2010), il repose sur la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), qui appréhende l'entreprise comme un nœud de contrats et sacralise la propriété privée. La théorie développe une vision peu flatteuse du comportement humain (doté d'une rationalité substantielle, l'individu serait opportuniste, toujours prêt à renier ses valeurs pour un prix suffisant). La pérennité de l'entreprise doit être sacrifiée, si besoin, à celle du portefeuille d'actions (Martinet et Reynaud, 2004) géré par chaque actionnaire. Pour se préoccuper de la pérennité de l'entreprise aujourd'hui, il faut s'inscrire dans un autre référentiel.

Martinet et Reynaud (2004) proposent le référentiel « durable » qui s'appuie sur la théorie de l'intendance (Donaldson, 1990). Comme dans les théories de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), la pérennité de l'entreprise y est conditionnée par sa capacité à satisfaire l'ensemble des nombreux acteurs dont elle dépend. Ce dernier aspect est mis en valeur dans la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Cependant, la théorie des parties prenantes se limite aux problèmes de coordination des comportements individuels. Elle occulte les dynamiques collectives et les rapports de pouvoir (Palpacuer et al., 2010). Chez Coase (1937) et Williamson (1975), la pérennité de l'entreprise est le signe de son efficacité comme solution (hiérarchie) alternative au marché, pour minimiser les coûts de transaction. Dans ses travaux précurseurs à l'approche évolutionniste de la firme, Winter (1964) étudie la survie des firmes pour en extraire des enseignements sur les « procédures » de leur pérennité (Arena et Lazaric, 2003).

Cependant, c'est l'approche interprétative des conventions (Boltanski et Thévenot, 1991) que nous avons choisie pour étudier la pérennité des entreprises. Il ne s'agit pas d'une théorie de la firme, mais d'une théorie des interactions humaines. L'entreprise y est reconnue (page 189) comme un « théâtre d'opération » où peuvent se situer des interactions se référant à toutes les conventions mises en évidence par les auteurs. C'est à partir de six manuels de conseils du bon comportement en entreprise, qui se rattachent à six conventions différentes, que Boltanski et Thévenot proposent une description des mondes contrastée. L'entreprise et sa pérennité ne sont pas des objets d'étude particuliers dans leurs travaux. Cependant c'est de leur théorie que provient, dans ce rapport, une interprétation discriminante des phénomènes sous-jacents à la « pérennité d'organisation ». Epouser une convention autour d'un bien commun local qui se réfère à l'activité agricole, c'est ce que nous avons appelé, dans la suite de ce rapport- avoir une éthique de métier. C'est donc la théorie des conventions, telle que Boltanski et Thévenot (1991) la font vivre, qui représente le cadre où situer l'ensemble des travaux présentés ici. Comme on le verra, le terme d'éthique vient de Thévenot (1993), et désigne une version de la théorie de la Justice déclinée à des biens communs locaux, plutôt qu'à des biens universels. En troisième partie de ce rapport, les perspectives présentées se réfèrent également à la théorie des conventions, que nous souhaitons mettre à contribution pour doter la méthode « d'évaluation sociale du cycle de vie » d'une armature théorique solide.

## I Les spécificités internes de l'entreprise pérenne

Qu'est-ce qu'une entreprise pérenne ? Les travaux de Sophie Mignon (2001) sont fondateurs pour le concept de pérennité d'entreprise. L'auteur distingue, à l'occasion d'une succession, quatre grands modes de pérennité.

La pérennité de pouvoir se traduit soit par une pérennité de *contrôle* quand le capital (en agriculture : le foncier, bâti, cheptel...) reste aux mains d'une même famille, soit par une pérennité de *direction* (en agriculture, quand les exploitants successifs font partie d'une même famille). Avec un pourcentage stable (jusqu'en 1995) d'environ 80% de successions au sein d'une même famille (Rattin, 1997), la pérennité de pouvoir a joué un rôle important dans la pérennité des exploitations agricoles françaises.

L'autre grand type de pérennité, celle de projet, regroupe pérennité des *activités* et de *l'organisation*. La première est assurée quand les activités de l'exploitation demeurent, même si la famille fondatrice en a perdu le contrôle. Il s'agit de la pérennité du métier, des produits ou services et des ressources. La seconde est une notion plus subtile. Elle passe par la préservation de « l'âme de l'entreprise », garante de sa singularité et de son unité (Mignon, 2001) ou encore par la préservation de l'identité (de Geus, 1997; Collins et Porras, 1998) de l'entreprise, ce qui fait que l'entreprise peut demeurer la même en changeant (Weick et Roberts, 1993). L'identité est définie comme le caractère fondamental et permanent d'un groupe, qui se perpétue malgré les changements. C'est à ce dernier type de pérennité, dite « d'organisation » que s'attachent nos travaux.

Ce qui est spécifique à l'entreprise jouissant d'une pérennité d'organisation, dans la littérature de gestion (Mignon, 2013), c'est la préservation exceptionnelle de son identité. Traiter de la pérennité revient donc à questionner le principe d'identité. En réponse<sup>2</sup>, Hervé Dumez (2009) évoque la culture, les formes de pouvoir et l'éthique. C'est l'éthique que nous mettons en valeur chez le dirigeant (&11) puis au sein d'un groupe (&12).

### Section 11- L'éthique du dirigeant et la pérennité

L'objet de cette section est de montrer que, dans nos conditions de recherche, l'éthique du dirigeant conduit à la pérennité de son exploitation (& 113), et de saisir une partie des phénomènes qui conduisent à la pérennité (& 114). Sont auparavant présentées les méthodes construites pour évaluer l'éthique (& 111) et la pérennité (& 112).

#### 111 Méthode d'évaluation de l'éthique

Nous avons élaboré une méthode d'évaluation de l'éthique de métier du dirigeant (ACTI3, ACL1) en vue de déterminer si elle influençait la pérennité organisationnelle des exploitations agricoles françaises. Nous voulions tester l'hypothèse selon laquelle « les exploitants qui croient en leur métier font le nécessaire pour transmettre l'exploitation ». Pour y parvenir, nous avons bâti le concept « d'éthique du métier », ainsi qu'une méthode pour détecter sa présence.

---

<sup>2</sup> A propos du dossier spécial consacré à la pérennité organisationnelle en 2009 dans la Revue Française de Gestion.

Suivant les interprétations d'Aristote (1992), d'Houtart (1980), de Batifoulier (2001), nous posons la question de l'éthique en sciences de gestion. Elle interroge ses relations avec la performance (la pérennité étant la performance ultime). Elle a été déclinée en « business ethics » (Mercier, 1999), mais suivant (Courrent, 1998), c'est à l'éthique de l'individu que nous nous intéressons.

Nous définissons l'éthique du métier comme l'éthique mise en œuvre à propos du système d'activité professionnelle, au sens de Curie et Dupuy (1994). Une interrogation majeure s'élevé alors, comme pour toute étude des phénomènes sociaux, car ce n'est pas un objet stable, extérieur au sujet (Audet, Landry et Déry, 1986). L'idée même d'envisager une connaissance scientifique est discutable quand il s'agit d'un ordre de réalité qui produit sens, ordre et valeurs (Watzlawick, 1988) et non de l'univers des faits que l'on établit objectivement. Les lois recherchées seraient alors archi-simplifiées et archi-schématiques, quoiqu'elles puissent toutefois avoir un important contenu de vérité (Popper, 1979). En sciences de gestion, ces lois ont été qualifiées de « lois approximatives » (Mouchot, 1990) ou « mythes rationnels » (Hatchuel, 2000). S'interroger sur la manière de formuler ces lois conduit à envisager l'éthique dans une épistémologie constructiviste.

En effet, l'éthique possède juste la stabilité relative nécessaire à son appréhension provisoire. L'observateur et l'objet de l'étude (qui dépend d'un sujet) ne sont pas indépendants et la révélation d'une connaissance influence le sujet. L'éthique est une croyance qualifiée par Boudon « d'ordre III » (normatif, appréciatif). Les sciences sociales leur imputent fréquemment des causes irrationnelles. Des expériences (Boudon, 1999) plaident au contraire en faveur d'inférences de causalité, c'est-à-dire de causes raisonnables. Il faut donc comprendre le sens de ladite croyance pour l'acteur, ce qui revient presque toujours à déterminer les causes raisonnables qu'il a eu de l'adopter. La démarche épistémologique correspondante est « l'interprétativisme » (Girod-Séville et Perret, 1999). Il s'agit d'accéder au sens de ses propres croyances (en l'occurrence une position éthique éventuelle) pour le sujet lui-même, et de le restituer.

Dans l'épistémologie interprétativiste, l'analyse adaptée aux actions humaines doit se faire en tenant compte des intentions (Mucchielli, 1991). Il n'est donc pas possible « d'observer » une position éthique à partir d'un acte, parce que le sens d'un acte nous reste toujours inaccessible (Morin, 2000). Il paraît donc naturel de privilégier le recueil de discours au sein d'études de cas (Yin, 1998), qui permettent d'opérer des triangulations (Denzin, Lincoln, 1994).

Dans quelle mesure les discours donnent-ils accès à la position éthique ? Cossette (1994) souligne qu'il y a des distorsions entre les représentations mentales et discursives, mais que l'on peut les atténuer. En effet, les distorsions majeures sont causées par les enjeux imaginés par le sujet. Pour obtenir les discours les plus sincères possibles, il faut jouer sur le contexte de l'énonciation, en atténuant ou en déplaçant ces enjeux. C'est mettre le sujet en confiance. Le chercheur doit paraître inoffensif, et montrer que sa quête vient du désir de savoir ce que le sujet pense vraiment, sans aucune intention normative. La mise en confiance préméditée exige que le chercheur joue un rôle spécifique et conscient (Favret-Saada, 1977; Plane, 2000). Déplacer les enjeux s'accomplit en interrogeant le sujet sur un thème habituel et jugé a priori inoffensif, alors que l'intention du chercheur (sans jamais l'évoquer directement) est d'obtenir d'autres informations. Les biais qui entachent la fidélité de la restitution sont ainsi partiellement contrôlables.

D'autres précautions sont nécessaires pour collecter et traiter des données adaptées à l'objectif de compréhension. Pour le chercheur interprétativiste, séparer collecte et

interprétation des données est une hérésie (Wacheux, 1996). Pour la recherche du sens, seuls les discours « libres », c'est-à-dire dont le cadre conceptuel est celui du sujet (Mucchielli, 1991), sont adaptés. Parmi toutes les techniques susceptibles de créer des discours libres, les interviews individuelles sont les plus aisées à réaliser. Les entretiens sont conduits sous la forme définie comme « l'interview non directive-active » (Mucchielli, 1991). Les entretiens (entre 1 et 3 heures) sont enregistrés et intégralement retranscrits.

Tous les discours libres ne recèlent pas, spontanément, des informations sur une position éthique ou non éthique. Il faut obtenir un discours dans lequel le sujet fait appel à des notions qui relèvent de la justice. Suivant Courrent (1998) en effet, le concept d'éthique porte une **conception individuelle de la justice appliquée à une situation particulière**. C'est la clé d'entrée. C'est la position de Laurent Thévenot (1993) qui écrit que la notion de justice appelle des « biens communs » universels, alors que celle d'éthique est cantonnée à des biens communs locaux. La théorie de la justice de Boltanski et Thévenot (1991) explicite les caractéristiques d'un discours faisant appel à la justice. Ces caractéristiques sont synthétisées dans les six axiomes ou propositions sur l'état du monde (Document 1), de la Grammaire de la Justice.

### Document 1 Les six axiomes de la Grammaire de la Justice

Le premier axiome (a1) est le principe de commune humanité<sup>3</sup> des membres de la cité.(...) Le modèle () pose une forme d'équivalence fondamentale entre ces membres qui appartiennent tous au même titre à l'humanité. Le deuxième axiome du modèle, désigné par principe de dissemblance (a2), est destiné à exclure les édens, en supposant au moins deux états possibles pour les membres de la cité.

Le modèle doit supposer, pour tous ses membres, une puissance identique d'accès à tous les états que nous désignerons par leur commune dignité (a3).

Les états sont ordonnés (a4). Cet ordre entre les états, nécessaire pour coordonner des actions et justifier des distributions, s'exprime par une échelle de valeur des biens ou des bonheurs attachés à ces états, en créant une tension avec l'axiome de commune humanité (a1).

Sachant qu'en raison de leur commune humanité (a1) qui les identifie comme êtres humains, tous les hommes ont une égale puissance d'accès (a3) aux états supérieurs (auxquels sont attachés les plus grands bonheurs), on ne comprend pas, sans le recours à d'autres hypothèses, pourquoi tous les membres de la cité ne sont pas dans l'état suprême (...). Pour expliquer qu'il en soit ainsi, il est nécessaire de faire référence à une formule d'investissement (a5) qui lie les bienfaits d'un état supérieur à un coût ou à un sacrifice exigés pour y accéder. C'est la formule d'investissement qui assure « l'économie de la grandeur » car elle met en balance les avantages et les inconvénients de la grandeur.

Cependant, l'éventualité d'un accord largement admissible est encore mal assurée parce que les personnes à l'état inférieur, nécessairement désireuses de profiter des bienfaits attachés à l'état supérieur (...) seront enclines, plutôt qu'à supporter le coût qu'implique l'accès à l'état supérieur (a5), à remettre en cause ce coût. Cette formule (...) risque donc de manquer de solidité si elle n'est pas étayée par le renfort d'une hypothèse supplémentaire.

Cet axiome supplémentaire joue un rôle central dans le modèle de la cité (...) en liant entre eux les états par une hypothèse sur les biens ou bonheurs attachés aux différents états. Il pose que le bonheur, d'autant plus grand que l'on va vers les états supérieurs, profite à toute la cité, que c'est un bien commun (a6).(…) Le bien commun s'oppose à la jouissance égoïste qui doit être sacrifiée pour accéder à un état de grandeur supérieure.

*Extrait de : Boltanski et Thévenot, 1991.*

Nous avons recherché les raisonnements qui affirmaient et ceux qui infirmaient ces six axiomes au sein des discours. Quand les propositions caractéristiques des six axiomes

<sup>3</sup> « Les personnes ne sont amenées à expliciter ce principe qu'en dernier recours » (Boltanski et Thévenot, 1991, page 177).

étaient réalisées dans un même discours, au sujet d'un même bien commun, ce discours était qualifié d'éthique. Il était qualifié de non éthique dans les autres cas.

Pour dépouiller les données, le chercheur suit un parcours itératif (Miles et Huberman, 1988). Le travail a été initialement restitué avec *le langage et la logique du sujet*, ainsi que le conseillent les praticiens (Cossette et Audet, 1994), afin de respecter les présupposés et les préconstruits culturels du sujet. Il demeure l'éventualité d'un écart entre théorie professée et théorie en usage (Argyris et Schön, 1996). Cependant, dans la logique interprétativiste, la réalité pertinente est celle des représentations du sujet.

## 112 Méthode d'évaluation de la pérennité

Nous avons interrogé des chefs de tous âges. Nous voulions déterminer si l'exploitant recherchait une pérennité d'organisation. Le critère est que l'exploitant se représente l'entreprise comme une entité-projet. Nous avons suggéré (ACL2) qu'il existe trois représentations possibles. Chaque agriculteur en effet se représente son exploitation soit comme un capital, soit comme un patrimoine, soit comme une entité-projet, voire comme un mélange de ces différentes représentations. Le tableau 1 retrace les logiques de ces trois représentations et les types de pérennité recherchés correspondants.

**Tableau 1** Types de pérennité recherchés en relation avec la représentation de l'exploitation

Si l'exploitant se représente d'abord l'exploitation comme un :	Ce qu'il souhaite d'abord pour l'avenir de l'exploitation c'est :					exemples
	Une pérennité de pouvoir		Une pérennité de projet		Aucune pérennité	
	De contrôle	De direction	Des activités	D'organisation		
Capital	non	non	non	non	oui	Exploitation vendue à un étranger à la famille, ou boisée, ou lotie.
Patrimoine	non	oui	oui	Oui ou non	non	Transmission à un enfant ou à une personne choisie hors cadre familial mais adoptée.
Entité-projet	non	non	oui	oui	non	Transmission de l'état d'esprit auprès du nouvel exploitant

*extrait ACL2*

Considérer l'exploitation comme un *capital* signifie qu'elle est vue en priorité comme réalisable sous forme financière. Dans l'esprit de l'exploitant, elle peut être « transformée » en forêt ou en lotissement. Son identité disparaîtra aussi en tant qu'entité si l'exploitant vend l'activité sans transmettre ses savoir-faire, que ce soit en provoquant l'installation d'un successeur ou en cédant ses terrains au bénéfice de l'agrandissement d'une autre exploitation. Le souci de préservation de l'identité est incompatible avec la représentation de l'exploitation comme capital.

Quand l'agriculteur considère l'exploitation comme un *patrimoine*, il lui importe de transmettre non seulement les ressources tangibles (terres, bâtiments, cheptel...) mais aussi des éléments intangibles (amour de la terre, du pays, savoir-faire...). Il recherche souvent la pérennité de direction et des activités. Se représenter l'exploitation comme un patrimoine

conduit à l'installation d'un successeur apparenté ou choisi hors du cadre familial mais « adopté » par l'exploitant.

Si l'exploitant se pense à la tête d'une exploitation-projet, il considère les ressources comme des moyens de réaliser ses aspirations (gagner sa vie, ne pas avoir de patron, permettre aux salariés ou aux enfants de s'installer...). C'est l'accomplissement possible, le potentiel disponible, qui l'intéresse. Ce point de vue conduit vers la subtile pérennité d'organisation. Ces trois représentations sont aisées à discriminer dans les discours des exploitants.

### 113 Application : éthique et pérennité

#### *Choix de l'échantillon et collecte des données*

Nous avons appliqué d'abord ces méthodes dans la thèse (ACNL1). Le but était de mettre en relation l'existence d'une éthique de l'exploitant avec la recherche de la pérennité d'organisation. Comme le phénomène abordé est assez rare, nous avons sélectionné un échantillon diversifié de personnes qui auraient quelque chose à dire sur la notion de qualité. Nous avons constitué une liste de 70 exploitants de la région Auvergne, à partir de sept sources médiatiques. Dans cette base, nous avons choisi l'échantillon diversifié (Blanchet et Gotman, 2001) en fonction des caractéristiques connues pour influencer les comportements d'après Mignon (2001). Le tableau 2 ci-dessous retrace les critères de diversité recherchés.

**Tableau 2** Critères de diversité à rechercher pour les exploitations de l'échantillon sélectionné, en comparaison avec ceux recherchés par Mignon (2001)

Pour les PME (Mignon, 2001)	Pour les exploitations auvergnates
Secteurs	Traduit par grand secteur d'activité agricole ( <b>élevage</b> , grandes cultures, maraîchage, hors-sol, services)
Types d'activité	Productions agricoles différentes dans un même <b>secteur</b> (bovin viande, lait, ovins, chèvres en élevage...) et <b>conduites</b> de façons différentes (agriculture biologique ou non...)
Strates de taille	Exploitations agricoles familiales mais sous diverses <b>formes juridiques</b> et avec un seul ou plusieurs <b>exploitants</b> associés. Avec ou sans <b>salarié(s)</b>
Nature des marchés	Vente en coopérative, groupement, vente directe sur les marchés, par correspondance, avec AOC ou sans AOC (Appellation Origine Contrôlée).
/	Exploitant agriculteur uniquement ou exploitant double-actif Diversité des âges et sexes de l'exploitant

#### *Extrait ACNL1*

Les 30 entretiens ont eu lieu en 2000 et 2001 sur chaque exploitation, et ont été enregistrés et retranscrits. Selon les recommandations usuelles (Yin, 1998), ont été recueillies des impressions visuelles sur les éléments suivants : lieu de l'entretien (ordre, état général, confort, vétusté), les abords (ordre, esthétique, commodité d'accès), dérangements durant l'entretien, ce que l'exploitant veut montrer, ce qui lui importe, équipements visibles en matériel, bâtiments et enfin état des terres, des cultures, des animaux.

Tout a été fait pour que les interviewés se sentent en confiance, afin qu'ils s'expriment librement (Girin, 1987). Les deux thèmes principaux des interviews étaient « qu'est-ce, à votre avis, que la qualité des produits agricoles ? » puis, s'ils n'abordaient pas d'eux-mêmes

la question, « quel avenir ils souhaitaient et quel avenir ils prévoyaient pour leur exploitation ? ».

### Détection de l'éthique en terrain agricole

Appliqués au sujet de la qualité des produits agricoles, les six axiomes de la Grammaire de la Justice prennent la forme des raisonnements rassemblés dans le document 2.

### Document 2 Raisonnements qui affirment/ qui infirment les six axiomes

#### Types de raisonnements qui affirment les axiomes :

- pour l'axiome (a1) de *commune humanité* : l'affirmation peut concerner l'ensemble des consommateurs : « la qualité, tout le monde y a droit, nous faisons partie de la société dans son entier... ». Mais s'il s'agit d'un bien commun local, alors le principe de « commune humanité » est exprimé au sein d'un groupe de référence dont l'exploitant se sent faire partie. En effet, concrètement, seul un groupe de « producteurs » est susceptible de produire ce bien.
- pour l'axiome (a2), *principe de dissemblance* : il existe des qualités différentes pour une même production agricole et des agriculteurs qui font l'une ou l'autre de ces diverses qualités.
- pour l'axiome (a3) de *commune dignité* : tout le monde peut faire la vraie qualité, c'est possible pour tout le monde, accessible à tous...
- pour l'axiome (a4) *les états sont ordonnés* : ceux qui font la vraie qualité sont au-dessus (meilleurs) et les autres, qui n'en font pas, sont en – dessous (inférieurs).
- pour l'axiome (a5) *la formule d'investissement* : les sacrifices nécessaires pour faire de la qualité sont réels, ils ont été consentis par l'exploitant, mais ces sacrifices ne sont pas si importants qu'ils empêchent quiconque souhaiterait faire de la qualité d'y parvenir, sinon il y aurait contradiction avec l'axiome (a3).
- pour l'axiome (a6) *le bonheur est un bien commun* : « Faire de la qualité » profite à tout le monde dans le groupe de référence (y compris à ceux qui ne la font pas), et aussi aux consommateurs.

#### D'autres propos infirment les axiomes:

Différentes sortes de positions non-éthiques révèlent l'absence de pouvoirs et/ou l'absence de savoirs sur le monde. En conséquence, il faut s'attendre à ce que la notion de qualité soit présentée comme très brouillée, voire comme fallacieuse et/ou impossible à atteindre.

- pour l'axiome (a1) de *commune humanité* : l'appartenance de l'exploitant est « brouillée ». Il ne fait pas corps avec la société dans son entier et le groupe de référence est inconsistent.
- pour l'axiome (a2), *principe de dissemblance* : il n'y a pas de différences de qualités importantes dans cette production. En conséquence, il est impossible de se référer à une grandeur et à une non-grandeur à propos de la qualité.
- pour l'axiome (a3) de *commune dignité* : L'exploitant juge que toute sa production ou la majeure partie de celle-ci n'est pas de qualité. L'exploitant justifie son impuissance à faire "la qualité" , parle de contraintes insurmontables qui l'empêchent de faire ce qu'il pense être "la qualité". Bref, il explique pourquoi il ne fait pas ce qu'il considère comme de la qualité.
- pour l'axiome (a4) *les états sont ordonnés* : l'exploitant émet des doutes sur la valeur des gens qui font de la qualité par rapport à ceux qui n'en font pas. Il donne des exemples montrant que les cartes sont brouillées : un effort sur la qualité fait par un agriculteur peut être complètement compromis par un agent intervenant en aval de la filière (donc c'est idiot de se casser la tête). Dans ce cas, l'échelle de valeurs des qualités, attachée à ces états, est impossible à dresser.
- pour l'axiome (a5) *la formule d'investissement* : le discours illustre l'impossibilité d'assumer le sacrifice ou l'absurdité du sacrifice.
- pour l'axiome (a6) *le bonheur est un bien commun* : la qualité n'est justement pas un bien commun : elle n'est pas intéressante ou elle n'existe pas. Il peut parler par exemple du consommateur qui n'apprécie pas le produit de qualité ou qui ne sait pas le reconnaître. Les concepts sont trop brouillés pour que la qualité soit un objectif de valeur. *Extrait ACNL1*

## Résultats

Chez les 30 agriculteurs auvergnats, choisis pour leur diversité, nous avons montré que ceux qui défendaient une position éthique considéraient leur entreprise comme un projet en soi, et se battaient pour la transmettre (ACL2) de telle sorte qu'ils assurent une pérennité d'organisation (Mignon, 2001).

Les raisonnements qui affirment et infirment les axiomes (document 2) ont servi à caractériser une position éthique ou une position sceptique, tandis que la représentation portée au sujet de l'exploitation a été reconnue à l'aide du tableau 1. Les 30 études de cas ont servi à effectuer un test hypothético-déductif en qualitatif. Cette pratique est peu courante mais rigoureuse (Louart, 2002). Les résultats sont présentés dans le tableau 3.

**Tableau 3** Bien commun affirmé et type de pérennité recherchée

Exploitant	Bien commun local affirmé	Type dominant de pérennité recherchée
A	non	patrimoine
B	La forte technicité appliquée à l'élevage	organisationnelle
C	La qualité des produits agricoles de montagne	organisationnelle
D	L'équilibre homme, terroir et animal	organisationnelle
E	La qualité des vrais produits fermiers	organisationnelle
F	non	Capital/patrimoine
G	non	Se considère comme non-agriculteur
H	La qualité des produits agricoles/la convivialité	organisationnelle
I	Lait propre à fabriquer du fromage	organisationnelle
J	Fromages de chèvres sains, naturels	organisationnelle
K	non	Capital (exploitation mise en vente)
L	La race bovine ferrandaise	organisationnelle
M	La qualité des bulbes (oignons, aulx)	organisationnelle
N	La qualité du mode de production biologique	organisationnelle
O	Le système d'élevage des vrais éleveurs qui élèvent leurs animaux avec soin	organisationnelle
P	La traçabilité des grandes cultures	organisationnelle
Q	Bien être animal/harmonie avec l'éleveur	organisationnelle
R	La créativité	organisationnelle
S	La qualité de vie de celui qui vit de sa passion	organisationnelle
T	La production d'escargots de qualité	organisationnelle
U	Le produit fermier de qualité	organisationnelle
V	non	capital
W	Le développement local	organisationnelle
X	L'authenticité de la région Aubrac	organisationnelle
R1	La connaissance de l'agriculture locale	organisationnelle
R2	non	capital
R3	Le bon miel naturel	organisationnelle
R4	Les produits issus de l'agriculture biologique	organisationnelle
Cas1	non	capital
Cas 2	L'agriculture durable	organisationnelle

extrait ACL4

L'échantillon a été construit sur mesure pour permettre l'observation d'un phénomène rare. Il ne peut donner lieu à aucune interprétation statistique.

Les quatre derniers cas (fils héritier décédé, dame parent isolé...) ont été sélectionnés au vu des résultats obtenus sur les précédents, afin d'éprouver fortement la proposition selon



laquelle : « dans le dispositif, les exploitants porteurs d'une éthique se représentent leur exploitation comme un projet ». En dépit de ces nouveaux cas, cette proposition n'a pas été réfutée. De plus, tous les exploitants portant une position éthique étaient prêts à faire la démarche (voire l'avait déjà accomplie) de rechercher un successeur en dehors du cadre familial. En revanche, les exploitants sceptiques se montraient frileux à l'idée d'accueillir un successeur non apparenté.

La coïncidence entre le fait de porter une éthique et celui de considérer l'exploitation comme un projet n'est pas suffisante pour affirmer un lien de cause à effet. Nous avons réfléchi aux effets de l'éthique qui pouvaient mener à la pérennité d'organisation.

#### 114 Les effets de l'éthique qui conduisent à la pérennité

Quels sont les phénomènes favorables à la pérennité de l'exploitation, qui découlent de l'existence d'une position éthique chez l'exploitant ? Parmi tous les possibles, nous en avons abordé deux : la possibilité de se procurer un avantage concurrentiel durable, et la vision positive de la charge de travail.

##### *Se procurer un avantage concurrentiel durable*

Avoir une éthique du métier donne un sens à l'entité exploitation. Mais nous suggérons aussi (ACL2, ACL4) que l'éthique du métier participe à la constitution d'un avantage concurrentiel durable différencié, dans chacune des trois situations de marché auxquelles les exploitants français se trouvent confrontés (tableau 4).

**Tableau 4** Types de marchés décrits et caractéristiques

Marché agricole type	Marchés Encadrés	Marchés non encadrés mais partagés	Niches
Situation de concurrence	Isomorphisme institutionnel du réseau de protection (DiMaggio, Powell, 1991)	Grappe (Porter, 1999)	Innovation isolée (Astley, 1985)
Stratégie individuelle	Mimétisme	Appartenance, jouer son rôle dans la grappe	Innover
Stratégie collective	Obtenir une législation négociée	Diffuser des innovations	Jouer sur les synergies
<b>Avantage concurrentiel durable</b>	Protection conférée par la législation négociée	Liens inimitables de la grappe	Savoirs non triviaux

*extrait ACL2*

L'élément clé des réseaux de protection (colonne « marchés encadrés »), qu'ils soient nationaux ou locaux comme dans le cas d'une AOC<sup>4</sup>, est la légitimité du réseau, qui justifie l'avantage de protection. Cette légitimité se construit et se manifeste par un discours éthique (il existe par exemple une éthique du productivisme au nom de la vocation exportatrice de la France pour combattre la faim dans le monde) qui imprègne les mentalités

<sup>4</sup> AOC : Appellation d'origine contrôlée

et les comportements. La crise de la protection dont bénéficiait l'agriculture des grandes cultures doit être interprétée avant tout comme une crise de légitimité (Miclet *et al.*, 1998).

Les membres des grappes (type grappe agro-alimentaire bretonne...) sont aussi concernés. Le bon fonctionnement du groupe repose sur la confiance. La grappe génère en soi des normes de comportement tournées vers « l'intérêt commun », « l'engagement civique » (Porter, 1999). Les sceptiques ne peuvent s'y maintenir durablement.

Il arrive enfin que l'exploitant se retrouve en-dehors de toute grappe et sans réseau de protection. Il est obligé d'innover. Or l'innovation est toujours la construction de nouvelles connaissances, et toute nouvelle connaissance repose sur un idéal (Nonaka et Takeuchi, 1995). Cet idéal se traduit par une éthique du métier, qui dicte un objectif concourant au bien commun (offrir des produits sains, défendre une race menacée, faire connaître une région).

Nous soutenons donc que les trois types d'avantages concurrentiels durables (protection conférée par le réseau, liens inimitables de la grappe, savoirs non-triviaux) entretiennent d'étroites relations avec une éthique du métier. Chaque situation de concurrence génère une éthique comme facteur d'intégration et/ou de succès. Les trois situations de marché dictent chacune une même loi approximative : « l'obtention d'un avantage concurrentiel durable est indissociable de la fidélité à l'esprit éthique de la situation ». Et l'exploitant qui suit cette loi tendancielle développe ainsi sa propre éthique du métier. Le succès lié à l'avantage concurrentiel vient abonder encore le premier intérêt de l'éthique, qui est de « donner du sens » à l'exploitation. Si bien que l'éthique du métier induit chez l'exploitant le désir et l'espoir de pérenniser l'entité exploitation. En conséquence, et en dépit de la variété des cas de concurrence, quand l'exploitant a une éthique du métier, il est amené à souhaiter que l'entité exploitation soit pérenne.

### *Travail et pérennité*

La charge excessive de travail des exploitants agricoles, ainsi que les astreintes nombreuses de leur métier, passent pour un élément majeur (sinon le principal facteur) compromettant la transmission de l'entreprise aux jeunes générations. Or, quand l'exploitant porte une éthique du métier, le travail participe à cette éthique (ACL3). Le sens du mot travail est ici le sens étymologique qui reflète l'époque où le labeur, qui n'était « ni compté ni mesuré », « prenait consistance dans le produit » ainsi que l'écrit Barthez (1996). Quand l'exploitant porte une éthique de métier, sa manière de travailler, et particulièrement certaines des contraintes qu'il s'impose, prend un sens particulier. Ainsi, une manière de travailler que d'autres jugeraient pénible (par exemple traire les vaches sans être équipé d'une salle de traite) est considérée comme **un sacrifice nécessaire** à la qualité des produits obtenus. Elle participe aux principes qui donnent un sens au métier. Si bien que les exploitants porteurs d'une éthique du métier estiment « normale » une quantité ou qualité de travail qui serait jugée intolérable dans d'autres circonstances. De même, la quantité de produit que les exploitants peuvent fournir est souvent faible (parce que sa fabrication demande du temps), mais cela est librement accepté comme faisant partie du projet même.

Les considérations sur le travail ont été obtenues par la méthode de la théorie enracinée (Strauss et Corbin, 1990), qui permet l'émergence de théories nouvelles. Nous pouvons ainsi proposer une typologie des attitudes des exploitants agricoles face au travail et à la pérennité de leur exploitation (tableau 5).

**Tableau 5** Typologie d'exploitants agricoles en fonction du jugement porté sur la quantité et la qualité du travail

Quantité de travail Manière de travailler	Jugée normale	Jugée excessive
A un sens précis L'exploitation est une entité-projet	La manière de travailler est dictée par le projet. La quantité de travail résultante est un sacrifice nécessaire, elle est jugée normale. La pérennité d'organisation est souhaitée et prédite	La manière de travailler est dictée par le projet, mais la quantité de travail résultante est jugée excessive. L'exploitation est souhaitée pérenne mais n'est pas prédite comme telle
N'a pas de sens précis L'exploitation n'est pas une entité-projet	La quantité de travail est jugée normale. La manière de travailler n'a pas un sens précis car il n'y a pas d'éthique de métier particulière. La pérennité de pouvoir peut être recherchée.	Le travail est une corvée subie. La manière de travailler n'a pas un sens précis et il n'y a pas d'ambition concernant la pérennité de l'exploitation.

*Extrait ACL3*

Ni la quantité de travail en soi, ni les manières de travailler archaïques ou modernes ne provoquent ni ne contrecarrent la pérennité d'organisation. Que l'exploitant raisonne, en revanche, en fonction d'une « entité-projet » est déterminant. Les jugements subjectifs portés sur la manière de travailler et sur la quantité de travail sont en étroite relation avec la pérennité souhaitée. Les conseils (tableau 6) que va donner le conseiller agricole dépendent donc de ces représentations.

**Tableau 6** Matrice de la typologie des conseils à la réorganisation du travail

Quantité de travail Manière de travailler	Jugée normale	Jugée excessive
A un sens précis L'exploitation est un projet	On peut réorganiser le travail à condition de ménager le sens de certaines pratiques ! N'a pas d'incidence sur la pérennité d'organisation.	On doit réorganiser le travail, il est possible de changer les activités, mais pas leur esprit. Ceci va améliorer fortement la pérennité d'organisation.
N'a pas de sens précis L'exploitation n'est pas un projet	On peut réorganiser le travail et modifier les manières de faire. Va favoriser la pérennité de pouvoir.	Le travail est une corvée subie. Une réorganisation éventuelle améliorera peu la pérennité, sauf immédiate.

*Extrait ACL3*

Economiser le travail humain sur l'exploitation est un credo de l'agriculture productiviste, qui veut dégager le plus de valeur possible par unité de main-d'œuvre engagée sur l'exploitation. Du point de vue de l'exploitant, le travail exigé par un système alternatif apparaîtra comme supérieur en quantité et différent par nature. Ce pourrait être un obstacle incontournable à la transmission de tels systèmes, donc à leur pérennité. Mais l'affaire est plus subtile, car ces systèmes alternatifs sont souvent porteurs de sens. Or, quand l'exploitant porte une éthique du métier, le « travail » participe à cette éthique

## Section 12-L'éthique partagée et la pérennité

Il est impossible de porter une éthique de métier en solitaire, de même qu'il n'existe pas de culture sans référence à un groupe (Godelier, 2006). L'éthique se forme grâce aux contacts sociaux. L'échange au sein des groupes y tient une place importante. Nous proposons une relecture du rôle d'un échange particulier, l'échange marchand (& 121) qui se révélera soutien ou destructeur d'une éthique selon les cas. Nous avons mené, au sein d'un groupe d'agriculteurs, une étude de cas longitudinale qui montrera comment s'élabore dans le temps une éthique partagée (& 122). La question du rapport ambigu entre éthique et capacités d'apprentissage est incontournable (& 123). Elle nous fait conclure que c'est seulement une éthique adaptée à la réalité, et donc forgée par l'expérience, qui conduit à la pérennité de l'organisation. Pour terminer cette première section, nous poserons la question de l'extension des résultats obtenus sur des exploitations agricoles auvergnates i) vers l'ensemble des exploitations, puis ii) vers les petites entreprises d'autres secteurs.

### 121 Forger son éthique au contact des marchés

Sur nos terrains, l'exploitant porteur d'une éthique de métier se révèle toujours proactif (ACL4). La pro activité est un concept du marketing stratégique, qui intègre la dimension d'analyse du marché, par opposition au marketing opérationnel (Lambin, 1998). C'est une création ou tentative de création d'un produit nouveau. Ethique et pro activité apparaissent comme les facettes d'une même pièce. Ce n'est pas étonnant. Qu'il s'agisse de sélection des informations chez March et Simon (1999) ou de la théorie de la connaissance créatrice de Nonaka et Takeuchi (1995), ce sont les valeurs qui guident la découverte de l'idée innovante. Nous voyons l'éthique de métier comme le moteur de la pro activité. Celui qui vit une éthique croit à la qualité de son produit, et va essayer de créer une offre. Il pourra aussi patienter, en attendant que le marché lui donne raison, car le nouveau produit n'est pas forcément bien accueilli par le marché. La conviction éthique offre donc à la fois la nature de l'idée innovante, mais aussi un soutien moral pour attendre qu'elle ne triomphe.

Nous avons posé l'hypothèse que la pérennité organisationnelle serait générée à la longue par une posture pro active. L'hypothèse sort renforcée de l'analyse des 30 interviews, comme le montrent ces exemples<sup>5</sup>.

M. L. pense que la race bovine Ferrandaise est différente des autres, et veut donc vendre ses produits (lait, fromages, viande...) en affichant l'origine Ferrandaise. Savoir si la composition, ou le goût, attestent une différence objectivable quelconque, n'est pas son problème. Monsieur L. veut réparer l'anormalité et l'injustice qui résultent, selon lui, des pratiques de vente où la viande et le lait sont vendus en "mélange" avec les autres races, sans signifier la différence. Il dit : *« C'est les races de l'an 2000, mais pour que ce soit une race d'avenir, maintenant... il faut quelque chose... je crois que c'est une région, un produit, il faut que les consommateurs soient **informés**, qu'ils **comprennent bien l'importance de ça** [ la race locale]... On fait du lait qu'on donne à une coopérative, **comme du lait ordinaire**, comme **tout le monde**, c'est quand même **quelque chose de grave**. Les veaux pour l'instant je les vendais*

---

<sup>5</sup> L'ensemble des cas est analysé dans (ACNL1)

**comme les autres, pour les engraisements, c'est tout ça qu'il faut qu'on restructure, qu'on remette au point. »**

La reconnaissance du marché renforce l'éthique. C'est ainsi que M. et Mme N., tentés par la production biologique de blé, ont décidé de faire du pain. *"Petit à petit, on a fait du pain, mais comme ça...dans la cuisinière, on en faisait un petit peu, 4...5 kg. Et puis on en donnait à droite à gauche, à la famille pour faire goûter...Et après, les gens disaient "oui mais nous maintenant on voudrait payer"... ça s'est fait comme ça"*. Devant ce succès, le couple a poursuivi ses pratiques agricoles alternatives.

Les échanges avec les clients sont une source d'évolution de l'éthique, car c'est au client que revient, en dernier recours, le rôle de juger l'offre. L'absence de reconnaissance peut détruire les convictions de l'offreur. Tous les exploitants ont une conception intuitive de ce qu'est la qualité des produits agricoles. Mais cette conception initiale peut être malmenée par les conditions réelles de marché, ce qui empêchera l'installation d'une éthique de métier. Monsieur V dit : *« Un agneau de qualité, c'est produire un produit en deux mots dont le consommateur a envie. S'il veut... même si c'est un produit pas bon, s'il a envie de celui-là, il faut faire celui-là. Aujourd'hui nous, il faudra qu'on s'adapte à leurs goûts à eux, à ce que les consommateurs veulent. »*

M. V a donc **une idée précise de ce qu'est la qualité en agneau**. Il dit que ce n'est pas cette qualité là qui est recherchée par les consommateurs. En fait, les races rustiques ovines ne sont absolument pas valorisées dans le système d'échange<sup>6</sup>. Une logique personnelle initiale ("si je fais un agneau de qualité, donc de race rustique, je le vendrai bien") se trouve réfutée. De plus, les règles de l'échange sont jugées arbitraires et illégitimes. Le témoignage de M.M, qui décrit ses anciens rapports avec les grossistes, est représentatif. *« Oui les grossistes font une petite différence de prix par rapport à la beauté de l'ail, mais elle est pas grande. Quand c'est les cours, c'est eux qui décident. De quelle façon, on ne le sait pas. Ils décident. Les cours, c'est eux qui vous l'imposaient- terminé. Alors après, à vous de laisser votre marchandise ou pas, hein. S'ils n'en avaient pas assez en Auvergne, ils allaient en faire venir de Chine. »*

Confronté à la disparition des débouchés, les exploitants sceptiques se sentent impuissants. C'est différent pour les exploitants cultivant une éthique de métier. Brutalement confrontés à ce phénomène, que font ces derniers ? Comme d'habitude, ils se montrent pro actifs.

Quand la survenue de la zoonose dite "vache folle" a brutalement supprimé le débouché usuel des jeunes bovins (juillet 2001), Mme R a créé un atelier d'engraissement. Mme R se lance dans l'aventure, quitte à réviser ses décisions si les essais ne sont pas concluants. Pour elle, les règles de l'échange ne sont pas arbitraires. Elle reconnaît la gravité de la zoonose pour la santé humaine, et admet la logique de précaution qui fait que les débouchés ont disparu en quelques semaines ! La crise de « la vache folle » menace ses revenus, mais ne menace pas son éthique de métier.

C'est exactement le contraire pour M. V, qui s'est plié aux règles imposées par le marché, en faisant du porc industriel, avec des revenus corrects. Mais il pense qu'il fait *« du mauvais porc »*. Se plier aux règles -qu'il juge absurdes- a détruit son éthique de métier, et toute envie de transmettre l'exploitation.

---

<sup>6</sup> Le cahier des charges des labels ovins instaure peu de contraintes quant à la race d'origine. Par contre, le classement des carcasses et le paiement favorisent des races ayant un développement musculaire beaucoup plus important que celui des races rustiques.

Selon qu'ils sont pro actifs ou non, les agriculteurs tiennent des propos opposés sur la légitimité du marché (tableau 7).

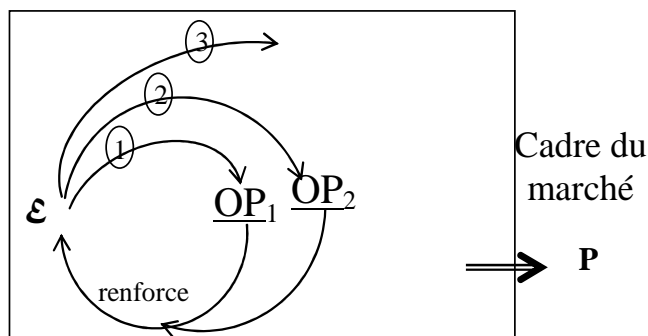
**Tableau 7** Discours des exploitants sur leurs rapports au marché, selon leur pro activité

Caractéristique en jeu	Pour ceux qui sont proactifs (marché jugé légitime)	Pour ceux qui subissent la demande (marché jugé illégitime)
Conception de la qualité	X a sa propre conception de la qualité et la met en œuvre (y compris en opposition aux usages habituels). Il est persuadé qu'il existe des consommateurs prêts à rechercher et payer cette qualité.	X a une conception propre de la qualité mais ce n'est pas celle qu'il met en œuvre. Il se justifie de ne pas la mettre en œuvre. Il pense aussi que le consommateur n'est pas prêt à rémunérer la vraie qualité.
Investissements de structures	X est l'artisan d'une charte, cahier des charges, GIE ou d'une nouvelle convention sur un produit, qui a formalisé les caractéristiques d'un produit de qualité.	X n'est l'artisan d'aucun <i>investissement de forme</i> . Il subit les créations des autres (label...), comme il subit les exigences de ses « débouchés »
Compromission marchande	X renonce à faire tel produit ou à augmenter telle production si la qualité prévisible lui paraît trop faible.	X est prêt à faire tel produit ou à augmenter telle production pourvu que le débouché soit garanti, tout en pensant que ce n'est pas « de la qualité ». Il dévalorise les débouchés qui écoulent de faibles quantités de produits.
Potentiel pour nouvelle offre	X pense que c'est possible de trouver de nouveaux produits et de nouveaux marchés. Il présente son site (région, vallée...) comme riche de potentiels.	X pense qu'il n'y a pas de potentiel alentours et dévalorise son site (région, commune...) par rapport à d'autres (la plaine, les zones riches...).
Education du consommateur	X mène ou veut mener des actions pour changer les représentations des consommateurs, pour leur permettre l'apprentissage de la qualité.	X est résigné à la perception des consommateurs. Il incrimine leur méconnaissance pour justifier les difficultés à faire de la qualité.

Extrait ACL4

Sur nos terrains, ceux qui jugent le marché légitime affirment aussi une éthique de métier, et recherchent la pérennité organisationnelle. Le marché semble agir sur la pérennité organisationnelle...via l'éthique de métier. Pour les exploitants dont l'éthique du métier est bien installée, tout se passe comme s'il existait une boucle d'auto-renforcement entre l'éthique de métier et la capacité à faire des offres proactives (schéma 1).

**Schéma 1** Boucle d'auto-renforcement entre éthique du métier (E) et pro activité (OP<sub>n</sub>)



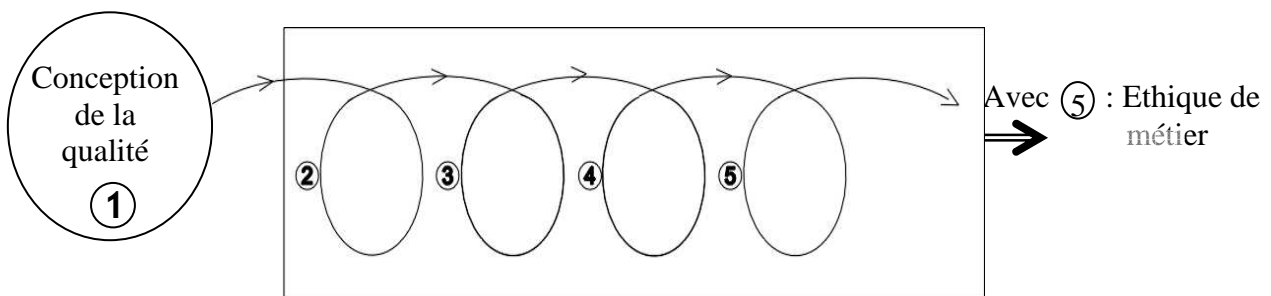
Dans le schéma (1), "P" signifie recherche de la pérennité organisationnelle, et chaque boucle représente une offre pro active OP. *extrait ACL4*

L'éthique de métier est à l'origine du souhait de pérennité organisationnelle, et non pas l'inverse. Souhaiter la pérennité est un "sous-produit", une conséquence, de la boucle d'auto-renforcement. Plus l'exploitant fait preuve de pro activité, plus il comprend comment pénétrer ses marchés, plus son audace est rémunérée, et plus sa position éthique se raffermie. Il finit par concevoir comme allant de soi que l'exploitation lui survive en tant qu'organisation. Il cherche alors les moyens de cette perpétuation.

Un exploitant qui démarre sa vie professionnelle a probablement une éthique intuitive, qui se décline en conception de la qualité, de même que les individus ont une compétence naturelle à la Justice (Boltanski, 1990).

Son éthique peut connaître deux évolutions. Soit il va se construire une éthique de métier solide, validée par le marché, soit il va être conduit au scepticisme. Dans un premier cas, nous faisons l'hypothèse que les conditions de marché lui paraîtront légitimes. Elles sont conformes à sa propre conception. Les discours normatifs qui accompagnent les échanges feront évoluer sa conception de la qualité vers une axiomatique complète. Le schéma 2 illustre cette proposition. Chaque boucle représente un événement où l'éthique de métier a l'occasion de s'élaborer. Comme dans le cas précédent (schéma 1), la pérennité organisationnelle est un sous-produit naturel des confrontations aux marchés.

**Schéma 2** Evolution d'une conception initiale de la qualité vers l'éthique du métier en conditions de marché jugées légitimes. *Extrait ACL4*



Mais il arrive dans un second cas que le marché paraisse arbitraire, même si l'exploitant gagne bien sa vie. La dépendance aux intermédiaires lui fait penser qu'il subira toujours la loi des autres. Il peut vivre initialement une position éthique, mais l'absence de justice (l'absence de rémunération au juste prix de ses efforts par exemple) le « dégoûte ». L'entité exploitation, pense-t-il, « ne vaut pas la peine ». Alors il ne fera pas l'effort de chercher ni de former un successeur, voire même il décidera de faire volontairement disparaître l'exploitation<sup>7</sup>.

A chaque instant, quand l'agriculteur prend une décision importante, sa conception éthique est doublement en jeu. L'éthique de métier en effet sert à interpréter le monde, tout en étant façonnée par les événements. Le processus qui relie ce qui advient sur le marché et l'éthique du métier n'obéit pas à une causalité simple. L'échange construit l'éthique qui construit l'échange, qui construit l'éthique etc. Il s'agit plutôt d'un tourbillon tel que décrit pour la diffusion des innovations (Akrich *et al.*, 1988) ou d'une hiérarchie enchevêtrée (Dupuy, 1986).

<sup>7</sup> L'ouvrage d'Arto Pasilinna (2000) « La cavale du Géomètre » illustre un cas extrême conduisant à la destruction volontaire de l'exploitation.

La confrontation au marché fait évoluer les règles de décision des agriculteurs, en façonnant leur éthique de métier. L'éthique du métier fournit au dirigeant un ensemble de règles de décision, assez souples pour s'adapter aux circonstances, mais assez solides et cohérentes pour préserver les valeurs essentielles qui fondent l'identité de l'entreprise (Mignon, 2001). En suivant ces règles, le dirigeant donne du sens et se montre pro actif. Tant que l'environnement reconnaît la valeur de ce qu'il fait, la boucle vertueuse se développe. L'exploitant se persuade de l'intérêt de préserver l'entité entreprise au-delà de la délicate période de transmission.

## 122 Se forger une éthique partagée

Nous avons observé la formation d'une éthique de métier partagée par un groupe, dans le cas d'une organisation en devenir (OS1, ACTN3). Il s'agissait d'un groupe d'éleveurs de la région Rhône-Alpes, en train de créer une nouvelle coopérative. Nous avons analysé des énoncés que l'on ne peut pas confronter au réel, car fondamentalement normatifs et appréciatifs (Boudon, 1999), et qui forment un modèle d'évaluation des règles pour répondre aux problèmes de coordination ou de coopération (Batifoulie et Thevenon, 2001). Selon nous, ce modèle d'évaluation des règles se révèle comme une éthique de métier. Nous avons procédé en deux étapes. Nous avons reconstruit d'abord la logique partagée par le groupe. Puis nous avons analysé 40 comptes rendus d'activité, de façon à recomposer la dynamique d'élaboration du contenu donné aux axiomes.

### *Identification de l'éthique partagée du groupe*

Nous l'avons découverte grâce aux retranscriptions et analyses de 6 interviews collectées en mars 2004 auprès de 6 exploitants, à leur domicile. Les discours sont produits en réponse à la question : « pourquoi faites-vous partie du projet ? ». Voici le libellé des axiomes issu de ces interviews (document 3).

### **Document 3** Contenu des axiomes pour le groupe des futurs coopérateurs

(a6) Le *bien commun local* est « le développement du territoire [-] basé sur une agriculture de qualité ». Tous veulent « *préserver beaucoup d'installations* », « *maintenir beaucoup d'habitants dans les campagnes* ». Agir en faveur de cette cause profite à tous, ceux qui feront des efforts comme ceux qui n'en feront pas.

(a1) Pour les groupes de référence, quatre niveaux sont mis en évidence, de l'international jusqu'au niveau le plus local. Ce dernier oppose le « groupe engagé » aux éleveurs qui sont sortis du projet et à ceux qui attendent pour s'engager.

(a3) le socle de la démarche est véritablement *l'égalité d'accès* au projet par tous, au moins potentiellement. En conséquence, le cahier des charges, loin d'être élitiste, décrit le système d'élevage actuel (troupeau Holstein, recours aux ensilages, achat d'aliments) et proclame l'attachement des participants à l'agriculture ordinaire de la région.

(a2) et (a4) Par opposition à ceux qui ne s'engagent pas dans la démarche et à ceux qui attendent ou qui se sont retirés, le « groupe engagé » réunit « *des gens convaincus* », « *avec des vraies convictions* », « *qui se posent de vraies questions* », « *des gens lucides par rapport au contexte* », « *des précurseurs* » « *non élitistes* ». Autrement dit, il suffit d'appartenir au groupe de référence pour faire partie des *Grands*. Mais cet état est provisoire, puisque le projet n'a pas encore débouché sur des engagements fermes.

(a5) *Les sacrifices* qui permettent d'accéder à la grandeur stipulent qu'il faudra totalement adhérer au projet, c'est-à-dire « *prendre sa production en main* », « *investir dans la fruitière* », « *apporter du lait à la fruitière* » et « *affronter les grandes surfaces* », par opposition à ceux qui reculeront devant l'épreuve, qui « *resteront intégrés dans les laiteries [industrielles]* », « *refuseront d'apporter du lait à la fruitière et d'investir dans la fruitière* » et surtout qui refuseront « *d'affronter les Grandes Surfaces* ».

Extrait de OS1



On pourra s'étonner de la place conférée à « l'affrontement des grandes surfaces » qui contraste par exemple, avec l'indifférence manifestée envers le type de produit (fromage au lait cru) choisi. Au début du projet, les participants envisageaient aussi bien de vendre du lait cru, du beurre ou du fromage, **pourvu que ce soit en grandes surfaces** ! La question de la vente en grandes surfaces soulève les passions, mais ne fait jamais l'objet de débats publics. Ce que l'un d'eux nous a confié « *montrer aux grandes laiteries qu'on peut faire aussi bien qu'eux* », dit assez qu'il s'agit d'une épreuve pour prouver qu'ils sont « Grands ».

#### *Datation de l'apparition des idées*

La seconde étape de la démarche consiste à dater l'apparition des axiomes, par leur formalisation dans les écrits. Chaque axiome est identifié (document 3), puis encodé. Nous recherchons ensuite dans les documents traces, et d'abord dans les plus anciens, les phrases qui affirment ou infirment l'un de ces principes. Par exemple, l'axiome (a3) se manifeste ici par le fait que le cahier des charges de production doit rendre la démarche accessible à tous. Nous trouvons que « le cahier des charges doit refléter l'agriculture locale », « que tous les éleveurs doivent pouvoir participer à la démarche », « qu'elle n'est pas élitiste » etc. La négation du principe serait aussi repérée par des propos du type « *il faut qu'on reste un groupe fermé, on ne peut pas admettre tout le monde* » ou « *pour faire ces fromages, passons au tout foin* ».

Quatre documents (écrits entre juillet 2000 et avril 2002) sont significatifs de l'apparition des contenus des axiomes. Les axiomes se sont élaborés avant que la démarche ne commence réellement à se formaliser, avant qu'il y ait quelqu'un pour prendre la plume et rapporter les échanges de vues !

Cette reconstruction suggère que l'éthique du groupe ne s'est pas élaborée axiome par axiome. Peut-être s'agissait-il de l'éthique d'une personne donnée ? Il faut alors supposer que cette personnalité l'aurait fait adopter aux autres membres du groupe. Dans ce cas, on se serait attendu à trouver la logique toute entière dans le premier document. Ou bien il s'agit d'une émergence, d'une énonciation causée par les échanges au sein du groupe. Connaissant le terrain, nous penchons pour cette dernière hypothèse.

Il faudrait admettre alors que l'éthique s'est élaborée ici par groupe d'axiomes (d'abord les axiomes a6 et a3, qui évoquent la nature du bien commun local partagé et l'égalité d'accès de tous à la Grandeur, puis les axiomes a2/a4, et a5 en complément). Bien que la comparaison avec les sciences naturelles soit aventureuse, le phénomène ressemble à celui d'équilibre ponctué, tel que caractérisé par Eldredge et Gould (1972) pour l'évolution des espèces.

### **123 L'ambiguïté des rapports entre éthique et apprentissage**

Que ses membres partagent une éthique donne-t-il aux organisations de meilleures capacités d'apprentissage (ACTI4), qui favorisent la pérennité ? Probablement. Cependant, le cas précédent nous montrera que ce n'est pas n'importe quel type d'éthique qui favorise l'apprentissage et la pérennité (OS1 et ACTN4)

### *L'éthique de métier facilite l'apprentissage*

Björkman (1989) indique que d'importants changements de l'environnement, joints à la chute brutale des résultats font évoluer les croyances du dirigeant. Deux études de cas longitudinales (A et B) effectuées lors du travail de thèse, sont compatibles avec cette théorie. Les deux exploitants sont voisins, produisent les mêmes cultures industrielles traditionnelles en Limagne (Puy-de-Dôme), et sont tous les deux renommés pour leurs bons résultats techniques et économiques. Une large majorité des revenus du ménage provient de l'exploitation dans les deux cas. Mais 20 ans après leur installation, B a acquis les compétences nécessaires pour se convertir à l'agriculture biologique, au contraire de A. Or B a perçu d'importants changements dans l'environnement, tandis que A n'en percevait pas (voir tableau 8). De plus, B a connu de très grosses difficultés financières, soldées par une « faillite proactive » qui a sauvé l'entreprise.

Les exploitants ne semblent pas à l'écoute du monde de la même façon. Ils ne perçoivent pas à l'identique les opportunités à saisir.

**Tableau 8** Deux manières de percevoir le même environnement (juillet 2001)

contexte institutionnel perçu par A		contexte institutionnel perçu par B	
Dates retenues	Evènements retenus	Dates retenues	Evènements retenus
1985	Opportunité d'achat de 11 ha supplémentaires. 85/86 Limagrain bloque les surfaces autorisées en contrat (maïs semence)	82/83 PAC <sup>8</sup> : le prix des céréales a pris 8% par an entre 73 et 83 1985 Bascule de la PAC : le prix des céréales perd 10% par an 1989 Loi sur les faillites en agriculture 1990 Bourdon cherche des agriculteurs pour faire de la luzerne déshydratée. PAC : les prévisions de prix pour 1992 sont très basses, avec compensation des prix par des aides. 92/94 Un courtier avec une carte d'Organisme Stockeur <sup>9</sup> part à la retraite. Une coopérative se crée pour vendre des pommes de terre de consommation. 94/95/96 Bonnes années pour la PAC en céréales 2000 Nécessité de calibrer les Contrats Territoriaux d'Exploitation au niveau départemental 2001 Elections municipales 2002 Nouveau basculement de la PAC à prévoir (suppression des aides).	

(Daft et Weick, 1984) considèrent les entreprises comme des systèmes d'interprétation du monde. Interprétation du monde et système de valeurs interagissent. Dans cette perspective, on peut suivre Brunsson (2000), qui affirme que les systèmes de valeur des organisations sont inégaux devant l'apprentissage (ACTI4). Brunsson distingue les systèmes clairs et étroits, complexes et logiques, et intégrant plusieurs analyses de la manière dont l'organisation fonctionne. Ceux-là détectent immédiatement la dérive stratégique<sup>10</sup>. Nous suggérons que l'expression collective d'éthiques de métier peut générer ces systèmes particuliers, distingués par Brunsson.

<sup>8</sup> PAC veut dire état de la Politique Agricole Commune de l'Union Européenne.

<sup>9</sup> Pour stocker réglementairement des céréales appartenant à plusieurs exploitants, il faut détenir d'une carte d'organisme stockeur, qu'on ne peut obtenir qu'en la rachetant à un courtier qui se retire.

<sup>10</sup> C'est l'écart entre la stratégie réelle de l'organisation et ce qu'elle devrait être, vu les évolutions de l'environnement.

Cet éclairage sur l'évolution des croyances suggère que les dirigeants possédant une éthique de métier sont plus à même que les autres de détecter la dérive stratégique, et de la corriger rapidement. Ces propriétés, ainsi que l'acquisition de nouvelles compétences, sont favorables à la pérennité de l'organisation.

De 2010 à 2014, Aurelle du Pont de Romemont a conduit un travail de thèse (Enc3) où nous avons exploré à nouveau le lien entre éthique (sous forme de pro activité) et apprentissage. En effet, la doctorante voulait expliquer la diversité des apprentissages réalisés par des agriculteurs du Bénin entrés dans un programme de développement agricole. Elle a observé que le critère le plus discriminant n'était pas les moyens (actif du bilan) mais la pro activité des exploitants. Ceux qui se montraient proactif avant l'entrée en formation apprenaient plus vite et provoquaient des transformations plus importantes de leur exploitation. Les agriculteurs non proactifs au départ pouvaient le devenir au fil du programme (ACTI18).

### *L'éthique contre l'apprentissage*

Le cas précédemment décrit des éleveurs coopérateurs brosse un autre tableau. Ici, les valeurs partagées contrarient l'apprentissage. Elles s'opposent à un changement de stratégie, pourtant nécessaire (ACTN4, OS1). C'est ce que nous indique la comparaison entre les préconisations de huit études commanditées par le groupe (tableau 9), et les décisions effectives. Les conclusions de ces études n'ont pas influencé les décisions prises. Les éleveurs n'en ont rien appris, à cause de leur éthique de métier.

**Tableau 9** Etudes disponibles

Nom de l'étude (rendu anonyme)	Date de fin
Quelle stratégie pour la valorisation de la production laitière [locale] ? Premières données concernant le marché français des produits laitiers	Avril 2002
Quelle acceptabilité des consommateurs pour une gamme de produits laitiers [locaux] ?	Avril 2003
Résultats du test quantitatif sur les caractéristiques organoleptiques des rigottes, m..., cônes et faisselles.	Mai 2003
Faisabilité du Référentiel de l'Agriculture Raisonnée dans les exploitations laitières [locales].	Janvier 2003
Note d'intention et de préconisation stratégique qui présente des exemples d'étiquettes et d'emballages	Juillet 2003
Projet Lait – relevé de linéaires	Juillet 2003
Radiographie de la production – Enquête auprès des producteurs.	Décembre 2003
Etude de marché pour une gamme de fromages « [de la marque locale] »	Décembre 2004

*extrait de OS1*

Par exemple, une étude préconise d'abandonner les fabrications au lait cru, au motif que les consommateurs n'y sont pas très sensibles. Elle conseille aussi de vendre les fromages au rayon « coupe » et non en linéaires. Les décisions prises seront exactement contraires. **Aucune étude non conforme à la logique dominante n'a pu être pensée, donc demandée.** Ainsi, les seuls débouchés étudiés sont les grandes surfaces. L'étroitesse des questions limite l'intérêt des travaux.

Nous retrouvons ici les conclusions de Janis (1982) sur l'auto censure des déviations et le maintien d'hypothèses fausses couvertes par le silence du groupe. Il s'agit de relations insouciantes et inconséquentes (heedless) telles que décrites par Weick et Roberts (1993). La sanction de cet aveuglement partagé n'a pas tardée, puisque le groupe s'est disloqué à l'épreuve du premier essai de mise en marché réelle.

Ce groupe avait élaboré une logique conforme à la Grammaire de la Justice. Nous pouvons parler d'éthique partagée. Mais nous sommes dans un cas où l'éthique ne conduit pas à la pérennité. La future coopérative n'a pas même eu le temps de naître ! Nous avons vu précédemment qu'habituellement, l'éthique se forge progressivement par confrontation avec la réalité. Elle évolue par la réalité des rapports sociaux, et en particulier par les relations d'échanges marchands. Ici, les axiomes sont issus d'opinions a priori, qui n'ont pas été éprouvées par l'expérience au fur et à mesure de leur émergence. A la première confrontation sérieuse au marché, l'ensemble du système s'écroule et les éleveurs se dispersent.

## 124 Extension des résultats

Les travaux que nous venons d'exposer concernent des exploitants agricoles du Centre de la France. Peut-on étendre les conclusions de ces études de cas vers d'autres exploitations agricoles ? Vers d'autres types d'entreprise ? Peut-on décontextualiser<sup>11</sup> les théories issues de ces recherches ?

### *Extension à d'autres exploitations agricoles*

Pour transférer ces conclusions à d'autres exploitants agricoles familiaux, plusieurs conditions sont requises. Il faut d'abord que le nouveau terrain se situe dans un contexte où l'exploitant peut choisir ce qu'il veut produire (sinon la configuration d'offre proactive n'est pas possible). Il existe encore deux conditions déduites de la récapitulation des hypothèses de la recherche (ACNL1). Il s'agit i) de l'identification de l'exploitant à son métier et ii) d'une période particulière de notre histoire, où le marché est friand d'innovations en tous genres.

i) Pour que l'éthique du métier joue un rôle déterminant dans la pérennité de l'exploitation familiale, il est nécessaire que **l'exploitant s'identifie à son métier d'agriculteur**. Si cette condition ne pose pas de problèmes en France (Champagne, 1986 ; Mallein et Cautrès, 1990) elle ne sera pas remplie partout. Des différences très accentuées d'identification au métier sont attestées (d'Iribarne, 1993). Les agriculteurs des grandes plaines canadiennes par exemple sont plutôt des entrepreneurs industriels, parfois prêts à changer de métier à la première occasion. Le transfert serait alors non pertinent.

ii) Dire que les stratégies proactives sont systématiquement et de tout temps la panacée pour pérenniser les exploitations serait fallacieux. La pro activité n'est pas toujours une stratégie favorable (Thiétart, 1986). En fait, la pro activité « fonctionne » **actuellement**

---

<sup>11</sup> « On pourrait avoir deux extrêmes sur un continuum, qui seraient, d'un côté, des résultats que l'on pourrait incorporer comme « vrais » au niveau de généralité auquel ils sont exprimés (c'est-à-dire vrais, dans tous les contextes que l'on pourra considérer comme identiques) et, de l'autre, des résultats qui viennent seulement enrichir l'encyclopédie des théories et modèles explicatifs possibles sous condition de contexte. » (David, 2000, page 95).

(plusieurs exploitants m'ont déclaré comme C : « tout est possible en ce moment, on peut tout inventer, un jeune qui veut s'installer peut créer ce qu'il veut... ») **parce que la demande sociale s'y prête**. Il existe un véritable dynamisme de la demande de nouveaux services auprès des agriculteurs et de nouveaux produits agricoles, qui ne sont pas les produits agricoles standards développés durant les 30 glorieuses (Bigot *et al.*, 2001). Bien que l'on s'intéresse à des entreprises extrêmement petites en comparaison de celles étudiées par Thiétart (1986) (donc a priori plus flexibles) il paraît prudent d'appliquer ces enseignements. Les stratégies pro actives des exploitations sont payantes quand la demande est dynamique, avec de fortes capacités concurrentielles.

Elles ne sont plus nécessaires quand l'environnement devient moins menaçant. Si bien qu'un exploitant qui a innové avec un produit qu'il est le seul à proposer sur ses lieux de vente peut cesser d'innover, tant qu'il n'a pas de nouveau concurrent à craindre.

Les stratégies pro actives demeurent en revanche indispensables tant que les menaces persistent. Quand la demande n'est pas dynamique, les stratégies proactives sont peu payantes. Il en est ainsi de la demande pour le sucre de betteraves. La stratégie consiste alors à réduire les coûts (cas de P qui veut fournir à la sucrerie des betteraves « propres », débarrassées de terre).

En conséquence, la validité de ces résultats en d'autres lieux et temps est conditionnée au moins par le contexte nécessaire d'un environnement dynamique.

#### *Extension à d'autres petites entreprises familiales*

Le secteur agro-alimentaire a des particularités. Aujourd'hui, la littérature montre que les entreprises du secteur agricole et agro-alimentaire répondent aux logiques managériales communes, même s'il importe de tenir compte de certaines caractéristiques. On mentionnera l'importance des risques, l'incertitude climatique, la volatilité des marchés, des actifs peu transférables, et des coûts de transaction élevés (Raynaud *et al.*, 2005). Les exploitations agricoles sont plus faciles à étudier que les entreprises familiales en général. Elles se prêtent aisément au test des relations entre pérennité organisationnelle, éthique et pro activité. Elles représentent un laboratoire pour forger de nouvelles propositions. Mais peut-on viser les entreprises familiales en général ? Certains indices le laissent penser. Les situations propices à la construction d'une éthique abondent dans le monde rural (Bigot *et al.*, 2001). Mais il existe aussi des biens communs évidents (la santé publique, la sécurité, l'assainissement, le transport...) en dehors.

Selon David (2004) pour transférer des résultats, il faut examiner les hypothèses du champ X. Si elles sont également vérifiées dans un autre champ d'application Y, alors les conclusions de la recherche en X seront probablement applicables au champ Y. Les hypothèses spécifiques ici sont que les exploitants agricoles s'identifient à leur métier et qu'ils sont confrontés aux trois types de marchés que nous avons décrits. Pour les petites entreprises familiales, elles signifieraient que : - les patrons s'identifient à leur métier ; - les patrons évoluent dans des conditions de concurrence comparables à celles qui ont été décrites pour les exploitants agricoles.

L'exigence de ces deux conditions est cohérente avec les remarques de Reynaud et Chandon (1999) sur les caractéristiques de l'activité des dirigeants « à motivations éthiques ». Ces auteurs ont mené une recherche empirique pour identifier les comportements de protection de l'environnement des entreprises, et leurs déterminants. Ils montrent qu'il existe des cas qu'on ne peut pas expliquer par la recherche de profit.

#### Document 4 Caractéristiques des entreprises dont les dirigeants auraient des motivations éthiques d'après Reynaud et Chandon (1999)

A partir des interviews de 20 dirigeants désignés par les 20 plus grandes associations de protection de l'environnement, les auteurs ont élaboré une typologie de 5 profils comportementaux. Or, si quatre des profils sont interprétables en termes de comportements de recherche de profit prédits par la théorie économique classique, le profil des « discrets » pose problème. Les « Discrets » sont les entreprises qui couplent recherche et production tournées vers la protection de l'environnement, mais ne font pas de publicité à ce sujet.

*« Le comportement de ce groupe demeure marginal à la lumière des trois grandes catégories théoriques que nous avons proposées. Il ne peut être compris que grâce à l'économie des conventions qui intègre les valeurs et il dépasse le cadre étroit de l'entreprise où seul l'objet de profit prévaut. En effet, ces politiques de prévention de la pollution soutenues par quelques embryons de recherche mais en l'absence de toute communication ne peuvent trouver une explication que dans les motivations éthiques. Il est frappant de constater que ce comportement est adopté par l'ensemble des agriculteurs biologiques (ou lutte intégrée) et des sylviculteurs non interventionnistes<sup>12</sup> de notre échantillon. Cet ensemble d'entreprises est particulièrement homogène tant par le secteur d'activité (secteur primaire), que par la forme juridique des entreprises (entreprises individuelles) ou par le marché servi (national). » (Reynaud et Chandon, 1999).*

extrait ACL4

La forme juridique « entreprise individuelle » signalée par Reynaud et Chandon (1999), favorise la première condition (les patrons s'identifient à leur entreprise). Les remarques sur le secteur<sup>13</sup> et le type de marché renvoient à la seconde (les patrons évoluent dans des conditions de concurrence comparables à celles des exploitants agricoles).

Or l'identification du patron à sa petite entreprise apparaît comme le cas général. « Par hypothèse, ( ) on se situe dans des formes organisationnelles [les PME familiales] basées sur l'interpénétration et la simultanéité des rôles : identité partagée, histoire commune, implication émotionnelle, langage « privé » des parents, sensibilisation mutuelle et la signification symbolique de l'entreprise familiale... » (Allouche et Amann, 1998).

Quant à la nature des marchés où les dirigeants des petites entreprises familiales exercent leurs stratégies, elle est plus complexe qu'il n'y paraît. La crise du « fordisme » décelée dans le monde agricole (Allaire, 1995) est un bouleversement général subi par toutes les entreprises. Bien au-delà du monde agricole, c'est sur l'ensemble de la société que Thévenot (1993) identifie un bouleversement des formes de coordination. Il est donc possible que les trois situations de marché, caractéristiques de l'agriculture des pays développés, soient aussi des constructions réalistes pour représenter les marchés des petites entreprises familiales d'autres secteurs d'activité.

En fait, les deux conditions semblent souvent remplies : l'identification de l'exploitant avec son exploitation est un cas particulier du cas général d'identification des dirigeants de petite entreprise familiale avec celle-là ; le contexte de marché pour les exploitants serait une déclinaison à leur secteur d'un mouvement général, étendu à l'ensemble des économies développées, et favorable à la pro activité.

---

<sup>12</sup> La sylviculture non interventionniste vise à conserver la biodiversité. Les coupes rases sont prohibées ainsi que le repeuplement mono spécifique.

<sup>13</sup> Le professeur Roland Pérez a fait remarquer que les secteurs de l'alimentaire ou de la santé semblaient particulièrement propices à récompenser une éthique du métier (soutenance thèse Macombe, 22 septembre 2003).

## Conclusion de la section I- pérennité interne

Nous avons en partie exploré ce qui explique la pérennité, à l'interne. Nous avons construit deux méthodes d'évaluation, l'une pour *l'éthique* et l'autre pour la *pérennité recherchée par l'agriculteur*. Sur nos terrains, les exploitants qui affirment une éthique de métier voient leur exploitation comme un projet bon à transmettre. Comme tous ces agriculteurs partagent la singularité d'être proactifs, nous avons suggéré qu'éthique et pro activité étaient deux aspects d'une même réalité. Etre proactif les aide à conforter les résultats économiques de l'exploitation. L'avantage concurrentiel durable qui soutient les performances des exploitations agricoles est favorisé, voire conditionné parfois, par l'adoption sincère d'une position éthique. De plus, porter une éthique de métier aide à supporter des conditions de travail contraignantes.

Quant à la formation de l'éthique de métier, elle évolue par le contact avec autrui, et sous le coup des difficultés. Cependant, des difficultés répétées peuvent détruire l'éthique, et par contre coup la pérennité. En effet, si l'exploitant perçoit le marché comme légitime, il se façonnera une éthique conduisant à la pérennité. Mais s'il perçoit le marché comme illégitime, cette idée détruira finalement l'éthique en place. L'exploitant préférera faire disparaître son exploitation plutôt que de la transmettre à la génération suivante.

Une éthique partagée au sein d'un groupe s'élabore par grandes étapes, plutôt que par petites touches. Dans certains cas, les exploitants proactifs parviennent à des apprentissages plus rapides et complets que les autres, ce qui favorise la pérennité. Grâce à la curiosité et aux expériences répétées que génère une attitude proactive, le dirigeant finit par découvrir un ensemble d'activités adaptées à ses besoins. Il peut aussi changer rapidement de stratégie en cas de nécessité. Mais d'un autre côté, nous rapportons le cas d'un groupe d'éleveurs complètement inhibés dans leurs choix- et finalement déçus- par leur éthique partagée. Partager des valeurs, avoir une éthique, ce n'est ni bon ni mauvais, c'est un état de fait. Porter une éthique de métier présente de grands avantages en soi : être moralement soutenu/e par un idéal, supporter des conditions de travail contraignantes, générer des idées de nouvelles d'activités et de nouvelles façons de faire... Mais cette éthique peut s'épuiser, s'user au contact de la vie professionnelle. En particulier, si elle n'a pas été forgée par l'expérience, au contact des réalités (et spécialement des réalités de l'échange marchand), les créations issues de cette vision pourront se révéler décevantes dans la réalité. Ces dernières situations sont défavorables à la pérennité de l'exploitation.

C'est donc uniquement quand l'éthique de l'exploitant est en phase avec les réalités de la vie professionnelle –et d'une catégorie au moins d'échange marchand réel- que l'éthique de métier favorise la pérennité de l'exploitation. Les phénomènes sociaux étudiés ne sont pas des objets stables, détachés des sujets humains. Il existe entre eux des boucles de rétroaction et des synergies. Les relations ne sont pas univoques.

Les possibilités d'étendre les résultats de ces travaux aussi bien aux autres exploitations agricoles qu'à des entreprises familiales hors secteur agricole reposent principalement sur la nature du contexte. Soumises à un contexte concurrentiel d'économie de marché qui valorise les innovations, celles-là pourraient reproduire les mêmes phénomènes.

Lors de la journée de travail du 23 mai 2008 au Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, M. Benghozi a souligné que ces travaux étaient une confirmation de l'idée que la pérennité est liée à un ensemble d'institutions (ici le marché) et non seulement à telle ou telle entreprise. Pour saisir cet autre aspect de la pérennité, il faut regarder au delà des limites de l'entreprise. Le second chapitre (II- Gérer la pérennité externe) nous y invite.

## II Gérer la pérennité externe

En guise d'étude de la pérennité externe, nous avons seulement abordé la question de la pérennité de la chaîne de valeur. Pour de nombreuses entreprises, gérer sa propre pérennité c'est d'abord prêter attention à celle de la chaîne de valeur. Sur un ensemble de 14 micro-filières françaises de produits laitiers, nous avons montré comment les entreprises organisent leur pérennité organisationnelle à travers celle de la chaîne de valeur qui les unit (section 21). Pour pérenniser la chaîne de valeur, il faut évidemment prendre des décisions qui renforcent ses probabilités de perdurer. Les entreprises ont donc besoin de méthodes d'aide à la décision adaptées aux problèmes des chaînes de valeur. Parmi celles qui sont envisageables, nous avons choisi les méthodes d'évaluation en cycle de vie. Nous argumentons ces choix et présentons les résultats dans la section 22.

### Section 21- Gérer la pérennité de la chaîne de valeur

En interne, les petites entreprises agricoles et agro-alimentaires sont focalisées sur la production. A l'externe, l'exploitation agricole est souvent insérée dans la chaîne agro-alimentaire organisée en filière<sup>14</sup>. La plupart des études montre l'exploitation dominée à la fois par l'amont et par l'aval (Pérez et Rastoin, 1989).

Dans le cadre d'une filière, il ne s'agit plus de gérer des « parties prenantes », confondues dans un même brouillard (Gendron, 2009) mais bien **de contrôler les stratégies des partenaires indispensables de la filière**. Dans les cas explorés (OS3), les très petites entreprises sont nécessairement incluses dans une filière. Pour assurer leur pérennité organisationnelle, il semblerait que **l'unité à pérenniser n'est pas seulement l'entreprise elle-même, mais toute la filière dans laquelle elle s'insère**.

Nous avons posé l'hypothèse que l'une des firmes de la filière devait piloter les stratégies de ses partenaires indispensables, pour obtenir la pérennité de toute la filière. Qui va devenir ce pilote ? Quelles sont les conditions pour que cette situation perdure ?

#### 211 Quelle est l'entreprise pilote ?

D'après les travaux exposés à la section I, l'éthique du dirigeant est un déterminant essentiel de la pérennité organisationnelle de l'exploitation, à travers la pro activité. Nos travaux (OS3) suggèrent que ce sont aussi les acteurs proactifs qui prennent la tête de leur micro-filière. Lagarde (2004) confirme le lien entre pro activité du dirigeant et pilotage de la filière. A partir d'un terrain historique suivi par différents chercheurs sur plusieurs décennies au nord du Massif-Central (Lagrange et Lelièvre, 1994), Lagarde constate que les 15 exploitations encore en activité plus de 20 ans après la première enquête, sont presque toutes dirigées par des chefs proactifs (au sens de Mallein et Cautrès, 1990 et de Marchesnay, 1998). Les rares non-proactifs encore présents sont soutenus par leur filière et leur encadrement professionnel, dont ils subissent les directives. Avec des performances économiques et sociales plus faibles, ils n'envisagent pas de transmettre l'entreprise.

---

<sup>14</sup> La filière est la représentation linéaire du système économique d'un produit en séquences d'activités, de la matière première en amont, au consommateur final en aval. Elle est constituée d'une suite d'opérations, d'agents et de marchés, de flux physiques et de leur contrepartie monétaire, ainsi que des comportements des acteurs (Tallec et Bockel, 2005)



Au contraire, il apparaît au fil des enquêtes décennales que les proactifs sont parvenus à s'insérer activement dans la stratégie de leurs filières. Ils ont même souvent fini par imposer leur propre vision stratégique, bien qu'ayant débuté avec des productions atypiques, qui les marginalisaient. Par leurs meilleures performances économiques, **ils ont pris graduellement le pouvoir dans les filières**, jusqu'à devenir finalement des notables.

Les proactifs<sup>15</sup> sont de bons candidats pour piloter la filière sur le long terme. Palpacuer (2000) montre en effet que la gouvernance de la chaîne est étroitement liée à la notion de mise à niveau (*upgrading*) et de processus d'apprentissage. Ils permettent la création ou l'amélioration de compétences spécifiques des acteurs en position de dépendance par rapport à l'*agent clé* (firme centrale). Pour se positionner sur des maillons rémunérateurs de la chaîne, il importe d'acquérir, de créer, et de développer des compétences spécifiques. Or les proactifs, conformément à leur profil, sont davantage capables d'identifier et de s'approprier ces compétences.

## 212 Comment piloter durablement toute la filière ?

Les résultats (OS3) suggèrent quelles sont les conditions à respecter pour piloter durablement la filière. Notre échantillon était constitué de petites entreprises du secteur laitier, générant au plus quelques milliers de tonnes de produits laitiers, au sein de filières régionales qui rassemblent généralement moins de 20 000 tonnes annuelles.

Nous avons conduit une enquête exploratoire à base d'entretiens auprès d'acteurs avertis appartenant à quatorze petites filières de produits laitiers. La sélection des cas a été opérée « à dire d'expert » (Royer et Zarlowski, 1999). Les enquêtes ont été menées selon la technique de l'entretien non directif actif (Mucchielli, 1991).

Les 14 micro-filières travaillent des produits frais (lait, crème, fromage frais) et/ou des produits affinés (fromages). Elles regroupent entre 6 et 40 exploitants agricoles. Les cas se situent en région Auvergne (8), Rhône-Alpes (4), Limousin (1) et Languedoc Roussillon (1 cas). La durée de vie de ces micro-filières va d'un an (mais elle est adossée à une autre filière beaucoup plus ancienne) à plus de 50 ans, excepté pour deux de ces démarches (n°4 et 9), qui sont encore en projet.

Pour rendre compte des stratégies de filières, nous faisons appel au concept de chaîne de valeur (Porter, 1985). Comme elle n'est pas circonscrite aux limites d'une seule entreprise, il s'agit d'une « chaîne de valeur ajoutée » (Johnston et Lawrence, 1988) qui décrit les différentes étapes parcourues depuis la matière brute jusqu'à la consommation finale. Ici, la décomposition des activités est simplifiée en trois étapes : production (du lait), fabrication (transformation du lait brut) et distribution (transport et ventes). La nature de l'acteur proactif et la localisation de l'avantage concurrentiel (tableau 10) sont les deux caractéristiques qui décrivent, au sein de notre échantillon, les différentes stratégies que vont adopter les micro-filières pour assurer leur pérennité (tableau 11).

---

<sup>15</sup> Dans le cas de ces micro-filières, les comportements d'une entreprise sont assimilables à ceux de son responsable. C'est pourquoi on pourra parler d'acteur pro actif au sujet d'une organisation.

**Tableau 10** Avantages concurrentiels potentiels selon les étapes de la chaîne

Etape de la chaîne de valeur	Avantages concurrentiels obtenus par la stratégie de différenciation
Production	Laits perçus comme différents : terroir, race de vaches (salers), lait cru, lait bio
Transformation	Transformation inimitable (appellation protégée...), ou aux savoirs-faire particuliers
Distribution	Circuits différenciés : vente directe, livraison à domicile, marché de pays, magasins exclusifs

**Tableau 11** Identification des différentes stratégies possibles

l'Avantage concurrentiel se situe à l'étape	Production	Transformation	Distribution
Acteur proactif			
<b>Eleveur</b>	Stratégie C : Les éleveurs entretiennent et valorisent les spécificités des laits	Stratégie F : Cas n° 4 en projet	Stratégie D : Les éleveurs produisent, transforment et vendent en direct (Produit fermier)
<b>Transformateur</b>	Stratégie A : Le transformateur valorise des laits différenciés de qualité	Stratégie B : Le transformateur élabore différents produits recherchés à partir d'un lait banal	Stratégie E : ? Pas rencontrée

(extrait OS3)

Les stratégies stables (anciennes et sans difficultés particulières) décrivent des situations où **coïncide la localisation de l'avantage concurrentiel avec la position de l'acteur proactif** (tableau 12). Ces configurations bénéficient-elles d'une meilleure circulation des informations cruciales, font-elles l'économie de coûts de coordination entre l'acteur proactif et le cœur de la chaîne, où s'élabore la valeur principale? S'agit-il d'une meilleure régularité dans la qualité ? Il découle de cette première recherche exploratoire, l'hypothèse que les micro-filières pérennes sont celles où l'avantage concurrentiel est situé à l'étape de la chaîne de valeur que maîtrise précisément l'acteur proactif (tableau 12).

**Tableau 12** Repérage des stratégies les plus stables (grisées)

Etape de l'Avantage concurrentiel	Production	Transformation	Distribution
Acteur proactif			
Eleveur	<b>Stratégie C</b>	Stratégie F	<b>Stratégie D</b>
Transformateur	Stratégie A	<b>Stratégie B</b>	Stratégie E

(extrait OS3)

La filière se pérennise sans que l'acteur proactif ne recoure à un système de contrôle formalisé des partenaires. Il s'agit plutôt d'un type de management clandestin (signalé par Averseng, 2013), où les acteurs de terrain produisent des règles autonomes afin de pallier les insuffisances du système. Le contrôle passe d'abord par la confiance. Tel technicien s'informe de la réputation de l'agriculteur avant de le démarcher comme nouvel adhérent pour la coopérative. L'acteur proactif de la filière dicte les stratégies de ses partenaires, et coordonne souvent les fonctionnements quasi quotidiens- .

Par exemple, tel distributeur de fromages téléphone tous les vendredis après-midi à la petite laiterie auvergnate partenaire, pour lui indiquer les quantités de chaque fromage à mettre en fabrication la semaine suivante. Ces indications gouvernent la vie de la laiterie, et influencent aussi les quantités de lait que les agriculteurs pourront livrer à moyen terme. Malgré une relative pénurie de lait, un industriel laitier du Cantal a dicté la stratégie d'un groupe de ses propres livreurs de lait. Il les a incités à constituer un groupement indépendant, pour valoriser du lait de vaches d'une race locale conduites en agriculture biologique. Non seulement fournit-il la logistique et la fabrication, mais aussi mobilise t-il les pouvoirs publics en faveur de la nouvelle entité, ce qui outrepassé largement son rôle officiel de fournisseur de service.

A contrario, nous constatons que des groupes qui avaient projeté de s'organiser en filière sans respecter ces caractéristiques, soit n'ont pas réussi à concrétiser leur projet (cas n°4 et 9), soit n'ont pas tenu plus d'une année ou deux.

Nos résultats ne semblent pas conformes aux interprétations données pour acquises du contrôle des filières. Peut-être est-ce causé par le fait qu'il s'agit de micro et non de grandes filières ? Peut-être ces filières évoluent-elles ? Peut-être que le regard porté en termes de filière est insuffisant ? Ces exemples illustrent le contrôle de toute une filière par l'une des entreprises reliées. Ils suggèrent une explication au fait que ce soit cette entreprise-là qui pilote l'ensemble, et non une autre. Car cette entreprise est à la fois l'acteur proactif de la filière, et située à une étape clé du processus de création de valeur marchande.

## **Section 22- Gérer la pérennité écologique et sociale de la chaîne de valeur**

Les instruments d'évaluation des performances relatives aux impacts sociaux, environnementaux ou éthiques des entreprises, ont connu récemment un fantastique développement (EU AccountAbility, 2003; Roel, 2005). Lors d'une enquête conduite en 2004 auprès de 195 compagnies allemandes représentatives du secteur manufacturier, Hahn et Scheermesser (2006) ont révélé que 60% utilisaient des outils de gestion environnementale et/ou sociale. Il existe des principes et des codes de pratique (UN Global Compact), et des systèmes de gestion et/ou des schémas de certification. Certains (SA8000) s'intéressent principalement aux aspects sociaux. D'autres traitent d'abord d'évaluation environnementale (ISO 9000, EMAS, EU Ecolabel, FSC...). Le secteur agro-alimentaire est particulièrement sensible au mode de pensée dit "d'évaluation en cycle de vie"(ACV) (&221). Nous présentons nos activités de diffusion dans le domaine écologique (&222), puis les travaux de recherche menés afin de créer une méthode d'évaluation sociale en cycle de vie (ACV sociale) » (&223).

## 221 Pourquoi privilégier la pérennité écologique et la pérennité sociale ?

Les biens du secteur agricole et agro-alimentaire répondent aux besoins les plus primaires, ceux qui exigent toujours réponse, partout et de tout temps. Or ces besoins sont polluants et coûteux en énergie, alors que notre planète se peuple inexorablement. Le secteur agricole seul représente 19% de la consommation d'énergie totale de nos sociétés occidentales. C'est l'énergie nécessaire pour les transports qui suscite les plus grands défis (ACTI 18). Les grandes entreprises ont compris qu'elles ne pouvaient pas ignorer les opinions et les valeurs du corps social. Montrer qu'elles font du « développement durable » obéit au principe de précaution, pour **éviter que l'activité actuelle de l'entreprise ne mette en péril son activité future** (Gabriel et Gabriel, 2004). Maîtriser les impacts écologiques est un enjeu majeur pour la pérennité des filières agro alimentaires. En effet, même s'il ne peut pas se passer de manger, le consommateur peut délaisser certaines denrées qu'il jugerait trop polluantes. Les pouvoirs publics peuvent l'y inciter<sup>16</sup> voire dans l'avenir l'y contraindre. Si bien que se sentent menacées de nombreuses filières : celles de viande et le lait (pour des raisons d'efficacité énergétique insuffisante), de poisson (à cause des sur pêches), toutes les filières qui proposent des produits hors-saison (fruits et légumes sous serre..., pour des raisons d'efficacité énergétique), toutes les cultures qui reçoivent des pesticides (céréales, fruits, vignes...pour des raisons de santé) et toutes les denrées alimentaires importées (à cause du coût environnemental du transport). Cependant, certaines filières savent que prouver leur bonne foi écologique ne suffira pas à les légitimer. Quelles que soient les bonnes pratiques agricoles adoptées, et toute la bonne volonté investie dans la réduction des sources de pollution, il n'empêche qu'il existe un seuil physique incompressible (en termes d'énergie et de matières ou d'eaux utilisées). Il est difficile de progresser encore davantage pour réduire l'impact écologique d'un régime de banane, ou d'une tonne de tomates venant du Maroc. Du fait de sa productivité du sol plus faible, l'agriculture biologique ne peut pas démontrer que son empreinte écologique (au kilo produit) est meilleure que celle d'une culture intensive bien conduite. Même nourries au pâturage, les vaches continuent à émettre du méthane (360 fois plus générateur de réchauffement climatique que le gaz carbonique). Quoique génératrices de pollutions, ces filières ont des effets sociaux positifs importants. Un ouvrage fameux de la FAO (2006) reconnaît l'empreinte écologique désastreuse du cheptel mondial, tout en soulignant ses multiples fonctions sociales, vitales dans un grand nombre de sociétés. Un texte provocateur (Müller, 2007) souligne ce dilemme entre écologie et social, au sujet des fraises africaines importées l'hiver en Grande-Bretagne, et qui font vivre de nombreuses familles pauvres. Les tenants de l'agriculture biologique soulignent ses vertus hygiéniques pour l'agriculteur et le consommateur. A l'origine, le principe du « fair-trade » est d'assurer des revenus stables et décents aux petits producteurs traditionnels des pays en développement. Pour perdurer, beaucoup de filières agro-alimentaires doivent prouver qu'elles génèrent des bienfaits sociaux, même et d'autant plus si leur empreinte écologique est importante.

Les porte-parole des filières agro-alimentaires tentent de fournir cette démonstration empiriquement. Les moyens d'évaluer et de faire savoir les résultats sont multiples (labels, *fair-trade*, certifications diverses...) au point d'égarer les destinataires du message. Plus grave encore, il arrive que les allégations soient fausses, ou que l'effort déployé dans une direction se fasse au détriment d'autres populations, ailleurs (Missimer *et al.*, 2010 ). Créer des méthodes fiables mettrait de l'ordre dans cette anarchie. Les grandes filières existent

---

<sup>16</sup> Voir la politique de la dernière présidence suédoise de l'Union Européenne (2009).

déjà. Pour être réaliste, il faut admettre que **ce sont les impacts sociaux d'un changement par rapport à l'état présent qui méritent d'être évalués**. Ces évaluations ne pourront jamais couvrir l'ensemble des effets sociaux possibles. Cependant, elles dirigeront l'attention sur les risques sociaux les plus courants, dans les cas ordinaires.

La pérennité à long terme des chaînes de valeur de l'agriculture et de l'agro alimentaire ne se joue pas seulement sur les apparences et les astuces de communication du « green washing » ou du « blue washing » (Laufer, 2003). Dans ce domaine, « La seule rhétorique ne peut suffire à légitimer une action » (Gabriel et Gabriel, 2004, page 8). Ces filières sont prédisposées à « l'hypocrisie organisationnelle » parce qu'elles reçoivent des soutiens publics importants (Brunsson, 1989). Leurs actions et leurs communications obéissent à des contraintes différentes, et peuvent donc se révéler contradictoires. Cependant, leur pérennité se jouera en fin de compte sur leurs véritables effets écologiques et sociaux pour deux raisons. La première est que la société, relayée par les pouvoirs publics, ne tolère plus la supercherie (voir la création de la plateforme nationale pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) auprès du Commissariat à la stratégie et à la prospective, suite à la conférence environnementale de 2012). La seconde est que l'hypocrisie organisationnelle n'est pas un contexte favorable pour le développement d'une éthique partagée qui conduirait à la pérennité. Au contraire, le développement d'une éthique partagée, tournée vers la création de bien-être social, serait favorable à la pérennité de l'ensemble de la filière. Dans tous les cas « face aux pratiques transnationales de l'économie (commerce, production etc.) les questions sociales et environnementales **ne peuvent se limiter au local**. » (Gabriel et Gabriel, 2004, page 9). C'est ici que les méthodes d'évaluation en cycle de vie se distinguent de toutes les autres.

## 222 La pérennité écologique

Il existe un consensus scientifique sur l'origine humaine d'une partie au moins du changement climatique en cours. Pour tenter de remédier à la situation, des bilans des émissions de gaz à effet de serre (GHG) sont indispensables. Or il est impossible de surveiller toutes les sources d'émission, parce qu'elles sont dispersées et extrêmement nombreuses (Le Treut et Jancovici, 2004). Les ingénieurs ont donc inventé des méthodes indirectes. L'analyse chimique de n'importe quel combustible révèle combien sa combustion relâchera de gaz à effet de serre dans l'atmosphère. Il en est de même pour n'importe quelle matière utilisée durant un processus industriel ou agricole. Des bases de données<sup>17</sup> conservent les connaissances sur les compositions chimiques des procédés. Des modèles fournissent les quantités utilisées dans les processus usuels, et combien de GHG sera relâché dans l'atmosphère. Au niveau d'une filière agricole, il est pertinent de comptabiliser les émissions de GHG causées par la fabrication des fertilisants, des pesticides, des machines agricoles et des autres intrants. Les méthodes qui réunissent ce type de base de données et les modèles en question sont appelées méthodes d'évaluation en cycle de vie (ACV). Leurs résultats premiers sont des quantités d'émissions et de ressources consommées en fonction de tel service rendu. Il faut souligner qu'il s'agit uniquement d'impacts potentiels. Les méthodes ACV ne décrivent pas des effets environnementaux réels (Owens, 1999), mais calculés. Les résultats d'une étude ACV globale n'ont jamais été confrontés à la réalité (Ciroth et Becker,

---

<sup>17</sup> Depuis les années 1990 surtout (Ciroth et Becker, 2006) les valeurs ont été stockées dans des bases de données.

2006), car c'est matériellement impossible. C'est dire que l'on n'a jamais mesuré sur le terrain, par une autre méthode que l'ACV, les impacts que celle-ci avait décrits.

Une méthode ACV est donc d'abord une comptabilité matière. Le système étudié est constitué de « processus unitaires ». Ce sont les étapes physiques du « cycle de vie » qu'un produit va suivre de sa naissance à sa mort, incluant l'extraction ou la culture des matières premières, la fabrication, le transport, l'utilisation et la mise au rebus. Tous les flux de matière, eau et énergie entrant et sortant du système sont comptabilisés, et rapportés à une unité de service rendu. Les flux sortant sont convertis en fardeau écologique de diverse nature (par exemple en émissions de GHG). Le décideur qui utilise les résultats d'une ACV **adopte une vision de planificateur social sur les questions écologiques** (Heiskanen, 2002). En effet, l'ACV tient compte non seulement du fardeau écologique généré par l'organisation dont le décideur est responsable, mais aussi de toutes les conséquences environnementales causées à n'importe quelle étape de la filière par les fournisseurs participants à l'existence du produit, ou durant les phases d'usage et de mise au rebus.

Les méthodes d'ACV ont gagné une grande crédibilité dans le domaine de la gestion environnementale des entreprises et pour les politiques publiques. Elles constituent désormais une nouvelle logique institutionnelle qui influence la manière de conceptualiser les problèmes environnementaux (Heiskanen, 2002). Ce mouvement s'appuie sur la normalisation étendue dont bénéficient les méthodes ACV (normes ISO 14040 publiées dès 1997 et suivantes, remplacées récemment par ISO 14044), leur appropriation croissante par les milieux professionnels, et la pratique du *benchmarking* environnemental (Jenkins et Hine, 2003). Comme il s'agit de méthodes de comptabilité, les résultats sont sensibles à diverses hypothèses. Citons-en quelques unes : i) La nature du service rendu considéré ; ii) L'allocation des résultats entre divers co produits de la même filière (le blé et la paille générés par le même cycle de vie) Et particulièrement iii) La délimitation des frontières du système.

Depuis 40 ans, les méthodes ACV se sont développées au sein des entreprises américaines puis européennes, japonaises, et depuis 20 ans, partout dans le monde (Sonneman et de Leeuw, 2006). Conçues d'abord pour épargner des ressources en métaux dans quelques industries ciblées, elles ont depuis étendu leur champ d'application. On les utilise pour l'éco-conception d'emballages, de machines, de processus etc. Elles fournissent les méthodes d'évaluation de la politique intégrée des produits (IPP) promue par l'Union Européenne.

Conçues pour des processus industriels, leur application aux secteurs agricoles et agro-alimentaires, et aux processus biotechniques complexes en général (ACNL5) demeure un défi scientifique. Dans le domaine de l'ACV environnementale, notre contribution à la production de connaissances scientifiques est mineure (MM6). Notre activité a porté sur la diffusion de la culture ACV auprès i) des chercheurs en agriculture et conseillers agricoles (ACL9, ACL10), ii) des chefs d'entreprise et de la communauté en sciences de gestion (ACT110), et enfin iii) du public (ACNL6).

#### *Diffusion de la reconnaissance et de l'usage de l'évaluation du cycle de vie*

##### *\*Après des chercheurs et praticiens de l'agriculture*

Le Cemagref a initié en 2007 la diffusion interne de la culture de l'ACV environnementale par une action baptisée « CemACV » et dotée d'un petit budget. L'action visait à i) sensibiliser tous les chercheurs qui le souhaitaient, par une journée de formation dans chaque centre régional ; et ii) animer par des réunions scientifiques (exposés, débats...) le groupe de

chercheurs pratiquant l'ACV. Après avoir été formée en 2007, j'ai dispensé la formation en 2008, dans le groupement régional de Clermont-Ferrand, puis j'ai été l'animatrice du réseau national *CemACV* en 2008 et 2009.

La diffusion de la culture de l'ACV en direction des chercheurs et praticiens de l'agriculture s'est concrétisée par l'organisation d'une session (ACNL3) en 2008 dans le 9<sup>ème</sup> symposium européen de l'IFSA (International Farming Systems Association). La session a réuni des témoignages de bonne gestion de l'énergie dans les secteurs agricole, forestier, aquaculture et mariculture. La qualité des présentations et les efforts soutenus pour améliorer les articles, ont permis la publication d'un numéro spécial (ACL10) dans l'*International Journal of Sustainable Development*, intitulé « *Realising enhanced GHG emission reduction levels in a sustainable agriculture* ». Le tableau (13) en résume les contenus.

**Tableau 13** Présentation des articles du numéro spécial de l'*International Journal of Sustainable Development*

Article	Culture ou élevage	échelle	Continent	Effet sur climat	Principales méthodes utilisées
1. Hayashi	Céréales, riz	Ferme	Asie	direct	Cadre de l'ACV étendu par un modèle économique des entrées-sorties
2. Fiorelli et al.	Polyculture élevage laitier	Ferme	Europe	Direct	Couplage de 2 modèles dynamiques pour quantifier les émissions de différents usages du sol
3. Benoit and Laignel	ovins	Ferme	Europe	Direct	Simulation informatique des résultats (économique, efficacité énergétique, GHG...) pour 3 systèmes.
4. Usva et al.	cheptel	Chaîne	Europe	Direct	Calcul fait par ACV
5 Mikkola and Risku-Norja	lait	Chaîne	Europe	Direct	Analyse des focus groupes d'experts en alimentation au sujet des informations sur les émissions GHG des aliments.
6. Langeveld et al.	Cultures et betteraves à sucre	Chaîne	Europe	Indirect	Calcul par ACV de l'efficacité énergétique mesurée sur les rendements des cultures et les intrants.
7. Quist and Langeveld	Canne à sucre	Région	S Amérique	Indirect	Calcul par ACV
8. Drouvot et al.	Palmier à huile	Région	S Amérique	Indirect	Revue de presse et de littérature scientifique

(extrait de ACL10 traduit)

Les résultats synthétisés dans (ACL9) rappellent les marges de manœuvre existantes à tous les niveaux pour réduire les émissions de GHG. Le numéro spécial met en lumière que les adaptations quotidiennes des pratiques peuvent survenir à différentes échelles. La littérature agricole classique tend à privilégier le niveau d'analyse de la parcelle, tandis que l'ACV appréhende l'échelle de la filière. Toute solution partielle souffrira d'insuffisance.

*\*Après des entreprises et de la communauté de gestion*

Le papier présenté à l'ISEOR en 2009 (ACTI10) décrit les informations que les chefs d'entreprise peuvent attendre d'une étude menée par ACV environnementale, et ne cache

pas les difficultés de la mise en œuvre. Car ces méthodes exigent beaucoup de temps<sup>18</sup>, mobilisent un grand nombre de données, sont méthodologiquement et analytiquement complexes (Deanna et Fullerton, 1994) et se révèlent coûteuses (Wright et al. 2008). Elles considèrent des activités habituellement situées en dehors du domaine de responsabilité et du contrôle de la firme, ce qui expliquerait leur relativement faible taux d'adoption (Rex et Baumann, 2008), en dépit des incitations des pouvoirs publics (Sonnemann, 2005).

Les méthodes ACV apportent deux contributions essentielles. Comme déjà évoqué, la première est l'émergence de nouvelles légitimités pour raisonner l'impact écologique (Heiskanen, 2002). La seconde est l'apport d'informations précises sur les effets écologiques potentiels des pratiques de i) conception ou modification de produits, ii) décisions de politique générale, iii) prévision des impacts d'une nouvelle technologie dans certains cas, mais sans pouvoir renseigner sur les impacts causés par la iv) création d'un nouveau site.

#### *\*Après du public*

Au-delà de la participation à l'animation de stands qui présentent l'ACV au public (fête de la science en 2010, Festival de Thau en 2012) nous avons publié en 2012 un article de vulgarisation grand public (ACNL6) dans la revue « Pour la Science » (version française du mensuel *Scientific American*). L'article présentait l'ACV environnementale, mais aussi l'ACV sociale, qui fait l'objet de la section 223.

Durant cette période de familiarisation avec l'évaluation environnementale en cycle de vie (2007-2009) notre objectif était de saisir conceptuellement ces méthodes, leurs intérêts et faiblesses, afin de contribuer en connaissance de cause à la construction d'une méthode équivalente pour le social.

## **223 La pérennité sociale**

L'objectif de la création d'une méthode dite « d'ACV sociale » est a priori de générer des outils d'aide à la décision pour les entreprises et les organisations publiques. Il s'agit d'évaluer quantitativement, par anticipation, les impacts sociaux usuels générés par les changements importants opérés dans les cycles de vie. Nous avons dressé un état des lieux (ACL5, ACL8) qui montre que les directions de recherche habituelles, jusqu'à présent, se cantonnent aux « performances sociales ». Cette synthèse conclut à la nécessité de clarifier certains points sensibles : la détermination du périmètre des systèmes (ACL6), et l'élaboration de voies d'impact (ACL7, OS4, ACTI19, ACTI20). La synthèse de la méthode en cours de création, y compris un cadre conceptuel tiré de l'économie, a été publiée dans un ouvrage collectif (OS8 et OS9).

#### *L'état des lieux*

La quasi-totalité des méthodes qui se réclament aujourd'hui de l'ACV sociale produisent en réalité une liste d'indicateurs de performance sociale. Nous avons exposé (ACL5, ACL8, OS7) pourquoi ces performances n'avaient rien à voir avec les conséquences sociales de changement, qui sont les résultats attendus d'une ACV sociale. A partir d'une revue de la littérature en évaluation des effets sociaux dans le cadre de l'ACV, nous avons récapitulé

---

<sup>18</sup> Lawrence *et al.* (2002) rapportent que la technique ACV n'a pas été mise en oeuvre chez un fabricant britannique de moteurs, bien qu'elle fut connue et identifiée comme répondant aux besoins, parce qu'elle a été jugée "limitée pour faciliter les décisions opérationnelles requises en temps réel" (page 123).



(tableaux 14, 15, 16) les méthodes actuellement disponibles pour procéder à l'évaluation à trois niveaux de décision : celui d'une entreprise, d'une commune ou d'un Etat. Le problème choisi était l'introduction en Finlande d'usines de bio-fuels à partir d'huile de palme, de bois de forêt finlandaise, ou d'une culture de micro algues.

**Tableau 14** Résumé des impacts sociaux que les entreprises veulent calculer

Nature de l'impact social évalué	Cible faisant l'expérience de l'impact	Suggestions d'outils ou de méthodes (exemples)
(1) Changements dans la santé de la population	Population exposée aux effets du changement	Calcul de la valeur "santé humaine" par ELCA pour chaque cycle de vie
(2) Changements dans la santé des travailleurs	Travailleurs investis dans la filière du cycle de vie en Finlande.	Méthodes for évaluer "l'environnement de travail" (i.e. Kim et Hur, 2009)
(3) Changements dans la santé des populations à l'étranger	Population dans les pays en développement partenaires	Voir tableau 16

**Tableau 15** Résumé des impacts sociaux que les régions veulent calculer

Nature de l'impact social évalué	Cible faisant l'expérience de l'impact	Suggestions d'outils ou de méthodes (exemples)
(1) Changements dans la santé des travailleurs de la région	Travailleurs de la filière localisés dans la région	Données de santé au travail par secteur, à l'échelle de la région (Hofstetter and Norris, 2003)
(2) Changements dans la santé de la population dans la région	La population de la région	Calcul de la valeur "santé humaine" par ELCA pour chaque cycle de vie
(3) Changements du bien-être de la population de la région	La population de la région	Pas d'outil

**Tableau 16** Résumé des impacts sociaux que les Etats veulent calculer

Nature de l'impact social évalué	Cible faisant l'expérience de l'impact	Suggestions d'outils ou de méthodes (exemples)
(1) Changements de l'état de santé	Population nationale	Calcul de la valeur "santé humaine" par ELCA pour chaque cycle de vie
(2) Changements de l'état de bien-être (i.e. pauvreté)	Population nationale	Pas d'outil
(3) Changements dans la santé au travail	Travailleurs du cycle de vie	données de santé au travail, par secteur de l'économie, comme dans Hofstetter and Norris (2003)
(4) Changements de l'état de bien-être	Population nationale de chaque partenaire étranger, quand c'est un pays hors de l'OCDE	Relation entre changement du revenu économique et de l'espérance de vie, Norris (2006)

*Ces trois tableaux sont extraits d'ACL8 et traduits*

Les conclusions de cette revue (ACL8) i) soulignent la nécessité de travailler à plusieurs échelles, chacune ayant ses propres exigences en termes d'évaluation des impacts sociaux; ii) constatent les lacunes en termes de recherche sur les voies d'impact ; iii) confirment qu'il n'existe pas d'étude claire sur la composition du système à étudier, ni sur la manière rigoureuse de délimiter les frontières du système. Nous abordons immédiatement cette dernière question.

### *Le périmètre des systèmes*

Définir correctement le système à étudier par ACV sociale (et donc son périmètre) n'a pas été abordé dans la littérature. Précisons qu'en ACV environnementale, le système décrit les intrants et extrants physiques des processus unitaires. Ce sont des « flux de produit, de matière ou d'énergie » (& 3.21 and 3.25 norme ISO, 2006). En ACV sociale, le système relie des organisations par de tels flux physiques, mais aussi par des **flux de services**, sur le modèle de la filière. Quant à la délimitation du périmètre, les études publiées ne semblent pas intégrer toutes les ressources que l'on pourrait tirer des modèles existants en management stratégique. A partir de ces modèles, nous avons proposé (ACL6, OS5) une démarche adaptée aux situations dans lesquelles il existe des organisations en concurrence et/ou en synergie avec la firme principale de la chaîne d'activité évaluée.

La « chaîne de valeur » (Porter, 1985) est le modèle le plus utilisé pour décrire les systèmes en ACV sociale. Or les analyses disponibles en management stratégique proposent beaucoup d'autres possibilités.

Du côté des autres analyses en une seule dimension, il s'agit d'abord de l'analyse en filière, qui *part d'une matière première* et suit son devenir. La filière décrit le système en tenant compte d'intervenants souvent négligés en ACV. Cependant l'étude en filière oublie les filières adjacentes des produits substitués ou entrants potentiels (Tallec et Bockel, 2005). Ce dernier aspect est mieux traité par la « global value chain » (Raikes *et al.*, 2000), qui part d'un *produit donné sur le marché* et reconstitue ses antécédents (Gereffi *et al.*, 2005). Une Chaîne Globale de Valeur (GVC) est un réseau inter-organisationnel construit autour d'un *produit fini*, qui relie des ménages, des entreprises et des Etats au sein de l'économie mondiale (Palpacuer, 2000). Une telle analyse semble apte à saisir les effets sociaux induits par le cycle de vie des produits. Cependant, la GVC est trop vaste et peine à rendre compte du changement (Bencharif et Rastoin, 2007 ; Kaplinsky, 2004). Elle ne traite pas non plus spécifiquement des différents aspects de concurrence, contrairement aux modèles spécifiques en deux dimensions qui suivent.

En recherchant les acteurs qui veulent s'approprier la valeur dans une industrie<sup>19</sup>, Porter (1979) décrit les 5 forces concurrentielles du secteur<sup>20</sup> qui contraignent la stratégie de la firme. Mais il ne prend pas en compte les concurrences entre secteurs, contrairement à *l'arène stratégique* de Rotschild (1984). C'est « *un cadre particulièrement bien adapté à l'étude des menaces et opportunités provenant de la rivalité entre plusieurs filières en situation de substitution ou de complémentarité* » (Bidault, 1988, p113). L'Arène regroupe l'ensemble des industries substituables et complémentaires qui contribuent à satisfaire un même besoin élémentaire. Elle inclut l'ensemble de la chaîne de valeur de chaque concurrent. C'est donc un outil pertinent pour déterminer les organisations à placer a priori dans le périmètre. Cependant, le modèle est statique. Les analyses en trois dimensions, qui suivent, corrigent cette lacune.

L'univers hyper compétitif des firmes (d'Aveni, 1994) conduit à des stratégies agressives. Pour éviter une escalade destructrice, les entreprises peuvent coopérer. La co-opétition

---

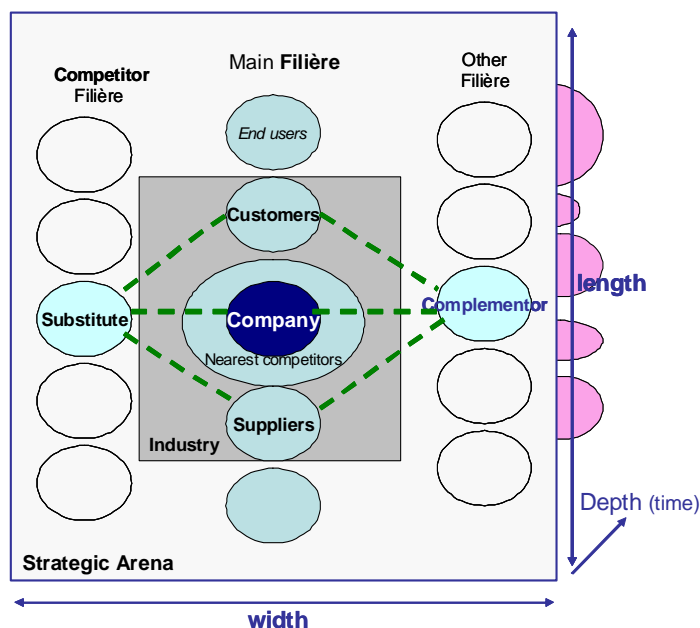
<sup>19</sup> L'**industrie ou marché principal d'une activité** correspond à un regroupement des offres faisant appel à des technologies de production identiques en termes de fabrications et d'approvisionnements (ex : l'industrie avicole).

<sup>20</sup> Le **secteur, ou marché générique** rassemble les offres des entreprises (de nature diverse) dont la vocation est de répondre au même besoin économique permanent par le même type de réponse (e.g. viande, médicament, textile, maritime, pour les besoins : alimentation, santé, habillement, transports...)

décrit une situation de *cooperative-competition* où deux entreprises bien que concurrentes, coopèrent aussi partiellement et temporairement. Brandenburger et Nalebuff (1996) ont modélisé la coopération. Ils suggèrent d'insister sur les *competitors*, et rajoutent le « *complementor* » qui est une entreprise avec laquelle la firme centrale est en synergie, sans réaliser nécessairement de transaction directe. En cas de mouvement de la firme centrale, leur modèle de « *value net* » prend en compte la valeur créée ou détruite par l'ensemble des acteurs, y compris par les entreprises affectées d'un lointain secteur. Notons que les chaînes de valeur propres des « *competitors* » et des « *complementors* » sont négligées dans ce dernier modèle, alors qu'elles étaient intégrées dans l'arène stratégique.

Ce constat nous a conduits à proposer de combiner les deux modèles dans le modèle du « *champ concurrentiel systématique du système de produits* » (schéma 3).

Cette hybridation est conceptuellement acceptable parce que les deux modèles se situent au même grain d'analyse de la réalité, à savoir qu'ils proposent une vision du champ concurrentiel plus large que le secteur. L'*arène* englobe les chaînes d'offre directement et indirectement concurrentes, par l'intermédiaire des substituts. Le *réseau de valeur* inclut tous les rôles que peut jouer une organisation. Il décrit aussi la « *profondeur* » en reproduisant les évolutions, qui dépendent de ces rôles multiples enchevêtrés. Le modèle du *champ concurrentiel systématique du système de produit* documente longueur, largeur et profondeur du champ.



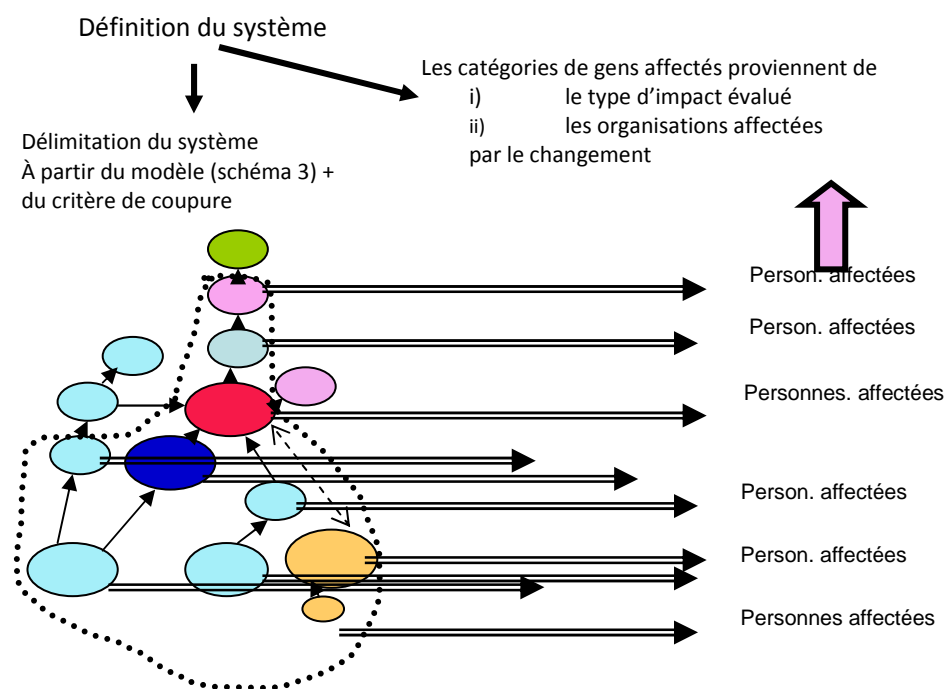
**Schéma 3** Représentation du Champ Concurrentiel Systématique du Système de produit .  
*extrait ACL6*

Sur le terrain, l'application du modèle se construit à partir d'éléments disponibles dans la bibliographie, la littérature grise, et par enquêtes. Sa durée de validité dépend de la stabilité des relations d'affaire, qui peut aller de quelques mois (pour un produit banal de consommation courante) à quelques années (pour des biens durables). C'est à vérifier au cas par cas.

En fin de compte, le cycle de vie social du produit (OS5) est le système décrit à partir d'un double mouvement : inclusion d'organisations comme faisant partie du modèle proposé, puis exclusion de certaines grâce au critère de coupure. Quel est –t il ? Nous avons montré

(ACL6) que dans l'optique de comparaison de scénario, les organisations qui doivent figurer dans les frontières du système sont *les organisations dont les comportements à effets sociaux changeraient* si le fonctionnement du cycle de vie étudié changeait. Le critère de coupure proposé n'a rien à voir avec la « responsabilité » des entreprises. Il n'aide pas à se prononcer sur la responsabilité morale de telle ou telle firme, qui met en marché tel produit nocif, ou contribue à l'existence de ce produit. Le critère de coupure se définit par comparaison entre deux états, et s'appuie sur les dépendances entre organisations. C'est pourquoi, comme Dreyer *et al.* (2006) l'avaient pressenti, l'influence de la firme centrale (Gereffi *et al.*, 2005) est capitale pour déterminer le périmètre.

Les acteurs affectés par le changement du cycle de vie sont identifiés sur ces bases. Le périmètre de l'étude contient les organisations dont les comportements à effet sociaux seraient significativement affectés par le changement prévu. Les groupes sociaux affectés seront donc déterminés en fonction i) du type d'impact et ii) à partir des organisations incluses dans le périmètre. Le schéma 4 résume l'ensemble de la démarche.



**Schéma 4** Représentation de la démarche de délimitation du périmètre du système et de détermination des acteurs affectés. *Extrait ACL6 et traduction.*

Nous avons donc proposé des critères pour déterminer le périmètre spatial, temporel et des acteurs affectés (OS5), dans chaque future étude menée par ACV sociale.

#### *La création de voies d'impact*

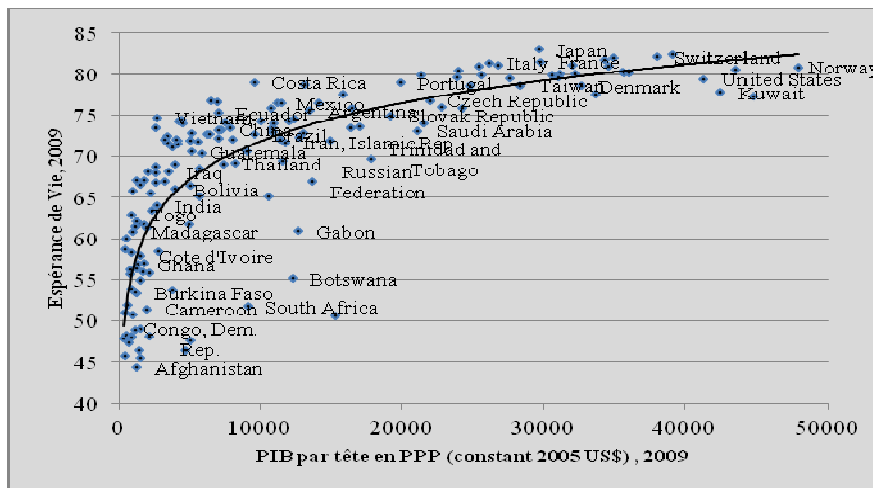
Une voie d'impact est une relation entre une variable dont la valeur est (assez) facile à obtenir et un effet/impact social résultant de cette valeur- accompagnée/s de ses/leurs conditions d'usage (OS4). Ces relations relient des **variables** qui prennent une valeur déterminée par l'activité du cycle de vie, avec un **effet/impact** social majeur.

En attendant le cadre conceptuel global et consensuel qui désignerait quels sont les types d'impacts dignes d'intérêt, nous utilisons des théories qui ne concernent qu'un seul effet/impact à la fois, pour établir des voies d'impact générales, utilisables dans de nombreux cas.

Nous avons choisi de travailler d'abord sur les variations dans l'état de santé. La première cible est la **population du pays** où se déroule une étape du cycle de vie. La plupart des épidémiologistes estiment que les déterminants généraux de la santé d'une population sont socio-économiques. Wilkinson et Pickett (2010) montrent que dans un pays pauvre, la variable dominante l'évolution de la santé est le revenu annuel par tête. Dès que le pays s'enrichit, la « santé moyenne » de la population est d'autant plus mauvaise que les revenus sont répartis de façon inégalitaire. Voici les deux voies d'impact qui en résultent.

### La voie d'impact de Preston

Il y a presque 40 ans, Preston (1975) a mis en évidence que, en cross-section, l'espérance de vie moyenne des habitants d'un pays (LEX) est fonction du revenu moyen par tête de ses habitants (schéma 5).



Source : données venant de Gapminder (2009)

**Schéma 5** La courbe de Preston pour 2009 -*extrait Enc4.*

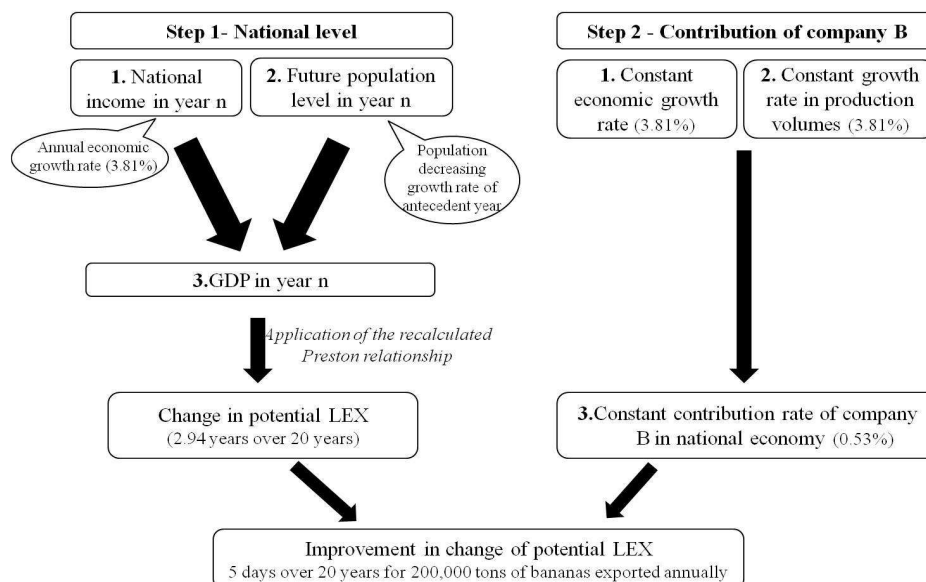
L'espérance de vie est un excellent critère pour apprécier la santé d'une population, surtout quand on ne dispose pas de données plus précises, ce qui est parfois le cas dans les pays en développement. Le revenu moyen par tête se calcule en divisant la richesse monétaire officielle créée chaque année (appréciée par le Produit Intérieur Brut, en parité de pouvoir d'achat) par le nombre d'habitants. Cette relation suggère une causalité, que nous avons exploré (ACL7).

Nous avons recalculé la relation en niveau et en panel<sup>21</sup>, soit pour tous les pays et toutes les années ensemble (107 pays suivis sur 60 ans). La relation résultante est statistiquement significative, ce qui signifie que l'on peut prévoir le niveau de LEX à partir du niveau de GDP/tête pour un pays donné. Mais ce qui nous intéresse est de pouvoir prédire l'effet d'une variation du revenu par tête sur la variation de l'espérance de vie. Nous avons testé par le GMM (méthode des moments généralisés) des variations simultanées. La relation est significative, mais faible. Comme annoncé dans la littérature (Easterly, 1999) il faut tenir

<sup>21</sup> L'analyse en panel permet de suivre la trajectoire dynamique de chaque pays, en tenant compte des différences entre pays.

compte d'un délai de réaction. Nous avons alors lancé une série d'analyses des dynamiques de long terme et de court terme, suivant la procédure de Meuriot (2012). Le test final « Impulse response Fonction » simule un choc en calculant les effets de la modification brutale de la valeur d'une variable (par exemple le revenu) sur une autre. Cette méthode est réputée démontrer des causalités. En tenant compte d'un délai de réaction minimal de 4 ans, nous avons obtenu une relation valable pour les pays dont le revenu moyen annuel par tête est inférieur à 10 000 \$.

Supposons qu'une partie d'un cycle de vie d'une grande filière soit installée dans un pays pauvre. Chaque année, ces firmes produisent une **valeur ajoutée locale** (salaires des ouvriers locaux...). Cette manne génère par circulation des revenus dits secondaires et tertiaires dans le pays. Si la richesse ainsi créée représente pendant 10 ans, x% du Produit Intérieur Brut du pays, nous avons proposé d'attribuer à cette activité, la même proportion (x%) du progrès de l'espérance de vie accompli durant ces 10 années. Le calcul se fait toutes choses égales par ailleurs. Il faut que l'activité économique du cycle de vie soit significative pour le pays, que la valeur ajoutée soit réellement distribuée aux habitants, et que l'activité dure suffisamment longtemps. Le schéma 6 décrit ces phénomènes.

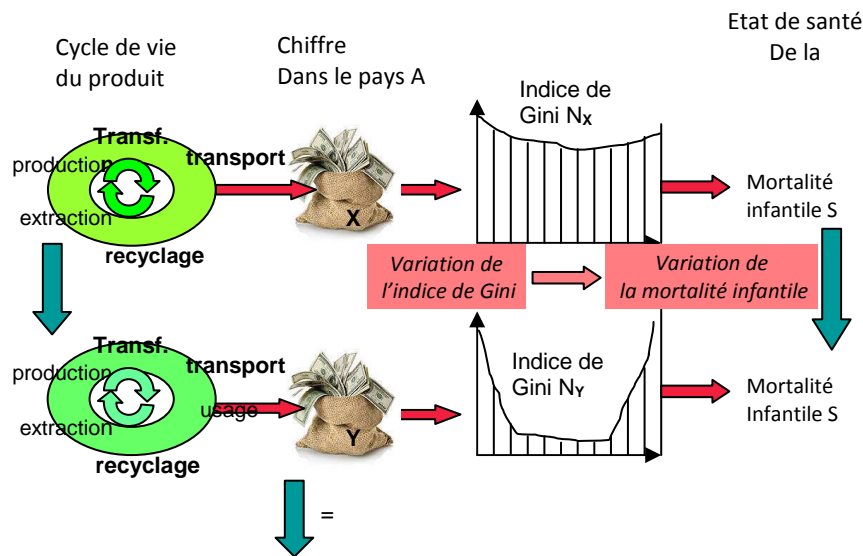


**Schéma 6** Représentation des étapes du calcul de l'évaluation du changement de l'espérance de vie potentielle. *extrait ACL7.*

### La voie d'impact de Wilkinson

Au-delà du niveau absolu du revenu moyen par personne, les inégalités de revenu semblent importantes pour l'état de santé. Et cette fois, tous les pays sont concernés. Pour le montrer, nous avons travaillé à établir la « *voie d'impact de Wilkinson* ». Elle anticipe l'évolution du taux de mortalité infantile en fonction de la distribution des revenus dans la population. Ce changement est lui-même engendré par un changement important survenant dans un cycle de vie. Le schéma 7 présente cette voie d'impact.

L'objectif des travaux (ACT119) est de démontrer l'existence d'une relation de régression entre l'inégalité de la distribution des revenus et la mortalité infantile, au niveau national.



**Schéma 7** Représentation de la voie d'impact de Wilkinson

Les données sont celles de 46 pays dont 29 sont des membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE). A l'origine, les données brutes de Gini d'un même pays avaient été calculées avec des méthodes différentes. Nous avons retravaillé la base de données afin que les différents coefficients de Gini d'un pays soient obtenus par une même méthode. Les effets des différences de méthode de calcul appliquées entre les pays, sont incluses dans les effets fixes. Les séries temporelles s'étirent entre 1960 et 2006. La durée minimale des séries temporelles par pays (pour la mortalité infantile, le coefficient de Gini et le PIB par tête) est de 10 années et la durée maximale de 47 années. La base de données contient 1053 observations.

En utilisant la méthode des moments généralisés (GMM), nous avons montré qu'il existe un effet significatif et important, à condition de prendre en compte un effet retard. Les résultats de nos estimations montrent qu'il n'y a pas d'effet significatif contemporain de la variation de l'inégalité de revenus sur la mortalité infantile. Cependant, dans les pays de l'OCDE, une augmentation du Gini au temps  $t$  accroît la mortalité infantile de la même proportion 14 ans plus tard (l'élasticité est égale à 1,07). Dans les pays non-membres de l'OCDE, une augmentation du Gini de 10 % au temps  $t$  accroît la mortalité infantile de 5,5 % 16 ans plus tard. Il est à noter que nous retrouvons ainsi les résultats annoncés par Blakely *et al.* (2000) sur un autre terrain (les états des Etats-Unis).

La variation de l'inégalité de revenus est suivie d'un effet beaucoup plus important dans les pays développés de l'OCDE que dans les pays moins avancés, ce qui rejoint l'affirmation de Wilkinson et Pickett (2010 ; 2013). La valeur du coefficient d'élasticité dans le premier groupe de pays est quasiment le double de celle du second groupe de pays, avec cependant un écart-type nettement plus élevé pour les pays membres de l'OCDE.

Nous avons aussi construit une étude de cas fictive pour montrer l'ensemble du processus d'anticipation des impacts, depuis le changement dans le cycle de vie jusqu'à la variation du taux de mortalité infantile, en passant par les TES (tableaux entrées-sorties).

## Conclusion de la section II -pérennité externe

La question de la pérennité de la chaîne de valeur contribue à documenter la pérennité externe de l'entreprise. Les résultats obtenus sur 14 micro-filières du secteur laitier illustrent la manière dont l'une des organisations pérennise la micro-filière en la pilotant. Celle qui va devenir le pilote possède elle-même un leader pro actif, qu'il soit agriculteur, négociant, animateur de coopérative ou industriel de la transformation laitière. Au sujet de la pérennité externe, nous retrouvons donc un phénomène analogue à celui décrit dans la section I pour la pérennité interne. Là nous soulignons la nécessité que l'éthique de l'agriculteur soit en phase avec au moins un type de marché. Ici nous notons la nécessaire coïncidence entre la localisation de l'acteur pro actif et l'avantage concurrentiel principal de la micro-filière.

Dans un second temps, nous avons interrogé la pérennité des filières agro-alimentaires géantes globalisées. Dans une moyenne ou grande entreprise, il est encore possible méthodologiquement d'étudier les valeurs des dirigeants (Mignon, 2001). Quand il s'agit d'entreprises familiales, Mignon (2001) a explicité les liens entre valeurs et pérennité. Mais les filières géantes associent des entreprises souvent non-familiales, aux cultures institutionnelles et aux mœurs contrastées. Il paraît difficile de relier directement la pérennité à l'éthique ou aux valeurs du/des dirigeants. Nous avons changé de méthode.

Nous avons posé l'hypothèse qu'in fine, **la pérennité de la chaîne de valeur globale dépend des conséquences (en termes de paix sociale) des décisions prises**. Les conséquences des décisions peuvent être de nature très diverse : financières, économiques, écologiques, institutionnelles etc. Après avoir étudié la méthode dominante d'anticipation des conséquences écologiques des changements dans les filières (l'ACV), nous avons contribué à la création d'une méthode d'anticipation des conséquences sociales.

Nous avons positionné nos efforts sur la recherche des voies d'impact, alors que la quasi-totalité des équipes dans le monde s'évertuaient à dresser des listes d'indicateurs de performances. Cette position a été jugée assez intéressante par la communauté de l'ACV pour susciter des conférences invitées en colloques et en écoles-chercheurs (Inv1, 2, 4, 5, 6). Améliorer la santé des populations concernées par le cycle de vie fait partie des effets sociaux qui légitiment le changement prévu. Mais il existe d'autres effets. C'est là que le manque de théorie source pour l'ACV se fait cruellement sentir. M. Garrabé et P. Feschet ont proposé dans les chapitres 4 et 5 de l'ouvrage OS9, une théorie issue des théories économiques du développement. Elle repose sur l'idée que l'évaluation en cycle de vie a pour objectif la protection d'un certain patrimoine, et que l'on peut traduire ce patrimoine en termes de « Capitaux ». C'est un emprunt à la théorie qui appréhende le développement durable comme la combinaison d'un ensemble de Capitaux (5 ou 6 selon les modèles) dont la valeur augmente au cours du temps. C'est une théorie heuristique pour la présentation des résultats d'étude aux décideurs. Mais on pourra lui reprocher d'objectiver sous le vocable de « Capital » des phénomènes qui ne sont pourtant pas des choses et n'ont pas d'existence intrinsèque. Les raffinements conceptuels de l'économie classique (valeur de quasi-option etc.) tentent de tenir compte de la pluralité des valeurs, mais ne sont pas opérationnels (CIRAD, séminaire standards, 29 avril 2014, discussion conclusive). C'est pourquoi le principal défi de nos travaux futurs est l'élaboration d'une théorie issue des sciences de gestion, plus « pratique », et plus conforme à l'esprit des travaux menés jusqu'à présent.



### III Perspectives

Les travaux sur les voies d'impact vont se poursuivre, car ils sont très attendus par les entreprises partenaires. Ils témoignent-en le faisant- qu'il est possible de construire une méthode à base de voies d'impacts (& 31). C'est une étape indispensable si l'on souhaite diffuser la méthode vers les décideurs des organisations. La communication (& 32) complète nos perspectives dans l'immédiat. Cependant, à moyen terme, l'essentiel des travaux portera sur la relecture des méthodes « d'évaluation du cycle de vie » en sciences de gestion, et sur la proposition de fondements théoriques (& 33).

#### **Section 31- Elaboration de nouvelles « voies d'impact »**

Dans l'immédiat, la poursuite de l'élaboration des voies d'impact fait ou fera l'objet de deux thèses et d'un post-doctorat. La première thèse en sciences de gestion, dirigée par Madame Sophie Mignon s'intitule « Anticiper les effets des facteurs psychosociaux en ACV sociale » et a débuté en avril 2014 (financée par l'ANR sur projet IRSTEA Chaire Industrielle ELSA-PACT). Ce travail contribuera à créer un outil de gestion pour quantifier, à plusieurs échéances temporelles, les dommages probables à la santé causés aux groupes de travailleurs exposés à différentes organisations du travail (ACTI20). Je suis chargée par IRSTEA de l'encadrement scientifique de proximité.

La seconde thèse en sciences de gestion « Anticiper les effets des pollutions sur la santé des travailleurs en ACV sociale-cas des travailleurs agricoles » débutera en décembre 2014 (co-financée par le CIRAD et la faculté d'économie, droit, gestion de l'Université de Chieti-Pescara, Italie). Le but est d'anticiper l'effet de nouvelles organisations des systèmes culturels sur la santé des travailleurs (via leur exposition aux pesticides). L'objectif est d'intégrer à terme ce calcul dans les ACV réalisées en routine dans les entreprises. L'HdR me permettrait de co diriger cette thèse.

Durant l'année 2015, se poursuivra le travail post doctoral du Dr Ibrahima Bocoum, en relation avec le Pr. Jean-Pierre Revéret de l'Université du Québec à Montréal. Il portera toujours sur le lien entre inégalités de revenus et santé, mais au niveau infra national cette fois. Ces travaux donneront aux grandes organisations un outil pour quantifier les conséquences de leurs choix en matière de politique salariale, en particulier dans les pays en voie de développement. Les résultats peuvent aussi intéresser la puissance publique.

#### **Section 32- Vers la communauté de recherche et les entreprises**

Nous poursuivons les publications dans les revues scientifiques et les communications dans les colloques (*SETAC, Life Cycle Management*) du champ ACV. Nous travaillons avec les partenaires de la Chaire Industrielle ELSA-PACT (Suez Environnement, le groupe Bas-Rhône Languedoc, Société du Canal de Provence, le groupe coopératif UCCOAR-Val d'Orbieu, Eves Conseil) pour montrer la faisabilité et l'intérêt des travaux en ACV sociale.

Nous organisons le 4<sup>ème</sup> séminaire international en ACV sociale, en novembre 2014 à Montpellier, en relation avec le CIRAD et SYKE (Institut national de recherches en environnement de Finlande). Comme directrice scientifique, je suis chargée de l'ensemble de l'organisation académique (choix des membres du comité scientifique, rédaction de l'appel à contribution, amélioration des textes soumis, animation du séminaire, présentation

de synthèses des travaux et d'une contribution personnelle). Le site internet du 4<sup>ème</sup> séminaire a ouvert fin février 2014.

### **Section 33- Ancrer l'ACV en sciences de gestion**

Au contact des entreprises, nous avons acquis la conviction que l'ACV est un mode de pensée intéressant pour la stratégie. D'un autre côté, les évolutions récentes des techniques ACV sont un appel à se doter de bases théoriques explicites.

#### *Les sources théoriques actuelles de l'ACV*

Du point de vue des sciences de gestion, ce n'est pas l'outil ni même la méthode ACV qui forment habituellement l'objet pertinent, mais la « gestion par le cycle de vie » (life-cycle management). Celle-ci « *fait le lien entre les critères environnementaux de l'ACV et les stratégies et plans d'une organisation pour obtenir des bénéfices en affaire* » (Fava, 1997, page 8). L'ACV (qu'elle s'applique à l'écologique ou au social) est à la fois un outil de gestion et d'aide à la décision, et le support d'une démarche de gestion qui affecte les fonctions gestionnaires.

Du point de vue scientifique, la tâche urgente est de proposer une relecture des approches ACV par les sciences de gestion. En effet, les techniques d'ACV se sont développées par la pratique (d'abord sous forme d'inventaire), sans interrogation explicite sur elles-mêmes. Puis les théories sources se sont manifestées, mais de manière allusive. Des problèmes théoriques sérieux sont survenus quand il a fallu introduire le calcul d'impacts à partir de l'inventaire des substances. A ce stade, les auteurs ont proposé des hypothèses explicites- indispensables pour réaliser les calculs- mais qui restent incomplètes voire contradictoires. Ces divers écrits sont le témoignage des « interim struggles » (Weick, 1995) qui se déroulaient – et se déroulent toujours- pour construire une théorie stabilisée de l'ACV. Le risque le plus important est selon nous, la « naturalisation » des pratiques et des idéologies qui les sous-tendent. Ce phénomène est en train de « cadenasser » la façon de penser en ACV, sous couvert de neutralité idéologique.

Du côté de la sociologie, la théorie de la Modernisation Ecologique se présente comme la théorie qui explique le « développement durable ». Elle propose une conceptualisation de l'éco-efficacité, de l'écologie industrielle et de l'ACV. Elle est issue du modèle général de Rostow (1960) selon lequel toutes les sociétés traverseraient les mêmes étapes de développement. Ainsi, la dernière étape du modèle de Rostow serait représentée par nos sociétés occidentales modernes, qui vivraient une « modernisation écologique ». La théorie dit qu'il est nécessaire que les sociétés se transforment. Cette réforme passe par l'amélioration de l'efficacité de l'utilisation des ressources et des rendements des technologies. Les hypothèses de la Modernisation Ecologique ont été clairement exposées par (Mol et Spaargaren, 2000) après intégration des critiques de leurs détracteurs. Certaines caractéristiques clés de l'ACV traditionnelle semblent bien correspondre à ces hypothèses, du moins dans les débuts de l'ACV. Par exemple, l'idée que tous les individus sont affectés de la même manière par les dommages écologiques (empruntée à Beck) est compatible avec la présence donnée aux impacts globaux (tels que la disparition de la couche d'ozone, ou l'augmentation du changement climatique mondial).

### *Les évolutions en cours*

Les évolutions récentes des questions posées à l'ACV remettent en cause le paradigme de la Modernisation Ecologique. Citons la question de la robustesse des résultats d'ACV et celle de la spatialisation des impacts. Le premier problème est la crédibilité des résultats numériques obtenus par ACV. De nombreuses voix s'élèvent pour lui dénier toute robustesse (ACTI21). En vérité, les sources d'erreur en ACV (modélisation erronée, sur représentation des données quantitatives, rigorisme des formalismes...) illustrent toutes les catégories de sources de faiblesse des outils d'aide à la décision recensées par Roy (2007).

Le second problème est l'ambition de connaître l'état écologique réel des milieux où vont se produire les émissions polluantes, afin de moduler le calcul des dommages. Dans le domaine des dommages à la biodiversité, des effets des changements dans l'usage des sols, ou de la qualité de l'eau comme ressource, l'espoir de spatialiser les impacts anime actuellement de très nombreuses recherches (Hauschild et Potting, 2005).

Ces difficultés soulignent que toute étude par ACV manipule un très grand nombre d'hypothèses. Il est donc indispensable qu'elles soient explicites et reliées par une théorie cohérente. Celle-ci fonderait les différents modèles employés aux diverses étapes ; elle guiderait le raisonnement (par exemple en justifiant quels sont les impacts qui comptent dans telle situation) ; elle préciserait sous quelles conditions tel résultat est obtenu. Elle limiterait l'explosion en cours du nombre de méthodes. Il est favorable et important que des outils d'aide à la décision variés (calculateurs d'ACV simplifiés) se développent pour et par les entreprises, en témoignage de leur appropriation (Heiskanen, 2002). Mais il est dangereux que ces outils soient fondés sur des méthodes disparates et sur des prémices implicites. La situation actuelle démontre que chacun ignore sa propre ignorance.

### *Quelle théorie pour l'ACV en sciences de gestion ?*

Il paraît naturel d'ancrer l'ACV en sciences de gestion, pour au moins deux raisons. L'esprit ACV génère des outils de gestion nouveaux, qui nourrissent voire bouleversent la stratégie des entreprises concernées. L'étude de ces phénomènes en cours ouvre un champ nouveau et prometteur pour les sciences de gestion. D'autre part, et de façon plus basique, chacune des étapes canoniques de la méthode (normes ISO) se rapporte à différentes sous-disciplines de gestion. La première étape, qui consiste à définir précisément le problème à traiter (y compris le périmètre du système), pourrait s'inspirer des travaux au sujet de la *définition de problème* en sciences de gestion. L'inventaire (qui dessine les arbres des procédés, figurant les circuits suivis par les matières, l'eau, l'énergie) est issu de la *gestion de production*. Il aboutit à une *comptabilité matière* de l'ensemble des substances entrant et sortant de chaque procédé du système. L'évaluation des impacts et l'interprétation demandent une construction théorique plus poussée. Jusqu'à présent ces calculs sont guidés par la conviction qu'il existe des « aires de protection » dont il faut préserver le bon état. L'objectif originel de l'évaluation d'impact est, d'après Udo de Haes *et al.* (2002) de se concentrer sur les impacts négatifs inattendus sur l'environnement naturel. L'aspect normatif se rattacherait probablement à « l'éthique de la responsabilité » telle qu'elle s'est développée aux USA aux mêmes périodes que l'ACV. Quant à l'interprétation des résultats, elle recourt à des outils variés, certains faisant appel à la typologie de la « cultural theory ». Pour refonder l'ACV, il faut donc aussi se doter d'une théorie de ce qui compte dans le social.

A côté de la Modernisation écologique, des auteurs ont proposé d'autres référents théoriques pour l'ACV. Jeorgensen *et al.* (2010) et Feschet et Garrabé (2013) ont suggéré que le phénomène social à expliquer était le développement durable des sociétés, et qu'on

pouvait le modéliser comme une fonction associant plusieurs formes de « capitaux » (Enc4). Il en découle une liste d'impacts potentiels à considérer, sans qu'il soit possible de les hiérarchiser entre eux. Inspirés par le philosophe Finnis, Reitinger *et al.* (2011) ont suggéré une liste finie de déterminants de la vie humaine (mais il est difficile de les décliner en impacts potentiels). L'approche des « Political Ecologies » est un adversaire conceptuel de la théorie de la Modernisation Ecologique. Il ne s'agit plus de penser le « développement durable », mais de lire les problèmes écologiques comme des luttes de pouvoir pour s'accaparer ou partager la rente (Leroy, 2010), entrelacées à plusieurs niveaux de décision (par exemple le village, le gouvernement de l'état, le commerce international).

Parmi les théories possibles du lien social présentées par Boltanski (1990), les approches qui précèdent représentent des spécifications. L'approche alternative de Boltanski et Thévenot (1991) fonde le lien social sur une convention qui se réfère à ce qui est juste dans chaque circonstance. La convention n'est ni universaliste, ni complètement pluraliste. Elle s'inscrit dans une pluralité limitée de modèles capables de fonder l'accord (Piteau, 1992). Ces modèles sont conformes à la « Grammaire de la Justice », que nous avons évoquée dans la première section de ce rapport. Cette Grammaire contient des propositions sur l'état du monde (appelées « axiomes ») que les personnes doivent spécifier et sur lesquelles elles doivent s'accorder avant de trouver des accords particuliers. L'élément important, qui dédouane la théorie de Boltanski et Thévenot du soupçon de « culturalisme », est que les individus sont compétents pour changer instantanément de convention en fonction des circonstances (Thévenot, 2002).

Pour l'ACV, nous proposons de fonder la théorie de ce qui compte dans le social sur l'approche développée par Boltanski et Thévenot. Dans cette vision, ce qui importe est la paix sociale. Les changements des cycles de vie rencontrent (se heurtent à ?) des éthiques, élaborées par des groupes humains pour vivre en paix. La manière dont ces éthiques sont affectées par le changement du cycle de vie serait précisément l'objet de l'évaluation sociale.

Comme cette théorie de la Justice a été élaborée à la suite des travaux des philosophes de la pensée politique en Europe, elle permet de justifier quels sont les impacts à prendre en compte pour réaliser une évaluation sociale du cycle de vie, dans une perspective éthique européenne.

La réflexion sur les conséquences sociales des choix de gestion opérés par les décideurs est au centre de nos travaux. Par la mise au point de la méthode d'évaluation sociale du cycle de vie, et plus encore par le dialogue avec les partenaires (entreprises, décideurs publics), nous sommes engagés dans l'action. Les rapports de pouvoir entre sud et nord forment la toile de fond de nos études des chaînes de valeurs alimentaires et agro-alimentaires. Cependant, nous ne savons pas si ces travaux s'inscrivent dans une analyse critique de gestion (Golsorkhi *et al.*, 2009) car ils ne se présentent pas explicitement comme une remise en cause radicale du capitalisme contemporain et de ses dérives. Nous luttons contre la naturalisation de certaines méthodes d'évaluation des performances sociales qui se présentent (à notre sens indûment) comme des méthodes d'évaluation des impacts sociaux. Nous dénonçons ces méthodes et les idées reçues (au sujet de la Responsabilité Sociale de l'entreprise) qui les accompagnent. Dans ce combat scientifique, nous sommes de moins en moins isolés. En effet, il existe de plus en plus de laboratoires qui publient en opposition avec ces idées reçues, et qui proposent des alternatives riches et constructives.

## Conclusion générale

Nous avons défini l'éthique de métier comme le fait d'épouser la logique de la Grammaire de la Justice appliquée à un Bien Commun Local. La pérennité de la très petite entreprise est confortée par un leader qui porte une éthique de métier, sous réserve que cette logique soit adaptée à la réalité sociale. En particulier, elle doit coïncider avec la logique d'un marché. Dans les micro-filières, les partenaires confient leur sort à un acteur proactif qui va piloter toute la partie amont. L'acteur proactif, investi de cette confiance, est celui qui crée et/ou qui se porte garant et diffuse la convention qui relie les membres de la micro-filière. Pour gérer la pérennité à long terme, nous avons suggéré qu'il fallait que l'acteur proactif « gère en direct » l'avantage concurrentiel principal de la micro-filière. Or l'avantage concurrentiel est justement l'expression de l'existence d'un certain marché, porteur d'une idéologie précise. Qu'il s'agisse de pérennité interne ou externe, nous suggérons que la survie à long terme exige la coïncidence entre « logique » du fonctionnement de l'organisation et réalité marchande (existence d'un marché qui recherche cette logique).

On souhaiterait étendre ces suggestions à des filières agro-alimentaires de grande taille. Mais travailler sur la pérennité des grandes filières agro-alimentaires à partir de l'éthique pose de sérieux problèmes. D'abord, il est difficile d'observer des valeurs partagées dans ces filières géantes, qui traversent en général plusieurs pays. Surtout, les écarts entre les valeurs, les intentions, les actes, et les résultats, posent des problèmes méthodologiques ardues. Les contextes d'activité sont très différents, si bien qu'une attitude normative uniforme (« il faut éradiquer le travail des enfants ») semble hors de propos.

Ces filières souvent immenses occupent déjà le paysage, depuis des dizaines d'années parfois. Les questions de pérennité concernent alors des changements envisagés à partir de l'état présent. Vont-ils favoriser ou non la pérennité de la firme principale/de la filière ? Pour répondre à ces questions, nous regardons les résultats probables des changements envisagés. Nous avons posé qu'en fine, ce sont les filières préservant effectivement la paix sociale, qui seront pérennes (en quelque sorte, indépendamment de leurs valeurs, intentions, actes). On sait depuis longtemps anticiper les résultats financiers. Des travaux portent sur les anticipations des dommages écologiques (depuis 40 ans environ). Depuis peu, nous essayons de créer une méthode pour anticiper les résultats des changements dans une nouvelle métrique (la santé). Le but est de faciliter les prises de décision, mais aussi de les accompagner. Les limites à ce qu'il est possible d'anticiper sont si nombreuses (effets involontaires, effets rebonds, interactions des effets...) qu'on pourrait tenir le challenge pour insensé.

Cependant, en termes de contribution à la pérennité, on peut considérer l'ACV sociale sous deux angles. Le premier réifie les instruments de gestion futurs issus de la méthode (Bourguignon, 2010) et donc exige que les anticipations soient justes pour être légitimes. Le second point de vue est l'ambition d'accompagner les filières interpellées par la pérennité sociale. Dans une réflexion stratégique, l'important n'est pas de prédire l'avenir, mais de tenter de le prédire, pour mieux le gérer (Eden et Banville, 1994). Pour notre part, nous croyons que l'ACV sociale se positionne dans cette seconde perspective. Son but n'est pas de prédire les impacts sociaux d'un changement, mais d'aider les organisations à réfléchir leurs effets sociaux, dans le but de se pérenniser.

## Références citées dans le texte

**Akrich M., Callon M., Latour B. (1988)** A quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode, l'art de l'intéressement, Annales des Mines, juin, pp 4-17.

**Allaire G. (1995)** Le modèles de développement des années 60 confronté aux logiques marchandes, dans Allaire G. et Boyer R « la grande transformation de l'agriculture, INRA Editions, Economica, Paris.

**Allouche J, Amann B. (1998)** La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, Economies et Sociétés, n°8-9, pp 129-154.

**Arena R., Lazaric N. (2003)** La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter, Revue Economique, 2003/2 vol 54, pp 329-354.

**Argyris C., Schön D.A. (1996)** Organizational Learning II, Addison-Wesley, ISBN 0-201-62983-6

**Aristote (1992)** Ethique à Nicomaque, Classiques de la philosophie, Le livre de poche.

**Astley W.G. (1985)** The two ecologies: population and community perspectives on organizational evolution, Administrative Science Quarterly, 30, pp 224-241.

**Audet M., Landry M., Déry R (1986)** Science et résolution de problème : liens, difficultés et voies de dépassement dans le champ des sciences de l'administration, Philosophie des sciences sociales, volume 16, pp 409-440.

**Averseng C. (2013)** La réduction de l'équivocité organisationnelle comme facteur de pérennité ? in Mignon S. (coord.) Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle, Editions Ems editions, Cormelles-le-royal, pp 109-134.

**Batifoulier P. (2001)** Théorie des conventions, Forum, Economica, Paris.

**Batifoulier P., Thévenon O. (2001)** Interprétation et fondement conventionnel des règles, dans Batifoulier P. (dir.) Théorie des conventions, Forum, Economica, Paris, pp 219-252.

**Barthez A. (1996)** Les relations de l'agriculteur avec son travail, Travaux et Innovations, vol. 25, n° février, p. 15-17.

**Bencharif A., Rastoin J. L. (2007)** Concepts et Méthodes de l'Analyse de Filières Agroalimentaires : Application par la Chaîne Globale de Valeur au cas des Blés en Algérie, UMR MOISA, working paper n°7, 22p.

**Bidault F. (1988)** Le Champ stratégique de l'entreprise. Economica, Paris.

**Bigot R., Hatchuel G., Ortalda L. (2001)** Comment les opinions se forment-elles au sein de la population? Problèmes économiques, n° 2.718, 20 juin 2001, pp 26-28.

**Björkman I. (1989)** Factors influencing processes of radical change in organizational belief systems, *Scandinavian Journal of management*, vol. 5, n° 4, pp. 251-271.

**Blakely TA, Kennedy BP, Glass R, Kawachi I (2000)** What is the lag time between income inequality and health status? *J Epidemiol Community Health* 54:318–319.

**Blanchet A., Gotman A. (2001)** *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, Paris, Sociologie, vol. 128, n°3, 127 p.

**Boltanski L. (1990)** *De l'amour et de la justice comme compétences*, Editions Métailié, Paris, 1990.

**Boltanski L., Chiapello E. (1999)** *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Gallimard, Paris.

**Boltanski L., Thévenot L. (1991)** *De la justification, les économies de la grandeur*, Essais, 1, Gallimard, Paris, 478 p.

**Boudon R. (1999)** L'explication cognitive des croyances collectives, in Boudon Raymond, Bouvier Alban, Chazel François (dir.), *Cognition et sciences sociales*, 2, Presses Universitaires de France, Paris, p. 281.

**Bourguignon A. (2010)** Les instruments de gestion sont-ils éthiques? Les enjeux de la réification, dans **Palpacuer F., Leroy M., Naro G. (dir.)** *Management, mondialisation, écologie : regards critiques en sciences de gestion*, Hermès, Lavoisier, Paris.

**Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1996)** *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. Currency, New York, ISBN 978-0385479509

**Brunsson N. (1989)** *The Organization of hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations*, Wiley, New York, 242p.

**Brunsson N. (2000)** *The irrational organization: irrationality as a basis for organizational action and change*, 2, Bergen, Norway, 193 p.

**Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007)** *La Responsabilité sociale d'entreprise*, n° 477, Repères; La Découverte, Paris.

**Champagne P. (1986)** Elargissement de l'espace social et crise de l'identité paysanne, *Cahiers d'économie et de sociologie rurale*, n°3, décembre 1986, pp 74-89.

**CIRAD (2014)** Séminaire : L'exercice du pouvoir dans le gouvernement mondial par les standards: contraintes de la mesure, formes de connaissance et de preuve, façonnement de la personne, Agropolis International, Montpellier, 28 et 29 avril 2014.

**Ciroth A., Becker H. (2006)** Validation- the missing link in Life Cycle Assessment, *International Journal of Life Cycle Assessment*, 11(5), 295-297.

**Coase R. H. (1937)** The Nature of the Firm, *Economica*, volume 4, issue 16, Novembre, pp 386-405.

**Collins J. C., Porras J. I. (1998)** Built to last, Century Ltd, London, 342 p.

**Cossette P. (1994)** La carte cognitive idiosyncrasique, in Cossette Pierre (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les presses de l'Université Laval, Editions ESKA, Laval, pp 113-154.

**Cossette P., Audet M. (1994)** Qu'est-ce qu'une carte cognitive ?, in Cossette Pierre (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les presses de l'Université Laval, Editions ESKA, Laval, pp 13-33.

**Courrent J.-M. (1998)** Ethique de gestion: essai de description par les attitudes des dirigeants de petites entreprises, thèse en sciences de gestion, Montpellier I.

**Curie J., Dupuy R. (1994)** Acteurs en organisations ou l'inter construction des milieux de vie, dans Louche Cl. (sous la direction de) *Textes de base en sciences sociales: individu et organisation*, Delachaux et Niestlé, pp 53-80.

**Daft R. L., Weick K. E. (1984)** Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of management Review*, vol. 9, n° 2, pp. 284-295.

**d'Aveni T (1994)** Hypercompetition: Manning the Dynamics of Strategic Maneuvering. The Free Press, New York

**David A. (2000)** Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, chapitre 3 dans David A., Hatchuel A. et Laufer R. (coord.) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, FNEGE, Vuibert, Paris, pp 83-109.

**David A. (2004)** Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, in AIMS (dir.), *13ème conférence internationale de management stratégique*, AIMS, Normandie Vallée de Seine - Le Havre, p. 20.

**Deanna J.R. et Fullerton A.B. (1994)** Industrial Ecology: US-Japan perspectives. National Academy of Engineering, Washington, D.C.

**de Geus A. (1997)** La pérennité des entreprises, Maxima Laurent du Mesnil, Paris.

**Denzin N.K., Lincoln Y.S. (1994)** Handbook of Qualitative Research, Sage Publications.

**DiMaggio W.W., Powell P.J. (1991)** The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. in : Powell WW and Di Maggio PJ. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press, Chicago.



**d'Iribarne P. (1993)** La logique de l'Honneur, gestion des entreprises et traditions nationales, collection Points Essais, Editions du Seuil, Paris, octobre 1993.

**Donaldson L. (1990)** The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory, Academy of Management review, vol 15, n°3, pp 369-381.

**Dreyer L.C., Hauschild M.Z., Schierbeck J. (2006)** A framework for social life cycle impact assessment. Int J Life Cycle Ass 11(2): 88-97

**Dumez H. (2009)** Identité, Performance et Pérennité Organisationnelle. Revue française de gestion, 2009/2 n°192, pp 91-94.

**Dupuy J.-P. (1986)** Logiques de l'auto-organisation dans les sciences sociales : connaissance et méconnaissance", dans CNRS, *Sens et place des connaissances dans la société*, Centre régional de publication du CNRS de Meudon-Bellevue, Meudon-Bellevue, p 147-177, 1986.

**Easterly W. (1999)** Life During Growth. J. Econ. Growth 4(3): 239-276.

**Eden C, Banville C. (1994)** Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur, in Cossette P. (dir) Cartes cognitives et organisations, Les presses de l'Université Laval, ESKA, pp 82-109.

**Eldredge N., Gould S.J. (1972)** Punctuated Equilibria: An Alternative to Phyletic Gradualism. In Schopf, Thomas J.M. (ed.), *Models in Paleobiology*, pp. 82-115. Freeman, Cooper and Co., San Francisco.

**EU AccountAbility (2003)** Mapping instruments for Corporate Social Responsibility, DG Employment and Social Affairs, European Commission, Brussels.

**FAO (2006)** Livestock's long shadow, environmental issues and options, FAO, Rome.

**Fava J.A. (1997)** LCA: concept, methodology or strategy? Journal of Industrial Ecology, vol 1, issue 2, April 1997, pp 8-10.

**Favret-Saada J. (1977)** Les mots, la mort, les sorts, Gallimard, Paris.

**Feschet P., Garrabé M. (2013)** ACV sociale et développement durable, dans Macombe C. (coordonné par) ACV sociales, effets socio-économiques des chaînes de valeurs, pp 69-86.

**Freeman R.E. (1984)** Strategic Management: A stakeholder approach. Pitman, Boston. ISBN 0-273-01913-9.

**Gabriel P, Gabriel P. (2004)** Diffusion du développement durable dans le monde des affaires, Un schéma conventionnel, Revue Française de Gestion, n°152, pp 199-213.

**Gendron C. (2009)** L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque ? Les cahiers de la CRSDD, collection recherche, n° 01-2009.

**Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005)** The governance of global value chains. Review of International Political Economy. Vol 2 n°1, February: 78-104.

**Girin J. (1987)** L'objectivation des données subjectives, in ISMEA (dir.), Qualité et fiabilité des informations à usage scientifique en gestion, F.N.E.G.E., Paris, 1987, p. 5-10.

**Girod-Séville M., Perret V. (1999)** Fondements épistémologiques de la recherche, dans Thiétart et coll: Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, pp 13-33.

**Godelier E. (2006)** La culture d'entreprise, Repères, La Découverte, Paris, 2006.

**Golsorkhi D., Huault I., Leca B. (2009)** Les études critiques en management- Une perspective française, Pul, Les Presses de l'Université Laval, Québec.

**Hahn T., Scheermesser M. (2006)** Approaches to corporate sustainability among German companies, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 13, 150-165.

**Hatchuel A. (2000)** Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective, dans David A., Hatchuel A., Laufer R. (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, FNEGE Vuibert, Paris, p. 83-109.

**Hauschild M. Z., Potting J. (2005)** Spatial differentiation in Life Cycle impact assessment- The EDIP2003 methodology, Environmental news, n°80, Danish Ministry of the Environment, Environmental Protection Agency.

**Heiskanen E. (2002)** The institutional logic of life cycle thinking. Journal of Cleaner Production, 10 (2002), 427-437.

**Houtart F. (1980)** Approche sociologique des valeurs de l'éthique et de la religion, dans Watté P. : Ethique et sociologie des valeurs, conflit ou complémentarité, Peeters Leuven, pp 87-114.

**Janis I. (1982)** Groupthink, 2ed edition, Boston, Houghton-Mifflin.

**Jenkins B.R. et Hine P.T. (2003)** Benchmarking for best practice environmental management, Environmental Monitoring and Assessment, 85 (2003) 115-134.

**Jensen M., Meckling W. (1976)** Theory of the firm, Managerial behavior, agency Costs and ownership Structure, Journal of Financial Economics, 3 October 1976, pp 469-506.

**Jeorgensen A, Hermann I.T., Mortensen J.B. (2010)** Is L.C.C. relevant in a sustainability assessment? International Journal of Life Cycle Assessment, vol 15 (6), pp 531-532.

**Johnston R, Lawrence P. R. (1988)** Beyond vertical integration-the rise of the value-adding partnership. *Harvard Business Review*, vol. **July-August** : 94-101.

**Kaplinsky R.K. (2004)** Spreading the Gain from Globalization: What Can Be Learned from Value-Chain Analysis ? *Probl Econ transit* 47 (2): 74-115

**Lagarde V. (2004)** Influence du profil du dirigeant sur le type de diversifications en petite entreprise. Application au cas agricole. Thèse de doctorat, université de Limoges.

**Lagrange L., Lelièvre J. (1994)** Evolution d'un échantillon d'exploitations agricoles atypiques. 1981-1991. Enseignement et perspectives, *Document de travail ENITAC*, 96p.

**Lambin J.-J. (1998)** Le marketing stratégique: du marketing à l'orientation marché, 4<sup>ème</sup> édition, Edisciences International, Paris.

**Laufer W.S. (2003)** Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, vol 43, n°3, pp 253-261.

**Lawrence E., Andrews D., Ralph B., France C. (2002)** Applying organizational environmental tools and techniques, *Corporate Social responsibility and Environmental Management*, 9, 116-125.

**Leroy M. (2010)** Fondements critiques de l'analyse de la performance environnementale des dispositifs de développement durable, chapitre 12, dans Palpacuer F. Leroy M. et Naro G. (dir) *Management, mondialisation, écologie*, Hermès, Lavoisier, Paris. pp 281-304.

**Le Treut H. , Jancovici J.-M. (2004)** L'effet de serre, Champs, Flammarion, Paris.

**Louart P. (2002)** Pour un libre usage de la méthode des cas en gestion, communication à la journée "Méthode des cas", IAE de Bordeaux, 5 décembre 2002

**Mallein P., Cautrès B. (1990)** Etude sur les profils de valeur en agriculture, TPR Télé Promotion Rurale Rhône-Alpes, Grenoble 1990.

**March J., Simon H. (1999)** Les organisations: problèmes psychosociologiques, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.

**Marchesnay M. (1998)** L'entrepreneuriat rural en quête de légitimité. In : Marchesnay M. *Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités*. Economica, Paris, 371p, p199-220.

**Martinet A.-C., Reynaud E. (2004)** Entreprise durable, finance et stratégie, *Revue Française de Gestion*, 2004/5 n°152 pp 121-136

**Mercier S. (1999)** L'éthique dans les entreprises, La Découverte, Paris.

**Meuriot V. (2012)** Analyse critique de l'économétrie des séries temporelles modernes.

Document de travail ART-Dev 2012-05.

**Miclet G., Sirieix L., Thoyer S. (1998)** Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités, collection Economie agricole et agro-alimentaire, Economica, Paris.

**Mignon S. (2001)** Stratégie de pérennité d'entreprise, Vuibert, Paris, 232 p.

**Mignon S. (2013)** Chapitre introductif. La pérennité organisationnelle : un enjeu essentiel, in Mignon S. (coordonné par) Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôles, Management et société, Editions Ems, Cormelles-le-royal.

**Miles M.B., Huberman A.M. (1988)** Qualitative data analysis, a source book of new methods, Sage publication, 263 p.

**Missimer M., Robèrt K.H., Broman G., Sverdrup H. (2010)** Exploring the possibility of a systematic and generic approach to social sustainability, Journal of Cleaner Production, 18 (2010) 1107-1112

**Mol A.P.J., Spaargaren G. (2000)** Ecological modernization theory in debate: a review, Environmental Politics, 9(1), pp 17-49.

**Morin E. (2000)** Les sept savoirs nécessaires à l'Education du futur, (1<sup>ère</sup> édition UNESCO 1999), Editions du Seuil, Paris.

**Mouchot C. (1990)** Décision et sciences sociales, dans Martinet A.C. (coordonné par) Epistémologies et sciences de gestion, collection Gestion, Economica, Paris, pp 31-80.

**Mucchielli A. (1991)** Les méthodes qualitatives, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris.

**Müller B. (2007)** Food Miles or Poverty Eradication? The moral duty to eat African strawberries at Christmas, Oxford Energy and Environment Comment.

**Nonaka I., Takeuchi H. (1995)** The knowledge-creating company, Oxford university press, New York, Oxford, 1995

**Owens J.W. (1999)** Why Life Cycle Impact Assessment is now described as an indicator system, International Journal of Life Cycle Assessment, 4(2), 81-86.

**Palpacuer F. (2000)** Competence-based strategies and global production networks: A discussion of current changes and their implications for employment, Competition and Change. The Journal of Global Business and Political Economy, vol. 4 : 353-400

**Palpacuer F., Leroy M., Naro G. (2010)** Management, mondialisation, écologie : regards critiques en sciences de gestion, Hermès, Lavoisier, Paris.

**Pasilinna A. (2000)** La cavale du géomètre, Folio, Gallimard, Paris.

**Pérez R., Rastoin J.L. (1989)** Les stratégies agro-industrielles. *Economies et Sociétés*, série AG, n° 7 : 225 p.

**Pfeffer J., Salancik G.R. (1978)** *The External Control of Organizations : a Resource Dependence Perspective*, Harper et Row, New York.

**Piteau M. (1992)** A propos de De la Justification (L. Boltanski, L. Thévenot) in : *Revue française de science politique*, 42<sup>ème</sup> année, n°6, 1992, pp 1023-1035

**Plane J.-M. (2000)** *Méthodes de recherche-intervention en management*, collection Economiques, L'Harmattan, Paris.

**Popper K. (1979)** La logique des sciences sociales: rapport aux journées de Tübingen, dans Adorno T. et Popper K. *De Vienne à Francfort, la querelle allemande des sciences sociales*, Editions Complexe, pp 75-90.

**Porter M. E. (1979)** How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, March 1979.

**Porter M. E. (1985)** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

**Porter M. E. (1999)** *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, Pearson France, Montreuil.

**Preston S.H. (1975)** The changing relation between mortality and level of economic development. *Population Studies* 29(.): 231-248.

**Raikes P., Jensen F.M., Ponte S. (2000)** Global Commodity Chain Analysis and the French Filière Approach: Comparison and Critique. Working Paper 00.3, Subseries on Globalisation and Economic Restructuring in Africa, February

**Rattin S. (1997)** Jeunes chefs d'exploitation, diminution du nombre, montée du professionnalisme, *revue Pour*, n° 155, septembre 1997, pp 11-19.

**Raynaud E., Sauvee L., Valceschini E. (2005)** Marques et organisation des filières agroalimentaires : une analyse par la gouvernance. *Economies et Sociétés*, vol. 39 n° 5 : 837-854

**Reitinger C., Dumke M., Barosevcic M., Hillerbrand R. (2011)** A conceptual framework for impact assessment within SLCA, *International Journal of Life Cycle Assessment* (2011) 16:380–388

**Rex E., Baumann H. (2008)** Implications of an interpretative understanding of LCA practice, *Business strategy and the environment*, 17, 420-430.

**Reynaud E., Chandon J.-L. (1999)** De vert clair à vert foncé : différents types de comportements de protection de l'environnement des entreprises, *in* Ingham Marc, Koenig Gérard (dir.), *Perspectives en management stratégique: tome V 1997-1998*, Editions EMS, p. 223-242.

**Roel R. (2005)** Guide to instruments of corporate responsibility, York University and Schulich Canada's Global Business School, October 2005.

**Rostow W.W. (1960)** The process of economic growth, 2<sup>nd</sup> edition, Oxford.

**Rotschild W.E. (1984)** How to gain (and maintain) the competitive advantage in business. Mc Graw Hill, New-York.

**Roy B. (2007)** La robustesse en recherche opérationnelle et aide à la décision: une préoccupation multi-facettes. *Annales du Lamsade n°7 « Robustness in OR-DA »* pages 209-235.

**Royer I., Zarlowski P. (1999)** Echantillons. *In* Thiétart R-A. et coll. : *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris, pp 188-223.

**Sonnemann G. (2005)** New features under preparation, *International Journal of Life Cycle Assessment*, 10 (5), 374.

**Sonnemann G. , de Leeuw B. (2006)** Life cycle management in developing countries : State of the Art and outlook, *International Journal of LCA*, special issue 1(2006), 123-126.

**Strauss A., Corbin J. (1990)** *Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques*, Sage publications.

**Tallec F., Bockel L. (2005)** L'approche filière : Analyse fonctionnelle et identification des flux, FAO, EasyPol module 043, [www.fao.org/tc/easypol](http://www.fao.org/tc/easypol) Accessed 10 June 2011

**Thévenot L. (1993)** A quoi convient la théorie des conventions? *Réseaux*, n° 62, pp 137-142.

**Thévenot L. (2002)** Conventions of co-ordination and the framing of uncertainty, *in* Fullbrook Edward (ed.) *Intersubjectivity in Economics*, London, Routledge, pp 181-197.

**Thiétart R.-A. (1986)** Stratégies de revitalisation pour les activités en difficulté, *Revue Française de Gestion*, n° 56/57, pp 111-118.

**Udo de Haes et al. (2002)** Life cycle impact assessment, striving towards best practices, SETAC, Pensacola, Brussels.

**Wacheux F. (1996)** *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, collection Gestion, série Politique Générale, Finance et Marketing, Economica, Paris.

**Watzlawick P. (1988)** *L'invention de la réalité: contribution au constructivisme*, Points Essais, Editions du Seuil, Paris.

**Weick K.E., Roberts K.H. (1993)** Collective Mind in organizations : Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, 38 pp 357-381.

**Weick K. (1995)** What theorizing is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), pp 385-390.

**Wilkinson R., Pickett K. (2010)** *The spirit level: Why Equality is Better for Everyone* (p. 375). London: Penguin Books.

**Wilkinson R., Pickett K. (2013)** L'égalité, c'est mieux. Pourquoi les écarts de richesse ruinent nos sociétés? (p. 384). *Ecosociété*.

**Williamson O. (1975)** *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization*. New York, The Free Press.

**Winter S. (1964)** Economic "Natural Selection" and the Theory of the Firm, *Yale Economic Essays*, 4, printemps, pp 225-272.

**Wright H.E., Zhang Q., Mihelcic J.R. (2008)** Integrating economic input-output life cycle assessment with risk assessment for a screening-level analysis, *International Journal of Life Cycle Assessment*, 13, 412-420.

**Yin R. K. (1998)** *Case study research: Design and Methods*, Applied social research methods series, 5, Sage publications, Newbury Park, California, 165 p.

## Références aux activités de recherche

### ENCADREMENT DE LA RECHERCHE

#### Contributions aux thèses et post-doctorats (Enc)

**(Enc5) Ibrahima Bocoum** (2012-2014) post-doctorat (**encadrement**). Liens entre distribution inégale des revenus et mortalité infantile en ACV sociale, au niveau national. Travaux de 3 mois IRSTEA (France) puis 18 mois, IRSTEA (France) et CIRAIG-Université du Québec à Montréal (Canada).

**(Enc4) Pauline Feschet** (2009-2013) thèse de doctorat en économie, Montpellier I. Evaluation sociale du cycle de vie- Cadre conceptuel et théorique. Soutenue le 15 janvier 2014 (**suivi, comité de thèse, examinatrice jury**).

**(Enc3) Aurelle de Romémont** (2010-2013) thèse de doctorat en sciences de gestion, Montpellier I. Evaluation des apprentissages réalisés par le conseil de gestion agricole (CEF) au Bénin. Soutenue le 11 avril 2014 (**suivi et comité de thèse**).

**(Enc2) Mathilde Marchand** (2010-2013) thèse de doctorant en chimie, Rennes I. Considération de la différenciation spatiale dans l'évaluation des impacts environnementaux locaux au moyen de l'analyse du cycle de vie (ACV)- Application à la gestion des déchets ménagers. Soutenue le 9 avril 2013 (**comité de thèse**).

**(Enc1) Emilie Coudel** (2006-2008), thèse de doctorat en Agro-économie, Montpellier I. Formation et apprentissages pour le développement territorial : regards croisés entre économie de la connaissance et sciences de gestion- Réflexion, soutenue le 27 février 2009 (**comité de thèse**).

#### Direction de Mémoires de Master (MM)

**(MM10) Silveri Federica** (sous la direction de C. Macombe et Pr. L. Petti) (2014) Functional Economy and social LCA, internship report Master 2 Economics, Business and Ecologies subjects, Université de Pescara, soutenu en mars 2014.

**(MM9) di Cesare Silvia** (sous la direction de C. Macombe) (2014) How to design the perimeter of the study in social LCA? Case of insects meals replacing the protein feed for poultry and farm trout, Projet ANR DESIRABLE, internship report Master 2 Economics, Business and Ecologies subjects, Université de Pescara, soutenu en mars 2014.

**(MM8) Gasnier Camille** (sous la direction de C. Macombe) (2012/2013) EHES. ACV sociale : conditions de travail et santé ; en collaboration avec Altran Recherche, Internship report Altran Recherche- soutenu en octobre 2012.

**(MM7) di Pietropaolo Antonio Ramon** (sous la direction de C. Macombe) (2012) Bibliographical contribution to social LCA through the pre design of one new pathway



« inequality », internship report for the Master in Science of Agro-industrial system, University of Bologna, soutenu en mai 2012.

**(MM6) Damerau Kerstin** (sous la direction de C. Macombe) (2009) The Need for spatial differentiation in Life Cycle Assessment : a scheme approach for decision-makers in the bio-energy sector, internship report post-Master, Université de Géographie de Vienne, soutenu en Juillet 2009.

**(MM5) Choquet Claire** (sous la direction de J.-P. Bousset et de C. Macombe) (2008) Simulations des jeux d'acteurs: comment favoriser une démarche d'action concertée en faveur de la biodiversité forestière, mémoire de diplôme d'Agronomie Approfondie Systèmes de Production Environnement et Territoires, Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse, 53 pages + annexes, soutenu en septembre 2008.

**(MM4) Vicard Estelle** (sous la direction de C. Macombe) (2007) Evaluation des apprentissages des propriétaires forestiers à une gestion durable de la forêt : élaboration d'une méthode, mémoire de fin d'études, Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse, 52 pages + annexes, soutenu en septembre 2007.

**(MM3) Azoulay Delphine**, (sous la direction de V. Angeon, A. Caron et C. Macombe) (2006) Biodiversité forestière, peut-on la gérer de manière collective ?, mémoire de fin d'études, Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Rennes, 59 pages + annexes, soutenu en septembre 2006.

**(MM2) Sirvente Audrey** (sous la direction de C. Macombe) (2005) La construction du consensus : mieux s'entendre pour mieux se faire entendre. Illustration avec le cas des ONG environnementales actives au niveau de l'Union Européenne, Mémoire pour l'obtention du DEA Environnement-milieus-techniques-sociétés, MNHN-INAPG-Université Paris VII, 2005, 72 pages, soutenu en octobre 2005.

**(MM1) Iweins Mathilde** (sous la direction de C. Macombe et Pivot J.-M.) (2004) Contribution à la caractérisation des actions collectives locales dans le domaine de l'environnement. Cas du Val d'Allier, Mémoire pour l'obtention du DEA Environnement-milieus-techniques-sociétés, MNHN-INAPG-Université Paris VII, 2004, 64 pages + annexes, soutenu en octobre 2004.

## PRODUCTIONS ACADEMIQUES

### Revue internationale à comité de lecture (ACL)

(ACL10) Macombe C., Langeveld H. (2014) Special Issue-Development towards high GHG emission reduction for sustainable agriculture. International Journal of Sustainable Development, Vol 17 n° 1

(ACL9) Macombe C., Langeveld H. (2014) Editorial: Achieving enhanced GHG emission reduction levels in sustainable agriculture, in special issue-development towards high GHG

emission reduction for sustainable agriculture- International Journal of Sustainable Development, Vol 17 n° 1

(ACL8) Macombe C., Leskinen P., Feschet P., Antikainen R. (2013) Social Life Cycle Assessment of biodiesel production at three levels- literature review and development needs. Journal of Cleaner Production 10.1016/j.jclepro.2013.03.026 .

(ACL7) Feschet P., Macombe C. ,Garrabé M., Loeillet D., Benhmad F., Rolo Saez A. (2012) Social impact assessment in LCA using the Preston Pathway- The case of banana industry in Cameroon, International Journal of Life Cycle Assessment. 2012, DOI: 10.1007/s11367-012-0490-z

(ACL6) Lagarde V. and Macombe C. (2012) Designing the social life cycle of products from the systematic competitive model, International Journal of Life Cycle Assessment, , (2013) ISSN 0948-3349; 18: 172-184 DOI 10.1007/s11367-012-0448-1

(ACL5) Macombe C., Loeillet D., Garrabé M., Feschet P. (2011) 2nd International Seminar in social life cycle assessment. Recent developments in assessing the social impacts of product life cycles. International Journal of Life Cycle Assessment, DOI: 10.1007/s11367-011-0331-5

(ACL4) Macombe C. (2009) Ethique et pro activité agricoles pour durer. Revue Française de Gestion, DOI:10.3166/RFG.192.127-140.

(ACL3) Macombe C., (2007) Work, necessary sacrifice or suffered core ? Work and farms continuity in alternative agriculture. Renewable Agriculture and Food systems, 22 (4), pp 282-289. IF:1,094

(ACL2) Macombe C., (2006) Ethique du métier et transmission des exploitations, La Revue des sciences de gestion, n° 219, pp 129-138.

(ACL1) Macombe C., (2005) Une méthode pour détecter les éthiques de métier, Revue Management et Avenir, n° 6, octobre 2005, pp 63-84.

### **Ouvrages et chapitres d'ouvrage (OS)**

(OS9) Macombe C. (2013) (dir) ACV sociales : effets socio-économiques dans les chaînes de valeurs, septembre 2013. FruitTrop Thema éditions, CIRAD, Montpellier.

(OS8) Macombe C. (2013) (Eds) Social LCAs Socio-economic effects in value chains, November 2013. FruitTrop Théma eds, CIRAD, Montpellier.

(OS7) Macombe C. et Falque A. (2013) pour une alternative à la RSE du cycle de vie, dans : ACV sociales : effets socio-économiques dans les chaînes de valeurs, septembre 2013. FruitTrop Thema éditions, CIRAD, Montpellier, pp 21-33, *et version en anglais*.

(OS6) Macombe C. et Loeillet D. (2013) L'analyse sociale du cycle de vie, pour qui et pourquoi ?, dans : ACV sociales : effets socio-économiques dans les chaînes de valeurs, septembre 2013. FruitTrop Thema éditions, CIRAD, Montpellier, pp 35-51, *et version en anglais*.

(OS5) Macombe C. et Lagarde V. (2013) Le fonctionnement du cycle de vie social et les périmètres de l'étude, dans : ACV sociales : effets socio-économiques dans les chaînes de valeurs, septembre 2013. FruitTrop Thema éditions, CIRAD, Montpellier, pp 53-67, *et version en anglais*.

(OS4) Macombe C. (2013) Comment prévoir les effets et impacts sociaux ? dans : ACV sociales : effets socio-économiques dans les chaînes de valeurs, septembre 2013. FruitTrop Thema éditions, CIRAD, Montpellier, pp 141-156, *et version en anglais*.

(OS3) Lagarde V., Macombe C. (2013) Peut-on piloter la pérennité organisationnelle d'une filière sans indicateur formels ? in Mignon S. (dir) : Pilotage de la pérennité organisationnelle: normes, représentations et contrôle, éditions EMS, Caen, p 189-210.

(OS2) Bousset J-P., Bäcklund A.-K., Macombe C., Taverne M., (2010) Science policy interfaces in impact assessment procedures, in Floor Brouwer and Martin van Ittersum (Eds) Environmental and agricultural modelling: integrated approaches for policy impact assessment. Dordrecht: Springer.

(OS1) Macombe C., (2009) Action collective, épreuves et apprentissage d'un bien commun, dans Construire la décision : démarches, méthodes et instrumentations de l'aide à la décision, pour l'agriculture, l'agroalimentaire et l'espace rural, coordonné par Elisabeth de Turkeim, Bernard Hubert et Antoine Messean, Editions Quae (INRA), pp 333-348.

### **Conférences invitées (Inv)**

(Inv6) Macombe C. (2014) Les méthodes en cycle de vie d'évaluation de la dimension sociale des aliments et produits bio-sourcés. Ecole-chercheurs INRA « Eco-conception des aliments et produits bio-sourcés ». Futuroscope, du 10 au 13 février 2014.

(Inv5) Macombe C. (2013) Cadrage sur l'analyse du cycle de vie sociale, Comité 21, Rencontres : L'analyse de cycle de vie sociale, quels enjeux et quelles applications possibles ? Ecole Supérieure de Commerce de Paris, 26 septembre 2013.

(Inv4) Macombe C. (2012) Social LCA (part I), History of social LCA. Presentation of social LC Attribute Assessment, and social LCA of Pathways. (Part II), Social LCA of pathways- Categories of Social impacts, Goal and scope in social LCA, interpretation of results, how to find pathways- Advanced class on LCA and tools for sustainability- Sostenipra, Université autonome de Barcelone, 8 et 9 novembre 2012.

(Inv3) Macombe C. (2012) Modèles de la décision sociale. Ecole-chercheurs ELSA-Interreg Ecotech-Sudoe, Saint-Martin-de-Londres, 14-16 mai 2012.

(Inv2) Macombe C. (2011) Que peut apporter aux filières agricoles l'ACV sociale des pathways ? Colloque AVIBIO-INRA, ESA d'Angers, 9 décembre 2011.

(Inv1) Macombe C. (2011) Introduction à l'ACV sociale, et réflexion sur son utilisation pour la gestion des systèmes d'assainissement pour les pays développés et pour les pays en développement. Journée scientifique et technique de l'ENGEES (Ecole Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement de Strasbourg) Durabilité des systèmes d'assainissement, ENGEES, 3 février 2011.

### **Publications diverses (ACNL)**

(ACNL6) Macombe C., Garrabé M. Feschet P., Loeillet D. (2012) Du social dans les écobilans- Pour la Science, n° 411-janvier 2012.

(ACNL5) Bellon-Maurel V., Bessou C., Junqua G., Lardon L., Loiseau E., Macombe C., Risch E., Roux P. (2012) L'application de l'analyse de cycle de vie (ACV) aux systèmes biotechniques complexes : quels fronts de science ? Responsabilité & Environnement, n°66, avril 2012, p35-41.

(ACNL4) Bousset J.-P., Choquet C., Bouchaud M., Macombe C. (2010) Mettre en œuvre une nouvelle politique de protection de la biodiversité en forêt, que vont faire les acteurs ? Sciences Eaux et Territoires, n° 3, p. 152-157.

(ACNL3) Langeveld H., Macombe C., Roux P. (2008) GHG emission reduction and energy production in agriculture, forestry, aquaculture and mariculture : potentials and impact - 8th European IFSA (International Farming systems Association) Symposium- WS 5 Position paper, July 2008, CD-Rom Empowerment of the rural actors, pp 655-657.

(ACNL2) George-Marcelpoil E., Macombe C., (2006) Comment le FEADER peut-il favoriser l'agritourisme ?, Numéro spécial d'Ingénieries EAT, Politiques de développement rural, Cemagref, juin 2006.

(ACNL1) Macombe C., (2003) Ethique et pérennité chez les exploitants agricoles, Thèse en sciences de gestion, sous la direction de François Blanc, Clermont I, 22 septembre 2003, 600 pages.

### **Colloques internationaux avec actes (ACTI)**

(ACTI21) Macombe C. (2013) Should life-cycle based methods fit in post-normal science, to improve robustness? SETAC Europe, 19th LCA case study symposium, Roma, 11-13rd November 2013. Presentation session CS12-05 Abstract.

(ACTI20) Gasnier C., Macombe C., Grimhuler S. (2013) Towards the pathway "stress at work", 23rd SETAC Europe annual meeting, 12-16 May 2013, Glasgow. Presentation 582, page 201 Conférence book.

(ACTI19) Bocoum I., Macombe C, Feschet P. (2013) Income inequality and infant mortality: an attempt to identify a new pathway to assess the social impact in LCA, 23rd SETAC Europe annual meeting, 12-16 May 2013, Glasgow. Presentation 581, page 201 Conférence book.

(ACTI18) de Romemont A., Faure G., Macombe C. (2011) Evaluation of the impacts of learning processes of a global extension approach in Benin: different potential impacts for different types of farmers. In : Leena Savisalo (Ed.). 20th European Seminar on Extension Education (ESEE 2011): Private - public partnerships for advisory services in Europe, 30th August - 3rd September 2011, Kirkkonummi, Finland. Proceedings. Kirkkonummi : JTO School of Management, p. 204-210. European Seminar on Extension Education. 20, 2011-08-30/2011-09-03, Kirkkonummi, Finlande.

(ACTI17) Feschet P., Macombe C., Garrabé M., Rolo Saez A., Loeillet D. (2011) The pathway "Preston" linking economic activity and population health- The Cameroon case (banana industry). 2nd International Seminar on social LCA 05/05/2011-06/05/2011, Montpellier, FRA. p. 9-10

(ACTI16) Macombe C. (2011) Presentation of the program from the scientific methodology point of view. 2nd International Seminar on social LCA, 05/05/2011-06/05/2011, Montpellier, FRA. p. 5.

(ACTI15) Lagarde V., Macombe C. (2011) Taking into account the social effects of competition between products, 2nd International Seminar on social LCA, 05/05/2011-06/05/2011, Montpellier, FRA, p7-8.

(ACTI14) Choquet C., Macombe C., Bousset J.-P., Bouchaud M. (2010) Simuler les négociations provoquées par la mise en œuvre d'une charte forestière contraignante, Recueil des communications OPDE 2010, Rey-Valette H., Chia E. (eds) colloque OPDE Aide à la décision et gouvernance, Montpellier 25 octobre 2010, p. 220-233.

(ACTI13) Macombe C., Feschet P., Garrabe M., Loeillet D. (2010) Reporting the social indicators to the functional unit for food product. Theoretical contribution regarding the collection of relevant data, Proceedings LCAfood, Bari (Italie) 22-24 Septembre 2010, volume 1, Notarnicola B., Ettore S., Tassielli G., Giungato P., Università degli studi Aldo Moro, p. 267-272.

(ACTI12) Feschet P., Loeillet D., Macombe C., Garrabé M. (2010) Fruits and vegetable supply chains specificities and stakes as elements of discussion on social-LCA, Proceedings LCAfood, Bari (Italie) 22-24 Septembre 2010, volume 2, Notarnicola B., Ettore S., Tassielli G., Giungato P., Università degli studi Aldo Moro, p. 3-8.

(ACTI11) Macombe C., Madelrieux S., Dedieu B., Langeveld H. (2010). Presentation of the WS 2.3 : Family farming under pressure. Reassessing options for liveability and permanence. Proceedings of the 9th European IFSA Symposium, July 2010 in Vienna, Austria.

(ACT110) Macombe C. (2009). Responsabilité environnementale de l'entreprise. Quelles contributions des méthodes ACV? Recueil des actes du colloque: ISEOR- Academy of Management International Conference and Doctoral Consortium, 8-10 Juin 2009, Lyon. Social responsibility and corporate environment evaluation indicators, dir (Savall, Zardet et Bonnet), volume 2, p 1061- 1071.

(ACT19) Macombe C, Bouchaud M. (2008) How forests private owners consider biodiversity in their forest management. ICAS International scientific conference Sustainable forest management in a changing environment, Bucharest, ROM, 23-25 October 2008, Working session 3- Forest biodiversity evaluation, monitoring, conservation and improvement. Conference programme and abstract book, 2 pages.

(ACT18) Macombe C., Roux P. (2008) A prospective review of the forthcoming challenge for land and water uses: a new deal for agriculture, AgEng2008 Agricultural and Biosystems Engineering for a Sustainable World, Herssonissos, (Grèce), (2008), Conference Proceedings CD, n° 1129435, 13 pages, 23-25 juin.

(ACT17) Macombe C., Rault G. et Servièrè G. (2007) A key issue lies in the local cattle industry, in Cosentino and al (dir.), Farm Regional scale design and improvement, tome 1, Farming systems design 2007, September 10-12, Catania, Sicily (Italy), pages 195-196.

(ACT16) Macombe C. (2006) How are European farmers dealing with global environmental changes ?, in Langeveld Hans, Röling Niels (dir.), Changing European farming systems for a better future : news visions for rural areas, 1, Wageningen Academic publishers, Wageningen, 7th European IFSA Symposium, 7-11 May 2006, p. 257-261.

(ACT15) Caron A., Galman M., Macombe C. (2005) When nature conservation brings about conflicts, violent behaviour and common assault, International Sociology Conference, "Environment, knowledge and Democracy", coordinator : Cécilia Claeys-Mekdade, Marseille, France, July 6-7, CD-Rom des actes.

(ACT14) Macombe C. (2004) Learning new skills by French farmers. Evolution and unevenness of the beliefs, workshop 4, "Knowing and learning", coordinator : Bernard Hubert, 6th IFSA European Symposium Farming and Rural Systems Research and Extension, Vila Real, Portugal, April 3-8, 2004, pp 439-448.

(ACT13) Macombe C. (2004) La qualité comme cheval de Troie de l'éthique, colloque Méthodes de recherche innovantes pour créer des connaissances opérationnalisables, Conférence internationale co-organisée par la Division "Méthodes de recherche" de l'Academy of management et par l'ISEOR, Université Lyon III, 18-20 mars 2004, volume complémentaire, pp 511-528.

(ACT12) Macombe C. (2004) Le travail, sacrifice nécessaire ou corvée subie ? Travail et pérennité des exploitations, colloque de la SFER, Paris, 18-19 novembre 2004, Cd-Rom des Actes, 13 pages.

(ACTI1) Pivot J.M., Macombe C., Raulet-Croset N. (2004) Local arrangements for environmental protection as resulting from a framing process, sub-theme 35 "Organizational Design and Dynamics in the Sphere of Public Affairs", 20th EGOS Colloquium "The organization as a set of dynamic relationships", Ljubljana University, Slovenia, July 1-3, 17 pages.

### **Colloques internationaux sans actes ou nationaux avec actes (ACTN)**

(ACTN8) Gasnier C., Macombe C, Grimhuler S. (2013) Evaluation de l'impact des conditions de travail sur la santé dans les organisations des cycles de vie, 3 rd International seminar in social life cycle assessment, Montréal, 6 et 7 mai 2013.

(ACTN7) Bocoum I., Macombe C. (2013) Impacts sociaux des inégalités de revenus liées à une activité économique, 3 rd International seminar in social life cycle assessment, Montréal, 6 et 7 mai

(ACTN6) Macombe C., Lagarde V. (2011) Setting the boundaries for social LCA in comparison with environmental LCA. Colloque Ecotechs & Tools, Environmental and integrated management of complex systems-biosystems-water- land management, Montpellier- 30 novembre-2 décembre 2011.

(ACTN5) Bouchaud M., Macombe C., Choquet C, Niveleau X (2008). Learning the sustainable management of forests? The Massif Central (France) case. ICAS International scientific conference Sustainable forest management in a changing environment, Bucharest, ROM, 23-25 October.

(ACTN4) Macombe C. (2005) A non-learning huge effort – experiential learning tool, International Farming Systems "Global Learning Opportunity", Rome, Italy, October 31st-november 4 th.

(ACTN3) Macombe C., Serena M. et Piotrowski M. (2005) Méthode de diagnostic des facteurs favorables ou défavorables au développement dans l'ancrage local d'un système de production agricole d'importance régionale, symposium international du programme transversal de l'INRA « Pour et sur le développement régional » PSDR, « Territoires et enjeux du développement régional », 9 au 11 mars 2005 à Lyon.

(ACTN2) Damasceno J.C., Macombe C., Moinet M.H., Pailleux J.Y., Cournut S., Dedieu B. (2005) Vers des projets d'élevage raisonnés en commun? Analyse de 12 démarches de commercialisation associant de petits groupes d'éleveurs laitiers. Douzièmes Rencontres Recherches Ruminants de Paris, les 7 et 8 décembre 2005, p 212.

(ACTN1) Macombe C., Pivot J-M., Marsat J-B., Bousset J-P. (2004) Une contribution d'une approche en sciences de gestion pour traiter de l'action publique en matière d'environnement, colloque 17èmes journées nationales des IAE, Lyon, 13 -14 septembre, Cd-Rom des actes, 13 pages.

## Organisation de colloques internationaux

Organisation scientifique du 4th International seminar on social life cycle assessment-Progress, Agropolis (Montpellier) les 19, 20 et 21 Novembre 2014 (200 participants)

Organisation scientifique du « 2nd International seminar on social life cycle assessment - Recent developments in social impact assessment of products life cycle », qui s'est tenu à Agropolis (Montpellier) les 10 et 11 Mai 2011 avec 150 participants <http://social-lca-2011.cirad.fr/presentation>

Chair de la session “sustainability and social LCA” -23rd SETAC (Society of Environmental Toxicology and Chemistry) Europe annual meeting, Glasgow, 12-16 May 2013.

Chair de la session RS-02 “Social Life cycle assessment” et discutante du workshop 2 : « Assessing social impacts in the product life cycle », 18th SETAC LCA case study symposium, Copenhagen, 26-28th November 2012.

Chair de la session 6 “Integrated assessment and multicriteria aggregation”; Colloque Ecotechs & Tools, Environmental and integrated management of complex systems-biosystems-water- land management, Montpellier- 30 novembre-2 décembre 2011.

Chair de la session WS 2.3 « Family farming under pressure » 9th European IFSA (International Farming System Association) symposium “Building sustainable rural futures”. Vienne, 4-7 Juillet 2010.

Chair de la session 5 “GHG emission reduction and energy production in agriculture, forestry, aquaculture and mariculture. Potentials and impact”. 8th European IFSA symposium; Empowerment of the rural actors, Clermont-Ferrand, 6-10 Juillet 2008.





## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : (ACL1) Macombe C., (2005) Une méthode pour détecter les éthiques de métier, Revue Management et Avenir, n° 6, octobre 2005, pp 63-84.

Annexe 2: (ACTI3) Macombe C., (2004), La qualité comme cheval de Troie de l'éthique, colloque Méthodes de recherche innovantes pour créer des connaissances opérationnalisables, Conférence internationale co organisée par la Division "Méthodes de recherche" de l'Academy of management et par l'ISEOR, Université Lyon III, 18-20 mars 2004, volume complémentaire, pp 511-528.

Annexe 3: (ACL2) Macombe C., (2006), Ethique du métier et transmission des exploitations, La Revue des sciences de gestion, n° 219, pp 129-138.

Annexe 4: traduction de (ACL3) Macombe C., (2007) Work, necessary sacrifice or suffered core ? Work and farms continuity in alternative agriculture. Renewable Agriculture and Food systems, 22 (4), pp 282-289. IF:1,094

Annexe 5: (ACL4) Macombe C. (2009). Ethique et pro activité agricoles pour durer. Revue Française de Gestion, DOI:10.3166/RFG.192.127-140.

Annexe 6: (ACTI4) traduction de : Macombe C., (2004), Learning new skills by French farmers. Evolution and unevenness of the beliefs, workshop 4, "Knowing and learning", coordinator : Bernard Hubert, 6th IFSA European Symposium Farming and Rural Systems Research and Extension, Vila Real, Portugal, April 3-8, 2004, pp 439-448.

Annexe 7: (OS1) Macombe C., (2009) Action collective, épreuves et apprentissage d'un bien commun, dans Construire la décision : démarches, méthodes et instrumentations de l'aide à la décision, pour l'agriculture, l'agroalimentaire et l'espace rural, coordonné par Elisabeth de Turkeim, Bernard Hubert et Antoine Messean, Editions Quae (INRA), pp 333-348.

Annexe 8: traduction de (ACTN4) Macombe C., (2005), A non-learning huge effort – experiential learning tool, International Farming Systems "Global Learning Opportunity", Rome, Italy, October 31st-november 4 th.

Annexe 9: (ACTI10) Macombe C., (2009). Responsabilité environnementale de l'entreprise. Quelles contributions des méthodes ACV? Recueil des actes du colloque: ISEOR- Academy of Management International Conference and Doctoral Consortium, 8-10 Juin 2009, Lyon. Social responsibility and corporate environment evaluation indicators, dir (Savall, Zardet et Bonnet), volume 2, p 1061- 1071

Annexe 10: (OS3) Lagarde V., Macombe C. (2013) Peut-on piloter la pérennité organisationnelle d'une filière sans indicateur formels ? in Mignon S. (dir) : Pilotage de la pérennité organisationnelle: normes, représentations et contrôle, éditions EMS, Caen, p 189-210.

Annexe 11: (ACL6) Lagarde V. and Macombe C. (2012) Designing the social life cycle of products from the systematic competitive model, International Journal of Life Cycle Assessment, , (2013) ISSN 0948-3349; 18: 172-184 DOI 10.1007/s11367-012-0448-1

Annexe 12: (ACL7) Feschet P., Macombe C. ,Garrabé M., Loeillet D., Benhmad F., Rolo Saez A. (2012) Social impact assessment in LCA using the Preston Pathway- The case of banana industry in Cameroon, International Journal of Life Cycle Assessment. 2012, DOI: 10.1007/s11367-012-0490-z

Annexe 13: (ACL8) Macombe C., Leskinen P., Feschet P., Antikainen R.(2013) Social Life Cycle Assessment of biodiesel production at three levels- literature review and development needs. Journal of Cleaner Production 10.1016/j.jclepro.2013.03.026 .

Annexe 14: Sommaire de (OS9) Macombe C. (2013) (dir) ACV sociales : effets socio-économiques dans les chaînes de valeurs, septembre 2013. FruitTrop Thema éditions, CIRAD, Montpellier.

Annexe 15: (ACNL6) Macombe C., Garrabé M. Feschet P., Loeillet D. (2012), Du social dans les écobilans- Pour la Science, n° 411-janvier 2012.

## Résumé

### Contribution à la gestion de la pérennité des entreprises de l'agriculture et de l'agro-alimentaire

Dans certaines régions rurales françaises, les exploitations agricoles redéfinissent leurs contours et leurs activités à chaque génération. Au point qu'on ne saurait identifier une « entité exploitation » stable au-delà de quelques dizaines d'années. Mais il arrive qu'une certaine exploitation agricole perdure dans son identité, de génération en génération. Le phénomène existe partout, y compris dans des zones montagneuses ou dites déshéritées, en dépit de toutes les théories financières. De manière analogue, nous sommes surpris par la pérennité de certaines petites filières de produits agricoles, au fil des générations. A partir d'études de cas, les travaux exposés ici attribuent ces longévités exceptionnelles au partage d'une **éthique de métier**, qui se trouve en phase avec un **marché**. Pour l'agriculteur comme pour les protagonistes d'une petite filière agro-alimentaire, posséder une éthique de métier signifie que l'on raisonne les décisions importantes en fonction d'une convention conforme à la Grammaire de la Justice (Boltanski et Thévenot, 1991) qui inclut un bien commun local. Cette éthique est « en phase avec un marché » quand il existe une clientèle prête à rechercher les denrées et les aménités cohérentes avec cette éthique. Il peut s'agir d'un fromage typé, mais aussi de maïs ordinaire protégé par « lutte intégrée » (sans pesticides), de séjours à la ferme, ou d'un ensemble de produits disponibles en vente directe. Qu'en est-il pour des filières beaucoup plus imposantes, telles que les filières agro-alimentaires multinationales ? Leur ruée sur les certifications (commerce équitable, agriculture biologique, ISO26000 etc.) de tous ordres montre qu'elles y trouvent des avantages. Est-ce qu'elles en espèrent les moyens de durer ? Leurs responsables du « développement durable » cherchent-ils à reproduire ainsi le **lien vertueux** (pour la pérennité) entre **bien commun et marché**, que vous venons d'évoquer ? Le terrain de l'agro-alimentaire multinational vibre de multiples tentatives pour prouver (aux usagers, aux pouvoirs publics, aux partenaires) que la filière agit en faveur du bien commun. Quel bien commun ? Veut-on empêcher les expropriations des petits agriculteurs chassés par les plantations de palmier à huile en Malaisie, ou favoriser la culture du palmier à huile chez les petits agriculteurs brésiliens à la reconquête forestière des herbages volés à la forêt amazonienne ? Quel est le « salaire décent » dans une plantation de banane au Costa-Rica, au Cameroun ? Comment développer une filière d'eau minérale en Inde sans heurter les populations locales ? Répondre totalement à ce type de question réclamerait un très lourd programme en sciences humaines et sociales. Le programme en cours pour évaluer les changements envisagés dans ces filières du point de vue social est une petite partie de ce grand programme. Son ambition est double. La première est de défendre une méthode pour expliciter les biens communs (généraux et locaux) défendus dans chaque circonstance. La seconde est de générer une « métrique sociale » pour évaluer les projets de ces filières. La particularité de cette évaluation sociale est de regarder ce qui risque de changer (du point de vue social) dans n'importe quelle étape du cycle de vie, soit bien au-delà de ce que l'on considère habituellement en évaluation de projet. Malgré tous ses manques, nous faisons le pari que les résultats générés par ce programme sauront accompagner le raisonnement des grandes filières agro-alimentaires dans leur recherche de pérennité.

Mots-clés : Pérennité-exploitations agricoles -filière- bien commun-stratégie-évaluation sociale.