

L'offre de produits « éthiques » est-elle accessible à la PME ? Le cas de la production d'aliments « bio » par la PME agroalimentaire

Eline Nicolas

En 1976, Anita Roddick ouvre sa première boutique de produits cosmétiques à Brighton en Angleterre : The Body Shop. Ses pratiques sont particulièrement novatrices sur ce genre de marché, typique de la société de consommation des pays développés. Anita Roddick refuse les pratiques marketing classiques de mise en avant des produits et donc par exemple l'utilisation d'emballages superflus. Mais, cette décision n'est que le reflet d'un engagement plus profond qui concerne aussi bien la lutte contre les essais sur les animaux que la défense du commerce équitable. Dans ce sillage, de nombreux autres « produits éthiques » vont être mis sur le marché pour exprimer des valeurs sociales mais aussi écologiques. Ainsi, le marché des aliments biologiques se structure réellement dans les années 90 et les années 2000 voient le commerce équitable toucher le grand public.

Mais, 30 ans après l'initiative d'Anita Roddick, on peut se demander pourquoi les produits éthiques restent marginaux, pourquoi ne sont-ils pas devenus le standard de notre consommation ? Une piste de réponse pourrait concerner l'offre elle-même. Ainsi, concernant spécifiquement le marché du bio, il semble qu'un prix moins élevé et une disponibilité plus grande des produits soient les éléments incitatifs principaux d'augmentation de la consommation de ces produits chez les consommateurs et clients actuels (Agence Bio, 2005).

Il apparaît donc pertinent de se poser la question de la difficulté à produire ces aliments bio. Nous nous intéressons ici au cas précis des PME agroalimentaires pour comprendre dans quelle mesure leur processus de production peut être plus exigeant que la production d'aliments dits conventionnels.

Tout d'abord, la revue de littérature présente le contexte d'adoption de la norme AB en PME. Enfin la seconde partie rend compte d'une étude empirique menée auprès d'une vingtaine de PME agroalimentaires produisant des biens normalisés AB.

I. Le contexte d'adoption de la norme AB

L'agriculture biologique est une réaction aux modes de production agricole conventionnelle et massive utilisés depuis le milieu du 20^{ème} siècle. En effet, le productivisme forcené se heurte à des obstacles de plus en plus importants parmi lesquels :

- la vitesse de réaction des parasites (Maignet et Mühlberger, 1998). Les entités nocives sont de plus en plus rapidement insensibles aux produits chimiques utilisés, ce qui crée un effet d'entraînement et accroît le recours à ces substances ;
- l'inquiétude des consommateurs. Face aux différentes crises concernant les produits agroalimentaires, l'entreprise doit modifier ses pratiques et rassurer ses clients (Canel-Depitre, 2001).

Ainsi, l'appellation « AB » fait référence à deux textes bien précis, le règlement CEE 2092/91 du 24 juin 1991 concernant la production végétale ou les produits transformés composés

essentiellement d'ingrédients d'origine végétale et la loi du 4 juillet 1980 pour la production animale et les produits d'origine animale. C'est donc l'Etat qui a initialement mis en place la normalisation « AB » et qui en garantit l'attribution. Les dispositions légales vont fournir des cadres précis afin de guider la production et la transformation des céréales, des viandes, des fromages et des boissons. La procédure d'attribution a été confiée à des organismes certificateurs agréés par les pouvoirs publics français. Ils contrôlent le respect des nombreuses exigences légales parmi lesquelles :

- la non utilisation de produits chimiques de synthèse pour la lutte contre les parasites, les ravageurs et les maladies ;
- l'utilisation d'engrais produits grâce au recyclage des matières organiques ;
- la rotation des cultures afin qu'une parcelle ne produise pas tous les ans la même variété ;
- le respect du bien être des animaux ;
- la présence d'au moins 95% d'ingrédients issus du mode de production biologique dans les aliments.

Les contraintes sont nombreuses, mais elles permettent au producteur d'utiliser un logo fort envié, puisqu'il est reconnu par les consommateurs à 92%¹ (Agence Bio, 2005).

Pourquoi les produits issus de l'agriculture biologique peuvent-ils présenter un intérêt pour la PME agroalimentaire ?

Tout d'abord, les produits issus de l'agriculture biologique revêtent un attrait commercial particulier. Ils bénéficient des crises du monde agroalimentaire et plus particulièrement celles liées à la « vache folle » et aux OGM (Organismes Génétiquement Modifiés). Ces affaires sont révélatrices d'une prise de conscience du consommateur qui refuse certaines pratiques. Bien que les consommateurs aient pendant des décennies profité des prix de vente bas liés au productivisme forcené, notamment depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, ils sont de plus en plus vigilants sur l'origine des produits alimentaires. Parallèlement à cela, ils éliminent aussi de leur consommation les aliments jugés dangereux. Selon Canel-Depître (2001), « près d'un français sur trois a exclu de son alimentation un produit qu'il estimait à risque ».

En ce qui concerne l'aspect financier des produits issus de l'agriculture biologique, si le retour sur investissement pour les dépenses en matière d'environnement est parfois remis en question, il s'agit plutôt de reconsidérer la rentabilité de ces produits sur une durée plus longue puisqu'elle serait de l'ordre de 5 à 6 ans (Monsimier et Babinet, 1990).

Les pratiques environnementales peuvent par ailleurs être sources d'économies substantielles. Cela peut être expliqué par exemple par une gestion plus rigoureuse des matières premières ou bien des déchets afin de réduire les coûts de mise en décharge qui sont très importants (Clarke, 1994).

L'élaboration de standards environnementaux permet aussi d'être plus réactif aux opportunités de l'environnement et de stimuler l'innovation, ce qui compense *in fine* les coûts initiaux selon Esty (Clarke, 1994).

Plus particulièrement, les produits normalisés AB vont permettre à la PME de se positionner de manière appropriée, grâce à ses caractéristiques spécifiques, dans le système agroalimentaire.

¹ Réponse à la question « connaissez-vous la marque AB, signe officiel de reconnaissance des produits issus de l'agriculture biologique ? ». A titre de comparaison, ce pourcentage est de 42% pour le logo européen de l'agriculture biologique.

La difficulté pour la PME d'adopter une stratégie de domination par les coûts justifie souvent la voie de la différenciation. Cela peut être envisagé plus précisément sur le marché de l'agroalimentaire grâce aux travaux de Rastoin et Vissac-Charles (1999) concernant les produits de terroir. Les auteurs replacent ces produits particuliers au sein des « stratégies de base » de Porter (1986) appliquées à l'agroalimentaire et les produits normalisés AB peuvent eux aussi trouver leur place au sein de ce modèle.

		Avantage concurrentiel	
		Coûts	Différenciation
Champ concurrentiel	Cible large	1. Domination par les coûts : production de masse	3. Segmentation « marketing »
	Cible étroite	2. Stratégie de coûts : impartition	Différenciation « spécialisée » 4. Produits innovants 5. Produits du terroir 6. <i>Produits issus de l'agriculture biologique</i>

Document 1 : Les « stratégies de base » de Porter appliquées au système alimentaire, d'après Rastoin et Vissac-Charles (1999), adapté de Porter (1986).

Rastoin et Vissac-Charles (1999) ont ajouté à la matrice de Porter le point « 5. Produits de terroir » et nous le point « 6. Produits issus de l'agriculture biologique ». Ces auteurs présentent de manière précise les quatre types de stratégie que les entreprises peuvent adopter sur le marché de l'agroalimentaire :

La première stratégie fait référence à une stratégie de production de masse de produits standards à faible coût unitaire. Elle concerne principalement le groupe stratégique des « très grandes entreprises firmes multinationales » appelées TGFM par les auteurs. Ce positionnement permet de répondre à une demande qui privilégie l'attribut prix du produit. Sur ce marché de l'agroalimentaire, cette demande de produits basiques à bas prix concerne environ 90% du marché (Rastoin et Vissac-Charles, 1999). La concurrence est donc extrêmement vive entre les producteurs pour proposer des produits toujours plus compétitifs, ce qui entraîne la recherche accrue d'économies d'échelle grâce à des investissements matériels et immatériels particulièrement coûteux.

La stratégie d'impartition est représentée par le groupe stratégique des PME de sous-traitance. Le second groupe stratégique recherche lui aussi les plus bas coûts de production. N'ayant pas les moyens d'être compétitifs par leurs propres moyens, les entreprises de ce groupe travaillent souvent pour des donneurs d'ordres qui vont supporter bon nombre de coûts fixes (communication ou recherche par exemple). C'est grâce à cette stratégie d'impartition que les petites entreprises engagées sur ce marché des produits standards peuvent être compétitives au niveau du prix.

La stratégie de segmentation « marketing » concerne une différenciation produit basée sur la construction d'une image par les géants du groupe stratégique des TGFМ agroalimentaires mais aussi pharmaceutiques, qui seules ont les moyens d'effectuer les dépenses de communication nécessaires. L'offre concerne ici en grande partie les « ali-caments », ces aliments auxquels on attribue des vertus préventives et curatives en matière d'hygiène et de santé. La variable prix ne sera pas déterminante sur ces marchés car le consommateur privilégie alors avant tout l'utilité perçue du produit.

Le dernier groupe stratégique concerne des produits différenciés. Bien que le marché des produits standards constitue une grosse partie du marché, il existe une demande croissante pour les aliments différenciés. Or, il est possible de considérer que les produits normalisés AB puissent entrer dans cette catégorie puisqu'ils répondent à la demande de sécurité des consommateurs. Ce n'est donc pas l'attribut prix qui constitue l'intérêt principal du consommateur, ce qui tombe plutôt bien pour la PME compte tenu de son incapacité à abaisser les coûts unitaires au niveau des TGFМ. L'achat de différenciation va être directement lié aux caractéristiques du produit normalisé AB : des procédures de production respectueuses de l'environnement et un produit sécurisant, le tout garanti par la norme du Ministère de l'Agriculture.

Outre l'aspect économique, l'intérêt écologique de l'agriculture biologique peut être résumé en un mot : la durabilité. La durabilité est en effet la composante principale de l'agriculture biologique (Loir-Mongazon, 1998). La prise en compte des conséquences possibles sur le long terme guide la démarche préventive de l'agriculture biologique. Bien que certains phénomènes s'accélèrent de manière inquiétante, les effets néfastes de l'activité humaine sur l'environnement sont difficilement perceptibles car ils s'opèrent très lentement. Par exemple, le réchauffement de la planète ne peut être évalué qu'en comparant des données sur plusieurs années, voire plusieurs décennies. L'agriculture biologique va quant à elle tenter de prendre en compte ces conséquences néfastes futures, même si elles ne s'imposent pas systématiquement à l'Homme dans l'immédiat.

Les rendements actuels ne doivent pas porter atteinte à la capacité des générations futures de produire ce dont elles auront besoin. En matière d'environnement, il est en effet parfois difficile, voire impossible de réparer les dommages causés. Les atteintes qui lui sont portées sont très vicieuses : elles sont pendant longtemps quasiment invisibles, mais, quand le problème apparaît, il est souvent trop tard pour le résoudre. La démarche de l'agriculture biologique est d'autant plus louable (et rare) qu'il s'agit de prendre en compte les besoins des générations futures, et non seulement ceux de la génération actuelle.

L'intérêt écologique majeur de la démarche de développement durable pour la PME est donc de participer à la protection de la planète ou du moins de ne pas être acteur de la dégradation de l'environnement. Cette volonté de prendre en compte la durabilité environnementale va ainsi avoir des effets positifs sur tous les éléments de l'écosystème.

Enfin, selon Bensédrine (2001), l'action environnementale de l'entreprise peut permettre d'accroître la motivation du personnel et on peut s'interroger de la même manière sur la capacité de la production de produits normalisés AB à susciter l'adhésion et la mobilisation du personnel de la PME. Offrir des produits normalisés AB est le résultat d'un travail collectif des membres de la PME. Il peut être nécessaire que le dirigeant ait initialement expliqué la

nouvelle orientation stratégique et les implications d'un tel changement à ses collaborateurs. Si les salariés sont persuadés du bien fondé de la nouvelle stratégie, alors les changements organisationnels s'en trouveront sans doute facilités. Cela correspond parfaitement au concept de « vision partagée » de Mack (1992). D'une part, les membres de la PME peuvent se retrouver autour de l'objectif commun d'obtention de la norme. Cette normalisation peut prendre la forme d'un projet fédérateur et mobilisateur et alors, peut-être, peut-on effectivement imaginer que les salariés auront à cœur que le système productif de la PME corresponde aux exigences du Ministère de l'Agriculture en matière de produits bio.

L'influence des parties prenantes

Implications environnementales et sociales concourent à un mouvement d'élargissement de la responsabilité de l'entreprise qui remet fondamentalement en question le rôle qui lui est traditionnellement dévolu. La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) notamment pose le postulat que c'est la recherche de la maximisation du profit qui est le critère déterminant de l'actionnaire pour guider le comportement du dirigeant, conformément à l'orthodoxie néo-classique. Les réflexions de Friedman (1962), figure centrale de l'Ecole de Chicago, permettent d'ailleurs de bien comprendre cette logique actionnariale lorsqu'il affirme qu'« il existe peu de courants aussi dangereux pour les fondements même de notre société libre que l'acceptation pour les dirigeants d'entreprise d'une conception de la responsabilité sociale autre que de servir le mieux possible les intérêts de leurs actionnaires » (cité par Martinet et Reynaud, 2001). Certains parlent ici d'une « vision minimaliste de la responsabilité sociale » (Gond, 2001). A l'inverse, de nombreuses études récentes (Martinet et Reynaud, 2001) montrent l'importance de nouvelles orientations stratégiques, non plus uniquement tournées vers la performance financière mais vers la « performance sociale ou environnementale ». C'est donc deux courants de pensées qui s'opposent, le « court-termisme » et la financiarisation des stratégies, conformément à la « *shareholder theory* » et la stratégie conforme à la « *stakeholder theory* ». Ainsi, la théorie des parties prenantes va préférer la satisfaction de l'ensemble des partenaires à la satisfaction du seul groupe des actionnaires, c'est à dire la maximisation du profit. L'entreprise utilise une démarche éthique, elle agit en prenant en considération les conséquences de ses actes sur les autres membres de la société (Berman et alii 1999).

La théorie des parties prenantes ou théorie des *stakeholders* (Freeman, 1984) propose une approche systémique de l'étude de la relation de l'entreprise avec son environnement. L'entreprise évolue au sein d'un environnement composé d'autres acteurs qu'elle doit prendre en compte. Ces autres acteurs sont les parties prenantes que Freeman (1984) définit comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

Une des questions centrales posées par la théorie des parties prenantes concerne la motivation des entreprises engagées dans cette voie : la firme recherche-t-elle *in fine* uniquement la rentabilité financière ou est-elle guidée par des valeurs plus profondes ? (Harrison et Freeman, 1999). Face à cette problématique, il existe un certain consensus dans la littérature sur la théorie des parties prenantes autour de l'existence de deux approches : l'approche instrumentale et l'approche intrinsèque, notamment développées par Berman et alii (1999).

L'approche instrumentale ou « *Strategic Stakeholder Management* » suggère qu'une bonne gestion des relations avec les parties prenantes peut accroître les performances financières. La gestion des parties prenantes n'est qu'un objectif intermédiaire et instrumental car il s'agit

d'une stratégie maximisatrice finalement très proche de la pensée de Friedman qui considère que l'entreprise n'a d'autre raison d'être que la recherche de la maximisation du profit.

L'approche intrinsèque ou « *Intrinsic Stakeholder Commitment* » pose l'hypothèse que la firme a des valeurs profondes et sincères qui vont guider son engagement vis à vis des parties prenantes. Ce sont ces valeurs et cet engagement qui vont permettre de définir les contours de la stratégie et qui influenceront le niveau de performance financière. La firme va utiliser ses valeurs (« qui sommes-nous et à quoi aspirons-nous ? ») comme fondations pour guider la prise de décision, notamment dans le cadre de ses relations avec ses divers partenaires. Ces valeurs ne sont plus utilisées de manière instrumentale mais considérées pour elles-mêmes. Les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque, pour eux mêmes, sans que leur valeur pour la firme soit déterminante dans la relation.

Les tenants de la théorie des *stakeholders* insistent sur les connections entre l'entreprise et son environnement. La firme fait ainsi face à ses responsabilités envers ses parties prenantes car elles forment toutes ensemble un système. En voici quelques unes d'entre elles parmi les plus influentes dans l'adoption de la norme AB.

Tout d'abord, la pression des consommateurs est une contrainte croissante dans la prise de décision de l'entreprise. Les individus utilisent leur pouvoir en tant qu'acheteurs pour faire valoir leurs opinions et prendre position. Après des décennies de consommation aveugle sur les conditions de travail ou le respect de l'environnement par exemple, on constate « l'apparition de consommateurs plus conscients » (Mega, 2000). Les attentes traditionnelles à l'égard du produit que sont le prix et la qualité restent essentielles mais sont de moins en moins suffisantes. Les consommateurs s'intéressent aux aspects sociétaux dans lesquels le produit a été fabriqué. Cela explique le développement de produits affichant leur caractère éthique en garantissant par exemple un revenu correct pour les producteurs locaux (ex : café Max Havelaar), qu'ils ont été produits dans des conditions respectueuses de l'environnement (ex : norme AB) ou qu'ils n'ont pas été testés sur les animaux (ex : cosmétiques The Body Shop). Mais, certaines entreprises peuvent être tentées de fabriquer une fausse image vertueuse pour attirer les « consommateurs verts » (Mega, 2000) d'un marché dynamique sur lequel les acheteurs de produits biologiques sont passés de 33% en 2003 à 45% en 2005 (Agence bio, 2005²).

Exprimer ses valeurs au travers de l'achat est une pratique courante, que ce soit à titre individuel ou par le biais de groupes de pression dont l'influence ne cesse de croître. Les relations des entreprises avec leurs clients sont en effet plus que jamais observées, analysées et réglementées que ce soit par les associations de consommateurs, les médias ou l'état. Selon Mega (2000), la consommation est un moteur efficace d'incitation pour l'entreprise. Ce pouvoir particulier peut être justifié par deux raisons :

- les consommateurs constituent la demande de l'entreprise. Leur prise de position a des conséquences directes sur son activité par le biais du volume des ventes et du chiffre d'affaires ;
- les consommateurs sont des agents particulièrement médiatiques. Leurs actions sont très visibles (ex : *boycott*) et il existe des médias qui leur sont spécifiquement destinés (ex : magazine Que choisir).

² Question posée : « Avez-vous, vous ou quelqu'un de votre foyer, acheté un ou plusieurs produits biologiques au cours des 4 dernières années ? »

La difficulté est grande pour l'entreprise de comprendre les consommateurs, au-delà de leur fonction d'achat, dans tous les aspects de leur vie : le travail, la famille, l'expression politique ... (Férone et alii, 2001).

Par ailleurs, si les clients sont des parties prenantes de premier ordre, il ne faut pas négliger non plus le rôle des fournisseurs. Ils peuvent influencer l'entreprise afin qu'elle adopte une démarche éthique. Il est parfois difficile de trouver ou de conserver des fournisseurs de matières premières rares (ex : cresson AB) et les entreprises sont prêtes à tout pour pérenniser leur relation avec les fournisseurs. De la même manière, les normes (ISO 14000 par exemple) imposent de plus en plus des relations clients-fournisseurs normalisées qui garantissent l'origine et les conditions de production du produit. Qu'elles soient elles-mêmes certifiées ou non, les entreprises, dans leurs relations avec les autres entreprises sont peu à peu touchées par les démarches éthiques, comme ce fût le cas en matière d'assurance qualité. Cela est particulièrement vrai pour les PME. Ainsi, les entreprises doivent de plus en plus ajouter des critères sociaux et environnementaux aux critères de prix et de qualité.

De leur côté, les médias bénéficient de moyens privilégiés pour relayer les démarches éthiques et faire circuler l'information entre les dirigeants et les consommateurs mais aussi avec les scientifiques et les pouvoirs publics. Or, cette circulation d'informations va faciliter le développement de projets environnementaux. Par ailleurs, ils jouent un rôle d'arbitre pour récompenser ou montrer du doigt les pratiques des entreprises (Bensédrine, 2001).

Il existe donc de nombreuses parties prenantes, et cette liste n'est sûrement pas exhaustive, pour inciter l'entreprise à adopter un comportement éthique. Mais, dans quelle mesure les spécificités de PME lui permettent-elles aussi de tenter de répondre à l'invitation (la pression ?) de ses partenaires ?

Les spécificités de la PME

La PME présente un certain nombre de spécificités qui peuvent être de nature à influencer les modalités de son offre de produits bio. Tout d'abord, la PME ne s'étudie pas comme une grande entreprise miniature ou en devenir (Guilhon, 1996). La PME n'a en effet pas systématiquement vocation à devenir une grande entreprise ou à disparaître (Marchesnay, 1997), elle peut conserver sa taille restreinte tout au long de son existence. Hormis l'étroitesse de ses moyens, la PME est « caractérisée par des spécificités sur le plan structurel et stratégique » (Guilhon, 1996).

Tout d'abord, le rôle du dirigeant est une donnée particulièrement importante pour comprendre les mécanismes de gestion de la PME. Selon Couteret (1998), « la prise en compte de la place centrale occupée par le dirigeant apparaît indispensable pour toute étude portant sur la petite entreprise ». Certains pensent même que l'étude du dirigeant constitue le point d'entrée de la recherche en PME (Julien, 1994).

Ainsi, les consignes directrices vont émaner du dirigeant via un commandement direct. Pour le reste, les salariés vont organiser leurs relations sur la base d'un ajustement mutuel qui est « naturellement utilisé dans les structures simples » (Mintzberg, 1996). Au fur et à mesure que la structure grandit, un second mécanisme de coordination va apparaître : la supervision directe qui est « le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres » (Mintzberg, 1996). L'ajustement mutuel peut s'établir « en dehors du système d'autorité formel » et donc parallèlement à la supervision directe ; il

repose sur une « communication informelle » entre salariés (Mintzberg, 1996). Julien (1994) parle, lui simplement de « dialogue » ou « contact direct ». Si ces échanges informels aboutissent souvent à une efficacité accrue des relations, la question de leur compatibilité avec les exigences d'une démarche de certification type AB reste posée.

De même, le dirigeant va bénéficier de la proximité des membres de la PME pour faire partager sa vision stratégique. Selon Julien (1994), cette proximité du dirigeant et de ses collaborateurs va lui permettre de leur expliquer les implications de toute modification de stratégie. Le concept de vision partagée est très souvent utilisé pour décrire le phénomène d'appropriation des objectifs par les membres de l'organisation. Les salariés de la PME vont intégrer les éléments de la stratégie du dirigeant et y adhérer. Qu'ils parlent de « vision » comme Mack (1992) ou de « sens de la mission » comme Mintzberg (1996), les auteurs semblent faire référence à une volonté commune des salariés d'avancer dans le même sens. Plus précisément, Mack (1992) définit le concept de vision partagée comme une « ambition collective » qui synthétiserait l'ensemble des objectifs de l'organisation. Cela nous conduit à nous interroger sur la vision que le dirigeant de la PME va souhaiter faire partager à ses collaborateurs à l'occasion de la normalisation AB : la présentera-t-il comme une démarche intrinsèque ou instrumentale ? Cela sera-t-il déterminant ?

Enfin, la PME va souvent développer par ses propres moyens les savoir-faire nouveaux dont elle a besoin. Les PME sont en effet peu consommatrices de formations externes. Paradas (1998) explique que les petites entreprises disposent de « peu d'outils pour se repérer dans l'offre de formation, souvent coûteuse, mal adaptée et quelques fois inefficace ». Ainsi, l'apprentissage organisationnel, qui est la capacité pour l'entreprise de développer et d'exploiter des compétences de manière collective au delà de l'apprentissage individuel de ses membres, se fera surtout pour la PME sur la base de ses propres ressources. L'effet de la vision partagée impulsée par le dirigeant, le climat de confiance qui accompagne les relations, l'articulation communication informelle et communication formelle seront autant d'éléments qui détermineront l'apprentissage organisationnel dans la PME et qui pourront être interrogés à l'occasion de la normalisation AB.

II. Etude empirique

Une étude empirique a été réalisée auprès de PME agroalimentaires détentrices de la norme AB. L'objectif était de comprendre le processus de normalisation et les changements organisationnels nécessaires.

Methodologie

L'étude repose sur une méthodologie qualitative qui vise à étudier les choses dans leur environnement naturel, en essayant de donner du sens sur la base des représentations renvoyées par les acteurs de terrain (Denzin et Lincoln, 1998).

La méthode de construction de l'échantillon par homogénéisation (Pires, 1997) a été retenue car elle permet de bâtir un échantillon sur la base d'un critère de diversité externe facilement identifiable : la normalisation AB de la PME agroalimentaire. Elle donne en outre la possibilité de décrire avec précision la diversité du groupe en question et donc d'en tenter une compréhension approfondie. En effet, l'échantillon par homogénéisation est construit en sélectionnant des cas proches, faisant partie d'un ensemble cohérent. L'appartenance à cet ensemble est directement liée à l'étude : « le contrôle de la diversité externe se fait par le

choix même de l'objet » (Pires, 1997). C'est donc bien sur la base de la question de recherche que l'on va déterminer l'échantillon. Cela ne signifie pas que les cas seront similaires, car, à la diversité externe, s'ajoute le principe de diversité interne. Il s'agit de rechercher des différences à l'intérieur du groupe selon des variables qui peuvent être générales ou spécifiques à la population étudiée (voir par exemple les types de production de l'échantillon en annexe 1).

L'application du principe de saturation (Glasser, et Strauss, 1967) a ensuite permis de bâtir un échantillon de 20 membres, résultant d'une prise de contact avec des PME normalisées AB référencées dans l'Annuaire Vert (Ocep, 2004), qui est la base de données de référence des opérateurs de la filière bio.

L'entretien individuel a été retenu pour sa pertinence dans le cadre de « phénomènes de compréhension » (Frisch, 1999) car il permet d'accéder aux construits des interlocuteurs. Nous souhaitons exploiter l'expérience et le ressenti des acteurs de terrain sur le changement lié à la normalisation AB. Selon Wacheux (1996), l'entretien est le « moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs ». Compte tenu de l'objectif de compréhension et de respect des représentations des professionnels, il semble donc que l'entretien soit la méthode la plus adaptée. Elle doit permettre de comprendre « le monde de l'interviewé » (Usunier et al, 1993), notamment en rencontrant le répondant dans son entreprise, ce qui a ici amélioré la contextualisation du phénomène de normalisation AB. Les entretiens menés dans le cadre de cette étude ont ainsi débouché la plupart du temps sur une visite des locaux de production.

Par ailleurs, la technique de la semi-directivité a été retenue pour « générer des données qui soient les plus naturelles possibles » (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 1999) tout en maintenant une trame directrice lors des échanges, dans un objectif de comparaison des PME.

Les propos des répondants ont été consignés dans des comptes-rendus. Les entretiens n'ont pu être enregistrés compte tenu du risque d'auto-censure des répondants sur l'organisation interne de leur entreprise. Ensuite, une codification des thèmes a permis de retravailler les éléments du discours pour les rendre plus accessibles. Selon Wacheux (1996), il s'agit de traduire un matériau extrêmement hétérogène et vaste en un ensemble restreint de mots qui sera plus accessible et que nous présentons dans le dictionnaire des thèmes suivant :

(I) Motivations de la PME agroalimentaire

- a) Décideur
- b) Mobile
- c) Parties prenantes

(II) L'adaptation des compétences

- a) collecte et traitement de l'information
 1. Quelles informations ?
 2. Qui les a collectées ?
 3. Comment ?
 4. Le rôle de l'organisme certificateur
- b) diffusion des connaissances
 1. Actions de sensibilisation / formation
 2. Thèmes de sensibilisation

- 3. Réticences
- 4. Adhésion

c) exploitation des compétences

(III) L'organisation du travail

a) le formalisme de la normalisation

- 1. Vision de la norme
- 2. Les rigidités
- 3. Impact sur les différentes fonctions de l'entreprise

b) l'organisation de la production

- 1. Ampleur des modifications organisationnelles
- 2. Les autres pratiques de normalisation

c) le style de management

- 1. Modification des tâches de travail
- 2. Centralisation des décisions d'organisation
- 3. L'écrit
- 4. Le profil du personnel d'exécution
- 4. Motivation du personnel de production

Document 2 : Dictionnaire des thèmes

Enfin, la construction d'un tableau de concordances selon la méthode de Neuman (1999) a permis d'effectuer une comparaison analytique inter-sites.

Le tableau des concordances de Neuman (1999) semble particulièrement adapté puisqu'il permet de faire ressortir des propos des répondants les éléments déterminants de la normalisation pour pouvoir les comparer par la suite. L'objectif est ici de déterminer quels sont les traits saillants qui pourront ensuite déboucher sur la construction d'une « forme situationnelle » selon l'expression de Mucchielli (2002). Nous souhaitons en effet construire une représentation schématique, en repérant des analogies formelles de situations dans les propos des répondants. C'est ainsi que le tableau des concordances doit nous aider à identifier les traits saillants, c'est à dire importants pour la compréhension et récurrents.

On peut définir trois étapes clefs dans la construction du tableau des concordances de Neuman (1999) :

- la première étape consiste à déterminer les modalités qui seront ensuite utilisées pour comparer les expériences des répondants. Elles seront notées ici de I à XIX ;
- dans un second temps, nous allons attacher un certain nombre de variables aux différentes modalités. Les variables seront notées ici grâce à un code de deux lettres, de aa à bq ;
- modalités et variables sont directement issues d'un travail de synthèse du dictionnaire des thèmes. En voici la présentation :

I Processus de décision	XI Réaction du personnel
aa : processus participatif	aw : existence de réticences
ab : décision centralisée	ax : adhésion du personnel
II Stratégie de la PME	XII Structure des compétences
ac : stratégie environnementale	ay : structure commune des compétences
ad : stratégie instrumentale	az : structure différenciée selon la fonction

ae : stratégie conjointe	hiérarchique
III Influence dans la prise de décision af : parties prenantes externes ag : isolement	XIII Vision de la norme ba : norme de produit bb : norme de processus bc : les deux
IV Etendue de la normalisation ah : production 100% AB ai : production AB et conventionnelle	XIV Conséquences du formalisme bd : absence de rigidités be : existence de rigidités
V Informations nécessaires aj : informations du cahier des charges ak : cahier des charges + autres informations	XV Ampleur des modifications organisationnelles bf : organisation parallèle pour le bio bg : réorganisation complète
VI Chargé de la collecte d'informations al : collecte centralisée am : collecte différenciée	XVI Utilisation de l'expérience de la normalisation bh : pas d'expérience précédente bi : expérience de normes plutôt "généralistes" bj : expérience de normes plutôt "idéologiques"
VII Sources d'informations an : recours à des partenaires externes (autre qu'OC) ao : recherche en interne	XVII Tâches de travail bk : absence de nouvelles tâches de travail bl : rotation/élargissement/enrichissement
VIII Perception de l'OC ap : juge / contrôleur aq : conseiller / partenaire ar : les deux	XVIII Décisions d'organisation bm : prise de décision centralisée la plupart du temps bn : prise de décision plutôt participative
IX Diffusion formelle/informelle as : existence d'actions formelles pour tous at : actions plutôt informelles	XIX Motivation principale du personnel bo : pérennité de l'emploi bp : pérennité de l'emploi + attachement à l'entreprise bq : pérennité de l'emploi + idéologie environnementale
X Diffusion aspects opérationnels/stratégiques au : sensibilisation pour tous sur des aspects stratégiques av : formation centrée sur des aspects opérationnels	

Document 3 : Modalités et variables du dictionnaire des thèmes

La variable « ae : stratégie conjointe » renvoie aux situations dans lesquelles les répondants n'ont pas réussi à trancher et ont assuré que la stratégie était aussi bien instrumentale qu'intrinsèque.

De même, concernant la modalité « Sources d'informations », nous avons posé deux caractéristiques qui opposent le recours à des partenaires externes autres que l'organisme certificateur à la recherche en interne. Le recours à des partenaires externes regroupe en fait plusieurs thèmes détaillés dans le dictionnaire des thèmes (réseau, fournisseurs, syndicats et

associations professionnelles...). Il s'agit donc d'une opposition à une recherche en interne qui serait assimilée à de la « débrouillardise ».

Enfin, dans un troisième temps, les comptes rendus font l'objet d'une re-lecture, site par site afin de déterminer les modalités du processus de normalisation de chacun d'entre eux. Parfois, les propos des répondants seront suffisamment explicites pour choisir une modalité. D'autres fois, c'est par un travail d'analyse et d'interprétation contextualisé que l'on pourra prendre la décision. Les lettres correspondantes sont ensuite placées dans le tableau de concordances pour récapituler l'ensemble de ces analyses élémentaires successives et faire ressortir les récurrences.

C'est ainsi que l'on obtient le tableau général des concordances suivant :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
I	ab	ab	ab	ab	ab	ab	nc	ab	ab	ab	ab	ab	ab	aa	ab	ab	nc	ab	aa	aa
II	ac	ad	ac	ac	ac	ae	ae	ae	ac	ac	ad	ac	ad	ad	ae	ac	ae	ad	ae	ae
III	ag	af	ag	ag	ag	ag	ag	af	ag	ag	af	ag	af	af	af	ag	af	ag	af	af
IV	ah	ai	ah	ah	ai	ai	ai	ai	ai	ai	ai	ah	ai	ai	ai	ai	nc	ah	ai	ai
V	ak	aj	ak	aj	ak	ak	ak	ak	ak	ak	ak	aj	ak	aj	ak	aj	ak	ak	aj	aj
VI	al	al	al	al	al	am	al	al	al	al	al	al	al	al	al	am	al	al	al	al
VII	an	an	ao	ao	ao	an	an	an	an	ao	ao	an	ao	an	an	ao	ao	ao	ao	ao
VIII	ar	ap	aq	aq	aq	ap	ar	ap	ap	ap	ap	ar	ap	ap	ar	aq	nc	ar	aq	ar
IX	at	at	at	as	as	as	at	at	at	at	at	at	at	at	at	at	at	at	as	at
X	av	au	au	au	au	au	av	au	au	av	au	av	av	av	av	av	av	av	av	au
XI	ax	ax	ax	ax	ax	ax	nc	aw	ax	ax	ax	ax	ax	aw	ax	ax	aw	ax	ax	ax
XII	ay	az	az	az	ay	az	ay	ay	ay	ay	ay	az	az	az	ay	az	az	az	az	ay
XIII	ba	bc	bb	ba	bb	ba	ba	ba	ba	ba	bc	bb	bb	bc	bc	bc	ba	bb	ba	ba
XIV	be	be	bd	be	bd	be	be	bd	be	bd	be	bd	be	bd	be	bd	be	be	be	be
XV	bg	bf	bg	bg	bf	bf	bf	bf	bf	bf	bf	bg	bf	bf	bf	bf	bf	bg	bf	bf
XVI	bh	bh	bj	bj	bi	bi	nc	bh	bi	bi	bi	bh	bi	bi	bh	bh	nc	bh	bi	bi
XVII	bl	bk	bl	bl	bl	bk	nc	bl	bl	bk	bl	bk	bk	bk	bk	bk	bk	bk	bk	bk
XVIII	bn	bm	bm	bm	bn	bm	nc	bm	bm	bm	bm	bm	bm	bm	bm	bm	nc	bm	bm	bm
XIX	bq	bo	bp	bp	bp	bp	nc	bp	bo	bp	bo	bp	bo	bo	bp	bo	bo	bp	bo	bo

Document 4 : Tableau général des concordances

Il convient d'apporter des précisions concernant les sites 7 et 17 qui ne sont pas des PME mais qui sont tout de même des spectateurs/acteurs privilégiés de la normalisation AB des PME (association de promotion de la norme AB et organisme certificateur). Les réponses qu'ils ont apportées à nos questions constituent un témoignage de ce qu'ils peuvent observer le plus souvent dans les PME avec lesquelles ils collaborent. Pour ne pas perdre de vue le statut particulier des répondants 7 et 17, nous les avons grisé dans le tableau. Néanmoins, sur certaines questions, ils n'ont pu apporter de réponses, soit qu'ils ne percevaient pas de tendances suffisamment marquantes, soit qu'ils n'avaient tout simplement pas accès à ce type d'information. Ils restent tout de même extérieurs à la PME et ne partagent pas son quotidien. Par exemple, les PME peuvent choisir de ne pas partager avec l'organisme certificateur ce qui n'est pas directement lié au contrôle. Dans ce cas, nous avons indiqué « nc » (non communiqué) dans le tableau de concordances.

Si l'on cherche à comprendre le résultat commun, ici la normalisation AB, alors, explique Neuman (1999), il nous faut chercher les variables récurrentes dans le tableau des concordances, que l'on pourra ensuite proposer comme causes déterminantes. C'est ainsi que l'on va faire ressortir un certain nombre de traits saillants qui pourront participer à la

construction d'une « forme situationnelle » (Mucchielli, 2002) au delà des différences marginales entre les sites.

C'est ainsi que nous avons repéré les récurrences du tableau de concordances en effectuant des tris par modalités. Par exemple, pour la modalité « I Processus de décision », le tableur Excel a permis de classer les sites en deux groupes : les PME qui avaient mené un processus participatif (variable « aa ») et celles qui avaient pris une décision centralisée (variable « ab »), et de les compter. Le nombre important de variables nous a conduit à privilégier la présentation synthétique suivante des résultats :

Tri selon la modalité :	variable la plus récurrente :	Nombre de récurrences
I : processus de décision	ab : décision centralisée	15
II : Stratégie de la PME	ac : stratégie environnementale	8
III : Influence dans la prise de décision	ag : isolement	11
IV : Etendue de la normalisation	ai : production AB et conventionnelle	14
V : Principales informations nécessaires	ak : cahier des charges + autres informations	13
VI : Responsable de la collecte d'informations	al : collecte centralisée	18
VII : Principales sources d'informations	ao : recherche en interne	11
VIII : Perception de l'organisme certificateur	ap : juge / contrôleur	8
IX : Diffusion formelle / informelle	at : actions plutôt informelles	16
X : Diffusion aspects opérationnels / stratégiques	av : formation centrée sur des aspects opérationnels	11
XI : Réaction du personnel	ax : adhésion du personnel	16
XII : Structure des compétences	az : structure différenciée selon la fonction	11
XIII : Vision de la norme	ba : norme de produit	10
XIV : Conséquences du formalisme	be : existence de rigidités	13
XV : Ampleur des modifications organisationnelles	bf : organisation parallèle pour le bio	15
XVI : Utilisation d'une expérience de normalisation précédente	bi : expérience de normes plutôt "généralistes"	9
XVII : Tâches de travail	bk : absence de nouvelles tâches de travail	12
XVIII : Décisions d'organisation	bm : prise de décision centralisée la plupart du temps	16
XIX : Motivation principale du personnel	bo : pérennité de l'emploi	9
	bp : pérennité de l'emploi et attachement à l'entreprise	9

Document 5 : Le profil général

Analyse des résultats

Tout d'abord, la motivation de la PME d'adopter une démarche de normalisation AB semble, d'une manière générale, assez partagée entre la stratégie instrumentale et intrinsèque. On notera en outre l'existence d'entreprises qui déclarent suivre une stratégie conjointe. Pour le reste, les résultats s'organisent autour de deux thèmes : l'adaptation des compétences et l'organisation du travail.

• L'adaptation des compétences

Le profil général, mais aussi chacun des trois profils spécifiques (instrumental, intrinsèque et conjoint) présente de manière très uniforme comme caractéristique une centralisation de la collecte d'informations. C'est ainsi que la personne officiellement en charge de la normalisation AB s'occupe seule de recueillir les informations qui seront nécessaires, alors même qu'elles peuvent avoir des formes diverses (cahier des charges, presse spécialisée, discours...).

Toujours concernant la collecte des données, ces dernières semblent principalement issues d'une recherche en interne, de ce que l'on pourrait appeler « la débrouillardise ». Hormis l'organisme certificateur qui intervient bien évidemment dans toutes les PME agroalimentaires candidates à la normalisation AB, ces dernières semblent peu avoir recours à des partenaires externes pour les aider dans leur processus de normalisation. Ainsi, elles vont par exemple interpréter seules le cahier des charges AB, mettre en place une organisation sans s'inspirer des pratiques d'un confrère ou bien encore inventer de nouvelles recettes.

La PME formalise relativement peu son apprentissage, en comparaison des grandes entreprises (Paradas, 1998) et l'adaptation des compétences à l'occasion de la normalisation AB respecte cette logique générale. Lorsqu'elles existent, les formations formelles sont plutôt réservées aux niveaux hiérarchiques supérieurs qui vont ensuite montrer, « sur le tas », au personnel d'exécution comment réaliser le travail dans le respect de la norme AB.

D'une manière générale, il n'apparaît pas nécessaire pour la PME de sensibiliser tous ses collaborateurs aux enjeux stratégiques de la normalisation AB. Ainsi, on ne cherche pas à impliquer le personnel d'exécution autrement que dans son travail quotidien, en lui expliquant le pourquoi des choses. D'autre part, lorsqu'une sensibilisation est menée sur des aspects stratégiques auprès de tous les membres de la PME, c'est plutôt la dimension instrumentale de la normalisation AB qui est privilégiée. Il semble que les arguments qui relèvent de la volonté de l'entreprise de répondre à une demande soient plus de nature à rassurer le personnel d'exécution de la PME que de mettre en avant les motivations idéologiques de ses dirigeants. Le volet environnemental de la norme est relayé au second rang au profit de sa capacité à différencier les produits de l'entreprise par rapport à ceux de la clientèle et donc à concourir à la pérennité économique. Quoiqu'il en soit, la plupart du temps, la sensibilisation aux aspects stratégiques reste réservée aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

Il semble que la PME mesure ses efforts de formation en fonction des publics auxquels elle s'adresse. Ainsi, c'est bien le strict minimum qui va être partagé, permettant ainsi d'affecter au plus juste ses moyens aux besoins en compétences nouvelles de chacune des catégories de personnel de l'entreprise. Il s'agirait d'un « juste apprentissage », c'est-à-dire pas plus développé que nécessaire. La PME, traditionnellement peu pourvue en moyens financiers disponibles pour la formation (par rapport aux grandes entreprises), va ainsi mettre en place un système d'apprentissage différencié. Peu de PME mettent en place des actions de formations formelles sur des aspects stratégiques pour tous leurs membres. Ce processus

d'adaptation des compétences « économe » se révèle non seulement efficace, mais aussi efficient et donc finalement assez judicieux.

Parallèlement au principe de « juste apprentissage » qui a permis de qualifier le processus d'adaptation des compétences de la PME à l'occasion de la normalisation AB, il convient de s'intéresser à la manière dont le travail et la production vont être réorganisés.

• *Organisation du travail*

La PME semble opter pour le « moindre changement » de manière à ne pas remettre complètement en question son fonctionnement initial. En d'autres termes, la norme AB n'a pas été l'occasion pour la PME de revoir en profondeur ses pratiques en s'inspirant du cahier des charges AB.

Les résultats de l'étude montrent relativement souvent une absence de changement de pratiques de travail. Il est aussi apparu plutôt surprenant que de nombreuses PME déclarent que l'introduction d'un nouveau processus de normalisation ne s'accompagne pas d'un changement de méthodes de travail. Concernant par exemple l'utilisation de l'écrit dans le cadre de la production, l'enregistrement des données par le personnel de production que nécessite la traçabilité peut ainsi être vu comme une tâche de travail supplémentaire. Les entretiens montrent ainsi une absence de changement quasi systématique à ce niveau puisque l'enregistrement reste effectué de la même manière qu'auparavant, par l'encadrement la plupart du temps, voire systématiquement lorsqu'il s'agit d'un enregistrement informatique. L'absence de changement des pratiques de travail du personnel d'exécution semble pouvoir s'expliquer par le fait que les modifications nécessaires sont gérées aux niveaux hiérarchiques supérieurs de manière à bouleverser le moins possible les habitudes des exécutants. Cela peut être considéré comme un choix pertinent de la PME afin de bénéficier des avantages des routines que développe le personnel d'exécution. Les routines étant ici envisagées au travers de leur caractéristique positive de répertoire de réponses (Nelson et Winter, 1982) qui permet à l'organisation d'accélérer, de faciliter et de systématiser la résolution de problèmes.

En outre, la prise de décision ne semble que très rarement participative. Soit il apparaît qu'elle est clairement centralisée. Il s'agit dans ce cas d'une prise de décision concentrée entre les mains de la personne chargée de la normalisation AB. Soit on devine une certaine concertation, le plus souvent en ce qui concerne des décisions en lien direct avec le travail d'exécution comme des éléments d'ergonomie par exemple. Quoi qu'il en soit, la tendance est plutôt à une prise de décision réservée aux niveaux hiérarchiques supérieurs, avec en filigrane la volonté de ne pas « se disperser » et de concentrer les implications de la norme sur le nombre le plus restreint possible de personnes. Il s'agit finalement d'une répartition du travail très divisée entre d'une part les concepteurs et d'autre part les exécutants. Organisation qui semble très proche de ce que décrit Mispelblom (1999) en matière de démarche qualité, évoquant une sorte de « néo-taylorisme ». Effectivement, le personnel d'exécution semble peu sollicité pour participer à l'élaboration des procédures d'organisation du travail et de la production.

De la même manière, la motivation du personnel, avancée par les répondants, serait principalement de l'ordre de la pérennité de l'emploi. Les personnes rencontrées, dirigeants ou responsables de la normalisation, considèrent en effet que le personnel d'exécution exprime principalement un besoin de sécurité sans que jamais un désir d'implication dans la normalisation AB soit évoqué. L'attachement du personnel à l'entreprise a par ailleurs souvent été ajouté, qu'il repose sur la personnalité du dirigeant ou sur l'historique de

l'entreprise. L'idéologie environnementale, au contraire, ne semble pas être source de motivation pour le personnel d'exécution.

Cette réflexion sur l'organisation du travail et de la production semble montrer une « juste implication » dans l'entreprise. Cela signifie que la PME demande une implication « pas plus importante que nécessaire » aux différentes catégories de personnel. Chacun n'est sollicité que si son intervention est strictement nécessaire. C'est ainsi qu'ont pu être mis en avant une certaine centralisation des décisions qui fait supporter un maximum de « contraintes » de la norme sur un nombre restreint d'individus ainsi qu'un principe de « moindre changement ». Cela signifie que la PME agroalimentaire va essayer de mettre en place des processus qui modifieront le moins possible son organisation. Encore une fois, et de la même manière que pour le « juste apprentissage », force est de constater que ce changement « minimaliste » s'est montré efficace puisque les PME rencontrées ont obtenu la norme AB.

Enfin, les grands principes de « juste apprentissage » et « juste implication » basés à la fois sur la centralisation et le moindre changement ne semblent pas remis en question par la stratégie d'adoption de la norme AB. La nature de la motivation initiale modifie finalement assez peu le processus même de normalisation AB d'une PME agroalimentaire à l'autre.

Conclusion

L'adoption d'un comportement éthique par l'entreprise nécessite la remise en question du postulat classique qui stipule que l'objectif unique de la firme est la recherche de la maximisation du profit. Néanmoins, cela ne signifie pas que l'éthique soit incompatible avec l'activité économique. Ainsi, la revue de littérature rend compte de nombreuses raisons qui peuvent par exemple inciter la PME à proposer des aliments AB.

Ainsi, une étude empirique a permis une tentative de compréhension du processus de normalisation AB par la PME. C'est une mise en œuvre généralement organisée autour de la centralisation et du moindre changement qui est apparue. Ainsi, cela a conduit à proposer les principes de « juste apprentissage » et « juste implication » qui peuvent être reliés à la réussite des PME rencontrées dans leur processus de normalisation AB. Elles sont parvenues à mettre en place un modèle d'adaptation des compétences et des méthodes de travail qui modifient le moins possible l'organisation en place dans un souci d'efficacité. L'apprentissage et l'implication demandés aux différents membres de la PME ne sont pas plus importants que nécessaire mais différenciés selon les différentes fonctions des individus.

Finalement, la revue de littérature souligne les avantages des produits éthiques et notre étude empirique semble montrer un exemple de mise en œuvre relativement aisé. Cela ne fait que renforcer une de nos questions de départ : pourquoi les entreprises ne produisent-elles pas plus (voire uniquement) des produits éthiques ? Force est de constater que la réponse est ailleurs : méconnaissance (peur ?) des « marchés éthiques », guerre des prix dans un contexte de mondialisation, manque d'impulsion des pouvoirs publics, formation des gestionnaires (marketing, comptabilité...) axée la plupart du temps sur la performance financière... les pistes sont nombreuses et les freins restent à lever.

BIBLIOGRAPHIE

- Agence Bio** (2005), *Baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France*, nov.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S.** (1999), Analyses de représentations et de discours, in Thiétart, R.A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Bensédrine, J.** (2001), Comment devenir une entreprise verte, *Revue Française de Gestion*, nov-déc.
- Berman, S.L.; Wicks A.C.; Kotha, S. et Jones, T.M.** (1999), « Does stakeholder orientation matter ? The relationship between stakeholder management models and firms financial performance », *Academy of management journal*, vol. 42, n°5, oct.
- Boiral, O. et Kabongo, J.** (2004), Ecologie industrielle et apprentissage organisationnel : des concepts à la pratique, *Conférence Association Internationale de Management Stratégique*, 2, 3 et 4 juin.
- Canel-Depître, B.** (2001), L'entreprise face aux engagements du consommateur citoyen, *Revue Française de Gestion*, nov-déc.
- Caroll, A.B.** (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of management review*.
- Clarke, R.A. et al.** (1994), The challenge of going green, *Harvard Business Review*, juil-aug.
- Couteret, P.** (1998), Gérer les ressources humaines par la confiance, *Revue Internationale PME*, vol n°11, 2-3.
- Denzin, N.K. And Lincoln, Y.S.** (1998), *Collecting and interpreting qualitative materials*, Sage Publications.
- Ferone, G. , d'Arcimoles, C.H. , Bello, P. et Sassenou, N.** (2002), *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- Freeman, R.E.** (1984), "Strategic management : a stakeholder approach", Pitman.
- Friedman M.** (1962), "Capitalism and freedom", Chicago University Press.
- Frisch, F.** (1999), *Les études qualitatives*, Editions d'organisation.
- Glasser, B.G. and Strauss, A.L.** (1967), *The discovery of grounded theory, Strategies for qualitative research*, Aldine.
- Gond J.P.** (2001), « L'éthique est-elle vraiment profitable ? », *Revue française de gestion*, nov- déc.
- Guilhon, A.** (1996), Dynamique des alliances et apprentissage organisationnel dans les PME, *Revue actualités Perfectionnement Gestion 2000*, juil-août.
- Harrison J.S. et Freeman R.E.** (1999), "Stakeholders, social responsibility and performance : empirical evidence and theoretical perspectives", *Academy of management journal*, vol. 42, n°5.
- Jensen M.C. et Meckling W.H.** (1976), "Theory of the firm : managerial behavior, Agency costs and ownership structure", *Journal of financial economics*.

- Julien, P.A.** (1994), "Pour une définition des PME" in Julien, P.A. (éd.), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica.
- Koenig, G.** (1997), Apprentissage organisationnel, *Encyclopédie de Gestion*, Economica.
- Loir-Mongazon, D.** (1998), Redonner à l'agriculture biologique sa place légitime, *Transrural Initiatives*, déc.
- Mack, M.** (1992), *L'impératif humain*, Editions Masson.
- Maignet, P. et Mühlberger, E.** (1998), La lutte biologique en marche vers le futur, *Transrural Initiatives*, déc.
- Marchesnay, M.** (1997), La moyenne entreprise existe-t-elle ?, *Revue Française de Gestion*, nov-déc.
- Martinet, A.C. et Reynaud E.** (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue française de gestion*, nov-déc.
- Mega, V.** (2000), La responsabilité des entreprises et le développement durable, *STI Revue*, n°25.
- Mintzberg, H.** (1996), *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation.
- Mispelblom Beyer, F.** (1999), *Au delà de la qualité, démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros.
- Monsimier, D. et Babinet, A.M.** (1990), Les enjeux économiques de l'environnement, *Problèmes économiques*, N°2.195.
- Nelson, R. et Winter, S.** (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press of Harvard University Press.
- Neuman, W.L.** (1999), *Social research methods, qualitative and quantitative approaches*, Allyn and Bacon.
- Ocep**, (2004), *L'annuaire Vert*, Ocep Editions.
- Paradas, A.** (1998), Evaluer la formation dans les PME françaises : résultats d'une étude empirique, *Revue Internationale PME*, vol.11, n°2-3.
- Pires, A.P.** (1997), Echantillonnage et recherche qualitative, essai théorique et méthodologique, in **Poupart, J.** (1997), *La recherche qualitative, enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin
- Porter, M.** (1986), *L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions.
- Roy, J.M. et Peretti, J.M.** (1977), Faut-il des sociétés à responsabilité limitée ?, *Revue Française de Gestion*, nov-déc.
- Usunier, J.C. et al.** (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Economica.
- Wacheux, F.** (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Annexe 1 : Activités des membres de l'échantillon

Activité	Production : 100% AB ou mixte (conventionnelle et AB)
Biscuiterie et biscotterie	100% AB
Produits diététiques enrichis en fibres	Mixte
Miels, compléments alimentaires à base de produits de la ruche	100% AB
Fruits secs, purées de fruits, céréales, pâtes à tartiner	100% AB
Farines de blé et intégrale, moulues sur meule de bois	Mixte
Biscuiterie	Mixte
Organisme de promotion de l'agriculture biologique	
Petits déjeuners, potages, flans, compléments alimentaires	Mixte
Pâtes alimentaires	Mixte
Pâtes à tartiner, pâtes et purées de fruits secs, aux noisettes et aux amandes	Mixte
Boulangerie (dans un supermarché)	Mixte
Sirops de fruits, confiture	100% AB
Huiles végétales	Mixte
Pommes de terre	Mixte
Barres céréales, produits de l'effort, produits minceur, substituts de repas	Mixte
Vins	Mixte
Organisme certificateur	
Panification, pâtisserie, viennoiserie, pain au levain	100% AB
Transformation de viande de porc	Mixte