



## 12<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



## Innovation et pratiques de management des ressources humaines : l'importance des « astuces organisationnelles » dans les PME

---

**BRILLET Franck**

Professeur des universités – Ciffop

Université de Paris 2 Panthéon-

Assas, France.

---

**NICOLAS Eline**

Maître de Conférences – IAE

d'Orléans, Université d'Orléans,

Université François-Rabelais de

Tours, France

---

### Résumé :

Les petites et moyennes entreprises (PME) doivent aujourd'hui faire face à des responsabilités très étendues, au-delà de la protection de leurs seuls intérêts financiers. La prise en compte des différentes parties prenantes va peu à peu les obliger à développer des dispositifs de gestion innovants dépassant les cadres traditionnels dans lesquels les outils de gestion avaient été construits. Cette étude s'attache au cas spécifique des aliments « bio » ou plus exactement normalisés Agriculture Biologique (AB) pour comprendre dans quelle mesure les PME ont dû s'adapter et faire preuve d'innovations managériales. La problématique de cet article est donc de chercher à savoir en quoi le choix stratégique d'adoption de la norme AB peut-il être source d'innovations managériales et de quelles innovations les PME concernées se sont-elles dotées ? Afin de répondre à cette problématique, nous avons réalisé une étude empirique auprès de 20 PME agroalimentaires détentrices de la norme AB (référéncées dans l'Annuaire Vert : Ocep, 2004). Cette normalisation permet de comprendre les moyens favorisant l'innovation des pratiques RH de la PME et le recours à des « astuces organisationnelles ».

### Mots clés :

GRH – PME – Innovation – Astuces organisationnelles – Pratiques de GRH – Changement organisationnel – Apprentissage organisationnel

### **Summary :**

Small and medium-sized enterprises (SME) have to face very vast responsibilities today, beyond the protection of their only financial interests. The consideration of the various stakeholders is going to oblige them little by little to develop innovative devices of management overtaking the traditional frames in which management tools had been built. This study becomes attached to the specific case of the "organic" food or more exactly normalized organic farming to understand to what extent SME had to adapt themselves and show managerial innovations.

The problem of this article thus is to try to understand the links which unite the strategic directed choices sustainable and ethical development with the practices of HRM. More exactly it is in what can the strategic choice of adoption of the standard AB be source of managerial innovations and with what innovations were SME concerned equipped? To answer this problem, we realized an empirical study beside 20 SME food-processing industries holders of the standard AB.

### **Keywords :**

GRH - SME - Innovation - organizational Tricks- Practices of HR - organizational Change - organizational Learning.

## **Innovation et pratiques de management des ressources humaines : l'importance des « astuces organisationnelles » dans les PME.**

### **INTRODUCTION**

Médiatisation des crises alimentaires, des naufrages de pétroliers et autres plans sociaux montrent à quel point l'action de l'entreprise intéresse l'ensemble de la société. Les questions de responsabilités, d'éthique et de développement durable deviennent aujourd'hui centrales dans les stratégies des entreprises.

Les petites et moyennes entreprises (PME) n'échappent pas à ce mouvement. Elles doivent aujourd'hui faire face à des responsabilités très étendues, au-delà de la protection de leurs seuls intérêts financiers. Elles doivent également s'informer et tenir compte des besoins et des objectifs de leurs partenaires et être capables d'anticiper les conséquences de leurs actes afin de garantir le bien-être de tous dans le respect d'une certaine éthique. La prise en compte de ces différentes parties prenantes va peu à peu les obliger à développer des dispositifs de gestion innovants dépassant les cadres traditionnels dans lesquels les outils de gestion avaient été construits.

Sur cette question particulière de l'éthique, la PME présente un certain nombre de spécificités qui peuvent être de nature à influencer sa démarche.

Tout d'abord, 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* ». L'ajustement mutuel pratiqué par les membres de la PME se traduit alors par un échange informel qui aboutit souvent à une efficacité accrue des relations (Koenig, 1997). Ces spécificités sont importantes dans le cadre des pratiques managériales que la PME adopte ; souvent moins formalisées et moins structurées.

Les PME subissent donc, comme toutes les entreprises, une pression des parties prenantes accrues en termes de RSE alors qu'elles n'ont pas forcément les mêmes moyens (financiers, humains...) que les grandes entreprises pour y faire face. Il apparaît donc pertinent de s'interroger sur la manière dont elles parviennent malgré tout à répondre positivement à cette pression. La démarche de normalisation « AB » (Agriculture Biologique) des PME agroalimentaires constitue ici une opportunité privilégiée pour tenter de comprendre, sur la base d'un référentiel qui s'impose de manière identique à toutes les entreprises, comment ces entreprises mobilisent leurs spécificités pour se hisser au niveau des attentes des parties prenantes. Les PME doivent tout simplement faire aussi bien que les grands groupes, avec moins de ressources, mais des ressources certainement différentes et donc à identifier.

La problématique de cet article porte sur les liens qui unissent les choix stratégiques orientés développement durable et éthique, avec les pratiques de GRH. Plus précisément, notre objectif est de comprendre en quoi le choix stratégique d'adoption de la norme AB peut être source d'innovations managériales et quelles sont les innovations dont se sont dotées les PME concernées.

Nous avons ainsi réalisé une étude empirique auprès de 20 PME agroalimentaires détentrices de la norme AB (référéncées dans l'Annuaire Vert : Ocep, 2004). La technique de recueil des données utilisée s'appuie sur la méthode des incidents critiques (Cassel et Symon, 1999) ; la « normalisation AB » vécue par la PME constitue l'incident critique de cette étude. Cette normalisation permet de comprendre les moyens favorisant l'innovation des pratiques RH de la PME. L'objectif est certes de comprendre le processus de normalisation mais surtout ses effets sur les innovations en termes de GRH qui l'ont accompagné et la façon dont elles ont été introduites dans les PME. On constate d'ailleurs que ces PME ont fait preuve d'une très forte adaptabilité en développant ce que nous appelons des « *astuces organisationnelles* » ; véritables innovations managériales observées au sein de ces PME.

Ainsi, notre analyse constate, dans un premier temps, que ces PME ont fait preuve d'une véritable **intelligence de situation** (1.) en adoptant la norme AB face à ce contexte et aux problématiques montantes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de

développement durable (DD). Cette intelligence de situation s'est ensuite, dans un second temps, accompagnée d'une **intelligence d'optimisation** (2.) dans la recherche de nombreuses « *astuces organisationnelles* » destinées à renouveler leurs pratiques de GRH, accompagner le changement et faciliter l'apprentissage organisationnel.

L'adoption de la norme AB n'est pas sans révéler de nombreux enjeux qui ont pour effet de mieux répondre aux attentes des différentes parties prenantes des PME et prendre en compte les nouvelles responsabilités auxquelles elles sont confrontées.

### 1.1. *Des enjeux de la norme AB...*

L'appellation « AB » certifie les aliments présentant au moins 95% d'ingrédients issus du mode de production biologique. A l'inverse de labels environnementaux issus d'initiatives associatives (Cosmebio, HQE...), le label AB émane de dispositions légales : la loi du 4 juillet 1980 pour la production animale et les produits d'origine animale et, le règlement CEE 2092/91 du 24 juin 1991 concernant la production végétale ou les produits transformés qui sont composés essentiellement d'ingrédients d'origine végétale. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, c'est une nouvelle réglementation qui s'applique au travers du règlement cadre (CE) n°834/2007 du Conseil du 28 juin 2007 et du règlement d'application (CE) n°889/2008 de la Commission du 5 septembre 2008. Elle harmonise les pratiques et offre plus de transparence pour le consommateur au niveau européen en abrogeant les dispositions locales dans une logique de chaîne de valeur responsable (Acquier et al., 2011).

Les contraintes qui sont associées à l'adoption de cette norme sont nombreuses, mais elles permettent à la PME de se doter d'un véritable avantage concurrentiel (Porter, 1986) sur des marchés de plus en plus ouverts au niveau européen et international. Les produits normalisés AB vont alors permettre à la PME de se positionner de manière appropriée sur un marché où l'offre est encore parfois insuffisante par rapport à la demande (Agence Bio, 2005). La détention de cette norme AB est alors considérée comme *différenciante* pour de très nombreux clients, comme le montre le taux de 80% de reconnaissance du label AB par les consommateurs (Agence bio, 2012).

La revue de littérature semble plaider pour l'intérêt **économique** d'une telle démarche environnementale :

- 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). Désormais, le consommateur refuse certaines pratiques et devient de plus en plus vigilant sur l'origine des produits alimentaires. 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, il convient de replacer la rentabilité de ces produits sur une durée très longue. Selon Monsimier et Babinet (1990), le retour sur investissement pour les dépenses en matière d'environnement est de l'ordre de 5 à 6 ans, ce qui est en moyenne deux fois supérieur à ce qui est nécessaire pour les équipements productifs. Par conséquent, l'élaboration de standards environnementaux permet d'être plus réactif aux opportunités de

l'environnement et de stimuler l'innovation, ce qui compense *in fine* les coûts initiaux (Clarke, 1994) ;

- les pratiques environnementales peuvent être sources d'économies substantielles. Cela peut s'expliquer, par exemple, par une gestion plus rigoureuse des déchets afin de réduire les coûts de mise en décharge qui sont très importants (Clarke, 1994). De même, de nouvelles opportunités de marché peuvent être saisies. Boiral et Kabango (2004) considèrent ainsi que l'activité de récupération et de valorisation des matières résiduelles peut être l'une d'entre elles.

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). Cette notion de durabilité peut elle-même prendre deux formes : écocentree et anthropocentree (Hatem, 1994). D'un côté, l'approche écocentree va partir du postulat que toute vie a le droit d'être défendue, qu'elle soit humaine ou non. Le développement durable doit être avant tout un développement respectueux de toutes les formes de vie. De l'autre côté, l'approche anthropocentree va placer le bien être humain au centre des préoccupations. Le développement durable vise à assurer un développement qui ne soit pas néfaste à long terme pour l'être humain, comme par exemple la préservation des ressources non renouvelables et nécessaires à l'homme.

L'intérêt écologique 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 dans une logique intergénérationnelle au sens de la définition du développement durable de Brundtland (1987) qui consiste à « *répondre aux besoins actuels sans compromettre l'aptitude des générations futures à répondre aux leurs* ». L'adoption de la norme AB y contribue alors.

Enfin, l'adoption d'une démarche de RSE ou de développement durable peut favoriser **l'implication du personnel et sa dimension collective**. Selon Bensédrine (2001), l'action environnementale de l'entreprise permet d'accroître l'implication du personnel. De même, l'offre de produits normalisés AB peut susciter l'adhésion et la motivation du personnel. Ce type d'action n'est alors pas sans effet sur l'engagement organisationnel des salariés. 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). 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. Or, cette vision semble d'autant plus aisée à partager dans le contexte de la PME que ce soit grâce aux spécificités que nous avons rappelé sur les PME (centralité et proximité du dirigeant, mécanismes de coordination particuliers, relations

interpersonnelles privilégiées, etc.) ou notamment à l'« effet de nombre » (Mahé de Boislandelle, 1996) qui permet au dirigeant de disposer d'un large pouvoir décisionnel (« l'importance des individus est (souvent) inversement proportionnelle à la taille de la structure considérée »). Ainsi, les membres de la PME peuvent se retrouver autour de l'objectif commun d'obtention de la norme AB. Cette normalisation peut prendre la forme d'un projet fédérateur et mobilisateur et les salariés auront à cœur que le système productif de la PME corresponde aux exigences du label. Dans ce prolongement, on peut considérer qu'une telle démarche consiste à une meilleure prise en compte des parties prenantes et donc l'intégration de nouvelles responsabilités pour les PME.

### 1.2. ... à la prise en compte de nouvelles responsabilités des PME

La naissance du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle (Acquier et Aggeri, 2008) permet de dépasser la conception selon laquelle la mission de l'entreprise est uniquement axée sur la maximisation du profit (orthodoxie classique et néo-classique).

Rappelons que la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) 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. Les réflexions de Friedman (1962), 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). Carroll (1979) présente dans les années 70 une approche différente. Il envisage différents niveaux de responsabilité sociale des entreprises : les « *responsabilités discrétionnaires/philanthropiques* » ; les « *responsabilités éthiques* », les « *responsabilités légales* » et les « *responsabilités économiques* ». Les travaux autour de la RSE vont ainsi se densifier et révéler la multiplicité des dimensions concernées : l'emploi, la gouvernance, la responsabilité par rapport aux minorités et aux diversités, la responsabilité des personnes (Igalens, 2004). Ces éléments expliquent les distinctions qui sont opérées entre différentes notions (Pasquero, 2004) telles que la RSE (*Corporate Social Responsibility*), la Réceptivité Sociale (*Corporate Social Responsiveness*) ou encore l'Entreprise Citoyenne (*Corporate Citizenship*).

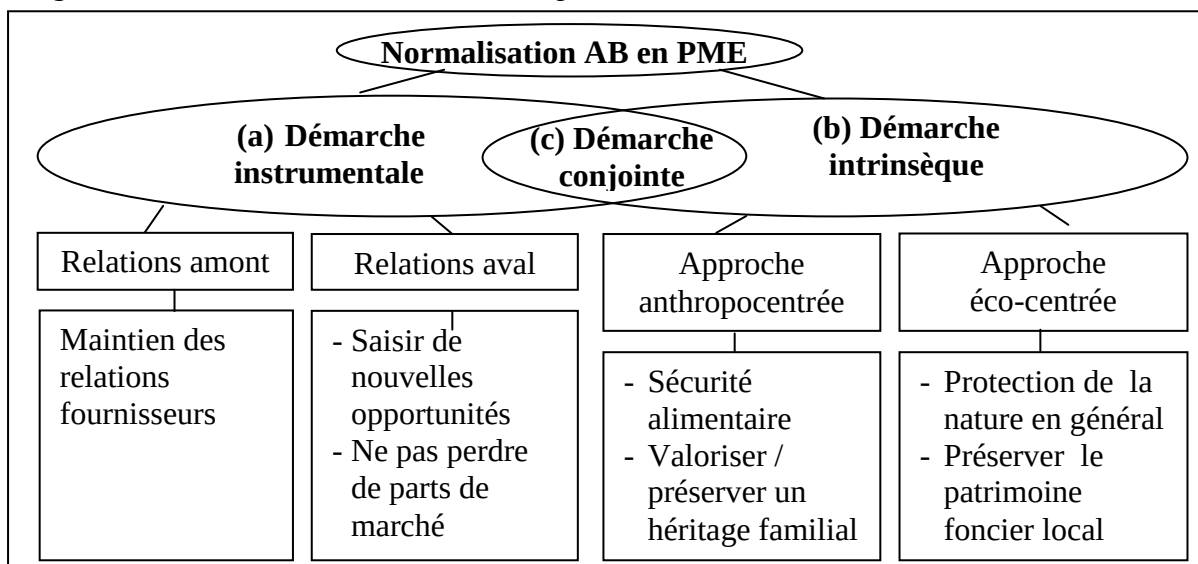
Plus globalement, les travaux sur la RSE posent la question de la création de **valeur associée**, (Husted et Allen, 2007) conduisant ainsi à une réflexion autour de deux courants de pensées :

- le premier courant « *shareholder theory* » se caractérise par le « *court-termisme* » et la financiarisation des stratégies. Il privilégie la satisfaction de l'ensemble des partenaires à la satisfaction du seul groupe des actionnaires. Quand l'entreprise adopte une démarche éthique (qui peut se traduire par exemple par l'adoption de la norme AB), elle agit alors en prenant en considération les conséquences de ses actes sur les autres membres de la société (Berman et alii 1999) ;

- le second courant « *stakeholder theory* » (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* ».

Ces approches théoriques sont utiles à la compréhension des stratégies des entreprises et concernant notre terrain d'étude nous avons constaté plusieurs éléments intéressants. En effet, la motivation des PME d'adopter une démarche de normalisation AB semble, d'une manière générale, assez partagée entre stratégie instrumentale et stratégie intrinsèque ; certaines PME déclarant suivre une stratégie double (on parle alors de stratégie conjointe). La norme AB n'est donc pas perçue de la même manière dans toutes les PME. Le schéma suivant montre l'existence de ces trois démarches au sein des PME que nous avons interrogées :

Figure 1 - Diversité des démarches d'adoption de la norme AB au sein des PME de l'étude



Les liens entre l'entreprise et son environnement sont donc essentiels. La firme fait ainsi face à ses responsabilités envers ses parties prenantes car elles forment toutes ensemble un système global. Sur la question de l'adoption de la norme AB au sein des PME de notre étude, différentes parties prenantes sont identifiées comme essentielles.

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'acheteur pour faire valoir leurs opinions et prendre position. 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 essentiels mais sont de moins en moins suffisants. Les consommateurs s'intéressent à la prise en considération, par les entreprises, d'aspects sociaux, environnementaux, sociétaux et éthiques dans lesquels le produit a été fabriqué. Le baromètre 2012 de l'Agence Bio montre que 64% des français ont consommé des produits bio en 2012, et au moins une fois par mois pour 43% d'entre eux. Cette moyenne était par exemple de 37% en 2003, balayant ainsi la crainte d'un simple effet de mode parfois évoqué il y a une dizaine

d'année. Pour l'agence Bio, cette longévité s'explique par le fait que « *dans un contexte économique difficile, les français se raccrochent à des valeurs fondamentales en matière d'achats.* ». La consommation est un moteur efficace d'incitation pour l'entreprise (Mega, 2000). Ce pouvoir particulier attribué aux consommateurs est un élément clé qui ressort de nos analyses. Toutefois ces consommateurs concernent également les salariés mêmes de ces PME. Egalement consommateurs, ils expriment des attentes envers les entreprises et les produits en général et, envers leur propre entreprise et les produits qu'elle fabrique en particulier. Il faut donc à l'instar de démarches marketing destinées à mieux comprendre et satisfaire les besoins des clients externes que les entreprises engagent des démarches de marketing interne envers leurs **salariés**. 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, etc. (Férone et alii, 2001).

Tous ces éléments sont de nature à comprendre que les entreprises adoptent aujourd'hui des démarches de marketing social (Panczuk, Point, 2008) qui permettent de prendre en considération toutes ces parties prenantes (internes et externes) mais également de prendre en considération l'élargissement des responsabilités qui leur étaient traditionnellement associées. De nouvelles attentes sont exprimées par les salariés qui sont nouvellement recrutés et qui concernent de nouvelles générations (Brillet, Coutelle, Hulin, 2013 ; Brillet, Coutelle, Hulin, 2012). Le marketing RH offre alors une approche originale et nouvelle pour répondre aux nouveaux enjeux d'attractivité et de fidélisation de ces populations. De même, lorsque l'entreprise cherche une implication forte des salariés dans les projets qu'elle mène, elle doit satisfaire ces attentes exprimées envers plus de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. A l'instar de la démarche marketing qui vise à comprendre les attentes consommateurs pour proposer les produits et services les plus adaptés, l'entreprise peut aussi tenter de prendre en considération les attentes de ses salariés afin de repenser son « *offre RH* », ce que Peretti qualifiait très tôt de « *personnel mix* » (1986). C'est ainsi que se développe aujourd'hui un « *Marketing des Ressources Humaines* » davantage relationnel que transactionnel au sens de Morgan et Hunt. Liger (2007) insiste sur la notion de relation « *client* » et définit le marketing RH comme « *une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs [...] comme des clients au sens le plus noble* ».

Dans le contexte spécifique de la PME où 46% des employeurs déclarent éprouver des difficultés de recrutement (Agefos PME, 2012), les questions d'attraction et de fidélisation des salariés au travers d'une meilleure prise en compte des attentes de cette partie prenante « *salariés* » apparaissent stratégiques (voir les travaux de Chatelin et Nicolas en 2012).

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 éthiques. Par ailleurs, ils jouent un rôle d'arbitre pour récompenser ou montrer du doigt les pratiques des entreprises. De plus en plus, les questions d'ordre écologique, économique ou social doivent intégrer la dimension médiatique. Concernant les problèmes environnementaux, Bensédrine (2001) avance que l'aspect

« médiatique, social et politique » peut parfois dépasser la dimension scientifique ou même en être « déconnecté ». En d'autres termes, l'analyse scientifique d'un problème ne saurait être seule prise en compte pour la formulation d'une réponse tant la compréhension et l'adhésion de l'opinion publique est importante. Selon Bensédrine (2001), « les décisions en matière d'environnement devraient être fondées non seulement sur une « science solide » mais aussi sur une « science acceptable » d'un point de vue politique et social ». Le compromis socialement acceptable sera donc préféré à une solution scientifique mais rejeté par la communauté. Ce compromis se base sur un ensemble de croyances partagées collectivement et qui sont le fruit d'une certaine culture et d'une certaine époque. Les médias vont bien entendu générer et véhiculer un certain nombre de ces croyances compte tenu du contexte national, politique et social. Ainsi, le développement des attentes en termes de RSE vont amener une réflexion accrue sur les stratégies de communication dédiées (Morsing et Schultz, 2006 ; Schultz et ali. 2013). Notons enfin que les médias seront d'autant plus dotés de l'attribut de pouvoir au sens de Mitchell, Agle et Wood (1997) si l'on considère le rôle de courroie de transmission d'une autre partie prenante : les groupes de pression. Ces associations se font l'écho des intérêts environnementaux et sociaux de la communauté mondiale et jouissent d'une notoriété et d'un pouvoir importants.

Enfin, parmi ces parties prenantes, il convient de souligner le rôle paradoxal des **détenteurs de capitaux**. Si l'on pense à priori au principe des fonds éthiques qui permettent soit de sélectionner des entreprises qui ont une politique éthique (ex : programme environnemental, soutien aux minorités, adoption de différentes normes, etc.), soit d'exclure des entreprises dont les activités sont jugées néfastes (ex : tabac, alcool, chimie, armement, etc.). Investir tout en exprimant des valeurs prend aujourd'hui un nouvel élan grâce à Internet. Ainsi, le *crowdfunding* (financement participatif), constitue une opportunité (pour la PME en particulier) de rencontrer des investisseurs sensibles à leur vision stratégique.

Il existe donc de nombreuses parties prenantes, et cette liste n'est sûrement pas exhaustive, pour inciter l'entreprise à adopter un comportement éthique. Les questionnements sur la notion de parties prenantes continuent d'alimenter une réflexion théorique dense (voir les travaux de Saout en 2011 qui propose ainsi de penser « l'entreprise capitaliste avec ses parties prenantes »). La PME doit elle aussi, à son niveau, tenter de répondre à l'invitation et la pression de ses partenaires. C'est sur la question particulière des pratiques de GRH que nous avons souhaité porter notre attention en montrant que dans un contexte particulier, celui de structures se dotant d'une norme, les PME mettent en place toute une série « d'astuces organisationnelles » afin de faire face aux changements induits par ses choix et développer une logique d'apprentissage organisationnel qui sera à même de les mener aux objectifs stratégiques déterminés. En ce sens, la PME qui recourt à ces « astuces organisationnelles » répond à cette logique des parties prenantes dont les salariés constituent un maillon important.

## 2. L'INTELLIGENCE D'OPTIMISATION : LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT « D'ASTUCES ORGANISATIONNELLES »

Cette intelligence de situation nous l'avons observée dans chacune des PME de notre enquête. Nous avons ainsi identifié tout un ensemble d'actions et de mesures qui étaient mises en place pour accompagner ce projet d'adoption de la norme AB. C'est donc dans ce contexte d'adoption de cette norme que les PME (2.1.) ont recherchées et développées des « *astuces organisationnelles* » dont la philosophie n'est pas sans nous rappeler une logique d'optimisation et de mesure propres aux PME et que l'on qualifierait de véritable intelligence. Ces astuces se veulent diversifiées et nombreuses (2.2.) et elles induisent de nombreux enjeux en interne (2.3.).

*Figure 2 : Méthodologie*

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).

L'application du principe de saturation (Glasser, et Strauss, 1967) a ici permis de bâtir un échantillon de 20 PME agroalimentaires, 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). Il permet notamment de rencontrer 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 analyse de contenu thématique a été conduite afin de bâtir un dictionnaire des thèmes. L'analyse de contenu présente l'avantage de traiter des données textuelles relativement longues et non ordonnées (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 1999). Elle prend ici la forme d'une recherche des thèmes majeurs qui ponctuent le discours des acteurs de terrain, alors qu'ils partagent leur expérience de la normalisation AB afin de bâtir un 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 (voir annexe 1).

### 2.1. Un contexte favorable aux « astuces organisationnelles » : à la recherche de l'essentiel...

Le contexte d'adoption de la norme AB a été largement décrit dans notre développement relatif à la prise en compte de toutes les parties prenantes de la PME. Nous allons maintenant tenter de comprendre le contexte d'émergence des « *astuces organisationnelles* ».

Nous définissons les « astuces organisationnelles » comme la démarche de développement d'innovations managériales efficaces. En ce sens, les astuces sont :

- « processuelles ». Elles sont le résultat du processus qui conduit à l'innovation managériale. Par exemple, introduire des codes couleurs pour distinguer les types de

production, biologique ou conventionnelle notamment, est l'aboutissement d'une démarche de réflexion qui va de l'appropriation du standard de référence « AB » jusqu'au code couleur en aval ;

- « optimisatrices ». Les astuces permettent d'optimiser les ressources de la PME. La rareté des moyens, financiers ou humains notamment, supposent une recherche constante et créative d'efficience<sup>1</sup>. L'utilisation des moyens se fait donc « au plus juste » sans excès ni gaspillage.

Quatre éléments de contexte peuvent être identifiés et concourent au développement de ces astuces : le rôle et la place du dirigeant dans la PME ; l'organisation du travail ; l'adaptation des compétences ; la motivation du personnel.

#### 2.1.1. Le rôle prédominant du dirigeant

Le courant de *personnification* de PME au travers du **dirigeant** permet d'identifier que c'est un des premiers éléments de contexte propre aux PME qui expliquent le recours et la mise de œuvre de ces « *astuces organisationnelles* ». En termes de GRH notamment, Mahé de Boislandelle (1996) explique que les salariés de la PME vont identifier l'entreprise à son dirigeant : « *l'implication organisationnelle (commitment) se confond parfois avec un sentiment de fidélité à l'endroit du dirigeant (souvent fondateur de la structure)* ».

En effet, le rôle du dirigeant est une donnée particulièrement importante pour comprendre les mécanismes de gestion de la PME et de GRH (Bayad, Nebenhaus, 1993 ; Bayad, 1995 ; Bayad et al., 1995). 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). 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. Dans ce contexte d'adoption de la norme AB, les salariés de la PME intègrent les éléments de la stratégie du dirigeant et y adhèrent.

#### 2.1.2. L'organisation du travail.

La PME semble opter pour un « **juste changement** » de manière à ne pas remettre complètement en question son fonctionnement initial. En d'autres termes, la PME s'est appropriée le cahier des charges de la norme AB sans modifier totalement ses pratiques mais en menant une réflexion sur les points de convergences dans une double logique d'optimisation et d'économie. Cette double logique permet finalement de comprendre pourquoi de nombreuses PME déclarent que l'introduction d'un nouveau processus de normalisation ne s'accompagne pas d'un changement radical de méthodes de travail. Par exemple l'utilisation de l'écrit dans le cadre de la production et l'enregistrement des données par le personnel de production que nécessite la traçabilité peuvent ainsi être perçus comme

<sup>1</sup> Dans un article du magazine Management de décembre 2006, Anne Thévenet, responsable du projet de lancement de la gamme « Les 2 vaches » de Danone déclare : « comme nous ne pouvons pas répercuter l'intégralité du surcoût lié à l'achat des ingrédients dans le prix de vente, nous avons dû imaginer un modèle économique différent ». Ainsi, Franck Riboud a demandé de travailler différemment à son équipe qui aurait ainsi investi le parking d'un immeuble parisien !

une tâche de travail supplémentaire. Nos entretiens montrent une absence de changements à ce niveau puisque l'enregistrement reste effectué de la même manière qu'auparavant, par l'encadrement la plupart du temps. La norme ne produit donc pas de changements profonds. 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 et souvent très centralisée. Il s'agit dans ce cas d'une prise de décision centralisée entre les mains de la personne chargée de la normalisation AB. On remarque effectivement une forte centralisation des décisions. La prise de décision est 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. Cette situation rappelle celle décrite par Mispelblom (1999) en matière de démarche qualité. Il évoque d'ailleurs une sorte de « *néo-taylorisme* » qui s'explique par le fait que le personnel d'exécution semble peu sollicité pour participer à l'élaboration des procédures d'organisation du travail et de la production. 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 modifient le moins possible son organisation. Ce changement « minimaliste » s'est montré efficace puisque les PME de notre échantillon ont toutes obtenu la norme AB.

### 2.1.3. L'adaptation des compétences : le « *juste apprentissage* ».

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* ». Pour rester innovante, elle va donc devoir développer par ses propres moyens les savoir-faire nouveaux dont elle a besoin. 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 : tradition orale et confiance (Nicolas, 2014) et par la recherche de petites astuces. L'effet de la vision partagée impulsée par le dirigeant, le climat de confiance qui accompagne les relations, l'articulation communication formelle et informelle sont autant d'éléments qui permettent le recours à des outils et techniques constituant de véritables « *astuces organisationnelles* ».

Tous ces éléments sont de nature à mieux comprendre que, dans ce type de structure, l'apprentissage organisationnel soit favorisé et facilité. 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, en intra* », au personnel d'exécution comment réaliser le travail dans le respect de la norme AB.

D'une manière générale, la PME cherche à impliquer son personnel d'exécution dans son travail quotidien, en lui expliquant le pourquoi des choses.

Il semble que la PME mesure ses efforts de formation en fonction des publics auxquels elle s'adresse. Ainsi, c'est bien le « *minimum nécessaire* » 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'agit 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.

#### 2.1.4. La motivation du personnel : la « *juste implication* ».

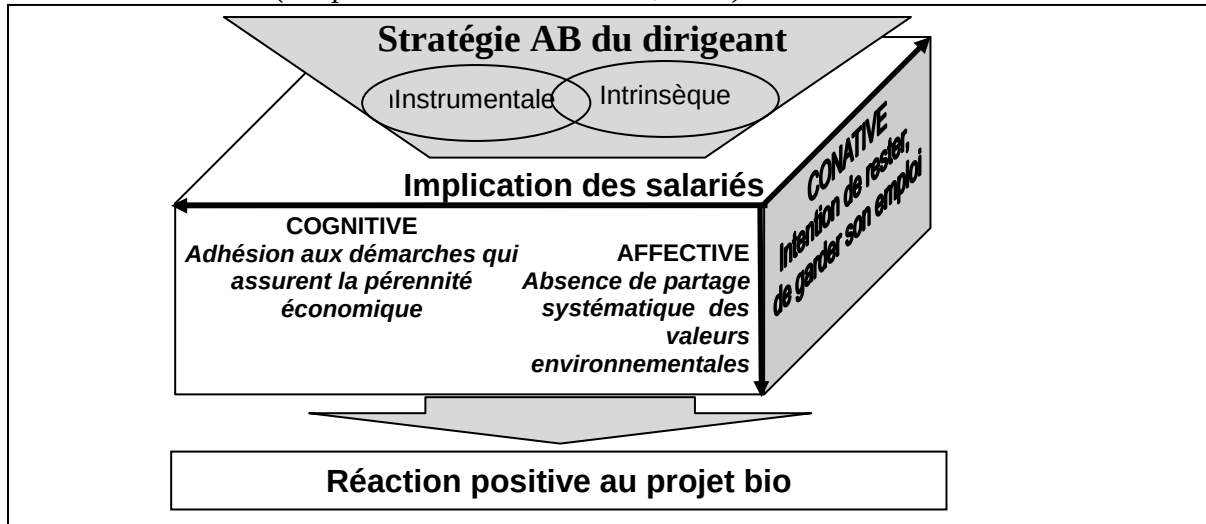
Le concept d'implication est envisagé sur la base des trois éléments de définition suivants (Nicolas, 2010) :

- L'implication est une attitude (Thévenet, 1992) ;
- L'implication relie l'individu à une « cible » (« target ») qui peut, selon le recensement de Morrow (1983) être la carrière, le travail, le collectif, l'organisation ou la valeur intrinsèque du travail ;
- Le lien entre l'individu et sa cible peut être affectif, cognitif ou conatif (Meyer et Allen, 1991 ; Mowday, Steers et Porter, 1979 ; Becker, 1960 et Brasseur et Mzabi, 2003).

Les personnes rencontrées, dirigeants ou responsables de la normalisation, considèrent que le personnel d'exécution exprime principalement un besoin de sécurité sans qu'un désir d'implication dans l'objet « norme AB » ne soit directement évoqué. On peut alors parler d'implication « *conflictuelle* » au sens de Becker (1960) : si les salariés ne partagent pas forcément les valeurs environnementales de la norme AB (affectif), ils s'en remettent néanmoins au dirigeant pour choisir le moyen de pérenniser l'activité de la PME (cognitif) et adhèrent donc malgré tout aux démarches qui peuvent assurer la pérennité de l'entreprise pour rester dans l'entreprise (conatif). Cela renforce l'importance de la figure du dirigeant en PME et de la confiance qui peut être de type « *affectif* » ou de type « *cognitif* » (Mac Allister, 1995) lorsqu'elle porte sur la croyance que le dirigeant fait toujours des choix efficaces en termes

économiques pour l'entreprise, et donc pour ses membres. Nos résultats rappellent ceux de Nicolas (2010) et peuvent se représenter schématiquement comme suit :

Figure 2 : Dimensions de l'attitude appliquées à l'implication des membres des PME lors de la normalisation AB (adapté de Brasseur et Mzabi, 2003)

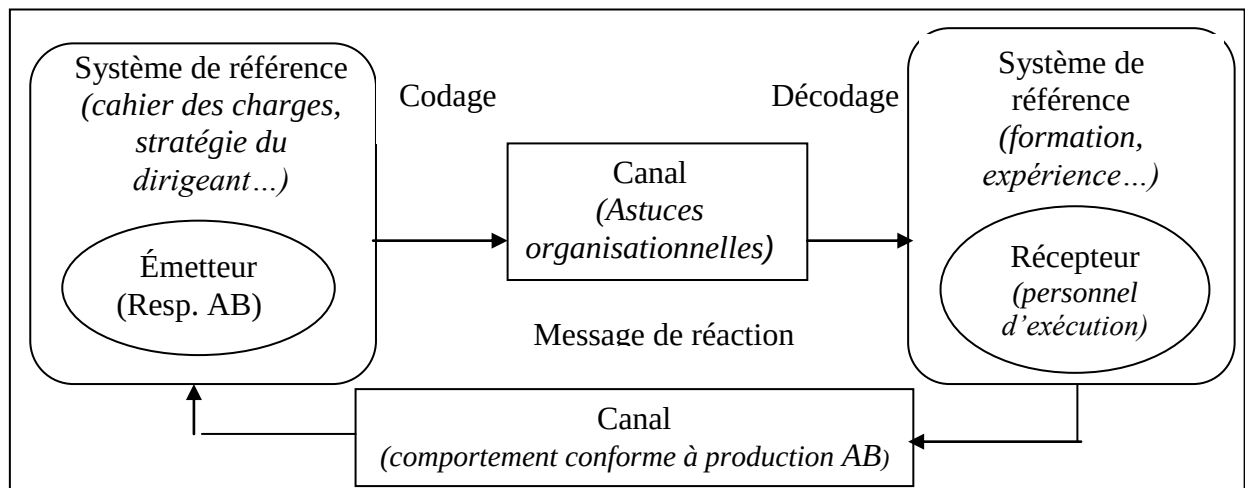


Cela signifie que la PME demande une implication sur un périmètre de cibles « *pas plus important que nécessaire* ». Là encore, la PME est dans la mesure des choses et l'économie (au sens noble et efficient du terme).

## 2.2. Les limites des « *astuces organisationnelles* »

Le résultat du travail de codification que l'on a observé au sein des PME adoptant la norme AB, a pris la forme d'« *astuces organisationnelles* ». Ces dernières, mises en place par les responsables AB consistent à simplifier le travail du personnel de production en lui masquant tout ce qu'il n'est pas nécessaire de savoir ou de faire. Elles visent en outre à déclencher un comportement évident chez les ouvriers. Par exemple, la mise en place de codes couleurs facilite la compréhension de l'ordonnancement de la production ou du stockage car ils évoquent implicitement un ensemble de pratiques. Ces pratiques s'appuient sur les consignes données par le responsable AB sur le bio mais aussi sur l'expérience des normes précédentes telles que HACCP ou ISO. Nos résultats ne sont pas sans rappeler le processus de communication issu des travaux de Shannon et Wiener dans les années 40 :

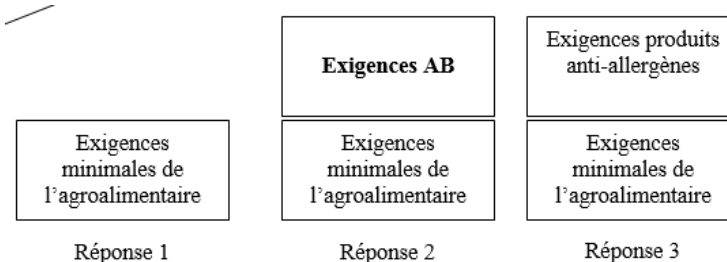
Figure 3 : La communication par les « astuces organisationnelles » en PME



Les « astuces organisationnelles » comportent un certain nombre de codes que les ouvriers vont interpréter grâce à leur système de référence. Les responsables AB privilégient des formations informelles sur les aspects opérationnels de la norme sur la base des pré-requis que constitue l'expérience des précédentes standardisations des procédés. « L'astuce organisationnelle » joue le rôle d'un stimulus qui va déclencher une réponse, sorte d'alliance entre les pratiques précédentes et les indications spécifiques au bio. Le personnel d'exécution détient un répertoire de réponses en fonction des demandes qui lui sont faites. Ce répertoire semble être constitué d'un « *tronc commun* » constitué d'exigences minimales que s'imposent les PME rencontrées (hygiène agroalimentaire et souvent méthodes qualité).

Si l'on prend l'exemple d'une entreprise fabriquant à la fois des produits conventionnels, des produits normalisés AB et des aliments anti-allergènes, on observe que le répertoire de réponse des ouvriers d'exécution peut être schématisé de la manière suivante :

Figure 4 : Exemple de répertoire de réponses



Ainsi, l'apposition d'une pastille de couleur sur un ordre de production ou sur un container de stockage va immédiatement renvoyer l'ouvrier à telle ou telle pratique. Dans le schéma ci-dessus, ce sont essentiellement les parties supérieures qui font l'objet de formation en s'appuyant sur la partie inférieure commune déjà maîtrisée. Cela représente une source de flexibilité importante. La formation, plutôt opérationnelle et au plus juste ainsi que la mise en place d'« astuces organisationnelles » semblent accompagner ce désir de flexibilité. La PME ne met pas en place des changements organisationnels lourds à l'occasion de la normalisation bio mais s'adapte, « sans gaspillage », comme elle le ferait pour d'autres nouveaux types de produits.

De cette façon, les ouvriers puisent dans le répertoire pour répondre aux demandes du personnel d'encadrement. Le personnel d'exécution travaille donc selon des routines au sens de Nelson et Winter (1982). Cela se révèle particulièrement bénéfique pour la PME agroalimentaire qui trouve là un moyen d'assurer l'alternance de production entre le bio et le conventionnel (et parfois même avec d'autres types d'aliments comme les anti-allergènes). En effet, la réponse est spontanée, conforme au répertoire et donc rapide et efficace.

Enfin, il convient de noter que le développement de routines soulève souvent un certain nombre d'interrogations. En soulignant l'automatisme des réponses, Nelson et Winter (1982) indiquent le caractère tacite du processus de réaction des agents. C'est comme si une réponse se déclenchait seule, sans que les agents aient réellement mené une réflexion sur le problème. Cela nous amène à considérer une conception plus pessimiste de la routine qui, si elle permet à l'entreprise d'organiser sa production rapidement et efficacement, réduit l'implication du personnel d'exécution. Dostaler et Boiral (2000) rappellent que pour certains auteurs les comportements routiniers peuvent s'inscrire dans une « *déqualification massive des travailleurs* ». Il y a donc un aspect négatif du recours à un répertoire de réponses, si le travail se limite à une série de tâches répétitives à l'intérieur quasi-exclusivement de ce répertoire. Concernant les démarches qualité avec lesquelles on peut faire ici un rapprochement, Mispelblom (1999) pose le problème en ces termes : « *comment combiner la subordination maximale aux exigences de productivité et de conformité aux prescriptions données avec l'investissement maximal de l'imagination et de l'intelligence des salariés au service des objectifs fixés ?* ». Ce sont finalement deux problèmes majeurs qui peuvent apparaître suite à la déconnexion entre le sens de la pratique et la pratique :

- une perte progressive d'esprit critique et de recul sur le travail et donc des opportunités futures d'apprentissage organisationnel perdues ;
- un comportement automatisé générateur de démotivation et d'erreurs dans le travail.

Néanmoins, en PME, il est possible de considérer que ces effets néfastes de la routine sur les travailleurs seront limités. En effet, les routines y ont davantage de sens car la proximité du dirigeant permet un partage de la vision stratégique beaucoup plus direct. On assiste donc à un écart relativement faible comparativement à la grande entreprise entre « *partage stratégique* » (dirigeant) et « *application opérationnelle* » (« *astuces organisationnelles* »). Même si l'opérateur n'a pas eu d'information sur le cahier des charges de la norme AB (niveau intermédiaire), il sait quel est l'intérêt pour l'entreprise (niveau stratégique) qu'il utilise et qu'il ait recouru à certaines astuces : par exemple l'utilisation des codes couleurs en production (niveau opérationnel).

Ces principaux résultats issus de nos analyses auprès des PME de notre échantillon ne sont pas sans révéler de nombreux enjeux.

### 2.3. Les enjeux soulevés par ces « astuces organisationnelles »

Trois enjeux sont induits par le résultat de nos analyses : le renouvellement des pratiques de gestion et de management des ressources humaines grâce à la spécificité « *d'astuces organisationnelles* » au sein des PME ; l'importance du manager de proximité dans le

processus d'apprentissage organisationnel observé ; la réflexion sur l'adoption d'un nouveau style de management.

### 2.3.1. Le caractère innovant des « *astuces organisationnelles* » : renouvellement des pratiques managériales de la PME.

On peut en effet considérer que les « *astuces organisationnelles* » mises en place au sein des entreprises de notre échantillon sont des réponses innovantes de ces PME du point de vue des pratiques managériales. Dans ce contexte difficile de compétition et de concurrence, ce dynamisme observé autour du développement de telles astuces sont des signaux importants qui sont envoyés aux différentes parties prenantes ; elles induisent un renouvellement des pratiques managériales. En ce sens, ces « *astuces organisationnelles* » peuvent être considérées comme de véritables idées innovantes puisqu'elles combinent des connaissances, des formules, des approches, des techniques et des outils estimés comme originaux (parce qu'adaptés à la PME) et utiles pour l'ensemble des acteurs et parties prenantes de la PME et ce, dans un contexte particulier (ici celui de la norme AB). Cette utilité et ce contexte sont les deux éléments qui concourent à qualifier les « *astuces organisationnelles* » de ces PME comme originales et utiles. En effet, les réponses apportées par ces dernières sont nouvelles par rapport à des représentations courantes que l'on observe traditionnellement dans les grandes entreprises. De cette façon, elles « défient » d'ailleurs parfois l'ordre existant au sein des grandes entreprises qui adoptent des pratiques managériales plus sophistiquées avec des démarches plus construites et des processus d'adaptation plus longs. Si ces astuces sont originales, elles sont également utiles parce que profitables et constructives ; elles permettent alors de résoudre les problèmes posés par le contexte dans lequel sont ces PME. On comprend alors l'utilité de notre étude puisque ce caractère innovant des « *astuces organisationnelles* » leur est attribué ex-post l'adoption de la norme AB. Ces astuces innovantes sont ainsi avérées, reconnues et validées par des processus et mécanismes d'ajustements mutuels entre les acteurs.

Pour résumer, ces astuces sont considérées comme de véritables innovations managériales dans ces PME car elles visent des modalités d'action particulières et inhabituelles ; ceci donne alors une importance forte au rôle des acteurs dans la recherche et la mise en œuvre de ces pratiques. La sélection d'acteurs ou de groupes d'acteurs dans l'application de ces astuces devient essentielle et c'est autour du dirigeant et des managers de proximité que se focalise l'attention. Ainsi face à une situation et à un contexte donné, ces acteurs devront privilégier des processus d'apprentissage adaptés ; on pourrait alors parler d'individus innovateurs.

### 2.3.2. L'importance du manager de proximité dans le processus d'apprentissage organisationnel.

Outre l'importance des managers dirigeants et managers intermédiaires, il est un des acteurs importants qui ressort de nos analyses ; le manager de proximité. Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) soulignent le rôle du manager de proximité de dans les liens qu'il établit entre hiérarchie et opérationnel. Précisons que la ligne hiérarchique est souvent beaucoup plus courte en PME et la proximité avec le dirigeant plus étroite. Souvent orienté vers des actions de court terme c'est souvent lui qui est à l'origine des « *astuces organisationnelles* » dont

l'application et la mise en œuvre pourra se faire directement et rapidement auprès de son équipe. Ce manager va donc assumer un rôle clé dans la conduite du changement (Perret, 1998) et sa capacité à s'approprier et à accompagner ces changements (dus ici au contexte de la norme AB) se mesure aux « *astuces organisationnelles* » qu'il met en application. Il pourra alors veiller à l'adaptation de la PME à son environnement et faire face aux pressions exercées par les parties prenantes. On aura remarqué que ces « *astuces organisationnelles* » permettent de lever les contradictions parfois ressenties par les managers de proximité (Perret, Josserand, 2003). Ces dernières permettent aux managers d'être en meilleure capacité de relier le travail prescrit par une hiérarchie et de satisfaire les attentes exprimées par les parties prenantes avec la réalité du travail. Ainsi, c'est à ce niveau opérationnel que se recherche, se développe et se met en œuvre ces « *astuces organisationnelles* ».

### 2.3.3. Vers un nouveau style de management.

Si l'on constate que la recherche d'équilibres est constante dans l'esprit des managers et des dirigeants de PME, elle induit alors l'adoption d'une nouvelle forme de management et de leadership. On pourrait qualifier cette forme de management de « *funambuliste* ». L'analogie avec le funambulisme semble appropriée en ce sens que celui qui exerce ce type de management (dirigeant / manager) peut être considéré comme un véritable « artiste » de proximité. Il devra alors maintenir son équilibre en prenant en compte les forces de l'environnement et du contexte dans lequel il évolue, les pressions qu'il ressent des différentes parties prenantes et les impératifs de performance durable qui s'imposent à lui. En ce sens on peut considérer qu'il se « déplace sur un fil tendu » et sa préoccupation sera alors d'éviter de « chuter » en se munissant « d'*astuces organisationnelles* » susceptibles de faire balancier (assurant de rester en équilibre). Cet ajustement au plus proche du terrain et de ses impératifs lui permettra d'adopter des outils et processus optimisés. En synthèse sur cette dimension style de management, on peut le qualifier de « *funambuliste* » ou encore de management innovant de type « *Tightrope Walker Management* ». Plusieurs éléments le caractérisent alors :

Figure 5 : « *Tightrope Walker Management* »

| <b><i>Style de management</i></b> | <b><i>Tightrope walker management</i></b>                      |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Déterminant                       | Nécessité d'innover                                            |
| Principes                         | Moindre changement<br>Juste apprentissage<br>Juste implication |
| Matérialisation                   | Astuces organisationnelles                                     |

## 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. L'étude empirique que nous avons menée auprès de 20 entreprises a permis la compréhension du processus de normalisation AB par la PME. C'est une mise en œuvre généralement organisée autour de la *centralisation du dirigeant* et du « **juste 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 modifie le moins possible l'organisation en place dans une recherche d'efficacité et d'efficience. L'apprentissage et l'implication demandée aux différents membres de la PME ne sont pas plus importants que nécessaire mais différenciés selon les différents rôles des individus.

Plus globalement, cette étude enrichit le champ des recherches en gestion des ressources humaines des PME (Garand, 1993 ; d'Amboise, Garand, 1995 ; Garand, d'Amboise, 1995 ; Vilette, 2014). Or, gérer les ressources humaines c'est améliorer les performances de l'organisation afin d'aboutir à une situation plus satisfaisante pour ses membres et pour l'organisation. Les enjeux sont donc importants mais il convient de préciser que les réponses apportées par les PME sont assez sensiblement différentes de ce que peuvent faire les grandes entreprises. Ces PME sont aujourd'hui le terreau fertile d'innovations managériales telles que les « *astuces organisationnelles* ».

## Bibliographie

- Acquier, A., Daudigeos, T. et Valiorgue, B. (2011), Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées, *Revue Française de Gestion*, n°215.
- Acquier, A. et Aggeri, F. (2008), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue Française de Gestion*, n°180.
- Agefos (2012), Baromètre Perspectives 2013, déc.
- Agence Bio (2005), *Baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France*, nov.
- Agence Bio (2012), *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. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Amboise (d') G., Garand D.J. (1995), " Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH ", *Gestion 2000*, 11, 1, Janvier-Février, 109-132.
- Autissier D., Vandangeon-Derumez I. (2007), « Les managers de première ligne et le changement », *Revue Française de Gestion*, vol.5, 174, 115-130.
- Bayad M. (1995), " Les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant de PME : une approche par la cartographie cognitive ", In D'arcimoles C.H. et al. (ed.), *Transversalité de la GRH*, Actes du Sixième Congrès de l'AGRH, Poitiers, 23-24 Novembre, 680-691.
- Bayad M., Mahé de Boislandelle H., Nebenhaus D., Sarnin P. (1995), " Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME ", *Gestion 2000*, 11, 1, Janvier-Février, 95-108.
- Bayad M., Nebenhaus D. (1993), " Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil ", in Trepo G. et al. (ed.), *Universalité et contingence de la GRH*, Actes du Quatrième Congrès de l'AGRH, HEC-Paris, Jouy-en-Josas, 18-19 Novembre, 524-533.
- Becker, H.S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, Vol. 66.
- 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.
- Brasseur M. et Mzabi H.J (2003), Implication des salariés, clef de réussite du changement ? , *CEROG – Université Aix-marseille III*, juin.
- Brillet F., Coutelle P., Hulin A. (2013), « Prospective du management des ressources humaines face aux comportements des jeunes salariés très qualifiés », *Revue Management & Avenir*, 63/5.
- Brillet F., Coutelle P., Hulin A. (2012), « Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? », *Revue Gestion 2000*.
- Brundtland, G.H. (1987), *Our Common Future, The world commission on environment and development*, Oxford University Press.

- Canel-Depître, B. (2001), L'entreprise face aux engagements du consommateur citoyen, *Revue Française de Gestion*, nov-déc.
- Carroll, A.B. (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of management review*.
- Cassel, C. and Symon, G., (1999), *Qualitative methods and analysis in organizational research, A practical guide*, Sage publications.
- Chatelin-Ertur, C. et Nicolas, E. (2012), Le produit PME est -il attractif pour les futurs cadres ? *Revue Internationale PME*, vol.26, n°1
- Clarke, R.A. et al. (1994), The challenge of going green, *Harvard Business Review*, jul-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.
- Dostaler, I. et Boiral, O. (2000), Mobiliser les connaissances tacites : l'exemple d'un atelier d'assemblage électronique, *Conférence Association Internationale de Management Stratégique*, AIMS, 24, 25 et 26 mai.
- 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.
- Garand D.J. (1993), *Les pratiques de GRH en PME : une synthèse conceptuelle et empirique*, Rapport de recherche, GREPME.
- Garand D.J., Amboise (d') G. (1995), " Mieux comprendre les difficultés et besoins des PME en GRH : une priorité de gestion ", *Revue Organisation*, 5, 1, 33-48.
- Glasser, B.G. and Strauss, A.L. (1967), *The discovery of grounded theory, Strategies for qualitative research*, Aldine.
- Hatem F. (1994), « le concept de développement soutenable », *Economie prospective internationale*, 4<sup>ème</sup> trimestre.
- Husted, B.W. and Allen, D.B. (2007), Corporate Social Strategy in Multinational Entreprises : Antecedents and Value Creation, n°74.
- Igalens, J. (2004), *Tous responsables*, Editions d'Organisation.
- 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.
- Liger P. (2007), *Le marketing des Ressources Humaines, Attirer, Intégrer et fidéliser les salariés*, 2me édition, Dunod, mai.
- Loir-Mongazon, D. (1998), Redonner à l'agriculture biologique sa place légitime, *Transrural Initiatives*, déc.
- Mac Allister. D. J. (1995), Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 38.
- Mack, M. (1992), *L'impératif humain*, Editions Masson.
- Mahé de Boislandelle, H. (1996), L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : incidences sur le management des ressources humaines, *Gestion 2000*, Juillet-août.
- 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.
- Meyer J.P. and Allen N.J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, vol 1.
- 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.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. et Wood, D.J. (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts, *Academy of management review*, vol. 22, n° 4.
- Monsimier, D. et Babinet, A.M. (1990), Les enjeux économiques de l'environnement, *Problèmes économiques*, N°2.195.
- Morgan, R M. and Hunt, S. D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3 (Jul., 1994).
- Morrow, P.C. (1983), Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment, *Academy of Management Review*, vol. 8.
- Mowday, R.T. Steers R.M. et Porter L.W. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 14.
- Morsing, M. et Schultz, M. (2006), Corporate Social Responsibility Communication : Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies, *Business Ethics*, Vol. 15, n°4.
- 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.
- Nicolas, E. (2014), L'apprentissage organisationnel en PME, Impact de la tradition orale et de la confiance, in *Gérer les ressources humaines dans les PME, De la théorie à la pratique*, coordonné par Marc-André Vilette, Vuibert.
- Nicolas, E. (2010), La stratégie environnementale favorise-t-elle l'implication des salariés de la PME ? Le cas de la normalisation AB de la PME agroalimentaire, *Revue Management et Avenir*, n°30.
- Ocep, (2004), *L'annuaire Vert*, Ocep Editions.
- Panczuk S., Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles.
- Paradas, A. (1998), Evaluer la formation dans les PME françaises : résultats d'une étude empirique, *Revue Internationale PME*, vol.11, n°2-3.
- Pasquero, J. (2004), Responsabilité sociale de l'entreprise : les approches nord-américaines in Igalens, J. (2004), *Tous responsables*, Editions d'Organisation.
- Peretti, J.M. (1986), « Le personnel Mix des années 90 », *Ressources Humaines*, n°2, janvier.
- Perret V. (1998), « La gestion ambivalente du changement », *Revue Française de Gestion*, vol.5, 120, 88-97.
- Perret V., Josserand E. (2003), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, Paris.
- Porter, M. (1986), *L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions.
- Saout, G. (2011), L'entreprise des Parties Prenantes (PP) : un paradoxe théorique, *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 6.
- Schultz, F., Castello, I. and Morsing, F. (2013), The Construction of Corporate Social Responsibility in Network Societies : A Communication View, *Journal of Business Ethics*.
- Thévenet, M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons.

Vilette, M.A. (2014), *Gérer les Ressources Humaines dans les PME, de la théorie à la pratique*, Vuibert.

Annexe 1 : Tableau des récurrences par profil

|                                                 | Stratégie intrinsèque                                                 | Stratégie instrumentale                                                                       | Stratégie conjointe                                                                                              |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Motivations de la PME</b>                    |                                                                       |                                                                                               |                                                                                                                  |
| Caractère centralisé de la décision             | Décision centralisée avec influence familiale                         | Décision centralisée                                                                          | Égalité entre processus participatif et décision centralisée avec influence familiale                            |
| Parties prenantes influentes dans la décision   | Isolement                                                             | Influence de parties prenantes externes                                                       | Influence de parties prenantes externes                                                                          |
| Ampleur de la normalisation                     | Production 100% AB<br>Production AB et conventionnelle                | Production AB et conventionnelle                                                              | Production AB et conventionnelle                                                                                 |
| <b>L'adaptation des compétences</b>             |                                                                       |                                                                                               |                                                                                                                  |
| Principales informations nécessaires            | Cahier des charges + recettes / process                               | Cahier des charges + recettes / process                                                       | Égalité entre cahier des charges et Cahier des charges + informations commerciales                               |
| Responsable de la collecte d'informations       | Collecte centralisée                                                  | Collecte centralisée                                                                          | Collecte centralisée                                                                                             |
| Principales sources d'informations              | Recherche en interne                                                  | Recherche en interne                                                                          | Recours à des partenaires externes                                                                               |
| Perception de l'organisme certificateur         | Plutôt un conseiller / partenaire                                     | Plutôt un juge                                                                                | Égalité entre « plutôt un juge » et « un juge autant qu'un conseiller »                                          |
| Diffusion formelle / informelle                 | Actions plutôt informelles                                            | Actions plutôt informelles                                                                    | Actions plutôt informelles                                                                                       |
| Diffusion opérationnelle / stratégique          | Actions sur aspects opérationnels                                     | Actions sur aspects opérationnels                                                             | Égalité entre l'existence d'une sensibilisation sur l'utilité instrumentale et actions sur aspects opérationnels |
| Adhésion du personnel                           | Adhésion du personnel                                                 | Adhésion du personnel                                                                         | Adhésion du personnel                                                                                            |
| Structure des compétences                       | Égalité entre structure commune et structure différenciée             | Structure différenciée                                                                        | Structure commune des compétences                                                                                |
| <b>L'organisation du travail</b>                |                                                                       |                                                                                               |                                                                                                                  |
| Vision de la norme                              | Norme de produit                                                      | A la fois norme de produit et de processus (la seconde récurrence est « norme de processus ») | Norme de produit                                                                                                 |
| Conséquences du formalisme                      | Absence de rigidités                                                  | Rigidités, surtout dans le cadre de la production                                             | Rigidités, surtout en terme administratif                                                                        |
| Ampleur des modifications organisationnelles    | Réorganisation complète                                               | Extension de gamme supplémentaire                                                             | Organisation spécifique parallèle pour le bio                                                                    |
| Utilisation de l'expérience de la normalisation | Égalité entre absence d'expérience et expérience de norme généraliste | Expérience de normes « généralistes »                                                         | Expérience de normes « généralistes »                                                                            |
| Tâches de travail                               | Rotation / élargissement / enrichissement                             | Absence de changement des tâches de travail                                                   | Absence de changement des tâches de travail                                                                      |
| Décisions d'organisation                        | Décision centralisée avec parfois concertation ponctuelle             | Concertation ponctuelle                                                                       | Décision centralisée                                                                                             |
| Motivation principale du personnel              | Pérennité de l'emploi et attachement à l'entreprise                   | Pérennité de l'emploi                                                                         | Pérennité de l'emploi et attachement à l'entreprise                                                              |