



CLASSIQUES  
GARNIER

TOUZARD (Jean-Marc), LAMARQUE (Éric), PACHÉ (Gilles), CONDOR (Roland),  
CHERIET (Foued), DUBOIS (Pierre-Louis), ABDESSEMED (Tamym), SAVALL (Henri),  
ZARDET (Véronique), BABEAU (Olivier), « [Actualités scientifiques] », *Systèmes  
alimentaires / Food Systems*, n° 1, 2016, p. 215-240

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-06863-1.p.0215](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-06863-1.p.0215)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de  
communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2016. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

Les systèmes alimentaires dans les débats science-société : compte rendu des « Premières rencontres de l'alimentation durable » (Paris, Institut Pasteur, le 8 novembre 2016)

La notion de système alimentaire, développée par Louis Malassis dans les années 1970 et 1980, s'est progressivement invitée dans les débats entre scientifiques et acteurs économiques ou politiques. Cela a été le cas en Amérique du Nord dès les années 1990 à partir de travaux sur les « *alternative food systems* », puis en Europe à travers les discussions sur les « systèmes agroalimentaires localisés » (SYAL), les « systèmes alimentaires territorialisés » (voir les travaux de Jean-Louis Rastoin et Gérard Ghersi) et les enjeux de l'alimentation durable (prospective Dualine, Inra-Cirad), en particulier pour nourrir les villes. La nécessité de reconsidérer les liens entre agriculture et alimentation et d'évaluer ou promouvoir ces activités au regard du développement durable a poussé au renouvellement de ces approches systèmes.

C'est précisément autour d'un questionnement sur les « systèmes alimentaires durables » que la fondation Daniel et Nina Carasso a organisé les « Premières rencontres de l'alimentation durable » le 8 novembre 2016 à l'Institut Pasteur. Le succès de ces rencontres (450 participants, plus de 200 refus d'inscription) illustre l'engouement pour un thème, porté à la fois par des chercheurs et une grande diversité d'acteurs économiques, politiques ou du monde associatif. Ce colloque a permis de mettre en débat les regards scientifiques sur les transitions agricoles et alimentaires et les expériences de ceux qui les mettent en œuvre. Il invite aussi à s'interroger sur le rôle des fondations et du mécénat dans cette transition.

Créée en 2010, sous l'égide de la Fondation de France, la Fondation Daniel et Nina Carasso<sup>1</sup> s'est engagée dans le soutien à des actions et travaux de recherche qui promeuvent des pratiques alimentaires durables et contribuent à l'éducation à l'alimentation. Elle finance des initiatives

---

1 Fondation créée en mémoire de Daniel Carasso, fondateur de Danone, et de son épouse, Nina. Il s'agit d'une fondation familiale indépendante du groupe agroalimentaire.

internationales, comme IPES-Food (*International Panel of Experts on Sustainable Food Systems*), mais surtout des projets locaux, en France et en Espagne, retenus à l'issue d'appels sélectifs sur des thèmes comme « l'alimentation durable pour lutter contre l'exclusion » ou « systèmes alimentaires innovants ». Ce soutien aux projets de développement (130 en France depuis 2010, près de 20 millions d'€ distribués) a permis à la fondation de tisser un réseau important d'acteurs engagés et de se faire reconnaître dans le champ politique (colloque clôturé par le ministre de l'Agriculture).

Les rencontres ont tout d'abord fait le point sur les enjeux globaux de l'alimentation grâce aux conférences de trois membres de l'IPES-Food : Olivier de Schutter, ancien rapporteur spécial de l'ONU pour le droit à l'alimentation, Hans Rudolf Herren, président du *Millennium Institute* et Claude Fischler, sociologue de l'alimentation au CNRS. Ils ont rappelé les limites des évolutions récentes du système alimentaire mondial (empreintes écologiques, maladies nutritionnelles, risques d'uniformisation...) mais surtout insisté sur les enjeux politiques avec à la fois i) de multiples initiatives citoyennes engagées partout dans le monde autour de l'alimentation et ii) une nécessité de construire un rapport de force pour imposer aux acteurs dominants de l'industrie agroalimentaire des changements dans la manière de produire les aliments (agro-écologie) et de les consommer (accessibilité, information, réduction des pertes et gaspillage...).

Des contributions ciblées sur certains aspects des transitions agro-alimentaires ont complété ces mises en perspective globales. Gilles Trystram, directeur général d'AgroParistech, a insisté sur l'importance des leviers de la transformation et de la logistique, donnant tout son sens aux approches en termes de système alimentaire et à l'analyse de leurs diversités. Nicolas Bricas, directeur de la chaire UNESCO « Alimentations du monde », et Joelle Zask, philosophe, ont analysé les enjeux de participation et de démocratie alimentaire, avec un regard critique sur les évolutions en cours, montrant souvent un décalage entre le souhait d'être informé, de participer et les engagements limités dans des dispositifs de gouvernance alimentaires parfois exigeants.

Mais l'intérêt de ces rencontres s'est aussi joué dans une série de tables rondes associant des contributions plus courtes de scientifiques aux témoignages d'acteurs sur leurs propres engagements autour de thèmes d'actualité : les questions agronomiques et citoyennes posées

par la transition agro-écologique ; les tensions entre enjeux nutritionnels et environnementaux (impact carbone notamment) ; le pari de conjuguer alimentation locale et lutte contre la pauvreté ; la construction de dialogues, politiques et partenariats multi acteurs à différentes échelles géographiques ; les enjeux d'information et d'implication des consommateurs ; l'expérimentation de nouveaux modèles économiques dans les systèmes alimentaires, associant, par exemple, dons alimentaires, ventes à prix variables selon le revenu des ménages et contractualisation avec des agriculteurs en difficulté.

Ces présentations et échanges permettent de pointer une série de questions saillantes, transversales, repérées notamment par Bertrand Hervieu dans son « rapport d'étonnement » de fin de journée.

En premier lieu, la très grande diversité d'acteurs et d'initiatives engagés dans des projets visant à rendre plus durables les systèmes alimentaires pose la question de leur mise en visibilité, de leurs collaborations et concurrences, et *in fine* de leur convergence politique nécessaire à la transition souhaitée. Le dépassement de qualifications, d'histoires et références différentes est en jeu (par exemple, entre les différentes formes d'agro-écologie, les origines professionnelles ou géographiques), et les temps d'échanges comme celui des « rencontres de l'alimentation durable » ont été pour cela salués, y compris par le ministre de l'Agriculture.

Parmi ces acteurs, deux catégories sont sans doute plus nouvelles dans le domaine alimentaire. D'une part les collectivités locales engagées dans la mise en œuvre de politiques agricoles et alimentaires locales et en recherche d'ingénierie sur les « systèmes alimentaires urbains durables », à l'image de la Métropole de Montpellier ; d'autre part des entrepreneurs agroalimentaires socialement engagés, pouvant se référer à la fois au monde des *start-up*, à l'économie du *care*, à l'économie circulaire ou à l'économie sociale et solidaire.

La dimension économique ressort de fait comme centrale, revisitée de manière pragmatique et innovante dans de nombreux projets, à la recherche de nouveaux modèles économiques. La question d'un « juste prix » n'est ainsi plus seulement posée dans le cadre du commerce équitable Nord/Sud ou de négociations syndicales au sein de filières (porc ou lait, récemment). Elle concerne de multiples initiatives de l'alimentation durable, qui s'interrogent sur l'accessibilité, la qualité des produits et leurs impacts environnementaux, mais aussi sur la répartition de la valeur

ajoutée au sein des chaînes de valeur. Les témoignages du colloque ont ainsi rendu compte d'expérimentations économiques venant d'acteurs de l'aide alimentaire (épiceries solidaires), d'agriculteurs (Civam), de consommateurs (« La marque du consommateur »), d'entreprises (Éco-emballages SA), d'associations de quartier (Vrac), de collectivités locales (Montpellier) ou même de la recherche.

La demande de participations et d'échanges autour de l'alimentation durable est de fait un trait majeur, médiatisé et à analyser. Elle concerne certes l'information de chaque acteur et la recherche de gouvernances plus ouvertes dans les systèmes alimentaires, mais elle est surtout prégnante dans l'espace public et politique, faisant écho aux crises de la représentation politique. Elle se construit aussi de manière très pragmatique dans des projets concrets « enrôlant » progressivement de nouveaux acteurs. Elle traverse aussi aujourd'hui la recherche, engagée dans des démarches participatives et plus ouvertes, comme l'a présenté Christophe Roturier, délégué « Sciences en société » à l'Inra.

Enfin deux enjeux porteurs de sens dans la société actuelle se sont combinés tout au long de ces rencontres de l'alimentation durable : la santé et la culture. Les questions de santé ont certes été abordées à partir des positions des consommateurs, notamment avec la présentation de l'enquête Ipsos sur « les Français et l'alimentation durable ». Mais ces questions de santé se rejoignent avec l'affirmation d'une approche globale au sein des systèmes alimentaires : santé des sols, des plantes, des animaux, des humains producteurs, voisins ou consommateurs. Cette vision d'une alimentation « *one health* » sera amenée à se développer. Les relations entre culture et alimentation sont aussi à revisiter, pas seulement du fait de « questionnements identitaires » traversant la société française, mais surtout comme une composante de la coexistence possible de différentes composantes sociales (en milieu urbain mais aussi rural) et comme source de créativité, d'innovation, de récréation du lien au lieu et aux hommes, thèmes auxquels des collectivités locales sont aussi sensibles.

Enfin le succès de ces rencontres pose la question du rôle des fondations et du mécénat dans la transition de l'agriculture et de l'alimentation. Les fondations se multiplient en effet dans ce secteur, finançant des « chaires d'entreprise », des projets de recherche, des initiatives économiques ou des projets à caractère social ou environnemental. Certaines

de ces fondations sont directement adossées à des entreprises agroalimentaires (Nestlé, Danone, Ferrero, Mars, Avril) et forcément suspectées de « *sustainable food washing* », alors que d'autres sont issues de legs, à l'instar de la Fondation Carasso, ou de dons comme la fondation Hulot. Une relecture de l'histoire de l'agriculture et de l'alimentation sur les deux siècles derniers montre que ces formes de soutien privé ne sont pas nouvelles et surgissent souvent à des moments où l'agriculture et l'alimentation sont confrontées à des enjeux majeurs dans la société : la première révolution industrielle et agricole du XIX<sup>e</sup> siècle a ainsi conduit des mécènes privés à créer en France les écoles d'enseignement agronomique ou à développer les bureaux de bienfaisance et d'assistance pour limiter l'alcoolisme et promouvoir une alimentation saine dans les milieux populaires ; la seconde révolution agricole, combinant motorisation, chimie, progrès génétique (la révolution verte) a aussi été soutenue par de puissantes fondations (Ford, Rockefeller) visant à accroître la productivité pour vaincre la faim, notamment dans les pays en voie de développement ; on peut penser qu'une troisième révolution agricole et alimentaire est en marche intégrant les enjeux d'environnement, de santé et de réduction de la pauvreté et impliquant de nouvelles fondations partagées entre un soutien à la transition agro-écologique et à une orientation privilégiant l'usage des biotechnologies. À chaque transition, la question du progrès et de la diffusion des connaissances est en débat et motive des fondations guidées par des visées différentes et parfois en opposition. La forme du financement privé, au-delà d'intérêts économiques plus ou moins explicites (recherche d'influence, d'image, défiscalisation) peut donc donner lieu à différentes orientations véhiculant des projets de société et des valeurs morales qu'il convient d'analyser et critiquer. Certaines fondations sont animées par des valeurs de progrès qui vont dans le sens du développement des entreprises auxquelles elles sont liées. D'autres fondations avancent des valeurs humanistes plus éloignées d'enjeux économiques particuliers, soutenant le *self help* et l'action collective, l'éducation, le dialogue et les confrontations d'idées tout en étant exigeantes et transparentes dans leur fonctionnement. Curieusement, elles peuvent même accompagner des projets plus radicaux et ouvrir des espaces de dialogue plus larges (en tout cas différents) que ceux soutenus par des organisations publiques, politiques ou professionnelles. Les rencontres

de l'alimentation durable, soutenues par la Fondation Daniel et Nina Carasso, témoignent à l'évidence de cette deuxième orientation.

Jean-Marc TOUZARD  
Inra, UMR 0951 Innovation

\*  
\* \*

### Colloque RIRL 2016 à Lausanne : éclairages logistiques sur les chaînes agroalimentaires

Tous les deux ans, la communauté à dominante francophone des chercheurs en logistique et *supply chain management* se réunit lors de rencontres pendant lesquelles sont évoquées les thématiques les plus porteuses de leur champ disciplinaire. Début septembre 2016, à Lausanne, les 11<sup>es</sup> Rencontres internationales de la recherche logistique (RIRL 2016) se sont tenues en présence d'une centaine de spécialistes venus d'une quinzaine de pays d'Europe, mais aussi d'Amérique du Nord et d'Afrique. Sur les 80 papiers retenus, après un strict processus de sélection en double aveugle, un bon tiers porte directement ou indirectement sur des sujets qui renvoient à des questionnements en écho aux systèmes alimentaires, ce qui est un juste retour de l'Histoire : après tout, les prémices de la logistique n'ont-ils pas été identifiés aux États-Unis, dès 1910, dans les travaux d'agronomes s'intéressant à la manière d'approvisionner au mieux les villes en produits alimentaires venant de la ferme ? Le slogan contemporain « de la fourche à la fourchette » n'est finalement pas si original que cela !

Si l'on excepte une communication portant spécifiquement sur des problématiques d'ordonnancement sur des lignes d'atelier de production d'engrais et une autre portant sur les risques opérationnels liés à l'approvisionnement alimentaire, les autres contributions relatives aux chaînes agroalimentaires, présentées lors des 11<sup>es</sup> Rencontres, se placent clairement, non pas dans une perspective de recherche opérationnelle, mais dans une double perspective stratégique et organisationnelle. Ceci

correspond à une ligne de partage assez traditionnelle dans la recherche en logistique, entre les tenants d'une « ligne » Sciences de l'ingénieur et les tenants d'une « ligne » Sciences du management, dont les frontières restent finalement assez peu poreuses (chaque « ligne » possède ses propres associations et ses propres congrès). Sans doute faudra-t-il penser un jour à un décloisonnement permettant des « regards croisés » bénéfiques à tous, mais pour l'heure, rien de tel n'est vraiment envisagé.

Que retenir des papiers présentés à Lausanne ? Incontestablement, les questions de logistique de distribution des produits agroalimentaires restent dominantes et témoignent d'enjeux très actuels en la matière. En effet, la mise à disposition des produits au consommateur connaît de profondes mutations depuis une quinzaine d'années. Loin du modèle unique de la grande surface alimentaire, nous voyons se multiplier des modes alternatifs de commercialisation mêlant la récupération des produits sur des *drives*, la vente à la ferme ou encore la livraison à domicile. Les spécialistes évoquent désormais une réalité multi-canal dont les implications logistiques sont majeures dans la mesure où ils « cassent » des modèles anciens bien établis et diffusés massivement (des générations d'étudiants en logistique ont été formés aux seules techniques d'approvisionnement des super et hypermarchés). Les 11<sup>es</sup> Rencontres ont ainsi donné lieu à des présentations originales sur la logistique singulière des circuits courts alimentaires, la logistique « expérientielle » des cueillettes dans les champs, ou encore les problématiques de logistique urbaine pour livrer le consommateur à son domicile, ou *via* les petites supérettes de centre-ville.

Il serait cependant réducteur d'en tirer la conclusion que la logistique alimentaire se résume à des dimensions distributives. Bien au contraire, il est à noter l'émergence (ou plutôt la redécouverte) d'une thématique essentielle liée au rôle capital du *packaging* à la fois dans la performance des chaînes agroalimentaires à l'export et dans le développement d'une économie circulaire plus soucieuse d'une gestion parcimonieuse de ressources rares. Nul doute que l'approche en termes de *closed-loop supply chain* devrait connaître un bel avenir dans la recherche en logistique et *supply chain management* tant il est vrai que la finitude de notre Monde interpelle désormais (enfin !) les sciences humaines. À plusieurs reprises, différents congressistes ont ainsi souligné combien la logistique circulaire ouvrait des perspectives importantes de renouvellement de nos cadres de

pensée, et qu'elles méritaient des investigations approfondies, notamment en termes de recherches doctorales. À bon entendeur...

Il n'en reste pas moins que d'anciens questionnements continuent, fort heureusement, à retenir l'attention. Plusieurs communications ont abordé la place que tient le prestataire de services logistiques dans la gestion efficace des interfaces entre industriels et distributeurs alimentaires en vue de réduire les coûts de distribution et d'améliorer la qualité de service rendue au client. De même, les systèmes d'information logistiques occupent toujours le devant de la scène tant il est vrai que la traçabilité totale des flux est au cœur des préoccupations des entreprises. Ce ne sont pas les crises alimentaires récurrentes qui contrediront les chercheurs travaillant sur ce sujet, certes ancien, mais toujours d'une brûlante actualité. D'ailleurs, de façon régulière, les meilleures revues académiques y consacrent des numéros spéciaux, comme cela fut le cas avec *Supply Chain Forum : An International Journal* en 2016. Sans doute doit-on voir ici la force de la communauté des chercheurs en logistique et *supply chain management* réunis lors de chacune des rencontres : savoir humer l'air du temps des nouvelles thématiques, mais aussi consolider les savoirs acquis sur des thématiques déjà connues et reconnues.

D'ores et déjà, les 12<sup>es</sup> Rencontres de la recherche en logistique (RIRL 2018) sont programmées dans le cadre des États généraux du management qui se tiendront à Paris en mai 2018. Sur le modèle marseillais de mai 2014, la plus grande partie des associations académiques françaises s'y retrouveront pour échanger et débattre. Nul doute que les « logisticiens » auront à nouveau beaucoup à dire. Mais en attendant ce moment si important, il sera possible de prendre connaissance, début 2017, des *best papers* présentés lors des 11<sup>es</sup> Rencontres de Lausanne dans des numéros spéciaux de deux revues académiques : *Logistique & Management* et *Supply Chain Forum : An International Journal*. Il faut encourager les collègues de la communauté des systèmes alimentaires (au sens large) à s'y pencher pour y trouver des pistes certainement intéressantes pour la poursuite de leurs futurs travaux ou, du moins, pour un éclairage stimulant de certaines de leurs problématiques actuelles de recherche.

Gilles PACHÉ  
CRET-LOG, Aix-Marseille Université

\*  
\* \*

L'entrepreneuriat rural au top ! Synthèse d'un atelier sur l'entrepreneuriat rural animé lors du congrès de l'ISBE organisé à Paris du 26 au 28 octobre 2016

Le 39<sup>e</sup> congrès de l'*Institute for Small Business and Entrepreneurship* (ISBE) s'est déroulé à Paris du 26 au 28 octobre 2016. Au cours de ce congrès, nous avons animé un atelier avec Gérard McElwee sur l'entrepreneuriat rural. C'est l'occasion de dresser un bilan de cet atelier afin notamment d'identifier les principaux centres d'intérêt des chercheurs dans ce domaine. Nous en profitons pour présenter l'ISBE ainsi que son congrès annuel.

#### PRÉSENTATION DE L'ISBE ET DE SON CONGRÈS ANNUEL

L'ISBE a été créé dans les années 70 au moment où émergeaient les premiers travaux de chercheurs sur les petites et moyennes entreprises et l'entrepreneuriat. C'est une association britannique dont la mission est de diffuser les travaux de chercheurs. L'ISBE réalise cette mission à travers différentes actions. D'une part, elle pilote la revue *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, revue classée 4 par la Fnege. D'autre part, elle organise chaque année un congrès (*conference*) qui réunit plus de 250 personnes.

Ce congrès est organisé dans différentes villes britanniques. Une exception a eu lieu cette année puisque l'ISBE a choisi de délocaliser sa conférence à Paris. C'est l'EM Lyon qui l'a organisée, grâce notamment à notre collègue Alain Fayolle, toujours très investi dans la recherche internationale en entrepreneuriat. On ne sait pas si d'autres délocalisations auront lieu dans l'avenir. Cependant, le lieu du prochain congrès est connu : il aura lieu à Belfast en Irlande du Nord les 8 et 9 novembre 2017.

Le congrès de l'ISBE est organisé autour d'ateliers (*tracks*), modèle d'organisation assez courant dans le monde anglo-saxon, sorte de groupement de *workshops* sur différents sujets. Ce sont les *tracks-chairs* ou pilotes des groupes de travail qui assurent la promotion et la gestion

des papiers de recherche. En *back-office*, une équipe coordonne l'ensemble des *tracks* et, d'une manière générale, l'ensemble du congrès.

#### LES *TRACKS* DU 39<sup>e</sup> CONGRÈS

Comme le montre la fig. 1, le 39<sup>e</sup> congrès était structuré autour de 16 *tracks* dont celui sur l'entrepreneuriat rural.

<i>Tracks</i>	Nombre de papiers présentés
Enterprise education	24
Rural enterprise	22
Networks and innovation	19
Business support, policy and practice	18
Entrepreneurship and small business realities	16
Finance, venture capital, taxation and regulation	16
Gender and enterprise	16
Entrepreneurial practitioner learning	15
Family and community business	14
Social, environmental and ethical enterprise	11
Entrepreneurship in minority groups	10
Business creation, early-stage development and business closure	9
International entrepreneurship	9
Creative industries entrepreneurship	7
SME growth and performance	7
Technology entrepreneurship	6

FIG. 1 – *Tracks* de la 39<sup>e</sup> conférence de l'ISBE.

L'éducation à l'entrepreneuriat est le *track* le plus important en nombre de contributions, devant l'entrepreneuriat rural. On trouve également d'importantes contributions sur le thème des réseaux, de l'accompagnement, de la finance, du genre ou de l'entrepreneuriat familial. Les contributions sont moins nombreuses pour l'entrepreneuriat technologique, la croissance des entreprises ou les industries créatives. Notons cependant qu'il peut y avoir des croisements entre les *tracks*, certains thèmes se retrouvant dans d'autres *tracks*.

LE *TRACK* DÉDIÉ À L'ENTREPRENEURIAT RURAL

Le track sur l'entrepreneuriat rural a donné lieu à 22 présentations, ce qui en fait le *track* le plus important juste après l'éducation à l'entrepreneuriat (voir fig. 1).

Il est intéressant d'entrer dans le *track* en lui-même en identifiant les contributeurs, leur provenance géographique et les sujets abordés. Concernant les contributeurs, compte tenu des origines britanniques de l'ISBE, on ne sera pas surpris d'observer qu'une majeure partie des contributeurs sont britanniques. On trouve à la marge des collègues provenant d'Inde, de Suède, de Russie, de Chine, des États-Unis, d'Égypte, d'Italie et de France. Leurs travaux reposent généralement sur des études empiriques menées dans leurs pays.

Sur le fond, on note une grande variété de sujets allant des difficultés à obtenir des prêts pour financer l'activité agricole en Inde au rôle des coopératives en tant que mode d'organisation résilient, en passant par l'obtention de subventions par les femmes en Italie. Les papiers présentés dans le *track* peuvent être regroupés en 8 grands thèmes (voir fig. 2, noter que trois textes sont communs à deux thèmes).

Thèmes abordés	Nombre de papiers évoquant le sujet
Entrepreneuriat à la ferme	9
Le rôle du contexte dans l'entrepreneuriat rural	4
Place de la femme dans la ruralité	4
Développement rural	2
Innovation et marketing agroalimentaire	2
Tourisme rural	2
Modes d'organisation	1
Croissance des PME rurales	1

FIG. 2 – Les thèmes abordés dans le *track* sur l'entrepreneuriat rural.

C'est l'entrepreneuriat à la ferme qui attire le plus l'attention. Neuf communications sur 22 portent sur ce sujet. L'entrepreneuriat à la ferme renvoie à la fois au comportement entrepreneurial des agriculteurs, mais aussi à la gestion de l'entreprise agricole. On trouve dans cet ensemble

plusieurs travaux sur les difficultés des fermes de pays à bas niveau de revenu à entreprendre des changements. Certains auteurs s'interrogent également sur les spécificités de l'agri-entrepreneuriat, non sans montrer que le secteur agricole a été l'origine d'importantes innovations qui ont facilité le travail des agriculteurs. Le développement personnel des agriculteurs est également évoqué comme manière de permettre aux agriculteurs de devenir des leaders.

Deux autres thèmes nous ont paru marquants : le rôle du contexte et la place des femmes dans l'entrepreneuriat rural. Le premier renvoie à une interrogation sur le rôle de l'entrepreneur comme agent individuel de changement. Les travaux montrent que dans le monde rural, le contexte joue un rôle important en matière de transformation sociale. Le second va dans le sens des travaux sur l'entrepreneuriat au féminin en général : les approches par le genre touchent de nombreux pans de la recherche en sciences sociales, y compris l'entrepreneuriat rural.

#### CONCLUSION

Pour conclure, le *track* sur l'entrepreneuriat rural a été l'occasion de percevoir quelques grands thèmes structurants dans des recherches habituellement situées à la frontière de l'entrepreneuriat et des études rurales. C'est aussi l'occasion de « réseauter », de rencontrer des ténors anglo-saxons de la discipline et d'avoir une oreille ouverte sur le monde. Sur la forme, l'idée de *track* est un modèle à suivre par les communautés scientifiques françaises qui s'interrogent sur l'organisation de leurs conférences. Pour aboutir à un tel modèle, la construction de groupes thématiques forts ayant une résonance internationale et pilotés par des leaders dans leur domaine semble incontournable. Enfin, il est intéressant de noter que l'entrepreneuriat rural a constitué l'une des thématiques majeures de la conférence de l'ISBE. Cela montre à la fois l'intérêt des collègues britanniques pour ce thème, mais aussi l'opportunité que peut constituer l'ISBE pour échanger sur la connexion entre entrepreneuriat et agriculture.

Roland CONDOR  
Chaire Entrepreneuriat-  
Projet-Innovation – EM Normandie

\*  
\* \*

## Compte rendu du colloque des 5 ans du Labex Entreprendre<sup>2</sup> : Entrepreneuriat et innovation durables : quelles perspectives pour la France<sup>3</sup> ?

Dans le cadre des 5 ans du Labex Entreprendre, s'est déroulé le 7 avril 2016, à la Faculté AES de l'Université de Montpellier, un colloque portant sur l'entrepreneuriat et l'innovation durables. Cette manifestation a regroupé près de 250 personnes : chercheurs, universitaires, experts, entrepreneurs, représentants des organisations professionnelles, institutionnels, représentants de réseaux d'entrepreneurs, etc. L'objectif était de faire le point sur les recherches en cours et de proposer de nouvelles perspectives pour la France en termes d'entrepreneuriat et d'innovation durables.

Après une conférence inaugurale de Gérard Leseur, président du Réseau Entreprendre (La France : nouvelle société entrepreneuriale ?), différentes thématiques ont été abordées à travers six ateliers : droit du travail pour les TPE, innovation et performance durable, gouvernance alternative, prévention des PME en difficulté et des dirigeants en souffrance, leviers de l'innovation individuelle et collaborative et, enfin, les trajectoires de croissance des jeunes entreprises innovantes. Une table ronde de clôture, animée par divers représentants institutionnels et professionnels (LedeR LRMP, Pepite France, Medef, Moovjee, etc.), a permis de lister les principaux défis de la société entrepreneuriale.

Au-delà du bilan remarquable du Labex Entreprendre en termes de développement des programmes de recherche (6 chaires, 5 observatoires, 3 réseaux de chercheurs et l'organisation de nombreux échanges internationaux avec des universités internationales) et de publications scientifiques (9 ouvrages, 36 chapitres, 40 articles dans des revues classées, 118 communications, etc.), cette rencontre a eu le mérite de faire

---

2 Ce compte rendu n'exprime que les avis de l'auteur et n'engage ni l'UMR Moisa, ni Montpellier SupAgro en tant qu'institutions partenaires du Labex Entreprendre.

3 Nous remercions le professeur K. Messeghem, directeur du Labex Entreprendre, pour sa relecture de la première version de ce texte.

le lien entre les activités du Labex et des propositions claires (un document de synthèse de 30 propositions a été remis à chaque participant), structurées en deux parties (1. émergence et innovation ; 2. entreprendre durablement), mais avec des indications précises en termes d'actions publiques en faveur de l'entrepreneuriat et de l'innovation aux échelles locale, régionale et nationale.

Lors des 6 ateliers thématiques, les différentes interventions ont permis de « balayer » de manière équilibrée les trois piliers génériques du développement durable : économique, environnemental et social.

Nous présentons ci-dessous trois exemples de résultats significatifs pour les recherches futures, notamment en termes d'application dans le champ agroalimentaire :

#### 1. RELATION ENTRE GOUVERNANCE COOPÉRATIVE ET STRUCTURE, PERFORMANCE ET STABILITÉ FINANCIÈRE

À travers l'exploitation d'une large base de données (observation de 6 320 coopératives et de 40 513 entreprises à structure actionnariale entre 2004 et 2012, tirées de la base Altarès-Insead OEE Data Services), cette première recherche a démontré que le modèle coopératif pouvait être conçu comme un outil de diversification qui procure une forme de stabilité financière, voire de résilience face aux crises et aux chocs externes. Même si les performances financières sont légèrement inférieures, mais positives, les coopératives permettent d'envisager un *business model* collaboratif et alternatif, avec des avantages en termes de stabilité des rendements et de viabilité financière, mais également une prise en compte des autres parties prenantes.

#### 2. COMMUNICATION RSE ET PERCEPTION DES CONSOMMATEURS

Dans le second exemple, la recherche s'est attelée à travers un dispositif méthodologique rigoureux et original (création d'un visuel de site internet d'une entreprise fictive), à distinguer les effets de la communication RSE sur la valeur perçue et la confiance du consommateur. Il en ressort un effet significatif positif du message environnemental, mais pas d'effet observé du seul message social ou de la combinaison du message environnemental et social. Ce résultat est intéressant dans le sens où il permet de rendre compte de l'importance du choix du contenu du message vis-à-vis des

optiques stratégiques (court, moyen, long termes) des entreprises. Par ailleurs, il permet également de pointer les difficultés des entreprises à valoriser leurs actions sociales auprès du consommateur. Enfin, les résultats permettent de recommander aux entreprises de construire leurs stratégies autour d'éléments factuels, crédibles et facilement assimilables par le consommateur tout en privilégiant des contenus distinctifs.

### 3. POUR UNE PRÉVENTION EN SANTÉ AU TRAVAIL DES CHEFS D'ENTREPRISES, DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS ET DES ENTREPRENEURS

Le dernier exemple se rapporte à une thématique rarement abordée dans les études sur le développement durable : la santé des dirigeants. En se basant sur les données de l'observatoire AMAROK (Olivier Torres / Chaire Santé des entrepreneurs et des dirigeants-Labex Entreprendre), cette recherche a permis de collecter auprès de 1 000 chefs d'entreprises des données perçues sur la santé des entrepreneurs/dirigeants et de les comparer avec celles des cadres et salariés. Ce travail met en évidence deux résultats importants et complémentaires : entreprendre est bon pour la santé (les dirigeants / entrepreneurs affichent une santé perçue bonne ou très bonne supérieure), mais les risques sanitaires encourus par cette catégorie sont plus importants. Cette recherche et les travaux antérieurs dans le cadre de cette chaire ont permis de dégager des actions ciblées pour une meilleure prévention des risques encourus par des entrepreneurs en situation de gestion ou de direction ou en situation difficile (*burn out*, *stress*, etc.) ou traumatique (cas des traumatismes post braquages, par exemple).

Les exemples précédents<sup>4</sup> permettent d'avancer au moins trois perspectives de recherche concernant le champ du système alimentaire au sens large :

- La première porterait sur l'entrepreneuriat agricole : elle s'intéresserait aux spécificités des profils (notamment sur le volet santé), des trajectoires des agriculteurs en termes de croissance et des structures d'accompagnement (création, innovation, installation, question de l'accès au foncier et au financement

---

<sup>4</sup> D'autres résultats de recherche peuvent être consultés sur le site du Labex Entreprendre : <http://labex-entreprendre.edu.umontpellier.fr/>

- agricoles, etc.). L'entrepreneuriat agricole devrait également s'inscrire dans une logique « sociologique » en termes d'analyse des effets des profils sur les intentions entrepreneuriales et sur les stratégies de diversification des activités (*cf.*, par exemple, les travaux de Lagarde (2006), Simon (2013) ou Rémy (2011)<sup>5</sup>).
- La seconde traiterait de manière spécifique les coopératives agricoles : ces acteurs majeurs en termes de structuration du paysage agricole national et régional pourraient être appréhendés comme outil de diversification économique et de résilience régionale et territoriale. Un intérêt particulier pourrait être porté à leurs stratégies de communication RSE afin de faire le pont entre l'analyse des options stratégiques ou financières et les outils marketing de valorisation des démarches de développement durable des coopératives.
  - Enfin, une dernière piste pourrait concerner l'analyse des effets des coopérations sur l'innovation et la performance des entreprises agroalimentaires. Les recherches menées par les chercheurs du Labex montrent clairement un lien entre coopération et innovation : les entreprises qui coopèrent innoveront plus que celles qui ne coopèrent pas (67 % contre 46 % concernant l'innovation produit). Les spécificités « partenariales » des entreprises agroalimentaires et agricoles (forme des coopérations, type de gouvernance, profils et taille des partenaires, niveau et nature des coopérations) devraient être prises en compte pour une analyse plus fine des processus d'innovation et de création de valeur collaborative.

Indéniablement, la richesse des travaux du Labex Entreprendre laisse entrevoir de nombreuses autres pistes de recherche avec la collaboration de la communauté de chercheurs, des institutions régionales, mais également l'implication des acteurs eux-mêmes (entrepreneurs, représentants professionnels). Cela augure d'une structuration encore plus

5 Lagarde V., 2006, « Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 220-221, p. 31-41. – Rémy J., 2011, « De la célébration de l'agriculture familiale à la promotion de l'agriculteur-entrepreneur : Succession ou coexistence ? », *Revue Pour*, vol. 5, n° 212, p. 165-178. – Simon B., 2013, « L'installation en agriculture. La construction de l'intention entrepreneuriale », *Économie Rurale*, n° 334, p. 23-38.

forte du pôle académique montpelliérain autour de l'entrepreneuriat, de l'innovation et de l'alimentaire.

Foued CHERIET  
Montpellier SupAgro,  
UMR 1110 Moisa

\*  
\* \*

Compte rendu de nouveau dispositif scientifique : baromètre Fnege sur les préoccupations managériales

Depuis trois ans maintenant, la Fnege a mis en place un baromètre, sur base d'une enquête visant à faire émerger les thèmes de préoccupations des entreprises. Conduite une première fois en 2013, cette enquête a été reconduite en 2015<sup>6</sup>. Les résultats font émerger cinq thèmes dominants :

- Relation client
- Innovation
- Mobilisation des ressources humaines et des managers
- Performance globale de l'entreprise (autre que financière)
- Comment créer de l'efficacité collective et de la réactivité opérationnelle ?

THÈME N°1 : LA RELATION CLIENT, PRIORITÉ DE L'ENTREPRISE

Le baromètre Fnege révèle que la gestion de la relation client est devenue une préoccupation centrale des entreprises avec le score le plus élevé (4,12)<sup>7</sup>.

---

6 Résultats du baromètre téléchargeables sur le site : <http://www.Fnege.org/nos-programmes/barometre-entreprise>

7 Lorsqu'on analyse les variables catégorielles les plus significatives, on s'aperçoit clairement que cette préoccupation diffère selon l'âge du répondant et le secteur

*Les raisons de cette prééminence sont multiples.*

Elles sont d'abord reliées à l'évolution d'un environnement de plus en plus ouvert, concurrentiel et souvent difficile. L'internationalisation des échanges, les facilités de communication et de transfert de services grâce aux nouvelles technologies rendent la concurrence de plus en plus intense. Garder un client soumis à des sollicitations de plus en plus fréquentes et agressives devient de plus en plus difficile. Et chaque entreprise peut mesurer que le coût de la prospection tend à s'élever quand les marchés deviennent saturés. Dès lors, la fidélisation des clients devient un enjeu majeur. À cette fin, dépasser une optique purement transactionnelle pour établir une relation durable et solide avec ses clients est une priorité de l'action marketing des entreprises. Il importe en conséquence de mettre en place un dispositif permanent permettant d'apporter en continu une valeur supplémentaire au client.

Selon une première conception, cette valeur consiste à avoir une vision claire des bénéfices recherchés par le client et à proposer l'écart le plus favorable du marché entre les bénéfices attendus et les sacrifices consentis. Par exemple, en adoptant des stratégies d'offre (produits, services et prix) différenciées et adaptées à chaque client.

Dans une seconde acception, complémentaire, la valeur ainsi créée doit être pensée et offerte dans une relation de confiance qui dépasse les seules considérations économiques, mais persuade le client de la crédibilité, de l'engagement et de la bienveillance de l'offreur. La stratégie du dirigeant d'Amazon, Jeff Bezos, privilégiant le service au client aux dépens de la rentabilité à court terme, peut illustrer cette conception.

Le marketing moderne a mis en place toute une panoplie d'outils permettant de renforcer la relation client. Ces outils sont souvent regroupés sous les termes de gestion de la relation client (GRC) ou, en anglais, *Customer Relationship Management* (CRM). Ces outils s'appuient

---

d'appartenance. Ainsi, les entreprises de service la placent très largement en tête avec un score dépassant les 4,5 avant l'industrie (4,2) ou l'agriculture (4,0). Concernant l'âge du répondant, les plus de 60 ans, et plus largement les plus de 40 ans – donc des répondants occupant potentiellement des fonctions plus élevées – lui attribuent un score bien plus élevé (4,3 en moyenne) que les 18-25 qui ne l'estiment qu'à 3,33. On peut donc supposer que cette préoccupation associée à la relation avec les clients ne se diffuse pas encore complètement au sein des entreprises. S'agissant des quatre autres variables catégorielles, il n'est pas possible d'identifier des écarts significatifs entre les répondants.

fortement sur les technologies de l'information et de la communication. Ils comprennent, par exemple : les méthodes de création et de traitement des bases de données, de gestion logistique, de customisation des produits, de délivrance de services personnalisés, de communications individualisées ou encore d'aide à la gestion au service des forces de vente (*Sales Force Automation*).

Notons toutefois que la conception, la mise en œuvre et la gestion de ces outils exigent de véritables bouleversements dans le fonctionnement des organisations et que le montant des ressources nécessaires, en termes technologiques, humains et organisationnels, est souvent considérable. Une mauvaise appréciation des moyens et des changements nécessaires à la mise en place de la GRC se traduit systématiquement par des échecs cuisants. Ces échecs ont nourri des discours hostiles à la GRC, mais on observe que les contempteurs de cette exigeante méthodologie sont souvent ceux qui ont ignoré ou négligé cette nécessaire et parfois longue phase d'apprentissage.

En outre, on ne peut restreindre la gestion de la relation client à une préoccupation limitée au service marketing de l'entreprise. C'est toute l'organisation qui est touchée par l'impératif d'assurer une relation positive et durable avec les clients.

Il convient que l'entreprise entière soit « orientée-client » ou « orientée-marché ». La théorie de l'« orientation-marché » étudie la façon dont l'entreprise peut gérer ce renversement qui met le client en haut de la pyramide décisionnelle. Elle présente un certain nombre d'outils de diagnostic et d'action favorisant cette prééminence du client dans l'organisation. Elle élargit la vision du marché à l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*) incitant l'entreprise à mettre en œuvre à leur intention un système de création de valeur généralisé.

*Dès lors, on ne peut séparer la problématique de la relation de celles de l'organisation et de la stratégie de l'entreprise.*

La recherche des ressources physiques, humaines et organisationnelles indispensables pour construire aux yeux des clients et prospects un avantage concurrentiel soutenable participe de la démarche généralisée de la relation client. La responsabilité centrale du dirigeant devient alors de saisir en priorité et, si possible de façon pionnière, les innovations rendues possibles par le développement des ressources qui s'offrent à

l'entreprise, en particulier les ressources technologiques. Ainsi se définit l'intention stratégique qui, si elle est pertinente, peut servir de socle durable à la réussite entrepreneuriale.

Ce lien entre la relation client et l'intention stratégique n'est pas nouveau. Mais, dans l'entreprise moderne, mondialisée, il prend des formes nouvelles et devient d'autant plus difficile à établir que les organisations deviennent peu agiles et bureaucratiques.

Pierre-Louis DUBOIS  
 Professeur à l'Université  
 de Montpellier &  
 Délégué général de la Fnege

THÈME N° 2 : L'INNOVATION EN ACTION,  
 PRÉOCCUPATION DES MANAGERS...  
 ET PARTICULIÈREMENT DES DIRIGEANTS

Il n'est pas anodin et complètement surprenant que le baromètre Fnege<sup>8</sup> ait mis en évidence le thème de l'innovation comme une préoccupation importante du besoin de compréhension et de connaissance des managers, à l'heure où l'impératif de compétitivité semble s'imposer à toutes les organisations, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

En effet, nos économies industrialisées et matures vivent de plein fouet la concurrence de pays émergents qui ont abordé plus facilement et plus directement les révolutions numériques et technologiques de notre temps. Par ailleurs, la nature même de l'innovation, beaucoup plus

---

8 À noter qu'en matière d'innovation, trois variables catégorielles font apparaître des différences significatives. La taille de l'entreprise tout d'abord : il est intéressant de noter que cette préoccupation est fortement présente chez les plus petites entreprises (1-10 avec un score de 4,3) et chez les plus de 50 000. Dans un contexte français souvent considéré comme assez timoré sur le sujet, on peut être au moins rassuré de voir que ces acteurs l'ont réellement à l'esprit. On note également que les dirigeants sont les plus attentifs à ce thème (score 4,3), plus que les salariés (3,1). Ces chiffres illustrent bien le fait que cette préoccupation n'est pas partagée dans les différents niveaux de l'entreprise, ce qui explique sans doute certaines difficultés dans la mise en œuvre de ces politiques. Enfin, comme pour le thème de la relation client, ce sont les répondants les plus âgés qui y attachent une attention toute particulière.

ouverte et mêlant autant les producteurs que les usagers, impliquant autant les matériaux, les énergies et les besoins et usages du futur que les changements portant sur les données et les flux d'informations, remet structurellement en cause les schémas de pensée hérités du passé dans sa conception comme dans son exécution. Enfin, le rythme de l'innovation et ses cycles courts, les exigences de customisation déstabilisent la vision linéaire et planifiée de l'innovation du XXI<sup>e</sup> siècle qui reste notre référentiel implicite malgré tout, faute d'en avoir réellement un autre de substitution.

Tous ces facteurs conduisent les entreprises à intégrer la nécessité, si ce n'est de revisiter, du moins de repenser leurs processus d'innovation et probablement à interfacer très différemment leurs centres de recherche et innovation avec le reste de l'organisation et avec des éco-systèmes externes plus complexes et plus ouverts, afin de générer, exploiter, renouveler leurs sources de compétitivité dans un mouvement dont le tempo reste à inventer.

Mais ce qui transparait dans la préoccupation du baromètre Fnege, c'est que cela n'est pas qu'une question de stratégie, c'est désormais manifestement une question d'organisation et de management ! Dans cette évolution à la fois passionnante, déstabilisante et plus que jamais incertaine, nos managers sentent peser sur eux une forte pression de renouveau pour pouvoir rester dans la course : pression sur le fond, c'est-à-dire être mieux armés pour comprendre, expliquer, anticiper, s'insérer ; mais aussi pression sur la forme, c'est-à-dire comment faire, avec quelles compétences et en mobilisant quels types de savoir-faire et de travail collaboratif dans l'organisation et comment.

La question pour le manager ne semble plus être celle de l'intériorisation de la problématique de l'innovation, mais celle, très opérationnelle, de son animation au sein de son organisation.

Tamym ABDESSEMED  
Professeur à ICN Business School,  
Directeur académique  
et de la recherche,  
Vice-président du groupe de travail  
recherche du Chapitre de la CGE

THÈME N°3 : LA MOBILISATION, L'ENGAGEMENT,  
L'ADHÉSION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MANAGERS

L'enquête du baromètre Fnege<sup>9</sup> de 2015 confirme la préoccupation majeure, au sein des entreprises, concernant la mobilisation et l'engagement des cadres et de l'ensemble des acteurs. Malgré la gravité de la situation du marché de l'emploi, la rotation du personnel ainsi que l'absentéisme sont redevenus des symptômes significatifs des difficultés de mobilisation du personnel. Ce constat vaut pour les TPE, PME, ETI, grandes entreprises et couvre la plupart des secteurs d'activité. Ainsi, le *turnover* dans la force de vente est actuellement très élevé : départs prématurés, difficultés de recrutement. La rétention et le développement des talents émergent dans le baromètre 2015 comme une préoccupation complémentaire forte.

Or, la capacité de l'entreprise à opérer des transformations permanentes et à accélérer les processus de décision constitue désormais un avantage concurrentiel majeur qui implique mobilisation, engagement et adhésion des ressources humaines et des managers. Les difficultés de mobilisation constatées sur le terrain sont dues à différents facteurs, internes et externes à l'entreprise.

L'un des principaux est la survivance anachronique, dans un contexte radicalement transformé, des principes du management classique, inspiré par Taylor, Fayol et Weber il y a plus d'un siècle. Ils prétendent que la productivité implique une hyperspécialisation des fonctions, une séparation radicale des opérations de conception et d'exécution ainsi que l'organisation impersonnelle des processus d'activité. Actuellement, leur application à l'organisation générale de l'entreprise, aux postes de travail, dans les usines en construction, les entreprises de services, les organisations de conseil, d'enseignement et de santé, engendre de nombreux dysfonctionnements qui nuisent à l'ambiance de travail et dégradent l'efficacité des équipes.

---

9 Deux variables catégorielles potentiellement assez liées, la position hiérarchique du répondant et son âge, présentent des différences quant au niveau de préoccupation des acteurs. Les dirigeants et les cadres supérieurs, les acteurs les plus âgés dans l'entreprise y accordent une importance beaucoup plus prépondérante. Comment interpréter la faible préoccupation des salariés ou des plus jeunes sur la question de leur mobilisation ? Se sentent-ils naturellement engagés et ne perçoivent-ils pas cela comme une préoccupation ? Ou bien manifestent-ils une certaine défiance vis-à-vis de leur entreprise et ne voient pas pourquoi ils s'engageraient davantage dans leur activité professionnelle ?

La prise en charge de la fonction de *leadership* à tous les niveaux d'encadrement rencontre de puissants obstacles venant de l'extérieur. La pression concurrentielle, exacerbée par la mondialisation, la crise financière et l'instabilité du cours des matières premières altèrent les conditions de vie professionnelle, l'efficacité des politiques de fidélisation du personnel et compliquent les pratiques d'animation interne. Or précisément, le baromètre Fnege montre l'importance, aux yeux des entreprises, du leader dans l'obtention de la performance.

Henri SAVALL  
et Véronique ZARDET  
Professeur émérite et professeure,  
ISEOR, Magellan, IAE Lyon,  
Université Jean Moulin

THÈME N°4 : LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE  
(AUTRE QUE FINANCIÈRE)

La performance présente le paradoxe habituel des concepts sans cesse invoqués : mentionnée à tout bout de champ et tenant lieu de téléologie indiscutée, elle est en réalité un mot-valise dont la définition exacte n'est ni claire ni réellement partagée tant elle recouvre un ensemble très hétérogène de conceptions. Dans un contexte d'incertitude croissante de l'environnement et de pression accrue des parties prenantes, la référence à la performance, si elle n'est pas interrogée en profondeur, devient à l'entreprise ce que la pierre philosophale était aux alchimistes : une aspiration mythique, plutôt floue et confusément ressentie comme inaccessible.

Classiquement, dans l'entreprise, la performance mesure à la fois l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints (efficacité) et l'adéquation entre les résultats et les moyens employés (efficience). Mais, ainsi définie, l'idée de performance ne résout aucun problème pour l'entreprise et suscite plutôt l'immense diversité des questions auxquelles elle devra répondre au quotidien, parmi lesquelles celles ressortissant :

- À la stratégie : Quels sont mes objectifs ? Quelle est ma vocation essentielle d'organisation ?
- Au marketing : Comment adapter mon offre afin qu'elle rencontre la demande et/ou trouver la demande qui correspond à mon offre ?
- À la GRH : Comment assurer que mon personnel partage les objectifs ? Comment le recruter, le former, le motiver et organiser son travail ?
- Au contrôle de gestion : Quels indicateurs mettre en place pour évaluer et piloter la performance ?

La notion d'objectif est centrale puisqu'elle détermine ce en fonction de quoi la performance sera évaluée. À une notion classique très étroite de ces objectifs (supposément le profit, la valeur pour l'actionnaire), on préfère aujourd'hui une vision plus large. En parlant de « performance globale » de l'entreprise, on entérine le fait que la responsabilité d'une entreprise ne se limite pas à la création de valeur, mais englobe aussi des responsabilités sociales et environnementales. Dès lors, une entreprise poursuit en réalité un grand nombre d'objectifs dont elle doit organiser la conciliation et entre lesquels elle doit arbitrer.

Ainsi comprise, la performance globale ne saurait se limiter à un indicateur unique<sup>10</sup> ou à une approche purement quantitative : elle doit plutôt être comprise comme le fruit d'un processus qualitatif d'articulation des composantes du système organisationnel et des actions individuelles. Le sens anglais du mot performance a l'intérêt de souligner le sens profondément non statique qu'il convient de lui donner : la performance désigne un comportement, une action qui fait advenir à la réalité (le jeu de l'acteur par exemple). Les sciences de gestion proposent ainsi de penser une performance globale beaucoup moins

---

10 Trois variables catégorielles montrent des différences significatives entre les répondants. Comme pour d'autres thèmes, celui-ci montre un écart dans l'échelle des préoccupations entre les dirigeants et les salariés comme entre les jeunes et les plus âgés. Ce qui est notable ici est qu'il y a aussi des différences selon le secteur d'activité. On remarque ainsi que des secteurs aussi différents que l'enseignement/santé/action sociale, l'industrie et la finance/assurance attribuent un meilleur score à ce thème. Si pour le premier cité cela correspond le plus souvent à la mission même de ces organisations, on peut penser que pour les deux autres cela traduit une attention particulière sur ces sujets en raison d'une réputation assez mauvaise en la matière pendant de nombreuses années.

comparable à l'exactitude mécanique d'une horloge qu'à un orchestre où la qualité d'une interprétation est le fruit d'une harmonie collective. Atteindre cette performance est, du coup, plus complexe et l'équilibre trouvé plus fragile.

Olivier BABEAU  
Professeur à l'IAE Bordeaux,  
Université de Bordeaux

THÈME N°5 : LA CRÉATION DE L'EFFICACITÉ COLLECTIVE  
ET LA RÉACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

Cette thématique rejoint deux préoccupations qui apparaissent comme des facteurs de succès pour évoluer dans un contexte de grande incertitude et de grande instabilité<sup>11</sup>. L'efficacité collective rejoint la notion d'entreprise collaborative qui émerge depuis quelques années dans la lignée de l'analyse de l'efficacité des modes de coordination au sein des organisations (par les conventions, par le contrôle, etc.). Paul Adler, Charles Heckscher et Laurence Prusak dans la HBR, en juillet 2011, ont posé les grandes caractéristiques de ces entreprises :

- définir et partager un objectif commun (différent de la vision) ;
- cultiver une certaine éthique de la contribution ;
- développer des *process* qui conduisent les équipes à travailler ensemble dans des projets à la fois flexibles et encadrés ;
- créer une infrastructure dans laquelle la collaboration et la coopération sont valorisées et évaluées ;

---

11 Comme pour le thème de la mobilisation, la position hiérarchique du répondant et son âge sont les deux variables pour lesquelles on constate une réelle divergence d'appréciation entre les catégories. Ici également, les acteurs ayant une position hiérarchique élevée et plus âgés y accordent une importance nettement plus grande avec un score de 4,5 pour les plus de 60 ans contre 2,5 pour les moins de 25. À nouveau, un tel écart nous interroge sur les différences de préoccupations entre les classes d'âges. Nous n'avons pas assez de répondants dans chacune des classes pour considérer ce résultat comme incontestablement significatif mais il y a quand même une très forte probabilité que ce soit le cas. De même, il s'avère que chez les répondants jeunes, la nature des principales préoccupations est assez différente.

- la dimension collaborative est considérée à la fois comme un facteur de résilience et d'agilité.

Le concept de réactivité n'a pas été étudié en tant que tel ; en revanche, l'idée de flexibilité organisationnelle et de capacités d'adaptation a été abordée. Les entreprises agiles se distinguent par leur capacité à détecter avant tout le monde les tendances de fond qui changent la donne sur leur marché et à s'y adapter ainsi que par la rapidité avec laquelle elles peuvent amorcer des virages stratégiques, y compris de grande envergure. On distingue 3 types d'agilité qui se caractérisent par des conditions de succès bien définies :

- L'agilité stratégique caractérise les organisations avant-gardistes qui ont la capacité à détecter et à saisir, avant les autres, les opportunités qui bouleversent leur marché.
- L'agilité de portefeuille est la capacité à réallouer rapidement des ressources (talents, argent, etc.) vers des opportunités d'affaires porteuses. Elle demande un pilotage centralisé des ressources, de la polyvalence au sein du corps managérial et des processus clairs qui permettent à l'entreprise d'augmenter ou de réduire ses investissements dans une unité d'affaires non porteuse, voire de s'en départir.
- L'agilité opérationnelle permet à une société de saisir rapidement les opportunités d'amélioration de son *business model*, par exemple en réduisant les coûts ou en améliorant le réseau de distribution ou la qualité des produits et des services. Cela exige une connaissance du marché approfondie et qui s'appuie sur des données fiables et en temps réel, et sur la définition d'objectifs clairs, associés à des mécanismes de responsabilisation et de reconnaissance.

Éric LAMARQUE  
Professeur à l'IAE de Paris,  
Université Paris 1