

Un dispositif de conseil et d'accompagnement pour la mise en place d'un système de management collectif dans des groupes d'exploitations agricoles

Vincent Serraz & Jean-Luc Petit

PERI G Consultants

Rue de l'Île Mystérieuse

80440 Boves

Tél. 06.07.73.93.07

Email : vserraz@perig.com



Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations "

14 et 15 octobre 2010 – AgroSup Dijon, 26 boulevard Docteur Petitjean 21079 DIJON France

Mots clefs :

Système de management environnemental, apprentissage organisationnel, coproduction du conseil, innovation systémique, multi-level perspective

Résumé :

Cet article présente une démarche originale de maîtrise et de réduction des impacts environnementaux liés aux activités agricoles par la mise en place d'un « système de management environnemental », conforme aux exigences de la norme ISO 14001, à l'échelle de groupes d'exploitations agricoles. Au-delà de la question de la certification des exploitations agricoles, le caractère innovant de la démarche repose sur la conception d'un dispositif d'accompagnement fondé sur des principes « bottom up », qui produit des effets d'apprentissage et induit des changements de pratiques au niveau des agriculteurs et des intermédiaires de conseil. La démarche « SME collectif » et le dispositif d'accompagnement sont en cours d'essaimage dans une filière viticole et dans un bassin d'alimentation de captage, posant des questions nouvelles liées à leur insertion dans les cadres institutionnels existants. Cet article emprunte les concepts de la *multi-level perspective* pour analyser ce phénomène de transition d'un régime sociotechnique à un autre.

Introduction

Cet article présente une démarche originale de maîtrise et de réduction des impacts environnementaux liés aux activités agricoles. L'aspect le plus visible de cette démarche est qu'elle est fondée sur la mise en place d'un « système de management environnemental », conforme aux exigences de la norme ISO 14001, à l'échelle de groupes d'exploitations agricoles. Au-delà de la question de la certification des exploitations agricoles, le caractère innovant de la démarche repose sur la conception d'un dispositif d'accompagnement fondé sur des principes « bottom up » qui - c'est notre hypothèse - produit des effets d'apprentissage et des changements de pratiques durables au niveau des agriculteurs et des intermédiaires de conseil.

Nous présentons ce dispositif dans la première partie. S'agissant d'un récit d'expérience, notre ambition n'est pas de tester l'hypothèse des effets d'apprentissage, mais de faire un travail réflexif permettant une première évaluation. Pour cela, nous croisons plusieurs cadres d'analyse issus des travaux sur les outils de gestion, l'apprentissage organisationnel et la relation de conseil.

Doter des groupes d'agriculteurs d'outils de gestion performants, produisant des changements de pratique ne suffit toutefois pas à régler la question de la maîtrise de l'environnement à l'échelle des territoires. On ne peut pas faire l'économie d'une réflexion sur la place des logiques institutionnelles dans ce type de démarche. L'occasion nous en est donnée par le fait que nous sommes aujourd'hui sollicités pour transposer la démarche de management environnemental collectif dans des filières et des territoires organisés.

Concevoir un schéma de déploiement de la démarche « SME collectif » fait ressortir des questions nouvelles, qui ne se posaient pas lorsque le projet était conduit dans un cadre expérimental. Comment marier les principes « bottom up » de petits groupes autonomes et les logiques institutionnelles plutôt descendantes des systèmes de gouvernance en place dans les filières ou dans les collectivités locales ? Comment associer les organismes de conseil et articuler le travail des différents intervenants ? Comment financer le dispositif d'accompagnement ? Comment organiser la certification collective ? Etc. Pour structurer un travail exploratoire sur ces questions, nous empruntons dans la deuxième partie de cet article, le cadre de la *Multi-level perspective* (MLP), un courant de recherche qui s'intéresse à la problématique de la transition des systèmes sociotechniques.

1. La démarche de management environnemental et le dispositif d'accompagnement à la certification collective : présentation et premiers éléments d'évaluation

1.1. Origine de la démarche, vision et principes d'action

En 2002, nous avons été sollicités par un groupe d'agriculteurs de Picardie pour les aider à réfléchir à une approche « offensive » de la question environnementale. Ces agriculteurs revenaient d'un voyage d'étude au Québec et avaient été étonnés de voir des fermes certifiées ISO 14001.

C'est à partir de cet événement déclencheur que nous avons engagé une réflexion sur la faisabilité de la certification ISO 14001 dans les exploitations agricoles. A cette époque, hormis quelques exploitations en Poitou-Charentes¹, cela n'existait pas. Les démarches engagées par la profession visaient à concevoir des dispositifs *ad hoc* - tels que par exemple l'Agriculture raisonnée - fondés sur des référentiels de bonnes pratiques.

La conception de la démarche de certification collective, dénommée Terr'Avenir®, et du dispositif d'accompagnement baptisé PIGMA.D²® s'est faite pas à pas, par ajustements successifs. Elle est néanmoins fondée sur une vision claire et des convictions fortes acquises notamment, au cours de travaux préalables de prospective agricole et de la mise en place d'un système d'assurance qualité dans un CER FRANCE. Notre vision concerne l'évolution souhaitable du développement agricole, en lien avec la transformation du contexte socio-économique, dans lequel opèrent les exploitations. Nous en tirons des prescriptions pour les métiers du conseil. Ces éléments peuvent être résumés ainsi :

- Nous avons assisté depuis plusieurs années déjà à la remise en cause de la notion de modèle unique de développement. Même s'il y a encore des « systèmes dominants », nous devons être en mesure d'accompagner la pluralité des trajectoires des exploitations agricoles.
- Dans un contexte marqué par l'incertitude et le changement, l'innovation joue un rôle déterminant ; mais il ne s'agit plus seulement d'une innovation descendante (de la recherche vers les utilisateurs en passant par la courroie de transmission des organismes de conseil). Nous devons prendre en compte et valoriser les expérimentations locales réalisées par les agriculteurs.
- Nous assistons à la montée en puissance des filières et des territoires, comme niveaux de gouvernance pertinents, dans un environnement mondialisé, pour réaliser les objectifs du développement durable. C'est également à ce niveau qu'émergent de nouveaux acteurs appelant des formes de gouvernance élargies.
- Accompagner la mutation du métier d'agriculteur nécessite de concevoir des outils et des méthodes de gestion qui favorisent la réflexivité, le pilotage de systèmes complexes, la transversalité et l'innovation ascendante.
- Ces outils et ces méthodes doivent être pertinents au niveau individuel comme au niveau collectif. Le développement doit à nouveau s'appuyer sur la dynamique de groupe pour engendrer des communautés de pratique au niveau des agriculteurs et des communautés épistémiques avec le monde de la recherche. Ces « infrastructures » doivent également permettre de soutenir les nouvelles formes de gouvernance ouvertes vers les acteurs de la société civile. Cela traduit l'importance de la création de connaissances nouvelles, à partir de l'analyse des pratiques, de l'expérimentation locale et de la confrontation de visions du monde différentes.
- Au niveau des métiers du conseil, nous devons favoriser la refondation de la relation de conseil, à partir du modèle de la coproduction, en proposant des outils et des dispositifs basés sur l'interactivité et la gestion distribuée des connaissances. Nous devons tendre vers des formes d'organisation basées sur les principes de l'intelligence collective.

Avant de montrer en quoi le dispositif d'accompagnement proposé reprend ces principes, nous présentons en quelques lignes la notion de « système de management environnemental ».

1.2. Les principes du SME

Un système de management environnemental, selon les spécifications de la norme ISO 14001 (ISO, 2009), est une méthode d'organisation qui vise à maîtriser et réduire les impacts environnementaux de l'entreprise par le biais d'une évaluation systématique des risques et par la mise en place d'une

¹ Six agriculteurs de Charente-Maritime, réunis dans l'association ISOOnis, ont obtenu la certification ISO 14001 en 2002.

politique environnementale, de plans d'actions et d'audits. La norme ISO 14001 s'inspire des principes de l'amélioration continue qui fondent les démarches de management de la qualité. Elle intègre l'obligation de respecter la législation en vigueur, d'assurer une veille réglementaire et de documenter ses pratiques (traçabilité).

La certification par tierce partie vient attester que l'entreprise a mis en place un SME conforme aux exigences de la norme ISO 14001 et qu'elle améliore ses performances. La méthode SME se distingue des approches en termes de « bonnes pratiques » dans la mesure où elle n'impose pas de prescriptions techniques. Le chef d'entreprise reste libre de définir ses orientations techniques. Il peut cependant choisir d'intégrer un référentiel de bonnes pratiques dans sa politique environnementale. Ce qui permet de dire que le SME est un outil de gestion intégré, qui permet un pilotage global de l'ensemble des règles et pratiques environnementales de l'entreprise.

1.3. La démarche collective

La mise en place d'un SME respectant les normes ISO nécessite une mobilisation du chef d'entreprise et de ses éventuels salariés ou associés. L'investissement à réaliser, qui associe des compétences à construire, des pratiques, des procédures et des indicateurs à mettre en oeuvre et, le cas échéant, des équipements à acquérir ou à mettre en conformité, dépend de la situation initiale de l'entreprise. Classiquement, un parcours de préparation à la certification s'échelonne sur une période de un à trois ans avec des interventions ponctuelles d'un consultant extérieur.

Au début des années 2000, ces contraintes, auxquelles il faut ajouter le coût des audits externes, peuvent apparaître rédhibitoires pour les très petites entreprises (Grolleau, 2001). C'est pourquoi nous nous sommes tournés vers l'idée d'un SME collectif. Cette idée est inspirée des pratiques en place dans les entreprises industrielles multi-sites. Celles-ci mettent en place un SME unique pour l'entreprise, qui se décline en plans d'actions et indicateurs spécifiques à chacun des sites de l'entreprise. Ce principe permet de simplifier la gestion administrative du SME tout en garantissant sa pertinence.

Appliquer le principe de la certification collective à un groupe d'exploitations agricoles requiert de mettre en place un dispositif d'accompagnement, qui prenne en compte à la fois la dimension instrumentale du SME, la dimension sociale du groupe et les exigences liées à la certification. Le dispositif que nous avons élaboré progressivement présente les caractéristiques suivantes :

- un groupe de 20 à 30 exploitations avec des tailles de structure et des systèmes de production différents (de nombreuses variantes sont possibles, le principe étant de favoriser les échanges au sein du groupe)
- une aire géographique permettant d'organiser des réunions physiques et des stages de formation d'une journée (la région administrative ou *infra*)
- un processus de recrutement des entreprises qui doit aboutir à un engagement individuel de chaque dirigeant dans un parcours pluriannuel et une adhésion au collectif
- un processus de conseil et de formation structuré en étapes, échelonné sur deux ans en moyenne, qui va permettre au groupe d'élaborer sa politique environnementale et à chaque entreprise d'implémenter un plan d'actions, à l'issue d'une analyse d'impact
- pour soutenir l'amélioration des performances, des formations thématiques sont organisées à destination des chefs d'entreprises et des salariés. Les thèmes sont choisis en fonction des plans d'actions. Ils couvrent généralement les

champs suivants : gestion des ressources humaines, organisation du travail, eau et sol, gestion des effluents et des déchets solides, biodiversité et paysage, traitements phytosanitaires, fertilisation et énergie. En moyenne sept à huit journées de formation sont planifiées durant les deux à trois ans de préparation à la certification. Les intervenants sont choisis pour leur expertise du domaine, mais aussi pour leur capacité d'animation. L'animation doit laisser une large place au questionnement et à l'échange de pratique.

- un système d'information composé d'un outil d'analyse environnemental et d'une plateforme internet permettant une gestion documentaire, une veille réglementaire et un suivi des plans d'actions est mis à disposition des membres du groupe et des conseillers. C'est un élément clef de l'économie du dispositif, de la coproduction du conseil et de l'appropriation des principes du SME par les agriculteurs.
- des revues de terroirs (réunions du groupe pour évaluer et discuter un thème particulier) et des audits croisés (tous les membres du groupe sont formés à l'audit et amenés à effectuer des audits chez d'autres membres du groupe) sont organisés périodiquement pour évaluer la progression des plans d'actions et la mise en place des exigences du SME (mise aux normes, système documentaire, veille).
- une structure collective *ad hoc* (généralement une association de type loi 1901) est créée en fin de parcours pour porter la certification collective et assurer la gouvernance du SME (définition de la politique environnementale, organisation des audits internes, etc.). Cette structure est autogérée.
- une convention lie le groupe et un conseiller-référent, issu de PERI G ou d'une organisation agricole. Le conseiller-référent assure la coordination des différents intervenants, l'animation du groupe en tant que besoin et une partie des interventions de conseil et de formation.

Ce dispositif a aujourd'hui été mis en place dans sept régions françaises. Trois associations, regroupant 150 entreprises, sont certifiées ISO 14001 (Picardie, Haute-Normandie, Nord-Pas de Calais). Trois autres associations sont en cours de certification (Languedoc-Roussillon, Champagne Ardenne, La Réunion). Par ailleurs, un dispositif similaire est en cours de déploiement dans la branche des Entrepreneurs du Territoire (une association certifiée) et au sein de la filière des Vins de Bordeaux (un groupe pilote de vingt cinq entreprises est en cours de formation). Nous avons aujourd'hui suffisamment de recul pour procéder à une première évaluation des caractéristiques et des effets de ce dispositif.

1.4. Eléments d'analyse et d'évaluation

Procéder à l'évaluation d'une démarche telle que le « SME collectif » suppose de clarifier au préalable les objectifs et le point de vue depuis lequel on procède. Selon que l'on est en charge des politiques publiques sur un territoire ou responsable d'un organisme de développement, on peut, par exemple, s'intéresser à l'impact du SME sur les performances environnementales des entreprises, ou chercher à comprendre les effets du SME sur les changements de pratiques des agriculteurs. Dans tous les cas, du fait du caractère systémique du SME en tant que méthode de gestion et du dispositif d'accompagnement mis en place, les questions des objets à évaluer, du cadre d'analyse à convoquer et du protocole à mettre en place sont très sensibles.

Pour notre part, en tant que concepteur et animateur principal du dispositif, notre ambition se limite à proposer quelques pistes d'évaluation (des hypothèses à tester le cas échéant), à partir d'un retour d'expérience sur notre propre démarche de conception et d'animation. Cette auto-évaluation est placée, conformément à la vision à l'origine de cette innovation, sous l'angle de la problématique du développement des compétences et des changements de pratiques. Elle emprunte des références théoriques dans le champ des sciences de gestion et des sciences de l'organisation.

141. Une démarche de progrès individuelle et collective qui génère un processus d'apprentissage en double boucle

L'intérêt premier du modèle SME – en tant que modèle d'organisation, tel qu'il est défini par la norme ISO 14001 - réside dans la notion de boucle d'amélioration continue. Dans notre pratique, ce processus, connu sous l'acronyme PDCA (Plan-Do-Check-Act), se caractérise par cinq étapes-clefs, qui structurent le parcours de préparation à la certification (Dohou-Renaud, 2009) :

- **Etape 1 : Analyse environnementale.** Il s'agit d'un état des lieux qui prend la forme d'une analyse réglementaire (socle obligatoire) et d'une étude de l'impact des activités professionnelles sur l'environnement. L'ensemble des thématiques (déchet, eau, énergie, fertilisation, phytosanitaire, biodiversité, sensibilité du milieu) est analysé activité par activité. Cette analyse est réalisée par un consultant, en présence du chef d'entreprise.
- **Etape 2 : Choix des objectifs.** En s'appuyant sur les analyses et sur la prise en compte du contexte global de l'entreprise, l'agriculteur est amené à définir des objectifs de progrès. Ce processus d'arbitrage, qui sert de base à la construction du plan d'actions, est fondamental pour l'appropriation de la démarche par les participants. Les objectifs ne sont pas imposés de l'extérieur et s'inscrivent dans une approche globale de l'exploitation.
- **Etape 3: Accompagnement collectif.** Le programme de formation est bâti au regard des objectifs des participants. Ce principe renforce l'engagement des agriculteurs et la pertinence des thèmes abordés qui couvrent non seulement les aspects environnementaux, mais également les questions liées à l'organisation du travail, à la gestion des ressources humaines, au management des risques et à la communication.
- **Etape 4 : Suivi et pilotage des plans d'actions.** L'accompagnement individuel sous forme de visites du conseiller-référent et la mesure annuelle de l'avancement des plans d'actions et de l'efficacité des actions lors de revue de direction (que nous appelons revue de terroir) et d'audits croisés permettent un suivi régulier et un ajustement des plans d'actions. La revue de terroir et les audits croisés permettent également de se comparer aux autres et de co-construire des actions collectives sur le territoire.
- **Etape 5 : Evaluation finale des performances du SME** sous forme d'un audit externe, si l'entreprise s'engage dans le périmètre de certification collectif et sous forme d'un rapport annuel collectif destiné aux chefs d'entreprise et aux parties prenantes (tableau de bord « vert »).

Notre hypothèse principale est que la démarche de progrès, conduite dans un cadre collectif, avec un dispositif d'accompagnement basé sur la participation et l'interactivité, suscite et soutient un processus d'apprentissage de *second niveau* (Argyris & Schön, 1978), qui se traduit par des changements dans les pratiques et les représentations des acteurs et dans leurs « valeurs directrices ».

Ce processus d'apprentissage de niveau supérieur est soutenu par différents éléments et caractéristiques du dispositif d'accompagnement, qui viennent renforcer l'efficacité de la démarche PDCA :

- La « sécurisation » de la gestion de l'entreprise par la réalisation d'un audit global des risques, qui permet d'améliorer la résilience des personnes et leur aptitude à réfléchir en situation d'incertitude (Varela & al., 1991).
- La stimulation de la capacité d'entreprendre et de la capacité à affronter la complexité générée par la dynamique de groupe et par la participation (Lenhardt, 2002).
- La responsabilisation des individus vis-à-vis du groupe.
- La reconnaissance et l'estime de soi apportées par la certification, par la participation à des concours, par des interventions dans des colloques et par la rencontre avec des personnalités d'autres milieux sociaux et professionnels.

Une seconde hypothèse est que la démarche de progrès à elle seule ne permet pas de créer un apprentissage de second niveau, mais seulement un apprentissage de premier niveau (des

changements de comportements, mais sans remise en cause des valeurs directrices). Ce sont la dynamique de groupe, les échanges de pratique, l'élaboration d'une politique environnementale commune, la recherche d'une vision partagée, etc. qui stimulent la remise en cause et le dépassement des « valeurs directrices ». En ce sens, l'aspect collectif de la démarche ne répond pas seulement à une exigence de réduction des coûts d'accès à la certification, mais conditionne la portée du processus d'apprentissage.

1.4.2. Une méthode d'organisation alliant contrôle diagnostic et contrôle interactif et favorisant l'ouverture vers les parties prenantes

Les outils de gestion implémentés dans le cadre du SME ne sont pas seulement dédiés à l'évaluation des écarts entre les objectifs et les réalisations (« contrôle diagnostic », selon la terminologie de Simons) mais aussi à la discussion entre les différents protagonistes (« contrôle interactif »). Dohou-Renaud (2010) montre par ailleurs que dans le cadre du SME, la fonction de contrôle diagnostic ne se limite pas à la dimension verticale (relation entre les employés et la direction), mais se développe de façon horizontale (relation avec les parties prenantes externes). L'un des objectifs de la démarche « SME collectif » est d'inscrire la gestion environnementale dans une perspective de responsabilité sociale des entreprises. Des premiers éléments sont en place dans le dispositif actuel pour favoriser l'ouverture vers les parties prenantes. La plateforme collaborative est accessible aux différents conseillers de l'entreprise, de même qu'aux acteurs économiques des filières. Un rapport environnemental est publié chaque année par les associations certifiées. D'autres évolutions sont à l'étude. Un groupe travaille actuellement, dans le cadre d'un programme INTERREG, à l'élaboration d'un référentiel de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui pourrait être demain intégré dans le dispositif standard. L'idée n'est pas d'ajouter des exigences supplémentaires mais d'avoir une approche intégrée et stratégique des enjeux environnementaux.

Nous faisons l'hypothèse qu'une démarche « SME collectif » constitue une approche pertinente pour relever le défi de l'ouverture de l'agriculture aux parties prenantes.

1.4.3. Une démarche supportant l'innovation ascendante

L'innovation ascendante est aujourd'hui un processus reconnu dans le monde industriel. Dans le secteur agricole, du fait de la division historique du travail entre le secteur de la recherche et le secteur du développement et du fait de la longueur des filières économiques, l'innovation ascendante est souvent confinée à un rôle marginal. Nous pensons qu'il est possible d'inverser cette tendance en créant des liens nouveaux entre les acteurs. Les perspectives de la « communauté épistémique » (Haas, 1992) mêlant chercheurs et agriculteurs ou de la « Learning and experimentation strategy » (Elzen & Spolstra, 2010), articulant démarches *bottom-up* et *top-down*, même si elles peuvent paraître audacieuses, méritent à nos yeux une attention particulière. Ce sont, en tant que moyens de construire une vision partagée entre des acteurs hétérogènes, des clefs du développement à grande échelle de pratiques agricoles innovantes et durables.

Notre hypothèse est qu'en favorisant l'interaction entre chercheurs et agriculteurs, dans le cadre de la mise en place d'un « SME collectif », on suscite l'émergence de processus collaboratifs de création et de conversion de connaissances (Nonaka & Takeuchi, 1995).

1.4.4. Un dispositif favorisant la coproduction et l'innovation dans la relation de conseil

Nous nous inspirons ici de la modélisation de Labarthe (2006) sur l'innovation dans les organismes de conseil pour identifier l'impact du dispositif « SME collectif » sur la relation de conseil. Labarthe distingue six fonctions ou activités qui sont sources potentielles d'innovation et qui doivent évoluer de façon cohérente pour assurer le succès d'une nouvelle démarche de conseil. Nous proposons dans le tableau ci-dessous, une lecture du dispositif « SME collectif », sous l'angle de la relation de conseil, au regard des catégories proposées par Labarthe. Notre hypothèse est que les innovations fonctionnelles du dispositif d'accompagnement PIGMA.D² décrites dans ce tableau sont de nature à favoriser la coproduction du conseil (Cerf & Hémidy, 1998) et son apprentissage (Cerf & Maxime, 2006).

Ensembles fonctionnels de la relation de conseil pouvant être sources d'innovation (d'après Labarthe)	Caractéristiques correspondantes dans le dispositif « SME collectif »
1. Evolution des compétences du conseiller	Deux profils de conseillers et deux situations de conseil sont clairement spécifiés : - Conseillers et formateurs experts qui font des préconisations d'ordre technique ou des apports en formation - Conseillers coach et facilitateurs qui animent la démarche collective et soutiennent un processus cognitif chez le client.
2. Méthodes de suivi des pratiques et des savoirs des clients en vue d'avoir une représentation de leur évolution	Production systématique d'indicateurs permettant d'évaluer la maîtrise des impacts environnementaux Capacité de tester, à partir de la base de données, des hypothèses sur l'évolution des pratiques
3. Prestations matérielles	Mise à disposition de supports d'organisation (classeurs, planning, organigrammes, fiches de poste, entretiens annuels, protocoles de maîtrise) et d'aides visuelles (signaux de repère dans l'espace, signaux de risque, protocoles de maîtrise) conçus dans un esprit de simplicité et de clarté pour les rendre accessible à tous les niveaux de qualification.
4. Traitement de l'information	Le dispositif PIGMA.D ² repose sur une plateforme collaborative accessible par internet qui permet d'échanger et de traiter les informations relatives aux aspects environnementaux des exploitations et au fonctionnement du SME collectif.
5. Production de références ou connaissances	La création de connaissances s'opère à plusieurs niveaux : - le « bouclage » de la chaîne d'information à l'échelle de chaque entreprise produit des connaissances « locales » sur les performances environnementales - le traitement, à l'échelle du groupe ou à une échelle inter-groupes, des informations produites dans chaque exploitations, permet de déceler des régularités, de percevoir des tendances et de formuler des hypothèses.
6. Dimension relationnelle	Le « SME collectif » renforce des liens déjà existants (renforcement des interactions (conseiller-agriculteur) et en crée de nouveaux (relations entre agriculteurs au sein du groupe et relations avec les parties prenantes). Au-delà de cet aspect quantitatif, le « SME collectif » change la nature des relations (co-production du conseil, communauté de pratiques , etc.)

Cette première évaluation montre les implications de la démarche « SME collectif » pour les agriculteurs engagés, pour les conseillers d'entreprises et pour les parties prenantes. Déployé à l'échelle de petits groupes d'entreprises volontaires, le « SME collectif » apparaît comme une

innovation organisationnelle de nature à faciliter l'évolution des exploitations agricoles vers le développement durable. La question qui nous est désormais posée est celle de la diffusion de ce modèle à l'échelle d'un territoire (par exemple, un bassin d'alimentation de captage) ou d'une filière (par exemple une filière localisée).

2. Diffusion de l'approche "SME collectif" à l'échelle des territoires et des filières

2.1. Une innovation systémique

Envisager la diffusion massive de la démarche « SME collectif » soulève de nombreuses questions et objections. Les objections les plus fréquentes sont la crainte d'une forme d'élitisme liée aux compétences à acquérir et aux coûts de mise en place et de maintenance du système et l'absence de valorisation marchande de la certification ISO 14001 en agriculture. D'autres questions, moins immédiates, sont également à prendre en compte, telles que l'implication des organisations agricoles dans le dispositif d'accompagnement, le choix de la structure porteuse de la certification collective, le mécanisme de recrutement et d'adhésion des entreprises et d'une manière générale, la façon de concilier une démarche d'essence participative avec le mode de fonctionnement des structures de gouvernance en place dans les territoires et les filières.

Notre hypothèse est que la diffusion de l'approche "SME collectif" constitue une *innovation de rupture* qui doit être appréhendée de façon *systémique*. Le "SME collectif" ne doit pas être perçu comme une série d'innovations "locales" (une nouvelle technologie de gestion au niveau des exploitations agricole, une nouvelle méthode de conseil pour les organismes de développement, un mode de régulation des aspects environnementaux à l'échelle des territoires, etc.), qui peuvent être traitées de façon incrémentale et sous un angle uniquement technique. A contrario, nous pensons que c'est en considérant l'ensemble de ces facteurs, pris tous ensemble comme un système, que l'on peut poser de façon pertinente la question de la diffusion de l'approche "SME collectif".

2.2. La Multi level perspective : un cadre d'analyse pour les innovations systémiques

La MLP est un courant de recherche née aux Pays-Bas au début des années 1990 dans le contexte de l'émergence des préoccupations liées au développement durable. L'idée de départ est que les innovations nécessaires à la fondation d'une économie durable nécessitent des transformations multidimensionnelles. S'intéressant par exemple à la question des transports et des énergies renouvelables, Hoogma & al. (2002) montrent que l'on ne peut pas prévoir le succès ou l'échec d'une innovation en se contentant de projeter les trajectoires technologiques ou les coûts d'opportunité. Les innovations de ce type sont multifactorielles. Les déterminants ne sont pas exclusivement d'ordres techniques ou économiques, mais également matériels, sociaux, politiques et cognitifs. Dès lors, les cadres d'analyse proposés par les théories classiques de l'innovation (tels que par exemple la courbe de cycle de vie ou l'analyse coût/bénéfice), apparaissent insuffisants pour rendre compte de la complexité des processus en jeu.

Les auteurs de la MLP proposent en conséquence d'étudier les transitions dans les systèmes sociotechniques à partir d'un cadre élargi, qui mêle une perspective « évolutionniste » (la diffusion

d'une innovation comme processus de sélection) et une perspective «interprétationniste» (la subjectivité des acteurs joue un rôle critique dans le processus de diffusion) (Geels, 2010).

D'un point de vue analytique, la MLP distingue trois niveaux (*levels*) structurant (Geels, 2002) :

- La *niche*, qui est le lieu d'émergence de l'innovation. C'est souvent un espace protégé du marché ou des pressions institutionnelles, dans lequel des acteurs précurseurs peuvent créer et expérimenter de nouvelles pratiques (ie. produits, services).
- Le *régime sociotechnique* (*socio-technical regime*) est constitué par l'ensemble des règles, principes, connaissances, structures et infrastructures, qui constituent le système qui détermine les pratiques dominantes dans un secteur d'activité donné.
- Le *macro-environnement* (*landscape*) est le niveau supérieur qui rassemble tous les facteurs extérieurs au régime sociotechnique. C'est un niveau stable à court et moyen terme.

La question centrale qui se pose à partir de cette construction est de comprendre comment une innovation qui se développe dans une niche peut se diffuser au niveau du régime sociotechnique, qui est par définition un système stable bouclé en grande partie sur lui-même. Les auteurs ont forgé le concept de *transition* pour caractériser le passage d'un régime sociotechnique à un autre, sous l'effet de la diffusion d'une innovation. Il existe différents types de transition (Geels & Schot, 2007). Le modèle générique proposé par la MLP est basé sur la notion de coévolution. Un régime sociotechnique établi peut être soumis à des pressions extérieures nouvelles (macro-environnement). Ces pressions peuvent obliger les acteurs dominants du régime à entrer dans une phase de transformation. Cette transformation aboutit s'il existe une solution disponible, préalablement développée au niveau d'une niche et si des acteurs ont une capacité d'action (*agency*) leur permettant de s'approprier et de mettre en oeuvre l'innovation.

2.3. Les apports de la MLP au cas de la diffusion du « SME collectif »

En empruntant les concepts de la MLP, on peut proposer l'élaboration suivante :

- Le régime sociotechnique dominant en matière de régulation environnementale en agriculture est basé sur le principe de référentiels de bonnes pratiques, définis au niveau européen, gouvernemental ou par la profession, et appliqués de façon normative à l'échelle des exploitations.
- Le « SME collectif » développé dans trois cents exploitations réunies dans neuf groupes régionaux est une niche, qui propose une évolution radicale sur certaines dimensions, par rapport au régime dominant. Il existe bien sur d'autres niches telles que par exemple l'agriculture biologique ou les démarches de certification « produit ».
- Le macro-environnement est notamment influé par les comportements des consommateurs, les évolutions doctrinales des politiques publiques européennes, les règles du commerce international, les politiques de lutte contre les effets du réchauffement climatique, le coût des énergies, etc.

L'éventualité d'une diffusion de la démarche « SME collectif » suppose, selon l'heuristique de la MLP, l'existence de pressions extérieures sur les acteurs du régime de nature à les « faire bouger »,

et la capacité de ces acteurs à connaître et s'approprier un modèle alternatif. Les projets à l'étude et en cours au sein d'un bassin d'alimentation de captage (BAC) et d'une filière viticole répondent à cette configuration. Il existe une forte pression réglementaire² sur les gestionnaires des BAC pour qu'ils mettent en place des dispositifs de régulation environnementale de nature à maîtriser les pollutions d'origine agricole. Les filières viticoles de qualité font face à la baisse de la consommation de vin sur le marché intérieur et à une concurrence accrue sur les marchés d'exportation. Dans ce contexte, la défense de l'image de marque et la recherche de facteurs de différenciation, parmi lesquels figurent les aspects environnementaux et les critères du développement durable, présentent des enjeux économiques importants.

Pour des raisons différentes, les BAC et les filières viticoles de qualité représentent des candidats intéressants pour la diffusion de la démarche « SME collectif ». Selon les propositions de la MLP, la problématique est alors de mettre en relation les acteurs du régime et les porteurs de l'innovation pour construire une transition. Dans le cas du BAC, le rôle de maître d'ouvrage est tenu par la communauté d'agglomération qui a choisi la démarche « SME collectif » à l'issue d'un appel d'offre public. Dans le cas de la filière, c'est l'association interprofessionnelle qui porte le projet et a constitué un groupe pilote pour tester et faire connaître la démarche. Il est intéressant de noter que ces deux acteurs, communauté d'agglomérations et association interprofessionnelle, disposent d'une capacité d'action importante liée à leur légitimité (les dirigeants sont des élus), aux ressources propres dont ils disposent (ils collectent des impôts, des taxes ou des cotisations « obligatoires ») et à leur compétence pour légiférer dans le domaine des aspects environnementaux. Cette capacité d'action n'est toutefois pas illimitée et ces acteurs doivent tenir compte d'autres acteurs, qui ont un pouvoir d'influence sur le projet. La question de l'enrôlement des acteurs demeure une dimension stratégique de la phase de transition. A cet effet, l'association interprofessionnelle a constitué un comité de pilotage, qui réunit les principaux acteurs du développement agricole du département. La communauté d'agglomération a souhaité, après attribution du marché, que le vainqueur de l'appel d'offre associe d'autres opérateurs au projet. Une démarche de concertation a été entreprise dans ce sens. Dans les deux cas, les questions sensibles sont liées au partage du marché et au choix des outils et des techniques à mobiliser ; renvoyant ainsi au caractère innovant de la démarche « SME collectif ».

Conclusion

La première partie de cet article a présenté la démarche « SME collectif » en mettant l'accent sur les effets d'apprentissage individuel et collectif qu'elle génère et sur son caractère innovant. La seconde partie pose la problématique de la diffusion du « modèle SME collectif » dans des filières ou dans des territoires sensibles aux aspects environnementaux. Toutes les propositions avancées proviennent de nos retours d'expérience en tant que concepteur, promoteur et maître d'œuvre de la démarche. Elles n'ont pas de caractère scientifique mais peuvent prendre le statut d'hypothèses pour des recherches ultérieures.

² Le BAC dont il est ici question a été classé dans l'article 21 de la nouvelle loi sur l'eau (LEMA) issue du Grenelle Environnement. L'article 21 de la LEMA permet l'élaboration de plans d'actions préfectoraux sous forme de mesures contre les pollutions diffuses, bénéficiant d'aides, et pouvant devenir obligatoires dans les secteurs sensibles (captages, zones d'érosion, zones humides d'intérêt).

Nous poursuivons par ailleurs notre action, selon deux axes :

- Elargir et structurer la niche des entreprises volontaires pour rejoindre ou constituer un groupe en SME collectif. Cette action (*Strategic niche management*) est placée sous la marque « Terr'Avenir ». Elle bénéficie de soutiens publics (Ademe, Conseils régionaux, etc.).
- Diffuser le modèle « SME collectif » dans des filières et des territoires en construisant des parcours de transition permettant aux acteurs de s'approprier la démarche et en renforçant nos compétences de médiation (*transition practitioners*).

Bibliographie

- Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Elzen B. & S. Spoelstra (2010), *Towards Sustainable Livestock Production Systems - Outline of a Learning and Experimentation Strategy (LES)*, Actes du congrès IFSA Vienne
- Cerf, M. & L. Hémidy, (1998) Coproduction du conseil et évolution de la relation à l'adhérent, INRA, 29 p.
- Cerf, M. & F. Maxime, F.(2006), La Coproduction du Conseil : un Apprentissage Difficile in Rémy, J. (Coordinateur) ; Brive, H. (Coordinateur) ; Lemery, B. *Conseiller en Agriculture*, INRA Editions, Educagri Editions, Paris (FRA), *Sciences en Partage*, 137-152
- Dohou-Renaud, A. (2010), Le Concept d'Interactivité de Simons Revisité à l'Aune des Systèmes de Contrôle Environnemental, papier présenté à la Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 Juin 2010
- Dohou-Renaud, A. (2009), Le Rôle des Outils de Mesure de la Performance Environnementale : le Cas des Audits et Indicateurs Environnementaux dans ix Entreprises Françaises Certifiées ISO 14001, *Management & Avenir*, N°29
- Haas, P.M. (1992), Banning Chlorofluorocarbons : Epistemic Community Efforts to Protect Stratospheric Ozone, *International Organization*, Vol. 46, N°1, Knowledge, Power and International Policy Coordination, 187-224
- Geels, F.W. (2002), Technological Transitions as Evolutionary Reconfiguration Processes : A Multi-level Prospective and Case-study, *Research Policy*, 31 (8/9), 1257-1274
- Geels, F.W. (2004), From Sectoral Systems of Innovation to socio-technical systems : Insights about Dynamics and Change from Sociology and Institutionnal Theory, *Research Policy*, 33 (6/7), 897-920
- Geels, F.W. (2010), Ontologies, Socio-technical Transitions (to Sustainability), and the Multi-level Perspective, *Research Policy* N°39, 495-510
- Geels, F.W. & J. Schot (2007), Typology of Sociotechnical Transition Pathways, *Research Policy*, 36, 299-417
- Grolleau, G. (2001), Management environnemental et exploitation agricole, *Économie rurale, Programme National Persée*, vol. 262(1), pages 35-47.
- Hekkert, M.P., R.A.A. Suurs, S.O. Negro, S. Kuhlmann & R.E.H.M. Smits (2007), Functions of innovation systems: A new approach for analyzing Technological Change, *Technological Forecasting & Social Change*, 74, 413-432
- Hoogma, R., R. Kemp, J. Schot, and B. Truffer (2002), *Experimenting for Sustainable Transport: The Approach of Strategic Niche Management*, London and New York: Spon Press
- ISO (2009), *Environmental Management The ISO 14000 Family of International Standards*, téléchargeable sur le site www.iso.org
- Labarthe P. (2006), La Privatisation du Conseil Technique Agricole en Question. Evolutions Institutionnelles et Performances des Services de Conseil dans trois Pays Européens (Allemagne, France, Pays-Bas), Thèse de doctorat en sciences économique, Université de Marne-la-Vallée
- Lenhardt, V. (2002), *Les responsables Porteurs de Sens*, Insep-Consulting, Collection : Technique de développement
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovatio*, Oxford University Press
- Simons, R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston: Harvard Business School Press.
- Varela, F. Thompson, E. & E. Rosch (1991), *The Embodied Mind : Cognitive Science and Human Experience*, MIT Press (trad. en français par Véronique Havelange : *L'Inscription corporelle de l'esprit : sciences cognitives et expérience humaine*, Seuil, Paris, 1996).
- Wenger E. (1999), *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press