

# REPENSER LA COORDINATION ENTRE AGRICULTEURS ET COOPÉRATIVES LAITIÈRES – VERS UNE GESTION CONCERTÉE DE LA SAISONNALITÉ DE LA COLLECTE

Les labels de qualité concernant le terroir d'un produit connaissent un engouement particulier dans le domaine de la production laitière. Ils permettent, en effet, de démarquer certains produits de ceux de la consommation de masse en mettant en avant le lien au terroir et les spécificités des pratiques des agriculteurs. Cela modifie les relations entre les agriculteurs et les entreprises de transformation et conduit à repenser les dispositifs et les règles qui leur permettent de coordonner leurs activités en vue de la production d'un bien commun. Mais comment favoriser la construction et la gestion de ce bien commun ? Pour favoriser la construction d'une action collective conjointe au sein d'une petite coopérative laitière caprine, nous avons mis en place une démarche permettant aux acteurs de se construire en commun une lecture de situation. Cette démarche repose à la fois sur un dispositif de concertation et sur l'utilisation d'objets intermédiaires basés sur des éléments factuels. Ce type de démarche nous paraît pertinent et transposable à la conception d'autres projets collectifs (de filière ou de territoire) impliquant des agriculteurs, voire d'autres acteurs.

Par **Martine NAPOLÉONE\*** et **Eduardo CHIA\*\***

Pour l'essentiel, le lait de chèvre est produit, en France, dans les régions Centre et Ouest. Le lait y est transformé par de grands groupes industriels, puis écoulé sur l'ensemble du territoire *via* les circuits de la grande distribution. Cependant, des produits traditionnels perdurent dans certaines niches locales (par exemple, le Banon, un fromage tirant son nom d'un village de Provence, ou le Pélardon, en Languedoc). Pour résister à la concurrence, nombre de ces filières ont demandé la reconnaissance de leur fromage en AOC (1). Or, pour marquer la différence avec les pratiques industrielles, le cahier des charges de ces AOC interdit l'utilisation du caillé congelé en vue de sa transformation.

Cette pratique est néanmoins le principal moyen de régulation utilisé par les laiteries pour ajuster une collecte très saisonnée à une demande qui l'est peu. Dans le cas des fromages à faible durée d'affinage (2), cette clause conduit à gérer en temps réel l'ajustement entre la collecte et la vente. De fait, sans l'utilisation de reports (lait caillé congelé), la période dite creuse, au cours de laquelle il y a un manque de lait frais, seul à être admis pour sa transformation en fromage AOC, s'étend sur plusieurs mois : comment augmenter la collecte, en période creuse, afin de pouvoir développer la part des produits vendus sous le label AOC ?

Or, on constate une certaine diversité dans les systèmes d'élevage (3) existant dans les différents bassins de collecte du lait de chèvre. En effet, les éleveurs mobilisent diversement les ressources dont ils disposent pour gérer leur troupeau et obtiennent ainsi différentes répartitions saisonnières de la production laitière. Cette diversité pourrait devenir un élément clef de la régulation entre l'offre et la demande. Mais comment penser des complémentarités entre les systèmes d'élevage ? Comment faire évoluer les dispositifs de coordination entre éleveurs et coopératives, pour pouvoir ajuster, au cours du temps, l'évolution de ces systèmes d'élevage et la stratégie commerciale de la coopérative ?

Cet article a pour objet de nous interroger sur la façon d'aider les acteurs (les agriculteurs et les gestionnaires des coopératives laitières) à se construire une grille de lecture commune de la situation leur permettant de réfléchir à des modalités d'assemblage des systèmes d'élevage, en regard d'un enjeu négocié de gestion de la collecte. Nous mobilisons pour cela des concepts issus des sciences de la gestion et de la zootechnie-système. Nous mettrons l'accent, dans cet article, d'une part, sur la mise en place d'un dispositif (MOISDON *et al.*, 1997) conçu comme un itinéraire organisant la

construction progressive de lectures communes de situations et, d'autre part, sur la co-construction et l'utilisation de représentations graphiques factuelles, utilisables en tant qu'objets intermédiaires afin de faciliter l'échange et la compréhension mutuelle (JEANTET, 1998 ; VINCK, 1999). Les résultats que nous présentons sont issus d'une recherche participative effectuée dans une coopérative caprine de la zone AOC Pélardon (dans le Sud de la France).

La première partie de l'article montrera que la combinaison de divers systèmes d'élevage permet d'agir sur la saisonnalité de la collecte laitière et explorera les pistes méthodologiques permettant d'organiser cette diversité en regard d'un enjeu commun. En seconde partie, notre article exposera le terrain d'étude et la posture de travail retenue. Dans la troisième partie, nous présenterons le dispositif mis en place pour accompagner la construction d'une action collective. Enfin, dans la discussion, nous pointerons certaines des caractéristiques du dispositif et des objets intermédiaires susceptibles de faciliter l'interconnaissance et la coopération entre les acteurs.

## LA DIVERSITÉ DES SYSTÈMES D'ÉLEVAGE VUE COMME UNE RESSOURCE

Gérer la saisonnalité de la collecte : repenser l'intérêt de la diversité

La collecte laitière sur un bassin est saisonnée : elle est de trois à cinq fois plus importante au printemps qu'en hiver. Hors AOC, les entreprises congèlent le surplus de lait du printemps pour l'utiliser, de l'été à l'hiver, saisons où la collecte diminue. Les stocks de caillés congelés s'épuisent vers novembre/décembre ; à cette période, les entreprises doivent faire face à un manque de lait. Pour augmenter la collecte en automne, elles incitent les éleveurs à adopter un modèle technique permettant de produire du lait en automne, à « contre-saison » (voir l'encadré 1).

Dans le cas des AOC à faible durée d'affinage et interdisant l'utilisation de reports congelés, le manque de lait se fait sentir en temps réel, dès l'instant où la collecte de lait est inférieure à la demande. La période creuse s'étend alors de juillet à décembre. Seule une combinaison de divers types de systèmes d'élevage peut contribuer à augmenter la collecte sur une période aussi longue (voir la figure 1) (NAPOLÉONE et

\* Zootechnie-système, INRA Sciences pour l'Action et le Développement.

\*\* Sciences de gestion, INRA Sciences pour l'Action et le Développement.

(1) AOC : appellation d'origine contrôlée.

(2) Par exemple, la durée minimale d'affinage d'un fromage AOC Pélardon est de onze jours.

(3) « Le système d'élevage rend compte des interactions entre les techniques mises en œuvre par les agriculteurs, leur ordonnancement dans le temps et l'espace et leur impact sur les processus biophysiques » (ndr : ici, sur la répartition de la production laitière du troupeau), BÉRANGER (C.) et VISSAC (B.), 1993.

## LA PRODUCTION LAITIÈRE EST SAISONNÉE.

Le cycle physiologique de la chèvre dure une année. Elle produit du lait durant 10 mois et est tarie les deux derniers mois avant les mises bas.

Naturellement, les mises bas ont lieu en janvier/février. La chèvre produit du lait jusqu'à la fin octobre. Elle est tarie en novembre-décembre. Nous parlerons de mises bas « en saison ». C'est le mode de reproduction majoritaire dans les troupeaux du Sud de la France recourant au pâturage.

Certaines techniques, comme le traitement hormonal, permettent d'avoir des mises bas « à contre-saison ». Dans ce cas, la chèvre est en lactation d'octobre-novembre à l'été. Elle est tarie en août-septembre. L'adoption de ce modèle est limitée pour les troupeaux de faible effectif, comme ceux du Sud-Est. En effet, au-delà de difficultés de maîtrise technique (avec un taux de réussite variant de 65 à 80% seulement), le désaisonnement rend difficile l'organisation du travail dans les troupeaux de moins de 100 chèvres environ. Il remet en cause la stratégie de production à travers l'organisation du calendrier d'alimentation du troupeau, de la gestion des ressources par le pâturage et la nécessité de faire des stocks de foin.

BOUTONNET, 2004). Cependant, la diversité des systèmes d'élevage présents sur le bassin de collecte n'est pas forcément lisible (ni perçue comme telle) par les acteurs. Il faut donc trouver les moyens permettant aux acteurs (4) de se construire une lecture de situation afin de se coordonner et d'identifier les procédures qui leur permettront de rendre compatibles leurs plans et leurs projets respectifs, autour d'un enjeu de production négocié.

Or, dans la majorité des cas, les seuls mécanismes utilisés pour réguler les approvisionnements sont l'incitation par les prix (la grille des prix favorise le lait d'automne/hiver) (5) et l'utilisation (désormais interdite) de reports congelés. De nouveaux moyens de régulation et de coordination entre les éleveurs et les gestionnaires (6) de la coopérative sont donc nécessaires.

Valoriser certaines complémentarités entre les systèmes techniques

• *La piste de la planification par les flux*

De nombreuses études (CAPILLON et VALCESCHINI, 1998 ; LE BAIL, 2002 ; NAVARRETE *et al.*, 2006 ; LE GAL *et al.*, 2007) ont montré que l'assemblage de modèles techniques divers constitue un outil pour ajuster une offre hétérogène à une planification des ventes. L'entreprise de transformation identifie ainsi des types de modèles techniques positionnés sur des

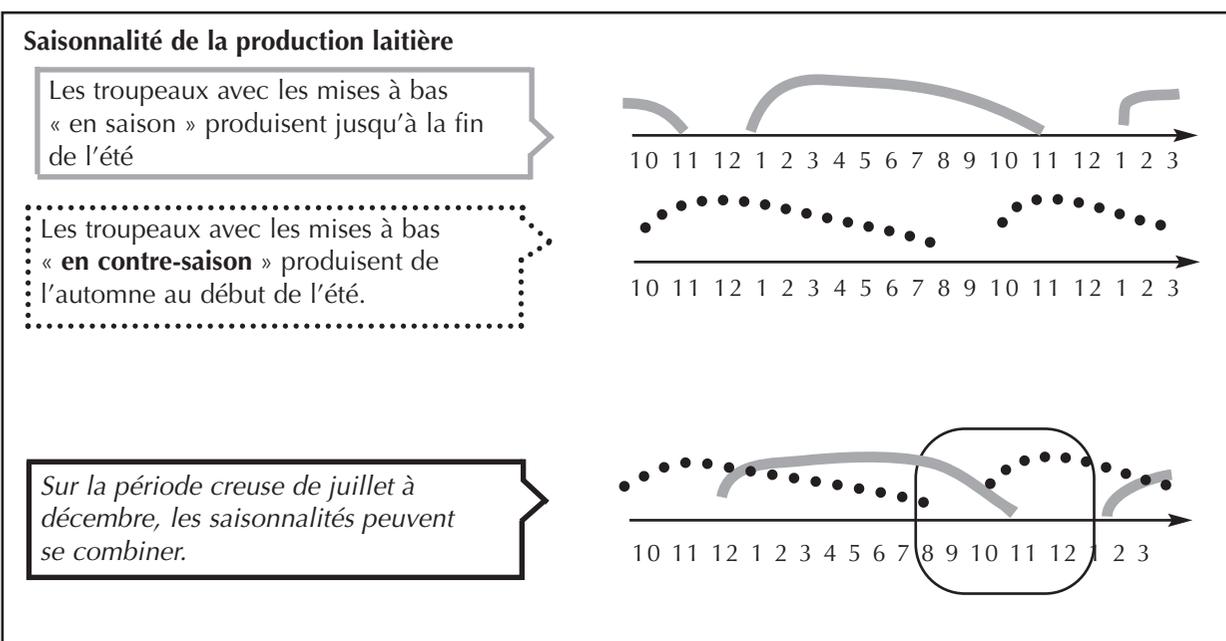


Figure 1 : Combiner divers systèmes d'élevage pour agir sur la collecte entre août et décembre.

(4) Dans cet article, le terme « acteurs » regroupe les agriculteurs et les gestionnaires de la coopérative.

(5) Pour inciter les éleveurs à désaisonner les mises bas de leur troupeau.

(6) Nous nommerons « gestionnaires de la coopérative » les personnes

qui ont une responsabilité dans les activités de gestion de l'entreprise coopérative. Il s'agira ici du directeur, du président et des membres du conseil d'administration. L'éleveur sera rattaché à la catégorie « gestionnaire de la coopérative », si nous parlons de la gestion de la collecte laitière, mais il sera dans la catégorie « éleveur » lorsque nous parlerons de conduite du troupeau.

segments spécifiques de la collecte et répondant au problème auquel celle-ci est confrontée. Elle étudie ensuite la diversité de l'offre présente sur le bassin de collecte et contacte les agriculteurs qui correspondent aux modèles visés. L'accord entre l'éleveur et l'entreprise peut être scellé par un contrat, dans lequel un agriculteur s'engage à produire telle qualité, sur tel ou tel créneau, avec tel ou tel itinéraire technique.

*S'agissant d'une coopérative*, contrairement aux entreprises de droit privé, le directeur ne peut pas choisir les producteurs avec lesquels il juge intéressant de travailler et il doit transformer la totalité de la production de lait des agriculteurs adhérents.

La planification de flux permet de construire des scénarios mettant en jeux diverses combinaisons entre systèmes techniques en matière de collecte. Elle peut



MARTINE NAPOLEONE ET EDUARDO CHIA

« Le cycle physiologique de la chèvre dure une année. Elle produit du lait durant 10 mois et est tarie les deux derniers mois avant les mises bas. » Un élevage de chèvres laitières, en France.

Mais cette planification technique de flux présente plusieurs limites :

*Il existe des asymétries entre acteurs.* C'est l'entreprise de transformation qui formule ce qui pose problème et qui va conditionner, de ce fait, le sens et le contenu de la planification. Or, cette formulation ne fait pas forcément sens pour les agriculteurs. De plus, les informations sur la collecte et sur la diversité des exploitations adhérentes ne sont connues que de la seule entreprise.

*Elle ne permet pas de s'adapter à un contexte changeant et incertain :* comme le soulignent SOLER *et al.* (1995), il est illusoire de chercher à modéliser l'ensemble des processus de manière à établir des scénarios adaptatifs permettant d'anticiper toutes les situations de déviation ; ils proposent une coordination plus souple, organisée à partir d'un programme négocié qui constituerait un repère permettant à chacun des partenaires d'ajuster ses actions.

constituer un outil contribuant à la réflexion des acteurs. Mais elle ne suffit pas à favoriser la coopération entre acteurs et à renforcer leurs capacités à négocier leurs perspectives d'action, à réajuster chemin faisant, si besoin est.

#### • *La piste de l'action collective*

L'action collective est définie par MARCH (1981) et OLSON (1971) comme une action commune en vue d'atteindre un but partagé. C'est une situation de gestion (GIRIN, 1983) dans laquelle un ensemble d'activités – et d'acteurs – en interaction sont concernés par un même résultat. LORINO et NEFUSSI (2007) parlent d'action collective conjointe (ACC) quand les acteurs réalisent de manière coordonnée des activités différentes, dans un schéma de division du travail négocié et lisible par tous. Ce schéma légitime les activités élémentaires, en reconnaissant des compétences et une

contribution spécifiques à l'élaboration de la ressource commune. Dans l'ACC, les acteurs doivent, d'une part, se reconnaître dans la formulation de la question à traiter par l'ensemble du groupe et, d'autre part, reconnaître leur contribution au résultat. L'objectif formulé en commun doit être pertinent pour l'ensemble du groupe et faire sens pour chacun des acteurs concernés. Sa formalisation constitue un moyen et une étape permettant aux acteurs d'agir ensemble. Il est régulièrement renégocié en fonction de l'évolution du contexte et des connaissances acquises par les acteurs. Pour favoriser la coopération au sein d'une action collective, chaque acteur doit donc a) avoir une représentation des diverses activités en interaction, b) situer son action par rapport à celle des autres, c) identifier sa propre contribution par rapport au résultat et enfin, d) pouvoir réagir à une situation qui n'aurait pas été prévue à l'avance en restant en cohérence par rapport à ses propres activités et par rapport au but formulé en commun. Cela conduit à mettre en place des dispositifs et des procédures permettant la genèse (et le partage) des façons de voir, ainsi que la négociation d'un projet commun (AMAR-TOUATI et SARDAS, 2006 ; LORINO et NEFUSSI, *op.cit.*).

• **Rendre lisibles les activités en interaction, pour en parler et se coordonner**

Notre première préoccupation a été d'arriver à rendre lisibles les diverses activités en mettant en évidence les manières de les conduire et en permettant à chaque acteur d'exprimer sa façon de gérer ses activités, les cohérences qui les sous-tendent, les difficultés rencontrées et les perspectives qu'il entrevoyait. DARRÉ (2006), LORINO et NEFUSSI (*op.cit.*) mettent l'accent sur l'intérêt de la narration pour aider les acteurs à exprimer ce qu'ils font et la façon dont ils évaluent et apprécient ce qu'ils font, et VINCK (*op.cit.*) montre l'intérêt qu'il y a à construire des objets intermédiaires (O.I.) pour faciliter l'échange entre acteurs.

• **Le dispositif : un cadre favorisant le cheminement des acteurs vers un projet négocié**

Notre seconde préoccupation a été de mettre en place un dispositif au travers duquel les acteurs chemineraient de leur analyse initiale vers la construction d'une lecture commune leur permettant d'identifier des pistes d'action négociées. Ce dispositif est un ensemble de moyens, de lieux, de moments organisés dans le temps, qui structurent le déroulement du projet, de la négociation initiale à la recherche de pistes d'action (MOISDON *et al.*, *op.cit.*).

(7) Système technique : ce terme désigne ici les pratiques de conduite du troupeau (reproduction, alimentation en chèvres, pâturage).

(8) Modèle dessaisonné.

## LE TERRAIN ET LA POSTURE DE TRAVAIL

### La genèse du questionnement

Août 2000 : le « Pélardon », un fromage des Cévennes, est reconnu en AOC. Dans un contexte de saturation du marché régional, une coopérative locale (voir l'encadré 2 ci-dessous) souhaite utiliser ce signe officiel de qualité pour développer ses ventes sur les réseaux nationaux de la grande distribution. Mais le faible volume de lait collecté en « basse saison » conditionne la quantité de produit AOC qui peut être négociée sur ces nouveaux circuits. C'est alors que la coopérative interpelle la recherche : « comment augmenter la collecte d'automne ? ».

Compte tenu de la situation (l'interdiction d'utiliser du caillé congelé), nous avons postulé a) que la diversité des systèmes d'élevage présents sur le bassin de collecte peut être un élément clef dans le mode de régulation entre offre et demande à mettre en place, b) que la diversité des systèmes techniques (7) est le reflet de la diversité des façons dont les acteurs conçoivent et organisent leurs activités, ainsi que de leurs projets et de leurs situations respectifs (CHIA, 1992). Cependant, nous constatons que le modèle d'excellence (8) véhiculé depuis une quinzaine d'années dans la plupart des réseaux techniques oriente la façon de qualifier la diversité des systèmes techniques et d'en percevoir la légitimité au regard de la collecte. Ce modèle s'est imposé comme une vision du monde réduisant les pistes d'action à celles orientées vers la modification des périodes de reproduction des caprins afin de produire davantage de lait à contre-saison. Nous constatons aussi que la formulation du problème lié à la gestion de la collecte n'a pas évolué depuis la mise en place de l'AOC. La durée de la période de « basse saison » n'a pas été remise en question. Nous constatons enfin que les acteurs ont une vision partielle des activités présentes. Les éleveurs n'ont pas tous une vision de l'ensemble des systèmes d'élevage présents, ni des enjeux et des contraintes pour la coopé-

### LA FILIÈRE AOC – LA FROMAGERIE DES CÉVENNES

La filière AOC : 103 producteurs adhérents – 240 tonnes/an – 70 % de fermiers – 30 % de laitiers. Deux coopératives et un affineur collectent le lait de 10 à 27 éleveurs.

La fromagerie des Cévennes : 27 adhérents – 1,5million de litres de lait transformés par an – 20 % sont transformés en Pélardon, soit 1/3 de la production régionale d'AOC Pélardon. Effectifs des troupeaux : de 50 à 100 chèvres.

native. Les gestionnaires de cette dernière ont une vision des systèmes d'élevage qui se limite aux volumes livrés sur l'ensemble de l'année et au quatrième trimestre. Pour penser des complémentarités entre systèmes d'élevage et envisager des moyens de coordination, nous avons proposé aux acteurs (9) de les aider à faire évoluer leurs représentations de la situation et leur façon de formuler le problème à traiter. C'est à cette fin que nous avons conçu le dispositif DIRES, que nous présentons ci-après.

### LE DIRES, UN DISPOSITIF ET DES OBJETS INTERMÉDIAIRES (O.I.) POUR FACILITER L'ANALYSE EN COMMUN DE LA SITUATION

Nous avons mis en place un Dispositif pour la Recherche de Solutions (DIRES) conçu comme un moyen de faciliter à la fois l'interconnaissance au sein du bassin de collecte et la recherche en commun de pistes d'action. Ce dispositif comporte trois étapes successives (voir la figure 3). Chacune de ces étapes s'est appuyée sur la co-construction de représentations graphiques factuelles utilisées comme des O.I. et visant à faciliter l'expression des façons de faire et de voir de chacun des acteurs, ainsi que l'échange entre les acteurs. Nous qualifions les représentations de « factuelles », car elles sont construites à partir de faits, d'objets concrets ou d'actions concrètes décrits ou mobilisés par les acteurs dans la mise en œuvre de leurs activités.

Étape 1 : aider chaque acteur à décrire et à formaliser ses activités et leurs évolutions

Pour que tous les acteurs s'expriment (notamment les éleveurs, dont les modèles techniques étaient moins mis en valeur), nous avons commencé non pas par une confrontation collective, mais par des entretiens compréhensifs individuels (KAUFFMAN, 1996) avec les éleveurs et les gestionnaires (10). L'objectif était : a) de caractériser le déroulement et l'organisation des activités, les logiques sous-jacentes et les évolutions sur le temps long et, b) d'aider chacun à formaliser ses activités, à argumenter ses savoir-faire et ses projets.

*Plusieurs outils ont été mobilisés pour faciliter l'échange (voir l'encadré 3 ci-contre).*

*Au début des entretiens individuels, nous disposions pour chaque éleveur d'une courbe représentant ses livraisons de lait (courbe de lait livré quotidiennement, sur l'année*

(9) « Éleveurs » (au regard de l'activité de gestion de l'élevage) et « gestionnaires de la coopérative » (au regard de l'activité de gestion de la collecte laitière).

(10) Entretiens individuels avec les 27 éleveurs adhérents et avec 4 gestionnaires (directeur, président, éleveurs membres du CA).

(11) Représentation calendaire mensuelle sur une année. Pour l'activité d'élevage, représentation de la courbe de production du troupeau, de la

et au cours de l'année précédente) et pour chaque gestionnaire d'une courbe représentant la collecte totale, de la coopérative (collectes mensuelles sur l'année et évolution de la collecte annuelle depuis 1974). Au vu des courbes de livraison ou de collecte, nos interlocuteurs replongent dans l'action en décrivant le déroulement de leurs activités sur un mode narratif. Non seulement ils invoquent ce qui s'est passé (des faits, des actions), mais ils relient également certains faits ou certaines actions entre eux, en ponctuant leur narration d'estimations portant sur ce déroulement. Ces faits, ces liens, ces appréciations repérables dans le cours d'une narration (DARRÉ, 2006) peuvent devenir des outils pour co-construire une modélisation du système technique et de son évolution, ainsi que pour comprendre les logiques sous-jacentes (NAPOLÉONE, 2004). Les représentations graphiques calendaires, qui ne schématisaient au départ que les livraisons ou la collecte, se sont petit à petit enrichies des faits décrits par l'acteur (ex : types de pratique, modalités de mise en œuvre, objets sur lesquels elles portent). Les raisons et les appréciations invoquées sont notées séparément. À partir de ces narrations, nous avons donc co-construit au cours de chaque entretien deux objets intermédiaires graphiques, factuels et calendaires, représentant, d'une part, l'organisation sur l'année (11) et, d'autre part, l'évolution sur le long terme (12).

#### OUTILS MOBILISÉS DANS L'ENTRETIEN COMPRÉHENSIF

- la narration chronologique pour a) aider les acteurs à parler de ce qu'ils font, de comment ils le font, de pourquoi ils le font, b) pour comprendre plus facilement le déroulement des activités et la façon dont l'acteur les apprécie.
- l'utilisation des profils de livraison ou de collecte comme trait d'union entre a) les pratiques des éleveurs, b) la stratégie commerciale et c) les savoirs techniques des zootechniciens.
- des représentations graphiques calendaires comme supports d'échange. Elles représentent, au début de l'entretien, la répartition des livraisons ou de la collecte. Au cours de l'entretien, elles sont complétées par les éléments évoqués par l'acteur dans sa narration et deviennent de nouveaux objets intermédiaires supports d'échanges.

reproduction, du pâturage et de l'alimentation en chèvrerie. Pour l'activité de gestion de la collecte, représentation de la courbe de collecte et de celle des ventes de fromages (AOC et autres).

(12) Représentation calendaire annuelle sur le long terme. Pour l'activité d'élevage : évolution du mode de conduite, en relation avec la trajectoire de l'élevage depuis l'installation ; pour l'activité de gestion de la collecte : évolution de la collecte en relation avec la chronique de la coopérative (1974-2004).

En seconde partie d'entretien, ces représentations ont constitué un support d'échanges permettant de cheminer de la description de ce qui est fait aux cohérences sous-jacentes et à la formalisation de la stratégie (notamment le lien entre les actions menées à court terme et le projet à long terme et leur lien, du point de vue de l'acteur, avec sa propre situation). Les raisons et les appréciations, ainsi que les liens, ont été mobilisés à cette étape. Les modélisations de chacune des activités et de leurs évolutions ont été consignées par écrit, puis validées par chaque acteur concerné.

Étape 2 : faciliter l'élaboration d'une vision commune des activités et de leurs interactions

• **Augmenter l'interconnaissance des activités présentes**

Il s'agit donc de passer d'une étape individuelle, dans laquelle chaque acteur parle de ses activités, à la construction partagée d'une lecture transversale des activités présentes et de leurs évolutions. Cela, tout en évitant l'écueil que constituerait le fait de revenir, sans prendre de recul, à une analyse de situation mettant en avant un modèle type. En nous appuyant sur les modélisations des activités individuelles validées par chaque acteur, nous avons élaboré deux représentations « martyres », c'est-à-dire vouées à être critiquées et complétées par les acteurs :

– Au niveau de la stratégie commerciale de la coopérative : le passage des chroniques à une trajectoire. Les quatre chroniques issues des entretiens avec les gestionnaires ont été synthétisées sous la forme d'une trajectoire d'évolution (sur une trentaine d'années) de la coopérative représentant l'évolution de la collecte, des produits fabriqués, des lieux de vente et des modes de relations aux producteurs... Cette représentation basée sur des faits n'intègre pas d'appréciation sur ces derniers (même si ces appréciations ont été notées par ailleurs).

– Au niveau des systèmes d'élevage : passage du mode de conduite d'un troupeau à la diversité des systèmes d'élevage. À partir des 27 entretiens individuels, nous avons construit une représentation de la diversité des systèmes d'élevage présents sur le bassin de collecte, en nous appuyant sur les clés de lecture des pratiques mobilisées par les éleveurs, dans leurs narrations.

Réunion d'échanges avec l'ensemble des acteurs, pour mettre en débat ces représentations martyres et co-construire, à travers des lectures de situations :

– la stratégie commerciale de la coopérative et son évolution.

La représentation de la trajectoire a servi de support à des échanges sur l'évolution de la stratégie commerciale, ainsi que sur les perspectives et sur les difficultés actuelles. In fine, gestionnaires et éleveurs, concluant que la problématique de gestion de la collecte avait évolué, ont reformulé la question à traiter, en passant de « comment augmenter la collecte d'automne ? » à « comment faire pour augmenter la collecte, entre juillet et décembre ? ».

Cette formulation remet en cause l'idée selon laquelle la seule solution résiderait dans le désaisonnement et elle amène les acteurs à envisager la diversité des systèmes d'élevage comme une ressource pour agir sur la collecte : c'est un verrou essentiel bloquant l'imagination de nouvelles pistes d'action qui était ainsi levé.

– La diversité des systèmes d'élevage présents sur le bassin de collecte.

Le cadre utilisé pour la représentation de la diversité, identique à celui de la modélisation des activités individuelles, a permis à chaque éleveur de se positionner, puis d'identifier des proximités fonctionnelles et stratégiques avec d'autres élevages. De grands types de fonctionnement de systèmes techniques, avec leurs enjeux et leurs difficultés, ont fait l'objet de débats. Les acteurs en ont acté l'existence collectivement.

• **Analyser les interactions entre ces activités**

Afin de faciliter aux acteurs l'analyse des interactions entre les activités d'élevage et la gestion de la collecte, nous avons représenté graphiquement la contribution à la collecte de chaque type de fonctionnement des systèmes techniques (voir la figure 2). Cette représentation a été mise en discussion au cours d'une seconde réunion collective. En ce qui concernait la période creuse s'étendant de juillet à décembre, les acteurs ont débattu des contributions spécifiques à chaque type de fonctionnement :

– les troupeaux ayant des mises bas en saison contribuent à 60 % de la collecte entre juin et octobre ;  
– les troupeaux en mise bas dessaisonnée contribuent à plus de 60 % de la production de lait sur novembre et décembre.

Cette analyse a re-légitimé des systèmes techniques auparavant considérés comme dépassés en montrant leur intérêt au regard d'un enjeu supérieur, celui de la gestion de la collecte. Elle a « autorisé », de fait, l'implication de l'ensemble des éleveurs dans la recherche de pistes d'action pour le futur.

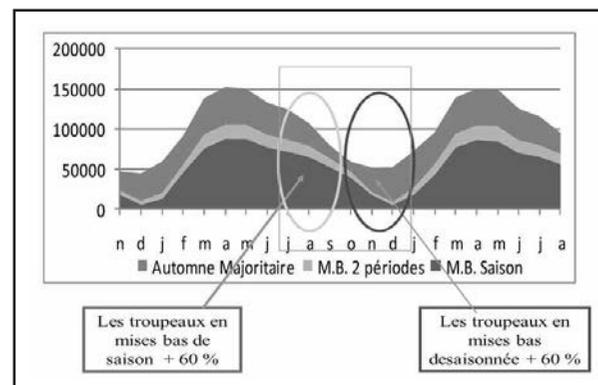


Figure 2 : Contribution à la collecte selon les périodes de mise bas

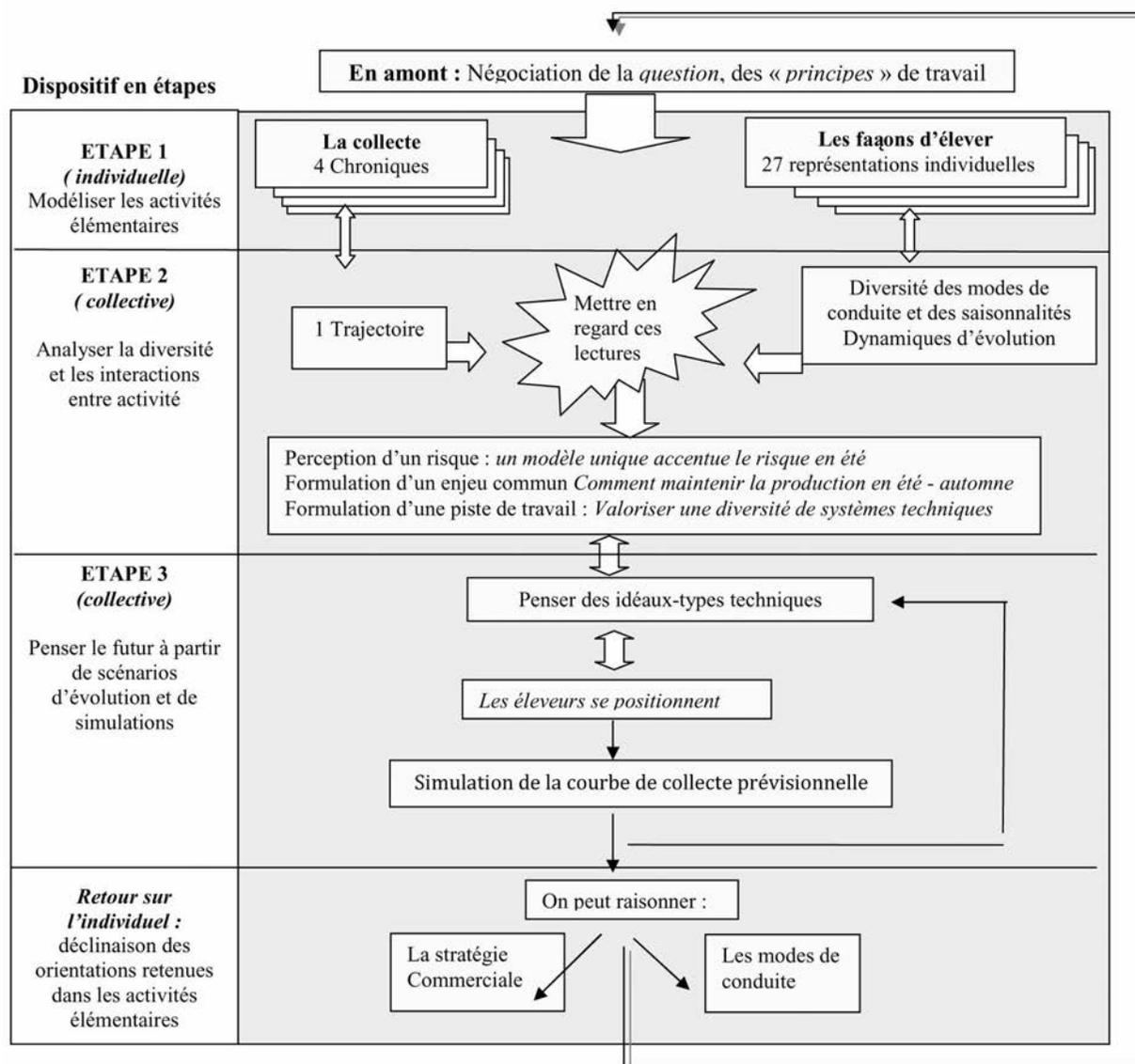


Figure 3 : Le dispositif DIRES

Étape 3 : penser le futur – le passage du constat fait à une idée de ce qui serait préférable

Les contributions spécifiques de chaque type de fonctionnement se sont petit à petit transformées en autant de pistes à approfondir. Raisonnant les complémentarités entre modèles en regard de la collecte, les acteurs ont identifié des idéo-types (SCHNAPPER, 1999) positionnés sur des créneaux de collecte différents (les « idéo-types » restent virtuels : ils correspondent à une idée de ce qui serait bien). Les éleveurs ont ainsi déroulé le fil de leurs idées autour des directions repérées : « pour contribuer à la collecte entre juillet et octobre, il faut penser les systèmes saisonnés "mettant bas" plutôt en février (et non début janvier), il faut tenir le lait l'été en évitant la rupture de fin de printemps, donc, il faut avoir des pâtures de qualité en été. Pour cela, il faut... ». De même, « pour contribuer à la collecte en novembre-décembre, il faut des élevages

avec des mises bas dessaisonnées, il faut avoir assez de stocks de foin, il faut... ».

Trois idéo-types ont ainsi émergé, représentant trois directions à viser. Chaque agriculteur s'est situé dans un idéo-type le plus proche possible de son projet d'élevage et a pointé les modifications qu'il jugeait réalisables sur l'année à venir dans son élevage. Par compilation de ces positionnements individuels, une courbe de collecte prévisionnelle a été simulée avec le directeur, puis mise en discussion auprès des acteurs. Ce travail débouche sur un plan d'organisation, c'est-à-dire sur un objectif énoncé en commun, sur un positionnement de chaque système de production sur un segment de collecte particulier et sur une vision de la façon dont ces différents systèmes techniques s'articulent entre eux dans l'élaboration du résultat global. À partir de là, chaque éleveur peut décliner son programme de conduite et les adaptations techniques ou organisationnelles envisageables l'année suivante et les

gestionnaires de la coopérative peuvent affiner la stratégie commerciale pour l'année à venir.

## LA CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE

La démarche d'accompagnement s'est appuyée sur deux éléments indissociables : un dispositif d'accompagnement et la co-construction de représentations factuelles de situation.

### Regard sur le dispositif d'accompagnement

- *Avancer pas à pas*

Le dispositif DIRES a été conçu comme un itinéraire permettant de co-construire une lecture de situation. C'est un cheminement pas à pas de la modélisation des activités élémentaires, de la caractérisation des diverses activités et de leur évolution, jusqu'à l'analyse de leurs interactions. Ce type de dispositif a permis aux agriculteurs et aux gestionnaires de la coopérative de confronter leurs points de vue afin a) d'élaborer une lecture commune de la situation, b) de négocier ensemble la question à traiter et enfin, c) d'organiser la diversité des systèmes techniques en respectant la logique et l'identité de chaque acteur.

- *Des itérations entre action et conception*

À chaque étape du dispositif, ce cheminement repose sur des itérations successives entre une action (ou une représentation de l'action) et son analyse (voir la figure 4). La validation des acteurs, à chaque étape, est un point de passage obligé d'une itération à l'autre : elle garantit la construction progressive d'une lecture partagée et une évolution dans la façon dont les acteurs voient les choses.

- *Des itérations entre individuel et collectif*

Le dispositif d'accompagnement DIRES combine des modélisations a) à l'échelle des activités de chaque acteur, b) de la diversité des activités et, c) des interactions entre ces activités en regard de la ressource commune. Il s'appuie sur la co-construction de représentations de situations réelles, qui s'incrémentent en commençant par les activités élémentaires. Les repré-

sentations des interactions entre activités intègrent des indicateurs déjà mobilisés dans les représentations individuelles, ce qui aide chaque acteur à se reconnaître et à se situer dans des analyses plus transversales. Ce dispositif rejoint d'autres démarches d'accompagnement d'une diversité d'acteurs concernés par la gestion d'une ressource commune et impliquant des agriculteurs. Toutes ces démarches reposent sur des processus itératifs entre compréhension, confrontation et analyse, ainsi que sur la co-construction de modèles permettant de faciliter la mise en partage des lectures de situation et la recherche de pistes d'action à travers des scénarios d'évolution. Ces travaux ont été particulièrement développés dans le cas des problématiques liées à la gestion des territoires en relation avec les activités agricoles. Dans ces démarches, l'objet modélisé se situait à l'échelle de l'ensemble du territoire. Ainsi, ROUSSEAU et DEFFUANT (2005), pour aider une diversité d'acteurs à formuler des problèmes de gestion du territoire, leur proposent un dispositif au cours duquel une modélisation de ce territoire est co-construite avec eux. Ce dispositif alterne des phases individuelles de modélisation (comment chaque acteur se représente-t-il l'ensemble du territoire ?) et des phases collectives. Dans les démarches de type *companion medelling* (BOUSQUET *et al.*, 2002), l'ensemble des acteurs sont invités à raisonner la dynamique de la ressource commune à partir de la co-construction d'une modélisation des interactions entre activités et dynamique des territoires. Cela débouche sur l'élaboration de scénarios ou de jeux de rôle. L'ensemble de la démarche est constitué de phases collectives et d'itérations successives entre modélisation et concertation.

Dans ces démarches, contrairement au dispositif DIRES, l'activité de chaque acteur n'est pas modélisée. Seule la ressource commune l'est. Cela peut éventuellement poser des difficultés d'aller-retour entre l'échelle collective et l'échelle individuelle, c'est-à-dire entre le modèle et sa déclinaison opérationnelle dans chaque exploitation. *A contrario*, la mobilisation d'outils informatiques pour modéliser les situations pourrait apporter un plus au dispositif DIRES, dans l'étape prospective de construction de scénarios d'évolution. Dans ce cas, la modélisation des situations (individuelles, de la diversité et des interactions) réalisée dans les premières

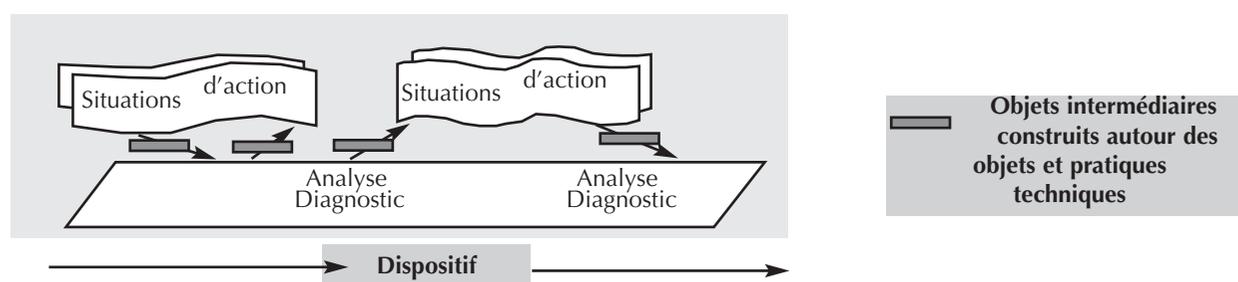


Figure 4 : Les objets et pratiques techniques au centre des itérations entre action et analyse



étapes du dispositif DIRES, qui ont produit de l'interconnaissance, constituerait un acquis facilitant à la fois la recherche de nouveaux scénarios et la déclinaison opérationnelle des simulations.

#### Regard sur des objets intermédiaires

Dans le domaine industriel, N. VINCK (*op.cit.*) et JEANTET (*op.cit.*) montrent le rôle que peuvent jouer les O.I. dans l'aide à la conception collective et à la médiation. Ces objets (des croquis ou des écrits), peu chargés intellectuellement, privilégient l'investigation empirique. Ils constituent des artefacts permettant d'aider un acteur à parler de ce qu'il fait et facilitent la compréhension entre acteurs. Ils sont suffisamment intelligibles pour être manipulés et modifiés. Ils n'ont pas de réalité en soi et n'existent qu'à travers le sens que leur donne l'acteur. En écho à ces travaux et à partir de la recherche participative menée avec la coopérative caprine, nous mettons l'accent sur deux des caractéristiques d'un objet intermédiaire qui nous paraissent utiles à la coopération entre les agriculteurs et d'autres acteurs, en vue de l'élaboration d'un projet collectif (de filière ou de territoire).

#### • Des représentations factuelles...

– *Pour faire un lien aux processus d'action.* L'indicateur « lait trait » (ou « collecte »), mobilisé par les acteurs dans leurs activités quotidiennes, leur a permis d'établir un lien direct à la réalisation de leurs activités. Il a constitué un point de départ pour construire des représentations des situations d'action. Ainsi, chaque éleveur a pu représenter graphiquement le déroulement de sa conduite du troupeau en abordant des « champs », tels que l'alimentation en chèvrerie, le pâturage, le travail ou toute autre activité..., en donnant du contenu à chacun de ces champs. Si les mêmes types de champs se retrouvent chez la quasi-totalité des éleveurs, le contenu qui leur est donné est très varié. Une modélisation de la diversité peut donc être construite au moyen d'une analyse transversale de ces contenus.

– *Pour faciliter la compréhension et les échanges entre les acteurs.* Les représentations factuelles, c'est-à-dire dénuées d'interprétation, constituent des objets donnant à voir une réalité représentée à un moment donné par celui qui l'a construite. Cette réalité engage les acteurs à comprendre et à s'interroger sur cette organisation et sur les motivations qui lui sont sous-jacentes. Elle constitue un support d'échanges aidant à la fois ceux qui l'ont construite à parler de ce qu'ils font et de pourquoi ils le font, et les autres acteurs à comprendre les points de vue exposés et à présenter les leurs.

– *Certains objets peuvent avoir des significations multiples et constituer ainsi des voies de passage entre activités.* Ainsi, la répartition des livraisons peut être mise en relation non seulement avec les activités des éleveurs (leurs pratiques et leur stratégie de

conduite), mais aussi avec la stratégie commerciale de la coopérative. Elle permet de faire un lien avec la diversité des modes de conduite des troupeaux, de mettre en relation différentes échelles de temps (infra-annuelle, annuelle, pluriannuelle). Enfin, il est possible d'en faire une analyse zootechnique, puis de trouver des voies de passage avec les indicateurs technico-économiques mobilisés par les réseaux techniques. D'autres objets techniques, tels que les schémas d'organisation du territoire, selon SOULARD *et al.* (2005), peuvent aussi constituer des OI à sens multiples ressortissant à plusieurs métiers, et donc susceptibles de faciliter les passages d'une activité à l'autre.

#### • Les avantages d'une base chronologique

– *elle constitue un cadre mobilisable* pour saisir et noter dans le cours d'une narration les éléments évoqués par l'interlocuteur et construire petit à petit un espace temps de référence propre à un acteur (ou à un collectif d'acteurs) ;

– *elle permet une analyse des concordances temporelles entre activités.* Elle facilite le passage de l'individuel au collectif, des modes de conduite individuels à la diversité des systèmes d'élevage ou des activités d'élevage à celles de la gestion de la collecte. C'est une entrée facilement mobilisable pour analyser les interactions entre activités ;

– *le lien court terme-long terme permet une mise en dynamique.* Le couplage de la construction d'une représentation factuelle de l'organisation des activités au cours d'une année à celle de la trajectoire de leur évolution sur plusieurs années aide les acteurs à prendre du recul sur leurs activités et sur l'évolution de la situation, et donc à reconsidérer la façon dont ils se représentent cette situation. Dans le cas de projets concernant des activités d'élevage, cela est particulièrement utile. En effet, peu d'évolutions sont liées à l'adoption d'innovations radicales. Les changements relèvent, en général, d'adaptations ne remettant pas en question l'organisation du système. Mais, d'adaptation en adaptation, la situation peut avoir évolué notablement. Reconstruire des trajectoires d'évolution sur le temps long permet de prendre du recul sur ces évolutions et sur celles du contexte. Dans le cadre du projet d'accompagnement décrit dans cet article, la réflexion sur le temps long à partir des O.I. décrivant des trajectoires a permis aux acteurs de se mettre dans une posture réflexive, de faire évoluer leurs idées sur la situation, puis de se projeter dans le futur, vers la construction de scénarios.

#### Vers la confiance organisationnelle

L'AOC a donc fait émerger une situation innovante en matière de gestion en faisant de la diversité des façons de produire un nouvel outil d'ajustement,



c'est-à-dire un moyen d'action au service de l'élaboration du produit commun. Cependant, cela nécessite de nouvelles procédures de coordination qui permettent de valoriser une diversité de ressources et d'acteurs sur un territoire en vue de la production d'un bien commun.

Dans cet article, nous avons montré que l'on peut concevoir un dispositif de coordination intégrant des concepts de l'action collective et finalisé sur la planification technique concertée.

Ce nouveau mode de coordination s'appuie sur deux piliers : la symétrie de l'information et l'apprentissage organisationnel. La discussion a) sur les modèles techniques présents sur le bassin de collecte, b) sur l'évolution de la collecte laitière et enfin, c) sur le lien entre les deux a permis de fabriquer une vision partagée de la situation pour trouver non seulement un terrain d'entente, mais également des critères d'appréciation et des principes de coordination. Ce dispositif qui augmente la connaissance réciproque entre acteurs est complémentaire d'autres mécanismes de coordination (comme, par exemple, l'incitation par les prix). Ces résultats vont dans le sens de ceux décrits dans des études portant sur la gouvernance des AOC (TORRE et CHIA, 2001 – ces auteurs mettent l'accent sur la confiance organisationnelle, qui « [...] constitue une extension de la relation de confiance interpersonnelle au principe de l'action collective. Elle implique la prise en compte des règles (pas toujours formelles) qui s'appliquent dans une organisation et les réponses à apporter ou les procédures à mettre en œuvre en fonction de situations [...], elle favorise l'apprentissage collectif »).

## CONCLUSION

Dans une problématique de développement durable, les agriculteurs sont de plus en plus amenés à participer à l'élaboration de projets impliquant une grande diversité d'acteurs intervenant à différents niveaux d'organisation. Cela nécessite d'imaginer des dispositifs permettant la genèse des projets et l'identification de perspectives d'action entre tous les acteurs concernés. Cet article est une contribution à cette réflexion, dans le cas de projets impliquant des éleveurs. Il met l'accent sur l'intérêt d'un dispositif conçu comme un cheminement et sur le rôle des objets techniques factuels et chronologiques. DIRES est un cadre permettant à chacun d'agir en cohérence avec un projet collectif. Le but commun n'est donc pas, ici, l'énoncé d'un objectif optimum d'un point de vue technique et économique, mais bien une problématique négociée, qui se décline notamment par l'étude d'une question jugée par tous comme la plus pertinente à un moment donné, se rapportant aux activités présentes et aux stratégies réalisables. Cette question permet à chacun

d'agir, en tenant compte des adaptations qu'il peut envisager. La formulation de la question à traiter ensemble et des pistes d'actions constituent des étapes dans la coordination entre acteurs. Cependant, si nous considérons que nous sommes dans une situation à la fois d'incertitude et évolutive, nous ne pouvons considérer que les modèles de combinaison identifiés en année N puissent être les bons quelle que soit l'évolution du contexte. Dans la suite de cette recherche action, il serait nécessaire de mettre en place des dispositifs de gouvernance qui réguleraient les relations entre éleveurs et coopératives en cours de campagne et qui prévoiraient, en fin de campagne, une nouvelle planification concertée. D'année en année, on pourrait donc imaginer que les acteurs acquièrent de nouvelles connaissances sur ces processus d'action individuels et collectifs, et donc qu'il y ait une « rationalisation simultanée de l'action et des apprentissages ». Mais cela nécessiterait la présence d'un « acteur méthode » jouant un rôle clé dans l'animation et dans la formalisation de ces savoirs nouveaux (AMAR-TOUATI et SARDAS, *op.cit.*). Un processus d'adaptation progressive pourrait ainsi se mettre en place. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- AMAR-TOUATI (N.) & SARDAS (J.C.), « La rationalisation simultanée de l'action et des apprentissages », *Revue Française de Gestion*, n° 165, pp. 71-86, 2006.
- BÉRANGER (C.) & VISSAC (B.), *An holistic approach to livestock farming systems. Theoretical and methodological aspects, Systems Studies in Agriculture and Rural Development*, Paris, INRA Éditions, pp. 149-164, 1993.
- BOUSQUET (F.), BARETEAU (O.), D'AQUINO (P.), ÉTIENNE (M.), BOISSEAU (S.), AUBERT (S.), LE PAGE (C.), BABIN (D.) & CASTELLA (J.C.), *Multi-agent systems and role game: collective learning for ecosystem management*, Complexity and ecosystem management: the theory and Practice of Multi-agent Approaches, Ed Cheltenham, MA, USA, ward Elgar Publishers, UK/Northampton, pp. 248-285, 2002.
- CAPILLON (A.) & VALCESCHINI (E.), « La coordination entre exploitations agricoles et entreprises agro-alimentaires », *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires*, n° 31, pp. 259-275, 1998.
- CHIA (E.), « La "recherche-clinique" : proposition méthodologique dans l'analyse des pratiques économiques des agriculteurs (Étude de cas en Lorraine) », *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, n° 26, 39 p., 1992.
- DARRÉ (J.P.), *La Recherche coactive de solutions entre agents de développement et agriculteurs*, Ed. du GRET, collection études et travaux, 111 p., 2006.
- GIRIN (J.), « Les situations de gestion », in *Le Rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes*

- sociaux complexes*, Rapport pour le ministère de la Recherche et de la Technologie, École Polytechnique, 1983.
- JEANTET (A.), « Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception », *Sociologie du travail*, n° 3, pp. 291-316, 1998.
- KAUFMANN (J.-C.), *L'Entretien compréhensif*, Paris, Éditions Nathan, 128 p., 1996.
- LE BAIL (M.), *Le bassin d'approvisionnement : territoire de la gestion agronomique de la qualité des productions végétales, agronomes et territoires*, Paris, Éditions L'Harmattan, pp. 211-227, 2002.
- LE GAL (P.-Y.), KUPPER (M.), MOULIN (CH.), PUILLET (L.) & TAHER SRAÏRI (M.), « Dispositifs de coordination entre industriels, éleveurs et périmètre irrigué dans un bassin de collecte laitier au Maroc », *Cahiers d'Agriculture*, vol. 16, n° 4, 2007.
- LORINO (P.) & NEFUSSI (J.), « Tertiarisation des filières et reconstruction du sens à travers des récits collectifs », *Revue Française de Gestion*, n° 170, pp. 75-92, 2007.
- MARCH (J.G.), « Réflexion sur le changement dans les organisations », *Administrative Sciences Quartely*, n° 26, 1981.
- MOISDON (J.C.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, 286 p., 1997.
- NAPOLÉONE (M.), « Négocier la formulation d'un problème pour coproduire un diagnostic technique » in DARRÉ (J.P.), MATHIEU (A.), LASSEUR (J.), (Éd.) *Le sens des pratiques*, Sciences Update INRA Édition, pp. 255-274, 2004.
- NAPOLÉONE (M.) & BOUTONNET (J.P.), *AOC Pélaridon : du compromis vers l'émergence d'action collective*, Séminaire SFER « Les systèmes de production : performances, évolutions, perspectives », 2004.
- NAVARRETE (M.), LE BAIL (M.), PAPY (F.), BRESSOUD (F.) & TORDJMAN (S.), « Combining lee-way on farm and supply basin scales to promote technical innovations », *Agronomy for Sustainable Development*, n° 26, pp. 77-87, 2006.
- OLSON (M.), *Logic of Collective Action*, Harvard University Press, 1971. Traduction française : *Logique de l'action collective*, préface de Raymond Boudon, PUF, 1978 (2<sup>e</sup> éd. 1987).
- ROUSSEAU (L.) & DEFFUANT (G.), « Gestion des territoires : Aider à la formulation collective des problèmes », *Natures Sciences et Société*, n° 1, 2005.
- SCHNAPPER (D.), *La Compréhension sociologique. Démarche de l'analyse typologique*, Paris, PUF 125 p., 1999.
- SOLER (L.G.), TANGUY (H.) & VALCESCHINI (E.), « Problèmes de planification, systèmes de gestion et organisation interne de la firme », *Cahier d'économie et sociologie rurale*, n° 37, pp. 202-225, 1995.
- SOULARD (CT), MORLON (P.) & CHEVIGNARD (N.), *Le schéma d'organisation territoriale de l'exploitation agricole, agronomes et territoires*, Paris, L'Harmattan, pp. 395-417, 2005.
- TORRE (A.) & CHIA (E.), « Pilotage d'une AOC fondée sur la confiance », *Gérer & comprendre*, n° 65, pp. 55-67, septembre 2001.
- VINCK (D.), *Ingénieurs au quotidien – Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*, PUG, 232 p., 1999.