CIHEAM
Options Méditerranéennes

Accompagner les éleveurs dans la gestion du processus de production : propositions en élevage caprin

Napoléone M.

in

Gibon J. (ed.), Lasseur J. (ed.), Manrique E. (ed.), Masson P. (ed.), Pluvinage J. (ed.), Revilla R. (ed.).
Systèmes d'élevage et gestion de l'espace en montagnes et collines méditerranéennes

Zaragoza : CIHEAM
Options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches; n. 27

1999
pages 245-258

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

---

http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=99600312

To cite this article / Pour citer cet article

Napoléone M. **Accompagner les éleveurs dans la gestion du processus de production : propositions en élevage caprin.** In : Gibon J. (ed.), Lasseur J. (ed.), Manrique E. (ed.), Masson P. (ed.), Pluvinage J. (ed.), Revilla R. (ed.). *Systèmes d'élevage et gestion de l'espace en montagnes et collines méditerranéennes* . Zaragoza : CIHEAM, 1999. p. 245-258 (Options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches; n. 27)

CIHEAM

http://www.ciheam.org/
http://om.ciheam.org/

Accompagner les éleveurs dans la gestion du processus de production : propositions en élevage caprin

M. Napoléone
Unité d'Ecodéveloppement, INRA-Centre de Recherches d'Avignon
Domaine de Saint Paul, Site Agroparc, 84914 Avignon Cedex, France

RESUME – *Dans le cadre d'une recherche participative, l'Institut National de la Recherche Agronomique en* collaboration avec l'Etablissement Départemental de l'Elevage, et le Syndicat Caprin de la Drôme (Sud Est de la France), a cherché à mettre en place une méthodologie d'accompagnement des éleveurs dans la gestion du processus de production. Ce texte porte sur l'aide au pilotage du processus de production en élevage caprin et propose une démarche visant à renforcer les capacités d'action et d'anticipation des éleveurs. A partir d'exemples concrets, nous montrons l'intérêt d'élaborer des représentations graphiques et temporelles de la conduite du troupeau pour rendre lisibles les divers points de vue et déboucher sur des pistes d'action appropriables par l'éleveur. La démarche d'analyse est basée sur l'étude des concordances temporelles entre modules de production (production, pratiques d'élevage, organisation du travail, etc.). Elle constitue un moyen d'échange entre la lecture du technicien et celle du praticien. La confrontation des lectures aboutit à la construction d'un modèle commun. La discussion se centre sur le rôle de l'intervenant dans l'aide à l'émergence des projets de production. Nous insistons notamment sur l'apprentissage réciproque issu de cette interaction entre éleveur et technicien ainsi que sur le type et le rôle des connaissances que peut mobiliser le conseiller. Pour accompagner le mouvement d'adaptation permanent des exploitations agricoles, nous attirons l'attention sur trois moyens complémentaires d'aide à la décision : (i) un bilan d'accompagnement ; (ii) des points de loin en loin ; et (iii) des carnets de bord permanents utilisables par l'éleveur.

Mots-clés : Elevage caprin, aide au pilotage, gestion technique, anticipation, carnet de bord.

SUMMARY *– "Support to farmers in production management processes: Proposals for goat production". The objective of the participatory research project undertaken jointly by INRA researchers, local extension services and a local group of goat farmers in the Drome department (southeastern France) was to propose a methodology to assist goat farmers in managing their production process. The work described in our paper is designed to enhance the farmers' anticipation and action abilities. Using real-life examples, we show the interest of representing graphically herd management processes over time to highlight the farmers' as well as the extension agent's and the researcher's viewpoints and ultimately supply the farmer with guidelines for action which he is able to adopt. We focused our work on an analysis of the temporal fit between production components: production, husbandry practices, work organisation, etc. The interpretations given by the farmer and extension agent will then serve as a basis for discussion and lead to joint construction of a management model. In the discussion we examine the role of the extension agent in project emergence. We particularly insist on the importance of the mutual learning process which results from the interactions between the farmer and the advisor, as well as on the type of knowledge the expert can mobilise. To assist in the permanent adaptation process of farms, we propose to combine three complementary means of decision support: (i) a preliminary management assessment; (ii) periodic meetings to reassess the situation; and (iii) a logbook kept by the farmer which will enable him to monitor the situation on his farm from day to day.*

Key words: *Goat husbandry, decision support, technical management, anticipation, management logbook.*

Introduction

L'évolution du contexte économique et social, montrant les limites des schémas de production basés sur la productivité, met de plus en plus l'accent sur des politiques de qualité ou des pratiques agricoles mieux intégrées à leur environnement. Cette évolution place certains agriculteurs devant des questions de réorientation et de réorganisation de leur processus de production. Elle conduit à s'interroger sur la façon dont le conseiller agricole peut jouer un rôle d'accompagnement pour aider l'exploitant à maîtriser ces transformations.

En collaboration avec des structures de conseil en élevage, l'INRA Ecodéveloppement a cherché à mettre au point une démarche d'accompagnement visant à augmenter les capacités d'action et d'anticipation des éleveurs dans la conduite de leur troupeau. Ce texte se centre sur l'aide au pilotage du processus de production, en élevage caprin familial, et propose une démarche d'aide à la prise de recul de l'éleveur. La posture d'accompagnement fait l'objet de la discussion.

Eléments de méthode

Innovation et organisation : De la contradiction à la créativité

L'exploitation d'élevage constitue une organisation ayant *ses objectifs, ses règles, ses procédures*. Elle doit, comme toute organisation, faire face à l'incertitude et faire preuve d'adaptation. Pour tirer parti de l'incertitude et utiliser celle-ci dans un processus d'apprentissage permanent, trois points paraissent incontournables :

(i) *S'apercevoir d'un changement*, si possible en temps réel et avoir les moyens d'analyse de la situation (donc prendre du recul par rapport à la situation).

(ii) *Imaginer qu'un nouveau mode d'organisation est possible* (donc prendre du recul par rapport à ses propres croyances).

(iii) *Identifier de nouvelles règles organisationnelles*, socialement admises dans l'exploitation, et les intégrer dans le fonctionnement du système (construire une nouvelle rationalité).

Invention et innovation

Le changement passe de l'invention à l'adoption, puis à la mise en oeuvre. On peut voir cependant un certain paradoxe entre innovation et organisation. L'*innovation* peut être considérée comme "un changement dans une chose établie". Il y a changement de règles du système de production (Serpantie et Milleville, 1991), réalisation de nouvelles combinaisons entre les diverses ressources de l'entreprise (Alter, 1995), et une acceptation large dans le contexte social (Gondard, 1991). L'innovation doit donc être intégrée dans les processus de production pour passer du stade d'invention d'une pratique nouvelle, à celui d'innovation. Il doit y avoir une réorganisation du système en établissant de nouvelles règles de gestion pour parler réellement d'innovation. On pourrait considérer que l'organisation vise à rendre prévisible le déroulement du processus de production, en limitant autant que faire se peut l'incertitude. Or, l'innovation se développe dans des formes peu codifiées, selon des modalités peu prévues à l'avance, donc dans des plages qui ont échappées à la rationalisation de la gestion. On peut donc voir un certain paradoxe entre le fait que l'innovation s'intègre dans les processus de changement en établissant de nouvelles règles, et le fait qu'à l'extrême, ces règles verrouillent l'organisation, la rendant hermétique à des voies d'évolution. *Si nous nous basons sur le fait qu'une exploitation dynamique est capable d'évoluer au bon moment, il faut donc pouvoir lier innovation et organisation, c'est-à-dire pouvoir s'apercevoir au bon moment d'un changement, et en tirer parti, de manière à permettre à l'exploitation de s'adapter à une situation en perpétuelle modification.*

C'est sur une capacité de recul et d'analyse de la situation chemin faisant par l'éleveur que nous avons mis l'accent. Pour cela, il semblait important d'aider l'éleveur à distinguer ce qui relève : (i) de son projet de production *(je souhaite avoir une mise bas de fin d'hiver, avec une production saisonnière équilibrée de manière à...) ; (ii)* de sa stratégie de production et des règles de conduite *(le troupeau pâture des la pousse de l'herbe, il commence par... je maintiens le foin pendant...) ; et (iii)* du déroulement en temps réel *(cette année, il y a une sécheresse précoce, le lait chute vite...)*. Cette distinction faite, l'éleveur peut alors faire le lien entre d'une part son projet de production et la stratégie mise en oeuvre et d'autre part ce qui se passe en temps réel. Nous rejoignons là les travaux conduits en pilotage stratégique qui définissent l'aide au pilotage comme *"l'aide à la gestion des interactions entre la stratégie et les opérations menées en temps réel"* (Lorino, 1991, cité par Hémidy *et al.*, 1993). Cependant, dans le pilotage stratégique, le rôle du conseiller est un rôle de consultance. Le conseiller a un poids important dans l'identification des indicateurs de gestion et dans la conduite du raisonnement au cours des points d'étape. Nous visons ici à établir non pas une procédure de consultance, mais d'accompagnement de l'éleveur dans sa prise de recul sur sa conduite du

troupeau. C'est un accompagnement à l'apprentissage de l'éleveur vers un auto-diagnostic permanent.

Dans ce texte, nous nous centrerons essentiellement sur l'aide à l'expression du projet de production, point de départ vers une démarche d'auto-diagnostic.

Formaliser le projet et la stratégie de production : Entre pratiques et production, des liens lourds de sens

Dans la petite exploitation familiale, la stratégie de production, comme les règles d'action ne sont pas forcément explicites. Par contre, elles conditionnent la logique de fonctionnement, c'est-à-dire l'enchaînement des diverses pratiques que l'éleveur met en oeuvre. La stratégie de production se concrétise au niveau technique par un objectif de production et par des choix de conduite selon des règles que l'éleveur se fixe. L'éleveur élabore ainsi un programme de conduite, met en oeuvre des pratiques spécifiques, et attend un résultat de son troupeau. Pour les chevriers fermiers c'est le lait dans les bidons ou les fromages produits. Si le résultat n'est pas satisfaisant, l'éleveur peut réagir en modifiant son programme de conduite ou l'organisation de l'exploitation, et en révisant ses objectifs (Fig. 1).

La réalisation et l'articulation des diverses opérations réalisées par l'éleveur, au regard de l'évolution de sa production, peuvent donc être considérées comme le reflet des interactions entre le court terme (ce qui se passe en temps réel) et le long terme (les projets de production de l'éleveur).

Nous portons donc un grand intérêt à ces multiples opérations conduites au jour le jour.

Bien sûr, elle pourrait paraître anecdotique quand elles sont prises "à l'unité". Mais nous faisons l'hypothèse qu'il existe des liens entre elles, qu'elles présentent une logique de déroulement dans le temps et que la formalisation de cette logique facilite la compréhension de la stratégie de production. En partant de là nous proposons, pour les petites exploitations familiales une démarche visant à *rendre lisible l'organisation de la conduite du troupeau, ses liens au produit et au travail dans l'élevage* (Napoléone et Fichet, 1994). Partant du principe que les problèmes ne sont pas déterminés par des situations matérielles, mais par la façon dont quelqu'un vit cette situation (Darré, 1993), cette démarche laisse une grande place à la narration par l'éleveur du déroulement de sa conduite. Le conseiller accompagne l'éleveur au cours de cette narration pour l'aider à formaliser son projet et aller *progressivement avec lui vers une position d'autodiagnostic.*

Dispositif

Trois entretiens de 1 heure 30 ont été conduits chez 4 éleveurs caprins fromagers du Sud-Est. Le premier avait pour but d'identifier le projet et les éventuelles pistes d'action. Il a été conduit en début d'année, avant le démarrage de la période de production. Le second entretien a été réalisé en début d'été. Il constituait un point d'étape sur le déroulement de la première partie de la campagne de production. Le dernier entretien a été conduit en fin d'année. Il constituait un bilan de campagne passée et une réflexion sur le futur.

Ces entretiens visaient à tester la possibilité de construire avec l'éleveur un cadre de représentation de l'organisation du processus de production facilitant d'une part l'expression du point de vue de l'éleveur, et d'autre part l'échange de point de vue entre conseiller et éleveur. Ce cadre devait donc permettre aux interlocuteurs d'avoir simultanément une intelligence de la situation. Pour conduire ces entretiens, le principe de la narration a été retenu. Les éléments exprimés, ont été "saisi" au fil du discours de l'éleveur sur un cadre de représentation chronologique.

La première partie de l'entretien était basé sur la narration et l'élaboration du cadre par le conseiller. La seconde était consacrée à l'échange de point de vue à partir du cadre, sur les projets, les pratiques, etc.

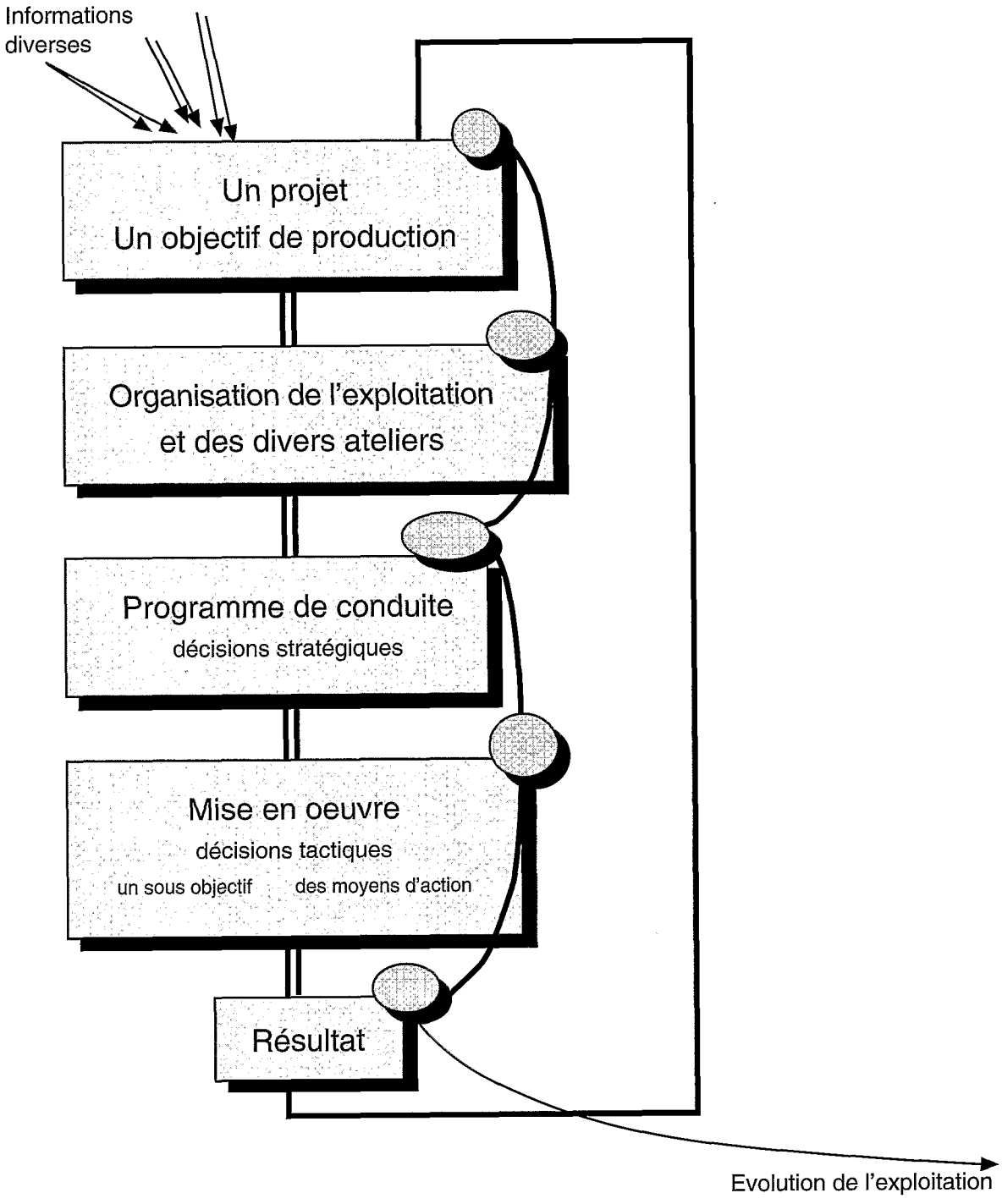

Fig. 1. Entre le projet et l'action, des ajustements permanents.

Résultats

Démarche proposée

La démarche proposée pour construire cette représentation se base sur trois étapes (Fig. 2) :

(i) Niveau 1 : Connaître, aider l'éleveur à parler de ses pratiques.
(ii) Niveau 2 : Organiser, formaliser les modalités et principes de conduite.
(iii) Niveau 3 : Analyser, comprendre la cohérence, envisager les pistes d'action.

Niveau 1 : Connaître, aider l'éleveur à parler de ses pratiques

La difficulté consiste à trouver un fil conducteur permettant à l'éleveur d'exprimer ses diverses pratiques et à l'intervenant technique de les appréhender pour pouvoir formaliser en commun une *représentation du fonctionnement*. Pour avoir un fil conducteur facilitant l'explicitation et la compréhension, nous proposons de retenir le principe d'une description chronologique des actions et des événements.

Pour faciliter cette description, nous utilisons un support graphique ainsi qu'un indicateur ayant un sens fort pour l'éleveur. Le support graphique permet de représenter l'évolution de cet indicateur et de noter les éléments connexes évoqués par l'éleveur dans la description. L'indicateur doit avoir certaines caractéristiques : (i) avoir un sens pour l'éleveur comme pour son interlocuteur, en l'*occurrence zootechnicien, donc un indicateur sur lequel les deux interlocuteurs peuvent avoir un point de vue* ; (ii) traduire un déroulement temporel renvoyant ainsi à une chronologie des événements ; et (iii) être à l'échelle de l'entité de gestion (exemple : le troupeau et non pas les individus).

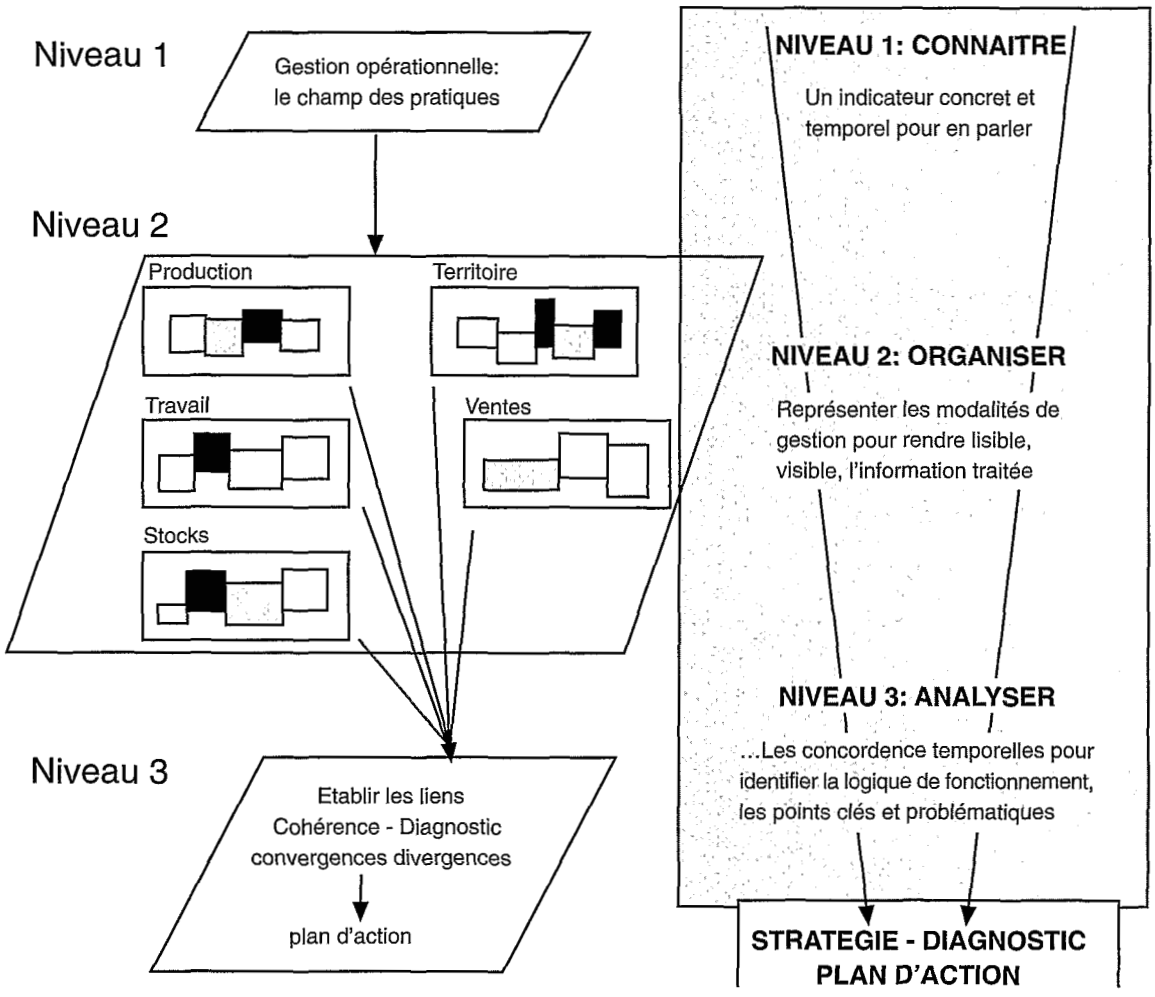

Fig. 2. Démarche de formalisation de la stratégie.

Nous avons choisi comme indicateur l'évolution de la production laitière quotidienne *du troupeau,* ou/et de la production quotidienne de fromages. Remarquons qu'en général, un point de vue technique s'appuie sur la production des individus. Cette production n'est pas perceptible au quotidien par l'éleveur. Par contre, celui ci évalue chaque jour le lait de son tank ou de ses bidons, les fromages qu'il stocke ou qu'il vend. Ce sont des éléments facilement disponibles en exploitations laitières. Ces

indicateurs ne sont le résultat d'aucun calcul. La répartition de la production du troupeau est directement lisible par l'éleveur. Elle le renvoie immédiatement à du concret, à des événements divers et le conduit tout naturellement à parler du déroulement de la campagne de production, donc de ses pratiques, des contraintes auxquelles il a du faire face, de sa façon de réagir, etc. Ce type d'indicateur temporel permet de lier l'organisation du processus de production décrite – et appréciée – par l'éleveur et l'interprétation zootechnique que le zootechnicien en fait.

Niveau 2 : Organiser, formaliser les modalités et principes de conduite

La répartition de la production met très clairement en évidence des moments de changement et de forte perturbation (ruptures, variations et décrochements) et des périodes sans changements (phases et séquences) (Napoléone, 1993). Elle donne par-là même des repères temporels qui renvoient à des événements précis. La visualisation de la courbe de production conduit ainsi l'éleveur à apprécier le déroulement de la production : *"c'est bien*" ou *"ce n'est pas bien*", à expliquer les raisons pour lesquelles il porte ces jugements et à expliquer l'organisation de sa conduite du troupeau. Au regard de l'évolution de la production du troupeau, il énonce ainsi un certain nombre d'arguments et de règles de décision à partir desquelles il construit son appréciation et pilote la production.

Pour se représenter ce que l'éleveur dit, le zootechnicien se heurte ici à trois ordres de difficultés : (i) prendre en compte des facteurs pour lesquels il n'est pas spécialiste ; (ii) capter les multiples arguments énoncés par un éleveur dans une discussion ; et (iii) pouvoir formaliser et relier ces arguments entre eux, pour les rendre utilisables dans la réflexion.

C'est-à-dire qu'il faut parvenir à "capter" ces arguments, à les organiser petit à petit en construisant une représentation commune de l'organisation du processus de production , permettant ainsi de "rendre visibles et lisibles les informations traitées" (Chambers, 1992). Dans ce but, la base chronologique présente un grand intérêt, elle permet de situer dans le temps les divers arguments émis. En reprenant le travail de Hémidy *et al.* (1993), ces arguments peuvent être classés dans des modules temporels (production, pâturage, commercialisation, gestion des stocks, temps de travail, etc.) (Fig. 3). Si nous prenons au départ les modules comme *des boites vides,* il faut arriver à leur donner corps, à rendre compte de leur gestion, à partir de ce que dit l'éleveur. Les modules représentent les objets sur lesquels l'éleveur agit. Ces objets sont en interaction les uns avec les autres. Au départ, le technicien peut avoir une liste indicative des objets qui peuvent définir des modules dans certaines exploitation, c'est à dire qui interviennent dans le pilotage de l'élevage. Cependant ces modules doivent être redéfinis sur chaque exploitation, avec l'éleveur. Ce sont au départ des boites vides. Certaines s'avèrent sans objet. D'autres sont objet de gestion. A partir de la narration de l'éleveur, le conseiller repère les modules pertinents et représente graphiquement leur organisation.

Pour positionner dans le temps et dans les modules concernés les divers arguments énoncés, le déroulement temporel, concrétisé par la courbe de production et les représentations temporelles de chaque module, constitue un outil précieux. Dans chaque exploitation, la façon de concevoir et d'agir sur chaque module varie (par exemple, la façon de gérer la répartition de la production). Pour comprendre la stratégie, il nous importe donc de comprendre ces modes d'organisation propres à chaque exploitation. Ce principe de déroulement temporel, constitue donc un fil conducteur dans la démarche de compréhension de la stratégie. Avec l'identification des modules, il donne un cadre de représentation pour situer les arguments de tous ordres. Cette représentation graphique du processus de production doit permettre à l'éleveur et à l'intervenant technique d'échanger leur points de vue respectifs.

Niveau 3 : Analyser, comprendre la cohérence, porter un diagnostic, envisager les pistes d'action

La gestion de chaque module peut être caractérisée, sur base de la représentation graphique, en identifiant des séquences homogènes, dans lesquelles il n'y a pas de modification, et des moments de changement (même principe que pour la production). On peut ensuite mettre en concordance les représentations temporelles de chaque module et analyser les liens entre séquences et les moments de changement. Ceci permet de rendre intelligibles les enchaînements et les interactions entre modules et d'analyser la cohérence du processus de production.

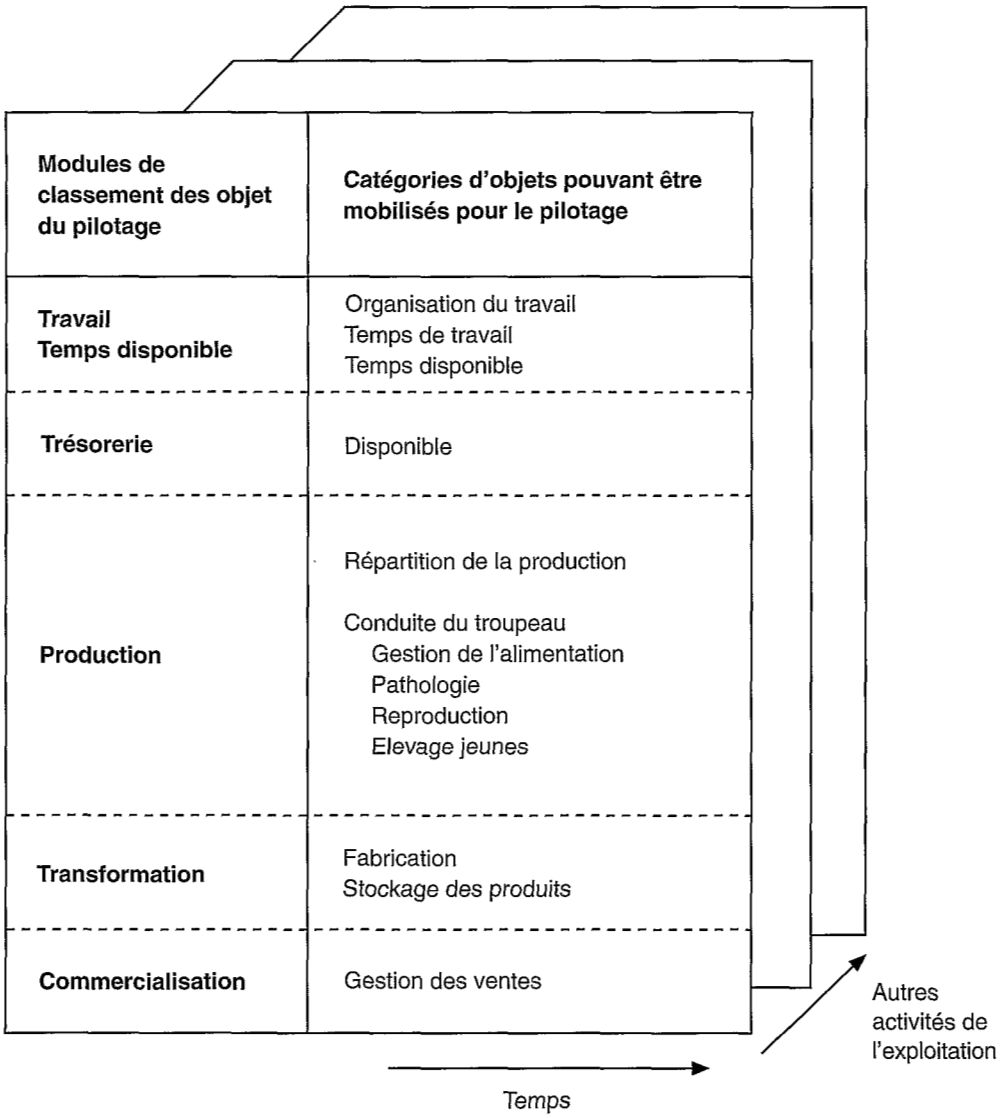

Fig. 3. Les objets du pilotage définis en modules temporels.

L'intérêt d'une telle analyse est double. Elle permet ainsi de :

(i) Disposer d'une base graphique commune de discussion à partir de laquelle chaque interlocuteur peut pointer des éléments qui lui paraissent importants. Ceci facilite la mise en discussion de chacun d'eux et conduit de loin en loin à la construction d'une lecture commune, bâtie à partir de la considération et des arguments des uns et des autres. Cette lecture conjointe permet à chacun de s'interroger sur sa première interprétation de la situation et de prendre du recul par rapport à des évidences implicites.

(ii) De renvoyer à l'intervenant technique à un certain nombre de questions. Par comparaison avec des situations référencées, il note tout particulièrement la présence, ou au contraire l'absence, de certains liens entre séquences. Par exemple, en plein été la production du troupeau chute très rapidement mais l'éleveur ne réagit pas alors qu'il aurait pu modifier l'alimentation en chèvrerie pour soutenir la production. Le fait que l'éleveur ne change pas ses pratiques pour infléchir le cours de la production de son troupeau, peut être lié au délicat problème de l'ajustement entre les ventes, la gestion des stocks de fromage, l'évolution de la production et les besoins économiques de la famille. Ainsi, si le début de saison a été particulièrement bon, que la fromagerie est encore pleine de fromages à vendre, l'éleveur peut considérer qu'une baisse de production n'est pas problématique, qu'elle peut lui éviter de gérer trop de stocks. Mais, cette absence de réaction de l'éleveur peut aussi être liée au fait que celui-ci pense ne pas avoir de prise possible sur l'évolution de cette situation. La

lecture des liens entre modules, ici production et alimentation, permet ainsi de pointer du doigt des moments particuliers conduisant les interlocuteurs à aller plus loin dans la compréhension et dans l'explicitation du déroulement des événements. Il s'agit réellement d'un processus de construction progressive d'un sens, conduisant chacun à se poser des questions nouvelles au cours de l'échange, augmentant ainsi la compréhension de la situation, renforçant donc les possibilités de maîtrise et ouvrant la voie à des scénarios d'évolution.

L'étude des concordances temporelles entre séquences et modules nous permet donc d'interpréter avec l'éleveur la cohérence de son processus et de cerner les points clés ainsi que ceux posant problèmes dans le cadre de ce fonctionnement. Les diverses solutions possibles seront alors instruites au regard de leur faisabilité et notamment des difficultés de réorganisation qu'elles induisent.

Application dans un petit élevage caprin fromager du Sud Est de la France

Au pied du Mont Ventoux, dans le Sud-Est de la France, un éleveur (H), sa femme (D) et leurs 5 enfants conduisent un troupeau caprin laitier fromager de 35 chèvres. Toute la production est transformée à la ferme. Une grande variété de fromages est vendue sur les marchés ou dans des restaurants. L'exploitation compte 2 ha de sainfoin fauché autour de la maison, et un parcours de chênes verts et de chênes blancs en quantité presque illimitée. Le troupeau est lâché et non gardé. D et H font ensemble la traite et la transformation ; D s'occupe du troupeau et H de la fabrication et de la vente des produits.

Lecture technique de la production

D'un point de vue purement technique, nous avions noté quatre séquences (Fig. 4) : (i) un début de lactation qui démarre lentement ; (ii) un printemps avec une rupture importante en fin de séquence, mi-juin ; (iii) une concavité mi-juin-juillet, avec un fort décrochement mi-juin ; et (iv) une chute de début août au tarissement.

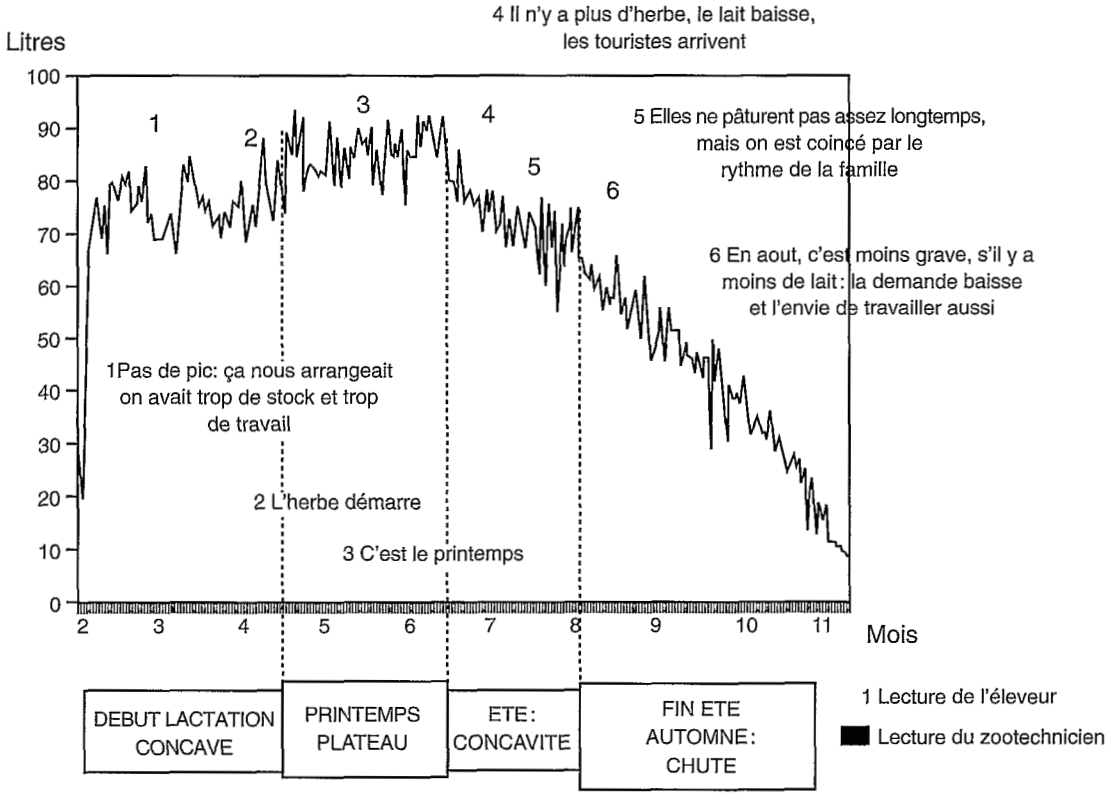

Fig. 4. De la lecture de l'éleveur à celle du zootechnicien.

Le discours de l'éleveur

Cette façon de lire le temps et le déroulement de la campagne à travers les enchaînements de séquences de production est immédiatement relativisée par l'éleveur. Saisissant les divers arguments émis, nous comprenons donc qu'au printemps la demande est locale et relativement peu importante. Pour vendre, H joue sur la diversité du stand en fabriquant des fromages variés, et prospecte dans les restaurants des grandes villes (50 à 100 km). Ils écoulent ainsi 60 à 70 litres par jour. Le surplus (le pic de printemps), est transformé en fromages secs vendus l'été et l'automne. Mais, la demande estivale, essentiellement touristique, est fortement portée sur les fromages frais. Or, *"quand les touristes arrivent, le lait chute"* ; la demande augmente mais l'herbe jaunit et le lait diminue... De plus, c'est le moment des vacances des enfants ; D et H préfèrent donner une botte de fourrage plutôt que de garder, pour se rendre disponible.

La construction du modèle et la formalisation de la stratégie de production

Cette description apporte les éléments pour remplir chacun des modules et en avoir une représentation dynamique et fonctionnelle (pouvant être reliée aux divers objets de gestion sur une base chronologique) (Fig. 5).

Chaque module est lu en repérant, comme pour la production, les séquences et leurs enchaînements. La lecture des interactions entre modules permet ensuite de comprendre le fonctionnement de l'exploitation, de relativiser le point de vue technique porté sur la production, de faire émerger et de matérialiser un problème ressenti par H et D. Ainsi, le surplus de production de printemps, pose de gros problèmes de stockage, de conservation, et de commercialisation de fromages secs. Le démarrage lent de production est donc particulièrement apprécié par l'éleveur. Par contre, au moment de la rupture de production de fin de printemps, la demande en frais augmente, et H rencontre quelques difficultés pour satisfaire sa clientèle. A partir de fin juillet par contre, la demande baisse. Une persistance faible en août n'est pas non plus un problème.

L'étude de ce fonctionnement permet donc de formaliser avec l'éleveur les points les plus problématiques. Deux points furent retenus : *"comment prolonger le plateau de production jusque mi-juillet"* (retarder de 1 mois la rupture de la production du troupeau) ? et *"que faire avec l'excès de lait de printemps"* ?

L'exploration des problèmes de fonctionnement soulevés

Pour chacun des problèmes, pris séparément, nous recherchons les facteurs explicatifs et les moyens de le résoudre, soit par le biais d'une réorganisation, soit par celui de l'innovation. Ainsi la rupture de production de fin de printemps peut être expliquée par une baisse de la qualité de la ressource fourragère et une durée de sortie au pâturage devenant limitante. (Avec la sécheresse, l'herbe est de moins bonne qualité. Le troupeau devrait pâturer plus longtemps pour trouver sa "ration". Une même durée de pâturage peut donc être importante en plein printemps et limitante en plein été.) Ceci nous amène à la reformulation suivante : *comment faire pâturer plus longtemps les animaux en été, et cela sans garder ?* Plusieurs solutions peuvent être envisagées. Une d'entre-elles pourrait être de sortir le troupeau la nuit. Sortir la nuit, plutôt que de sortir le jour présenterait bien des avantages au niveau technique. Mais, ceci entraînerait de nombreuses conséquences en terme d'organisation du travail. Reprenons le principe d'un déroulement temporel pour analyser ces conséquences. Pour argumenter ses réticences à cette solution, l'éleveur nous explique qu'il y a 3 sortes de rythmes sur l'exploitation : le temps des saisons, les rythmes de la semaine et ceux de la journée (Fig. 6).

Sortir la nuit impliquerait de décaler la traite du matin après le temps imparti aux enfants. En effet, un troupeau non gardé qui passe la nuit dehors sur un parcours, se met à manger dès l'aube (vers 6 heures), s'arrête quand le soleil commence à chauffer (vers 9-10 heures). Il ne rentrerait alors à la chèvrerie qu'au milieu de la matinée. La traite devrait être faite après 9 heures, obligeant l'éleveur à effectuer une partie du travail de la fromagerie l'après-midi, hypothéquant ainsi les multiples activités qui garantissent la bonne marche de l'exploitation (foin, réparation de matériel, aménagements, jardin, etc.), et réduisant d'autant le temps disponible aux enfants en été. La solution "sortir la nuit" compromettrait donc les trois points importants pour l'éleveur qui motivent l'organisation du travail, à savoir : (i) respecter un écart de 12 heures entre les traites ; (ii) ne pas traire tard le soir ; et (iii) disposer de l'après-midi en été.

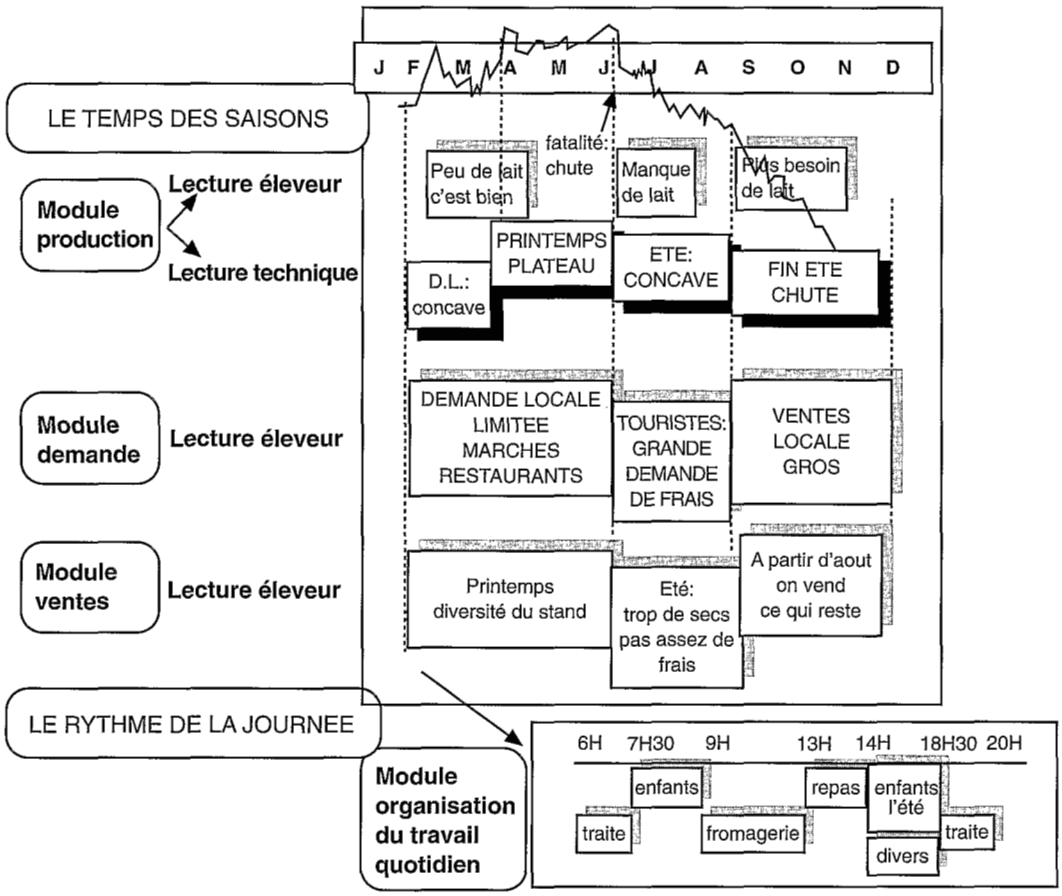

Fig. 5. Exemple de représentation chronologique de quelques modules de l'exploitation.

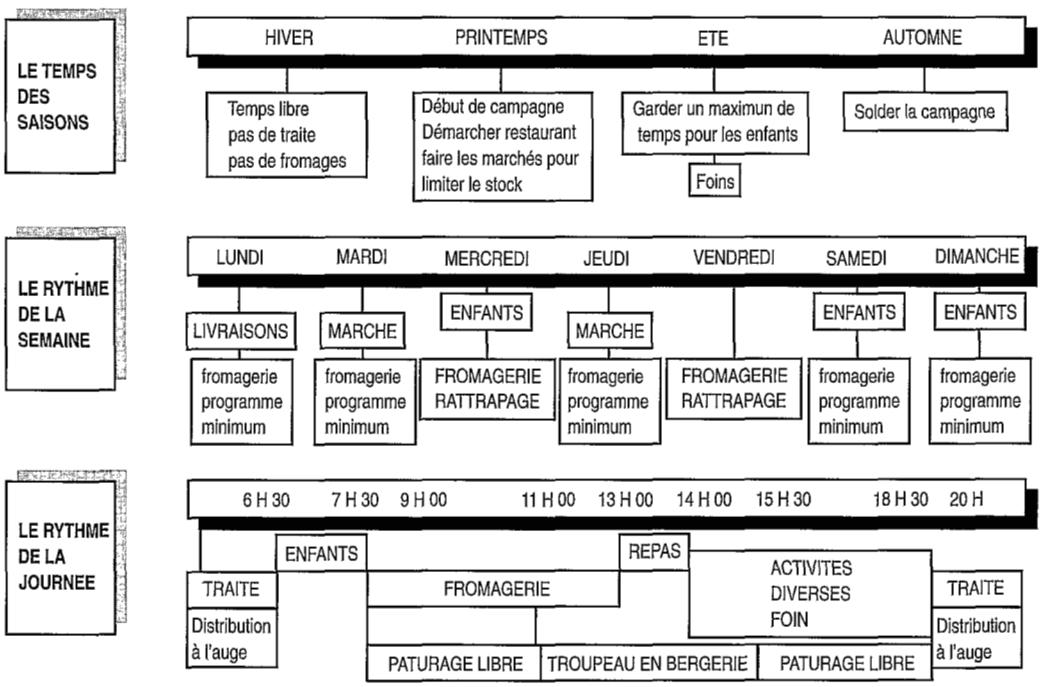

Fig. 6. Temps et rythmes.

Cette analyse nous conduit à envisager d'autres voies de résolutions du problème afin de ne pas perturber l'organisation du travail et du temps libre. Diverses voies de prospection ont été retenues : la recherche d'un aliment complémentaire "compensant" l'évolution de la ration pâturée ou bien l'organisation de l'utilisation du parcours pour conserver des zones à pâturer pour cette période difficile de fin de printemps.

Discussion : Accompagner le pilotage, une posture renforçant les capacités d'initiative et d'innovation des agriculteurs

De la compréhension à l'action

La démarche d'accompagnement présentée dans ce texte, constitue un point de départ. Pour passer du stade du co-diagnostic à celui de l'innovation au sein de l'exploitation, ces "idées" devront passer à l'épreuve des pratiques de l'éleveur. Celui-ci va essayer, regarder ce qui se passe, en tirer des conclusions et donc re-inventer, chemin faisant, d'autres façons de faire ou d'autres possibilités d'organisation. Avant que les petites innovations qui ont émergé de l'échange avec l'agriculteur soient incluses dans la logique organisationnelle de l'exploitation, elles devront passer une véritable période probatoire au cours de laquelle elles seront déformées, réadaptées par l'éleveur au fonctionnement de son exploitation. Au final, il peut y avoir une marge importante entre le diagnostic ou la solution technique et leur intégration dans les pratiques.

Cette procédure d'accompagnement encourage l'agriculteur à avoir cette position réflexive sur la situation qu'il vit. Elle le conduit à élargir son point de vue. Après le premier échange, l'agriculteur regarde autrement la production de son troupeau. Elle constitue toujours pour lui des litres de lait, des fromages à vendre, de la trésorerie à rentrer. Mais elle devient aussi un miroir qui reflète diverses pratiques. Ce nouveau regard conduit donc l'éleveur à se questionner sur les liens entre ses actions et le produit. Pour faciliter le questionnement de l'éleveur, le premier point d'accompagnement peut se poursuivre par la mise au point d'outils de suivi permanent tels certains tableaux de bord. On pourrait en effet se demander à partir de quel moment l'éleveur a conscience que quelque chose a évolué dans le fonctionnement de son exploitation. On peut faire l'hypothèse qu'un changement ne sera perceptible que s'il conduit à des modifications notables par rapport aux indicateurs explicites ou implicites de l'éleveur. Dans la gestion courante, il n'est pas évident de s'apercevoir en temps réel d'un changement, ce qui conduit à des difficultés d'interprétation des causes de la déviance. Il y a décalage dans le temps entre le début d'une perturbation et la prise de conscience de cette perturbation. L'utilisation de tableaux de bord basés sur la visualisation quotidienne d'un indicateur pertinent pour l'éleveur peut pallier cette difficulté. Ainsi, l'évolution de la production du troupeau, notée quotidiennement en fromagerie, ou bi-quotidiennement par un ramasseur laitier, peut constituer un thermomètre très efficace de la situation. Cet indicateur met en évidence *en temps réel – et non pas aux points d'étape* – des moments d'infléchissement de la production, reflet de quelque chose qui est en train de changer dans le troupeau. L'indicateur joue le rôle d'alerte, attirant l'attention de l'éleveur sur l'évolution de la situation qui peut alors décider d'intervenir dessus ou non. Les tableaux de bord "temps réels" paraissent donc tout à fait complémentaires des démarches d'accompagnement.

L'accompagnement sur le temps long

Le *premier point d'accompagnement* débouche sur la réalisation d'un énoncé du projet de l'éleveur, de la stratégie de production qu'il développe, des pratiques qu'il met en oeuvre et éventuellement des pistes d'action.

Il peut se prolonger par la conception et l'utilisation de *carnet de bord.*

Il peut aussi se prolonger par le renouvellement d'un *point de loin en loin* avec le technicien (Fig. 7). Au cours de cet échange, le technicien et l'éleveur parlent du déroulement de la campagne de production, du lien au projet. Ils débouchent donc sur une nouvelle formulation du projet, de la stratégie, des pistes d'action. Cette nouvelle formulation peut être comparée à la précédente, pour mettre en évidence un éventuel déplacement de projet. Elle permet aussi enrichir les références de l'éleveur sur sa propre exploitation.

Quelle position pour le conseiller ?

Vouloir accompagner l'agriculteur dans l'expression et dans la gestion de son projet, est un pari difficile puisqu'il s'agit à la fois d'aider l'agriculteur à parler de ses objectifs, de ses pratiques et de ses difficultés, et d'apporter sa propre expérience en tant que technicien. La démarche dont nous parlons ici n'est ni celle de l'expert en conseil dont l'avis pèse dans la définition du problème à traiter et dans le choix des pistes de solution, ni celle de l'expert humaniste se limitant à être à l'écoute de l'agriculteur pour prendre tel du bon pain les moindres désirs et projets comme pistes d'action. *L'accompagnement renvoie à un processus de construction progressive d'une intelligence commune de la situation, qui est plus que la connaissance qu'en a chaque partie.* "L'action de construire un conseil va naître d'une interaction qui va permettre la construction d'un espace commun" (Marzin *et al.*, 1994). Au cours de cette interaction, il y a apprentissage et le point de vue de chacun évolue. Cet espace commun donne à chaque interlocuteur et à l'agriculteur en particulier, le droit à la parole pour la recherche de scénarios d'évolution. Cette étape de construction d'un sens commun paraît capitale, car elle autorise chacun des interlocuteurs à avoir prise sur l'intelligence de la situation. On peut faire l'hypothèse que si cette phase n'est pas vécue et appropriée par les deux interlocuteurs, chacun d'eux n'aura pas le même poids dans la recherche de solutions.

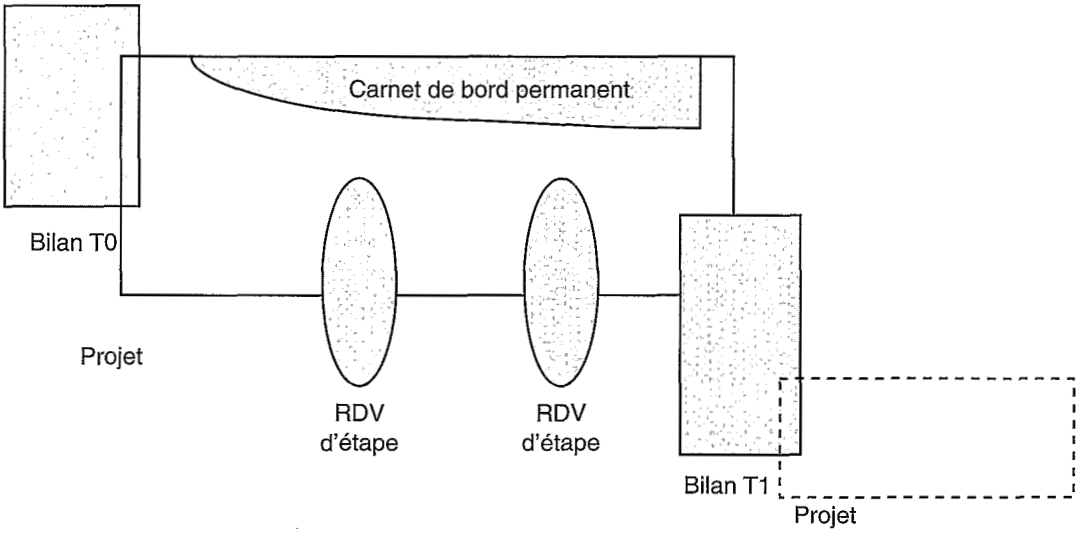

Fig. 7. Le bilan, les rendez-vous d'étape et le "coup d'oeil" permanent, autant de voies complémentaires pour prendre du recul.

Comment, quand, dans quel but mobiliser les connaissances du conseiller ?

Un des points les plus délicats pour le conseiller est de savoir quand et comment mobiliser ses connaissances techniques, de manière à ce que celles-ci accompagnent, sans conditionner, le raisonnement de l'agriculteur. Il faut qu'elles puissent s'insérer dans le cours du raisonnement. Se posent donc des question de forme de présentation de ces connaissances et de moment opportun pour les mobiliser. Pour cela, il nous paraît utile de distinguer trois types de connaissances (Fig. 8) :

(i) Des références sur la diversité des stratégies et des invariants types dans les modes de fonctionnement ; par exemple, de nombreuses exploitations ont des difficultés d'ajustement en fin de printemps entre le rythme des ventes, les capacités de stockage et l'évolution de la production laitière et de la ressource. Cette connaissance d'expert permet de soulever la question pour faire préciser par l'agriculteur la façon dont il s'organise pour gérer cet ajustement, permettant ainsi de comprendre si cette période est cruciale ou pas. Ces connaissances sont mobilisées dans la première partie de l'échanche où l'agriculteur parle de son mode d'organisation.

(ii) La mobilisation d'exemples : "c'est possible techniquement, un tel éleveur a fait comme cela". L'exemple peut permettre de remettre en cause une croyance sur laquelle l'agriculteur ne pense pas

pouvoir agir. La période de fin de printemps, par exemple, est souvent vécue comme un fatalité "on subit, c'est une fatalité quand les touristes arrivent, le lait chute" disait un éleveur. Sur la fatalité on ne peut pas agir. Or disposer d'exemples vécus dans lesquels le problème a été traité peut permettre à l'éleveur de passer de la fatalité à un nouveau regard sur la question permettant d'envisager des voies d'action. Notons que nous parlons ici *d'exemples vécus*, et non pas de références sur un type. La référence constitue un cas modèle, théorique et reconstruit, utile pour le technicien, mais qui peut paraître à l'éleveur moins vraisemblable que l'exemple d'un éleveur qui a fait comme cela. (Les exemples pouvant être classés par le technicien dans un cas type référencé). Ces exemples peuvent être mobilisés quand l'agriculteur évalue et/ou apprécie son mode d'organisation.

(iii) *Des solutions techniques particulières et des connaissances sur le fonctionnement biotechnique.* Les premières interviennent comme des informations sur un champ des possibles (tel aliment est disponible sur le marché) ; les secondes permettent de réfléchir aux conséquences de leur adoption dans le fonctionnement du troupeau ou l'organisation de l'exploitation (l'utilisation de cet aliment a telle conséquences sur le comportement du troupeau, ce qui conduit à modifier l'organisation du pâturage). Ces connaissances sur le fonctionnement biotechnique permettent d'une part de faire préciser par l'éleveur les liens entre sa conduite du troupeau et l'élaboration de la production et d'autre part de mobiliser les scénarios possibles d'évolution.

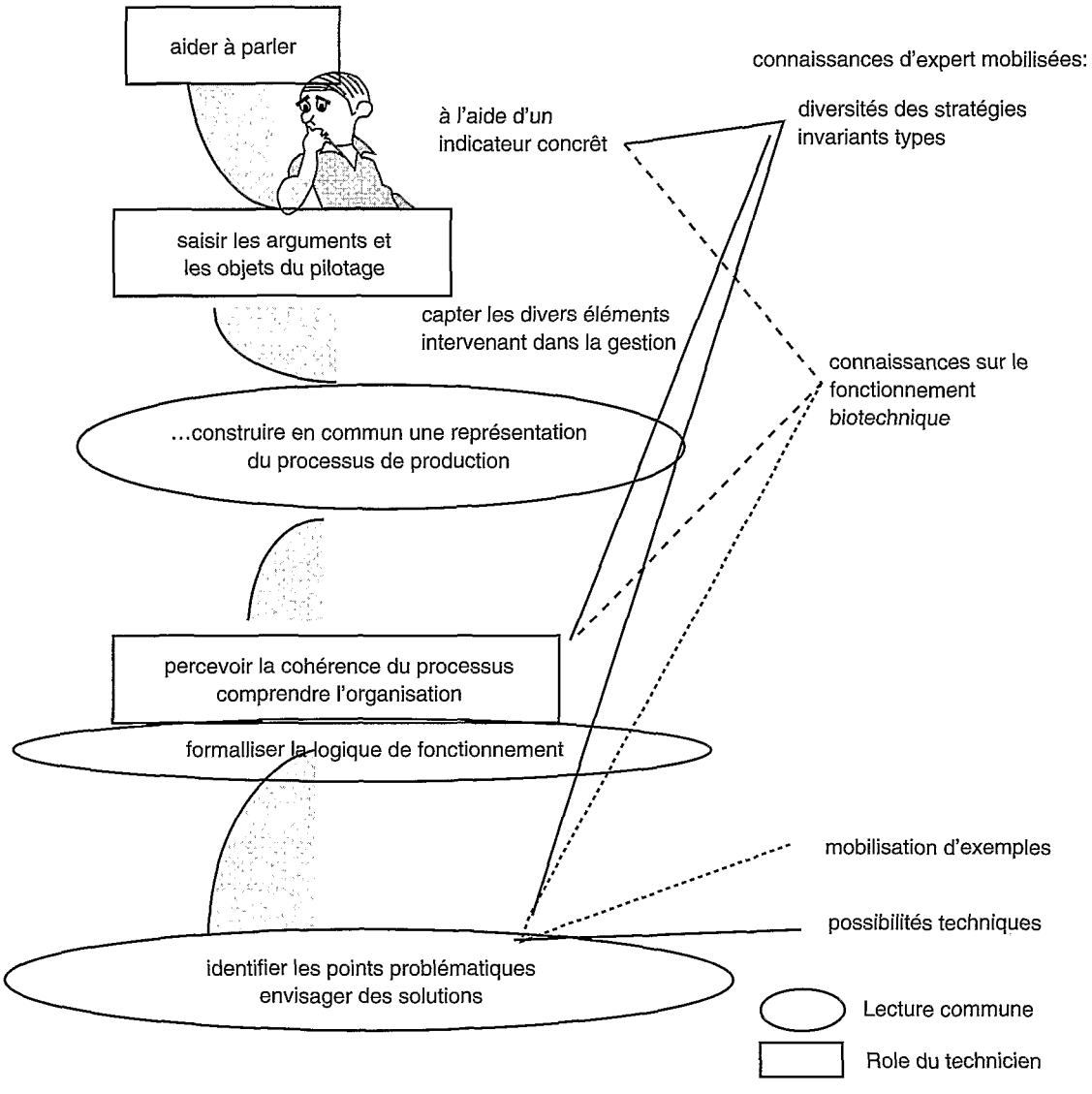

Fig. 8. Les connaissances d'expert mobilisées au cours de la construction du modèle.

Conclusion

L'innovation nous parait plus dépendante de la capacité d'instruire correctement une situation qu'à une connaissance technique particulière. Nous faisons l'hypothèse que l'utilisation des principes retenus dans la démarche proposée (description chronologique, construction progressive d'une représentation graphique de l'organisation, analyse des concordances temporelles) favorise l'implication de l'éleveur dans l'analyse de son propre processus de production. Ce support matériel permet de partager avec l'éleveur les informations et connaissances traitées, facilitant ainsi l'échange de points de vue, entre le point de vue technique et le point de vue pratique.

Références

Alter, N. (1995). Peut-on programmer l'innovation ? *Revue Française de Gestion,* mars-avril-mai : 78-85.

Chambers, R. (1992). Diagnostic rural participatif ; hier, aujourd'hui, demain. *Arbres, Forêts et Communautés Rurales No. 1,* Programme FTP, FAO, Rome.

Darré, J.P. (1993). *Du Sens aux Actes*. Document GERDAL, Paris.

Gondard, P. (1991). L'innovation agraire en PVD : Concept et méthodes d'observation. Dans : *L'Innovation en Milieu Rural*. Document ORSTOM, Montpellier, pp. 5-11.

Hémidy, L., Maxime, F. et Soler, L.G. (1993). Instrumentation et pilotage stratégique dans l'exploitation agricole. *Cahier d'Economie et de Sociologie Rurale*, 28 : 91-118.

Marzin, P., Sabatier, P. et Forestier, J. (1994). Constitution d'un accord dans le dialogue entre vétérinaire et eleveur. Dans : *Pairs et Experts dans l'Agriculture*, Darré, J.P. (éd.). Editions Erès, Toulouse, pp. 117-138.

Napoléone, M. (1993). Stratégie d'éleveur et diagnostic zootechnique. *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 27 : 95-122

Napoléone, M. et Fichet, M.C. (1994). Elaboration de la production et prise en compte du travail. Dans : *Systèmes de Production Ovine et Caprine*, Morand-Fehr, P., Rubino, R., Bourbouze, A. et El Aïch, A. (éds). FAO, Rome, Série Technique REUR 35, pp. 116-124.

Serpantie, G. et Milleville, P. (1991). Innovations techniques des "développeurs" et projets de société des "développes". Dans : *L'Innovation en Milieu Rural*. Document ORSTOM, Montpellier, pp. 12-21.