L'intérêt de dispositifs d'apprentissage organisationnels pour s'adapter à un contexte de changement

Martine Napoleone

▶ **To cite this version:**

Martine Napoleone. L'intérêt de dispositifs d'apprentissage organisationnels pour s'adapter à un contexte de changement : Exemples en élevage laitier et en coopérative laitière. Innovation for Sustainability in Sheep and Goats- 2. Joint Seminar of the Subnetworks on Nutrition and on Production Systems of the FAO-CIHEAM Network for Research and Development in Sheep and Goats, Food and Agriculture Organization (FAO). INT., Oct 2017, Vitoria-Gasteiz, Espagne. 494 p. hal-02737634

HAL Id: hal-02737634
https://hal.inrae.fr/hal-02737634

Submitted on 2 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

The interest of devices for organizational learning to be resilient in a rapid change context in agri-food systems.

Examples from dairy farming and cheese cooperative

Martine Napoléone

INRA S@D – UMR Selmet – 2 place Viala – 34 000 Montpellier - mail : martine.napoleone@inra.fr

Abstract : From principles and concepts of innovation and organizational learning, we will analyse in this communication the interest to implement strategic steering devices allowing the actors to adapt in the course of action to evolving context of agri food systems. This include changes in markets, consumers habits, concernment of society about livestock farming practices, environmental changes. To adapt and take advantage of these changes, the players in the agri-food sectors and farmers have to reshape accordingly their organizations. Being resilient in the face of a situation of change is a real problem that requires both the flexibility to change and robustness to define rules that fit the organization. Here, we will focus on the interest to set up a device and tools, such as the logs, allowing the actors to follow changes to analyze and think an evolution of their organization accordingly. We wiil take as examples questions about foraging autonomy at farm level on one hand and on the other hand the management of saisonality of deliveries for a dairy cooperative.

Key words: Innovation – flexibility – livestock farming system - organizational learning

L'intérêt de dispositifs d'apprentissage organisationnels pour s'adapter à un contexte de changement. Exemples en élevage laitier et en coopérative laitière

Résumé : En partant des principes et des concepts de l'innovation et de l'apprentissage organisationnel, nous montrons dans cette communication l'intérêt de mettre en place des dispositifs de pilotage stratégique permettant aux acteurs de s'adapter chemin faisant à un contexte agri alimentaire en évolution (mutations des marchés, des attentes des consommateurs, de la société sur les façons de produire, de l'environnement,…). Pour s'adapter – et tirer parti - de ces changements, les éleveurs et les filières doivent pouvoir faire évoluer leur organisation : avoir une lecture des changements de situation, raisonner la façon d'adapter en conséquences les règles et le fonctionnement du système, établir de nouvelles normes et valeurs au sein de l'organisation. Nous mettrons ici l'accent sur l'intérêt des concepts d'apprentissage organisationnel et d'objets intermédiaire pour mettre en place un dispositif et des outils permettant aux acteurs de suivre les changements de les analyser et de penser en cohérence une évolution de leur organisation. Nous prendrons deux exemples. L'un concerne l'autonomie fourragère en élevage. L'autre la gestion de la saisonnalité de la collecte laitière d'une coopérative.

Mots-clés : Innovation – flexibilité - systèmes d'élevage - apprentissage organisationnel

Avant propos : *Dans cette session portant sur le « cadre conceptuel et pratique de l'innovation » je voudrais porter un regard de zootechnicienne, sur l'intérêt de mobiliser certains concepts et outils de sciences de gestion pour raisonner et accompagner les changements de pratiques et des systèmes d'élevage.*

I –Un contexte de changement

Le secteur agricole fait l'objet de profondes et rapides mutations. Citons les mutations dans les marchés, avec la mondialisation croissante des échanges, l'évolution des attentes des consommateurs et la multiplication des circuits de proximité, l'interrogation de la société sur les façons de produire, ou encore les mutations de l'environnement qui impactent la disponibilité des ressources. Les éleveurs et les acteurs du monde agricole sont dans une situation d'incertitude quant à l'avenir. Dans ce contexte, l'objectif à atteindre n'est pas donné. Il peut évoluer d'une période sur l'autre, d'un contexte à l'autre. Pour renforcer leur durabilité l'élevage et ses filières doivent être en mesure de suivre ces transformations afin d'ajuster au mieux leurs objectifs, leur stratégie, leurs itinéraires techniques et leurs pratiques. Cela appelle à de nouvelles postures de la part des acteurs des chaines de valeur (Cheriet F., 2016), comme de l'encadrement de l'agriculture (chercheurs ou conseillers). L'objectif de ce texte est de mettre en discussion l'intérêt, pour le zootechnicien, de mobiliser certains concepts de sciences de gestion pour accompagner au mieux les changements des systèmes d'élevage. Après avoir rappelé les distinctions entre invention et innovation, nous présentons les concepts d'apprentissage organisationnel, d'objet intermédiaire et de dispositif. Nous prendrons deux exemples. L'un concerne des changements de conduite du calendrier de pâturage pour amélioration l'autonomie fourragère d'un élevage. L'autre concerne la gestion de la saisonnalité de la collecte laitière d'une coopérative.

Invention et innovation

L'invention est une découverte. Elle peut être due au hasard ou être le produit d'un cheminement créatif. Elle peut être un produit, une méthode, un procédé. Pour devenir une innovation, l'invention doit s'insérer durablement dans le fonctionnement d'un système. Un aliment nouveau peut être une invention. Pour passer au stade de l'innovation il devra être réapproprié par l'éleveur qui va l'essayer, observer le résultat en tirer ses conclusions, modifier en conséquence ses façons de faire et ses règles de conduite. Ce n'est qu'avec la mise en place de nouvelles combinaisons productives, cohérentes au regard des ressources de l'exploitation et de la stratégie de l'éleveur que l'invention sera une innovation. On peut cependant voir un certain paradoxe entre le fait d'établir de nouvelles règles pour intégrer l'innovation dans le processus de changement et le fait qu'à l'extrême ces règles verrouillent l'organisation la rendant ainsi hermétique à des évolutions futures. Si nous partons du principe qu'une

Version postprint

Comment citer ce document :
Napoleone, M. (Auteur de correspondance) (2019). L'intérêt de dispositifs d'apprentissage organisationnels pour s'adapter à un contexte de changement. Exemples en élevage laitier et en coopérative laitière. In: Innovation for sustainability in sheep and goats (p. 43-49). Options Méditerranéennes, Série A : Séminaires Méditerranéens, 123. Presented at Innovation for

exploitation - ou une entreprise – pour être durable doit pouvoir évoluer au bon moment, il faut pouvoir lier organisation et innovation, *c'est à dire s'apercevoir d'un changement, en tirer parti, de manière à permettre à l'organisation de s'adapter à une situation en évolution*. Dans cet objectif nous soulignons l'intérêt de trois concepts de sciences de gestion.

Trois concepts utiles à l'innovation

La notion d'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est processus d'acquisition et d'élaboration de connaissance à partir de l'action (Argeris, 1995). Les auteurs définissent deux types d'apprentissage : i) en simple boucle, dans lequel il y a un ajustement de pratique pour améliorer une opération, ou pour agir sur un résultat, sans changer de normes, de valeur, de stratégie ; ii) en double boucle dans lequel l'acteur modifie ses valeurs et ajuste en conséquence ses pratiques. *Dans les deux cas, il y a itération entre l'action et l'analyse de cette action. L'acteur ajuste chemin faisant ses pratiques (simple boucle) ou ses valeurs et ses pratiques (double boucle) à partir du moment où il peut tirer des enseignements de ses actions, les mettre en lien avec un résultat*. A partir de cette notion nous pouvons, en tant que zootechniciens, accompagner les transformations des pratiques ou des systèmes d'élevage en travaillant avec l'éleveur sur la façon de prendre du recul sur ses pratiques et de suivre les évolutions pour en tirer des enseignements.

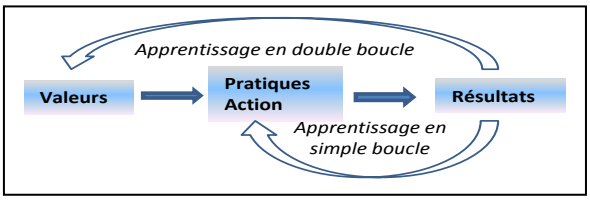


Figure 1 : Apprentissage en simple et double bouche

La notion d'objet intermédiaire pour accompagner un processus réflexif

Vinck (1999), Jeantet (1998) montrent le rôle d'objets intermédiaires dans les processus de conception innovante (Meynard et al, 2006). Ce sont des « objets produits ou utilisés au cours du processus de conception, traces et support de l'action de concevoir». De type croquis, images ou écrits, ces objets sont peu chargés intellectuellement pour faciliter l'investigation empirique. Ils sont facilement intelligibles pour être manipulés, modifiés. Ils ont un lien direct avec les activités. Ils ont des sens multiples et peuvent appartenir à plusieurs métiers. Ils peuvent être mobilisés à diverses étapes du processus d'innovation et peuvent donc avoir diverses fonctions : formalisation, traduction, médiation, … Un dessin du territoire ou d'allotement, une courbe de collecte peuvent être utilisés comme des objets intermédiaires.

La notion de dispositif

Le dispositif est un ensemble de lieux, d'outils, de groupes de travail, de moment de réflexion, organisés dans le temps de manière à faciliter et à gérer l'analyse de l'action, l'évolution des façons de voir ou encore des coordinations. Le dispositif est conçu pour ménager des itérations de l'action – ou d'une représentation de l'action- vers l'analyse de la situation. Le dispositif doit être conçu de manière à faciliter le cheminement des acteurs d'une situation perçue par eux comme insatisfaisante vers l'identification de pistes d'action. Des objets intermédiaires peuvent être mobilisés à diverses étapes du dispositif. Ce cheminement doit renforcer la capacité des acteurs à maitriser des transformations de leur système d'élevage, c'est-à-dire un processus d'innovation à partir d'une suite d'ajustements pas à pas.

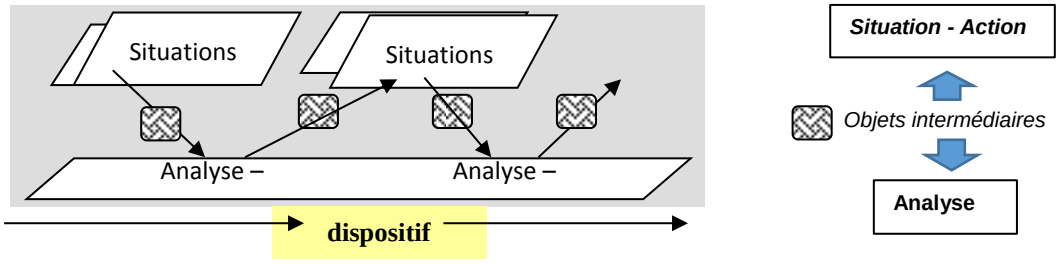


Figure 1 : Des pratiques comme objet intermédiaire pour accompagner la réflexion ?

En quoi ces concepts peuvent-ils concerner le zootechnicien ?

Les chercheurs zootechniciens ou le conseiller d'élevage peut avoir un rôle particulier dans l'accompagnement du processus d'innovation que ce soit à l'échelle d'une pratique (ex introduction d'un nouvel aliment), de l'exploitation (ex : évolution de la conduite du troupeau), ou d'une coopérative (ex laiterie). Il peut aider l'acteur à la formalisation de la situation et des pratiques, en lien avec les résultats, à l'identification de ce qui pose problème, à l'imagination de pistes d'action. Il peut aider à la mise en place d'un dispositif sur le temps long permettant à l'acteur d'apprendre chemin faisant de ses actions et d'en tirer des enseignements. Cependant, rappelons que pour tirer des enseignements, l'acteur doit lui-même faire ce cheminement de l'action vers l'analyse de l'action vers l'identification de nouvelles règles. Lui proposer une analyse clé en main conduirait à la difficulté rencontrée dans maints travaux de recherche : celle de la faible « adoption » des innovations. Comme les travaux des gestionnaires cités ci avant ou ceux d'anthropologues (Darré, 1994), l'indiquent : on n'adopte pas

Version postprint

Comment citer ce document :
Napoleone, M. (Auteur de correspondance) (2019). L'intérêt de dispositifs d'apprentissage organisationnels pour s'adapter à un contexte de changement. Exemples en élevage laitier et en coopérative laitière. In: Innovation for sustainability in sheep and goats (p. 43-49). Options Méditerranéennes, Série A : Séminaires Méditerranéens, 123. Presented at Innovation for

une innovation sans se la réapproprier dans un cheminement réflexif qui doit être réalisé par l'acteur lui-même. Ce processus réflexif peut être accompagné par un chercheur ou un conseiller. Les démarches de modélisation d'accompagnement (Bousquel et al, 2002), ou encore des démarches comme celle du « Rami fourrager » (Martin et al, 2012) encourageant une réflexion collective sur l'adaptation de la gestion du territoire, rejoignent ces principes. Nous développons ci-après deux exemples : celui de l'accompagnement de l'éleveur dans des changements de pratiques en vue d'améliorer l'autonomie fourragère et celui de la gestion de la saisonnalité de la collecte laitière d'une entreprise.

Exemple en élevage : raisonner l'utilisation du pâturage pour améliorer l'autonomie fourragère

Pour des questions de réduction des charges d'alimentation ou d'ancrage au terroir l'augmentation de l'autonomie fourragère est un enjeu important pour les éleveurs, que ce soit en situation intensive ou pastorale. Une des piste d'action pour réduire les intrants consiste à mieux valoriser le territoire disponible, pour la production de foin et le pâturage. Cela implique souvent des réorganisations de l'utilisation du territoire : i) choix d'affectation des surfaces à la fauche ou à la pâture, ii) choix des espèces implantées sur les surfaces cultivables et des rotations, iii) façon de combiner les ressources pâturées dans le calendrier de pâturage pour valoriser la diversité des espaces. Pour accompagner l'éleveur dans l'ajustement chemin faisant de sa conduite du troupeau un dispositif peut être mis en place. En suivant les principes de l'apprentissage organisationnel, la démarche de terrain peut reposer sur 3 étapes co-construites avec l'éleveur :

- *représenter les pratiques sur des supports graphiques:*
- *établir un diagnostic,* identifier les points clés et les points problématiques, estimer les risques.
- *Imaginer des pistes d'action, tester un nouveau mode d'organisation pour réduire ces risques* (ex : des réorganisations de pâturage, compatibles avec le fonctionnement de l'élevage)…

Il s'agit d'abord de comprendre la façon dont l'éleveur structure son territoire. Dans l'exemple de la figure 2, l'éleveur constitue des entités d'utilisation, qu'il dénomme de façon précise. Ces unités d'utilisation, sont définies par l'usage de l'éleveur. Elles ne correspondent pas forcément à des caractéristiques agronomiques, ni à des parcelles cadastrales. Leurs périodes d'utilisation peuvent être représentées sur un calendrier de pâturage.

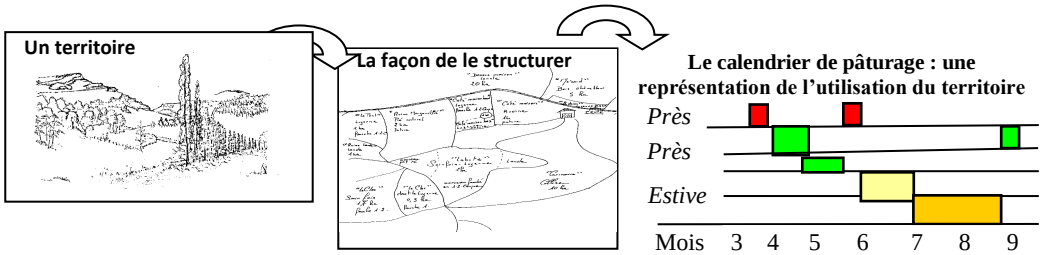


Figure 2 : De la description du territoire au calendrier de pâturage

A partir de cette base calendaire, le pâturage peut être mis en relation avec les pratiques de conduite (reproduction, alimentation, pathologie…), ou avec l'évolution de la production du troupeau. Ainsi par exemple le lait trait, indicateur de l'éleveur, peut être représenté (figure 3). Mis en regard du calendrier de pâturage ou d'alimentation, il constitue une aide au diagnostic technique pour identifier les périodes qui posent problème. Des réorganisations de pâturage peuvent être envisagées. D'année en année, l'éleveur renforce ses connaissances sur son élevage et ses parcelles et améliore la conduite du troupeau et la gestion de son territoire. Cette démarche de diagnostic est itérative, de l'action vers l'analyse. La représentation graphique du déroulement de la conduite du troupeau et de l'utilisation du pâturage joue le rôle d'un objet intermédiaire facilitant l'échange entre le technicien et l'éleveur et aidant à la prise de recul de l'éleveur lui-même (Napoléone et al, 2011).

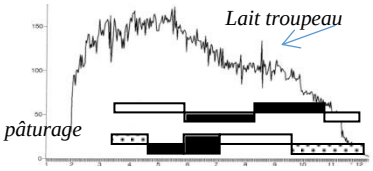


Figure 3 : Evolution de la production du troupeau et calendrier de pâturage

Exemple d'accompagnement en coopérative pour gérer la saisonnalité de la collecte laitière

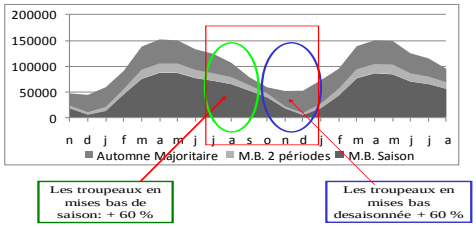
En coopérative laitière la gestion de la saisonnalité de la collecte est une difficulté pour ajuster la saisonnalité de la collecte à celle des ventes. Cette question concerne différents acteurs, impliqués à divers niveaux dans la coopérative : les éleveurs qui fournissent le lait, les gestionnaires de la coopérative, voir les clients auprès desquels la coopérative vend ses produits. Un des enjeux pour trouver des pistes d'action durables est d'aider les acteurs à formuler les difficultés rencontrées pour ajuster la saisonnalité de la collecte à celle des ventes et à trouver des pistes d'actions adéquates. Là aussi un dispositif peut être mis en place. La courbe de collecte de la coopérative peut être utilisée comme un objet intermédiaire, facilitant l'expression par les gestionnaires de leur difficultés d'ajustement (par ex comment maintenir le lait collecter jusqu'en aout pour fournir tel marché…). Elle peut être mise en relation avec les circuits commerciaux, leurs évolutions, les produits pour travailler sur des marges de manœuvre concernant l'aval. Elle peut aussi être mise en relation avec l'amont, les livraisons des élevages pour travailler, avec les éleveurs, sur des pistes d'action concernant l'amont. Développons cette partie qui s'adresse plus précisément aux zootechniciens. Le dispositif pourrait ménager plusieurs étapes. Par exemple

Version postprint

Comment citer ce document :
Napoleone, M. (Auteur de correspondance) (2019). L'intérêt de dispositifs d'apprentissage organisationnels pour s'adapter à un contexte de changement. Exemples en élevage laitier et en coopérative laitière. In: Innovation for sustainability in sheep and goats (p. 43-49). Options Méditerranéennes, Série A : Séminaires Méditerranéens, 123. Presented at Innovation for

formaliser la diversité des systèmes d'élevage. Pour cela la courbe de livraison de chaque élevage peut être représentée et être mise en relation avec les modes de conduite de chaque éleveur (on rejoint là l'exemple précédent). Cette représentation peut aider à l'identification de proximités entre élevage ayant des caractéristiques fonctionnelles proches (par ex ceux mettant bas au printemps et pouvant par le pâturage tenir leur lait jusqu'en été, ou au contraire ceux étant dessaisonnés pouvant livrer en hiver mais taris en été.). Cela permet aussi de mettre en évidence des différences et des complémentarités entre systèmes d'élevage au regard de la saisonnalité de la collecte (figure 4). La formulation en commun de la question à traiter puis des complémentarités et des rôles que peuvent jouer ces divers systèmes d'élevage permet ensuite à chaque éleveur de travailler sur son exploitation pour améliorer ses pratiques en tenant compte de cet objectif commun. In fine, un dispositif de coordination entre acteur peut se mettre en place. Il peut au fil du temps permettre d'ajuster autant que nécessaire les orientations et les pistes d'action à l'échelle collective et individuelle (Napoléone et Chia, 2010).

Figure 4 : la collecte laitière d'une coopérative et des complémentarités entre systèmes d'élevage



V – Conclusions

Nous avons présenté l'intérêt d'une démarche empirique, qui s'appu
tournés vers l'action, pour favoriser un processus réflexif individu
filières. Le zootechnicien qui manipule ces concepts augmente ses moyens de travailler avec les éleveurs sur les processus d'innovation et de transformation des systèmes d'élevage. Tout comme nous le disions en début de texte, une invention aussi géniale qu'elle soit, (un produit, une variété, un mode de conduite, etc) ne deviendra une ressource pour l'éleveur que si elle s'intègre dans son système d'élevage et son processus de pilotage. Un dispositif d'apprentissage organisationnel constitue donc un cadre pour renforcer la capacité des acteurs à maitriser les transformations adéquates de leur système d'élevage. Si des moyens de capitalisation des connaissances sont mis en place avec les acteurs, on peut imaginer qu'il y ait une « rationalisation simultanée de l'action et des apprentissages » (Amar-Touati et Sardas, 2006). Nous terminons en disant que nous avons présenté là des concepts et des principes pouvant aider à l'accompagnement des transformations. Il ne s'agit pas de recettes et de démarches clé en main. Le zootechnicien choisissant une posture d'accompagnement améliorera lui aussi pas à pas, sa façon de s'y prendre pour construire et ajuster avec les acteurs des dispositifs facilitant l'apprentissage organisationnel.

Références

Amar-Touati N et Sardas J.C., 2006, *La rationalisation simultanée de l'action et des apprentissages,* Revue Française de Gestion, N°165, p 71-86

Argyris C., 1995, *Savoir pour agir et surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Inter Editions, Paris*

Bousquet F., Bareteau O., d'Aquino P., Etienne M., Boisseau S., Aubert S., Le Page C., Babin D., Cestella J.C., 2002. *Multi agent systems and role game: collective learning for ecosystem management. Complexity and ecosystem management: the theory and Practice of Multi-agent Approaches*. Edward elgar Publishers, Cheltenham, UK/Northamptom, MA, USA, p. 248-285

Cheriet F., 2016, Filières agroalimentaires et chaîne globale de valeur : concepts, méthodologie et perspectives de développement, séminaire FAO CIHEAM juin 2015- Montpellier, in Options méditerranéennes, série 2, N°155, p 29-39

Darré J.P., 1994. *Pairs et experts dans l'agriculture. Dialogues et production de connaissances pour l'action*. Ed. Erès, Ramonville St-Agne, 227p

Jeantet A., 1998. *Les objets intermédiaires dans la conception. Eléments pour une sociologie des processus de conception,* Sociologie du travail, N° 3, p. 291-316.

Martin G, Martin-Clouaire R, Duru M (2012) *Farming system design to feed the changing world. A review.* Agronomy for Sustainable Development.

Meynard J.M., Aggeri F., Coulon J.B., Habib R., Tillon J.P., 2006. *Recherche sur la conception de systèmes agricoles innovants*, INRA

Touati A. et Sardas J.C., 2006 *La rationalisation simultanée de l'action et des apprentissages*, Revue Française de Gestion, n°165, p. 72-86

Napoléone M., Chia E., 2010, *Repenser la coordination entre agriculteur et coopérative laitière- Vers une gestion concertée de la saisonnalité de la collecte*. In « Gérer et comprendre » N° 102, Ed ESKA, annales des mines, p. 58-69

Napoléone M, Hoste H, Lefrileux Y, 2011 *The use of grazing pastures in goat production : development of an approach to combine the optimized use of forage resource and the control of related risks*, in: New trends for innovation in the Mediterranean animal production, EAAP publication N° 129, Wageningen academic publishers

Vinck D., 1999 Ingénieur au quotidien – Ethnologie de l'activité de conception et d'innovation Ouvrage collectif Ed. PUG. 232 p.

Version postprint

Comment citer ce document :
Napoleone, M. (Auteur de correspondance) (2019). L'intérêt de dispositifs d'apprentissage organisationnels pour s'adapter à un contexte de changement. Exemples en élevage laitier et en coopérative laitière. In: Innovation for sustainability in sheep and goats (p. 43-49). Options Méditerranéennes, Série A : Séminaires Méditerranéens, 123. Presented at Innovation for