



**HAL**  
open science

# La coproduction d'un diagnostic technique avec des éleveurs caprins

Martine Napoléone

► **To cite this version:**

Martine Napoléone. La coproduction d'un diagnostic technique avec des éleveurs caprins. Les sens des pratiques. Conceptions d'agriculteurs et modèles d'agronomes, INRA Editions, 2004, Science Update, 2-7380-1116-0. hal-02831857

**HAL Id: hal-02831857**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02831857>**

Submitted on 31 Aug 2022

**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 - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

## LE SENS DES PRATIQUES

### Conceptions d'agriculteurs et modèles d'agronomes

Aujourd'hui, il est de plus en plus difficile d'envisager une société partagée entre des minorités qui conçoivent et tous les autres, simples exécutants ; par exemple, entre les agronomes qui savent et les agriculteurs qui exécutent. Or, ces derniers sont aussi producteurs de connaissances, celles qui dirigent leurs façons d'agir. Les auteurs présentent des principes et des méthodes pour mettre en évidence les formes de connaissances des agriculteurs afin de les confronter à la connaissance agronomique. Leurs travaux originaux associent les conceptions d'agriculteurs sur des processus techniques à leurs recherches.

Cet ouvrage s'adresse aux chercheurs et aux enseignants en sciences de l'agriculture, aux conseillers agricoles, et aussi à tous ceux que la crise du modèle de la division sociale du travail entre conception et exécution interroge. Dans un contexte où la société cherche une nouvelle relation avec le milieu agricole, où la gouvernance locale prend de plus en plus d'importance, ce livre peut être utile aux décideurs comme aux acteurs d'une démocratie participative.

*En couverture* : dessin de Fabrice Dreyfus, INRA de Montpellier

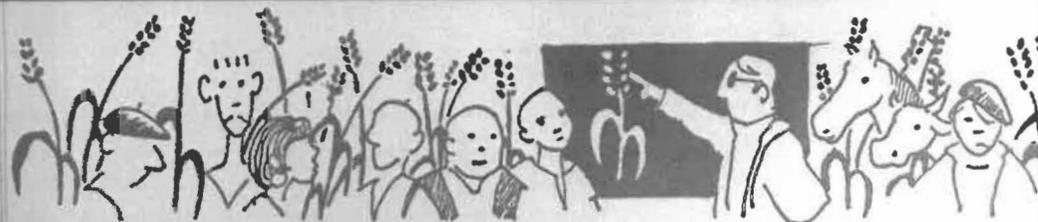


ISBN 9 782738 011169

LE SENS DES PRATIQUES

## LE SENS DES PRATIQUES

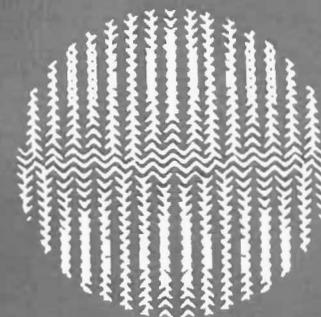
### Conceptions d'agriculteurs et modèles d'agronomes



Coordinateurs

J.P. DARRÉ, A. MATHIEU, J. LASSEUR

SCIENCE UPDATE



**INRA**  
EDITIONS

Chapitre 18

## **La coproduction d'un diagnostic technique avec des éleveurs caprins**

Martine NAPOLÉONE

*Ce travail utilise une méthode un peu différente des autres. Il s'agit de favoriser, au cours de dialogues entre un éleveur et un technicien, une convergence entre les conceptions de ces deux acteurs pour permettre l'élaboration d'un diagnostic partagé dans des élevages caprins du Sud de la France. La discussion porte sur l'intérêt de distinguer une phase de narration puis une phase de discussion dans la conduite des dialogues, et sur l'utilisation de représentations graphiques comme support de médiation.*

Ce texte se centre sur les moyens d'instaurer une relation de coopération permettant l'élaboration d'un diagnostic partagé de la situation entre un agriculteur et un intervenant technique. L'objectif est de créer le contexte et de trouver les moyens pour construire ce diagnostic à partir de deux points de vue : celui de l'agriculteur et celui de l'intervenant technique. Cette contribution est consacrée à une démarche d'accompagnement de la réflexion d'agriculteurs, de l'expression de préoccupations vers l'identification de problèmes traitables. Cette démarche a été mise au point avec des techniciens d'élevage caprin dans le cadre d'un projet portant sur l'accompagnement des transformations techniques et organisationnelles en élevage. Elle s'appuie sur la méthode « d'aide à l'expression de projet en groupe d'agriculteurs » conçue par le GERDAL pour des techniciens de développement, sur les connaissances élaborées au cours du séminaire de formation-recherche SAD-GERDAL portant sur l'analyse des conceptions des agriculteurs, ainsi que sur les travaux de zootechniciens ou d'agronomes portant sur l'organisation des pratiques.

Après avoir présenté la méthode d'aide à l'expression de projet du GERDAL, nous développerons l'adaptation que nous en avons faite avec des techniciens du développement pour accompagner un éleveur caprin dans l'élaboration d'un bilan technique. Dans un exemple

nous illustrerons la démarche itérative qui se construit entre l'intervenant et l'éleveur pour cheminer vers l'établissement d'une convergence entre les deux façons de voir l'élevage. Nous concluons en mettant l'accent sur l'intérêt de certains outils tels la narration, la chronique, les objets graphiques intermédiaires pour faciliter cet échange.

## Des préoccupations aux problèmes : aider à l'expression de projets

J.P. Darré, dans un ouvrage intitulé « Du sens aux actes » (1992), s'adressant à des techniciens de terrain, présente une méthode pour augmenter les capacités d'action des agriculteurs. Pour cela il invite les techniciens à aider les agriculteurs à passer de l'expression de préoccupations à la formulation de problèmes traitables de la forme générale « comment faire pour... ». Cette démarche repose sur la distinction entre une situation, des gens qui la vivent ainsi que des préoccupations qu'ils expriment, et la formulation d'un problème.

### La situation

C'est le lieu, le contexte ou l'objet défini par le sujet qui nous préoccupe. Cela pourrait être la répartition des approvisionnements d'une coopérative, ou de la production laitière d'un troupeau. Nous pourrions la décrire de façon technique en donnant des pourcentages mensuels de production. La situation, ce pourrait être aussi le territoire utilisé par l'agriculteur qui est composé de 30 hectares de bois et de 4 hectares de sainfoin autour de la maison, ou les Hautes Cévennes dans le projet d'aménagement (cf. chap. 16). La situation peut donc être décrite, qualifiée sur des aspects techniques, économiques mais, à ce stade, nous ignorons la relation de l'agriculteur à cette situation.

### Des gens vivent cette situation et lui donnent du sens

Les situations sont vécues par des gens, qui ont des objectifs et des façons de voir différents et qui donc ne vont pas regarder, qualifier et évaluer une même situation de la même façon. Une production laitière qui chute en plein été peut être vue comme un soulagement par cet agriculteur qui a aussi les semences de tournesol à récolter à ce moment-là, ou être vécue comme une véritable catastrophe par ce fermier qui compte sur la clientèle touristique pour mieux vendre en été. Dans le premier cas, les perspectives d'action viseront à maintenir et à conforter cette répartition de production jugée satisfaisante, alors que dans le second cas les perspectives d'action porteront vraisemblablement vers une modification de cette répartition jugée défavorable. La direction de l'action à engager est donc conditionnée par le regard que porte l'intéressé sur sa propre situation.

### Ces gens expriment des préoccupations

Un agriculteur, encouragé à parler de sa situation, la qualifie, l'évalue par rapport à ce qui serait bien pour lui. Il formule ainsi des souhaits, des regrets, des soucis, de l'intérêt, c'est-à-dire des préoccupations face à cette situation. Par exemple, parlant de sa production, l'éleveur peut dire « *c'est toujours pareil*, quand les touristes arrivent et le lait chute » ; ou

encore, « maintenant, avec toutes ces résidences secondaires, je *ne peux plus* passer par là et utiliser la colline ». En exprimant ces préoccupations, les agriculteurs n'envisagent pas de pouvoir agir dessus. Ils utilisent des termes très généraux pour parler de quelque chose qui leur échappe. *C'est toujours pareil*, sous-entendu, on ne peut rien y faire, c'est l'été, c'est la fatalité. Mais ces petits mots reflètent la relation que le sujet construit avec la situation. Ils constituent des outils pour l'intervenant qui souhaite accompagner l'expression de projet, puisqu'ils donnent le sens de la relation entre le sujet et la situation. Ce sont les premières pierres, qui vont donner l'orientation pour construire la maison.

### Passer de préoccupations à problèmes pour agir sur la situation

Pour pouvoir agir, il faut passer d'une situation que l'on subit, à une situation dans laquelle on considère avoir une marge de manœuvre. Il faut opérer une réelle transformation de la façon dont on regarde les choses. C'est-à-dire qu'il va falloir passer d'une posture dans laquelle on regrette en subissant la fatalité (regrets, souhaits), à une posture dans laquelle on considère que certaines choses sont possibles. L'important étant alors de les formuler de manière à pouvoir intervenir dessus. Dans cette posture, le *dire* de l'interlocuteur n'exprime plus la fatalité, mais une position plus impliquée et volontariste. Il utilise des verbes d'action, pour indiquer le problème sur lequel il pense pouvoir agir. Pour J.P. Darré, formuler et résoudre un problème, *ce n'est donc pas passer d'un état actuel à un état but, c'est passer d'une façon actuelle de parler à une autre façon de parler...* en formulant les perspectives d'action sous la forme « *comment faire pour...?* ».

### Initier la coopération en aidant à formuler le problème avant de chercher des solutions

Dans l'approche décrite ci-avant, l'intervenant technique a une posture d'accompagnement, visant à aider l'agriculteur à formuler ses difficultés et à trouver les moyens d'y répondre. Dans cette phase d'aide à l'expression de projet sa façon de voir n'intervient pas. Il ne propose pas de solution, mais centre son travail sur la formulation des préoccupations de – et par – l'agriculteur et sur la façon de transformer ces préoccupations en perspectives d'actions. La principale difficulté est ici, non pas de trouver la bonne solution à un problème, mais de trouver la bonne formulation du problème qui permettra à l'agriculteur de gérer plus facilement sa résolution.

## La distance entre point de vue technique et point de vue pratique rend difficile l'échange et la compréhension

La posture du facilitateur neutre, décrite ci-dessus, est difficile à tenir quand l'intervenant a, de façon légitime, sa propre opinion sur l'exploitation. La question n'est alors plus uniquement d'aider l'agriculteur à parler, mais d'établir les conditions d'un échange équilibré, afin que le diagnostic puisse être le résultat d'une convergence entre deux angles de visions différents d'une même situation. Or, nous savons que la relation dans l'échange risque d'être déséquilibrée au profit du technicien, ce qui peut conduire à élaborer un diagnostic

pertinent du point de vue technique mais non pertinent du point de vue de l'agriculteur. On peut donc faire l'hypothèse que si le diagnostic technique ne trouve pas d'écho dans les façons de voir de l'agriculteur, s'il n'y a pas convergence entre les interlocuteurs, alors ce diagnostic technique ne contribuera pas au développement de l'exploitation.

### *L'avis du technicien est énonçable et basé sur des indicateurs précis*

Le technicien construit son analyse de situation compte tenu de ses connaissances techniques. Il va donc, sur l'exploitation observer certains indicateurs qui ont un sens pour lui. C'est par exemple des productions laitières individuelles, des quantités d'aliments distribuées, à partir desquelles il calcule certains ratios pour se faire une idée de l'exploitation. Il est alors *capable d'argumenter*, à partir de ces indicateurs, *le raisonnement par lequel il élabore son diagnostic technique*.

### *L'appréciation de l'agriculteur traduit des facteurs implicites et variés*

L'appréciation de l'agriculteur sur sa propre situation résulte de compromis entre de nombreux éléments : l'image qu'il se fait de son exploitation et la façon dont il se situe par rapport aux débats locaux (Lasseur, 2001) ; sa façon de concilier la famille et l'exploitation (Osty, 1978), de combiner les divers ateliers de l'exploitation (Hémidy *et al.*, 1993) ; la façon dont s'est déroulée l'année en cours par rapport aux autres années, comme le montrent bien les divers travaux sur la production de connaissances à partir de l'expérience (Cerf, 1994). Les préoccupations qu'un agriculteur exprime à un moment donné sont donc liées à des *facteurs d'ordre variés*, ne relevant pas uniquement de la gestion technique de l'exploitation, *facteurs bien souvent implicites*.

### **Créer les conditions pour une convergence d'analyse de situation**

Pour aider l'agriculteur à cheminer des préoccupations vers un projet, l'intervenant technique se trouve devant la difficulté de comprendre les préoccupations exprimées par un agriculteur relativement à la façon dont celui-ci voit sa propre exploitation. C'est-à-dire relativement aux éléments de divers ordres que l'agriculteur met implicitement en relation et en fonction desquels il conduit son exploitation. Nous faisons l'hypothèse que la compréhension, par l'intervenant, de cette organisation est une étape importante pour cheminer vers la construction d'un diagnostic pertinent de situation élaboré à partir de l'opinion de l'agriculteur et de celle de l'expert.

Cependant, comment aider l'éleveur à exprimer des facteurs qu'il met de façon implicite en relation ? La distance entre le point de vue de l'agriculteur et celui du technicien ne pourrait-elle pas, *dans certaines conditions*, contribuer à *l'instauration d'une activité de coopération dans la conception* pour élaborer un diagnostic partagé de situation ? L'écart de point de vue pourrait alors être considéré comme un atout et un outil, et non comme un handicap. Avec des techniciens d'élevage, nous avons exploré l'idée de lier les préoccupations des agriculteurs à une représentation graphique de l'organisation du processus de production. Nous présentons cette démarche ci-après.

## **Des préoccupations *situées* par rapport à la gestion des productions pour faciliter la convergence des façons de voir entre un intervenant technique et un agriculteur**

Le projet de recherche dans lequel nous sommes impliqués est conduit en partenariat avec des techniciens d'élevage<sup>1</sup>. Il vise à concevoir une démarche de terrain pour co-construire un diagnostic sur la gestion de la répartition de la production laitière du troupeau et identifier des pistes d'action.

Or, les objectifs de répartition de production sont propres à chaque éleveur. Ils peuvent être liés au type de clientèle pour un fromager fermier, ou à l'organisation des tâches au sein de l'exploitation pour une exploitation de polyculture-élevage. Mais ils peuvent aussi prendre en compte des incitations venues de la filière pour un éleveur adhérent d'une coopérative, ou tout simplement être soumis à la pression de la famille qui souhaite du temps libre à des périodes précises. La gestion de la répartition dans le temps de la production d'un troupeau constitue donc une sorte de trait d'union entre des éléments purement techniques (comment alimenter ? comment réussir la mise bas à telle date ?) et les idées de l'agriculteur sur l'organisation de ses activités, compte tenu des diverses incitations et sollicitations dont il peut être l'objet.

Pour renforcer les capacités de gestion de la période de production, c'est-à-dire aider l'agriculteur à mieux s'organiser pour atteindre ses objectifs, nous avons cherché à mettre au point une méthode à l'usage des techniciens-conseil, permettant de situer l'objet technique *répartition de la production du troupeau* dans une organisation et un contexte, comprendre l'appréciation de l'agriculteur et coopérer avec lui pour identifier des pistes d'action (Napoléone, 1999). Dans un premier temps des entretiens à titre exploratoire ont été conduits avec des techniciens caprins chez un nombre réduit d'agriculteurs (Napoléone et Fichet, 1994). Par la suite, la démarche mise au point (Napoléone et Dutronc, 1998) a été utilisée comme outil par des techniciens pour travailler avec des éleveurs sur la gestion de la répartition de la production laitière et/ou sur la conduite du troupeau. Ici, nous nous intéresserons uniquement à la phase de mise au point de la démarche.

### *Dispositif et procédure adoptée*

Une suite de trois entretiens de 1h30 environ ont été réalisés chez quatre agriculteurs caprins du Sud-Est de la France (laitiers ou fromagers). Le premier, conduit en début d'année avant le démarrage de la production, constituait un premier contact avec l'agriculteur. Il faisait l'objet d'une discussion ouverte sur l'exploitation. En début d'été, le second entretien a donné lieu à un point d'étape. En fin d'année, le dernier entretien a permis de faire un bilan de la campagne et une réflexion sur le futur. Nous avons encouragé l'éleveur à *parler de ses façons de faire*, sur un *mode narratif* à partir d'une *chronologie* des événements.

1. Ce projet a été cofinancé par l'INRA DADP et par la région Rhône-Alpes.

L'entretien est structuré en deux temps clairement identifiés et présentés au départ à l'agriculteur :

- un temps de narration par l'éleveur et de construction, par l'intervenant, d'une représentation graphique du mode d'organisation de l'élevage et de l'exploitation.
- un temps d'échange autour de ce support débouchant sur la formalisation du projet, des difficultés, des perspectives d'action.

**Temps de narration : Aider à parler et construire une représentation graphique du mode d'organisation** (cf. fig. 18.1)

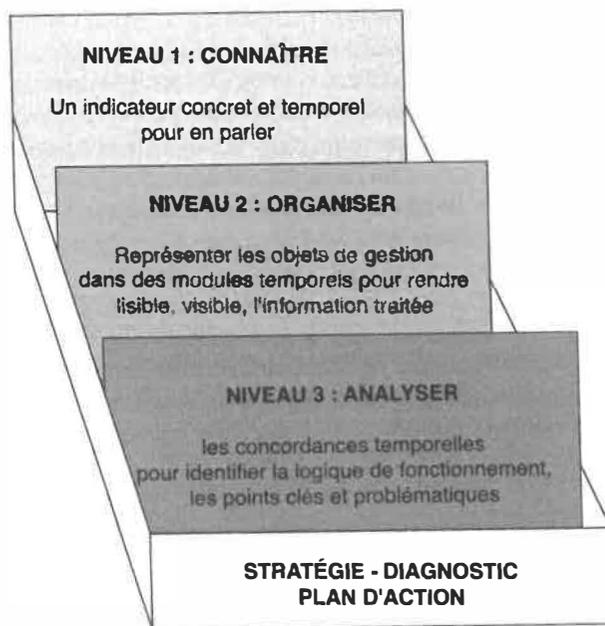


Figure 18.1 – Une démarche pratique pour cheminer vers un codiagnostic.

● **Aider l'agriculteur à parler de ses pratiques**

L'agriculteur est encouragé à parler de sa situation sur un mode narratif : *Voulez-vous me parler de votre conduite du troupeau ?* C'est le mode *dire* décrit dans le chapitre 6. Pour avoir un fil conducteur facilitant l'explicitation et la compréhension, nous avons retenu le principe d'une *narration des actions et des événements à partir d'un indicateur ayant un sens fort pour l'éleveur* et le renvoyant à l'organisation de sa conduite du troupeau. Travaillant en élevage caprin, nous avons choisi comme indicateur l'évolution de la production laitière quotidienne du troupeau, ou/et de la production quotidienne de fromages. C'est un indicateur que l'éleveur utilise chaque jour quand il apprécie le lait de son tank ou de ses bidons, les fromages qu'il stocke ou qu'il vend. La répartition de la production du troupeau est directement lisible par lui. Elle n'est le résultat d'aucun calcul technique. 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 dû faire face, de sa façon de réagir. 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 émettre des souhaits, des regrets, des craintes. Ce sont les *préoccupations*. En parlant de sa situation, l'éleveur lie ces préoccupations à un certain nombre d'*objets*. Par exemple, un éleveur parlant de sa production de plein-printemps dit : *c'est pas grave si ça chute j'ai trop de stock*. Mais il dit pour la fin du printemps : *quand les touristes arrivent le lait chute, c'est une fatalité*, et pour le plein été : *on ne peut pas en faire plus car on aime mieux passer notre temps avec les enfants*. Sur cet exemple, la production de lait est située par rapport aux objets : gestion des stocks, temps libre, créneaux de ventes. Chacun d'eux est apprécié par l'éleveur. *Les stocks* : il y en a trop en plein printemps ; *pouvoir vendre aux touristes* : c'est important en début d'été ; *se rendre libre pour être avec les enfants* : c'est prioritaire en fin d'été. L'éleveur en narrant le déroulement de sa production, indique donc les relations qu'il établit entre la répartition de la production et certains objets constituant la situation qu'il vit.

● **Construire un support graphique pour capitaliser les arguments et les rendre facilement lisibles**

La difficulté consiste à repérer ces objets et leurs argumentations de manière à les capitaliser pour les rendre utiles dans l'échange des façons de voir. Deux questions nous facilitent la tâche :

- *De quoi parle l'agriculteur ?* nous permet de repérer les objets : temps libre, stocks, ventes...
- *Comment il en parle ?* nous permet de leur donner corps en repérant les petits mots, les regrets, les souhaits, ainsi que la position dans le temps de l'intervention de l'objet évoqué (en fin de printemps les ventes, en été les enfants...).

Ces objets, au fur et à mesure de leur identification sont notés dans un module indépendant sur un support calendaire vierge. *Ces modules représentent les champs de préoccupation et d'activité auxquels l'éleveur renvoie la conduite de son troupeau* (exemple : stocks, ventes, enfants...). À partir de la narration de l'éleveur, l'intervenant repère – et nomme – les modules pertinents et représente graphiquement leur organisation dans le temps. Il construit ainsi petit à petit une représentation graphique calendaire des modules nommés par l'agriculteur, permettant ainsi de rendre visibles et lisibles les informations traitées par l'éleveur. Cette approche rejoint certains travaux tels ceux conduits par Chambers (1992) sur le diagnostic rural participatif et par Hémidy *et al.* sur l'aide au pilotage stratégique (1993). Il s'agit donc de « dresser le décor de la situation », en représentant sur un graphique temporel l'évolution des *modules* mobilisés par l'éleveur dans sa narration. Si nous prenons au départ les modules comme des boîtes vides, il faut arriver avec l'éleveur à leur donner corps, à rendre compte de leur gestion à partir de ce que dit l'éleveur. Le but n'est pas de faire le tour de tout, mais de représenter la dynamique des *modules mobilisés par l'agriculteur qui vont permettre de comprendre l'organisation du processus de production* et de situer ses préoccupations relativement à cette organisation. Pour que la représentation puisse effectivement constituer un support commun d'échange avec l'éleveur, les modules sont représentés au plus près de la réalité. C'est donc une représentation « plate », à partir d'un support vierge et *sans mettre en évidence de liens particuliers*, qui est au départ construite par l'intervenant et l'éleveur. *La construction de lien ne se fait que dans un second temps. Elle est le résultat de l'échange avec l'éleveur*. Nous faisons l'hypothèse que l'élaboration de ce graphique facilite d'une part l'expression de la façon de voir de l'éleveur et d'autre part l'établissement de liens...

doit permettre aux interlocuteurs d'avoir simultanément une intelligence de la situation contribuant ainsi à l'établissement d'une certaine convergence entre leurs appréciations.

**Second temps : faire parler cette représentation, porter un diagnostic, envisager des pistes d'action**

Là, commence l'interprétation. « À présent on peut discuter du mode de conduite... ». Les deux interlocuteurs ont sous les yeux un même support graphique pour parler de la situation. Chacun d'eux peut pointer des éléments qui lui paraissent importants. Ceci facilite leur mise en discussion 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.

● *Une lecture technique...*

Nous mettons en évidence, par lecture graphique, des combinaisons, des enchaînements entre les façons de faire, des concordances temporelles entre des événements de conduite. L'intervenant peut ainsi repérer des moments de changement et des périodes de stabilité dans le déroulement des modules. Puis établir des liens entre les temporalités des divers modules (Napoléone M. 1993). En procédant de cette manière, on met en évidence par exemple des moments où l'éleveur a changé de façon de faire, ou au contraire des moments où l'éleveur ne modifie pas ses pratiques. *On repère donc les divers moments des décisions prises par l'éleveur, ceux qui relèvent d'une réaction, ceux qui relèvent d'une anticipation.* Ces moments vont constituer des repères pour encourager l'éleveur à aller plus loin dans l'analyse de sa situation.

● *... qui provoque une réflexion*

Cette première lecture du processus de production à travers la mise en évidence de ces moments de changement et des liens établis entre modules, constitue pour l'éleveur une incitation à la réflexion. Elle le renvoie d'une part à sa conception de la conduite du troupeau et d'autre part à la façon dont il a apprécié la situation au moment où ça s'est passé : *Je n'arrivais plus à fournir en fromage, j'ai essayé de maintenir le lait en faisant ainsi.* Elle lui permet d'aller plus loin dans la description de ce qui s'est passé et de préciser ses idées. Une nouvelle narration peut s'engager, apportant de nouveaux arguments qui enrichissent la représentation graphique de départ.

● *Formulation du fonctionnement*

Au terme de cet échange, le technicien tente une formulation du projet de l'éleveur (objectif et mode d'organisation) : « *si j'ai bien compris, vous voulez avoir des mises bas à tel moment, de manière à répartir la production de telle à telle période pour privilégier tel créneau commercial. Pour cela, vous conduisez le troupeau de la manière suivante : vous utilisez le pâturage de tel à tel moment, en réalisant des rotations sur... etc.* ». L'éleveur valide cette formulation. Si ce n'est pas le cas, il faut poursuivre l'analyse et reformuler d'une façon qui exprime bien aux yeux de l'éleveur son mode de fonctionnement.

● *Diagnostic : des préoccupations générales aux pistes d'action*

*L'objectif est de passer des préoccupations générales de l'éleveur à des problèmes traitables parce que clairement identifiés dans le temps, dans leur causalité, dans leur immor-*

*tance, dans le lien au projet.* L'éleveur a présenté en partie ses appréciations et ses préoccupations quand il a donné ses façons de voir sur le mode de fonctionnement. *Elles sont à l'état de préoccupations générales.* Pour cheminer vers des problèmes traitables, il faut tout d'abord être sûr que les préoccupations majeures ont bien été repérées. Pour cela nous avons cherché à *faire parler l'éleveur sur les difficultés ressenties – ou non – pour gérer les relations entre modules (ex : articulation stock-ventes-production ; articulation fauchepâtûre...).* Au terme de cet échange, le technicien peut tenter de relier l'organisation du processus de production (en termes d'articulations temporelles entre modules) aux préoccupations exprimées par l'éleveur : « *Vous êtes préoccupés par le manque de lait en fin de printemps pour fournir tel marché. C'est-à-dire juste au moment où on constate une chute de production marquée, alors que le troupeau utilise cette parcelle depuis la mise à l'herbe et attend les repousses des parcelles fauchées...* ». Il peut faire ainsi pour chaque préoccupation. On chemine donc petit à petit vers l'aide à la formulation de problèmes traitables, et vers l'établissement de priorités entre ces problèmes, et enfin vers le choix des pistes d'action. On peut alors chercher quels peuvent être les moyens à mettre en œuvre et les outils et/ou les repères de suivi qui peuvent être mobilisés.

**Un exemple**

Au pied du Mont Ventoux, dans le Sud-Est de la France, un éleveur (H.) et sa femme (D) élèvent 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

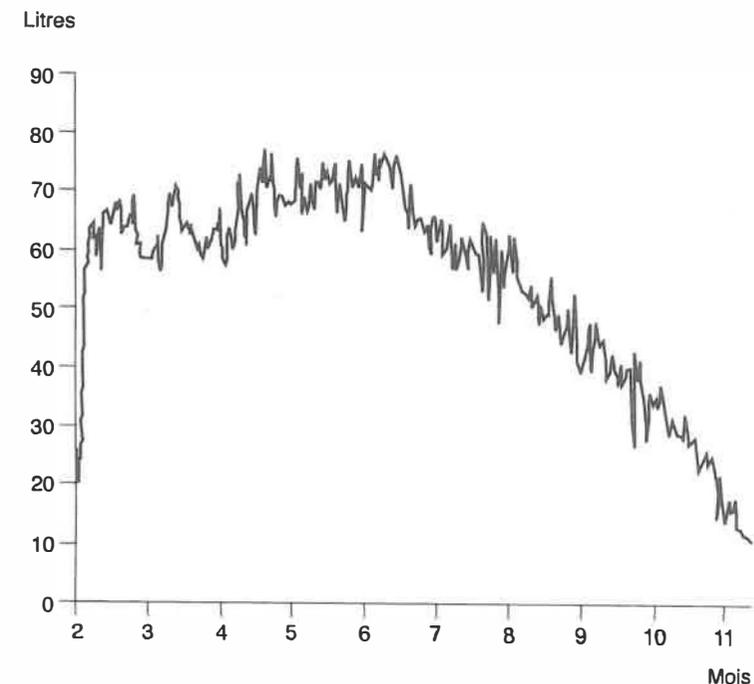


Figure 18.2 a – Courbe de production du troupeau sur une saison

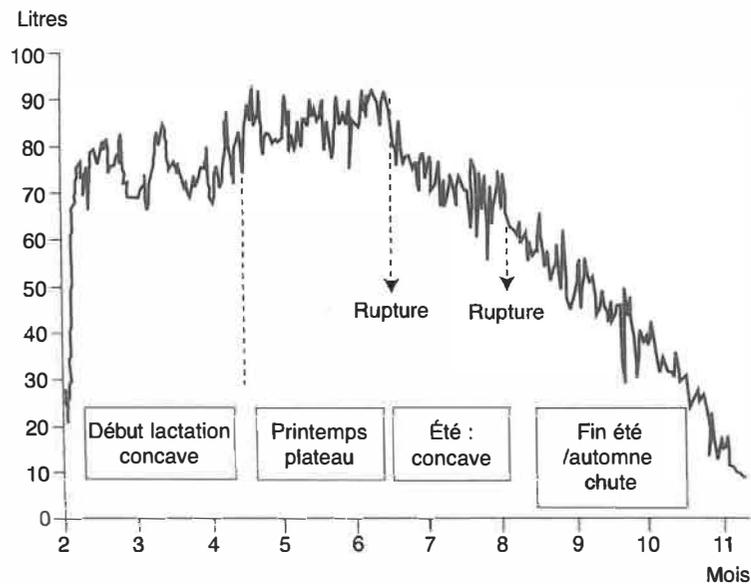


Figure 18.2 b – Lecture technique du profil de production.  
Séquences temporelles bornées par des ruptures.

restaurants. L'exploitation compte 2 ha de sainfoin fauché autour de la maison, et un parcours de chênes verts et de chênes blancs dont la surface est 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. J'ai rencontré fin juin H, pour faire avec lui un bilan technique de ce début de campagne de production, (un premier entretien de présentation avait eu lieu en mars). Avant de rencontrer l'éleveur, j'observe la répartition de la production sur l'année en cours et sur l'année précédente pour me faire un premier avis technique (fig.18.2 a et b). Je note que contrairement à la production de l'année n-1, la production laitière « démarre lentement » cette année et ne trouve sa pleine expression qu'en plein printemps, à partir de la mise à l'herbe. Je suppose que l'alimentation en début de campagne est à étudier. Je note par ailleurs deux ruptures de production, une fin juin et une autre fin août. Je suppose qu'elles sont probablement liées à l'arrivée de la sécheresse et à des changements de ressources pâturées. Le maintien de la qualité de l'alimentation pourrait être une question de travail.

Dès le début de l'entretien, l'éleveur expose une autre lecture de cette production.

H. *Oui, dans l'ensemble, je trouve que la courbe cette année est un peu plus régulière*

Ch. Plus régulière ?

H. *Peut-être moins haut que l'an passé*

Ch. Ah ? Je trouvais qu'elle était plus soutenue l'an passé.

H. *Ah ? Non... c'est marrant, j'étais convaincue que ça... heu oui... non... dans l'ensemble c'est vrai...*

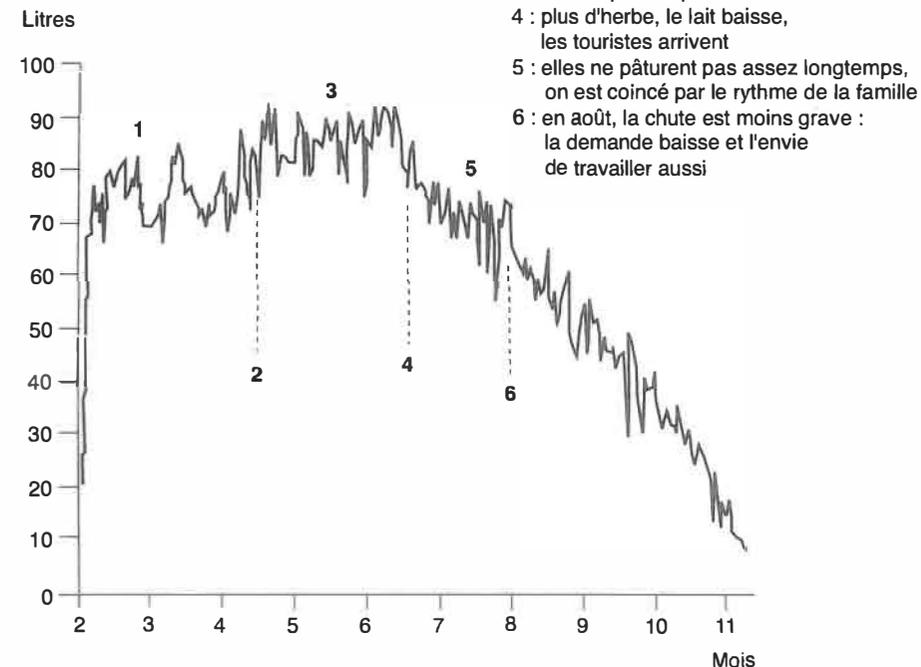


Figure 18.2 c – L'éleveur commente la production laitière de son troupeau par rapport à la gestion de son élevage.

Ch. L'an passé de mars à juin, tu es à 85 – 90 l. Cette année, je voyais deux périodes. L'une autour de 75 l jusqu'en avril, puis une autour de 85-90 l... (...)

Ch. Mais pourquoi tu disais que le lait... C'est une difficulté à vendre ?

H. *Heu, non, l'an passé j'avais l'impression que ça démarrait très haut, et que ça descendait constamment, tandis que cette année, elle est plus basse, mais elle reste stable dans l'ensemble.*

Ch. Stable ?

H. *C'est l'impression que j'ai gardée, mais en fait, la réalité c'est un peu... c'est pas tout à fait ça quoi...*

Nous faisons deux lectures différentes de la même courbe. L'une, la mienne, part de l'*a priori* que la lactation démarre mal, et que ceci est lié à l'alimentation. L'éleveur entend, mais n'apporte qu'un accord de surface à cette interprétation. *Dans l'ensemble, c'est vrai.* Sous-entendu, c'est vrai sur le dessin, mais je ne l'analyse pas comme cela. Pour aller plus loin et échanger sur la conduite du troupeau, je cherche à comprendre quels sont les éléments sous-jacents du raisonnement qui conduisent H à son évaluation.

H. *Mon impression se réfère surtout à la première partie de la courbe, au printemps... Mais heu l'impression est différente de la réalité...*

Ch. Si je résume, ça a été difficile au démarrage... c'est un problème pour transformer ?  
 H. *Non, non vu que la vente cette année est mauvaise dans l'ensemble par rapport à l'an passé, Ça nous arrangeait.*

L'évaluation contradictoire porte sur le début de campagne : une production qui démarre lentement : ça nous arrangeait. Cette période n'est pas vécue comme problématique, mais au contraire intéressante par l'éleveur (fig. 18.2c). Mais, tant que je ne comprends pas pourquoi, nous ne pouvons pas aller plus loin. Je lui propose de continuer à décrire.

H. *À partir de juin, c'est chaque année la même plainte. « On dit on a trop de lait, on ne sait pas où le mettre, puis tout à coup... ».*

Ch. Vous vous êtes organisé de toute façon en sachant que... que ce sera comme ça à partir de juillet...

H. *Ah, on subit, hein ?*

Ch. Mais, et vos stocks ? Ces grosses tommes que j'ai vu hier sur votre stand, c'est pour faire des reports ?

H. *Ah oui, c'est là tout l'intérêt. Ce fromage a 10 semaines, il se conserve très bien, alors que les tommes traditionnelles, il faut les mettre au frigo, ou avec un artifice quelconque.*

Ch. Ça vous permet d'équilibrer ?

H. *Équilibrer, oui un peu, ce qui n'empêche pas qu'il y ait des stocks en secs, en petits secs. On n'équilibre pas complètement quoi.(...)*

H. *J'ai fait des tommes, des petites jusqu'en avril... puis j'ai essayé les mégatommies. 1 ou 2 par semaine... Ça a marché comme des petits pains... Alors que les autres nous restent sur les bras.*

Ch. Mais une ou deux par semaine, c'est... enfin... c'est peu ? Ça permet... ?

H. *C'est toujours 40 litres. Ça fait 80 petits secs en moins par semaine. C'est... pas beaucoup, mais c'est un peu ça, c'est déjà ça... Et puis il y a un autre instrument c'est le banon. Ça permet de stimuler. Plus tu as sur la table, plus les gens achètent. (...) À partir de juin, il y a assez de monde, c'est moins de boulot pour moi. Je ne fais plus de banon. Il y a plein de fromages dont on ne parle plus.*

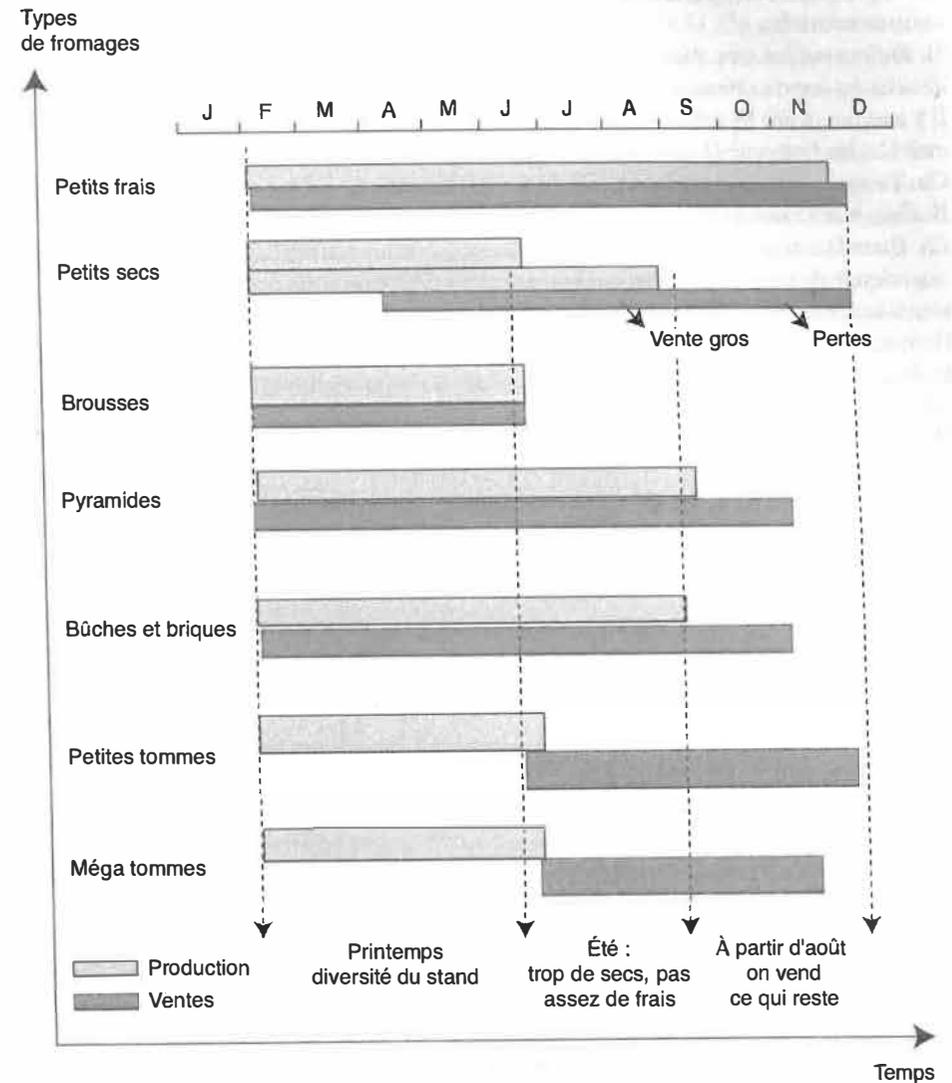
Notons que la production du début de lactation, excédentaire par rapport aux ventes, est surtout transformée en petits secs. Que ceux-ci ne se conservent pas « sans artifice » ce qui ne plaît pas à H, ou sans être au frigo, ce qui encombre H. Que pour « stimuler la vente », H joue sur la diversité des formes de fromages et des modes de transformation présentés sur le stand (fig. 18.3)... Mais que malgré cela, H doit faire des stocks de petits secs, ce qui lui pose problème... De fait une production limitée au printemps : ça nous arrangeait.

Ch. Mais alors, l'idée que vous avez de la production, c'est à partir des fromages petits secs qui vous restent à vendre ?

H. *Oui, mais ça varie d'année en année, et pas seulement à cause de la courbe de lait, parce que les ventes ne sont pas régulières.*

Ch. Ben oui, c'est ça

H. *Non, il y a deux choses qui m'intéressent. Comment ?..... Comment dire ?... Comment faire pour avoir la production encore à peu près en juillet ? Enfin, pour prolonger la bonne lactation de un mois ?*



Ch. Retarder cette chute de fin juin ?

H. *Voilà ça serait bien... Et puis « que faire de l'excès de lait qu'on a en début de printemps ? ».....Voilà, ce serait génial quoi*

H. *Bon, cette année jusque-là, je peux vendre comme je veux... Ça va changer le mois prochain.*

Ch. Parce que tu n'auras plus de stock ?

H. *Parce que j'aurais moins de lait, et la demande qui reste continue*

Ch. Il y a moins de lait, une demande continue... et tu n'as plus de report de printemps... enfin des secs ?

H. *Enfin, sauf les secs. Mais les gens veulent pas que des secs, hein ? Cette année mon stock de secs est impressionnant.*

Il y a toujours une incompréhension, car je ne me représente pas correctement, sur la période estivale, les liens que H. fait entre sa production, ses petits secs, la vente.

Ch. Tu veux dire que tu as beaucoup de secs devant toi ?

H. *Oui, je dois vendre en gros en ce moment*

Ch. Quand tu disais, « j'aimerais bien prolonger de un mois, enfin que la chute de printemps se prolonge de un mois,... Veux-tu dire que ça t'embête de... de mobiliser tes stocks de printemps à ce moment-là ?

H. *Non, c'est pas une question de stock, j'aimerais bien avoir plus de frais ou des affinés car la demande est grande à ce moment-là. Et là, je ne peux pas. Ça serait génial d'avoir plus de lait.*

Ch. Avoir plus de lait, c'est pas pour épargner les stocks ... pour le mois d'août ?

H. *En août, c'est pas grave... ça ne fait rien si ça chute.*

Ch. Il y a moins de touristes.

H. *Ça diminue... puis, il y a les enfants, l'envie de travailler baisse aussi... Pas de problème si ça baisse en août, enfin dans ma tête.*

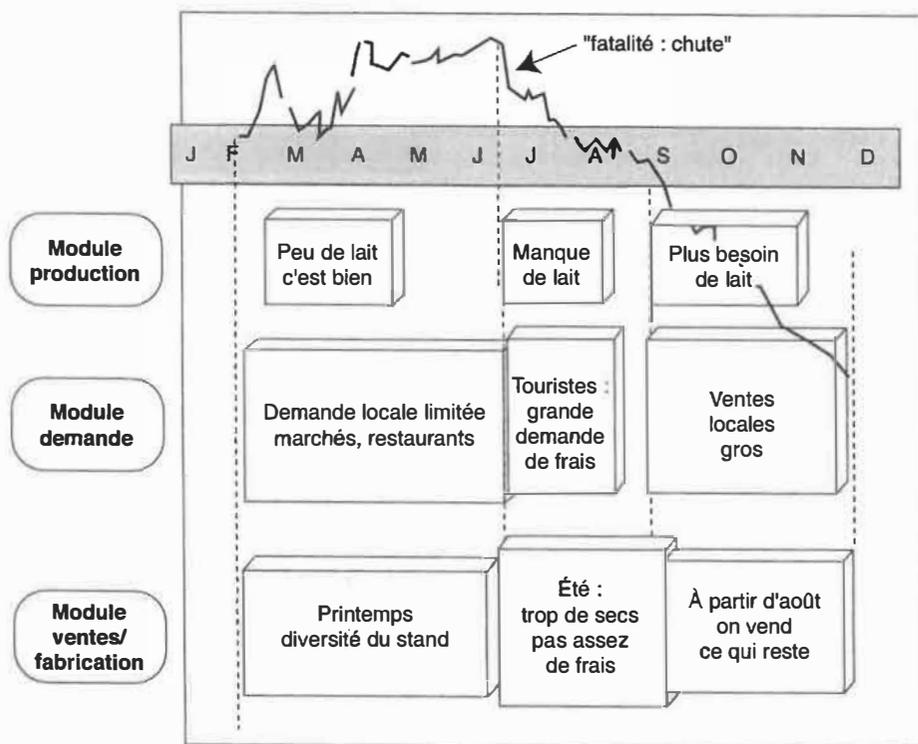


Figure 18.4 – Une représentation graphique temporelle : support d'échange entre le point de vue technique et le point de vue de l'éleveur.

Au cours de cet échange, nous construisons une représentation graphique de l'organisation de l'élevage et des divers modules présentés par H (fig. 18.4). Ce dessin permet de comprendre 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... Bien que H ait encore des stocks de petits secs importants, la vente sur les marchés n'est pas facile. Retarder de un mois en juillet la rupture de production lui permettrait de pouvoir mieux gérer la vente à ce moment où la demande est importante. En août, par contre, c'est le moment des vacances des enfants. D. et H. préfèrent donner une botte de fourrage plutôt que de garder, pour se rendre disponibles, même si la production chute.

Suite à cet échange, il y a déplacement du modèle auquel on va faire référence. Je n'ai plus en tête le modèle technique, mais celui reconstruit avec H, liant des éléments zootechniques de production, à l'organisation du stand, à la gestion des stocks, au temps libre.

## Discussion

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 technique. 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. *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 l'appréciation de chacun évolue. 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. Elle donne à chacun et à l'agriculteur en particulier, le droit à la parole pour la recherche de scénarios d'évolution. Si cette phase n'est pas vécue et appropriée par les deux interlocuteurs, ceux-ci n'auront pas le même poids dans la recherche de solutions.

Les points suivants nous paraissent particulièrement utiles à relever.

### Le choix de l'indicateur

Pour échanger avec l'agriculteur, il paraît important d'utiliser un indicateur qui ait du sens pour le technicien comme pour l'éleveur, un indicateur qui pourra être facilement relié aux actions de l'éleveur et au processus de production. Par processus de production, nous entendons les suites logiques d'actions, les enchaînements et les combinaisons particulières de pratiques mises en place par un agriculteur pour gérer son élevage. Nous rejoignons là les

travaux sur les processus de production d'agronomes et de zootechniciens travaillant sur les changements organisationnels et techniques en exploitation. Cet indicateur devra donc avoir des caractéristiques précises :

- être au *niveau de l'entité de gestion* de l'agriculteur (exemple : la sole de culture (Aubry, 2000), le lot d'animal ou le troupeau (Ingrand et Dedieu, 1996 ; Landais et Lasseur 1993b), et non pas dépendant du niveau d'évaluation technique complexe ;
- *pouvoir être relié à des actions* de l'éleveur, donc être un indicateur simple manipulé régulièrement par l'agriculteur, et non pas être le résultat d'un calcul complexe ;
- refléter un processus et donc être un indicateur *temporel* et non pas un bilan.

Nous avons privilégié l'indicateur évolution de la production laitière *du troupeau*, et non pas utilisé les quantités produites par an par *individu* pour discuter avec l'éleveur. Nous pourrions cependant considérer que la production laitière n'est pas forcément le meilleur des indicateurs. Ainsi, dans l'exemple, un indicateur portant sur l'évolution des stocks en divers fromages pourrait être plus opportun. Cependant, en arrivant sur l'exploitation, on ne dispose pas toujours du meilleur indicateur. On ne peut espérer repérer celui-ci qu'en fin d'entretien, si tout s'est bien passé. La difficulté consiste à trouver un fil conducteur permettant de reconstruire avec l'éleveur l'organisation du processus de production. Si l'indicateur retenu au départ ne suffit pas, ou ne permet pas le déclic à partir duquel l'éleveur va narrer son organisation, alors, il est sans doute possible de repérer avec lui, un objet temporel sur lequel il préfère parler. Par exemple, H. n'a pu aller au bout de sa narration qu'avec les indicateurs évolution des stocks et des fabrications de fromages. Il semble donc particulièrement important de ne pas considérer que l'indicateur avec lequel on commence est forcément le bon. *Il n'est qu'une clé d'entrée*, qui peut être laissée de côté au fil de l'entretien, si la narration met en évidence des objets plus pertinents.

### Le mode narratif

Le mode narratif, sur la base d'une *description chronologique* permet à l'éleveur de se rapprocher du langage courant, celui de tous les jours. L'entretien commence de façon artificielle « *pouvez-vous me décrire...* », mais rapidement, en parlant de ses actions, l'agriculteur ne décrit plus, mais narre, se remémore et replonge dans ce qui s'est passé il y a quelques temps. Il entre ainsi dans une exploration dynamique du sens de l'action qui s'est déroulée sur l'exploitation. Cette posture facilite son implication dans la seconde partie de l'entretien. La narration facilite aussi « la mise en situation » de l'intervenant, lui permettant de pouvoir échanger avec l'éleveur sur ses choix de gestion et de ne pas en rester au niveau d'une stricte évaluation technique.

### De l'utilité d'aller au bout de la construction de la représentation graphique

Il y a cependant le risque que le diagnostic ne « dérape » uniquement sur l'appréciation du technicien, si celui-ci apporte trop tôt une interprétation. Nous avons vu que cela peut conduire à un accord de surface rendant le diagnostic inopportun si l'on s'arrête là. Il nous semble donc que, pour éviter de *réduire l'échange à l'avis de l'intervenant* et faciliter l'expression de l'éleveur, il est utile d'utiliser au départ de l'analyse une représentation sans interprétations, sans modules identifiés à l'avance, et d'encourager l'éleveur à *aller au bout*

*de sa narration* pour construire un support graphique du processus de production qui facilitera l'échange dans la seconde partie de l'entretien.

Mais *l'échange peut aussi se limiter à l'appréciation de l'éleveur*, sans que l'intervenant puisse situer celle-ci par rapport au fonctionnement de l'exploitation... Ce qui compliquerait ses possibilités d'accompagnement dans la recherche de solution. En particulier, en se remémorant ce qui s'est passé, l'éleveur peut détailler une anecdote ou dériver sur un débat très général (par exemple : la qualité des aliments concentrés que l'on trouve sur le marché). Suivre cette voie risque de casser la dynamique de la narration, et de rendre difficile le retour vers la construction du support commun d'échange. Repérer ces digressions permet à l'intervenant d'utiliser à son tour les accords de surface pour éviter d'engager la discussion sur un autre thème, ou tout simplement de proposer de reprendre ce thème en fin d'entretien et d'encourager l'éleveur à revenir vers la narration de sa gestion de production. Nous insistons donc sur l'intérêt de terminer l'élaboration de cette représentation graphique avant de passer à une discussion plus ouverte, même si cela est rébarbatif. Cet outil permettra au technicien d'avoir une vue plus globale sur l'organisation, et de pouvoir relier ce que dit l'éleveur au mode d'organisation pour se faire son propre avis. Ainsi, l'analyse pourra effectivement se baser sur deux avis.

### Conduire l'entretien : de la responsabilité de l'intervenant

Encourager l'éleveur à parler de ses pratiques, ce n'est donc pas suivre ce que va dire l'éleveur dans tout ce qu'il va dire. L'intervenant a une responsabilité particulière dans la maîtrise de la conduite de l'entretien. Le but est clair : coproduire un diagnostic technique pertinent par rapport à l'organisation du processus de production. Nous utilisons deux moyens pour l'atteindre : la structuration de l'entretien en deux temps (la narration puis l'analyse) et l'utilisation d'un outil graphique qui joue le rôle d'un objet intermédiaire au sens de N. Vinck (1999). L'intervenant crée le contexte permettant l'établissement d'une relation de coopération entre lui et l'agriculteur, c'est-à-dire l'établissement d'un processus d'adaptation du raisonnement et de mise en commun de connaissance dans le cadre de la résolution d'un problème (Soubie J.L., 2000). Nous venons de souligner l'importance de repérer les digressions et de les signaler comme telles, pour les laisser tomber ou les reprendre plus tard. Mais il faut aussi que les interlocuteurs aient le sentiment de construire un produit commun à partir de la parole de l'éleveur. Ce produit commun c'est la représentation graphique et la formulation progressive de la problématique qu'il permet de faire. *L'intervenant doit donner à voir que l'échange n'est pas une simple discussion*, mais qu'il permet de construire un support commun facilitant la formulation progressive d'un diagnostic technique ancré sur l'analyse du processus de production tel que le vit l'agriculteur. L'intervenant peut montrer l'avancement de ce qui se dit et se construit en tentant de *loin en loin* une formulation du fonctionnement du processus de production. Ces formulations successives permettent de s'assurer de l'accord de l'éleveur et le conduisent à préciser certains aspects qu'il jugerait utiles à la compréhension et à l'analyse. Ces reformulations successives de la problématique permettent à chacun de mesurer l'avancée faite pendant l'échange et la façon dont on capitalise et organise les dires de l'agriculteur. Elles conduisent à l'établissement d'une relation de coopération entre l'agriculteur et l'intervenant technique dans le but de coproduire un diagnostic.

## Les objets de gestion : des entités émergentes, non prédéfinies

Les enfants, le temps libre, les petits secs qui restent sur les bras sont autant d'objets dont la prise en compte intervient dans la gestion courante de l'éleveur. Ce sont des objets nommés par l'agriculteur dans sa narration qui vont constituer les éléments que l'agriculteur considère pour organiser son processus de production et pour prendre ses décisions de conduite. Ces objets vont permettre d'identifier en les nommant les modules que nous allons retenir pour construire la représentation graphique. Dans le début de l'entretien, l'intervenant centre donc son action sur l'encouragement à l'éleveur à narrer ses pratiques et il est en alerte pour saisir, dans les dires, les objets de gestion qui constitueront les modules.

Il est évident qu'après avoir fait plusieurs entretiens avec des éleveurs caprins fromagers, on peut constater que des objets de même nature reviennent souvent. Nous pourrions en faire une liste type (tabl. 18.1). Cependant, sur chaque exploitation, la façon de nommer un objet, de le faire intervenir dans la gestion de l'élevage, la place que l'éleveur lui octroie dans le nœud de relation entre les objets de gestion, sera spécifique. Chez H., le module « transformation » est riche et lourd de sens. Il va de la tomme *qui est un tampon*, aux petits secs *qui restent sur les bras et qui ne se fabriquent pas sans un artifice quelconque*, en passant par des fromages *que dès juin on en parle plus*. Chez d'autres fromagers, la transformation peut ne jamais être évoquée... Mais le fait de ne pas évoquer la transformation dans la narration du déroulement de la campagne de production est en soi une indication précieuse. Avoir en tête une liste type permet à l'intervenant d'être en alerte et de saisir plus facilement les objets mobilisés par l'éleveur dans sa narration. Cependant, cette liste doit rester implicite. La mettre sur la table en arrivant avec un support d'entretien déjà cadré dans des modules prédéfinis, conduirait l'agriculteur à prendre la position de donneur d'information pour satisfaire l'interlocuteur. Il ne pourrait explorer ses pensées en se laissant naturellement entraîner par la narration de ses actions. Ce serait imposer une organisation spécifique et non pas construire un espace-temps propre à l'éleveur, qui va permettre de reconstruire le nœud de relation qui constitue la réelle identité de l'exploitation (Vinck, 1999), c'est-à-dire la façon dont l'agriculteur combine, hiérarchise, décide.

### De l'appréciation technique aux préoccupations de l'éleveur

G. *Je dirai que de voir le graphique, tu te dis merde, à ce moment-là, j'ai eu un problème. Mais, c'est vrai que ce problème-là, il est passé à la maison sans... que ça nous pose problème.*

Ch. *Donc, c'était pas un problème !*

G. *Non, mais c'est vrai que de le voir noté, c'est sûr que tu te dis, tiens, mais qu'est ce qui s'est passé là ? Et on arrive à retrouver. Mais, c'était pas pour nous un problème. C'était pas la panique à ce moment-là parce qu'on perdait du lait, tu vois ?*

Ce petit passage enregistré chez un autre éleveur (G.), nous invite à relativiser notre appréciation technique et pointe la distance entre cette appréciation et la façon dont un événement technique sera perçu par l'éleveur dans le courant de sa campagne. Mais il montre aussi le pouvoir d'un indicateur temporel manipulé tous les jours par l'éleveur pour accompagner un processus d'acquisition de connaissances sur sa propre exploitation. *On arrive à retrouver... sous-entendu on se remet dans la situation et on peut analyser ce qui s'est passé.*

Tableau 18.1 – Modules et objets « types ».

Modules de classement des objets du pilotage fréquemment utilisés	Principaux objets intervenant dans la conduite du processus de production, évoqués par des éleveurs
Travail – et activités	Organisation du travail (qui fait quoi ?) Temps de travail
Temps disponible ou temps libre	Combinaisons d'activités au cours de la campagne Temps libre et aspirations
Trésorerie	Disponible Moments difficiles
Produits	Répartition de la production du troupeau Répartition des types de produits fabriqués Gestion des stocks dans les divers types de produits
Commercialisation	Gestion des ventes (nature – quantités – où – contraintes...)
Conduite du troupeau	Alimentation : évolution dans la campagne de : – l'alimentation en bergerie – de l'utilisation des pâturages Reproduction Allotement Production de jeunes

## Conclusion : une représentation graphique du processus de production comme outil d'aide à la coopération dans la conception du diagnostic technique

Pourquoi parler ici de coopération dans la conception d'un diagnostic technique ? Pourquoi ne pas parler tout simplement de diagnostic technique, comme le titre de cet article l'annonce ? Tout simplement parce qu'il y a un *co* devant produire un diagnostic et qu'à partir de là les choses se compliquent sérieusement ! Le petit Larousse nous dit que dans le sens usuel, le diagnostic c'est une identification de la maladie à partir de ses symptômes, c'est un jugement porté sur une situation, sur un état. Nous retrouvons bien là les démarches d'expertise courantes que nous rappelions au début de l'article par lesquelles l'intervenant technique se fait une idée de la situation et peut en faire une évaluation technique. Mais le *co* devant diagnostic invite au partage de l'élaboration de cette évaluation et place les interlocuteurs devant la nécessité d'inventer ou de concevoir une façon de mettre en commun certaines de leurs connaissances et de leurs appréciations. Nous faisons l'hypothèse qu'un outil portant sur la représentation graphique du processus permet à chacun de relativiser ses savoirs et de prendre du recul par rapport à ses propres implicites. Il permet d'imaginer de nouveau(x) mode(s) d'organisation, de nouvelle(s) façon(s) de voir la même réalité.