

SCIENCES DE GESTION ET AGRI-ENVIRONNEMENT

Vers une ingénierie organisationnelle des dynamiques collectives

Mourad Hannachi et Nathalie Couix, coord.



Sciences de gestion et agri-environnement

Vers une ingénierie organisationnelle
des dynamiques collectives

Mourad Hannachi et Nathalie Couix, coordinateurs

Éditions Quæ

Dans la collection Synthèses

Écologie urbaine. Connaissances, enjeux et défis de la biodiversité en ville

Machon N., Di Pietro F., Bertaudière-Montès V., Carassou L., Muller S., coord., 2025, 322 p.

Dépollution verte. Utiliser les végétaux pour réhabiliter les milieux contaminés

Morabito D., Bourgerie S., Lebrun M., Le Thiec D., 2025, 158 p.

Pour citer cet ouvrage :

Hannachi M., Couix N., coord., 2026. *Sciences de gestion et agri-environnement. Vers une ingénierie organisationnelle des dynamiques collectives*, Versailles, éditions Quæ, 154 p., <https://doi.org/10.35690/978-2-7592-4215-3>

Les éditions Quæ réalisent une évaluation scientifique des manuscrits avant publication (<https://www.quae.com/store/page/199/processus-d-evaluation>).

Le processus éditorial s'appuie également sur un logiciel de détection des similitudes et des textes potentiellement générés par intelligence artificielle.

La diffusion en accès ouvert de cet ouvrage a été soutenue
par la Direction pour la science ouverte (DipSO)
et le département des Sciences pour l'action, les transitions, les territoires d'INRAE.

Les versions numériques de cet ouvrage sont diffusées sous licence CC-by-NC-ND 4.0.

Éditions Quæ
RD 10, 78026 Versailles cedex
www.quae.com – www.quae-open.com

© Éditions Quæ, 2026

ISBN papier : 978-2-7592-4214-6
ISBN epub : 978-2-7592-4216-0

ISBN PDF : 978-2-7592-4215-3
ISSN : 1777-4624

Sommaire

Préface de Sylvain Lenfle.....	5
Préface de Christophe-Toussaint Soulard.....	7
Introduction.....	11
<i>Nathalie Couix et Mourad Hannachi</i>	
Bibliographie	16
Chapitre 1. La gestion des communs, frein ou levier pour l'innovation ?	
Étude de la filière pommes de terre primeur de Noirmoutier	19
<i>François Coléno, Léopold Bergé et Elsa T. Berthet</i>	
Introduction	19
Méthodologie : une étude de cas basée sur des entretiens semi-directifs.....	23
Résultats	28
Discussion.....	32
Conclusion.....	34
Annexes.....	34
Remerciements.....	38
Bibliographie	38
Chapitre 2. Capacités de résilience au sein d'un réseau.	
Le cas d'une organisation d'éleveurs corses face à la fièvre catarrhale ovine	41
<i>François Charrier, Jeanne Leflaive, Jean-Yves Gambotti et Marie Gisclard</i>	
Introduction	41
Le concept de capacités dynamiques pour l'analyse de l'activité organisationnelle et managériale de réseaux d'éleveurs	42
Terrain et méthode : étude de cas en Corse.....	48
Résultats : les capacités dynamiques du réseau au cœur des stratégies de réponse et d'anticipation des épizooties.....	51
Discussion et conclusion	58
Remerciements.....	61
Bibliographie	61
Chapitre 3. Gérer des dynamiques multi-acteurs pour le contrôle de la pollution agricole de l'eau	
<i>Mourad Hannachi, Hervé Dumez, Nathalie Raulet-Croset, Camille Torloni-Carpi, avec la contribution de Lise Marrec</i>	
Introduction	65
Cadre théorique en sciences de gestion	66
Méthodologie : études de cas et approche narrative.....	68
Résultats : trajectoires, dynamiques collectives et facteurs clés.....	72
Discussion et conclusion	80
Remerciements.....	81
Bibliographie	81

Chapitre 4. Accompagner l'action collective agri-environnementale dans le domaine de l'eau en croisant gestion et participation	84
<i>Emeline Hassenforder, Caroline Lejars et Lætitia Guérin-Schneider</i>	
Introduction	84
Sciences de gestion et ingénierie de la participation : analyser et accompagner l'action collective	85
Cadre méthodologique : mobiliser l'approche CoOPLAGE pour accompagner les processus d'action collective	91
Outils des processus de mise en gestion pour établir une politique de l'eau en Nouvelle-Calédonie	94
Discussion	99
Conclusion : vers une ingénierie managériale de la participation	102
Bibliographie	103
Chapitre 5. Le regard des sciences de gestion sur la fabrique de l'interdisciplinarité. Le cas du projet AgroEcoDiv	106
<i>Océane Biabiany et Eduardo Chia</i>	
Introduction	106
Analyser les instruments qui favorisent l'interdisciplinarité	107
Le projet AgroEcoDiv : trois instruments pour construire l'interdisciplinarité	108
Évolutions des fonctions des instruments dans le projet AED	111
L'interdisciplinarité au prisme des fonctions d'instruments	116
Conclusion	117
Bibliographie	118
Chapitre 6. Gestion multiusage de territoires ruraux : la nécessité de processus d'enquête collective	121
<i>Nathalie Couix</i>	
Cadre conceptuel	122
Présentation des cas de gestion multiusage de l'espace	124
Une relecture au prisme du cadre conceptuel proposé	130
Discussion-conclusion : le concept de communauté d'enquête comme visée managériale	134
Bibliographie	138
Chapitre 7. Sciences de gestion et questions agri-environnementales : des apports réciproques	142
<i>Mourad Hannachi, Nathalie Couix, Elsa Berthet, Océane Biabiany, François Charrier, Eduardo Chia, François Coléno, Lætitia Guérin-Schneider, Emeline Hassenforder et Caroline Lejars</i>	
Les sciences de gestion proposent des cadres d'interprétation pertinents pour l'agri-environnement	143
Des contributions multiples de l'agri-environnement aux sciences de gestion	146
Bibliographie	149
Conclusion	151
<i>Mourad Hannachi et Nathalie Couix</i>	
Liste des auteurs	153

Préface de Sylvain Lenfle

Professeur des universités au Conservatoire national des arts et métiers

L'ouvrage coordonné par M. Hannachi et N. Couix tombe à point nommé. En premier lieu car l'agriculture est, à de rares exceptions près (Valiorgue, 2020), un trou noir des sciences de gestion. La question de la gestion des activités agricoles est en effet la grande absente des cursus et des recherches en management. Historiquement, il suffit par exemple de relire les textes fondateurs de M.E. Porter (1982), pour constater que la discipline s'intéresse d'abord aux activités industrielles, étendue depuis aux services. De nos jours, les étudiants n'ignorent plus rien du fonctionnement et de la stratégie des Gafam et de leurs plateformes numériques (Cusumano *et al.*, 2019)..., mais ils ne connaissent rien des processus, des acteurs et des stratégies qui amènent les aliments dans leurs assiettes (à l'exception de firmes agroalimentaires telles que Nestlé, Danone, etc.). Un étudiant en école de commerce ou à l'université fait cinq années d'études sans jamais avoir entendu parler d'agriculture. La question de la gestion des activités agricoles est restée cantonnée aux filières spécialisées, ce qu'on ne peut que regretter.

Cette absence est d'autant plus dommageable que l'agriculture est au cœur des crises contemporaines. Qu'il s'agisse de la crise climatique, de l'effondrement de la biodiversité, de la pollution de l'environnement, de la santé ou, simplement, de la capacité à nourrir sainement une population en croissance, les activités agricoles sont centrales, en étant à la fois à l'origine (elles représentent environ 20% des émissions nationales de gaz à effet de serre) et victime de ces crises (sécheresses, événements extrêmes, etc.). À cet égard, le positionnement de l'ouvrage sur « l'agri-environnement » est un élément important et constitue déjà une rupture par rapport au paradigme productiviste historique qui reste largement dominant dans l'agriculture française. L'enjeu est bien ici d'inventer une nouvelle agriculture, soutenable et respectueuse de l'environnement. Nous sommes-là au cœur de la nécessaire réinvention des rapports de l'homme à son environnement (Descola, 2005).

Le chantier, et c'est là que l'ouvrage est passionnant, est immense. Ces tensions questionnent en effet les formes d'organisation établies et impliquent d'en inventer de nouvelles, qu'il s'agisse des processus de production, de conception, de la capacité à gérer le temps long mais aussi de la mise en place de formes de délibération (sur ce point, voir par exemple Hatchuel, 2006) permettant de traiter des questions aussi complexes et vitales sans violence (que l'on songe à celles qui ont émaillé les manifestations contre les mégabassines à Sainte-Soline par exemple). Les différents chapitres du livre explorent chacun une dimension de ces questions vertigineuses et démontrent que les cadres de pensées standards sont inadaptés à ce type de situation typique des « *wicked problems* » (voir l'introduction). Les chemins qu'ils ouvrent sont passionnants : gestion des communs, organisation de l'interdisciplinarité,

moyens de faire coopérer des acteurs hétérogènes, les processus d'enquête collective (au sens de la philosophie pragmatiste)... constituent autant de pistes passionnantes pour inventer une autre agriculture.

Ce faisant l'ouvrage fait écho aux thématiques contemporaines du management de l'innovation. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si l'un des premiers ouvrages, à notre connaissance, impliquant des chercheurs en gestion sur les questions agricoles portait justement sur des questions ayant trait à l'organisation des processus d'innovation – Aggeri, Hatchuel et Fixari du Centre de gestion scientifique de l'École des Mines (INRA et École des Mines de Paris, 1998), coopération qui n'a pas cessé depuis, autour notamment des travaux d'Elsa Berthet (2014, 2024). On retrouve en effet dans les chapitres qui suivent des interrogations qui traversent le management de l'innovation : la gestion de l'inconnu, les projets comme processus d'apprentissage entre des acteurs hétérogènes, la nécessité de protéger des espaces ayant une temporalité longue, l'invention de nouvelles formes d'organisation autour des communs notamment, le rôle des outils de gestion dans la structuration des situations, l'intégration de la nature dans les processus de décision (sur ces questions, une introduction est par exemple Lenfle, 2024). L'ouvrage ouvre ainsi un champ d'exploration qui, n'en doutons pas, s'avérera extrêmement fécond pour les sciences de gestion et pour les activités agricoles.

» Bibliographie

- Berthet E., 2014. *Concevoir l'écosystème, un nouveau défi pour l'agriculture*, Paris, Presses des Mines.
- Berthet E., 2024. De la conception d'agroécosystèmes durables à la recherche transformative pour soutenir la résilience des socio-écosystèmes alimentaires, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, La Rochelle, Université de La Rochelle.
- Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie D.B., 2019. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*, New York, Harper Business.
- Descola P., 2005. *Par-delà nature et culture*, Paris, Gallimard.
- Hatchuel A., 2006. Du débat public à la conception collective : qu'est-ce qu'une expertise démocratique? *Cahier Ramau*, 4, 131-146.
- INRA, École des Mines de Paris (coord.), 1998. *Les chercheurs et l'innovation. Regards sur les pratiques de l'INRA*, Paris, INRA éditions.
- Lenfle S., 2024. Management de l'innovation, Anthropocène et transition écologique : l'impasse du naturalisme. *Revue française de gestion*, 315, 189-206.
- Porter M.E., 1982. *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica.
- Valiorgue B., 2020. *Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène*, Lormont, Le bord de l'eau.

Préface de Christophe-Toussaint Soulard

*Directeur de recherches INRAE,
chef du département des Sciences pour l'action, les transitions, les territoires*

L'ouvrage coédité par Mourad Hannachi et Nathalie Couix offre un panorama des questions de recherche traitées par les sciences de gestion au sein de l'Institut de recherche sur l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE).

Cet ouvrage est écrit par des chercheurs appartenant au groupe disciplinaire des sciences de gestion à INRAE. Ce groupe est porté par le département des « Sciences pour l'action, les transitions, les territoires » (ACT) qui mène des recherches compréhensives et ingénieriques sur les changements dans l'agriculture. Créé en 2020 lors de la fusion entre l'INRA et l'Irstea, ce département a pris la suite du département « Sciences pour l'action et développement » (SAD) de l'INRA, tourné vers les questions agricoles face aux enjeux d'environnement et de développement, et du département Territoires de l'Irstea, davantage orienté vers les sciences des territoires et de l'environnement. Cette évolution marque la disparition d'un concept historique au sein de ces recherches, celui de « développement », peu à peu disqualifié en raison de son orientation en faveur de la croissance, même verte, au profit d'un autre, qui fait florès depuis l'avènement de l'anthropocène, celui de « transition » (écologique ou agroécologique) qui sous-tend une décorrélation entre objectifs de performances et facteurs de dégradation de la nature (von Weizsäcker, 2022). La notion d'agri-environnement qui guide cet ouvrage illustre ce changement de préoccupation des recherches sur les transformations du secteur agricole, confronté à des difficultés économiques et aux défis liés à l'urgence écologique.

Sciences de la conduite des choses, les disciplines de gestion apportent un regard original sur les tensions entre agriculture et environnement. Qualifiés de *wicked problems* (Skaburskis, 2008), c'est-à-dire des problèmes qui ne se prêtent pas à une résolution « classique », relevant d'outils d'action publique ordinaires ou d'outils scientifiques ou d'ingénierie traditionnels, les problèmes agri-environnementaux offrent un champ de recherche fécond pour les sciences de gestion. Cet ouvrage témoigne de la vigueur de cette discipline pour comprendre les défis du secteur agricole face aux enjeux qu'implique cette décorrélation entre performance économique et dégradation de la nature. La question des communs est ici centrale pour repenser la valeur des biens, sans séparer économie marchande et biens naturels non marchands. Mais le parti pris de l'ouvrage est autre : il aborde les communs sous l'angle organisationnel. Complexité des problèmes, incertitudes des situations, incomplétude des connaissances spécifient en effet les « situations de gestion » des problèmes agri-environnementaux. De la gestion des santés animale ou végétale à celle des ressources en eau, ou encore du multi-usage de l'espace rural, les objets étudiés dans cet ouvrage sont variés. Les cas décrits dans l'ouvrage donnent à voir une diversité de cadrages conceptuels et d'apports méthodologiques à même d'appréhender des situations réelles, toujours spécifiques et dynamiques.

Mais, les disciplines de gestion ne permettent pas seulement de comprendre l'agri-environnement, elles éclairent et outillent aussi la façon dont chercheurs et acteurs s'y engagent. Comment croiser connaissances de la nature et de la société? Comment générer des apprentissages qui permettent une mise en mouvement? Comment repenser les organisations pour y parvenir? L'apport ingénierique des sciences de gestion offre des réponses à ces questions opérationnelles. Elles produisent des connaissances sur les configurations d'action collective, ou plus largement des systèmes de pensée, tels les *system thinking* au sens de Checkland (1985), susceptibles de générer un régime d'innovation propice à des fonctionnements organisationnels durables ou résilients. Ces disciplines sont également précieuses pour animer le dialogue entre sciences engagées dans l'action située, à l'image du chapitre 5 consacré à la fabrique de l'interdisciplinarité dans un projet de recherche.

Cet ouvrage est lui-même le fruit d'une organisation collective. En effet, les sciences de gestion sont une discipline au cœur de la recherche à INRAE. La compréhension des problèmes agri-environnementaux implique de penser les interfaces entre sciences sociales et sciences du vivant, ce que les disciplines de gestion savent bien faire. C'est aussi vrai du point de vue de leurs objets d'étude, telles l'organisation ou «l'action ensemble», que des méthodes développées, à l'instar de la démarche canonique de la recherche-intervention (Aggeri, 2016). À l'aise dans le dialogue inter et transdisciplinaire, les chercheurs en gestion sont des scientifiques «passeurs», des *embodied researchers* (Horlings *et al.*, 2020), à l'aise dans la facilitation des liens entre agriculture et environnement (Lemery *et al.*, 1997). Ils sont aussi des chroniqueurs éclairés de la recherche «en acte» (chapitre 3). Pourtant, l'effectif de cette discipline est très réduit au sein de l'institut. Il s'agit d'une discipline dans une situation critique, son effectif restreint contrastant avec les nombreuses sollicitations interdisciplinaires dont elle fait l'objet. C'est pourquoi chercheurs et doctorants à INRAE ont formé un groupe pour collaborer avec leurs homologues des écoles d'agronomie et d'autres instituts de recherche agricole comme le Cirad. Réunie dans un groupe disciplinaire, cette petite communauté est elle-même porteuse d'une dynamique collective pour faire reconnaître et développer les recherches sur «l'*organizing* agri-environnemental» (terme des auteurs).

Cet ouvrage est un témoignage des apports originaux des sciences de gestion appliquées à l'étude des transformations du secteur agricole face aux enjeux de durabilité. Il offre un corpus de connaissances, une compilation de cas exemplaires, et des démonstrations produites par des recherches sur des modalités de management favorables à l'agri-environnement. Il mérite d'être lu par tout chercheur, enseignant, étudiant ou gestionnaire qui s'interroge sur la manière de «faire collectif» pour gérer durablement le rapport au vivant de l'activité agricole.

Un ouvrage riche et stimulant, à lire et à faire circuler.

» Bibliographie

Aggeri F., 2016. La recherche-intervention : fondements et pratiques, *in* Barthélemy J., Mottis N. (coord.), *À la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager*, Paris, Dunod, 79-100. <https://doi.org/10.3917/dunod.barth.2016.01.0079>

Checkland P., 1985. From optimizing to learning: a development of systems thinking for the 1990s. *Journal of the Operational Research Society*, 36 (9), 757-767. <https://doi.org/10.1057/jors.1985.141>

Horlings L.G., Nieto-Romero M., Pisters S., Soini K., 2020. Operationalising transformative sustainability science through place-based research: the role of researchers. *Sustainability Science*, 15, 467-484. <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00757-x>

Lemery B., Barbier M., Chia E., 1997. Une recherche-action en pratique : entre production d'eau minérale et agriculture. *Études et recherches sur les systèmes agraires et le développement*, 30, 71-89.

Skaburskis A., 2008. The origin of "wicked problems". *Planning Theory & Practice*, 9 (2), 277-280. <https://doi.org/10.1080/14649350802041654>

von Weizsäcker E.U., 2022. L'Anthropocène n'est pas durable : que pouvons-nous faire? *Allemagne d'aujourd'hui*, 239, 124-132. <https://doi.org/10.3917/all.239.0124>

Introduction

Nathalie Couix et Mourad Hannachi

L'agri-environnement est à la fois un sujet avec une histoire longue et un sujet contemporain brûlant. Au cours de son évolution depuis la Seconde Guerre mondiale, l'agriculture a profondément transformé les relations qu'elle entretient avec son environnement économique, social, et écologique (Bodiguel, 1990). Le mode de valorisation des ressources naturelles par l'agriculture s'est considérablement modifié, encouragé par la politique nationale de l'après-guerre, puis par la Politique agricole commune (PAC). Partout où cela a été possible, s'est développée une agriculture intensive permettant de meilleurs rendements et une productivité du travail plus élevée. D'autres secteurs, moins adaptés aux transformations d'une telle agriculture, ont été délaissés par cette tendance à la modernisation et ont, pour certains, fait l'objet d'une véritable déprise agricole. Dès les années 1980, des problèmes environnementaux liés à l'agriculture intensive, qui s'est trop affranchie de l'environnement, ont commencé à émerger comme des enjeux sociétaux : il s'agit en particulier de problèmes de pollution des eaux (rapport Hénin, cité par Papy, 1992). Depuis ce rapport, à l'échelle nationale comme européenne, ces questions environnementales liées à l'intensification de l'agriculture ou, inversement, à sa disparition sont devenues de plus en plus prégnantes aux yeux de la société. Ces préoccupations se sont traduites une première fois en 1985 dans le règlement de la PAC, puis dans les règlements qui ont suivi, à travers des mesures dites agri-environnementales. L'objectif général de ces mesures était alors (en 1985) d'apporter des aides aux zones sensibles « ayant un intérêt reconnu du point de vue de l'écologie et du paysage » (voir *Le Courrier de l'environnement de l'Inra*, 1995). Cette notion de problèmes « agri-environnementaux », qui relie agriculture et environnement par un trait d'union, s'est ainsi peu à peu répandue et recouvre aujourd'hui une diversité de situations où se rejoignent, voire se confrontent, des enjeux agricoles et des enjeux environnementaux : des questions de pollution des eaux ou de l'air, de conservation de la biodiversité domestique et sauvage, de santé animale, végétale et humaine, de conservation des sols, de maintien de paysages... ouverts ou fermés selon les points de vue, etc.

S'intéresser ainsi à ce qu'on appelle des problèmes agri-environnementaux, c'est d'emblée s'intéresser à des situations dans lesquelles sont susceptibles de se confronter des conceptions très différentes des relations humains-nature, allant d'une nature maîtrisée et domestiquée par les êtres humains à une nature sauvage ou encore une « *wilderness* » évoluant librement. Entre les deux, c'est tout une diversité de modèles de ces relations humains-nature qui peuvent se trouver en tension dans des arènes de discussion visant à apporter des solutions à ce qui est perçu comme un problème par tout ou partie des acteurs en présence. Au cœur de ces problèmes se trouvent des liens inextricables entre des processus pilotés par des humains à des échelles

spatiales et temporelles d'action très diverses (de l'ADN des cellules à des échelles macroscopiques, de l'immédiateté à des dizaines et des centaines d'années) et des processus biophysiques se déroulant également à des échelles très variées. Ce sont des problèmes qui concernent une diversité d'acteurs (agriculteurs, forestiers, naturalistes, organismes consulaires, services de l'État, associations, citoyens, collectivités territoriales, acteurs économiques privés, etc.) et d'objets naturels (ressources naturelles, biodiversités sauvage et domestique, santé des êtres vivants, des écosystèmes etc.). Ces questions agri-environnementales peuvent ainsi être considérées comme des problèmes pernicioeux (ou « *wicked problems* ») selon le sens que prend ce terme dans le domaine de l'action publique : des problèmes pour lesquels il y a une incomplétude des savoirs nécessaires à leur résolution et, de ce fait, une très forte imprévisibilité, qui concernent une multiplicité d'acteurs, publics et privés, ayant des visions différentes et des stratégies variées, elles-mêmes sources d'imprévisibilité, et enfin qui nécessitent la mise en place d'une approche transversale remettant en question les approches sectorielles adoptées par les différentes institutions impliquées (Periac et Pezé, 2024).

La notion de « *wicked problems* » a été employée pour la première fois par C.W. Churchman dans la revue *Management Science* (Churchman, 1967). Churchman définit alors ces problèmes comme des situations où, en raison d'interdépendances complexes, les solutions les plus évidentes aux yeux d'un acteur ou d'une partie des acteurs peuvent se révéler être pires que le problème lui-même. Dès cet article séminal, l'auteur de cette notion de « *wicked problem* » met en exergue la responsabilité morale de la recherche opérationnelle pour informer, éclairer et accompagner le gestionnaire dans la gestion de tels problèmes, dangereusement complexes.

La question de la gestion des problèmes agri-environnementaux rejoint ainsi celles posées plus généralement par la gestion de problèmes pernicioeux. Néanmoins, pendant longtemps, la gestion des problèmes agri-environnementaux s'est appuyée sur des modèles de gestion ne permettant pas de prendre en considération leur complexité, l'hétérogénéité des acteurs concernés, ni l'incertitude et l'incomplétude des connaissances qui les caractérisent. Ces modèles ont alors pu conduire à une gestion du problème ayant des conséquences multiples. Le régime néolibéral de gouvernance de l'eau au Chili, par exemple, donne lieu à de très nombreuses critiques, en particulier en ce qui concerne le respect des droits d'accès à l'eau des populations indigènes et paysannes et les problèmes écologiques qui se posent dans certaines régions (voir par exemple Gentes et Policzer, 2024). De même, dans le domaine de la santé animale, Charrier *et al.* (2020) montrent l'importance d'une reconception collective, à une échelle micro-régionale, de l'objet à gérer, ici une zoonose touchant élevage et faune sauvage, et insistent sur la nécessité de renouveler les instruments de l'action publique, en lieu et place de démarches génériques fondées sur un principe de police sanitaire pilotée par le biais des instruments de l'action publique en région (arrêté préfectoral, mandat sanitaire des vétérinaires, etc.). Plus généralement, durant le siècle dernier, la mobilisation de modèles de gestion ne permettant pas de prendre en considération la complexité des problèmes rencontrés a pu générer des impacts néfastes sur la gestion de l'agri-environnement. En individualisant le plus souvent des questions collectives et en déconnectant la nature contrôlée de la nature sauvage avec des solutions hors sols, ces paradigmes passés ont produit des solutions non durables.

Cependant, à partir des années 1970, l'émergence du concept de développement durable a peu à peu permis de prendre conscience de ces limites et de ces impasses et a impulsé un renouvellement des modèles.

Aujourd'hui, il importe pour la gestion durable de l'agri-environnement de développer un paradigme de l'action collective qui soit plus en adéquation avec la nature des questions agri-environnementales et des innovations organisationnelles. Un paradigme qui rend compte de la complexité des situations – au sens de Morin (1977 et 1980) et de Le Moigne (1999). Un paradigme et des connaissances en matière de gestion qui mettent en exergue l'importance des trans-actions (au sens de Dewey et Bentley, 1949) entre des acteurs, humains et non humains, et leurs environnements, transactions qui ne relèvent pas de relations hiérarchiques. Il convient aussi d'inscrire ces actions nécessairement collectives dans la durée.

Passer à un paradigme de l'action collective répondant à de telles ambitions n'est pas chose aisée. Comme disait George Eliot dans sa nouvelle « Félix Holt, the Radical » (1866) :

« Imaginez ce que serait un jeu d'échecs si toutes les pièces étaient douées de passions et d'intelligence, plus ou moins passionnées et rusées, si vous étiez dans l'incertitude non seulement sur le comportement des pièces de votre adversaire mais sur celui des vôtres. »

Nous devons apprendre à « suivre et guider » la nature, comme le proposait E. Morin (1980), et à nous agencer entre nous, humains, et avec la nature, et à nous adapter à des incertitudes plurielles. C'est au prisme d'un tel changement de paradigme, et en construisant et en pilotant des dynamiques collectives que nous avancerons vers une gestion durable de l'agri-environnement.

L'enjeu est aussi de produire des connaissances sur la manière de faire émerger des dynamiques collectives dans des contextes défavorables à l'action collective, des dynamiques adaptées aux territoires où elles doivent se développer, ainsi que sur la manière d'inscrire ces dynamiques dans la durée. Ce sont donc des recherches dans une perspective ingénierique (Chanal *et al.*, 1997 ; Avenier, 2009 ; Avenier et Schmitt, 2007) qu'il convient de mener. Compte tenu de la forte hétérogénéité des acteurs concernés comme des objets impliqués, dont certains peuvent être considérés comme des biens communs, de nouvelles formes d'organisation doivent être conçues. Ces nouvelles formes d'organisation doivent permettre d'articuler une diversité d'enjeux (gestion de ressources naturelles, conservation de la biodiversité, santé, accès à une alimentation saine, développement socio-économique, etc.), des temporalités fort différentes (temporalités des processus écologiques, temporalités des projets, temporalités propres aux activités de chacun des acteurs, perspective de durabilité sur du très long terme...), et ainsi être capables d'adaptation au cours du temps.

Pour des objectifs de gestion durable, des collectifs d'acteurs émergent, se structurent ou se restructurent, s'adaptent ou entrent en crise. Dans un objectif de durabilité, ce sont donc les questions de l'émergence et de la résilience de l'*organizing* (Weick *et al.*, 2005) qui se posent : comment des processus d'organisation qui mêlent une diversité d'acteurs et d'objets émergent et perdurent dans une perspective de gestion agri-environnementale ? Bien qu'elles soient une théorie axiomatique de l'action collective, en général, comme l'a montré Hatchuel (2002), les sciences de gestion sont historiquement, et encore

aujourd'hui, le plus souvent au chevet de l'entreprise et de l'administration, mais sont rarement mobilisées pour l'action collective agri-environnementale. Pourtant, elles peuvent offrir un regard éclairant sur ces dynamiques collectives et sur leur capacité à se maintenir dans le temps, sous une forme ou sous une autre, dans une perspective de gestion durable : en dépassant les seules approches compréhensives, elles peuvent permettre d'apporter un éclairage en termes d'ingénierie managériale.

Parmi ces questions, se pose en particulier celle des liens entre gestion des biens communs par des collectifs d'acteurs et capacité d'innovation de ces collectifs. La transition vers des systèmes plus durables conduit en effet à revoir en profondeur les pratiques de gestion, en réinterrogeant ainsi les modalités autour desquelles se sont organisés jusqu'à présent les collectifs en question. Cela renvoie aussi à la capacité des organisations à s'adapter aux changements de leur environnement, c'est-à-dire à leurs capacités dynamiques, et en amont aux processus par lesquels des organisations élaborent ces capacités, question particulièrement peu explorée dans des situations où il y a des réseaux organisationnels qui gèrent une ressource commune. Se posent aussi de nombreuses questions autour de « l'agir ensemble » dans des collectifs d'acteurs hétérogènes, dont les contours ne sont jamais totalement définis ni stables, et dont la vocation est d'inscrire la gestion de l'agri-environnement dans une perspective de durabilité. Ce sont en particulier des questions relatives à la transformation des habitudes de travail des membres des collectifs, et aux tensions qui peuvent alors émerger entre habitudes de travail au sein de l'organisation à laquelle chacun appartient et habitudes innovantes qui se créent au sein des collectifs. Quelles formes particulières d'apprentissage organisationnel sont en jeu ? Le rôle des instruments de gestion dans la construction de cet « agir ensemble » doit aussi être exploré afin de comprendre la manière dont les différentes fonctions des instruments, et notamment leurs fonctions épistémiques, politiques et pragmatiques, peuvent se combiner afin de favoriser la construction d'une certaine forme d'interdisciplinarité. Aux côtés de ces instruments, l'importance des processus de dialogue et d'échanges dans toutes leurs formes, bien que de plus en plus reconnue, mérite qu'on prenne mieux en compte leur rôle dans la construction d'un agir ensemble au sein de collectifs hétérogènes et partiellement définis.

Dans un ouvrage paru récemment, Barbier *et al.* (2020) proposent d'appréhender ces questions dans le champ de la gestion de l'environnement en mobilisant de manière centrale le concept de situation de gestion, issu des travaux en sciences de gestion de Jacques Girin (1990). Une variété de problèmes environnementaux et de domaines sont analysés (pollution de l'eau, gestion de la ressource en eau, retour de grands prédateurs, gestion d'espèces invasives, gestion de déchets dangereux, questions ayant trait à la compensation écologique, etc.) au travers de ce cadre d'interprétation. Leur ouvrage montre ainsi comment ce concept essaime dans différentes disciplines, les nourrit et contribue à éclairer la gestion de l'environnement. L'objectif du présent ouvrage est lui d'aller plus loin en proposant, *via* une diversité de concepts des sciences de gestion et une compilation des connaissances et des exemplifications produites par des recherches innovantes en sciences de gestion, ce que nous pourrions considérer comme un « *organizing* » agri-environnemental. À partir de situations variées, nous proposons d'apporter quelques éléments de réponses aux questions précédentes, questions dont l'intérêt dépasse largement le cadre de la gestion de l'agri-environnement dans le contexte actuel, marqué par un changement global.

Dans un premier chapitre, François Coléno, Léopold Bergé et Elsa T. Berthet soulèvent une question importante relative à la gestion en commun de ressources dans le cas de la santé des plantes : cette gestion en commun représente-t-elle un atout ou un frein pour l'innovation ? En croisant les cadres théoriques de la gestion des communs (Ostrom et Hess, 2010; Allaire *et al.*, 2018) et des verrouillages socio-techniques (Vanloqueren et Baret, 2017) comme frein au processus d'innovation, ils analysent le cas original de la filière pommes de terre primeur de Noirmoutier. Cette filière bénéficie d'une organisation poussée pour la gestion des biens communs, notamment à travers sa coopérative, et est confrontée à des enjeux forts en matière d'innovation pour surmonter une crise sanitaire importante, la présence de nématodes à kyste de la pomme de terre.

Dans le chapitre suivant, qui porte également sur la santé, animale cette fois-ci, François Charrier, Jeanne Leflaive, Jean-Yves Gambotti et Marie Gisclard s'intéressent aux capacités dynamiques collectives (Teece *et al.*, 1997; Altintas, 2020; Josserand, 2007; Fulconis *et al.*, 2019) dans le cas, moins étudié que celui où la relation d'agence suit une logique hiérarchique, d'une « organisation d'organisations » (associations, coopératives, etc.). Pour cela, ils étudient le processus de construction de capacités dynamiques au sein d'une organisation d'éleveurs qui gère une race locale à petit effectif dans un territoire soumis, depuis le début des années 2000, à des introductions récurrentes du virus de la fièvre catarrhale ovine.

Dans le troisième chapitre, Mourad Hannachi, Hervé Dumez, Nathalie Raulet-Croset, Lise Marrec et Camille Torloni-Carpi analysent le problème de la pollution agricole de l'eau. À travers différentes études de cas (Yin, 2003) dans plusieurs territoires, ils mobilisent une approche narrative (Dumez, 2016) et une analyse pragmatiste (Lorino, 2018) qui leur permettent de montrer que différentes formes organisationnelles tentent de se mettre en place et que les trajectoires des dynamiques collectives sont façonnées par des facteurs organisationnels clés.

Toujours dans le domaine de la gestion de l'eau, dans le chapitre 4, Emeline Hassenforder, Caroline Lejars et Laetitia Guérin-Schneider s'intéressent cette fois à la question de l'accompagnement de l'action collective agri-environnementale. À cette fin, elles s'inscrivent dans une perspective situationnelle (voir les travaux de Girin, 1990) dans le contexte de situations de gestion environnementales (Barbier *et al.*, 2020), qu'elles croisent avec des apports issus de l'ingénierie de la participation (Hassenforder *et al.*, 2021; Ferrand *et al.*, 2021). À partir de l'analyse de deux cas de construction et de mise en gestion d'une politique de l'eau en Nouvelle-Calédonie, elles mettent en évidence la complémentarité entre ces deux approches pour accompagner les processus de mise en gestion et les processus gestionnaires dans l'élaboration des solutions aux problèmes agri-environnementaux.

Dans le chapitre suivant, Océane Biabany et Eduardo Chia s'intéressent quant à eux à la fabrique de l'interdisciplinarité pour la mise en place d'une recherche-intervention, interdisciplinarité qui, on l'a vu, concerne l'ensemble des travaux présentés, du fait de la nature même des problèmes agri-environnementaux. Dans ce cas précis, se pose la question du rôle des instruments de gestion (Weil et Hatchuel, 1992; Martineau, 2012) dans la construction d'une intention de recherche coordonnée et partagée. Le projet étudié, AgroEcoDiv, vise la co-construction d'innovations agroécologiques en Guadeloupe, innovations agroécologiques qui sont, dans de nombreux cas,

une réponse à des questions agri-environnementales. Les auteurs suivent l'évolution, au cours de la vie du projet, des fonctions (épistémiques, politiques et pragmatiques, Gilbert et Raulet-Croset 2021) remplies par les instruments mobilisés dans le cadre de la construction de l'intention de recherche, et proposent une méthode compréhensive d'analyse des instruments de gestion pour l'interdisciplinarité.

Dans le chapitre 6, Nathalie Couix explore les concepts d'enquête collective et de communautés d'enquête (Dewey, 1938, 1927), et plus généralement le courant pragmatiste des sciences des organisations (Simpson, 2009; Simpson et den Hond, 2022; Lorino, 2018), dans des cas de gestion multiusage de territoires ruraux. Pour cela, elle revisite les modalités d'organisation des différents acteurs amenés à intervenir dans deux situations agri-environnementales, anciennes, sur lesquelles elle dispose d'un recul de plusieurs années : d'une part, un projet de prévention des incendies de forêt dans les Cévennes; d'autre part, un réseau de conseillers et de techniciens qui s'est mis en place au début des années 2000 au Pays basque pour répondre aux multiples demandes d'élus et d'acteurs locaux relatives à des problèmes de multiusage de l'espace.

Un dernier chapitre, avant de conclure, montre l'intérêt des différents cadres inter-prétatifs issus des sciences de gestion pour analyser les situations présentées dans l'ouvrage et s'interroge également sur la manière dont de telles situations agri-environnementales peuvent apporter une pierre à l'édifice de cette discipline.

► Bibliographie

- Allaire G., Labatut J., Tesnière G., 2018. Complexité des communs et régimes de droits de propriété : le cas des ressources génétiques animales. *Revue d'économie politique*, 128 (1), 109-135. <https://doi.org/10.3917/redp.281.0109>
- Altintas G., 2020. La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Management et Avenir*, 115 (1), 113-133. <https://doi.org/10.3917/mav.115.0113>
- Avenier M.J., 2009. Par le paradigme des sciences de l'artificiel, déployer la pensée complexe dans l'interaction de pratiques et de recherche. *Synergies Monde*, 6, 51-81.
- Avenier M.J., Schmitt C. (coord.), 2007. *La construction de savoirs pour l'action*, Paris, L'Harmattan, 245 p.
- Barbier R., Daniel F.J., Fernandez S., Raulet-Croset N., Leroy M., Guérin-Schneider L., 2020. Introduction générale, in Barbier R., Daniel F.J., Fernandez S., Raulet-Croset N., Leroy M., Guérin-Schneider L. (coord.), *L'environnement en mal de gestion. Les apports d'une perspective situationnelle*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 11-25.
- Bodiguel M., 1990. L'agriculture intrusive à la campagne? Colloque «Avenir de l'agriculture et du monde rural», Paris, SFER, 5-6 juin, 13 p.
- Chanal V., Lesca H., Martinet A.C., 1997. Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 116, 41-51. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.213-229>
- Charrier F., Hannachi M., Barbier M., 2020. Rendre l'ingérable gérable par la transformation collective de la situation de gestion : étude du cas de la gestion d'une maladie animale en Corse. *Gérer et comprendre*, 139, 33-45. <https://doi.org/10.3917/gecol.139.0033>
- Churchman C. W., 1967. Wicked problems. *Management Science*, 14 (4), B-141-B-146. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1153-7_200919
- Dewey J., 1927. *The Public and its Problems*, New York, Henry Holt and Company [trad. française par J. Zask, 2010. *Le public et ses problèmes*, Paris, Gallimard, 336 p].
- Dewey J., 1938. *Logic: The Theory of Inquiry*, New York, Henry Holt and Company [trad. française par G. Deledalle, 2006. *Logique. La théorie de l'enquête*, 2^e édition, Paris, PUF, 693 p].

- Dewey J., Bentley A.F., 1949. *Knowing and the Known*, Boston, Beacon Press, 350 p.
- Dumez H., 2016. *Comprehensive Research: A Methodological and Epistemological Introduction to Qualitative Research*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press, 204 p.
- Eliot G., 1866. *Felix Holt, the Radical*, Édimbourg/Londres, William Blackwood and Sons Editions.
- Ferrand N., Hassenforder E., Aquae-Gaudi W., 2021. L'approche CoOPLAGE. Quand les acteurs modélisent ensemble leur situation, principes ou plans pour décider et changer durablement, en autonomie. *Sciences Eaux et Territoires*, 35, 14-23. <https://doi.org/10.3917/set.035.0014>
- Fulconis F., Meurier B., Paché G., 2019. Capacités dynamiques, réseaux et chaînes logistiques. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 7, 43-78.
- Gentes I., Policzer P., 2024. Weakness by design: neoliberal governance over mining and water in Chile. *Territory, Politics, Governance*, 12 (9), 1372-1389. <https://doi.org/10.1080/21622671.2022.2134196>
- Gilbert P., Raulet-Croset N., 2021. *Lire le management autrement. Le jeu des dispositifs*, Caen, éditions EMS, 252 p.
- Girin J., 1990. L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthodes, in Martinet A.C. (coord.), *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 141-182.
- Hassenforder E., Girard S., Ferrand N., Petitjean C., Fermond C., 2021. La co-ingénierie de la participation : une expérience citoyenne sur la rivière Drôme. *Natures Sciences Sociétés*, 29 (2), 159-173. <https://doi.org/10.1051/nss/2021050>
- Hatchuel A., 2002. Vers une théorie de l'action collective, in David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert/FNGE, 7-43.
- Josserand E., 2007. Le pilotage des réseaux : fondements des capacités dynamiques de l'entreprise. *Revue Française de gestion*, 170, 95-102. <https://doi.org/10.3166/rfg.170.95-102>
- Le Courrier de l'environnement de l'Inra*, 1995. n° 25. <https://hal.inrae.fr/ARINRAE-COURCEL/browse/meta-volume> (consulté le 12/01/2026)
- Le Moigne J.L., 1999. *La modélisation des systèmes complexes*, Malakoff, Dunod, 192 p.
- Lorino P., 2018. *Pragmatism and Organization Studies*, Oxford, Oxford University Press, 347 p.
- Martineau R., 2012. Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital. *Management et Avenir*, 54, 215-236. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0215>
- Morin E., 1977. *La méthode. 1. La nature de la nature*, Paris, Seuil, 416 p.
- Morin E., 1980. *La méthode. 2. La vie de la vie*, Paris, Seuil, 470 p.
- Ostrom E., Hess C., 2010. Private and common property rights, in Bouckaert B. (coord.), *Property Law and Economics. Volume 5: Encyclopedia of Law and Economics. Second Edition*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 53-106.
- Papy F., 1992. Agriculture et environnement : des éléments de réflexion. *Bulletin technique d'intervention*, 8, 2-11.
- Periac E., Pezé S., 2024. Les agents publics de terrain à l'épreuve du problème pernicieux de l'environnement. Adaptation, créativité et acceptation de la complexité à partir des savoirs professionnels. *Politiques et management public*, 41, 217-238. <https://doi.org/10.1684/pmp.2024.45>
- Simpson B., 2009. Pragmatism, Mead and the practice turn. *Organization Studies*, 30 (12), 1329-1347. <https://doi.org/10.1177/017084060934986>
- Simpson B., den Hond F., 2022. The contemporary resonances of classical pragmatism for studying organization and organizing. *Organization Studies*, 43 (1), 127-146. <https://doi.org/10.1177/0170840621991689>
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Vanloqueren G., Baret P.V., 2017. How agricultural research systems shape a technological regime that develops genetic engineering but locks out agroecological innovations, in Pimbert M.P. (coord.), *Food Sovereignty, Agroecology and Biocultural Diversity: Constructing and Contesting Knowledge*, Londres, Routledge, 57-92.

Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D., 2005. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Weil B., Hatchuel A., 1992. L'expert et le système. *Revue française de gestion industrielle*, 11 (2), 79-81. <https://doi.org/10.53102/1992.11.02.1049>

Yin R.K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods. Third Edition*, Thousand Oaks, Sage Publications, 179 p.

Chapitre 1

La gestion des communs, frein ou levier pour l'innovation ? Étude de la filière pommes de terre primeur de Noirmoutier

François Coléno, Léopold Bergé et Elsa T. Berthet

► Introduction

Face aux enjeux liés au changement climatique, à l'effondrement de la biodiversité, à la propagation des zoonoses et aux pollutions diffuses, une forte demande, à la fois citoyenne, scientifique et politique, s'exprime en faveur d'un changement de modèle agricole qui tendrait vers l'agroécologie (Wezel *et al.*, 2011; Altieri *et al.*, 2015). L'agroécologie repose notamment sur une meilleure prise en compte des processus écologiques au sein des écosystèmes, voire sur leur mobilisation pour augmenter la production agricole. Ces processus, tels que la pollinisation ou le contrôle biologique des ravageurs des cultures, ne peuvent généralement pas être gérés à l'échelle de la parcelle ou de l'exploitation, et nécessitent une action collective à l'échelle territoriale (Stallman, 2011). Une telle action collective est d'autant plus difficile à mettre en œuvre que sont en jeu non seulement des biens communs multiples (Barnaud *et al.*, 2018; Berthet *et al.*, 2022), mais aussi un fort besoin d'adaptation et d'innovation (Berthet *et al.*, 2016). En effet, les agroécosystèmes sont des systèmes complexes avec des dynamiques non linéaires et sont de plus en plus soumis aux changements globaux. Ce chapitre d'ouvrage aborde cette problématique en posant la question des liens entre la capacité d'acteurs à gérer collectivement des biens communs et leur capacité d'innovation, dans le cas de la gestion de la santé des plantes. Il s'appuie pour cela sur l'analyse d'un cas original, la filière pommes de terre primeur de Noirmoutier, qui bénéficie d'une organisation poussée pour la gestion des biens communs, notamment à travers sa coopérative. Or cette filière est confrontée à des enjeux majeurs en matière d'innovation pour surmonter une crise sanitaire importante, liée à la présence de nématodes à kyste de la pomme de terre, considéré comme un organisme de quarantaine par l'Union européenne, ce qui signifie qu'ils sont soumis à une législation stricte imposant des mesures de contrôle, de surveillance et de prévention rigoureuses visant à prévenir leur dissémination. Le chapitre présente d'abord les cadres théoriques mobilisés, la gestion des communs et la problématique du verrouillage socio-technique, qui est susceptible de freiner l'innovation, puis la méthodologie employée, le cas d'étude, les résultats de l'analyse, et il s'achève enfin par une discussion sur les liens complexes entre gestion des communs et innovation.

La gestion des communs

Samuelson (1954) propose une classification des biens selon deux critères : (i) la rivalité, signifiant que la consommation d'un bien par un citoyen empêche sa consommation par les autres ; (ii) l'exclusion, selon laquelle il est possible d'exclure certains citoyens de la consommation d'un bien. Il propose une typologie à partir de ces critères, en distinguant les biens publics, les biens de club, les biens communs et les biens privés. Les « biens communs » sont ceux dont on ne peut exclure personne de l'usage mais pour lesquels il existe une rivalité. Ces biens sont notamment des ressources naturelles qui s'érodent lorsqu'elles sont consommées à outrance. À ce sujet, Hardin (1968) évoque la tragédie des communs, qui conduit à leur disparition en cas de surutilisation, et propose deux alternatives pour éviter cette disparition des biens communs. La première est une approche « dirigiste », ou autoritaire : une autorité, disposant d'un pouvoir de sanction, est chargée d'administrer la ressource et d'en répartir l'utilisation entre chaque usager. La deuxième est une approche « capitaliste » : chaque utilisateur bénéficie d'un droit de propriété et se charge d'en gérer la ressource. On a longtemps considéré cette théorie comme une preuve du fait qu'il doit obligatoirement y avoir une intervention de la puissance publique pour administrer les biens communs, à l'instar des travaux menés par Musgrave (1959) et Tinbergen (1956), dans le courant de l'école de l'économie publique.

Depuis cette période, d'autres travaux de recherche ont contredit ce postulat. Le théorème de Coase (2005), en introduisant la notion de coûts de transaction, a montré par exemple qu'aucune loi ne permettait de conclure à la supériorité de l'intervention publique, et que la bonne gestion des biens collectifs était plutôt le fruit d'une étude pragmatique, au cas par cas, en comparant les coûts et les avantages respectifs (en termes d'efficacité économique et d'intérêt général) de chaque mode de gestion. Si la gestion des biens communs nécessite l'émergence de mécanismes collectifs, il convient de s'interroger sur leurs conditions d'existence en dehors de la puissance publique.

Au-delà des logiques d'intervention de l'État et de régulation par le marché, Ostrom (1990) a mis en évidence, à partir de multiples études de cas, l'existence de mécanismes d'auto-organisation au sein de communautés pour la gestion durable de biens communs. Dans certaines conditions, ces mécanismes permettent de surmonter un certain nombre de contraintes, telles que l'inertie de la décision du fait de la recherche d'un consensus mou, ou encore l'inaction des passagers clandestins, qui ne font pas entendre leur voix lors des délibérations collectives. Ostrom propose alors huit principes de design institutionnel (*design principles*), qu'elle définit comme des « éléments ou conditions essentiels au succès rencontré par ces institutions pour assurer la durabilité des ressources communes et obtenir la conformité de générations d'exploitants aux règles en vigueur » (Ostrom, 1990 : 90, notre traduction) (voir tableau 1.1).

Les travaux d'Ostrom (1990), comme ceux de Hardin (1968) portent essentiellement sur des ressources naturelles comme l'eau ou les forêts, dont il faut préserver le renouvellement ou qu'il faut répartir au mieux, comme dans le cas de systèmes d'irrigation. Des travaux plus récents mettent en évidence l'existence de biens communs qui relèvent d'un construit social ou technologique, et posent davantage la question de la création et de la production collective de ces biens. Le terme « communs » est d'ailleurs préféré à celui de « biens communs » par Dardot et Laval (2014), ou encore par Levillain *et al.* (2014), car il n'induit pas nécessairement qu'il s'agit de biens réifiés ; il peut s'agir de

Tableau 1.1. Principes de conception pour la gestion collective de biens communs (d'après Ostrom, 1990)

<i>Design principles</i>	<i>Explication</i>
Des limites clairement définies	Les acteurs possédant des droits d'usage de la ressource sont clairement identifiés, ainsi que les limites de l'appropriation de la ressource commune.
Une concordance entre règles d'appropriations et conditions locales	Les règles qui restreignent l'usage de la ressource sont liées aux conditions locales et aux obligations en termes de main-d'œuvre, de matériels et/ou d'argent et/ou de technologies.
Des dispositifs de choix collectifs	Les acteurs concernés par les règles opérationnelles peuvent participer à la modification de celles-ci.
La surveillance	Les surveillants, qui examinent les conditions de la ressource et le comportement des appropriateurs (à la fois usagers et propriétaires des ressources), rendent compte aux appropriateurs. Ils peuvent être désignés parmi ces derniers.
Des sanctions graduelles	Les appropriateurs qui transgressent les règles s'exposent à des sanctions graduelles (en fonction de la gravité et du contexte de l'infraction) par les autres appropriateurs ou par des surveillants travaillant pour leur compte.
Des mécanismes de résolution des conflits	Les appropriateurs et leurs représentants disposent d'un accès rapide à des arènes de discussion pour résoudre les conflits entre eux.
Une reconnaissance minimale des droits d'organisation	Les droits des appropriateurs d'élaborer leurs propres institutions ne sont pas remis en cause par des autorités gouvernementales externes.
Des organisations imbriquées	Les activités d'appropriation, de fourniture, de surveillance, d'application des règles, de résolution des conflits et de gouvernance sont organisées par de multiples niveaux de régulations imbriquées.

collectifs, de normes, de connaissances, etc. De plus, si un commun implique le partage de ressources tangibles, il comprend aussi les valeurs qui s'y rattachent et la conception de la gestion du système de ressources (Allaire *et al.*, 2018). La création de ces communs implique généralement de multiples acteurs, qu'ils soient institutionnels ou non (Ostrom et Hess, 2010 ; Labatut, 2009 ; Hannachi, 2011 ; Allaire, 2013).

La littérature sur les communs souligne qu'il y a différents niveaux de complexité les caractérisant : Ostrom introduit notamment une distinction entre le système de ressources, qui fait souvent l'objet d'une copropriété ou d'une propriété commune, et le flux d'unités de ressources, qui, lorsqu'elles sont prélevées, deviennent privées (Ostrom et Hess, 2010). Un autre élément venant ajouter de la complexité est le couplage entre ressources biologiques et ressources informationnelles. Il s'agit généralement de communs « multi-niveaux », en lien avec les multiples niveaux d'organisation du vivant et qui impliquent aussi divers niveaux institutionnels (Ostrom et Hess, 2010 ; Allaire *et al.*, 2018). Ainsi, un système commun de ressources n'est pas isolé mais est étroitement relié à un système socio-écologique plus large ; sa gouvernance est généralement organisée en de multiples couches imbriquées. Un autre élément de complexité vient du fait que l'on ne peut généralement réduire un commun à un seul type de fonction, de service ou de valeur, notamment parce que les utilisateurs et les usages sont souvent

hétérogènes et peuvent entrer en conflit. La gestion d'une ressource commune ne se cantonne pas à éviter sa dégradation, mais a également pour objectif son amélioration, voire sa transformation. Ainsi, il se peut qu'un commun soit menacé non pas par la surutilisation d'un type de ressource, mais par l'abandon de certains usages ou par une restructuration des usages liée, par exemple, à l'introduction de nouvelles technologies, comme le montrent Allaire *et al.* (2018) pour certaines races dans le cas de l'industrie de la génétique animale.

S'ouvrent alors de nouveaux défis pour les collectifs générateurs de biens communs, qui sont régulièrement en charge de transformer les communs autour desquels ils se sont constitués en communauté, voire de faire émerger de nouveaux communs. Ces collectifs sont confrontés à des enjeux largement étudiés par les sciences de gestion, notamment dans le domaine de l'innovation (Fournier, 2013; Labatut et Hooge, 2016; Le Masson et Weil, 2014).

Verrouillage socio-technique et innovation

La littérature académique montre que les systèmes de production agricoles font face, à plusieurs niveaux, en France comme à l'étranger, à des situations de verrouillage socio-technique (Meynard *et al.*, 2013; Vanloqueren et Baret, 2017). Ce type de verrouillage peut s'appliquer à un choix d'une technique de production, d'un produit, d'une norme, ou encore d'un paradigme, qui font référence. Ce choix devient alors standard pour un secteur économique, avec des mécanismes d'auto-renforcement sociaux, techniques ou économiques, qui rendent toutes alternatives difficiles à mettre en place, même s'il en existe de plus efficaces. Se met en place ce qu'on appelle un processus de « dépendance au sentier » (*path dependency*) : les innovations qui sont compatibles avec la technologie standard ont une chance de se développer, alors que celles qui remettent en cause soit celle-ci, soit les relations entre acteurs organisés autour du standard ont beaucoup moins de chances de se développer. Ces processus de verrouillage socio-technique et de dépendance au sentier rendent d'autant plus complexes les processus d'innovation.

À l'échelle des organisations (entreprises ou autres), March (1991) propose une distinction entre l'exploration, qui engage les organisations dans la recherche et l'expérimentation, et l'exploitation, qui les engage plutôt vers la recherche de gains de productivité et d'efficacité. Poursuivant cette distinction, Lavie *et al.* (2010) distinguent un comportement d'exploitation, où les organisations persistent dans une même trajectoire technologique en renforçant les connaissances et les compétences existantes, et un comportement d'exploration, impliquant pour l'organisation de s'éloigner de ses connaissances et de ses compétences de base.

On comprend aisément que la mise en œuvre d'une stratégie d'exploration n'est pas triviale pour les entreprises (Bresciani *et al.*, 2018). Cela peut induire de gros investissements (en particulier en recherche et développement), mais aussi de mobiliser de nouvelles ressources humaines ou de redistribuer celles disponibles. Dès lors, le choix entre stratégie d'exploitation ou d'exploration implique de réaliser un arbitrage au sein de l'organisation (Benner et Tushman, 2003; Gupta *et al.*, 2006). Cet arbitrage porte sur les allocations de ressources humaines et financières, mais aussi sur la performance attendue à court et à moyen terme. L'effort d'exploration pour une organisation est souligné par les travaux sur la conception innovante (voir notamment Le Masson *et al.*, 2006), car il nécessite d'articuler des raisonnements exigeants (fondés sur la générativité

et non seulement sur la résolution de problème ou l'essai-erreur) avec de nouveaux modes d'organisation, ainsi que l'adoption de nouveaux critères de performance.

Lors de l'étude du cas que nous allons maintenant présenter, nous nous sommes initialement demandé si la coopérative agricole de Noirmoutier, confrontée à la présence de nématodes à kystes de la pomme de terre, avait mis en place ou non une stratégie collective pour la gestion de la santé de cette culture. Nous avons en réalité pu découvrir un mode de gestion très poussé de multiples communs, confronté à de forts enjeux d'innovation. Nous souhaitons donc, à travers la présentation de ce cas, illustrer ces enjeux et en tirer un certain nombre d'enseignements sur les liens entre gestion des communs et capacité d'innovation.

► Méthodologie : une étude de cas basée sur des entretiens semi-directifs

Cette étude de cas porte sur la filière pomme de terre primeur de Noirmoutier. Nous avons privilégié une approche qualitative permettant une compréhension fine des processus de décisions, d'organisation, et des stratégies mises en place. Nous avons également employé une logique abductive, qui repose sur une analyse fine des données collectées, et sur des allers-retours entre le cas empirique et la théorie pour tenter d'identifier des interprétations plausibles par rapport aux phénomènes observés, mais aussi d'en tirer des éléments de compréhension les plus génériques possibles (Mourgues *et al.*, 2002).

Après une phase de recherche bibliographique sur la gestion des communs, sur la filière pomme de terre de Noirmoutier, ainsi que sur le problème des nématodes à kystes de la pomme de terre, nous avons réalisé des entretiens avec les acteurs de cette filière. Nous avons choisi d'interroger non seulement des personnes adhérentes à ou salariées de la coopérative de Noirmoutier, mais aussi des agriculteurs et des techniciens qui n'en font pas partie et qui sont quelquefois critiques vis-à-vis de cette dernière, afin d'avoir des visions complémentaires de la situation étudiée (tableau 1.2). Nous avons ainsi rencontré quinze acteurs : trois membres de la direction de la coopérative de Noirmoutier, quatre salariés de la coopérative, quatre agriculteurs coopérateurs hors

Tableau 1.2. Fonction des différents interviewés

Pseudonyme	Fonction	Pseudonyme	Fonction
A	Expert du ministère de l'Agriculture	I	Salarié de la coopérative
B	Conseiller agricole	J	Salarié de la coopérative
C	Agriculteur coopérateur	K	Élu local
D	Conseiller agricole	L	Salarié de la coopérative
E	Agriculteur coopérateur	M	Agriculteur non coopérateur
F	Agriculteur administrateur de la coopérative	N	Agriculteur administrateur de la coopérative
G	Agriculteur administrateur de la coopérative	O	Agriculteur administrateur de la coopérative
H	Salarié de la coopérative		

Afin de respecter les engagements RGPD (Règlement général sur la protection des données), nous ne précisons pas le rôle exact de chacun.

conseil d'administration, un agriculteur étant en dehors de la coopérative, une personne de la DGAL (Direction générale de l'alimentation), un élu local et un technicien d'une autre coopérative présente sur l'île qui fournit les producteurs et la coopérative de Noirmoutier en intrants (semences et produits phytosanitaires). La rencontre de ces acteurs a également été l'occasion de recueillir des documents écrits ainsi que des vidéos. Ces données ont été ensuite comparées entre elles, permettant ainsi une triangulation de l'information (Yin, 2003).

Nous avons mené des entretiens de type semi-directifs dont la durée était comprise entre 1h00 et 2h20 (voir deux questionnaires-types en annexes). Ces entretiens ont été intégralement enregistrés, retranscrits¹ et codés avec le logiciel NVivo. Ce logiciel offre la possibilité de trier et de classer des informations provenant de diverses sources (entretiens, documents photos, vidéos, ou écrits...) en créant des catégories imbriquées appelées « *nodes* » (nœuds). Ces catégories ont fait l'objet de modifications lors du processus d'analyse des données en lien avec la littérature, suivant les principes de l'abduction.

L'étude de cas de la filière pomme de terre primeur de Noirmoutier

Présentation de l'île de Noirmoutier et évolution de son agriculture

Située sur le littoral français au large de la Vendée, l'île de Noirmoutier est un petit territoire d'une surface de 49 km² comptant quatre communes. Le nombre d'habitants recensé en 2018 était de 9 674 (source : Insee, 2017), majoritairement concentrés dans la commune principale de l'île, Noirmoutier-en-l'Île. Le premier secteur économique de l'île est le tourisme, le second est l'agriculture, avec 400 ha cultivés. Le climat est de type océanique ; les hivers sont doux et les gelées rares ; les étés sont modérément chauds, avec une moyenne à 18,7°C, et présentent des sécheresses. La température annuelle moyenne est de 12,8°C entre 1971 et 2000, ce qui correspond à la moyenne française. On distingue deux types de sols. Au nord, dans la plaine agricole, les sols sont sableux. Les agriculteurs les nomment couramment « les parcelles précoces ». Ce sont ces parcelles qui sont les plus prisées par les producteurs de pomme de terre. Plus au sud, le sol est plus lourd et caillouteux, et donc moins adapté à cette culture.

Dans les années 1900, l'agriculture pratiquée sur l'île de Noirmoutier était peu rémunératrice et peu mécanisée. Les surfaces cultivées étaient de petite taille et les agriculteurs ne possédaient que quelques têtes de bétail pour la consommation ou la traction. L'île de Noirmoutier étant fortement exposée au vent, il existait une importante activité de meunerie ; ce territoire a compté jusqu'à 32 moulins, le dernier s'étant arrêté en 1945. Les femmes avaient un rôle prépondérant dans le travail au champ, tandis que les hommes couplaient généralement le travail agricole avec d'autres activités, notamment la pêche et l'activité de saunier. Progressivement, les cultures céréalières ont été remplacées par celle de la pomme de terre, jusque-là produite de manière domestique. Les conditions pédoclimatiques étant propices à la culture de primeur, celle-ci s'est imposée, notamment avec l'apparition en 1920 de la variété Barfleur. La Coopérative agricole de Noirmoutier, créée le 6 mai 1945, a été l'un des moteurs de la transition vers cette monoculture rémunératrice.

1. Conformément à la réglementation sur la protection des données, l'ensemble des retranscriptions a été pseudonymisé.

La monoculture de pomme de terre primeur et le problème des nématodes à kyste

Aujourd'hui, la culture de pommes de terre primeur est prépondérante sur l'île de Noirmoutier. Les pommes de terre primeur sont récoltées avant totale maturité et restent moins de 100 jours en terre, entre la date de plantation et celle de la récolte. Ces facteurs biophysiques et techniques permettent la mise en culture des pommes de terre dès le 15 décembre et jusqu'au mois de février, en fonction de la variété. En comparaison avec une pomme de terre de conservation, la primeur bénéficie de très grandes qualités organoleptiques, d'un taux de vitamines plus important et d'un taux d'amidon plus faible. Cependant, la peau de la pomme de terre primeur n'ayant pas le temps de s'épaissir, cette pomme de terre ne se conserve pas plus de quelques jours hors de la terre si l'on veut conserver ses capacités organoleptiques. Pour ces raisons, les pommes de terre de Noirmoutier sont exportées le jour même ou le lendemain de leur arrachage, après leur lavage et leur conditionnement à la coopérative.

En raison de la spécialisation de la filière dans une culture mono-spécifique, le territoire fait actuellement face à un certain nombre de problèmes liés aux ravageurs de la pomme de terre, en particulier le mildiou, les taupins et les nématodes à kystes de la pomme de terre. Ces derniers regroupent deux espèces du genre *Globodera* : *Globodera rostochiensis* et *Globodera pallida*. Ces organismes forment des syncytiums (cellules multinucléées) au niveau des extrémités racinaires de la pomme de terre, engendrant un retard de croissance de la plante. Les pertes engendrées par ce pathogène peuvent atteindre 50% de la production (Arvalis, 2012). Les œufs sont regroupés dans une structure de protection appelée kyste pouvant en contenir entre 200 et 1 000 et les maintenant viables jusqu'à plus de vingt ans. Cette structure facilite la dissémination *via* le transport de terre contaminée. Les capacités de survie et de dissémination de ce ravageur font que son éradication est très compliquée. Les deux espèces de nématodes sont considérées comme des « organismes de quarantaine » à l'échelle européenne (directive 2007-33CE). Elles font l'objet de mesures restrictives et d'une lutte obligatoire lorsqu'elles sont détectées dans une parcelle. Actuellement, seule la présence de *G. pallida* est avérée sur l'île de Noirmoutier (et ce depuis les années 1960). « À Noirmoutier, c'est 1966, le premier cas recensé, il y en avait peut-être avant » (entretien A). Il est néanmoins nécessaire de lutter contre les deux espèces simultanément afin de ne pas risquer de passer d'une espèce à l'autre (ANSES, 2016). Étant donné la douceur du climat de l'île, les nématodes réalisent jusqu'à deux cycles par an.

En raison de la spécificité de la production de pomme de terre de Noirmoutier, ainsi que de sa valeur patrimoniale et économique, les producteurs de Noirmoutier ont obtenu une dérogation permettant le maintien de la production. Cette dérogation, émise par la Direction générale de l'alimentation (DGAL) et devant être renouvelée annuellement, vise à assouplir le cadre légal afin de laisser un temps plus long aux producteurs pour modifier leurs pratiques. Cela implique la mise en place d'un *process* de lavage des pommes de terre agréé appliqué à l'ensemble des lots commercialisés. Seules les installations de la coopérative de Noirmoutier et une usine McCain dans le Nord de la France bénéficient d'un tel agrément (entretien A). Il est en outre demandé la recherche de solutions efficaces pour lutter contre le nématode, qui puissent être adaptées au contexte spécifique de cette production. Par ailleurs, les producteurs doivent privilégier les variétés primeur et/ou résistantes. Jusqu'en 2019, la dérogation

permettait l'utilisation de produits phytosanitaires à rôle insecticide (éthoprophos, 1,3-D-dichloropropène). Le levier chimique avait alors une place majeure dans ce système agricole : en 2011, 75 % des surfaces faisaient l'objet d'un traitement phytosanitaire annuel pour lutter contre les nématodes (Fournet *et al.*, 2011). Toutefois, au moment de l'étude en 2019, les techniques de lutte permettaient de maintenir les populations stables sans pour autant engendrer un décroissement.

Plusieurs leviers d'action sont mobilisables pour lutter contre ce pathogène. Tout d'abord, les mesures prophylactiques visant à éviter la dissémination des kystes de *Globodera*, en limitant le transport de terre sur les tubercules ou *via* les machines agricoles. Des méthodes peu ciblées comme les traitements vapeur ou la solarisation sont pratiquées. Elles conduisent à une éradication du vivant dans les parcelles, qu'il s'agisse d'auxiliaires ou de pathogènes. Par ailleurs, le traitement vapeur a l'inconvénient de nécessiter l'achat d'une machine et de consommer beaucoup de carburant. La solarisation implique quant à elle des conditions météorologiques particulières. L'utilisation de plantes pièges, sensibles ou immunes, a aussi été testée sur l'île. Les variétés résistantes peuvent également être utilisées comme plantes pièges. Des essais ont été conduits avec la variété Iledher. Le cycle de développement du nématode est initié, puis stoppé avant la formation des œufs par destruction des plants. La culture de couverts végétaux ayant un rôle nématicide est également utilisée; des tests sont notamment effectués avec des brassicacées et des alliées (ail, oignon, poireaux). Par ailleurs, des essais sont conduits sur la fumure, notamment à base de goémon : « je suis assez convaincu qu'il y a un effet sur le sol du goémon, au niveau sanitaire. Il y a des choses à travailler, je pense », avance un salarié de la coopérative (entretien L).

La primeur constitue en partie une réponse à la lutte contre les nématodes. L'utilisation de variétés précoces est également considérée comme un levier d'action. En effet, en diminuant la durée de séjour des pommes de terre en terre, cela limite le développement du nématode, une partie des populations n'ayant pas le temps de finir leur cycle de développement. La pré-germination des tubercules avant leur mise en terre accentue la précocité de la production. Le sol sableux et une technique particulière de buttage (buttage en billon) favorisent le drainage et le réchauffement précoce du sol (entretien L). Certaines parcelles font l'objet de ré-ensablage afin de maintenir leur précocité. Des tunnels froids, des « chenilles nantaises » et des voiles de forçage accroissent encore davantage la possibilité de culture précoce. Sur une période allant de fin février jusqu'à début avril, les agriculteurs débâchent les cultures une fois le risque de gelées tardives levé.

Les variétés résistantes sont l'un des outils mobilisables pour pallier la suppression ou la limitation des usages des produits nématicides chimiques. Ces variétés peuvent être commercialisées et n'engendrent pas ou peu de surcoûts pour le producteur; elles peuvent d'ailleurs constituer un avantage économique en permettant de limiter l'épandage d'intrants chimiques. Actuellement, huit variétés de pomme de terre sont cultivées sur Noirmoutier : la Bonnote et la Sirtema, qui sont sensibles aux nématodes, la première étant maintenue pour sa valeur patrimoniale et ses qualités gustatives; la Iodéa, qui semble avoir une action nématicide contre *Globodera pallida*, cependant, elle obtient un degré de résistance insuffisant pour être considérée comme « résistante »; l'Iledher, variété résistante utilisée en plante piège contre *G. pallida*; la Lady Crist'l, qui représente environ 40 % de la SAU (surface agricole utilisée), est résistante à *G. rostochiensis*; l'Arsenal, double résistante utilisée pour la fabrication

de chips, la Lorette et la Monalisa. Les variétés résistantes tendent à être de plus en plus utilisées sur ce territoire. Cependant, le caractère « résistant » de ces variétés est conféré par un nombre très limité de gènes. De plus, le développement de nouvelles variétés résistantes demande un temps de recherche et de développement important. Par conséquent, lorsque l'on intensifie l'utilisation des variétés résistantes, cela engendre une forte pression de sélection et favorise l'émergence de populations virulentes de nématodes. En 2019, l'approvisionnement en plants, notamment résistants, n'était par ailleurs pas suffisant (entretien L).

Toutes ces solutions pour lutter contre les nématodes sont mises en place sur l'île de Noirmoutier, et la coopérative agricole joue un rôle prépondérant dans leur mise en œuvre et leur coordination. Nous présentons à présent ses différentes fonctions. Nous analyserons ensuite dans quelle mesure la situation étudiée correspond à une gestion collective de biens communs complexes et est confrontée à des enjeux d'innovation inédits.

La coopérative, un outil de gestion en commun

Les fonctions de la coopérative agricole de Noirmoutier sont nombreuses, ce qui lui confère ainsi un rôle prépondérant au sein de la filière. Tout d'abord, la culture de pomme de terre primeur nécessite, en raison de sa mauvaise aptitude à la conservation et d'une campagne très condensée dans le temps, des investissements dans des outils de lavage, de conditionnement et de transformation spécifiques et de taille importante. La coopérative permet de mettre en commun des moyens de production et de transformation.

La coopérative a recruté un technicien à temps plein afin d'apporter des conseils techniques spécifiques à cette production. Il est en charge de la réalisation des essais et de l'exploration de nouveaux leviers d'actions, du suivi aux champs, des préconisations de traitements et d'actions, du choix de l'approvisionnement d'une partie des plants de pomme de terre, et assure en grande partie le respect des directives nationales (directive nitrate, arrêté sur les *Globodera*). La coopérative fournit les agriculteurs en intrants : produits phytosanitaires et plants ; mais surtout, elle propose un conseil technique personnalisé et basé sur des expérimentations qu'elle met en place chez certains agriculteurs volontaires au bénéfice de tous les adhérents (entretien L).

Afin de garantir un approvisionnement suffisant pour la survie de cette structure, une surface en rotation allant de 10 % à 40 % de leur SAU et une durée de rotation maximale de deux ans sont exigées, de manière à ce qu'à l'échelle de la coopérative, ce soit 25 % des terres qui soient concernées par la rotation. De plus, chaque coopérateur est dans l'obligation de fournir l'intégralité de sa production à la coopérative, en dehors de sa consommation personnelle et celle de sa famille. Par ailleurs, par souci d'équité, les producteurs doivent respecter un même pourcentage entre les variétés cultivées. Le rythme de production est synchronisé pour l'ensemble des adhérents afin de garantir un accès équitable au marché : « Il y a un principe de taxation, qui régle l'arrachage par rapport au commerce et aux capacités d'absorption de la station de lavage ou de conditionnement et d'expédition » (entretien L).

La coopérative est l'organe agréé par la DGAL pour le lavage et le brossage des pommes de terre de façon à assurer l'exportation de pommes de terre indemnes de nématodes (entretien A). Le lavage suit une procédure approuvée par la DGAL, qui varie selon un

facteur de risque. Plus le facteur de risque est élevé, plus la procédure de nettoyage est longue (entretien L). La coopérative est en charge de l'ensachage et du conditionnement des pommes de terre, ainsi que de leur commercialisation. Ainsi, l'ensemble des agriculteurs adhérents à la coopérative disposent de prix de vente identiques.

La coopérative s'est, depuis le départ, mobilisée pour la construction puis l'entretien de l'image de marque d'un produit de haute qualité, qui assure des prix de vente élevés et une production rémunératrice pour les agriculteurs. C'est elle qui assure la mise en marché, mais aussi toute la communication autour de la pomme de terre primeur, et définit la stratégie commerciale de la marque pomme de terre de Noirmoutier (entretien J). La création de la marque « pomme de terre de Noirmoutier », avec son caractère primeur et artisanal (les pommes de terre sont plantées et récoltées à la main), lui confère une plus-value importante. Ce caractère d'authenticité est renforcé par un Label rouge obtenu en 2019. La coopérative, au travers d'un cahier des charges strict, définit les règles inhérentes à la production. Ces règles peuvent également provenir d'acteurs tiers tels que la DGAL pour ce qui concerne le maintien des productions en présence de nématodes. Il revient à la coopérative de faire appliquer ces règles. En cas de non-respect de ces dernières, la coopérative peut faire valoir son pouvoir de sanction (financière, voire exclusion).

La coopérative s'implique également dans la gestion du foncier et de la ressource en eau, deux éléments sur lesquels s'exerce une pression importante compte tenu du développement touristique de l'île. Les terres cultivées sont en partie des terrains constructibles. Les propriétaires peuvent alors décider la mise en construction de leurs parcelles, en réduisant ainsi les surfaces permettant d'approvisionner la coopérative. Certains agriculteurs avancent l'idée qu'il faudrait étendre la SAU des exploitations agricoles afin d'augmenter les surfaces en rotation tout en garantissant un tonnage de pomme de terre similaire. En effet, si la limite maximale de surface en rotation autorisée par la coopérative augmente alors que la SAU globale reste stable, cela risque de réduire l'apport total de pommes de terre pour la coopérative et potentiellement de la mettre en péril économiquement.

Sur les 32 agriculteurs que compte le territoire, quatre ne sont pas coopérateurs en 2019. Les coopérateurs élisent annuellement les membres du conseil d'administration, leur nombre de voix dépendant de la taille de leur exploitation. Le conseil d'administration de la coopérative est composé de quatorze agriculteurs. Afin de garantir une forme d'impartialité, seul un membre de la même famille peut accéder au conseil d'administration. Le conseil se réunit toutes les semaines durant la campagne et plus irrégulièrement le reste du temps. Il existe une sous-division du conseil en commissions ou groupes de travail thématiques (commission technique, informatique...), dont les propositions sont présentées au conseil d'administration pour y être votées, ce qui permet d'accélérer les processus décisionnels (entretien L).

» Résultats

Une gestion des communs performante mais contrainte face aux enjeux d'innovation

Afin d'assurer une équité, mais aussi la durabilité de leur production et de leur marque, les agriculteurs de Noirmoutier se sont dotés d'un mode de gestion en commun d'une diver-

sité « d'objets » au sens large, à la fois matériels et immatériels, pour lequel la coopérative de Noirmoutier joue un rôle important. Par son action, elle permet la mise en œuvre des principes de gestion des communs identifiés par Ostrom (1990) (voir tableau 1.3).

Les limites de l'accès à la ressource sont clairement définies à la fois par le fait d'être agriculteur de l'île de Noirmoutier mais aussi par l'adhésion à la coopérative. Ainsi, l'usage de la marque « pomme de terre de Noirmoutier » et des infrastructures de mise en marché sont réservés aux coopérateurs. De même, l'accès à certaines variétés (en particulier les variétés résistantes adaptées à la situation pédoclimatique) est réservé aux adhérents. Ces variétés sont en effet multipliées directement par la coopérative, qui en a l'exclusivité et les réserve à ses adhérents (entretien J). Il en va de même de l'accès à l'ensemble des services (conseil technique et commercial par exemple) de la coopérative. Les agriculteurs se sont dotés d'un « règlement relatif à l'organisation et à la discipline de la production et de la mise en marché des pommes de terre primeur et autres produits ». Ce règlement est rediscuté chaque année lors de l'assemblée générale de la coopérative. C'est ce règlement qui définit le pourcentage de variétés que chacun recevra, les périodes d'implantation et de livraison des récoltes à la coopérative, afin que chacun puisse bénéficier d'un accès aux marchés rémunérateurs. Les agriculteurs ayant fait le choix de quitter la coopérative n'ont plus accès à l'ensemble des services de la coopérative (y compris les variétés résistantes et les installations de lavage). Ils ne peuvent pas non plus utiliser la marque « pomme de terre de Noirmoutier » pour leur commercialisation. Ceci les conduit à limiter la commercialisation au marché local

Tableau 1.3. Les *design principles* d'E. Ostrom (1990) appliqués au cas de Noirmoutier

<i>Design principles</i> identifiés par Ostrom (1990)	<i>Design principles</i> observés à Noirmoutier
Des limites clairement définies	Plusieurs limites coexistent tels que la délimitation géographique de l'île et le statut juridique des producteurs coopérateurs.
Concordance entre règles d'appropriation et conditions locales	Il y a un cahier des charges ainsi qu'un « règlement relatif à l'organisation et à la discipline de la production et de la mise en marché des pommes de terre primeur et autres produits » assurant la typicité de la production et prenant en compte les contraintes locales.
Des dispositifs de choix collectifs	Les règles opérationnelles sont votées en assemblée générale.
La surveillance	Le territoire étant très restreint, les producteurs peuvent facilement observer les pratiques de leurs voisins. La coopérative exerce également un contrôle à toutes les étapes de la production.
Des sanctions graduelles	Les sanctions sont renseignées dans le cahier des charges. Elles vont de la sanction financière à l'exclusion définitive de la coopérative.
Des mécanismes de résolution des conflits	Il n'y a pas d'organe dédié à la résolution des conflits. En revanche, les utilisateurs des ressources communes ont la possibilité d'intégrer les dispositifs décisionnels.
Une reconnaissance minimale des droits d'organisation	Le statut administratif des Sociétés coopératives agricoles est encadré par le Code civil et le Code du commerce
Des organisations imbriquées	La coopérative se structure en commissions, en bureaux et en assemblées générales. Son statut est juridiquement reconnu.

(« Il y en a un autre qui fait de la vente directe. Il est hors coop et on n'a pas le droit de vendre des pommes de terre non lavées. Lui, il les vend non lavées », entretien F) et à diversifier leur production. Cette diversification, peut passer par l'adhésion à d'autres institutions extérieures à l'île : « Bah, disons que moi je suis dans une OP, un groupement de producteurs sur Nantes. Donc, il y a des cultures principales, essentiellement tomates, patates, concombre et aubergine » (entretien M).

Plusieurs dispositifs permettent aux agriculteurs d'exercer une surveillance sur l'utilisation des ressources et le respect du cahier des charges élaboré en commun. Le premier est bien évidemment la proximité entre agriculteurs. L'île de Noirmoutier est petite et les parcelles des uns et des autres sont suffisamment proches pour que chacun sache si son voisin respecte ou non les règles. Des tours de plaine réalisés avec le conseiller technique de la coopérative lui permettent par ailleurs de s'assurer du respect des règles. « Il passe de temps en temps dans les champs, il fait des tours » (entretien C). Enfin, la coopérative a mis en place il y a peu un système d'information, alimenté par les agriculteurs eux-mêmes, recensant les pratiques réalisées dans chaque parcelle sur l'ensemble de l'île : « Maintenant, depuis cette année, ils [la coopérative] ont fait un suivi cultural sur ordinateur. C'est un logiciel, c'est la coopérative qui a mis ça en place » (entretien C). L'ensemble de ce dispositif est reconnu à l'extérieur de l'île, comme le montre la dérogation accordée par le ministère de l'Agriculture pour continuer de produire des pommes de terre malgré la présence de nématodes.

À travers leur coopérative, les agriculteurs de Noirmoutier ont su mettre en œuvre une gestion collective en bien commun de la production de la pomme de terre et de leur marque. Cette gestion collective englobe d'autres composantes, telles que la gestion des résistances variétales, l'eau et le foncier. Les variétés résistantes sont l'un des principaux leviers d'action pour lutter contre les nématodes à kystes. Leur utilisation n'est pas réglementée ; or, si elle n'est pas gérée et que ces variétés sont utilisées trop massivement, les nématodes risquent de contourner la résistance. La coopérative a donc fait le choix de centraliser les décisions concernant l'accès aux variétés résistantes. Les serres comme les champs sont irrigués. L'ASDI (Association syndicale de drainage et d'irrigation), qui assure la maintenance et l'utilisation de l'eau d'irrigation, est présidée par un agriculteur-coopérateur, et la coopérative agricole influence directement les décisions qui y sont prises. En raison d'une faible pression, les agriculteurs ne peuvent pas irriguer tous en même temps. Un calendrier autorisant ou non les agriculteurs à arroser leurs parcelles a donc été mis en place. Ainsi, l'ensemble des adhérents de l'ASDI dispose d'un réseau hydrique avec une pression suffisante pour l'utilisation qui en est faite. Le foncier est aussi l'objet d'une gestion en commun par les acteurs locaux. À la demande de la coopérative, la communauté de communes élabore actuellement un plan visant à protéger la plaine agricole de la pression foncière en rendant cette zone non constructible sur le moyen terme. La coopérative cherche, lorsqu'un coopérateur cesse son activité, à conserver les terres agricoles qu'il possédait de manière à ce qu'elles soient reprises par un autre coopérateur (nouveau ou non).

Cette analyse nous mène au constat qu'il n'y a pas qu'un seul bien commun pour lequel les agriculteurs de Noirmoutier ont mis en place une gestion collective, mais un enchevêtrement de communs de natures différentes et qui sont étroitement interconnectés. Cet enchevêtrement comprend ici non seulement la pomme de terre de Noirmoutier en tant que produit agricole et image de marque, mais aussi la résistance variétale, le foncier et l'eau. La complexité de ce qui constitue ici le « commun » en rend la

gestion particulièrement ardue, notamment dans un contexte caractérisé par des crises multiples : sanitaire, climatique, foncière, etc. En effet, la moindre transformation concernant la stratégie de gestion de l'une des dimensions a des répercussions sur les autres dimensions. Il s'opère, comme dans tout système complexe, notamment socio-écologique, des boucles de rétroaction, des effets en cascade plus ou moins prévisibles.

La coopérative, en apportant des réponses diversifiées et adaptées aux problèmes que posent la production et la commercialisation de la pomme de terre, est devenue un outil dédié à la gestion de cet enchevêtrement de communs que constitue cette production. On peut ainsi considérer que la gestion collective est devenue pour les agriculteurs un « habitus » (Bourdieu, 2017), une manière récurrente de s'emparer des problèmes à gérer, qu'ils soient en lien direct ou indirect avec la production et la commercialisation de la pomme de terre. Cependant, le développement d'un mode de gestion et d'un tel outil, à la fois complexe et spécialisé, peut également être une source de verrouillages.

Un risque de « dépendance au sentier » accru par la gestion en commun ?

La persistance des nématodes sur l'île de Noirmoutier vient questionner la stratégie de la coopérative. Alors que la présence de ce pathogène peut remettre en cause la production de pomme de terre sur l'île, et donc la marque même, aujourd'hui, la plupart des solutions chimiques ne sont plus autorisées et l'utilisation de variétés résistantes est confrontée à un risque de non-durabilité. Face à cette situation, deux stratégies d'innovation sont possibles.

La première consiste à renoncer à terme à la monoculture de pomme de terre et à rechercher des solutions de diversification permettant de mettre en place des rotations afin de limiter l'expansion des nématodes dans les parcelles. Il s'agit là d'une stratégie d'exploration. Pour la coopérative, une telle stratégie nécessite, à court terme, de rechercher les marchés des diversifications possibles. En termes de ressources humaines, ceci signifie que soit le commercial de la coopérative doit rechercher de nouveaux marchés tout en continuant son activité de mise en marché de pommes de terre primeur, soit la coopérative dégage des moyens humains supplémentaires pour cette recherche de nouveaux marchés. À moyen terme, quand ce ou ces marchés seront identifiés, il faudra que le conseiller technique de la coopérative se forme et acquiert des connaissances sur cette ou ces nouvelles productions afin de pouvoir accompagner les producteurs dans leurs choix techniques. Là encore, il s'agit d'acquérir ces nouvelles connaissances tout en maintenant à jour celles sur la production de pomme de terre. Ainsi, le choix de s'engager dans une stratégie d'exploration de nouveaux marchés est susceptible d'avoir un impact important sur la mobilisation des ressources humaines de la coopérative.

Elle peut aussi en avoir sur les investissements de la coopérative. Celle-ci a en effet fortement investi sur une ligne de production (lavage, ensachage, etc.) de pommes de terre. L'émergence d'un nouveau marché pourrait compromettre la rentabilité de ces investissements. La production de pomme de terre serait alors trop faible pour permettre l'amortissement de ces investissements. La taille de la coopérative serait par ailleurs insuffisante pour envisager de développer une seconde ligne de production pour un nouveau marché. Une telle stratégie impliquerait donc que les deux marchés (la pomme de terre et le nouveau) partagent la même ligne de production. Ceci contraint fortement la capacité d'exploration.

L'allongement des rotations, qui est mis en place dans d'autres régions productrices de pommes de terre afin de limiter les infestations de ravageurs, est très compliqué à

mettre en œuvre ici du fait de la limitation des surfaces cultivées et du surdimensionnement de l'équipement technique, qui nécessite un apport minimal de produits pour pouvoir être rentabilisé. Pour les coopérateurs, une stratégie d'exploration rend nécessaire l'acquisition de connaissances sur la conduite des nouvelles cultures qui seront envisagées. Il peut par ailleurs être nécessaire d'acquérir de nouveaux matériels agricoles spécifiques à ces productions. Enfin, cela implique de retravailler en profondeur une image de marque focalisée aujourd'hui sur la pomme de terre primeur.

La seconde stratégie consiste à se concentrer sur la recherche de solutions techniques contre les nématodes. Nous considérons que cette stratégie est plutôt une stratégie d'exploitation. Toutefois, au niveau de la coopérative, cette seconde stratégie a aussi des conséquences en termes de mobilisation des ressources humaines. Il s'agit en effet de développer des connaissances sur la lutte contre les nématodes à travers la recherche de solutions techniques alternatives aux nématicides ou bien sur la mise en œuvre de la gestion de variétés résistantes sur le territoire. Ceci implique que la coopérative s'engage dans des partenariats avec les instituts techniques et de recherche afin d'être en position d'acquérir rapidement les connaissances les plus récentes sur la question. Le conseiller technique de la coopérative devra alors consacrer une partie de son temps de travail à cet apprentissage. Pour les coopérateurs, l'utilisation de solutions alternatives aux nématicides peut aussi nécessiter des investissements (« Si j'achète une machine à vapeur, c'est 100 000 euros à sortir de ma poche », entretien E). Ainsi, des solutions liées à l'injection de vapeur d'eau dans le sol pour brûler les œufs de nématodes impliquent l'acquisition de matériel coûteux.

Ces deux stratégies d'innovation induisent donc des investissements de la coopérative comme des coopérateurs. Mais ceux-ci ne sont pas au même niveau ni forcément du même ordre. Le choix que semblent opérer la coopérative et ses membres s'oriente plutôt vers une stratégie d'exploitation de la marque pomme de terre de Noirmoutier. Le niveau important des investissements réalisés au niveau collectif (chaîne d'ensachage et de lavage des pommes de terre) est une des premières raisons qui justifie ce choix. Mais deux autres éléments semblent justifier ce choix :

- rechercher et mettre en place de nouveaux marchés induit, comme nous l'avons souligné, un investissement cognitif important, tant pour le personnel de la coopérative (qui assure le travail de prospection de nouveaux marchés) que pour les coopérateurs ; cet investissement se ferait, au détriment de la pomme de terre, sans pour autant garantir un maintien des revenus agricoles ;
- l'émergence de nouveaux marchés remet en cause les représentations que les coopérateurs se sont construites d'eux-mêmes et de leur métier ; comme en témoigne la communication de la coopérative de Noirmoutier², les coopérateurs, mais aussi les salariés de la coopérative, se représentent comme des producteurs de pomme de terre.

» Discussion

Le cas de la coopérative de Noirmoutier est un exemple remarquable d'organisation pour la gestion de biens communs enchevêtrés. Il montre en outre la possibilité de faire émerger une gestion territoriale et collective d'un bioagresseur. L'échelle territoriale est en effet devenue un élément important de la gestion des bioagresseurs

2. « La primeur, du champ à l'assiette », La Noirmoutier, <<https://www.youtube.com/watch?v=6pVCYElq678>> (consulté le 14/01/2026).

(Petit *et al.*, 2020; Haan *et al.*, 2020) comme pour la durabilité des résistances variétales (Zhu *et al.*, 2000). Dans la littérature, l'émergence d'une gestion territoriale des bioagresseurs reste toutefois embryonnaire et difficile à mettre en place du fait de la présence d'une diversité de parties prenantes ayant des intérêts souvent divergents (Barnes *et al.*, 2017; Salliou *et al.*, 2019). Même si de telles modalités de gestion émergent (Assens et Coléno, 2017), elles restent fragiles et fortement dépendantes du contexte économique dans lequel elles s'insèrent (Lubell, 2015). L'existence d'organisations assurant le lien entre les différentes parties prenantes est un facteur de longévité de ce type de gestion collective (Folke *et al.*, 2005; Forsberg, 2018). Dans le cas de la gestion des bioagresseurs des cultures, ce rôle est le plus souvent dévolu à la puissance publique (Barnes *et al.*, 2017) ou ne peut émerger qu'en sa présence (Lubell, 2015). Le cas de la gestion des nématodes à kyste dans l'île de Noirmoutier montre qu'à une échelle locale, ce rôle peut être pris en charge par une institution privée dès lors qu'elle bénéficie de la confiance de l'ensemble des acteurs (Berardo, 2014), confiance permise par l'habitude de gérer en commun.

Le cas de la coopérative de Noirmoutier soulève également la question importante de la tension potentielle qui peut exister entre une gestion en commun de ressources et la capacité d'une telle organisation à développer des stratégies d'exploration. La gestion en commun est-elle un atout permettant de se prémunir contre ou bien un facteur aggravant le verrouillage socio-technique ? Dans le cas étudié, elle semble contraindre à plusieurs niveaux les logiques d'exploration, et donc de levée des verrous socio-techniques : l'investissement massif dans des équipements industriels permettant de laver et de conditionner les pommes de terre primeur contraint à se spécialiser et à intensifier la production agricole de l'île. La volonté de maintenir les niveaux de production de pomme de terre accentue cette dynamique, alors même que celle-ci conduit à une pullulation des nématodes et d'autres pathogènes de la pomme de terre (du fait des faibles rotations), à une pollution due à l'usage de nématicides et à une détérioration des sols. Le développement de solutions agroécologiques, fondées notamment sur la diversification des cultures et l'allongement des rotations, est donc freiné par la stratégie collective. Ceci est en partie dû à la résistance de l'institution mise en place par les agriculteurs coopérateurs. Ce type de résistance des institutions à l'émergence de nouvelles formes de gestion plus durable n'est pas nouveau et a par exemple déjà été observé dans le cas de la gestion de l'eau (Heinmiller, 2009). Face aux incertitudes générées par l'interdiction des nématicides et par la prolifération des nématodes, les agriculteurs sont face à un choix de destin (Baumard, 2000) :

- privilégier un destin individuel et faire le choix de quitter la coopérative afin de pouvoir mettre en place une diversification des cultures en recherchant de nouveaux marchés ; cette stratégie de rupture avec le collectif incarne ainsi, comme le souligne Hamel (1996), la volonté de certains acteurs (ici des agriculteurs) de reconcevoir leur activité en vue de permettre une nouvelle création de valeur ; une telle stratégie est fortement source d'incertitude, incertitude renforcée par le fait de renoncer aux structures collectives d'accès au marché ;
- privilégier un destin collectif en restant adhérent de la coopérative ; cette stratégie permet de lever les incertitudes sur le futur, le marché de la primeur étant bien connu, et de pouvoir tirer parti des ressources communes de la coopérative ; cette stratégie de coopération a par ailleurs montré son efficacité en termes de performances des PME (Morris *et al.*, 2007).

Certains agriculteurs de l'île ont fait le premier choix. Après avoir quitté la coopérative, ils commercialisent eux-mêmes, principalement localement, leur production de pomme de terre tout en mettant en place une diversification vers d'autres productions. Ils sont toutefois sujets à des pressions de la communauté.

Le choix entre ces deux destins n'est cependant pas le seul possible. La communauté de Noirmoutier constitue en effet un réseau local qui connecte de manière informelle des acteurs pouvant être impliqués dans une innovation radicale et relevant d'institutions différentes. Un tel réseau permet de sortir plus facilement de sa zone de confort et d'explorer de nouveaux champs (Cohendet *et al.*, 2014). Le réseau dispose en effet à la fois des compétences marketing et techniques pour explorer plus facilement de nouveaux marchés. C'est ainsi, qu'à la demande d'un coopérateur, la coopérative explore le développement du marché de l'oignon primeur afin de permettre une diversification de ce coopérateur. Toutefois, réaliser ces innovations au sein de la communauté nécessite d'en accepter les règles de fonctionnement et d'engagement dans le collectif (Goncalves, 2007).

► Conclusion

Ce chapitre d'ouvrage aborde deux enjeux de gestion cruciaux dans le domaine de la santé des plantes : celui de la capacité des acteurs à gérer collectivement ce problème, et le lien entre la capacité des acteurs à gérer collectivement la santé des plantes cultivées en tant que bien commun et leur capacité d'innovation lorsqu'ils sont dans une impasse. Ce chapitre s'appuie sur l'analyse d'un cas original, la filière pommes de terre primeur de Noirmoutier. Ce cas est intéressant à double titre. D'une part parce que cette filière présente une organisation très poussée pour la gestion d'une diversité de biens communs, notamment à travers sa coopérative. Nous avons non seulement pu identifier que l'ensemble des *design principles* permettant de garantir la durabilité de ces communs identifiés par Ostrom s'appliquaient à ce cas, mais nous avons également mis en évidence le caractère particulièrement complexe et enchevêtré des communs gérés par cette communauté. Cet enchevêtrement rend compte de la complexité du système de gestion à l'œuvre, et des interdépendances entre les règles et les stratégies de gestion. D'autre part, cette filière est confrontée à de forts enjeux en matière d'innovation pour surmonter une importante crise sanitaire, la présence de nématodes à kyste de la pomme de terre, organisme de quarantaine. L'analyse de ce cas montre qu'il est possible de faire émerger une gestion territoriale et collective d'un tel bioagresseur. Toutefois, cette étude de cas suggère que la complexité et la multiplicité des communs gérés collectivement, qui conduit nécessairement à une complexité dans les règles de gestion, peuvent contraindre les capacités d'innovation de la communauté. Celle-ci peut avoir tendance à exclure les innovations qui conduisent à déséquilibrer le système de règles. Cette relation ambivalente entre gestion des communs et capacité d'innovation d'une communauté mériterait d'être approfondie, notamment à travers d'autres études de cas.

► Annexes

Grille d'entretien avec les agriculteurs

Cet entretien vise à mieux comprendre vos pratiques agricoles ainsi que votre perception de la problématique nématode et de l'agriculture noirmoutrine en tant que jeune agriculteur ; il vise aussi à mieux comprendre vos interactions avec la coopérative, avec les autres agriculteurs et éventuellement les autres acteurs de l'île.

Votre parcours et votre exploitation agricole :

- Quelle est votre parcours? (reprise d'une ferme familiale? quelle formation?) Depuis combien de temps êtes-vous installé? Votre famille produit-elle des pommes de terre depuis longtemps?
- Quel est le statut de votre exploitation (EARL, GAEC...)?
- Qui travaille sur votre exploitation? Avez-vous de la main-d'œuvre occasionnelle?
- Quelle est la SAU de votre exploitation? Où sont situées vos parcelles? (voir carte) Souhaiteriez-vous augmenter si possible vos surfaces?
- Avez-vous des parcelles en fermage? Vous arrive-t-il d'échanger des parcelles avec vos voisins, etc.?
- Quelles sont vos productions? Variétés, types de pommes de terre (primeurs ou non); autres productions que celle de la pomme de terre. Sur quelles surfaces? Où sur l'exploitation?
- Pouvez-vous me décrire les différents itinéraires techniques en fonction des productions/des variétés de pomme de terre?
- Quelle est le pourcentage de votre SAU en rotation?
- Avez-vous des serres? Si oui, quel avantage en tirez-vous?
- De quel matériel disposez-vous?
- Quels sont vos rendements moyens par produit?
- Quelles sont vos difficultés principales au plan technique/de la production?
- Quels changements majeurs avez-vous réalisés, au niveau de vos pratiques, depuis la reprise de votre exploitation?
- Avez-vous déjà participé aux essais au champ de la CAVAC ou de la coopérative ou autres? (essais variétés, couverts...)?
- Aujourd'hui, êtes-vous satisfait du fonctionnement de votre exploitation? Quels sont les principaux défis à relever?
- Comment imaginez-vous la production dans les années futures?
- Votre vision diffère-t-elle sur certains points de celle de votre père? Le contexte a-t-il changé?

La problématique des nématodes à kyste de la pomme de terre :

- Depuis quand avez-vous connaissance de la problématique des nématodes?
- Comment percevez-vous la problématique des nématodes? Êtes-vous en mesure de chiffrer les dommages que cause ce ravageur?
- Quels étaient les avantages et les inconvénients de s'installer à Noirmoutier? La problématique nématode a-t-elle été prise en compte dans votre choix de s'installer?
- Depuis combien de temps avez-vous mis en place des stratégies de lutte sur votre exploitation?
- Quelles solutions connaissez-vous?
- Avez-vous fortement modifié vos pratiques depuis que le problème des nématodes est apparu?
- Disposez-vous de parcelles exemptes de nématodes?
- Que mettez-vous en place en termes de lavage des camions et des outils afin de limiter la contamination par les nématodes?
- Quelles sont les difficultés empêchant une lutte plus efficace contre les nématodes selon vous?

- Vous estimez-vous suffisamment informé sur les stratégies de lutte et de gestion des variétés résistantes ? Quelles sources d'informations utilisez-vous ?
- Quelles sont les connaissances manquantes qui font le plus défaut, pour lesquelles il faudrait mettre en place des recherches/expérimentations ?
- Souhaiteriez-vous recevoir davantage d'informations pour vous former ? Si oui, sous quelle forme ? Si des journées de formation sont organisées par la coopérative, pensez-vous y participer ?
- Comment percevez-vous les décrets et les interdictions relatifs aux nématodes à kyste de la pomme de terre imposés par la DGAL ?
- Au vu de la dérogation de la DGAL, êtes-vous en droit d'exporter les pommes de terre produites ? Réalisez-vous un lavage des pommes de terre ?
- Comment se portent les exploitations de Noirmoutier sur le plan économique ? Comment qualifieriez-vous la résilience des exploitations de Noirmoutier ? Que faire pour accroître leur résilience ?

Vos interactions avec la coopérative :

- Quels sont pour vous les avantages à faire partie de la coopérative de Noirmoutier ? Quels services vous sont rendus ?
- Quels sont les inconvénients, les contraintes ou les lacunes ?
- Quelles sont vos interactions avec les différents salariés de la coopérative ?
- Le conseiller technique
- Le personnel administratif
- Les commerciaux
- Autres ?
- Assistez-vous aux assemblées générales ?
- Êtes-vous membre du CA ? Si non, avez-vous déjà pensé à vous investir davantage dans la coopérative ? Quelles sont vos interactions (éventuellement informelles) avec les membres du CA ? Faites-vous parfois partie de commissions techniques ?
- Assistez-vous à des journées de formation et/ou aux réunions de producteurs ?
- Quels types d'information recevez-vous de la coopérative ? Sous quelle forme et à quel sujet ?
- Vous estimez-vous suffisamment mis au courant des informations vous concernant émanant de la coopérative ?

Liens avec les acteurs extérieurs à la coopérative :

- Faites-vous partie du système de l'Entraide ?
- Selon vous, comment est perçu le secteur agricole par les habitants ? Les touristes ? Les politiques ? Quels sont les points de tensions et comment y remédier ?

Grille d'entretien avec un salarié de la coopérative

L'objectif de cet entretien est de comprendre le fonctionnement commercial de la coopérative, les différents marchés, et tout autre aspect ayant attrait à la commercialisation des primeurs de Noirmoutier.

Votre rôle en tant que commercial à la coopérative :

- Quelles sont vos missions, en tant que commercial, au sein de la coopérative ?

- Depuis combien de temps êtes-vous en fonction ? Avez-vous exercé une autre fonction au sein de la coopérative ?
- Quel est votre parcours, votre formation ? Qu'est-ce qui vous a motivé à prendre ces fonctions ?
- Comment interagissez-vous avec le directeur et comment vous répartissez-vous les tâches ?
- Comment interagissez-vous avec les autres salariés de la coopérative ? Quels sont ceux avec qui vous échangez le plus ? Quels types de données, d'informations partagez-vous ? Quels moyens de communication/ dispositifs ou outils utilisez-vous ?
- Interagissez-vous directement ou indirectement avec le CA ? Comment ?

Le marché :

- À qui sont vendues les primeurs de la coopérative ? Quelle quantité est vendue annuellement ?
- Quels sont les variétés les plus rémunératrices ?
- Quels sont les produits transformés et vendus par la coopérative ?
- Chips, pommes de terre cuites...
- Quelles sont la nature et la taille des différents marchés (en volume et en euros) de la coopérative (pour chaque variété et chaque production) ?
- Quels sont les principaux clients de la coopérative ? Quels types de contrats la coopérative a-t-elle auprès de grossistes, de la grande distribution ou autre ?
- Pouvez-vous décrire le portefeuille clients de la coopérative ? Qu'elle est la dynamique de ce dernier ?
- Quelles sont les contraintes imposées par les GMS et les centrales d'achats ?
- Souhaitez-vous étoffer davantage vos ventes auprès des détaillants ou des restaurateurs ?
- Y a-t-il une spatialisation des ventes ?
- Hormis les pommes de terre, quelles autres productions sont commercialisées par la coopérative ? Vous semble-t-il possible d'élargir davantage le marché de la coopérative avec des productions légumières ou céréalières ?
- Avez-vous une forte concurrence sur le marché de la primeur ?

Stratégie de la coopérative :

- Quels sont les principaux défis actuels et les innovations à apporter pour la coopérative concernant l'aspect commercial ?
- Les outils de conditionnement et de transformation de la coopérative sont-ils bien adaptés au besoin de la coopérative (taille, machine...)? Comment ont-ils évolué (dates d'achat, etc.) ?
- Quelle est l'intérêt d'avoir développé un atelier de transformation ? Les bénéfices économiques sont-ils importants ?
- Quels objectifs économiques la coopérative s'est-elle fixée pour les années à venir (1, 5, 10 ans...) ?
- Quelles sont les stratégies de la coopérative mise en place afin de maintenir/ d'augmenter ses bénéfices ?

Label/marque :

- Les pommes de terre de Noirmoutier vont disposer/disposent des SICO Label rouge et d'une IGP. Quels impacts ont ces labels sur la commercialisation des produits ?

La problématique nématodes

- Les contraintes de production réglementaires imposées par la DGAL vous impactent-elles directement ?
- Les nématodes constituent-ils un enjeu au niveau de la commercialisation (risque de nuire à l'image de marque, risque de refus de la part de clients...)?

► Remerciements

Cette recherche a été financée par le projet CASDAR GECONEM (C-2018-.07). Les auteurs remercient toutes les personnes ayant répondu aux entretiens, ainsi que Marie-Claire Kerlan et Sylvain Fournet pour leurs différents conseils.

► Bibliographie

- Allaire G., 2013. Les communs comme infrastructure institutionnelle de l'économie marchande. *Revue de la régulation*, 14. <https://doi.org/10.4000/regulation.10546>
- Allaire G., Labatut J., Tesnière G., 2018. Complexité des communs et régimes de droits de propriété : le cas des ressources génétiques animales. *Revue d'économie politique*, 128 (1), 109-135. <https://doi.org/10.3917/redp.281.0109>
- Altieri M.A., Nicholls C.I., Henao A., Lana M.A., 2015. Agroecology and the design of climate change-resilient farming systems. *Agronomy for Sustainable Development*, 35 (3), 869-890. <https://doi.org/10.1007/s13593-015-0285-2>
- ANSES, 2016. Utilisation de variétés résistantes de pommes de terre dans des champs contaminés par des nématodes à kyste (*Globodera* spp.) Avis de l'Anses. Rapport d'expertise collective, ANSES, Maisons-Alfort. <https://www.anses.fr/fr/system/files/SANTVEG2015SA0242Ra.pdf> (consulté le 05/03/2026)
- Arvalis, 2012. Pomme de terre. Se prémunir contre les nématodes, Arvalis, 10 septembre. <https://www.arvalis.fr/infos-techniques/se-premunir-contre-les-nematodes> (consulté le 05/03/2026)
- Assens C., Coléno F.C., 2017. L'agriculture durable. Comment réconcilier le public et le privé pour la gestion d'un bien commun. *Management international*, 21 (4), 136-145. <https://doi.org/10.7202/1053583ar>
- Barnaud C., Corbera E., Muradian R., Salliou N., Sirami C., Vialatte A., Choisis J.P., Dendoncker N., Mathevet R., Moreau C., Reyes-García V., Boada M., Deconchat M., Cibien C., Garnier S., Maneja R., Antona M., 2018. Ecosystem services, social interdependencies, and collective action. *Ecology and Society*, 23 (1), 15. <https://doi.org/10.5751/ES-09848-230115>
- Barnes M.L., Örfjan B., Guerrero A.M., McAllister R.R.J., Alexander S. M., Robins G., 2017. The social structural foundations of adaptation and transformation in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 22 (4), 16. <https://doi.org/10.5751/ES-09769-220416>
- Baumard P., 2000. *Analyse stratégique. Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris, Dunod.
- Benner M.J., Tushman M.L., 2003. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28 (2), 238-256. <https://doi.org/10.2307/30040711>
- Berardo R., 2014. The evolution of self-organizing communication networks in high-risk social-ecological systems. *International Journal of the Commons*, 8 (1), 236-258. <https://doi.org/10.18352/ijc.463>
- Berthet E.T.A., Barnaud C., Girard N., Labatut J., Martin G., 2016. How to foster agroecological innovations? A comparison of participatory design methods. *Journal of Environmental Planning and Management*, 59 (2), 280-301. <https://doi.org/10.1080/09640568.2015.1009627>
- Berthet E.T.A., Bretagnolle V., Gaba S., 2022. Place-based social-ecological research is crucial for designing collective management of ecosystem services. *Ecosystem Services*, 55, 101426, <https://dx.doi.org/10.1016/j.ecoser.2022.101426>

- Bourdieu P., 2017. *Habitus*, in Hillier J., Rooksby E. (coord.), *Habitus: A Sense of Place*, 2^e édition, Londres, Routledge, 59-66.
- Bresciani S., Ferraris A., Del Giudice M., 2018. The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 331-338.
- Coase R.H., 2005. The institutional structure of production, in Ménard C., Shirley M.M. (coord.), *Handbook of New Institutional Economics*, Dordrecht, Springer, 31-39.
- Cohendet P., Grandadam D., Simon L., Capdevila I., 2014. Epistemic communities, localization and the dynamics of knowledge creation. *Journal of Economic Geography*, 14 (5), 929-954. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu018>
- Dardot P., Laval C., 2014. *Commun. Essai sur la révolution au XXI^e siècle*, Paris, La Découverte, 593 p.
- Folke C., Hahn T., Olsson P., Norberg J., 2005. Adaptive governance of socio-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 441-473. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511>
- Forsberg P., 2018. Technology as integrated into institutions: expanding the list of actors affecting institutional conditions of cooperation. *International Journal of the Commons*, 12 (1), 82-110. <https://doi.org/10.18352/ijc.784>
- Fournet S., Renault L., Rouaux C., Le Cointe R., Dantec J.P., Bozec M., Kerlan M.C., 2011. Efficacité, durabilité, productivité : la recherche du compromis. Cas du couple pomme de terre-nématode à kyste *Globodera pallida*. *Innovations Agronomiques*, 15, 79-88. <https://doi.org/10.17180/esze-gp58>
- Fournier V., 2013. Commoning: on the social organisation of the commons. *M@n@gement*, 16 (4), 433-453. <https://doi.org/10.3917/mana.164.0433>
- Goncalves L.C., 2007. La face cachée d'une « communauté de pratique technologique ». *Revue française de gestion*, 174, 149-169. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.149-169>
- Gupta A.K., Smith K.G., Shalley C.E., 2006. The interplay between exploration and exploitation. *The Academy of Management Journal*, 49 (4), 693-706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Haan N.L., Zhang Y., Landis D.A., 2020. Predicting landscape configuration effects on agricultural pest suppression. *Trends in Ecology and Evolution*, 35 (2), 175-186. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2019.10.003>
- Hamel G., 1996. Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, 74 (4), 69-82.
- Hannachi M., 2011. La coopération au service du bien commun : les stratégies des entreprises de collecte et de stockage de céréales face aux OGM, Thèse de doctorat, en sciences de gestion, Saint-Quentin-en-Yvelines, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines/INRA, 302 p.
- Hardin G., 1968. The tragedy of the commons. *Science*, 162, 1243-1248. <https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>
- Heinmiller T., 2009. Path dependency and collective action in common pool governance. *International Journal of the Commons*, 3 (1), 131-147. <https://doi.org/10.18352/ijc.79>
- Labatut J., 2009. Gérer des biens communs : processus de conception et régimes de coopération dans la gestion des ressources génétiques animales, Thèse de doctorat, en sciences de gestion, Paris, École nationale supérieure des Mines de Paris, 382 p.
- Labatut J., Hooge S., 2016. Renouveler la gestion de ressources communes par la conception innovante? Le cas d'une race locale au Pays basque. *Natures Sciences Sociétés*, 24 (4), 319-330. <https://doi.org/10.1051/nss/2016037>
- Lavie D., Stettner U., Tushman M.L., 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 109-155. <https://doi.org/10.5465/19416521003691287>
- Le Masson P., Weil B., Hatchuel A., 2006. *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Hermes/Lavoisier, 472 p.
- Le Masson P., Weil B., 2014. Réinventer l'entreprise : la gestion collégiale des inconnus communs non appropriables, in Segrestin B., Roger B., Vernac S. (coord.), *L'entreprise. Point aveugle du savoir*, Auxerre, éditions Sciences humaines, 238-253.

- Levillain K., Segrestin B., Hatchuel A., 2014. Repenser les finalités de l'entreprise. La contribution des sciences de gestion dans un monde post-hégélien. *Revue française de gestion*, 245, 179-200. <https://doi.org/10.3166/rfg.245.179-200>
- Lubell M., 2015. Collaborative partnerships in complex institutional systems. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 41-47. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2014.08.011>
- March J.G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Meynard J.M., Messean A., Charlier A., Charrier F., Fares M.H., Le Bail M., Magrini M.B., 2013. Freins et leviers à la diversification des cultures. Étude au niveau des exploitations agricoles et des filières, Rapport d'étude, INRA, Paris, 229 p.
- Morris M.H., Kocak A., Özer A., 2007. Coopetition as a small business strategy: implications for performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18 (1), 35-55.
- Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charreire-Petit S., Le Goff J. (coord.), 2002. *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen, éditions EMS, 386 p.
- Musgrave R.A., 1959. *The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy*, New York, MacGraw-Hill, 628 p.
- Ostrom E., 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press, 295 p.
- Ostrom E., Hess C., 2010. Private and common property rights, in Bouckaert B. (coord.), *Property Law and Economics. Volume 5: Encyclopedia of Law and Economics. Second Edition*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 53-106.
- Petit S., Muneret L., Carbonne B., Hannachi M., Ricci B., Rusch A., Lavigne C., 2020. Landscape-scale expansion of agroecology to enhance natural pest control: a systematic review. *Advances in Ecological Research*, 63, 1-48. <https://doi.org/10.1016/bs.aecr.2020.09.001>
- Salliou N., Muradian R., Barnaud C., 2019. Governance of ecosystem services in agroecology: when coordination is needed but difficult to achieve. *Sustainability*, 11 (4), 1158, <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000328638>
- Samuelson P.A., 1954. The pure theory of public expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 36 (4), 387-389. <https://doi.org/10.2307/1925895>
- Stallman H.R., 2011. Ecosystem services in agriculture: determining suitability for provision by collective management. *Ecological Economics*, 71, 131-139. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.08.016>
- Vanloqueren G., Baret P.V., 2017. How agricultural research systems shape a technological regime that develops genetic engineering but locks out agroecological innovations, in Pimbert M.P. (coord.), *Food Sovereignty, Agroecology and Biocultural Diversity: Constructing and Contesting Knowledge*, Londres, Routledge, 57-92.
- Tinbergen J., 1956. *Economic Policy: Principles and Design*, Amsterdam, North Holland Publishing Company, 298 p.
- Wezel A., Bellon S., Doré T., Francis C., Vallod D., David C., 2011. Agroecology as a science, a movement and a practice, in Lichtfouse E., Hamelin M., Navarette M., Debaeke P. (coord.), *Sustainable Agriculture. Volume 2*, Dordrecht, Springer Sciences, 27-43.
- Yin R.K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods. Third Edition*, Thousand Oaks, Sage Publications, 179 p.
- Zhu Y., Chen H., Fan J., Wang Y., Li Y., Chen J., Fan J.X., Yang S., Hu L., Leung H., Mew T.W., Teng P.S., Wang Z., Mundt C.C., 2000. Genetic diversity and disease control in rice. *Nature*, 406 (6788), 718-722. <https://doi.org/10.1038/35021046>

Chapitre 2

Capacités de résilience au sein d'un réseau. Le cas d'une organisation d'éleveurs corses face à la fièvre catarrhale ovine

François Charrier, Jeanne Leflaive, Jean-Yves Gambotti et Marie Gisclard

► Introduction

Les émergences, réémergences ou endémicisation de maladies infectieuses animales (Pépin *et al.*, 2007), parfois zoonotiques, ont conduit à des crises à répétition ces deux dernières décennies (Ebola, SRAS, grippe aviaire, fièvre aphteuse, peste porcine africaine...). Ces crises ont profondément marqué les sociétés à l'échelle internationale, ainsi que les secteurs de l'élevage, qui sont régulièrement touchés par des crises sanitaires (Barbier, 2006; Keck, 2009; Chien 2013; Law et Moser, 2012; Vourc'h *et al.*, 2021). La gestion de la santé animale, et notamment les processus de réponse et de *preparedness* (Lakoff, 2017) à une crise sanitaire, est construite autour des principes de surveillance (Dufour et Hendrikx, 2007; Toma *et al.*, 2010) et de biosécurité (Guériaux *et al.*, 2012). L'analyse de ces processus se situe principalement à l'échelle des États et de leur biopolitique (Fortané et Keck, 2015), du fait du caractère régalien de la gestion de ces dangers sanitaires (assurer la sécurité alimentaire des populations, impacts sur les échanges commerciaux...), et peu de travaux abordent ces questions à l'échelle d'une organisation d'éleveurs ancrée dans un territoire. Pourtant, les crises sanitaires sont venues souligner, entre autres, la nécessité de penser la territorialisation de l'action publique sanitaire en impliquant de nouveaux acteurs dans ces processus organisationnels. C'est le cas, en France, de la nouvelle gouvernance du sanitaire (Guériaux *et al.*, 2012), qui traduit une tentative de passer d'une gestion centralisée et hiérarchique par un État interventionniste à une gestion horizontale et plus participative (Darribehaude et Gardon, 2015).

En outre, la question des maladies infectieuses animales est relativement orpheline de travaux en sciences de gestion, alors que ces dernières sont outillées pour produire des clés de compréhension des processus organisationnels à l'œuvre dans ces situations sanitaires et que les quelques travaux en sciences sociales sur ces crises laissent apparaître une intense activité des gestionnaires publics et des organisations du monde agricole (McConnel et Stark, 2002; Ollivier, 2013; Emond *et al.*, 2021). Nous proposons dans ce chapitre de mobiliser et d'interroger la notion de capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997) pour décrire l'activité managériale et organisatrice au sein d'une organisation d'éleveurs cherchant à faire face à une situation d'épizootie d'une part, et à se préparer à de futures situations d'autre part. Cette notion apparaît en effet pertinente

pour décrire la capacité des organisations à modifier leurs bases de ressources face à une crise. Conceptualisée à l'origine pour analyser les situations économiques dans un environnement concurrentiel (les capacités dynamiques étant considérées comme un levier permettant de conserver un avantage concurrentiel pour une entreprise), cette notion a fait l'objet de multiples travaux, dont nous ne mobiliserons ici que deux catégories d'enrichissement théorique. Le premier est relatif à l'association de la notion de capacités dynamiques à celle de résilience organisationnelle, visant d'une part à embrasser un domaine plus large que la concurrence économique, et d'autre part à interroger les processus de résilience passive (l'organisation retrouve son état initial après la perturbation) et active (l'organisation a développé de nouvelles activités qui lui ont permis de surmonter la perturbation) (Altintas, 2020). Le second est relatif à la notion de capacité dynamique réticulaire (Josserand, 2007), reposant sur l'idée que les réseaux organisationnels sont de potentielles « toiles de fond » pour la construction de capacités dynamiques particulières (Josserand, 2007 ; Fulconis *et al.*, 2019), telles que des capacités de coopération, de coordination ou d'apprentissage. Ainsi, si le rôle des réseaux dans la résilience organisationnelle a bien été abordé (Therrien, 2010), nous proposons de travailler sur l'expression des capacités dynamiques réticulaires et leur rôle dans la résilience d'une organisation d'éleveurs aux prises avec une situation d'épizootie.

Notre travail repose sur l'étude du cas de l'organisation d'un schéma de sélection de brebis, en Corse (OSS), faisant face à un danger sanitaire : la fièvre catarrhale ovine (FCO). Cette organisation, qui vise l'amélioration des performances zootechniques des élevages (à travers la sélection génétique des animaux), est un réseau : une association technique, une coopérative réunissant une cinquantaine d'éleveurs de brebis. La FCO est un virus qui a été introduit pour la première fois en Corse en 2000, provoquant une situation de crise épizootique, puis à nouveau en 2003, 2004, 2013 et 2017. Nous questionnons les capacités dynamiques de l'OSS de répondre et d'anticiper les introductions du virus dans les élevages, de la première crise de 2000 à celle de 2013-2014, à travers une étude de cas longitudinale.

► Le concept de capacités dynamiques pour l'analyse de l'activité organisationnelle et managériale de réseaux d'éleveurs

Dans cette première section, nous expliquons tout d'abord pourquoi une approche en sciences de gestion semble être pertinente au regard de l'état de l'art sur le domaine de la gestion des maladies infectieuses animales, puis nous proposons de construire un cadre d'analyse à partir de la notion de capacités dynamiques de résilience, que nous associons aux travaux sur les capacités dynamiques des organisations en réseau.

Aborder la gestion des maladies infectieuses animales à l'échelle d'organisations territoriales d'éleveurs

La littérature sur la gestion de la santé animale est dominée par des traductions opérationnelles de savoirs construits autour de la gestion des risques, dont la discipline dominante est l'épidémiologie (Charrier et Barbier, 2021). Néanmoins, des travaux majeurs d'autres communautés épistémiques, notamment en géographie (Sorre, 1933 ; Picheral, 1983) et en sociologie (Beck, 1999 ; Bronner *et al.*, 2014), apportent des clés de compréhension fondamentales aux approches portant sur les risques dans le domaine

de la santé animale. En effet, les apports de la sociologie du risque ont irrigué les travaux en sciences vétérinaires, et de nombreux travaux se sont penchés sur les comportements des éleveurs, autour des notions de perception du risque, d'observance ou d'acceptabilité des mesures de gestion (Alarcon *et al.*, 2014; Léger *et al.*, 2017). Aussi, de nombreuses approches en sciences humaines et sociales se situent à l'échelle de l'individu ou des relations qu'il entretient avec son environnement. Par exemple, en sociologie, Bronner *et al.* (2014) abordent le problème de la sous-déclaration des cas de brucellose par les éleveurs; en géographie, Enticott (2012) explique les différences dans la mise en œuvre des mesures de gestion par la relation entre l'éleveur et son vétérinaire; en anthropologie, la question de la perte de sens de l'individu ou de groupes d'individus par rapport à la relation avec l'animal ou leur activité est évoquée par Emond *et al.*, (2021). Et si plusieurs travaux s'intéressent aux modes d'organisation collective pour la gestion de ces situations, ils le font souvent à l'échelle de l'État en action (McConnel et Stark, 2002; Barbier, 2006; Law et Moser, 2012; Ollivier, 2013), et peu de travaux sont disponibles sur les organisations locales d'éleveurs (réseaux d'exploitations, coopératives, associations, ou même syndicat agricole...) aux prises avec ces situations.

Pourtant, la gouvernance sanitaire en France est en pleine transition (Guériaux *et al.*, 2012), dans la mesure où elle cherche à élaborer davantage ses dispositifs au plus près des situations territoriales, et à impliquer (responsabiliser) les éleveurs et leurs organisations. Ces organisations, qui n'ont pas de mandat spécifique dans la gouvernance publique sanitaire, sont donc à la fois les destinataires de dispositifs publics de gestion (réglementation sur les exploitations par exemple), et les moteurs potentiels de ces dispositifs du fait de l'intense activité organisationnelle et managériale qui se déploie dans la dynamique de ces situations (Charrier *et al.*, 2024). De plus, ces organisations étant elles-mêmes mises en péril par le pathogène qui s'introduit dans le territoire, il apparaît pertinent de s'intéresser à la façon dont elles réagissent et deviennent des lieux de construction de capacités organisationnelles et managériales pour anticiper, répondre et se relever d'une crise sanitaire.

Capacités dynamiques de résilience

Capacités dynamiques

Depuis la proposition définitionnelle de Teece *et al.* (1997), le champ des capacités dynamiques a connu de nombreux développements et débats dans les approches en stratégie (Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002; Winter, 2003). Considérées comme une « extension de l'approche des ressources pour expliquer la notion d'avantage concurrentiel durable » (Altintas, 2020 : 120), elles traduisent l'idée selon laquelle les entreprises/organisations doivent en permanence modifier leurs ressources et leurs compétences afin de conserver un avantage concurrentiel et répondre à une évolution de leur environnement. Teece *et al.* (1997) définissent les capacités dynamiques comme « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse à des environnements en évolution constante » (p. 516). Altintas (2020) distingue deux courants de pensée dans le champ des capacités dynamiques : l'approche organisationnelle et l'approche managériale. La première approche met l'accent sur les apprentissages organisationnels et les routines organisationnelles pour générer des capacités dynamiques, la seconde sur l'activité managériale des gestionnaires de l'organisation, leurs aptitudes cognitives et leurs capacités à identifier et à

saisir les opportunités. Mais, surtout, Altintas (2015, 2020) repère et récapitule cinq caractéristiques d'un processus de création de capacité dynamique : la récurrence du processus (répétition sur une succession d'événements auxquels l'organisation répond); un processus stable, structuré et persistant; une modification effective des ressources et des compétences de l'organisation; un lien entre différents processus successifs (apprentissage des succès et des échecs d'un processus pour un processus suivant); une amélioration effective de la performance organisationnelle. Mais les travaux sur les capacités dynamiques ont principalement émergé autour d'une problématique liée à l'adaptation d'une organisation à un environnement concurrentiel, laissant de côté une problématique de gestion portant sur la résilience organisationnelle face à des événements perturbateurs.

Capacités dynamiques de résilience

La notion de résilience organisationnelle, qui émerge à partir des années 1980, a également connu de nombreux développements (Hamel et Välikangas, 2003; McManus *et al.*, 2008; Therrien, 2010; Akgün et Keskin, 2014), à partir desquels Altintas (2020) distingue deux types de résilience : celle liée à l'aptitude d'une organisation à absorber les événements perturbateurs, et celle liée à l'aptitude à éviter les conséquences de ces événements. «La résilience [...] consiste à mettre en œuvre une réponse appropriée aux événements perturbateurs le moment venu, tout en apportant des modifications organisationnelles qui doivent réduire l'impact de ces événements» (Al-Ayed, 2019, cité par Altintas, 2020 : 116). Dans le domaine de la stratégie, Therrien (2010) distingue cependant stratégie de résilience et stratégie d'anticipation, la première semblant être appropriée lorsque le problème est inconnu, la seconde lorsque le problème est connu (Wildavsky, 1988). Ainsi, «les stratégies d'anticipation risquent d'immobiliser inutilement des investissements contre des dangers qui peuvent ne jamais se matérialiser, alors que les stratégies de résilience incluent le potentiel pour un certain sacrifice (à court terme) dans l'intérêt d'une survie à plus long terme» (Therrien, 2010 : 157). Une réflexion en termes de capacité dynamique paraît dès lors être plus appropriée pour des stratégies de résiliences que pour des stratégies d'adaptation.

Rejoignant le constat de Duchek (2020) sur le faible nombre d'approches existantes permettant de décrire et de théoriser finement les capacités spécifiques qui contribuent à la résilience organisationnelle, Altintas (2020) élabore la notion de «capacités dynamiques de résilience» afin d'étendre le champ de réflexion des approches en sciences de gestion, souvent limitées aux capacités des organisations à répondre à une crise (capacité d'absorption, capacité d'appropriation et capacité de renouvellement, par exemple dans Bégin et Chabaud, 2010)³ :

«Très peu d'études [dans la littérature sur les capacités dynamiques] ont porté sur la gestion de deux événements perturbateurs successifs. Ainsi, le concept de capacité dynamique de résilience renvoie à une aptitude à modifier de manière récurrente les ressources et compétences de l'entreprise et peut permettre de comprendre comment construire une résilience sur le long terme» (Altintas, 2020 : 120).

3. «La capacité d'absorption qui consiste à faire face aux chocs peut être assimilée à la phase de réaction. La capacité d'appropriation se caractérise par les enseignements que l'entreprise tire après la gestion d'une crise, ces enseignements doivent permettre à l'entreprise de pallier ses défaillances organisationnelles afin de renforcer sa capacité à faire face aux chocs. [...] La capacité de renouvellement qui consiste à imaginer des solutions inédites face aux situations inhabituelles» (Altintas, 2020 : 124).

Duchek (2020) propose quant à elle un cadre conceptuel global pour analyser la résilience organisationnelle en trois phases (*anticipation, coping, adaptation*) et les capacités dynamiques de résiliences, à la fois associées à chacune des phases et en interaction : capacités d'observation et d'identification, de préparation (*anticipation*) ; capacités d'acceptation et capacités de développement et de mise en œuvre de solutions (*coping*) ; capacités d'apprentissage et de changement organisationnel (*adaptation*). Pour Duchek, les organisations doivent développer ces capacités propres à chacune des trois phases pour former une « méta-capacité » (*meta-capability*) de résilience organisationnelle. Son cadre conceptuel combine à la fois les perspectives organisationnelles (apprentissage, routines...) et managériales (improvisation, comportement des agents, capacité à identifier, accepter les problèmes, coordonner les actions...) et les capacités dynamiques de résilience. Aussi, alors que Duchek insiste sur la dimension « offensive » de la résilience organisationnelle, Altintas (2020) développe l'idée selon laquelle les capacités dynamiques peuvent générer le développement d'une résilience passive et d'une résilience active. La première renvoie à la gestion de crise et à la transformation des routines organisationnelles, permettant de réduire la vulnérabilité de l'organisation. La seconde a trait au développement de nouvelles activités à travers l'identification d'opportunités et la modification des ressources qui se concrétisent, par exemple, par une diversification de l'activité (Dahles et Susilowati, 2015). Altintas fait cinq propositions pour caractériser les propriétés des capacités dynamiques de résilience, qui sont présentées dans le tableau 2.1.

Tableau 2.1. Les propriétés des capacités dynamiques de résilience (d'après Altintas, 2020)

Résilience passive	Résilience active
Proposition 1 : la capacité dynamique de résilience influence positivement la gestion d'une crise grâce à la transformation des routines organisationnelles, qui génère le développement de réponses opérationnelles.	Proposition 5 : construire une capacité dynamique influence positivement la résilience active à travers la modification des ressources, qui permet le développement de nouvelles activités en période de turbulence.
Proposition 2 : la capacité dynamique de résilience influence positivement la gestion d'une crise grâce à l'apprentissage, qui permet de pallier les défaillances organisationnelles à travers la mise en œuvre de changements organisationnels et stratégiques.	Proposition 6 : de fortes capacités dynamiques managériales influencent positivement la résilience active grâce au renouvellement continu des ressources en périodes de turbulence.
Proposition 3 : construire une capacité dynamique influence positivement le développement d'une résilience organisationnelle sur le long terme.	
Proposition 4 : les capacités dynamiques managériales influencent positivement la construction d'une résilience individuelle, qui va favoriser la construction d'une résilience organisationnelle.	

Le développement de capacités dynamiques est donc fortement lié à la structure organisationnelle et/ou à l'activité managériale, qui déterminent de manière dynamique le degré de résilience d'une organisation. Or des approches portant sur la

résilience organisationnelle (Pagano, 2009; Fulconis *et al.*, 2019) et sur les capacités dynamiques mettent un accent particulier sur les structures organisationnelles et inter-organisationnelles en réseau (Eisenhardt et Martin, 2000; Teece, 2007), sans toutefois se rejoindre totalement (Therrien, 2010).

Capacités dynamiques réticulaires de résilience

Le rôle des réseaux dans la résilience organisationnelle

La nature des relations entre les éléments d'un agencement organisationnel est avancée comme un facteur explicatif de la capacité d'adaptation, de flexibilité ou de résilience d'une organisation face à un événement perturbateur. Duchek (2020) souligne ainsi, entre autres, l'importance des « ressources sociales » comme facteur contextuel favorisant le développement de capacités de résilience (permettant le partage d'informations entre les agents, l'échange de ressources, améliorant la collaboration...). Le capital social de l'organisation, des relations respectueuses et de confiance, des objectifs et des visions partagées entre les membres de l'organisation sont des éléments constitutifs de ces ressources sociales. Dans une perspective situationnelle par exemple, l'interaction entre les acteurs, coordonnée ou spontanée, est un facteur clé de réorganisation face à une situation indéterminée (théorie de la relation entre *sensemaking* et *organizing* de Weick *et al.*, 2005; notion de situation de gestion de Girin, 1990 et Journé et Raulet-Croset, 2008). La notion de « *mindfulness* » de Weick et Sutcliffe (2001) traduit à la fois un état d'esprit et une forme d'organisation collectifs permettant aux managers d'exploiter les expériences nouvelles (notamment inattendues, imprévues), à travers des apprentissages et des capacités de réorganisation, ce que permet la forme même de l'organisation. Cet état suppose alors pour Weick et Sutcliffe des agencements organisationnels « lâches » ou « faiblement couplés » (*loose coupling*). La notion de « Qui-vive organisationnel », proposée par Orvain (2014), suppose un « couplage plus serré » entre les acteurs de l'organisation et est plutôt adaptée à une situation où il y a peu d'imprévu. Ces notions peuvent être rapprochées de la discussion de Termeer *et al.* (2019) sur les problèmes pernicieux, et les formes d'organisation qu'ils proposent pour aborder ce type de problèmes. Ils présentent certaines caractéristiques qualifiées de « *clumsy* » (solutions « maladroites ») ou « *messy* » (des institutions « désordonnées »). En termes de structure organisationnelle, les organisations en réseau, supposant un couplage relativement « lâche » (Kerwood, 1995), semblent être particulièrement intéressantes à étudier du point de vue des capacités dynamiques de résilience.

Mais un couplage « lâche » ne signifie pas une absence de tissu social fort (culture d'entreprise, objectifs communs, communautés de pratiques, etc.). En effet, « le facteur clé de la résilience organisationnelle est l'aptitude de l'organisation à permettre aux relations organisationnelles de persister durant la crise » (Powley, 2009, cité par Therrien, 2010 : 156). Qu'il s'agisse d'une crise économique (cas d'un réseau de franchise lors de la crise de 2008, Chanut et Poiré, 2012) ou d'un drame social majeur (fusillade dans une école dans le cas de Powley, 2009), le tissu social est essentiel pour la résilience en tant que capacité d'une communauté à mobiliser les ressources acquises par une organisation (voir structure sociale de résilience de Obrist *et al.*, 2010). Les relations au sein de l'organisation et entre les organisations d'un réseau sont au cœur de l'activité des managers pour construire des capacités dynamiques

de résilience (Altintas, 2020). Les capacités dynamiques de résilience à l'échelle d'un réseau seraient donc basées sur des relations sociales fortes entre les individus et les organisations, mais autorisant néanmoins des marges de manœuvre organisationnelles et managériales (*organizational slack*) (Therrien, 2010).

Les capacités dynamiques réticulaires

Pour Josserand (2007), les réseaux sont « une toile de fond » pertinente pour les capacités dynamiques. En effet, l'approche primaire des capacités dynamiques étant basée sur une approche « *resource-based* », les réseaux, en tant que « nœuds de ressources », sont potentiellement créateurs de capacités dynamiques. Dans une étude sur les réseaux territorialisés d'organisations, Meurier et Guieu (2014) mettent en évidence les capacités dynamiques de ces réseaux, qui se traduisent par la capacité à créer de nouvelles formes de collaborations ou à hybrider des ressources pour le développement de projets partagés. Dans les réseaux logistiques, Fulconis *et al.* (2019) proposent une typologie des capacités dynamiques que l'on pourrait qualifier de « réticulaires » : les capacités de coopération et de coordination, les capacités d'adaptation et les capacités de résilience pro-actives. Ces dernières sont décrites par rapport à trois caractéristiques majeures : les perturbations (qui renvoient au type de perturbations, leurs fréquences et leurs conséquences), les tactiques et les stratégies (qui renvoient aux modalités de reconfiguration des ressources, à la présence de routines permettant de répondre à l'incertitude, aux modalités d'apprentissage...), les innovations (innovations communes, type d'autonomie des partenaires du réseau, manifestation d'un système commun de valeurs...).

Une perspective visant à analyser les capacités dynamiques réticulaires pour la résilience d'une organisation impliquerait donc, à notre sens, deux points de vigilance pour décrire et expliquer les facteurs permettant une modification de la base des ressources de l'organisation afin de répondre à un événement perturbateur. La première, issue d'une perspective traitant de l'activité managériale, est l'attention portée à l'activité des managers de l'organisation (Pagano, 2009 ; Altintas, 2020) : « la capacité à gérer, développer et renforcer les relations avec les acteurs externes pourrait être qualifiée de “capacité dynamique” » (Pagano, 2009 : 3 ; notre traduction). À l'aune de cette perspective managériale, Dari et Meurier (2019) montrent que la proximité géographique favorise un accès aux ressources et la construction de capacités dynamiques, à condition que les managers de réseaux territorialisés d'organisations soient des « activateurs de proximité ». La seconde, issue d'une perspective organisationnelle sur les systèmes productifs localisés, s'intéresse de manière plus poussée à la dimension spatiale et géographique des réseaux (Pecqueur, 2005 ; Leoncini *et al.*, 2006 ; Meurier et Guieu, 2014). En effet, si les capacités relationnelles sont centrales dans les approches portant sur les capacités dynamiques de résilience, « ce type de proximité [territoriale] est au contraire essentiel pour la diffusion des éléments de connaissance tacites, dont la diffusion “incarnée” bénéficie de la localisation sur un territoire commun » (Leoncini *et al.*, 2006 : 32). L'inscription des acteurs dans un territoire influe en effet sur les modalités de gestion mises en œuvre (Raulet-Croset, 2008). Les acteurs ont ainsi accès à des ressources matérielles (objets, dispositifs, etc.) et symboliques (Debarbieux, 2003), et cela d'autant plus si ces acteurs, du fait de leur proximité sociale et spatiale, partagent une certaine identité associée à leur manière de vivre et de percevoir le territoire dans lequel ils s'inscrivent (di Méo, 1996). Les capacités dynamiques réticulaires de résilience se

situeraient donc entre une perspective « stabilisante », induite par les caractéristiques des réseaux, et une perspective « flexibilisante », liée à l'activité managériale organisationnelle, qui dépendent d'une dynamique de territoire en lien avec la proximité sociale, spatiale et identitaire que les acteurs partagent. Et d'une certaine manière, il s'agit de plonger, par rapport au cadre conceptuel de Duchek (2020), au cœur des ressources sociales de l'organisation, vues non pas comme un contexte, mais comme un objet de management.

Notre recherche a donc visé à repérer la construction de capacités dynamiques réticulaires de résilience dans le cas d'une organisation d'éleveurs ancrée dans un territoire, et de montrer en quoi ces capacités dynamiques dépendent à la fois de la « toile de fond » de l'organisation réseau et de sa stabilité, ainsi que de la dynamique managériale au sein de ce réseau.

► Terrain et méthode : étude de cas en Corse

Notre approche est une étude de cas (Yin, 2003) au cours de laquelle nous avons tenté d'identifier et de caractériser les capacités dynamiques de résilience de l'OSS, les conditions de leur émergence et les moments de leur construction. Nous présentons tout d'abord le terrain de notre étude de cas, à savoir l'organisation du schéma de sélection de la brebis corse face à une maladie infectieuse, la FCO, puis nous présentons les modalités de collecte et d'analyse des données.

Terrain : FCO en Corse, organisation d'un schéma de sélection

Éléments synthétiques de description de l'élevage ovin corse

L'élevage ovin corse est à dominante laitière, pour la fabrication de fromage au lait cru. La stratégie de développement de l'élevage est basée, entre autres, sur la reconnaissance de la qualité des produits (l'AOP « Brocciu » est reconnue en 2013 par exemple). Mais elle repose aussi sur la reconnaissance et la valorisation de la race locale de brebis (petit format, autour de 35 kg, adaptée aux conditions pédoclimatiques corses et valorisant très bien des surfaces herbagées peu productives), ainsi que sur l'amélioration des performances zootechniques des troupeaux de race corse. C'est une race « à petit effectif », comptant en 2016 environ 113 100 individus en Corse, dont 80 190 brebis mères.

Schéma de sélection de la brebis corse et dynamique de développement

Afin de gérer la génétique et les performances de cette race à petit effectif, le schéma de sélection ovin corse a été créé en 1985 (Fédération régionale corse de sélection ovine, Frecsov). Un schéma de sélection est « ce qui regroupe le dispositif de sélection, les objectifs de sélection et les activités de sélection permettant l'amélioration d'une population » (Labatut *et al.*, 2012 : 145). La sélection est une activité visant à améliorer les performances, selon des critères notamment zootechniques (production de lait, taux d'engraissement, réduction du risque de mammites...), d'un troupeau ou d'une population. Avec le développement des disciplines scientifiques et techniques liées à la sélection animale (génétique, zootechnie), la sélection des animaux d'élevage va évoluer dans les années 1950, à travers la mise en place par l'État français d'un dispositif visant à améliorer la qualité génétique du cheptel national. La loi de 1966 (n° 66-1005) instaure un régime coopératif et public de sélection des races animales.

Jusqu'aux innovations récentes de la génomique, le travail de sélection reposait sur une activité de testage sur descendance (test des performances des descendants pour évaluer les qualités d'un reproducteur) et, dans certains cas, sur l'insémination artificielle, permettant ainsi de diffuser largement la semence des animaux sélectionnés. Les coopératives d'insémination artificielle se sont développées pour gérer la production et la vente de ces semences.

En 1992, ont lieu les premiers essais d'insémination artificielle à l'INRA de Corte et, en 1996, est mis en place un schéma sur descendance avec testage de béliers par insémination artificielle, et la Frecsov est reconnue par le ministère de l'Agriculture comme UPRA Brebis corse (Unité nationale de sélection et de promotion de la race brebis corse), elle devient l'OS Corse en 2008 (association loi 1901 qui gère la coordination des éleveurs-sélectionneurs et assure un suivi technique des élevages). En 1999, la coopérative Corsia est créée. Elle réalise les prestations d'insémination artificielle, de mise en pension des animaux, et de vente des agnelles et des béliers. OS et Corsia forment ce que nous allons appeler l'organisation du schéma de sélection (OSS). Le critère de sélection principal de l'OSS est la production laitière (quantité), tout en préservant les critères caractérisant la race de brebis corse (standard de la race, rusticité, bonne adaptation au milieu, facilité à agneler). D'autres critères seront progressivement ajoutés : résistance à la maladie de la tremblante, cornage des béliers... La sélection sur la base du critère « production de lait » est réalisée *via* le contrôle laitier : les élevages de l'OSS font l'objet d'un suivi visant à mesurer la quantité de lait produite par brebis. En 2016, l'OSS comprenait 57 élevages, représentant 10 % des élevages recensés en Corse (568) et 21,2 % du cheptel de brebis (113 100).

L'introduction du virus de la fièvre catarrhale ovine (FCO) en 2000 va mettre l'OSS face à la nécessité de s'adapter et de répondre à ses effets sur les élevages et leur travail de sélection. La FCO est une maladie virale transmise par des moucheron piqueurs (*Culicoides*). Le virus présente plusieurs « variants » (sérotypes, 27 décrits dans le monde) et provoque différents syndromes en fonction du sérotype concerné (symptômes de la « langue bleue », fièvres, troubles respiratoires..., voir Mounaix *et al.*, 2008). Qualifiée de « maladie réglementée », elle est soumise à des mesures de surveillance et de police sanitaire, définies par les autorités sanitaires (vaccination, abattage ou confinement des animaux, désinsectisation des animaux et des bâtiments par exemple). La mise au point de vaccins performants a été un enjeu majeur dans les années 2000. Avant l'émergence de cette maladie, aucun vaccin n'était produit en France et les premiers vaccins utilisés étaient importés d'Afrique du Sud. Ces vaccins étaient des vaccins à virus atténué ou « virus vivant » : le virus conservait sa capacité de répllication chez l'animal mais avec une pathogénicité fortement diminuée. Depuis, les vaccins produits et commercialisés en France sont des vaccins à virus « inactivé » – le virus est soumis à des conditions physico-chimiques qui lui enlèvent son pouvoir infectieux mais qui conservent ses caractères immunogènes. Les conséquences de ces épizooties, au-delà des impacts économiques et techniques, furent multiples, dont la remise en cause des modalités de gestion du sanitaire en France, amenant à la construction de la Nouvelle gouvernance du sanitaire (Bricq, 2008).

Depuis, la FCO a fait plusieurs incursions en Corse, impliquant plusieurs sérotypes différents : le sérotype 2 en 2000, le sérotype 4 en 2003, le sérotype 16 en 2004 et, enfin, le sérotype 1 en 2013. Chaque sérotype crée une situation différente car certains sont

plus virulents que d'autres pour les animaux (et affectent différemment les ovins, les bovins et les caprins), et à chaque sérotype correspond un vaccin spécifique (vaccins spécifiques pour le sérotype 1 ou, parfois, existence d'un vaccin dit « bivalent », comme par exemple le vaccin valable pour les sérotypes 1 et 8). Toutes les introductions de la maladie se sont faites depuis la Sardaigne, séparée de la Corse par un bras de mer d'une dizaine de kilomètres. Les premières épizooties de FCO ont provoqué des mortalités importantes (notamment les sérotypes 2 et 4), affectant ainsi durablement le cheptel de l'île. La profession n'a jamais pu retrouver le « niveau d'élevage » (nombre de bêtes) du début des années 2000. D'autres facteurs contribuent à la dynamique de diminution du cheptel de l'île : autres problématiques sanitaires (parasitisme), vieillissement de la population d'éleveurs et difficile développement des exploitations et des filières (problématiques liées à l'accès au foncier, à la ressource alimentaire...), déprise agricole, etc. Aussi, l'OSS faisant partie des acteurs au cœur de la dynamique de développement de l'élevage, les crises successives de FCO ont fortement impacté son activité.

Construction et analyse du matériau

Collecte du matériau

Une série de 15 entretiens semi-structurés (Romelaer, 2005) a été réalisée : 12 éleveurs adhérents à l'OSS, deux responsables techniques et administratifs de l'OSS, ainsi qu'un technicien de l'interprofession laitière. Il était demandé aux répondants de « raconter leur histoire » de la FCO, en séquençant progressivement ces récits sur des périodes spécifiques, marquées par des événements particuliers. L'entretien cherchait à détailler les actions mises en œuvre dans ces différentes « périodes FCO », à la fois à l'échelle des élevages, mais également de l'OSS. Des entretiens exploratoires ont permis d'identifier des thèmes de discussion (par exemple stratégie pour combler les pertes dues à la FCO), et les entretiens suivants permettaient d'identifier de nouveaux thèmes (par exemple impacts de la vaccination sur la fertilité des béliers). Ces thèmes étaient regroupés dans une grille thématique (Miles et Huberman, 2003) et chaque entretien fournissait du contenu (discours).

Analyses de données

Le contenu était ensuite codé en référence aux caractéristiques des capacités dynamiques, notamment les moments d'inflexion stratégiques, le type de ressource qui était modifié, ainsi que la récurrence de ces modifications. Les activités spécifiques de l'OSS étaient également identifiées et codées de manière à visualiser des caractéristiques des capacités dynamiques réticulaires (ressources organisationnelles potentiellement modifiées, comme des contrats par exemple, ou encore l'activité des techniciens auprès des élevages en temps de FCO). L'organisation des thèmes par un codage temporel a permis de construire une approche narrative (Dumez, 2013) de l'évolution de l'organisation au cours des différentes situations FCO, et d'identifier les moments d'inflexion dans les agencements organisationnels (modification du statut de ressources par exemple), qui pouvaient révéler des capacités dynamiques. Complétée par des « cartes visuelles » temporelles (Parmentier-Cajaiba *et al.*, 2020), l'approche narrative permettait de décrire finement les ressources et les processus de modification dont elles faisaient l'objet, et donc de caractériser et de catégoriser l'expression de capacités dynamiques.

Tableau 2.2. Acteurs interrogés

Code entretien	Type d'acteur	Date entretien
Entretien 1	Éleveur/Éleveuse	26/06/2018
Entretien 2	Éleveur/Éleveuse	08/06/2018
Entretien 3	Éleveur/Éleveuse	11/06/2018
Entretien 4	Éleveur/Éleveuse	13/06/2018
Entretien 5	Éleveur/Éleveuse	25/06/2018
Entretien 6	Éleveur/Éleveuse	25/06/2018
Entretien 7	Éleveur/Éleveuse	06/07/2018
Entretien 8	Éleveur/Éleveuse	04/07/2018
Entretien 9	Éleveur/Éleveuse	04/07/2018
Entretien 10	Éleveur/Éleveuse	05/07/2018
Entretien 11	Éleveur/Éleveuse	17/07/2018
Entretien 12	Éleveur/Éleveuse	17/07/2018
Entretien 13	Personnel OSS	12/04/2018
Entretien 14	Personnel OSS	19/03/2018
Entretien 15	Personnel interprofession	07/05/2021

» Résultats : les capacités dynamiques du réseau au cœur des stratégies de réponse et d'anticipation des épizooties

D'une *coping strategy* à une stratégie de *preparedness*

Épisode 2000-2001

La figure 2.1 présente la chronologie des épisodes FCO et les principaux moments de l'évolution de l'organisation qui y sont liés. Considérée comme une maladie exotique à l'époque, la FCO fait l'objet d'une réglementation stricte : « Il y a eu 600 abattages en 2 jours. On s'est battu à l'époque contre cette mesure, et l'abattage a été abandonné car on est une race à petit effectif » (entretien 14). Le premier épisode FCO (sérotypé 2, 49 foyers en 2000, 355 en 2001), malgré une vaccination obligatoire (à l'époque, la France ne produisant pas de vaccin et importait le vaccin d'Afrique du Sud), déclenchée après la détection du premier foyer, a causé des dégâts dans l'ensemble des élevages de l'île (mortalités et morbidités, une partie des éleveurs n'ayant pas vacciné leurs troupeaux). Pour reconstituer les cheptels, l'OSS a décidé, en 2002, d'élever davantage d'agnelles, c'est-à-dire d'augmenter le taux de renouvellement. Il s'agit, dans le cas hypothétique d'un élevage possédant 100 brebis, ayant un taux de renouvellement de 15 % (15 brebis sont envoyées à la réforme et 15 agnelles nées dans l'année sont sélectionnées pour intégrer le troupeau), d'augmenter ce taux à 17 ou à 20 %. Ainsi, au total, l'OSS a élevé 2 300 agnelles au lieu 350-400 en régime « normal ». Grâce à des subventions régionales amortissant le coût de l'élevage de ces animaux (alimentation, soins...), ces agnelles étaient alors vendues aux éleveurs de l'organisation, mais aussi aux autres, à 16 euros l'unité (contre 126 euros en régime « normal ») : « On en a acheté une quarantaine à l'époque » (entretien 11). De plus, dans l'élevage de l'OSS, ses responsables ont fait

entrer des agnelles de première lactation (ou « agnelles d'agnelles »), que l'on n'élève pas d'ordinaire parce qu'on ne connaît pas l'index de production de leurs mères (car les mères commençant à peine la production) et que ce sont des « animaux plus petits, qui s'élèvent moins bien » (entretien 13). Ce dispositif ponctuel, basé sur le principe d'élever des animaux qui ne sont pas prévus pour en régime « normal », a permis à certains éleveurs (de l'organisation ou non) de reconstituer leur cheptel : « Si on n'avait pas été là, il y a des gens qui n'auraient pas eu de renouvellement » (entretien 13).

Épisodes 2003-2004 : « vaccins » et mix de sérotypes

Les deux épisodes suivants (sérotypage 4 en 2003 et sérotypage 16 en 2004) ont eu moins d'impacts sur le secteur. Mais l'impact le plus significatif a été lié aux conséquences de la vaccination. En effet, en 2003, un premier problème surgit : la vaccination des béliers rend ces derniers stériles. Tous les béliers du centre de testage sont alors réformés : « On s'est pris une grosse claque, psychologiquement, ça nous a foutu un coup » (entretien 13). Les vingt années de travail de sélection sont à ce moment considérées comme perdues, malgré les indemnités versées par l'État : « On donne 500 francs⁴ par bélier. Mais où on les trouve les béliers, il n'y en a plus sur le territoire ? Je vais donc mettre des billets de 500 francs sur mes prairies » (entretien 14). Au sein du réseau d'éleveurs de l'organisation, les techniciens identifient alors les béliers qui avaient été vendus aux éleveurs, enfants des béliers qui ont été réformés, et ce grâce aux carnets d'agnelage et au traçage des animaux. Le travail de sélection se poursuivra à partir de ces animaux, qui deviennent des producteurs de semences pour l'insémination artificielle à l'échelle de l'organisation au lieu de rester des reproducteurs dans un élevage particulier. Cet épisode marquera les mémoires de l'ensemble de la filière car malgré la mise au point de nouveaux vaccins (à virus délété), de nombreux éleveurs préféreront éviter de vacciner leurs béliers lors des épisodes de FCO suivants : « Mes béliers ne sont pas vaccinés, j'aime mieux avoir des béliers morts que des béliers stériles » (entretien 3). Quant au vaccin lié au sérotypage 16, insuffisamment testé avant son importation et sa mise en œuvre, il sera rapidement abandonné suite à certains foyers de FCO16 causés par le vaccin.

Enfin, la circulation de trois sérotypes différents dans le territoire provoque des restrictions de mouvements d'animaux, comme le prévoit la réglementation nationale. Ainsi, le centre de testage, situé en Haute-Corse, ne pouvait plus, à un moment donné, recevoir et envoyer des animaux aux élevages en Corse-du-Sud : « On a donc dû créer temporairement un centre au sein du lycée agricole de Sartène [en Corse-du-Sud] pour accueillir ces animaux. C'est n'importe quoi, car les *Culicoides* n'ont pas de frontières administratives » (entretien 14).

Épisode 2013

Si l'épisode de 2013 (sérotypage 1) a concerné une grande partie des élevages (177 foyers en 2013 et 31 en 2014), et si cet épisode a été comparé à celui de 2000-2001 en termes de patron épidémiologique, il semble avoir eu moins d'impacts directs sur les élevages, en termes de mortalité et de morbidité. Nous relatons ici deux impacts en termes de stratégie organisationnelle et politique pour l'OSS. Le premier est lié à la mise au point

4. Au moment de l'entretien, le passage à l'euro était récent (1999), et c'est pour cette raison que la personne interrogée mentionne des prix en francs. 500 francs en 2003 correspondent à 109,06 euros de 2025.

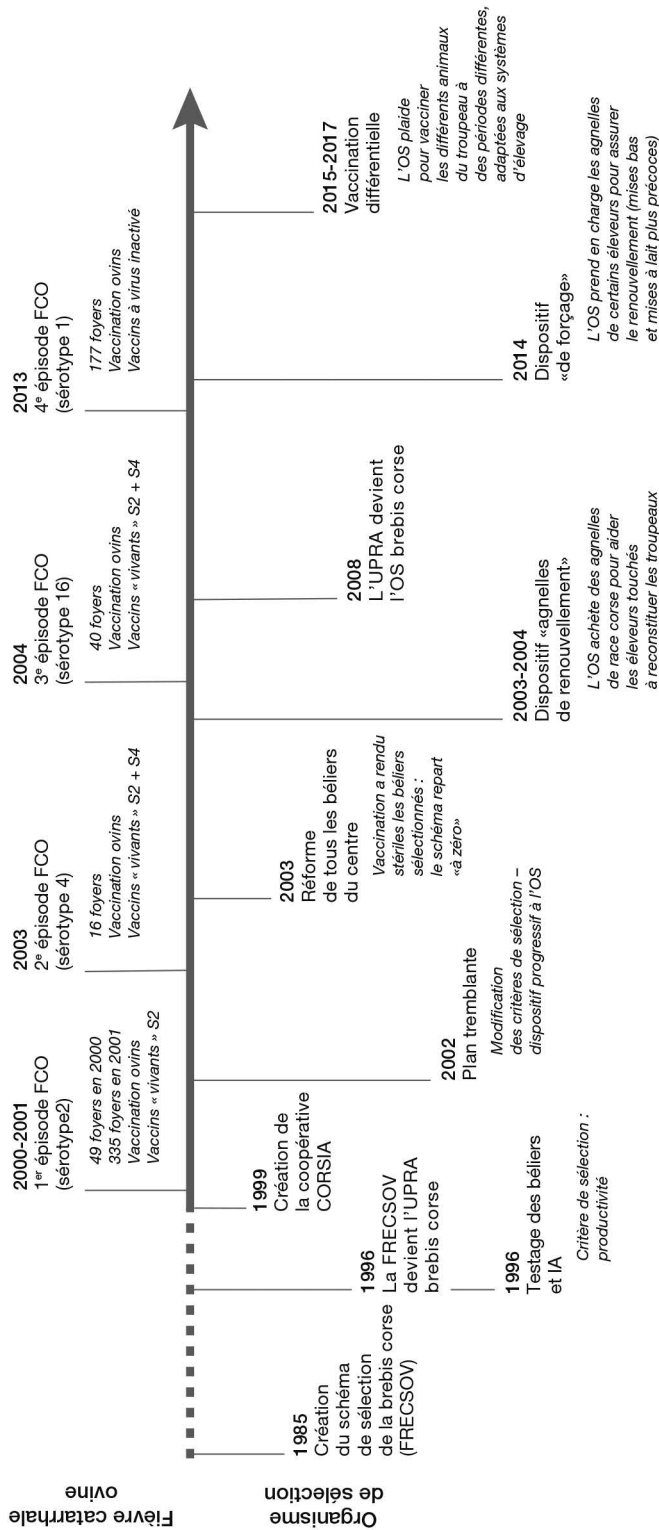


Figure 2.1. Chronologies des épisodes de fièvre catarrhale ovine (FCO) et des évolutions de l'organisation du schéma de sélection (OSS) (source : Leflaive, 2018).

d'un « dispositif de forçage ». Financé par des subventions publiques et porté par l'OSS, ce dispositif vise à proposer à l'éleveur de « prendre en charge une partie des agnelles pour assurer le renouvellement. Par exemple, s'il est à 16 %, on lui propose de monter à 20 % et de prendre en charge ce surplus. On gère ses animaux en fonction de son système d'élevage (synchronisation des luttas, cadrage par rapport à la date d'entrée en production laitière...). On gère donc la FCO [on les vaccine] et les dimensions zootechniques » (entretien 14). Lancé en 2014, ce dispositif vise donc à se préparer à une future introduction de FCO, quels que soient le sérotype et la stratégie de lutte mise en œuvre par les autorités sanitaires. Fin 2014, ce dispositif inclut 18 éleveurs de l'organisation, soit environ 800 brebis. Il induit donc des changements dans l'organisation, l'OSS se chargeant de gérer les opérations zootechniques sur ces animaux (à la place de l'éleveur), ainsi que les relations avec le vétérinaire sanitaire.

Le second impact est d'ordre politique, dans le sens où il y a une participation accrue de l'OSS à la conception des stratégies de lutte mises en œuvre par les services de l'État : « On aurait bien voulu aider la filière comme en 2001 mais on nous a dit qu'on n'était pas la profession. Donc, on nous a associés à quasiment aucune réunion si ce n'est comme ça, pour la forme » (entretien 3). Pour autant, élus et responsables de l'organisation seront par exemple présents dans les CNOPSAV et CROPSAV⁵ à partir de 2014, où ils feront des propositions concrètes d'actions, comme la mise en place d'un stock d'antigènes (pour la fabrication rapide de vaccins) à l'échelle de l'île, la vaccination différentielle (vacciner les agnelles, les brebis et les béliers à différents moments, en raison du cycle zootechnique des exploitations), ou encore la proposition d'utiliser le centre de l'OSS comme un lieu de surveillance de la FCO (analyses sérologiques ponctuelles). Cette dernière proposition vise, entre autres, à pallier la défaillance du dispositif de surveillance officiel, basé sur l'analyse de sérums de bovins à l'abattoir. Ce dispositif n'avait pas détecté la FCO en 2013. Alors qu'elle n'est tout d'abord pas considérée comme un acteur du sanitaire, l'organisation prend peu à peu une place en tant qu'interlocuteur (notamment en raison de la communication au sein de ce réseau, qui informe les éleveurs des opérations sanitaires), malgré l'expression de rivalités avec d'autres organisations professionnelles.

Ces deux évolutions, à la fois technico-organisationnelles et politiques, marquent le passage de l'organisation dans une stratégie de *preparedness* (anticipation des pertes lors d'une future introduction de FCO et participation aux arènes décisionnelles de la politique sanitaire locale pour la gestion de la FCO, mais potentiellement aussi d'autres dangers), visant le maintien et le développement des performances zootechniques des élevages. La construction de capacités réticulaires de résilience s'exprime dans ce passage d'une action de réponse en urgence (*coping strategy*) à une action d'anticipation.

Modification de la base de ressources de l'organisation

Le renouvellement des troupeaux : le changement de statut des agnelles

D'une réponse dans l'urgence lors de la crise de 2000-2001 à la mise au point du « dispositif de forçage » en 2014, l'organisation modifie la base d'une de ses ressources principales, les agnelles de renouvellement. En élevant davantage d'agnelles en 2002, et même si les agnelles de première lactation sont considérées comme potentiellement moins performantes,

5. Les Conseils régionaux d'orientation de la politique sanitaire animale et végétale et les Conseils nationaux d'orientation de la politique sanitaire animale et végétale.

l'organisation a également assuré une certaine connaissance de la base génétique de cette population : « La race corse est une race à vocation très régionale, et donc on n'en trouve pas ailleurs. Sinon, une autre solution aurait été de prendre des Lacaune ou des Sardes, mais ça aurait un peu mis le bazar dans notre sélection » (entretien 13). Ainsi, la ressource est modifiée : des animaux destinés à la réforme (faiblement valorisée, mais nécessaire au maintien du système) deviennent des animaux productifs (de nouvelles agnelles et béliers d'abord, de lait ensuite). Si ces animaux sont souvent des jeunes, on note aussi des cas de maintien de brebis âgées, qui devaient être réformées pour le renouvellement du troupeau mais qui seront gardées une saison de plus. Enfin, pour certains éleveurs, le dispositif de forçage représente un changement relativement profond de l'organisation, car il modifie certaines caractéristiques technico-organisationnelles : « Le forçage est un avantage, les mises-bas sont plus précoces, plus groupées » (entretien 7).

Les béliers

Les béliers sont l'autre ressource principale de l'organisation, puisque tout le travail de sélection repose sur cette ressource. En effet, les béliers reproducteurs qui sont vendus à des prix intéressants pour les membres de l'organisation sont sélectionnés sur la base des performances de leurs descendance. Les béliers du centre de testage sont utilisés pour l'IA (insémination artificielle) dans les exploitations adhérentes à l'OSS. En 2003, comme nous l'avons vu, ces béliers sont rendus stériles par la vaccination, et sont réformés : « On a dû quasiment tout recommencer à zéro » (entretien 3). Ainsi, les outils utilisés pour la sélection des béliers (les carnets d'agnelage et l'identification des animaux) se sont révélés être des ressources pour la résilience de l'OSS. Le fait que des informations sur les parents et la descendance des béliers réformés aient été renseignées dans le cadre de l'activité de sélection a en effet permis de redémarrer l'activité sans perdre tous les résultats obtenus lors des efforts précédents. Étant donné la faible disponibilité en béliers de race corse ailleurs (race à petit effectif, localisée sur un territoire), ce type d'information se révèle être une ressource pour la résilience, alors qu'elle n'est pas destinée à cela à l'origine. Et des jeunes mâles, destinés à être reproducteurs sur la ferme (ou réformés selon la stratégie de chaque exploitation), sont devenus des reproducteurs du centre pour l'IA à l'échelle de toutes les exploitations de l'OSS.

La vaccination différentielle

Si le vaccin est une ressource publique (financé par l'État pour tous les éleveurs), l'OSS argumente sur ses modalités d'utilisation. En effet, le dispositif de vaccination prévoit une seule visite du vétérinaire, au cours de laquelle tous les animaux de l'élevage sont vaccinés. Or, « dans le système d'élevage, on ne vaccine pas les différents animaux au même moment : les jeunes au sevrage, les béliers au moins deux mois avant la lutte, les brebis laitières au moment du tarissement. On s'est battu pendant des années pour pouvoir adapter la vaccination de manière différentielle » (entretien 13). L'action de l'OSS se situe à deux niveaux : au niveau des réunions de coordination des acteurs (argumentation en faveur de la vaccination différentielle), et au niveau de leur réseau d'éleveurs et des vétérinaires sanitaires qui interviennent sur ces élevages. Sur ces deux niveaux, l'action aboutit (modulation du financement de la visite vétérinaire sur plusieurs visites), et les éleveurs du réseau, prenant rendez-vous avec leur vétérinaire, organisent ces visites à différents moments afin de mettre en œuvre cette vaccination différentielle (entretien 5).

Ces trois exemples montrent l'expression de capacités dynamiques de résilience à l'échelle de l'OSS, puisque la base de ressources est modifiée, à la fois pour répondre à la crise et retrouver un état initial, mais également pour modifier l'organisation à long terme (vaccination différentielle, « dispositif de forçage »). Ces capacités sont bien l'expression d'une activité managériale dynamique déployée par les responsables et les techniciens de l'OSS, à l'échelle du réseau, qui dépendent donc d'une certaine solidité de ce réseau.

Les éleveurs et l'ancrage territorial du réseau comme base de ressource principale

À l'époque de la crise de 2013, le réseau de l'OSS comprend 54 élevages, représentant un peu plus de 15 000 brebis laitières. Les capacités dynamiques ayant permis ces modifications et le redressement de l'activité de l'OSS sont finalement dépendantes du maintien d'une ressource principale, les éleveurs, et de la qualité de la relation au sein du réseau, notamment entre les éleveurs et les deux organisations qui les regroupent, l'association et la coopérative.

Flexibilité de la relation entre l'OSS et les éleveurs

De manière assez surprenante, les engagements des éleveurs et des organisations les uns envers les autres ne sont pas inscrits dans une quelconque contractualisation. C'est un engagement « moral », qui définit toutefois de manière claire les engagements de chacun. L'éleveur s'engage : à adhérer au contrôle laitier officiel, à tenir un carnet d'agnelages (noter les dates de mises-bas), à renseigner rigoureusement les filiations (on doit connaître la mère et la date de naissance de toute agnelle ou petit bélier), à avoir un troupeau de 50 brebis minimum, un seuil de production de 100 L par an par brebis minimum et un seuil de renouvellement de 17 % minimum, et à pratiquer les inséminations artificielles sur 30 % du troupeau minimum. En contrepartie, l'OSS s'engage : à acheter les petits béliers qui naissent d'accouplements raisonnés, à réaliser les opérations d'inséminations artificielles dans les élevages, à acheter les agnelles que l'éleveur souhaite vendre et à lui faire bénéficier des aides spécifiques auxquelles il peut prétendre en tant qu'éleveur sélectionneur. Les éleveurs interrogés sont tous assez unanimes, ils ne pensent pas qu'un contrat écrit changerait quoi que ce soit à leur engagement, qu'ils prennent très au sérieux : « C'est un échange de bons procédés, un contrat moral avec un intérêt pour les deux parties » (entretien 2) ; « Je ne vois aucune différence. Si je m'engage oralement, c'est la même chose que si je signe un papier » (entretien 10) ; « La démarche vaut engagement. On n'entre pas dans le schéma si on n'a pas d'idées précises de ce qu'on veut en faire, de ce dont on a envie de bénéficier » (entretien 11) ; « Pour rentrer au schéma, vous savez qu'il faut faire ça et ça, après, libre à vous. Mais ça fonctionne bien, donc ne voit pas le but de serrer les boulons, de faire signer des contrats » (entretien 5). En outre, la signature d'un contrat est considérée, pour un schéma de sélection de cette taille, dans lequel tout le monde se connaît, comme potentiellement rebutant (entretien 14). Les techniciens des organisations connaissent les éleveurs et leurs situations, et savent que si, sur une saison, tel éleveur ne peut pas fournir d'animal à l'organisation (notamment en cas d'événement sanitaire), ce n'est pas une difficulté, étant donné qu'il y a toujours, parmi les membres, un nombre suffisant d'éleveurs en capacité de le faire.

Enfin, lors des différentes crises FCO, l'OSS a joué un rôle important pour beaucoup d'éleveurs, se révélant être un interlocuteur privilégié tant sur le plan zootechnique que sanitaire, et même administratif (alors que sa vocation première est la sélection génétique) : « Ils nous ont donné un coup de main parce qu'on ne savait pas quoi faire, on ne savait pas ce que c'était » (entretien 8). L'OSS est également considérée comme l'organisation qui « a mis en place le protocole de vaccination en juillet [période non prévue au départ par le dispositif de vaccination 2013] pour les éleveurs qui voulaient vacciner au moment du tarissement [c'est-à-dire lorsque les brebis n'ont plus de lait] » (entretien 4). Le maintien de « bonnes relations » entre les éleveurs et l'OSS est donc à la fois une cause et une conséquence de l'expression des capacités dynamiques que nous avons décrites plus haut.

Consolidation d'un réseau territorialisé grâce à une vision partagée du développement de l'élevage corse

Les relations au sein de l'OSS, notamment entre les éleveurs et l'association, sont donc considérées comme « bonnes » : les techniciens se rendent disponibles pour les éleveurs, les éleveurs font des propositions pour mettre en œuvre des actions au sein du réseau, qui sont souvent suivies par l'association et la coopérative (entretiens 1, 5 et 8). Mais l'activité du réseau est surtout centrée autour d'une vision partagée du développement de l'élevage corse autour de la race locale de brebis (amélioration des performances) : « Le schéma, il faut le voir comme si c'était un seul troupeau. Il faut raisonner global si on veut que le schéma avance » (entretien 6). La race locale est vue comme un bien commun, un levier de développement (ou au moins de maintien) de l'élevage de brebis dans le territoire (« C'est un échange, c'est aussi mutualiser quelque chose pour que tout le monde en profite », entretien 10). C'est donc le statut particulier, « territorialisé », de la ressource principale (la race locale et ses caractéristiques), ainsi que des objectifs de performance à atteindre collectivement (amélioration de la productivité laitière) qui permettent de conserver un nombre suffisant d'éleveurs dans le réseau, et donc la construction de capacités dynamiques. La FCO a eu pour conséquence de « resserrer les liens avec certains, parce qu'on a la même vision des choses. Avec les éleveurs, ce n'est pas compliqué, on se met une certaine discipline et une solidarité en place et on se dit que personne ne défendra nos intérêts à notre place, y compris la profession » (entretien 4). Ainsi, alors que la FCO fait l'objet d'une gestion publique à l'échelle nationale, le réseau d'éleveurs, consolidé au sein de l'OSS, visant l'amélioration génétique de la race locale comme levier de développement, a pu mettre en œuvre une série d'actions spécifiques, « territorialisées », pour faire face aux dégâts de la maladie. Le rôle du personnel de l'OSS (responsables et techniciens), combiné à la flexibilité de la relation (voir ci-dessus) et au partage de la même vision stratégique du développement, a été important dans la construction de capacités dynamiques de résilience du réseau pour faire face à la FCO, alors que l'organisation n'a pas de vocation sanitaire à l'origine. Précisons cependant que ces capacités dynamiques de réseau ne sont pas exclusives à l'OSS. Les éleveurs rapportent également des transactions d'animaux (et un changement de ressources) qui se sont faites indépendamment d'interventions de l'OSS ou d'autres organisations, simplement par solidarité avec leurs voisins, notamment lors de la crise 2000-2001 : « On a fait un ramassage global : un qui me donne une brebis, un autre deux brebis. [...] Il y en a qui arrivaient avec toutes leurs vieilles brebis et qui nous les refilaient, mais d'autres ont joué le jeu et

m'ont donné des bonnes brebis dans le tas » (entretien 12). Ainsi, si l'OSS contribue à renforcer le « tissu social », favorisant la construction de capacités dynamiques réticulaires, ce dernier repose également sur d'autres formes de relations, que nous n'avons pas investigué dans cette étude.

» Discussion et conclusion

Les narrations thématiques que nous venons de présenter permettent de mettre en évidence l'expression de capacités dynamiques de résilience, qui sont opérantes sur une diversité de ressources. Ces ressources sont finalement hautement partagées par les éleveurs, et l'OSS est au cœur du processus de leur modification, *via* l'expression de capacités dynamiques réticulaires, reposant sur la territorialité de l'activité du réseau. La mise en évidence de ces capacités dynamiques réticulaires plaide en faveur de la recherche de dispositifs horizontalisés d'action publique sanitaire.

La construction des capacités dynamiques de résilience pour faire face à une épizootie

Une limite majeure de notre étude est qu'elle ne repose que sur un seul cas. Une perspective de travail serait donc de le comparer avec des cas similaires, d'autres organisations d'éleveurs à vocation non sanitaire, qui auraient fait face à des épizooties de manière répétée. C'est toutefois une approche originale de la gestion des maladies infectieuses réglementées à l'échelle d'une organisation particulière, ancrée dans un territoire, alors que la littérature sur le *preparedness* sanitaire se concentre principalement sur l'échelle nationale ou inter-régionale. Une autre limite de l'étude est liée au fait que nous n'avons pas étudié d'autres ressources : les ressources alimentaires (lien entre l'état corporel des animaux et leur vulnérabilité aux pathogènes), bien que les éleveurs interviewés ne nous aient pas mentionné un quelconque changement dans l'alimentation lors des crises FCO. Cependant, notre étude montre bien la construction de capacités dynamiques de résilience, telles que définies par Altintas (2020), que nous reprenons dans le tableau 2.3.

Nous retrouvons également les caractéristiques décrites par Bégin et Chabaud (2010) sur les capacités dynamiques construites en situation de crise : capacité d'absorption (l'infection est absorbée par l'augmentation du taux de renouvellement des agnelles), capacité d'appropriation (apprentissage sur la FCO, modalités de vaccination) et capacité de renouvellement (dispositif de forçage). Ces capacités concernent les principales ressources de l'élevage dans des démarches de sélection, à savoir les brebis et les béliers. Mais elles concernent également d'autres actifs, comme nous l'avons montré pour les vaccins, bien public mais donc les modalités d'utilisation sont modifiées par les caractéristiques de l'élevage et la réponse de l'organisation à la crise auprès des autorités sanitaires (vaccination différentielle). Enfin, en termes de stratégie, nous pourrions faire la même distinction que Therrien (2010) entre une stratégie de résilience, adaptée à un danger inconnu, et une stratégie d'anticipation, adaptée à un danger connu. On pourrait en effet considérer que la FCO est, au début des années 2000, un danger inconnu (résilience avec le dispositif d'élevage d'agnelles supplémentaires en urgence), alors qu'elle est aujourd'hui connue (dispositif de forçage qui stabilise l'allocation de certaines ressources des élevages). Par rapport au cadre conceptuel de Duchek (2020), la résilience organisationnelle (*anticipation, coping, adaptation*), on retrouve une

certaine congruence dans le processus (dans notre cas : *coping* – *adaptation* – *anticipation*), au cours duquel la base de connaissance de l'organisation évolue effectivement. Cependant, le caractère connu/inconnu est discutable dans le cas d'une situation sanitaire, où de nombreuses variables peuvent être inconnues même si le pathogène l'est parfaitement (Charrier et Barbier, 2021). En effet, c'est tout le socio-écosystème

Tableau 2.3. Capacités dynamiques de résiliences dans notre étude de cas, en référence aux caractéristiques décrites dans Altintas (2020)

Résilience passive		Résilience active	
Propositions d'Altintas (2020)	Exemple cas OSS - FCO	Propositions d'Altintas (2020)	Exemple cas OSS - FCO
Proposition 1 : la capacité dynamique de résilience influence positivement la gestion d'une crise grâce à la transformation des routines organisationnelles, qui génère le développement de réponses opérationnelles.	Augmentation du nombre d'agnelles élevées pendant la crise FCO de 2000-2001 Diminution du prix de vente des agnelles (grâce aux subventions régionales)	Proposition 5 : construire une capacité dynamique influence positivement la résilience active à travers la modification des ressources, qui permet le développement de nouvelles activités en période de turbulence.	Développement d'un centre de testage en Corse-du-Sud Insertion de l'OSS comme interlocuteur auprès des autorités sanitaires
Proposition 2 : la capacité dynamique de résilience influence positivement la gestion d'une crise grâce à l'apprentissage, qui permet de pallier les défaillances organisationnelles à travers la mise en œuvre de changements organisationnels et stratégiques.	Le dispositif de forçage lancé en 2014 Vaccination différentielle (et non vaccination des bœliers)	Proposition 6 : de fortes capacités dynamiques managériales influencent positivement la résilience active grâce au renouvellement continu des ressources en périodes de turbulence.	Le dispositif de forçage lancé en 2014 Mise en œuvre d'une banque d'antigène (non exclusif à l'OSS)
Proposition 3 : construire une capacité dynamique influence positivement le développement d'une résilience organisationnelle sur le long terme.	Le dispositif de forçage lancé en 2014		
Proposition 4 : les capacités dynamiques managériales influencent positivement la construction d'une résilience individuelle, qui va favoriser la construction d'une résilience organisationnelle.	Les éleveurs qui élèvent davantage d'agnelles, ainsi que le centre de l'OSS La communication au sein du réseau d'éleveurs, <i>via</i> les responsables et les techniciens de l'OSS		

qui réagit à l'introduction d'un pathogène, et l'organisation ne peut pas anticiper les réactions de tous les acteurs du territoire, y compris celles des autorités sanitaires (qui peuvent choisir de ne pas financer l'achat du vaccin par exemple). Aussi avons-nous mis en évidence l'importance d'une autre forme de capacités dynamiques, les capacités dynamiques réticulaires, qui reposent sur une ressource humaine majeure, les éleveurs et les ressources qu'ils organisent dans le territoire.

Le rôle des réseaux et du territoire dans la construction de capacités dynamiques de résilience

On peut également caractériser l'expression des modalités de réponse de l'organisation aux différentes crises FCO comme des capacités réticulaires de résilience, à la manière de Fulconis *et al.* (2019). En effet, on retrouve bien des capacités de coordination et de coopération (coordination par les administrateurs et les techniciens de l'OSS pour retrouver la descendance des béliers ou participer aux arènes de pilotage de la politique sanitaire), des capacités d'adaptation (maintien de brebis de réforme, vaccination différentielle par exemple) et des capacités de résilience pro-actives (dispositif de forçage par exemple), qui sont des marqueurs du caractère « offensif » de la résilience du réseau (Duchek, 2020). Ces capacités dynamiques réticulaires se sont donc construites sur la base d'un réseau d'acteurs (l'OS, la coopérative, et les éleveurs) qui partagent un objectif : le maintien et le développement de la race locale (et des élevages ovins performants). Le réseau est territorialisé, dans le sens où il repose non seulement sur une proximité spatiale des organisations, mais également sur des ressources matérielles, animales et symboliques dont l'attribut territorial est fort (brebis de race corse, outils spécifiques, critères d'évaluation des animaux, financements régionaux et positionnement vis-à-vis de l'État), et sur un management de proximité, basé sur ces attributs.

Le réseau est bien une « toile de fond », tissée par son ancrage territorial, pour la construction de capacités dynamiques (Josserand, 2007), mais il en est lui-même la résultante. En effet, nous avons vu comment les crises FCO successives ont « resserré » des liens. Même si ces liens préexistaient et ont joué un rôle majeur dans la capacité de l'organisation de modifier sa base de ressources (les agnelles, les béliers, les vaccins), le management flexible des dirigeants et des techniciens de l'OSS, associée à une forme de relation managériale très flexible reposant sur la confiance et l'interconnaissance entre les acteurs (absence de contrats), a permis de consolider une forme de solidarité organique entre les éleveurs. Dans notre cas, c'est donc à la fois l'activité managériale des animateurs du réseau (improvisations, coordination des actions, construction collective de sens sur le long terme au sein du réseau, communication) (Dari et Meurier, 2019 ; Duchek, 2020) et une structure organisationnelle « lâche » qui garantissent la pérennité des relations au sein du réseau. Et c'est en quelque sorte le caractère territorial de la « toile de fond » qui permet de resserrer ces liens face à la crise sanitaire. Ces processus de création de capacités dynamiques semblent donc moins reposer sur une forme de management institutionnalisé des connaissances, que l'on peut trouver dans les *clusters* (Bocquet et Mothe, 2015), que sur la compétence du manager (Dari et Meurier, 2019) et les liens forts au sein du réseau, qui s'expriment par cette solidarité organique (Powley, 2009 ; Obrist *et al.*, 2010). La territorialité de l'activité (Pecqueur, 2005), couplée à des liens structurels relativement « lâches » qui rendent possible un management flexible des ressources, permet de répondre à la crise

ou de s'adapter à des évolutions rapides de l'environnement (Orvain, 2014; Termeer *et al.*, 2019). La perspective territoriale permet donc d'aborder les capacités dynamiques réticulaires de résilience à la fois sous les angles managérial et organisationnel.

Dynamiser les réseaux territoriaux de santé

En tirant le fil de ces agencements organisationnels « lâches », on peut tirer des enseignements à l'échelle de la gouvernance du sanitaire. Historiquement construite justement sur des agencements rigides (le trépied sanitaire), la gouvernance française du sanitaire est en pleine évolution depuis 2011, avec une volonté d'horizontaliser les processus de décision, au plus près des configurations territoriales des secteurs d'élevage, mais qui peine à se mettre œuvre effectivement (Guériaux *et al.*, 2012; CGAAER, 2018). Cette nouvelle gouvernance du sanitaire induit des difficultés en termes de représentation/légitimation d'organisations locales d'éleveurs dans les instances de pilotage de l'action publique (CGAAER, 2018). Elle génère également des conflits politiques locaux, que nous avons bien relevés dans notre étude de cas, lorsque l'OSS ne parvient pas, au début de la crise de 2013, à participer à ces instances. Pourtant, l'activité du réseau, même s'il ne représente qu'une partie des élevages en Corse, a eu un impact non seulement pour ses membres, mais également pour l'ensemble du secteur (ventes d'agneaux de renouvellement, vaccination différentielle, stock d'antigènes).

En analysant l'activité organisationnelle et managériale des acteurs en situation sanitaire, notre étude vient compléter les travaux des autres disciplines scientifiques sur ce domaine. Se démarquant de l'approche du « risque » (fondamentale en épidémiologie, en sociologie du risque ou en économie pour la question de la répartition du risque dans les chaînes de valeur), des approches structurelles de la géographie sur l'aménagement des territoires ou des sciences politiques sur la gouvernance sanitaire, de telles études longitudinales sur les processus managériaux et organisationnels viennent éclairer les mécanismes de l'action collective et articuler toutes ces approches.

►► Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier les éleveurs et les membres de l'OSS qui ont accepté de nous recevoir. Ce travail a été réalisé dans le cadre du projet PERFORM du dispositif ARIMNET2.

►► Bibliographie

- Akgün A.E., Keskin H., 2014. Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52 (23), 6918-6937. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
- Alarcon P., Wieland B., Mateus A.L.P., Dewberry C., 2014. Pig farmers' perceptions, attitudes, influences and management of information in the decision-making process for disease control. *Preventive Veterinary Medicine*, 116 (3), 223-242. <https://doi.org/10.1016/j.prevetmed.2013.08.004>
- Al-Ayed S.I., 2019. The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Business: Theory and Practice*, 20, 179-186. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.17>
- Altintas G., 2015. Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise. *Management et Avenir*, 80, 69-93. <https://doi.org/10.3917/mav.080.0069>

- Altintas G., 2020. La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Management et Avenir*, 115 (1), 113-133. <https://doi.org/10.3917/mav.115.0113>
- Barbier M., 2006. Surveiller pour abattre. La mise en dispositif de la surveillance épidémiologique et de la police sanitaire de l'ESB (enquête). *Terrains et Travaux*, 11, 101-121. <https://doi.org/10.3917/tt.011.0101>
- Beck U., 1999. *World Risk Society*, Cambridge, Polity Press, 192 p.
- Bégin L., Chabaud D., 2010. La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 200, 127-142.
- Bocquet R., Mothe C., 2015. Le rôle de la gouvernance des clusters dans les capacités dynamiques d'absorption des PME. *Management international*, 19 (2), 171-188. <https://doi.org/10.7202/1030394ar>
- Bricq N., 2008. La gestion de l'épizootie de FCO : tirer des enseignements pour l'avenir. Rapport d'information du Sénat sur la gestion de l'épizootie de fièvre catarrhale ovine (FCO), Sénat, Paris, 71 p.
- Bronner A., Hénaux V., Fortané N., Hendrikx P., Calavas D., 2014. Why do farmers and veterinarians not report all bovine abortions, as requested by the clinical brucellosis surveillance system in France? *BMC Veterinary Research*, 10, 93. <https://doi.org/10.1186/1746-6148-10-93>
- CGAAER, 2018. De l'organisation à la gouvernance en santé animale et végétale. Évaluation du dispositif sanitaire français, CGAAER, Paris, 242 p.
- Chanut O., Poirel C., 2012. Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise. *Revue française de gestion*, 223, 105-122.
- Charrier F., Barbier M., 2021. Le socio-pathosystème : une notion pour comprendre et construire l'action de gestion de la santé animale. *Natures Sciences Sociétés*, 29 (4), 396-409. <https://doi.org/10.1051/nss/2022009>
- Charrier F., Barbier M., Raulet-Croset N., 2024. How management situations change dispositives: public management in the case of animal epidemics. *M@nagement*, 27 (2), 80-102. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2024.7930>
- Chien Y.J., 2013. How did international agencies perceive the avian influenza problem? The adoption and manufacture of the "One World, One Health" framework. *Sociology of Health and Illness*, 35 (2), 213-226. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9566.2012.01534.x>
- Dahles H., Susilowati T.P., 2015. Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- Dari L., Meurier B., 2019. Le rôle du broker dans les réseaux territorialisés d'organisations : une approche par les capacités dynamiques managériales. *Management et Avenir*, 106, 37-61. <https://doi.org/10.3917/mav.106.0037>
- Darribehaude F., Gardon S., 2015. Décision, complexité, risque(s) : gouverner les risques sanitaires. *Les cahiers de l'École nationale des services vétérinaires*, 3, 18-23.
- Debarbieux B., 2003. Territoire, in Levy J., Lussault M. (coord.), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin, 910-912.
- Di Méo G., 1996. *Les territoires du quotidien*, Paris, L'Harmattan, 207 p.
- Duchek S., 2020. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13 (1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Dufour B., Hendrikx P., 2007. *Surveillance épidémiologique en santé animale*, Versailles/Paris, éditions Quæ/AEEMA, 344 p.
- Dumez H., 2013. *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert, 256 p.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Emond P., Bréda C., Denayer D., 2021. Doing the "dirty work": how hunters were enlisted in sanitary rituals and wild boars destruction to fight Belgium's ASF (African Swine Fever) outbreak. *Anthropozoologica*, 56 (6), 87-104. <https://doi.org/10.5252/anthropozoologica2021v56a6>

- Enticott G., 2012. The local universality of veterinary expertise and the geography of animal disease. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 37 (1), 75-88. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5661.2011.00452.x>
- Fortané N., Keck F., 2015. Ce que fait la biosécurité à la surveillance des animaux. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 9 (2), 125-137. <https://doi.org/10.3917/rac.027.0125>
- Fulconis F., Meurier B., Paché G., 2019. Capacités dynamiques, réseaux et chaînes logistiques. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 7, 43-78. <https://doi.org/10.3917/riso.007.0043>
- Girin J., 1990, L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthodes, in Martinet A.C. (coord.), *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 141-182.
- Guériaux D., Soubeyran E., Francart J., Canivet N., 2012. La nouvelle gouvernance sanitaire française se met en place. *Bulletin épidémiologique santé animale et alimentation*, 55, 30-31.
- Hamel G., Välikangas L., 2003. The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81 (9), 52-63.
- Josserand E., 2007. Le pilotage des réseaux : fondements des capacités dynamiques de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 170, 95-102.
- Journé B., Raulet-Croset N., 2008. Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11 (1), 27-55. <https://doi.org/10.3917/mana.111.0027>
- Keck F., 2009. Conflits d'experts. Les zoonoses, entre santé animale et santé humaine. *Ethnologie française*, 39 (1), 79-88. <https://doi.org/10.3917/ethn.091.0079>
- Kerwood H.A., 1995. Where do just-in-time manufacturing networks fit? A typology of networks and a framework for analysis. *Human Relations*, 48 (8), 927-950. <https://doi.org/10.1177/001872679504800806>
- Labatut J., Bibé B., Aggeri F., Girard N., 2012. Coopérer pour gérer des races locales : conception, rôles et usages des instruments scientifiques de sélection. *Natures Sciences Sociétés*, 20 (2), 143-156. <https://doi.org/10.1051/nss/2012015>
- Lakoff A., 2017. *Unprepared: Global Health in a Time of Emergency*, Oakland, University of California Press, 240 p.
- Law J., Moser I., 2012. Contexts and culling. *Science, Technology, et Human Values*, 37 (4), 332-354. <https://doi.org/10.1177/0162243911425055>
- Leflaive J., 2018. Stratégies et organisations pour répondre aux épreuves des maladies animales infectieuses, Mémoire de master 2, Paris, AgroParisTech.
- Léger A., De Nardi M., Simons R., Adkin A., Ru G., Estrada-Peña A., Stärk K.D.C., 2017. Assessment of biosecurity and control measures to prevent incursion and to limit spread of emerging transboundary animal diseases in Europe: an expert survey. *Vaccine*, 35, 5956-5966. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2017.07.034>
- Leoncini R., Montresor S., Vertova G., 2006. Dynamic capabilities between firm organization and local systems of production: a critical survey. *Economia Politica*, 23 (3), 475-502. <https://doi.org/10.1428/23536>
- McConnell A., Stark A., 2002. Bureaucratic failure and the UK's lack of preparedness for foot and mouth disease. *Public Policy and Administration*, 17 (4), 39-54. <https://doi.org/10.1177/095207670201700404>
- McManus S., Seville E., Vargo J., Brunson D., 2008. Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9 (2), 81-60.
- Meurier B.M.K., Guieu G., 2014. Les capacités dynamiques dans un contexte inter-organisationnel : une étude dans des réseaux territorialisés de la région PACA. *XXIII^e Conférence de l'AIMS*, Rennes, AIMS, mai.
- Miles M.B., Huberman M. (coord.), 2003. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3^e édition, Los Angeles, Sage Publications, 408 p.
- Mounaix B., David V., Luchert J., 2008. Impact technico-économique de la FCO dans les élevages ovins et bovins français. Institut de l'élevage. CR Final, 13, 8-38.
- Obrist B., Pfeiffer C., Henley B., 2010. Multi-layered social resilience: a new approach in mitigation research. *Progress in Development Studies*, 10(4), 283-293. <https://doi.org/10.1177/146499340901000402>

- Ollivier B., 2013. The end of the French model for animal health? A sociological analysis of the bluetongue vaccination campaign (2007–2009). *Sociologia Ruralis*, 53 (4), 496-514. <https://doi.org/10.1111/soru.12019>
- Orvain J., 2014. Le Qui-Vive organisationnel : une forme de structuration du lien attention-action. *M@n@gement*, 17 (5), 346-370. <https://doi.org/10.3917/mana.175.0346>
- Pagano A., 2009. The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: a literature review. *Industrial Marketing Management*, 38 (8), 903-913. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.02.007>
- Parmentier-Cajaiba A., Cajaiba-Santana G., 2020. Visual maps for process research: displaying the invisible. *M@n@gement*, 23 (4), 65-79. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v23i4.4501>
- Pecqueur B., 2005. Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du Sud, in Antheaume B., Giraut F. (coord.), *Le territoire est mort. Vive les territoires! Une (re)fabrication au nom du développement*, Marseille, IRD éditions, 295-316.
- Pépin M., Boireau P., Boué F., Castric J., Cliquet F., Douzal Y., Jestin A., Moutou F., Zientara S., 2007. Émergence des maladies infectieuses animales et humaines. *INRA Productions animales*, 20 (3), 199-206. <https://doi.org/10.20870/productions-animales.2007.20.3.3455>
- Picheral H., 1983. Complexes et systèmes pathogènes : approche géographique, in Doumenge J.P. (coord.), *De l'épidémiologie à la géographie humaine*, Talence/Paris, Ceget/Agence de coopération culturelle et technique, 5-21
- Powley E.H., 2009. Reclaiming resilience and safety: resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62 (9), 1289-1326. <https://doi.org/10.1177/0018726709334881>
- Raulet-Croset N., 2008. La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue française de gestion*, 184, 137-150.
- Romelaer P., 2005. L'entretien de recherche, in Roussel P., Wacheux F. (coord.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, 101-137.
- Sorre M., 1933. Complexes pathogènes et géographie médicale. *Annales de géographie*, 235, 1-18. <https://doi.org/10.3406/geo.1933.10619>
- Teece D.J., 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Termeer C.J.A.M., Dewulf A., Biesbroek R., 2019. A critical assessment of the wicked problem concept: relevance and usefulness for policy science and practice. *Policy and Society*, 38, 167-179. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1617971>
- Therrien P.M., 2010. Stratégies de résilience et infrastructures essentielles. *Télescope*, 16 (2), 154-171.
- Vourc'h G., Moutou F., Morand S., Jourdain E., 2021. *Les zoonoses. Ces maladies qui nous lient aux animaux*, Versailles, éditions Quæ, 172 p.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., 2001. *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, San Francisco, Jossey-Bass, 208 p.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D., 2005. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Wildavsky A., 1988. *Searching for Safety*, New Brunswick, Transaction Books, 252 p.
- Winter S.G., 2003. Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Yin R.K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods. Third Edition*, Thousand Oaks, Sage Publications, 179 p.
- Zollo M., Winter S.G., 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, (3), 339-351.

Chapitre 3

Gérer des dynamiques multi-acteurs pour le contrôle de la pollution agricole de l'eau

*Mourad Hannachi, Hervé Dumez, Nathalie Raulet-Croset et Camille Torloni-Carpi
Avec la contribution de Lise Marrec*

Ce chapitre s'appuie sur un rapport publié avec l'OFB (Hannachi M., Raulet-Croset N., Dumez H., 2019)⁶.

► Introduction

En France, depuis plusieurs années, la gestion de la pollution de l'eau est une problématique agri-environnementale majeure. La principale source de pollution des captages et des cours d'eau en France est l'activité agricole (van Kote, 2012). Les polluants de l'eau qu'induit l'activité agricole sont les nitrates issus des élevages et des engrais ou des fertilisants utilisés pour augmenter le rendement des cultures, ainsi que les pesticides utilisés pour éviter les pertes de production causées par les maladies des plantes (Le Fur et Domange, 2014). L'augmentation de la concentration de nitrate dans les eaux de surface et souterraines représente un risque pour la santé, pour l'environnement (à cause de l'eutrophisation), et engendre un impact économique important car le coût de la dépollution de l'eau est conséquent. Ce coût de la qualité de l'eau revient aux collectivités locales, à l'État et aux consommateurs de l'eau (le prix de l'eau varie selon les territoires).

En 2007, le gouvernement français a lancé un Grenelle de l'environnement, c'est-à-dire un débat et une consultation multi parties prenantes réunissant des représentants du gouvernement, d'associations professionnelles et citoyennes et d'organisations non gouvernementales. Un plan et des démarches de reconquête de la qualité l'eau ont émergé à la suite de cette consultation et de ces débats. 737 territoires ont ainsi été identifiés comme des captages d'eau sur lesquels il fallait agir pour contrôler et réduire la pollution agricole de l'eau. Ces 737 captages ont été baptisés « captages Grenelle ». Sur chacun de ces captages, des démarches basées sur une gestion collective volontaire multi-acteurs ont été lancées. La mise en place de ces démarches « captages Grenelle » a nécessité un accompagnement humain, technique et financier, avec l'objectif de faire évoluer les pratiques des acteurs vers plus de durabilité.

Aujourd'hui, ces démarches sur les captages représentent une somme d'expériences dans la gestion des problèmes d'agri-environnement dans les territoires, et il importe de communiquer ces connaissances acquises par la pratique et d'amorcer une capitalisation

6. Hannachi M., Raulet-Croset N., Dumez H., 2019. Trajectoires des dynamiques d'action collective volontaire pour la gestion de la pollution de l'eau. Rapport final, OFB, Vincennes.

de ces apprentissages. Il convient en particulier de considérer les dynamiques collectives, leurs évolutions et leurs histoires. C'est dans cette optique, visant à analyser et à partager des histoires et des expériences de terrain en lien avec la gestion de la pollution de l'eau, que la présente recherche en sciences de gestion a été menée.

Comment les dynamiques multi-acteurs se sont-elles mises en place et comment leurs trajectoires ont-elles évolué ? Quels sont les facteurs clés qui ont permis de mettre en œuvre, d'infléchir et de piloter ces dynamiques multi-acteurs ? Et inversement, quels ont été les facteurs qui ont représenté des freins ou des blocages ?

En se penchant sur l'analyse des constructions sociales sous-jacentes aux dynamiques des actions collectives de protection de l'eau, la recherche visait à identifier des facteurs organisationnels façonnant les différentes dynamiques des actions collectives volontaires. L'analyse temporelle des trajectoires et des dynamiques liées à la gestion collective de l'eau est l'originalité de ce travail par rapport aux travaux en sciences humaines sur les captages Grenelle menés jusqu'alors.

► Cadre théorique en sciences de gestion

En matière de pollution agricole de l'eau, les échelles d'actions sont individuelles mais le résultat prend forme à une échelle collective. L'action collective environnementale implique la construction sociale d'intérêts communs et de dispositifs, et l'émergence de stratégies collectives repose sur des interactions collectives transformatives.

Les sciences de gestion soulignent le fait que ces constructions et ces explorations collectives peuvent être induites et facilitées par des outils de gestion. Ces outils de gestion peuvent être des artefacts – par exemple, des tableaux de bord, des indicateurs soutenant le dialogue, l'action et la décision – ou des arènes et des routines organisationnelles de médiation et de décision collectives – par exemple, un conseil d'administration, une assemblée générale, un comité de pilotage réunissant les parties prenantes (Fleck, 2000 ; Miettinen et Virkkunen, 2005 ; Aggeri, 2016).

Analyser ces outils de gestion, les conditions de leur mise en place, et celles permettant leur réussite ou leur échec, constitue un front de recherche en sciences de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013). Ce front s'inscrit dans le courant pragmatiste de l'analyse des organisations, qui fait actuellement l'objet d'une forte mobilisation de la communauté en sciences de l'organisation (Farjoun *et al.*, 2015 ; Lorino, 2018 ; Simpson et den Hond, 2022).

En effet, trois courants de pensées distincts analysent les organisations d'acteurs :

- l'approche rationaliste (par exemple le taylorisme) : ce courant de pensée véhicule l'idée que, pour analyser et/ou produire l'action, il faut d'abord transformer l'action en représentation *ex ante* ; l'activité doit alors être transformée en tâches modélisables et quantifiables (par exemple, les budgets et les standards de travail sont des représentations porteuses d'une rationalité qui doit s'imposer à l'action réelle) ; et l'intelligence de l'activité est extérieure à la réalisation de l'activité (séparation pensée/action) ;
- l'approche cognitiviste (voir March et Simon, 1993, pour une illustration de ce courant) : ce courant de pensée part du constat que, dans les situations complexes, l'action ne peut être représentée *ex ante* (ce qui implique un « *problem-solving* » situé du fait de la complexité locale) ; de manière schématique, dans ce courant, on considère que la pensée sur l'action peut être modélisée, mais *ex-post*, et en lissant la complexité et les incertitudes de la vie sociale ;

– l'approche pragmatiste des organisations (voir par exemple Lorino, 2018) refuse quant à elle de séparer le fait de penser l'action et de la réaliser; un collectif construit socialement (à travers l'interaction) une représentation (modèle d'action) en même temps que l'action; selon cette approche, le langage (voir Austin, 1962), ainsi que tous les supports d'interaction entre les individus amenés à agir collectivement sont cruciaux; les supports et les modalités d'interaction (dans l'action) ne sont pas neutres et induisent un effet déterminant sur l'émergence, ou non, de l'action collective, sur sa réussite ou son échec.

C'est cette dernière approche qui est retenue pour cette étude dans la mesure où l'approche pragmatiste permet d'ouvrir la boîte noire des supports et des modalités d'interaction du collectif devant agir, ainsi que des outils de gestion mobilisés (Moisdon, 2005). S'intéresser à ces outils structurant l'interaction dans l'action implique de prendre en considération tous les signes sur lesquels s'appuient les acteurs pour construire le sens d'une situation et guider leur action. Ce sont des questions clés pour faire avancer la compréhension et l'ingénierie managériale de l'émergence de collectifs territoriaux de gestion dans le cas des problèmes agri-environnementaux.

Suivant cette approche de l'analyse des organisations, et pour analyser les outils de gestion et la dynamique collective, nous appréhendons les cas comme des situations de gestion (Girin, 2011; Barbier *et al.*, 2020). Le concept de « situation de gestion » proposé par Girin (2011) est défini comme une situation dans laquelle l'action collective est rendue « gérable ». Il s'agit d'une situation dans laquelle « des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 2011 : 142). Selon Girin, une situation de gestion est caractérisée par :

- un objectif de résultat collectif pour la situation de gestion; cette idée d'objectif-résultat met en avant le fait que chaque participant peut avoir des raisons propres de participer au collectif mais que l'objectif-résultat collectif domine et unit le collectif;
- une évaluation externe, à savoir un critère qui définit le fait que l'atteinte de l'objectif ou du résultat collectif n'est pas décrétée par le collectif lui-même, mais en fonction d'une évaluation externe aux participants de la situation de gestion;
- des participants à la situation qui sont à la fois des acteurs et des contributeurs pour aboutir au résultat visé et qui sont affectés par l'évaluation externe de la situation; si un acteur contribue à la situation mais n'est pas affecté par l'évaluation, il est considéré comme n'étant pas participant à la situation de gestion (Girin, 2016);
- enfin, une situation de gestion peut être composée de plusieurs sous-situations imbriquées; celles-ci sont généralement liées par la mise en place de délégations.

Quand une situation de gestion apparaît, les participants font face à des incertitudes quant aux actions à engager. Ils entrent ainsi dans un « processus d'enquête » afin de réduire ces incertitudes, souvent à travers la création de connaissances (Journé et Raulet-Croset, 2008). Ce processus d'enquête correspond à la construction collective par les acteurs de leur vision commune du problème et de sa gestion. La confrontation des interprétations individuelles des participants permet l'émergence « d'interprétations compatibles » (Raulet-Croset, 1998). Ces interprétations compatibles peuvent différer mais sont suffisamment proches pour que les participants puissent collaborer afin de gérer le problème collectif et de travailler ensemble pour atteindre le résultat visé.

Le concept de « situation de gestion » (Girin, 2011) permet d'analyser les évolutions des éléments constitutifs de la gestion d'un problème collectif, surtout si le problème devant être géré est caractérisé par de fortes incertitudes (Journé et Raulet-Croset, 2008 ; Charrier *et al.*, 2020). C'est pourquoi le concept de situation de gestion est très utilisé dans la gestion de problèmes environnementaux (Barbier *et al.*, 2020) et que nous le mobilisons ici pour analyser les problèmes agri-environnementaux liés à la gestion de la pollution agricole de l'eau.

► Méthodologie : études de cas et approche narrative

Comme nous l'avons déjà souligné, cette étude vise à identifier et à analyser les facteurs organisationnels et processuels façonnant les différentes dynamiques des actions collectives volontaires permettant de gérer des problèmes de pollution de l'eau dans le cadre des captages Grenelle.

Dans cette perspective, le travail a commencé par une recherche exploratoire visant à caractériser la diversité des actions collectives volontaires pouvant exister pour la gestion de l'eau ; dans un deuxième temps, des cas spécifiques et leurs trajectoires ont été étudiés en adoptant une perspective compréhensive (Dumez, 2016).

Caractérisation de la diversité et sélection des cas d'études

Caractériser une diversité consiste à identifier en même temps des critères (items) de différenciation et des modèles-types permettant d'illustrer les formes qui naissent des différentes combinaisons de critères existantes. Afin de caractériser ces items et ces modèles-types, nous avons procédé selon une méthode adductive, c'est-à-dire à travers une itération entre la bibliographie et des enquêtes sociologiques sur le terrain (Dubois et Gadde, 2002).

L'analyse bibliographique a consisté à recueillir, à analyser et à catégoriser les documents susceptibles d'éclairer cette question de la diversité de démarches. Il s'agit de documents portant sur des démarches locales singulières ou de méta-analyses agrégeant plusieurs terrains. Afin de sonder ce corpus, nous avons interrogé des bases de données scientifiques (Thomson-Reuters, Web of Science, Google Scholar, EconLit, Agricola et ProdInra), des annales de revues de presses spécialisées et, plus largement, des moteurs de recherche Internet. Ce travail a été mené en suivant la méthode QQQOCP (qui, quoi, quand, où, comment et pourquoi) (Corbel, 2013).

Les enquêtes sociologiques ont pris la forme d'une série d'entretiens semi-directifs avec des acteurs, présents ou passés, du secteur du grand cycle de l'eau, qui ont été choisis en raison de leur implication dans des démarches locales (experts locaux) ou de leur connaissance globale des différents contextes locaux pouvant exister aux échelles nationale et internationale (experts nationaux).

Sur la thématique de la pollution de l'eau, le corpus de la littérature académique et grise est très riche et les terrains d'investigations sont nombreux. Nous avons fait cette recherche en ne visant pas l'exhaustivité dans la caractérisation de toutes les démarches existantes, mais en recherchant plutôt une certaine saturation de la diversité des démarches existantes et pouvant être étudiées en profondeur par la suite. Nous avons ainsi procédé par itérations entre ce corpus et des enquêtes de terrain et nous avons accumulé ces données jusqu'à saturation, c'est-à-dire jusqu'à

ce qu'aucune information nouvelle n'émerge des nouvelles données et que l'ajout de données n'induit pas une meilleure compréhension du phénomène étudié (Corbin et Strauss, 1990). La richesse du matériau empirique collecté nous a permis d'explorer des hypothèses plausibles, parfois antagonistes (Campbell, 1994), et d'identifier une série de critères de distinction, ainsi que des cas-types, susceptibles d'être étudiés en profondeur dans la suite du travail de recherche.

Nous avons commencé, à partir de la bibliographie, par identifier des critères de distinction et nous avons repéré des terrains permettant d'illustrer chaque critère. Puis nous avons procédé à une immersion dans ces différents terrains en enquêtant auprès d'experts nationaux (ayant une bonne vision à l'échelle globale) et d'experts régionaux (avec une connaissance fine des territoires). En poursuivant le processus d'itération, des terrains d'étude préalablement identifiés à travers la bibliographie ont été exclus après avoir vu la réalité sur le terrain. De même, certains cas identifiés par des dires d'experts ont été retirés après un examen des archives écrites. Inversement, les dires d'experts et les investigations sur le terrain d'un côté, et la recherche bibliographique de l'autre, ont permis d'identifier de nouveaux critères de sélection et de nouveaux cas.

Ce travail de recherche par itération entre bibliographie et enquêtes sociologiques nous a permis *in fine* d'identifier 6 critères de distinction permettant de caractériser la diversité des formes d'action collective pour la gestion de l'eau. Les critères de différenciation identifiés portent sur les processus de construction de l'action collective. Ces critères sont les suivants :

- « *deal* » individuel : le contrat (moral ou écrit) entre le gestionnaire de l'eau et les agriculteurs est individuel et la négociation se fait sans tiers ;
- « *deal* » collectif : le contrat (moral ou écrit) entre le gestionnaire de l'eau et les agriculteurs est collectif ; la négociation de ces accords se fait collectivement ou par le biais de représentants de collectifs ;
- outil réglementaire dynamisant l'action collective : la démarche collective volontaire a bénéficié au moment de son lancement, voire repose encore aujourd'hui en partie sur, des actions mobilisant des outils réglementaires ; ici, les outils réglementaires obligatoires agissent en synergie ou comme des déclencheurs de l'action collective volontaire ;
- outil réglementaire bloquant l'action collective : la démarche collective volontaire a pâti des obligations légales et réglementaires, et est encore freinée par elles ; ici, les outils réglementaires agissent comme une entrave ou un frein à l'action collective volontaire ;
- incitation au changement et sécurisation du changement *via* un débouché spécifique pour l'agriculture respectueuse de l'eau : il y a la construction d'un débouché incitatif (soit à travers une plus-value, soit à travers la sécurité que représente la garantie de trouver un acheteur) pour le produit issu des exploitations agricoles respectueuses de la qualité de l'eau ; il s'agit ici d'aller plus loin que le simple fait de se préoccuper des sous-produits polluants de l'agriculture en s'impliquant dans la valorisation du produit même de l'agriculture ;
- pas de débouchés spécifiques pour les produits de l'agriculture respectueuse de l'eau : il n'y a pas de construction d'un débouché incitatif pour le produit issu des exploitations agricoles respectueuses de la qualité de l'eau.

Nous avons ensuite sélectionné des terrains d'étude méritant d'être approfondis en suivant trois règles : 1) chacun de ces critères doit être présent sur au moins un terrain

d'étude; 2) chaque terrain doit offrir des conditions d'accès permettant de faciliter l'étude et la rencontre des acteurs parties prenantes (les terrains retenus sont des terrains où les acteurs clé ont accepté d'interagir avec nous dans le cadre de cette étude et de nous faire bénéficier de leurs expériences); 3) dans les situations où plusieurs cas remplissaient les deux premières conditions et présentaient des caractéristiques très similaires, nous avons privilégié les terrains les plus proches de la région parisienne, où étaient basés les chercheurs ayant porté cette étude.

Nous avons ainsi retenu quatre terrains d'études, à savoir : Hauts-Près (Seine-Eure), Seine-Maritime, plaine de Niort, Aber-Wrac'h (Finistère nord). Il s'agit de trois captages Grenelle (sources du Vivier dans la plaine de Niort, sources du Robec en Seine-Maritime et bassin d'Aber-Wrac'h) et d'une démarche publique préventive hors Grenelle (Hauts-Près). Ces quatre terrains d'études représentent des modèle-types d'action collective permettant de saturer la diversité des formes d'action collectives volontaires pour la gestion de la qualité de l'eau susceptibles d'exister. Le tableau 3.1 permet d'illustrer le positionnement de chacun des quatre cas d'étude par rapport aux 6 critères de distinction. Dans ce tableau, les colonnes représentent les critères de différenciation. Les lignes représentent les cas retenus comme modèle-types pour illustrer cette forme d'action collective.

Tableau 3.1. Croisement des critères de distinction et des cas identifiés

		Cas retenus			
		Hauts-Près	Plaine de Niort	Seine-Maritime	Aber-Wrac'h
Critères de différenciation	« Deal » individuel	●			
	« Deal » collectif		●	●	●
	Outil réglementaire dynamisant l'action collective	●	●		
	Outil réglementaire bloquant l'action collective			●	●
	Incitation au changement et sécurisation du changement <i>via</i> un débouché spécifique pour l'agriculture respectueuse de l'eau	●			
	Pas de débouchés spécifiques pour les produits de l'agriculture respectueuse de l'eau		●	●	●

Études approfondies des cas et analyses de leurs trajectoires

Pour analyser ces cas, nous avons procédé à une étude qualitative à visée compréhensive (Dumez, 2016). Cela consistait à décrire et à analyser d'un point de vue historique plusieurs cas contrastés. Cette recherche compréhensive – comprendre les interactions entre acteurs divers (collectivités locales, agriculteurs, coopératives, etc.) autour de la question de la qualité de l'eau – visait à analyser des dynamiques d'interactions. La démarche adoptée est ainsi la démarche narrative (Dumez, 2016) et repose sur des études de cas approfondies (Yin, 2003). Le point de vue adopté par le chercheur correspond à un positionnement *ex post*. L'analyse est faite à partir d'un regard extérieur sur une situation qui a évolué sur plusieurs années.

Notre étude adopte un point de vue analytique. Il s'agit d'identifier les interactions contribuant à un processus de décision (Barreteau, 2007). Celles-ci sont aussi bien formelles qu'informelles, les accords se constituant tout autant dans l'action qu'intellectuellement (Zask, 2000).

Pour chaque cas, la collecte des données a consisté en une série d'enquêtes de terrain (entretiens semi-directifs) combinée à une analyse d'archives. Le nombre de personnes interrogées (3 à 10) dépend de la quantité et de la qualité des données et des informations déjà collectées et de la complexité de chaque cas.

Pour l'analyse du matériel collecté, nous nous sommes basés sur la *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967). Cette méthode permet d'élaborer la théorie à partir de données de terrain, caractérisant ainsi une approche qui favorise l'innovation scientifique. Pour cela, nous avons réalisé un codage, consistant, dans une première étape, à découper tous les matériaux collectés en unités de sens (un paragraphe, une phrase, un mot), puis ces unités ont été associées à une explication et nommées par un titre. Cela a donné un ensemble de codes. Dans un deuxième temps, ces codes ont été associés à des concepts, comme le préconisent Ayache et Dumez (2012). Les différents codes utilisés seront présentés dans la partie résultats de ce chapitre.

Une fois, les données collectées et codées, l'objectif a été de construire un schéma narratif prenant la forme suivante (figure 3.1).

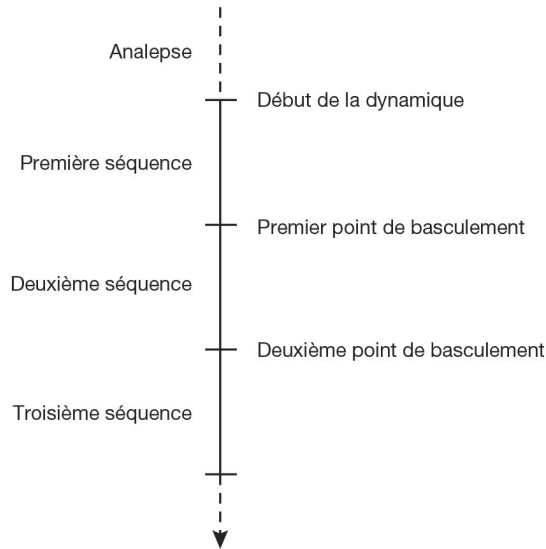


Figure 3.1. Modèle séquentiel d'une narration.

Les cas ont été traités de manière narrative, à la recherche des *turning points*, ou point de basculement, qui permettent d'isoler des séquences successives et de les analyser. Nous avons décidé que les récits (narrations) devaient mettre en évidence :

- le point de départ de la dynamique : qui sont les acteurs moteurs, quel est le diagnostic posé sur le problème, quels sont les débats, les controverses et les intérêts en présence, quelles sont les intentions des acteurs et les modèles d'action qu'ils ont en tête ?

- les points de basculement : les moments qui marquent une inflexion dans la dynamique ;
- les séquences : les processus d'interaction stabilisés qui se mettent en place et fonctionnent entre deux points, ce que l'on peut caractériser comme des routines d'action.

L'objectif a ensuite été de procéder par une comparaison de ces récits (comparaison des points d'inflexion, des séquences...) *via* des analyses des « *templates* » (Dumez et Rigaud, 2008) et des similarités/dissimilarités dans la construction des situations de gestion (Journé et Raulet-Croset, 2008).

► Résultats : trajectoires, dynamiques collectives et facteurs clés

Descriptions des cas analysés et de leurs dynamiques

Nous précisons au préalable que, pour chaque récit, nous utilisons un présent de narration, même si bien sûr les cas choisis se situent dans un passé plus ou moins récent.

Les sources du Robec (Seine-Maritime)

En 2009, un pic de pesticide alerte les autorités. Le Robec est alors classé prioritaire au titre du Grenelle de l'environnement. Très vite, l'application de l'outil ZSCE (zone soumise à contraintes environnementales) avec une transition rapide vers des mesures obligatoires est envisagée pour maîtriser ces pollutions. Mais cette décision du préfet affecte la mobilisation des agriculteurs. Malgré la volonté de la chambre d'agriculture de créer une dynamique agricole, la stratégie peine à être mise en œuvre. L'animatrice de bassin se démène alors pour sensibiliser les agriculteurs sur les pollutions. Après plusieurs mois et de nombreuses interactions entre agriculteurs et acteurs non agricoles, les agriculteurs prennent conscience du problème écologique et de leur rôle. La pollution détectée est contrôlée mais les agriculteurs ne changeront néanmoins pas leurs pratiques pour autant, hormis pour la molécule incriminée.

Le bassin Aber-Wrac'h (Finistère)

L'histoire de la gestion collective de l'eau sur le bassin de l'Aber-Wrac'h a commencé dès le milieu des années 1990. En réponse à l'émergence de controverses sur l'agriculture et les problèmes environnementaux, un collectif est créé (nommé Dialogues), dans lequel l'ensemble des acteurs locaux, agricoles comme non agricoles (par exemple les conchyliculteurs), ont eu l'opportunité de se rencontrer et de collaborer pour la mise en œuvre d'actions pour la reconquête de la qualité des eaux. Néanmoins, les réglementations successives des années 2000, parfois très difficiles à mettre en place pour les agriculteurs (surcoûts importants, temporalité non adaptée...), ont un impact sur la mobilisation des agriculteurs. Petit à petit, ils se désengagent des collectifs de travail mis en place pour l'élaboration des programmes d'action. En 2012, les objectifs de qualité de l'eau sont tout de même atteints grâce aux initiatives mises en œuvre depuis les années 1990. Mais même si l'État retire progressivement les obligations réglementaires, le collectif semble « éteint ».

Les sources du Vivier (Deux-Sèvres)

Depuis le Grenelle de l'environnement, les animateurs du Syndicat des eaux du Vivier (SEV) sont chargés par le préfet d'élaborer un programme d'actions sur 5 ans en collaboration avec les acteurs locaux. Au sein de ce collectif, l'engagement des agri-

culteurs dans les actions prévues par ce programme est largement orienté vers des mesures d'ordre économique, telles que les mesures agro-environnementales territorialisées (MAET). En 2015, la modification des modalités de cet outil vient ébranler la mobilisation de certains agriculteurs. Cet événement dévoile la faible solidité du dispositif. On parle alors d'enrôlement « fictif », dû en partie à l'usage d'outils incitatifs et au mobile qui a été à l'origine de la formation du collectif, à savoir une obligation du préfet. Un nouveau programme lancé en 2017 est alors construit sur la base d'une concertation et d'une interaction plus forte entre les différentes parties prenantes, en s'appuyant sur l'usage d'un outil collectif d'aide à la décision.

Le champ captant des Hauts-Près (Seine-Eure)

En 2005, un élu territorial met en lumière le rôle de la ressource en eau dans le maintien de l'économie du territoire, où de nombreuses industries (para)pharmaceutiques sont installées. Un projet de préservation de la qualité de l'eau est lancé sur le périmètre de protection rapprochée (PPR) du champ captant des Hauts-Près. Du fait de la situation foncière particulière du captage, la maîtrise foncière semble être le dispositif le mieux adapté. Par la suite, l'idée de développer l'agriculture bio apparaît. C'est alors qu'émerge une première controverse. Des agriculteurs décident de ne pas faire partie du projet. Des appels à candidature sont organisés deux fois de suite afin de reformer le collectif d'agriculteurs. Des actions sont menées par la collectivité pour accroître l'intéressement des agriculteurs, c'est-à-dire en faisant converger leur intérêt avec la démarche globale. C'est alors que le collectif est doté d'une infrastructure collective. Un bâtiment, partagé par les agriculteurs, des associations de consommateurs et des transformateurs, vient consolider la démarche de protection de l'eau à travers la construction d'un projet de territoire agriculture bio.

Analyse des trajectoires et identifications des facteurs clés de la dynamique collective

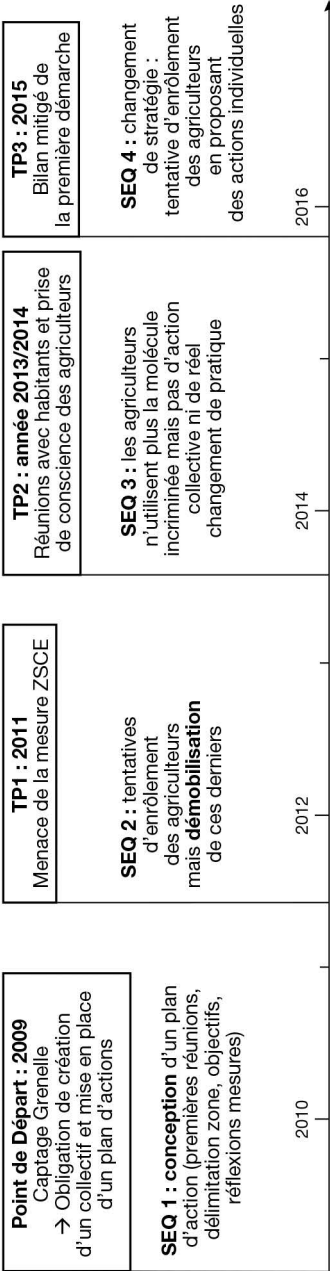
L'analyse narrative de ces quatre cas, réalisée de manière intrinsèque et de manière comparative, s'est faite *via* des « *templates* » (Dumez et Rigaud, 2008), illustrés ci-dessous (voir figure 3.2), révélant les séquences et les points de basculement de chaque dynamique multi-acteurs de terrain.

La suite du travail a consisté en une analyse intra et inter cas. Nous avons ainsi pu identifier trois types de trajectoires :

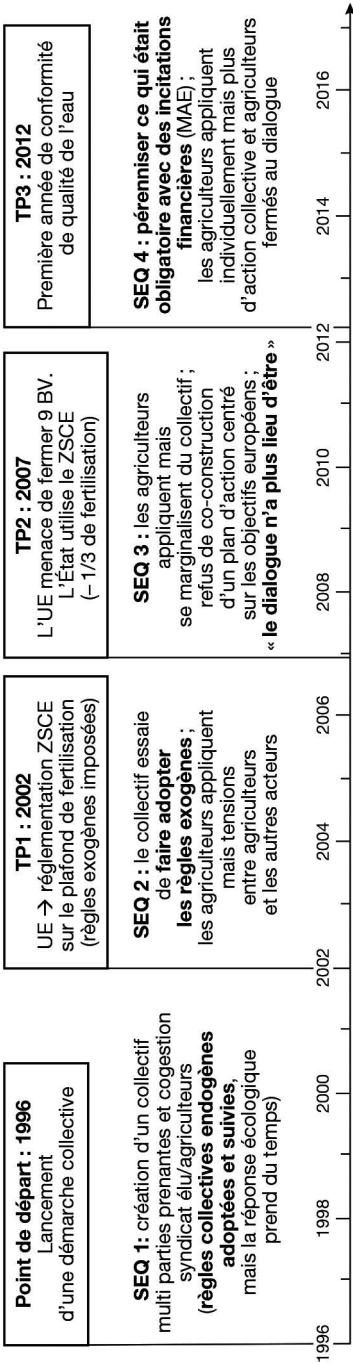
- dynamique de « non-émergence » de la gestion collective (cas Robec-Seine-Maritime) ;
- dynamique « d'effondrement » de la gestion collective (cas Aber-Wrac'h-Finistère) ;
- dynamique de « construction » de la gestion collective (cas Vivier-Plaine de Niort et cas Hauts-Près, Seine Eure).

Afin d'identifier les facteurs et les processus ayant infléchi ces trajectoires, nous avons procédé *via* la méthodologie de codage exposée plus haut. Les résultats du codage final prennent la forme de facteurs clés ayant un impact sur la dynamique collective et identifiés à travers une analyse approfondie se concentrant sur l'historique de la construction sociale de la démarche collective (Girin, 2011). Ces facteurs peuvent être regroupés comme suit : les facteurs de construction de la gestion collective, les facteurs d'effondrement de la gestion collective et les facteurs de non-émergence de la gestion collective. Dans les sections suivantes, nous allons détailler ces facteurs et analyser la manière dont ils impactent la trajectoire.

A. Cas Sources du Robec



B. Cas Aber Wrac'h



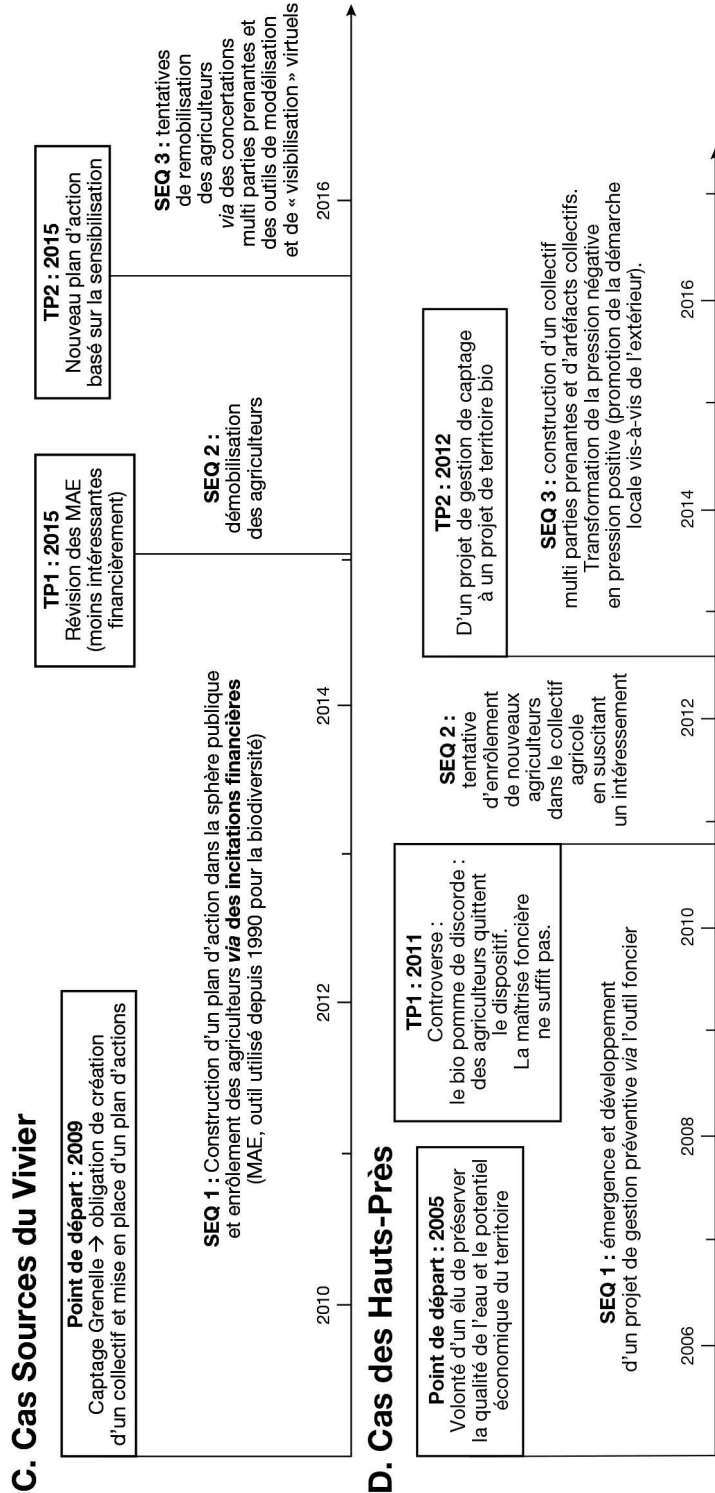


Figure 3.2. Templates de la dynamique des 4 cas. TP : *turning point* (point de basculement). SEQ : séquence.

Facteurs de construction de la gestion collective

Élargissement externe du problème

Actions «transagricoles»

Les actions «transagricoles», c'est-à-dire les interactions et les échanges (réunions d'information, expérimentations...) entre les agriculteurs et diverses parties prenantes (à savoir les buveurs de l'eau, les citoyens habitants sur le territoire de captage, les acteurs des filières agricoles, les acteurs de l'eau, les autorités locales, les chercheurs travaillant sur l'agriculture ou l'eau...), se révèlent dans chaque cas propices à la construction de la gestion collective. Elles ont pour effet de :

- favoriser l'émergence d'un diagnostic partagé (problématisation commune et inclusive) et de l'action collective;
- «décupabiliser» les agriculteurs ou, à l'inverse, les confronter à une réalité parfois difficile à entendre;
- sensibiliser et impliquer durablement des agriculteurs.

Implication de la filière agricole en aval pour créer une opportunité économique

On observe que la création de débouchés pour les produits issus d'une agriculture plus respectueuse de l'environnement, *via* l'implication des acteurs en aval, facilite l'implication des agriculteurs dans ces pratiques. La contrainte environnementale se transforme en opportunité économique.

Visibilisation externe du collectif

Les actions de communication et de publicisation de la démarche collective semblent avoir un effet bénéfique sur l'émergence de l'action collective et l'implication des agriculteurs, mais aussi sur la consolidation de la démarche collective. Il s'avère que ces actions ont transformé la pression sociale négative en pression sociale positive sur les agriculteurs, ce qui permet, dans certains cas, de débloquer la dynamique collective.

Visibilisation interne du collectif

Médiation du problème collectif à travers des artefacts physiques

L'usage d'un «artefact» (au sens de Miettinen et Virkkunen, 2005) partagé semble faciliter les échanges et consolider les interactions entre les membres d'un réseau, et ainsi favoriser l'émergence de l'action collective pour la gestion de l'eau. Cet artefact permet de matérialiser l'action collective. Les collectifs d'agriculteurs présents sur un captage peuvent ne pas voir les liens qui les unissent et leurs interdépendances. Cette difficulté à voir le lien peut être bloquante pour la création d'une dynamique collective sur un captage. Il apparaît que, dans plusieurs cas, des investissements dans des infrastructures collectives (bâtiments, méthaniseurs...), qui sont des «artefacts» physiques, ont permis de consolider les collectifs et leurs dynamiques, grâce à une matérialisation positive du problème de la gestion de l'eau, et d'enrôler des agriculteurs de manière plus durable.

Médiation du problème collectif à travers des artefacts in silico

Les modèles de suivi ou de simulation constituent des outils d'intermédiation et d'aide à la décision. Ce sont aussi des «artefacts» qui facilitent la création d'un esprit de groupe et la reconnaissance d'une responsabilité collective. Ils semblent avoir deux effets :

- ils favorisent la sensibilisation des agriculteurs et le dialogue quand ils sont utilisés comme des outils de représentation du problème collectif;
- ils induisent des dynamiques d'apprentissage collectif propices à un enrôlement durable des agriculteurs.

Prise en compte de la temporalité des situations de gestion de l'eau

Les situations de gestion de l'eau semblent présenter deux particularités :

- un temps de résultat/réaction (en termes de qualité de l'eau après une action humaine) difficilement quantifiable *a priori* ;
- une exigence de performance sur un temps infini.

La prise en compte et la reconnaissance collégiale de ces spécificités temporelles ont été des facteurs facilitants et bénéfiques pour la construction de dynamiques collectives.

La menace réglementaire (ou contractuelle) comme incitation en faveur d'une mobilisation alternative

Dans plusieurs cas étudiés, une menace réglementaire (ou contractuelle) semble jouer un rôle déclencheur pour la mobilisation collective et être un facteur favorisant l'émergence d'une gestion collective. Une action collective a ainsi souvent émergé au moment de l'inclusion du captage dans la liste Grenelle 2009. Néanmoins, cet effet semble être à double tranchant et, dans certains cas, la menace réglementaire a entraîné l'effondrement de l'action collective.

Facteurs d'effondrement de la gestion collective

L'entrée en « conflit » avec l'obligation réglementaire (ou contractuelle)

Nos analyses montrent que la mise en place de démarches collectives volontaires entre parfois en conflit avec des démarches basées sur une obligation réglementaire qui soit sont déjà appliquées sur le même territoire, soit existent comme une perspective potentielle. Il semble que cela peut avoir un effet stérilisant sur l'action collective volontaire pour la gestion de la pollution de l'eau. Ces obligations réglementaires ou contractuelles peuvent, dans certains cas, laisser croire à des parties prenantes que l'action collective n'a plus lieu d'être. Elles génèrent ainsi une démobilisation collective et des tensions avec les agriculteurs.

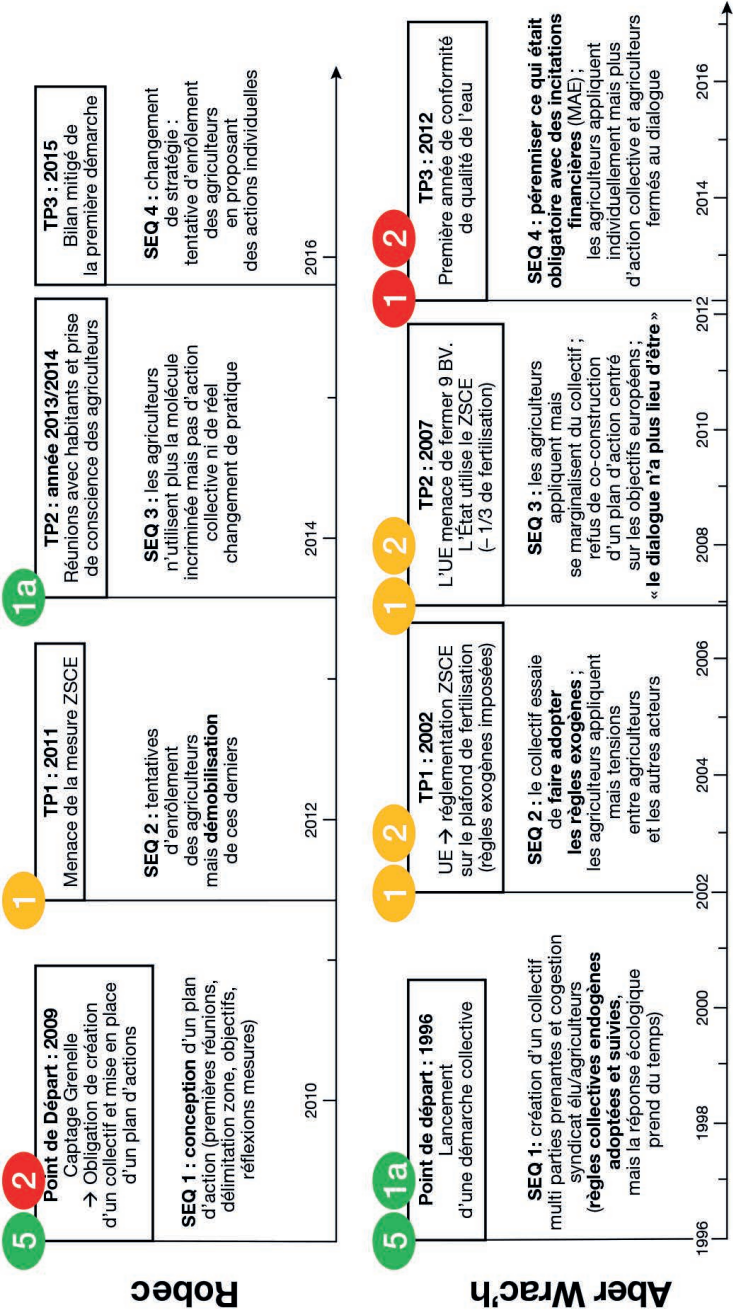
Mauvaise prise en compte des temporalités des situations de gestion

Dans certains des cas, il s'est avéré que la durée des plans d'actions n'était pas toujours en adéquation avec les contextes locaux. Le temps de réaction des processus socio-écologiques est difficile à déterminer mais il est crucial de prendre en compte la diversité de ces temporalités. Dans certains cas analysés, une sous-estimation des temps de réaction semble entraîner l'échec des dynamiques en construction et la démobilisation de parties prenantes. Dans d'autres, la non-adaptation des dispositifs préalablement en place à l'évolution des territoires et des acteurs (évolution des parcelles des exploitations agricoles, départ à la retraite et installation de nouveaux agriculteurs) sont des facteurs qui mettent en danger la dynamique collective pour la gestion de la pollution agricole de l'eau.

Facteurs de non-émergence de la gestion collective

Enrôlement fictif *via* des incitations financières

Nos résultats montrent que l'usage d'incitations financières induit en apparence un enrôlement très rapide des agriculteurs, mais pour certains d'entre eux, cet enrôlement semble en quelque sorte fictif. Cela est lié au fait que cette mobilisation est basée sur des mécanismes économiques, et non sur une réelle conviction de ces derniers.



Facteurs de construction de la gestion collective

- 1** Élargissement externe du problème
 - 1a** Le « transagricole »
 - 1b** L'implication de la filière aval
- 2** Visibilisation externe du collectif
- 3** Visibilisation interne du collectif
 - 3a** La médiation par des artefacts physiques
 - 3b** La médiation par des artefacts *in silico*
- 4** Prise en compte de la temporalité des situations de gestion de l'eau
- 5** La menace réglementaire comme incitation à la mobilisation alternative

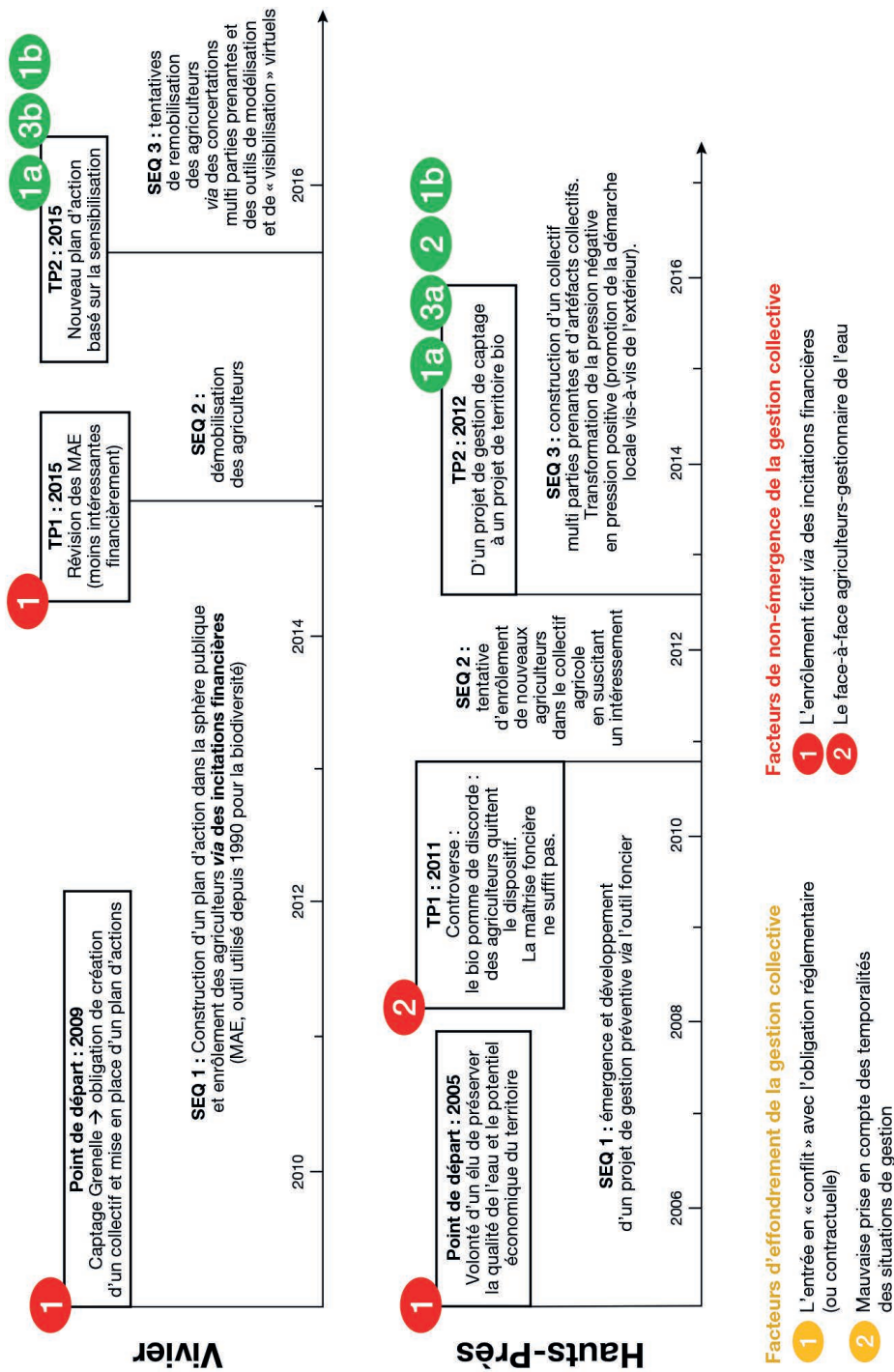


Figure 3.3. Facteurs clés de la gestion de l'action collective positionnés dans les dynamiques des cas étudiés. TP : *turning point* (point de basculement). SEQ : séquence.

Ce genre d'initiative permet, dans un premier temps, une accélération de la transition vers des pratiques durables, mais la disparition des incitations financières fait revenir en arrière la dynamique collective. À l'inverse, un processus collectif volontaire, et sans incitations financières directes, génère un « effet cliquet ». Des agriculteurs semblent ainsi avoir été sensibilisés aux problématiques environnementales et continuer ensuite, par cas de conscience, de s'impliquer dans les démarches.

Face-à-face agriculteurs-gestionnaire de l'eau

Dans tous les cas étudiés, le face-à-face direct agriculteurs-gestionnaire de l'eau (qu'il s'agisse d'un animateur de plan d'action public ou d'une entreprise privée d'eau minérale) est un facteur défavorable à une dynamique collective car il engendre souvent un rapport prescripteurs-applicateurs. L'interaction, si elle existe de fait, semble ne pas devoir se traduire par un face-à-face. L'implication d'acteurs tiers (par exemple des buveurs de l'eau, des citoyens, un institut de recherche...), qui n'appartiennent pas à l'un des deux mondes (celui des gestionnaires de l'eau et celui des agriculteurs), favorise l'émergence d'une gestion inclusive et d'une innovation sociale et/ou organisationnelle.

La figure 3.3 permet de voir le positionnement de ces facteurs dans les trajectoires des quatre cas focaux étudiés.

► Discussion et conclusion

La diversité des dispositifs de gestion collective de la pollution de l'eau révélée par ce travail montre tout d'abord qu'il n'y a pas de schéma unique, tant au niveau de la forme du dispositif à mettre en place que de la trajectoire que peut prendre la dynamique collective. La prise en compte de cette diversité des démarches locales et des territoires où elles se construisent semble dès lors être un préalable nécessaire à toute initiative portant sur la mise en place ou l'analyse de la gestion de l'eau. L'identification de cette diversité des démarches collectives volontaires dans les territoires peut en outre être utile à d'autres études à venir pour la construction de l'échantillonnage et le choix des terrains d'étude.

L'analyse au prisme des sciences de gestion et de l'approche pragmatique des organisations paraît fructueuse. Le travail de terrain réalisé et les premières analyses ont permis de caractériser des trajectoires et les facteurs organisationnels clés qui les ont façonnées. Par rapport aux travaux scientifiques existants sur la gestion des captages d'eau (Amblard *et al.*, 2018; Villamayor-Tomas *et al.*, 2019; Berthet *et al.*, 2021), l'analyse temporelle des trajectoires et des dynamiques de gestion collective de l'eau constitue une originalité de ce travail. En effet, les analyses dans la littérature sont souvent soit statiques, soit déterministes, et ne produisent pas de connaissances sur la manière dont les trajectoires des dynamiques collectives multi-acteurs évoluent et comment elles peuvent être infléchies et inversées. Les facteurs influençant la dynamique de l'action collective identifiés ici permettent de mettre en exergue des perspectives de recherches pour les scientifiques, mais aussi des éléments induisant, pour les acteurs impliqués dans la gestion d'un problème de pollution de l'eau, l'acquisition d'une certaine réflexivité et une meilleure prise en compte des spécificités de leur situation de gestion et de sa trajectoire.

Les sciences de gestion apportent donc un éclairage nouveau et utile à la gestion de l'agri-environnement. Inversement, les spécificités des problèmes agri-environnementaux constituent des éclairages théoriques et conceptuels nouveaux pour les sciences de

gestion, tant aux échelles temporelles (infinies car l'objectif poursuivi est un objectif de développement durable lié à une ressource naturelle) que territoriale (implication d'un large périmètre d'acteur car de nombreux acteurs sont concernés par l'environnement, les ressources agricoles et la ressource en eau). Selon la logique du développement durable, ces acteurs peuvent être les générations futures, et l'agri-environnement permet de mettre en discussion et d'enrichir les cadres des sciences de gestion, qui sont historiquement conçus et développés pour des objectifs propres aux entreprises, qui ont des temporalités et des périmètres d'acteurs plus circonscrits.

Ainsi, par exemple, la question des participants à la situation de gestion se trouve éclairée par une contribution nouvelle : l'élargissement de la problématisation et de la conception du plan d'action à des acteurs moins centraux (ce que nous appelons « élargissement externe du problème ») semble être un facteur déterminant pour l'émergence d'une situation de gestion et pour sa réussite dans l'atteinte de ses objectifs. Cet enseignement est novateur au regard de la littérature en sciences de gestion et constitue un apport pour la littérature scientifique sur les situations de gestion (Barbier *et al.*, 2020).

Un autre élément qui est ressorti de cette recherche en sciences de gestion est l'importance d'ajuster les impératifs liés à la gestion humaine à la temporalité des processus hydrogéologiques locaux. Cette dimension avait été mise en évidence à propos de la gestion de l'eau minérale privée, et notre analyse la corrobore dans le cas de la gestion de l'eau publique et nous incite à être vigilants dans la transposition de cadres théoriques et opérationnels issus de secteurs tels que la manufacture ou les services aux secteurs et aux activités de l'agriculture et de l'environnement.

Enfin, cette recherche suivant une approche dynamique (sur le long terme, car la gestion de l'agri-environnement est intrinsèquement sur le long terme) révèle que des dispositifs de gestion pouvant sembler être en statique très efficaces, à savoir les subventions financières et les obligations réglementaires (Dowd *et al.*, 2008; Gazzani, 2021), s'avèrent être à long terme peu durables et peu efficaces. De tels dispositifs peuvent générer à court terme une inflexion positive de la gestion mais finissent par perdre de leur efficacité et/ou par induire un délitement de la gestion du problème agri-environnemental.

►► Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier l'OFB (ex-Onema) qui a financé cette recherche *via* le projet PACS-AAC, ainsi que toutes les personnes enquêtées sans qui ce travail n'aurait pu se faire.

►► Bibliographie

- Aggeri F., 2016. La recherche-intervention : fondements et pratiques, *in* Barthélémy J., Mottis N. (coord.), *À la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager*, Paris, Dunod, 79-100.
- Amblard L., Houdart M., Lardon S., 2018. L'action collective dans les territoires. Questions structurantes et fronts de recherche. *Géographie, économie, société*, 20 (2), 227-246. <https://doi.org/10.3166/ges.20.2017.0032>
- Austin J.L., 1962. *How to Do Things with Words*, Oxford, Oxford University Press, 167 p.
- Ayache M., Dumez H., 2012. Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, 7 (3), 29-34.

- Barbier R., Daniel F.J., Fernandez S., Raulet-Croset N., Leroy M., Guérin-Schneider L. (coord.), 2020. *L'environnement en mal de gestion. Les apports d'une perspective situationnelle*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 358 p.
- Barreteau O., 2007. Modèle et processus de décision collective : entre compréhension et facilitation de la gestion concertée de la ressource en eau, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Paris, Université Paris Dauphine/Cemagref, 85 p.
- Berthet A., Vincent A., Fleury P., 2021. Water quality issues and agriculture: an international review of innovative policy schemes. *Land Use Policy*, 109 (7), 105654. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105654>
- Campbell D.T., 1994. Foreword, in Yin R.K., *Case Study Research: Design and Methods. Second Edition*, Thousand Oaks, Sage Publications, 7-13.
- Charrier F., Hannachi M., Barbier M., 2020. Rendre l'ingérable gérable par la transformation collective de la situation de gestion : étude du cas de la gestion d'une maladie animale en Corse. *Gérer et comprendre*, 139, 33-45. <https://doi.org/10.3917/geco1.139.0033>
- Chiapello È., Gilbert P., 2013. Approches traditionnelles des organisations et outils de gestion, in Chiapello È., Gilbert P., *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte, 37-55.
- Corbel J.C., 2013. Méthode de management de projet pour identifier un problème et mettre en place un plan d'action pertinent, in Corbel J.C., *Management de projet : fondamentaux, méthodes, outils*, Paris, Eyrolles, 122-135.
- Corbin J.M., Strauss A., 1990. Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13 (1), 3-21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Dowd B.M., Press D., Los Huertos M., 2008. Agricultural nonpoint source water pollution policy: the case of California's Central Coast. *Agriculture, Ecosystems et Environment*, 128 (3), 151-161. <https://doi.org/10.1016/j.agee.2008.05.014>
- Dubois A., Gadde L.E., 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 (7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Dumez H., 2016. *Comprehensive Research: A Methodological and Epistemological Introduction to Qualitative Research*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press, 204 p.
- Dumez H., Rigaud E., 2008. Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique? À propos de la notion de template. *Le Libellio d'Aegis*, 4 (2), 40-46.
- Farjoun M., Ansell C., Boin A., 2015. Pragmatism in organization studies: meeting the challenges of a dynamic and complex world. *Organization Science*, 26 (6), 1787-1804. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1016>
- Fleck J., 2000. Artefact ↔ activity: the coevolution of artefacts, knowledge and organization in technological innovation, in Ziman J. (coord.), *Technological Innovation as an Evolutionary Process*, Cambridge, Cambridge University Press, 248-266.
- Gazzani F., 2021. Rethinking the mineral fertilizer subsidy scheme to promote environmental protection in Italy. *Outlook on Agriculture*, 50 (3), 230-237. <https://doi.org/10.1177/00307270211031274>
- Girin J., 2011. Empirical analysis of management situations: elements of theory and method. *European Management Review*, 8 (4), 197-212. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01022.x>
- Girin J., 2016. *Langage, organisations, situations et agencements*, coord. par Chanlat J.F., Dumez H., Québec, Presses de l'université Laval, 442 p.
- Glaser B.G., Strauss A.L., 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldire, 267 p.
- Journé B., Raulet-Croset N., 2008. Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11 (1), 27-55. <https://doi.org/10.3917/mana.111.0027>
- Le Fur S., Domange N., 2014. Gestion des pollutions diffuses agricoles et ressources en eau : méthodes et outils à destination des maîtres d'ouvrage. *Les rencontres de l'Onema*, 26. https://oai-gem.ofb.fr/exl-php/document-affiche/ofb_recherche_oai/OUVRE_DOC/60075?fic=PUBLI/R11/15.pdf (consulté le 12/01/2026)

- Lorino P., 2018. *Pragmatism and Organization Studies*, Oxford, Oxford University Press, 347 p.
- March J.G., Simon H.A., 1993. *Organizations*, Cambridge, John Wiley and Sons, 304 p.
- Miettinen R., Virkkunen J., 2005. Epistemic objects, artefacts and organizational change. *Organization*, 12 (3), 437-456. <https://doi.org/10.1177/1350508405051279>
- Moisdon J.C., 2005. Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage, in Lorino P., Teulier R. (coord.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance. Colloque de Cerisy*, Paris, La Découverte, 239-250.
- Raulet-Croset N., 1998. Du conflit à la coopération autour d'un problème d'environnement. Une première étape, la construction d'un cadrage. *Annales des Mines*, 51, 4-14.
- Simpson B., den Hond F., 2022. The contemporary resonances of classical pragmatism for studying organization and organizing. *Organization Studies*, 43 (1), 127-146. <https://doi.org/10.1177/0170840621991689>
- van Kote G., 2012. L'agriculture, à l'origine des deux tiers de la pollution de l'eau potable en France. *Le Monde*, 20 mars.
- Villamayor-Tomas S., Thiel A., Amblard L., Zikos D., Blanco E., 2019. Diagnosing the role of the state for local collective action: types of action situations and policy instruments. *Environmental Science and Policy*, 97, 44-57. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2019.03.009>
- Yin R.K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods. Third Edition*, Thousand Oaks, Sage Publications, 179 p.
- Zask J., 2000. *L'opinion publique et son double. Livre II. John Dewey, philosophe du public*, Paris, L'Harmattan, 314 p.

Chapitre 4

Accompagner l'action collective agri-environnementale dans le domaine de l'eau en croisant gestion et participation

Emeline Hassenforder, Caroline Lejars et Lætitia Guérin-Schneider

► Introduction

Les sciences de gestion s'intéressent principalement à l'entreprise et à l'administration, et moins à l'action collective agri-environnementale (Barbier, 2005). Or si un certain nombre de parallèles et de points communs peuvent être établis entre ces formes d'organisations, l'action collective agri-environnementale comporte néanmoins des spécificités auxquelles la pratique gestionnaire doit s'adapter. Barbier *et al.* (2020) identifient trois caractéristiques de la pratique gestionnaire dans le domaine de l'environnement :

- elle se déploie au sein d'organisations ou de formes organisationnelles dont les contours sont souvent difficiles à délimiter et contestables (Leroy et Mermet, 2014) ;
- elle doit s'ajuster aux particularités des entités naturelles qu'elle a pour mission de protéger ;
- elle s'inscrit dans un cadre spatio-temporel spécifique, le « territoire de gestion », et des temporalités de gestion dont les contours dépendent de formes de problématisation situées et négociées.

La pratique gestionnaire dans le domaine de l'environnement s'ancre dans la notion de « situation de gestion » (Girin, 1990), qui ambitionne de saisir dans son ensemble les enjeux du problème à traiter, l'identification des acteurs engagés, la détermination des actions à conduire et la définition d'un horizon temporel et de critères de jugement.

En adoptant cette perspective, nous arguons dans ce chapitre que pour accompagner l'émergence et la résilience de l'action collective dans un contexte agri-environnemental, les recherches en sciences de gestion doivent déplacer leur regard pour s'intéresser davantage aux processus multi-acteurs, et moins aux instruments de gestion et aux indicateurs de performance issus de ces processus. Par processus, nous entendons ici des échanges multiples et répétés entre les acteurs d'un territoire de gestion, selon différentes modalités et en mobilisant différentes formes d'expressions. Notre hypothèse repose sur le fait que c'est à travers ces processus que les collectifs se construisent, que les participants mettent à plat leurs dissensus, apprennent à dialoguer et à travailler ensemble, expriment leurs attentes et leurs intérêts individuels et, finalement, apprennent à « agir ensemble ».

Nous nous inscrivons donc dans la lignée des travaux sur la gestion environnementale qui « refusent la naturalisation des instruments [et] qui analysent les agencements d'acteurs, d'objets et de savoirs qui se constituent en pratique lors de la mise en place des outils et des procédures de gestion » (Leroy, 2010 : 293). Il s'agit d'appréhender de manière explicite un double processus dont les deux composantes sont intimement liées : le processus de mise en gestion et le processus gestionnaire. Le processus de « mise en gestion » est le processus au cours duquel des acteurs se réunissent pour « déterminer » la situation de gestion environnementale à partir des cadrages et des connaissances disponibles. Le processus gestionnaire « vise de son côté à équiper et à réguler dans la durée un territoire de gestion » (Barbier *et al.*, 2020 : 17). Par ce prisme, l'outil de gestion n'est pas vu comme le seul point focal de l'approche gestionnaire. Le processus de mise en gestion est aussi pris en compte en tant que tel et peut être considéré comme une forme d'expérimentation du processus gestionnaire futur au cours duquel les acteurs expérimentent, innovent, développent des capacités organisationnelles, partagent leurs savoirs et leurs expériences, testent des méthodes et des instrumentations, définissent une vision pour leur territoire de gestion, débattent de ce qu'ils entendent par performance, etc.

Le champ de l'agri-environnement mobilise généralement une plus grande multiplicité et diversité d'acteurs que celui de l'entreprise et de l'administration. De ce fait, les recherches et les pratiques en ingénierie de la participation sont utiles aux sciences de gestion dans une perspective visant à mieux comprendre et outiller les processus de construction de l'action collective agri-environnementale. L'ingénierie de la participation peut être définie comme « une forme de méta-niveau d'ingénierie et de processus décisionnel organisationnel qui définit les règles et les processus de choix collectif dans la politique et la planification de la gestion environnementale » (Daniell *et al.*, 2010). À travers la mobilisation d'une suite d'outils participatifs appelée CoOPLAGE et sur la base d'un exemple en Nouvelle-Calédonie, nous illustrons la manière dont notre collectif de chercheurs fait le lien entre les sciences de gestion et l'ingénierie de la participation. Il s'agit d'outiller les processus de mise en gestion dans une perspective d'autonomisation des acteurs des territoires de gestion. Nous discutons ensuite des limites de cette approche méthodologique et de cette posture, avant de conclure sur les perspectives envisagées.

► Sciences de gestion et ingénierie de la participation : analyser et accompagner l'action collective

Sciences de gestion et action collective

À travers le programme de refondation des sciences de gestion lancé en 2001 (David *et al.*, 2002), Hatchuel (2019) a réexaminé les sources historiques du champ des sciences de gestion. Il montre que les racines des réflexions actuelles en sciences de gestion sur l'action collective remontent à la Rome classique et à la théorie de la *bene gesta* (« bonne gestion »). Selon cet auteur, le cœur de la *bene gesta* romaine reposait sur la fusion de la rationalité de l'action et de la responsabilité citoyenne. C'est-à-dire que la *bene gesta* visait à administrer à la fois les choses et les relations citoyennes ; elle devait servir et défendre les responsabilités et les valeurs citoyennes. En ce sens, l'acte de gestion (ou d'administration) n'est pas considéré « comme un pouvoir "sur", mais comme un pouvoir "pour" et comme un pouvoir "avec" » (Hatchuel, 2019 : 4).

À la fin du XVIII^e siècle, les penseurs en gestion se sont détournés de ce fond théorique avec le développement de ce qu'Hatchuel appelle «l'économicisme», qui dissocie efficacité et responsabilité. C'est à partir de là que le «management», notamment aux États-Unis après-guerre, se tourne vers la recherche des facteurs de performance et vers une logique actionnariale. C'est également à travers le prisme de la performance que les sciences de gestion ont progressivement intégré des dimensions environnementales et sociales dans les années 1980.

Mais les sciences de gestion ont récemment pris un nouveau tournant en s'intéressant à nouveau à l'action collective, et en se ré-ancrant dans leurs fondements historiques remontant au I^{er} siècle av. J.-C. et dans la théorie de la *bene gesta* romaine. Pour Hatchuel, ce tournant, qu'il nomme «théorie axiomatique de l'action collective», repose sur «le principe de non-séparabilité entre rationalité et responsabilité» (Hatchuel, 2019 : 4). Il s'agit notamment :

- de restaurer nos capacités collectives à «inventer, à innover et à créer» afin de pouvoir faire face aux grands défis environnementaux et aux incertitudes qui y sont liées ;
- de mettre en place de nouveaux collectifs ou de nouvelles organisations reposant sur des «responsabilités partagées» et sur des «logiques multiples» (parmi elles le profit marchand et la productivité scientifique mais pas que) permettant de «répondre à de nouvelles exigences territoriales, biographiques ou éthiques» et «d'ouvrir des espaces d'intelligence collective» ;
- de fournir des efforts d'«anticipation», afin de faire face à l'inconnu et de renforcer la solidarité et le soutien mutuel – dans la lignée notamment des travaux de Fayol (1917, 1949) et d'Heurgon (2013) sur la prospective du présent.

Nous retenons de ces travaux la nécessité de concevoir le management non pas comme une science qui recherche uniquement les facteurs de la performance, mais comme une science qui analyse, voire accompagne, la capacité des différents acteurs à expérimenter et à être adaptatifs afin que les organisations fonctionnent toujours mieux et participent à la prospérité collective (voir également le billet de Frédéric Fréry, «Arrêtons d'accuser le management!», 2020).

Divers travaux en sciences de gestion s'inscrivent dans la même lignée, en appelant notamment à «un retour de l'organisation» dans les recherches en gestion, c'est-à-dire à ne pas analyser exclusivement «les ressources (“intrants”) et les produits (“extrants”) quantitativement mesurables», mais aussi «les organisations qui permettent de passer des unes aux autres» (Lorino et Mottis, 2020 : 18). Lorino et Mottis notamment soutiennent le développement d'une «culture de l'organisation» ou d'une «culture organisante» :

«À savoir l'intégration, dans le bagage culturel de base des managers et des décideurs administratifs et politiques, de réflexes et de compétences élémentaires destinés à dénouer une situation inédite ou complexe et à mettre sur pied des réponses collectives efficaces, en termes de coordination des *acteurs*, de définition des *rôles*, de choix des *méthodes* et des *instrumentations*, de définition des *objectifs*, de conception des *dispositifs de pilotage* et de retour d'expérience : en résumé, tout ce qui constitue la *technologie de l'action collective*.»⁷

7. Nous avons ajouté les italiques sur certains mots pour souligner.

Ils invitent à associer les acteurs concernés, y compris les «béotiens motivés», à l'analyse des problèmes et à l'élaboration des solutions. Ils arguent que ces acteurs ont une réelle capacité à comprendre des situations complexes et que leur «bon sens» peut jouer un rôle correcteur clé pour prendre en compte la dimension pratique et organisationnelle du traitement des problèmes.

Dans le champ environnemental, la notion d'action collective est très présente dans la perspective situationnelle que proposent d'adopter Barbier *et al.* (2020). Sur la base des travaux de Girin (1990), ils entendent par «situation de gestion» la réunion de «participants» devant «accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe» (Barbier *et al.*, 2020 : 12). Ils suggèrent d'ailleurs d'utiliser le terme «action ensemble» (Thévenot, 2004) plutôt qu'action collective afin de mieux prendre en compte la multiplicité et la faible structuration des parties prenantes et des formes organisationnelles caractérisant la pratique gestionnaire dans le domaine environnemental.

Barbier *et al.* (2020) définissent cette «action ensemble» comme le fait que les participants interviennent «ensemble» dans le cadrage des problèmes, la conception et la mise en œuvre des dispositifs, et bien entendu dans la discussion des résultats et l'évaluation de la performance, elles-mêmes conduites à l'aide d'une pluralité de «langages de valorisation» (Martínez Alier, 2008 ; Leroy et Mermet, 2014). Nous garderons le terme d'«action collective» qui a été choisi dans le cadre du présent ouvrage, sans néanmoins récuser les arguments mis en avant par Barbier *et al.* (2020) en faveur du terme «action ensemble».

L'approche par la situation de gestion que Barbier *et al.* (2020) proposent «ambitionne de saisir comme un “tout problématique”, pour reprendre la formule de Dewey, citée par Journé (2007), les enjeux de définition du *problème* à traiter, d'identification des *acteurs* engagés, de détermination des *actions* à conduire, de calage d'un *horizon temporel* et de *critères de jugement...*» (Barbier *et al.*, 2020 : 17)⁸. Plus spécifiquement, ils suggèrent de questionner les «paramètres de la situation» lorsqu'on se situe dans le champ environnemental, notamment :

- Qui sont les participants, c'est-à-dire «ceux qui sont affectés/concernés d'une manière ou d'une autre par la situation, et qui demandent à y “prendre part”» ?
- Pourquoi sont-ils là (participation prescrite, construite, conquise ou concédée) ?
- Quels sont leurs objectifs ?
- Quels sont les rapports de pouvoir à l'œuvre ?
- Quels sont les rôles des participants ?
- Quelles sont les temporalités en présence, et sont-elles emboîtées et/ou asynchrones ?
- Quelles sont les conditions du maintien de «l'intrigue» (Quéré, 1997) qui stabilise la situation de gestion initiale, c'est-à-dire «la succession d'événements, de péripéties, d'épisodes de crise, de ruptures mais aussi de dénouements partiels et provisoires, qui conduisent à des reconfigurations plus ou moins profondes de la nature et des identités des protagonistes et des enjeux» (Barbier *et al.*, 2020 : 16) ?
- Quelle est la «configuration de jugements», c'est-à-dire la pluralité de perspectives, ou de rapports à la situation, qui structurent le jugement sur la situation de gestion environnementale et sa performance ?

8. Nous avons à nouveau ajouté les italiques sur certains mots pour souligner.

- Quels sont les savoirs qui alimentent les situations de gestion environnementales ?
- Quels dispositifs et langages d'évaluation co-existent ?

Barbier *et al.* (2020) s'intéressent également aux processus de « mise en gestion », de « gestionnarisation » ou de « managérialisme » (Daniel, 2010; Palpacuer *et al.*, 2010), qui pourrait être défini comme le fait que des acteurs se réunissent pour remodeler et stabiliser les relations entre eux et avec la nature dans une perspective visant à améliorer l'état de l'environnement et les rapports sociaux à l'environnement. C'est au cours de ce processus de mise en gestion que les acteurs déterminent la situation de gestion environnementale.

Nous nous inscrivons dans la lignée de cette perspective situationnelle en adoptant les principaux termes, et en cherchant à approfondir la manière dont les sciences de gestion peuvent analyser, voire accompagner, ces processus, et avec eux l'émergence et la résilience de l'action collective dans les contextes agri-environnementaux.

Processus de mise en gestion et processus gestionnaire

Sur la base des travaux de Barbier *et al.* (2020), nous proposons d'analyser de manière distincte le processus de mise en gestion et le processus gestionnaire tels que représentés dans la figure 4.1.

Les processus de « mise en gestion » sont les processus au cours desquels des acteurs se réunissent pour « déterminer » la situation de gestion environnementale à partir des cadrages et des connaissances disponibles. Ces processus de « mise en gestion » sont « préalables au déploiement du processus gestionnaire proprement dit, qui vise de son côté à équiper et à réguler dans la durée un territoire de gestion » (Barbier *et al.*, 2020 : 17). Dans la suite de chapitre, nous arguons cependant que ces deux processus peuvent également être concomitants ou hybrides, comme illustré dans le cas calédonien et dans la figure 4.1.

En tant que tel, le processus de mise en gestion est finalement une forme d'expérimentation du processus gestionnaire futur et de différentes formes de dispositifs de gestion possibles. C'est au cours du processus de mise en gestion que les acteurs définissent comment les paramètres de la situation de gestion environnementale seront déterminés. En d'autres termes, ils ne définissent pas les problèmes ou les enjeux à résoudre, mais comment, quand et par qui ces problèmes ou enjeux seront déterminés. Pour prendre un second exemple, au cours du processus de mise en gestion, les acteurs ne définissent pas les responsabilités futures au sein du territoire de gestion, mais ils définissent comment, quand et par qui ces responsabilités seront déterminées.

Mais le processus de mise en gestion lui-même est caractérisé par des paramètres similaires, qui peuvent être en partie considérés comme une forme d'expérimentation de la situation du processus gestionnaire futur. Il engage des acteurs, qui peuvent être les mêmes ou partiellement différents des acteurs engagés ensuite dans le processus gestionnaire. Ces acteurs endossent des rôles qui peuvent également être les mêmes ou partiellement différents des rôles futurs. Au cours du processus de mise en gestion, les acteurs expérimentent, innovent, développent des capacités organisationnelles, partagent leurs savoirs et leurs expériences, testent des méthodes et des instrumentations, définissent une vision pour leur territoire de gestion, débattent de ce qu'ils entendent par performance, mais expriment également leurs attentes individuelles,

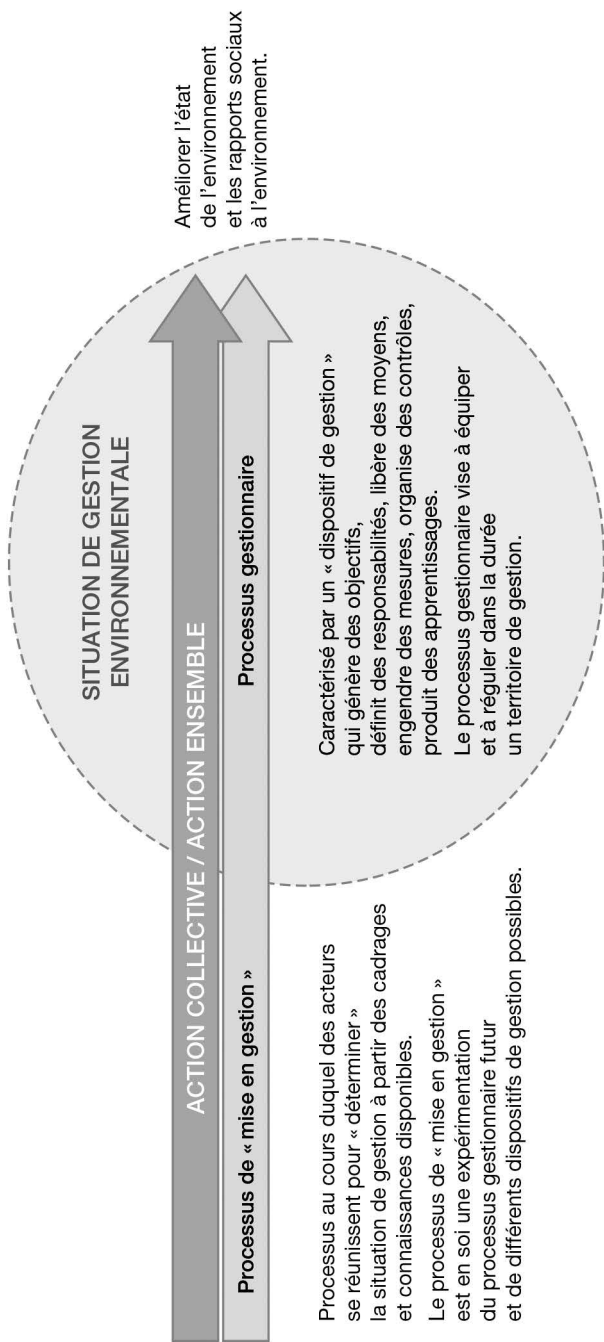


Figure 4.1. Processus de mise en gestion et processus gestionnaire.

laissent émerger les conflits sous-jacents, identifient la manière de suspendre les rapports de pouvoir afin de donner de la « puissance d'expression » à des considérations minorées (Lumbroso *et al.*, 2020). Finalement, ce processus de mise en gestion permet de réunir les participants afin de stimuler leur autonomie et de leur permettre de construire une forme de commun (Trognon et Levinson, 2020).

Apports de l'ingénierie de la participation à l'accompagnement des processus de mise en gestion

L'ingénierie de la participation se matérialise par une réflexion en vue de décider des « objectifs », des « participants » et de leurs « rôles », du choix de « méthodes », de la mise en œuvre, du « suivi » et de l'« évaluation » du processus participatif (Hassenforder *et al.*, 2021). L'ingénierie de la participation en tant que telle n'est donc pas circonscrite au domaine de l'environnement.

On retrouve dans cette définition un certain nombre de « briques » communes avec les « paramètres de la situation de gestion environnementale » évoqués par Barbier *et al.* (2020) et mentionnés plus haut, ainsi qu'avec les éléments constitutifs de la technologie de l'action collective évoqués par Lorino et Mottis (2020) – ces éléments ont été soulignés dans les paragraphes précédents. Dans la suite de ce chapitre, nous reprendrons le terme de « paramètres de la situation de gestion environnementale » de Barbier *et al.* (2020) pour évoquer ces « briques ».

Au-delà de l'identification et de la qualification de ces paramètres, l'ingénierie de la participation s'intéresse plus spécifiquement à leur agencement, à leurs interrelations et à leurs évolutions (Bryson *et al.*, 2013). Cela a donné lieu à un véritable marché des professionnels de la participation (Bherer *et al.*, 2017 ; Mazeaud, 2012). Ces professionnels – consultants, bureaux d'études, associations, chercheurs, organisations internationales – cherchent à accompagner des porteurs de démarche participative dans leur réflexion sur les différents paramètres mentionnés ci-dessus et la manière de les agencer pour former une démarche répondant aux objectifs visés. Ces pratiques ont donné lieu à un certain nombre de guides méthodologiques (par exemple OCDE, 2015 ; The World Bank, 1996 ; Chemery *et al.*, 2018 ; Dionnet *et al.*, 2017 ; Graine Guyane, 2017).

En parallèle, certaines recherches sur l'ingénierie de la participation mettent en évidence les dérives liées à cette professionnalisation et à cette marchandisation de la participation, notamment en termes d'homogénéisation et de standardisation de l'ingénierie participative. Ces recherches appellent à ne pas réduire la participation aux outils et aux prestations proposées, mais à étudier également le « statut sémiotique des formats de la participation » (Bonaccorsi et Nonjon, 2012 : 39) et à adapter de manière itérative l'ingénierie de la participation aux objectifs et aux contextes spécifiques de chaque cas (Bryson *et al.*, 2013). Elles encouragent également à s'intéresser aux effets de l'ingénierie de la participation sur les participants, leurs relations, leurs connaissances, leur accès à l'information, leurs représentations, leurs pratiques, ainsi qu'aux évolutions de ces effets (Crémin *et al.*, 2018). Elles invitent enfin à repolitiser les questions de science et de technique en co-produisant des connaissances à travers l'apprentissage collectif et le dialogue (Callon *et al.*, 2014).

L'ensemble de ces recherches et pratiques est donc particulièrement pertinent pour le processus de mise en gestion puisqu'elles proposent des manières de faire et de

réfléchir à une forme de « technologie de l'action collective ». Elles s'intéressent aux acteurs, à leurs relations et aux outils qui permettent de construire ces relations. Elles cherchent à analyser ou à accompagner l'agir ensemble et le développement d'une culture de l'organisation au sein d'un collectif.

La différence entre les praticiens et une partie des chercheurs travaillant sur l'ingénierie de la participation est essentiellement liée aux deux verbes mentionnés dans la phrase précédente, chacun étant représentatif d'une posture spécifique : analyser (recherche fondamentale) ou accompagner (praticiens, recherche-action). Sans entrer plus en détail dans ce sujet, ce que mettent en avant à la fois les recherches sur l'ingénierie de la participation et les recherches en gestion est l'importance de la réflexivité, c'est-à-dire de clarifier la posture de l'« accompagnant ». De ce point de vue, nous mobiliserons le cadre proposé par David (2008), qui distingue quatre démarches de recherches en sciences de gestion :

- l'observation (participante ou non), qui vise à élaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié ;
- la conception « en chambre » de modèles et d'outils de gestion, qui vise à élaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain ;
- la recherche-action, qui aide à transformer le système sans présupposer le changement à obtenir, mais plutôt en laissant les acteurs construire la situation finale de manière participative ;
- la recherche-intervention, qui aide sur le terrain à concevoir et à mettre en place des modèles et des outils de gestion adéquats, en orientant le changement vers un projet de transformation plus ou moins complètement idéalisé *a priori*.

Dans la section suivante, nous donnons un exemple de la manière dont notre collectif de chercheurs, à travers une démarche de recherche-intervention, outille les processus de mise en gestion dans une perspective d'autonomisation des acteurs des territoires de gestion.

► Cadre méthodologique : mobiliser l'approche CoOPLAGE pour accompagner les processus d'action collective

CoOPLAGE (acronyme de « Coupler des outils Ouverts et Participatifs pour Laisser les Acteurs s'adapter pour la Gestion de l'Environnement ») est une approche intégrée et un ensemble d'outils complémentaires destinés à répondre aux besoins des acteurs pour accompagner les transitions socio-environnementales. L'approche CoOPLAGE vise : 1) à accompagner des groupes d'acteurs pour construire collectivement un processus de mise en gestion et 2) à leur fournir les méthodes et les compétences nécessaires pour poursuivre ensuite leur processus gestionnaire dans la perspective d'améliorer l'état de l'environnement et les rapports sociaux à l'environnement.

Nous ne détaillerons pas ici les différents principes et outils de l'approche, qui sont précisés ailleurs (Ferrand *et al.*, 2021 ; Hassenforder et Ferrand, 2024).

Ce qui est important est que cette approche, présentée dans la figure 4.2, se base sur le découpage d'un processus en sept étapes : préparation, diagnostic, prospective, préférences, planification, priorisation et mise en œuvre. Ces sept étapes sont issues des quatre phases du processus décisionnel identifiées par Simon (1977) (intelligence,

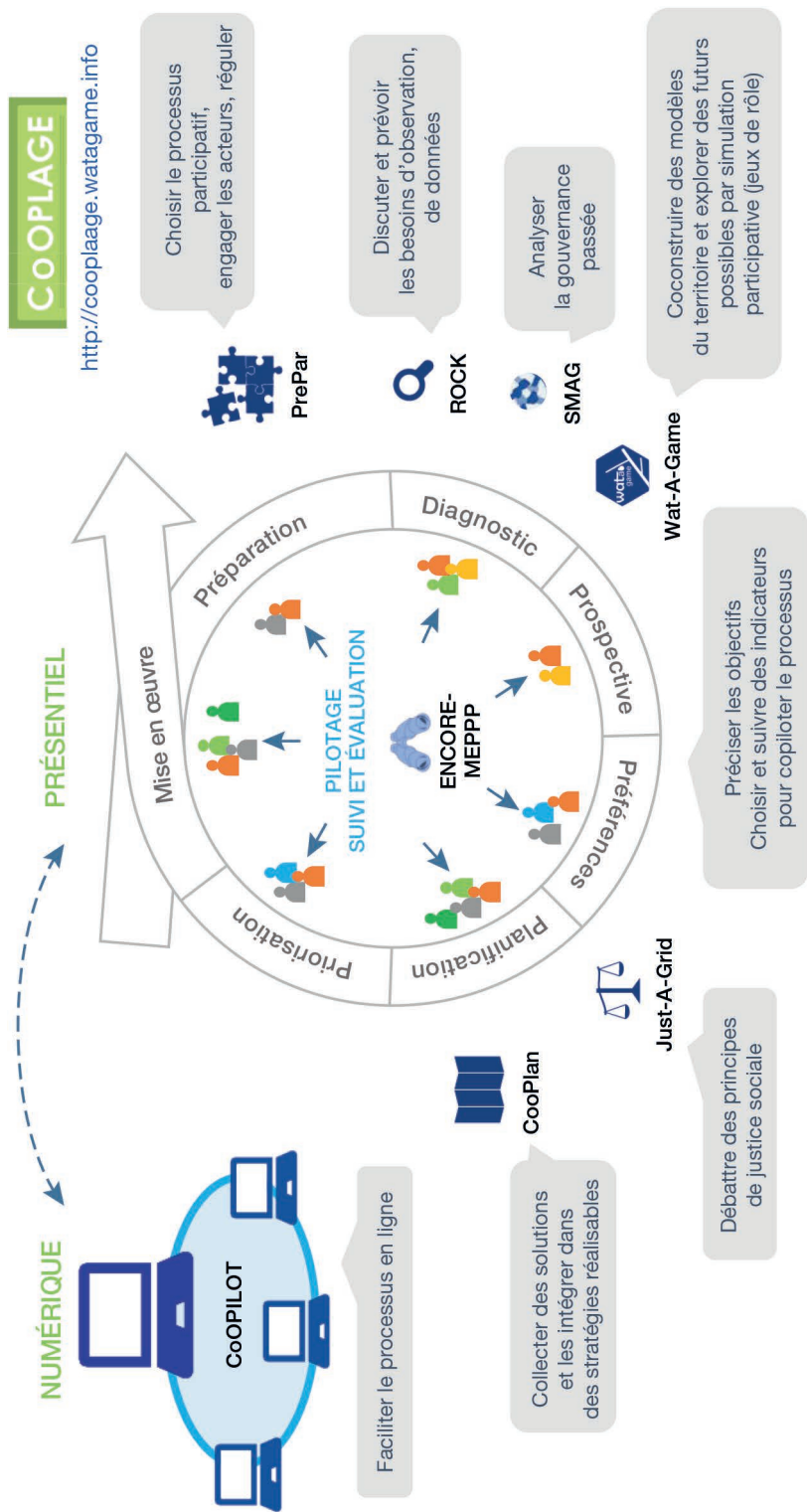


Figure 4.2. L'approche CoOPLAGE (Ferrand *et al.*, 2021 ; Hassenforder et Ferrand, 2024).

design, choix, révision), et ont été détaillées et adaptées afin de correspondre au processus décisionnel « standard » de la gestion de l'eau en France (voir Hassenforder *et al.*, 2021 : annexe 4).

Ces sept étapes peuvent être à la fois les étapes d'un processus de mise en gestion (que nous appelons « processus participatif » dans CoOPLAGE) ou d'un processus gestionnaire (que nous appelons « processus décisionnel »). Parfois, ces deux processus sont successifs (articulation 1 dans la figure 4.3). Cette articulation est illustrée, par exemple, dans le cas de la rivière Drôme lorsque différents participants ont été mobilisés afin de préparer la révision du schéma d'aménagement et de gestion de l'eau (Petitjean et Fermond, 2021). Parfois, ces deux processus sont concomitants, c'est-à-dire que l'on « expérimente en faisant » (articulation 2 dans la figure 4.3). Les essais et les résultats du processus de mise en gestion sont mobilisés au fur et à mesure par le processus gestionnaire, qui amène en retour à modifier le processus de mise en gestion, et ainsi de suite. Enfin, parfois, certaines étapes sont successives et d'autres concomitantes, à travers une forme de (re)mise en gestion du processus gestionnaire (articulation 4 dans la figure 4.3). C'est le cas par exemple du projet de restauration hydromorphologique de la rivière Sévenne, dans lequel le processus de mise en gestion a contribué à deux étapes non successives de l'élaboration de l'avant-projet : le diagnostic et les actions et plans (Hassenforder *et al.*, 2020).

1 Processus de mise en gestion en préalable du processus gestionnaire



2 Processus de mise en gestion concomitant au processus gestionnaire



3 Processus de mise en gestion hybridé avec le processus gestionnaire



Figure 4.3. Exemples d'articulations entre processus de mise en gestion et processus gestionnaire (adapté de Hassenforder *et al.*, 2020).

Les outils CoOPLAGE, présentés en bleu foncé sur les bords externes de la roue dans la figure 4.2 (PrePar, ROCK, SMAG, Wat-A-Game, JustAGrid, CoOPLAN, CoOPILOT, ENCORE-MEPPP), servent à accompagner les acteurs à chacune des étapes. Nous présentons succinctement deux de ces outils, puis nous illustrerons comment ils ont été mobilisés dans le cas calédonien pour appuyer le processus d'action collective.

Wat-A-Game est une famille de méthodes et d'outils permettant avec une formation minimale à des groupes d'acteurs de tous niveaux de construire des jeux de rôle non informatisés sur la gestion de l'eau et des territoires. Wat-A-Game fournit des briques de construction matérielles associées à des règles d'usage standard, un protocole de conception collective, et une bibliothèque de prototypes et de jeux (voir Abrami et Becu, 2021).

CoOPLAN est un dispositif dédié à la « co-construction de plans d'actions ». Il permet, dans un usage classique, un premier travail en individuel ou en petit groupe pour imaginer des actions à mettre en œuvre, puis une classification et une priorisation de toutes ces actions afin de les organiser dans un tableau de planification. Chaque action est planifiée, dans le sens où un responsable d'action, un calendrier, des indicateurs de suivi de réalisation et un budget prévisionnel sont associés à chacune d'elles (voir Ferrand *et al.*, 2024).

Wat-A-Game est particulièrement complémentaire avec l'outil de planification stratégique participative CoOPLAN. Ainsi, un jeu Wat-A-Game peut être utilisé pour mettre en situation des acteurs avant un exercice de planification stratégique, puis adapté pour explorer des stratégies issues de cet exercice.

► Outiller les processus de mise en gestion pour établir une politique de l'eau en Nouvelle-Calédonie

En Nouvelle-Calédonie, l'approche CoOPLAGE a été mobilisée (Lejars et Bouard, 2025) et a permis d'accompagner respectivement les processus de mise en gestion et le processus gestionnaire dans des cas spécifiques interconnectés. Dans un premier temps, entre 2015 et 2017, quelques agents des services de l'eau calédoniens ont été formés à cette approche et ces outils (Pizette, 2020), et les ont mis en œuvre dans le cadre du comité de gestion de la zone VKP (Voh Kone Pouembout, au nord de la Nouvelle-Calédonie) (Bouteloup, 2016). Dans un second temps, en 2018-2019, certains agents des services de l'eau, précédemment formés à l'approche ou impliqués dans le comité de gestion de l'eau VKP, ont remobilisé et adapté les outils CoOPLAN dans le cadre de la construction de la Politique de l'eau partagée. En 2022, dans le cadre du Forum de l'eau, ce groupe a progressivement fait évoluer les pratiques et intervient désormais sur le terrain non plus dans le cadre « d'ateliers participatifs » mais « d'ateliers d'intelligence collective ». On revient dans cet exemple sur les différentes phases et les différentes échelles de la mise en gestion et des processus gestionnaires.

Une première expérience de mise en gestion sur la zone de Voh Kone Pouembout

Entre 2015 et 2017, une douzaine d'agents des services de l'eau calédoniens ont été formés à la démarche et aux outils CoOPLAN. Suite à ces formations, les outils Wat-A-Game et CoOPLAN, dans leur format « classique » (décrit dans le paragraphe précédent), ont été mis en œuvre par le comité de gestion de la zone VKP (Voh Kone Pouembout, au nord de la Nouvelle-Calédonie) pour appuyer les discussions autour de la mise en place d'un barrage dans la zone et aider à la construction du plan d'action du comité de gestion (Bois *et al.*, 2025).

Dans un premier temps, un modèle type Wat-A-Game a été développé afin de partager les enjeux devant être résolus sur le territoire de gestion, avec les principaux acteurs du territoire, et de discuter des actions ou des mesures à conduire à l'échelle du territoire (Bouteloup, 2016).

Dans un second temps, la démarche CoOPLAN a été mobilisée pour appuyer la construction d'un plan d'action, valider les acteurs à engager, les « participants »,

les rôles et les responsabilités de ces acteurs dans le processus (y compris en termes de pilotage), les méthodes et les instruments permettant d'atteindre ces objectifs, et les temporalités des actions locales. Les participants et les acteurs engagés dans ce processus étaient essentiellement les membres du comité de gestion, soit une trentaine de personnes. Les outils mobilisés par ce comité de pilotage et dans l'ensemble du processus sont présentés dans la figure 4.4.

Cette première expérience a été évaluée par les acteurs (Pizette, 2020). Les personnes formées à la démarche et ayant mis en application la méthodologie et les outils dans le cadre du comité (avec l'appui des chercheurs) ont largement souligné l'intérêt du processus et des outils, d'une part pour la mise en gestion du territoire VKP (essentiellement autour du jeu de rôle et des propositions d'actions) et d'autre part pour assurer ensuite le processus gestionnaire du territoire VKP (au travers du plan d'action, qui définit dans ce cas les objectifs, les actions, les rôles de chaque acteur du comité, les temporalités, les impacts espérés). Les personnes formées ont également souligné son intérêt en termes de renforcement des capacités collectives à s'organiser.

Le comité de gestion VKP a ensuite été pris en exemple lors de la construction de la PEP, comme un « modèle de fonctionnement collectif ». Certains agents des services de l'eau, précédemment formés à l'approche ou impliqués dans le comité de gestion de l'eau VKP, ont remobilisé les outils CoOPLAN dans le cadre de la construction de la PEP.

La « Politique de l'eau partagée » (PEP) : un processus participatif de mise en gestion à grande échelle

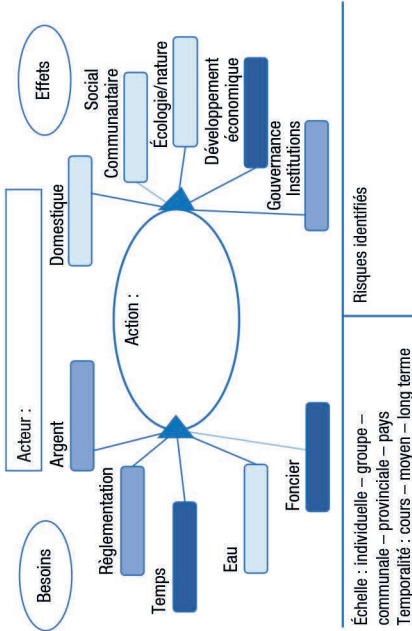
Portée par le responsable en charge de l'Agriculture et celui en charge des Affaires coutumières, la « Politique de l'eau partagée » (PEP) a été lancée en janvier 2018 et est la première politique de l'eau en Nouvelle-Calédonie. Elle est le fruit d'une large concertation ayant impliqué environ un Calédonien sur 600. Cette concertation a abouti à la construction du schéma d'orientation stratégique de la première politique de l'eau calédonienne et à la mise en place d'un cadre d'action partagé et planifié, inspiré de la démarche et des outils CoOPLAN (Lejars *et al.*, 2025). Le schéma d'orientation stratégique (Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, 2019) a été approuvé à l'unanimité par le Congrès en mars 2019.

La construction de la PEP s'est appuyée sur la MISE (Mission interservice de l'eau). La MISE, constituée dès 2017 pour coordonner les activités techniques des acteurs publics, n'a été mandatée qu'en avril 2018 pour construire cette politique. Ce groupement interinstitutionnel réunit des acteurs des trois provinces calédoniennes, de la Davar (Direction des affaires vétérinaires, alimentaires et rurales) qui est en charge du projet, de la Dass (Direction des affaires sanitaires et sociales) et de la Dimenc (Direction de l'industrie, des mines et de l'énergie). Les acteurs de la MISE comprennent des acteurs du comité de gestion VKP.

La démarche globale de concertation a reposé sur des principes classiques : la réalisation puis le partage d'un diagnostic et d'une vision commune de la situation de l'eau en Nouvelle-Calédonie, des propositions d'orientations hiérarchisées visant à répondre aux grands enjeux identifiés et la construction d'un plan d'action appelé à concrétiser ces différentes orientations.



1. Partage d'un diagnostic commun (simulation participative)



2. Propositions d'actions à mettre en œuvre

Réaliser les investissements nécessaires à assurer la qualité du service															
Échelle d'impact	Besoins				Description des étapes de mise en œuvre	Effets					Qui devrait faire ?				
	Financement	Législation	Temps de réalisation	Expertise		Domestique	Social	Environnement	Développement	Gouvernance					
VKP	Élevé	+++	5 ans	+++	Améliorer la desserte/projets d'adduction	Essentiel	Structurant	++	Si traitement des rejets	+	Important	+++	Financement	+++	SIVOM VKP Province Nord
VKP	Élevé	+++	5 ans	+++	Réparer les fuites AEP Renouveler les réseaux anciens	Confiance	+		Moins de pertes	++			Financement	+++	SIVOM, État (contrat de développement)
VKP	Élevé	+++	5 à 10 ans	+++	Investir dans le traitement de l'eau : MES, fer, manganèse...	Satisfaction, santé	++		Attention dans le traitement des déchets		Si qualité eau ++		Financement	+++	SIVOM Europe

3. Élaboration du plan d'action, en identifiant pour chaque action les besoins et les effets

Figure 4.4. Les outils Wat-A-Game et CoOPLAN utilisés dans le cadre du comité de gestion de l'eau Voh Kone Pouembout (source : Lejars et al., 2021).

Plusieurs moments clés peuvent être relevés dans ce processus de construction :

- une première phase de diagnostic, avec la production de synthèses de données existantes (hydrologiques, consommations, qualité) par les différents services concernés (de janvier à avril 2018);
- une phase de partage du diagnostic et de recueil de propositions d'actions avec un large panel d'acteurs, d'une part lors du Forum de l'eau (en avril 2018), puis lors d'ateliers réalisés dans six zones ayant des typologies de problématiques différentes (appelées « rencontres typologiques ») (juillet et août 2018);
- une phase de synthèses sur le schéma d'orientation stratégique, le plan d'action et les restitutions publiques (première restitution publique en octobre 2018 en présence de 250 personnes, puis vote au Congrès en mars 2019).

Dans le cadre de la PEP, les outils CoOPLAN ont essentiellement été mobilisés lors du Forum de l'eau pour appuyer le processus participatif et la pré-construction d'un schéma d'orientation politique. Le forum a regroupé 300 personnes, et permis de proposer et de hiérarchiser collectivement 6 grands objectifs politiques et près de 800 actions.

Les outils ont permis à l'ensemble des participants au forum non seulement de proposer des résultats à atteindre, mais aussi de réfléchir aux processus permettant de les atteindre. Pour chaque résultat à atteindre, le groupe définit un calendrier (court terme, moyen terme ou long terme) et des porteurs (gouvernement, provinces...). Chaque proposition devait également tenir compte des prérequis nécessaires pour atteindre ce résultat, en termes de compétences, d'outils techniques, de réglementation, de financements. Les impacts sur la santé, sur l'économie, sur l'environnement et en termes d'aménagements du territoire ont été pris en compte (figure 4.5).

Cette fiche (figure 4.5) utilisée lors du Forum de l'eau a été adaptée de la fiche action (figure 4.4) par les acteurs de la MISE et les personnes ayant participé au comité de gestion VKP. Elle a permis à l'ensemble des 300 personnes de proposer et de prioriser collectivement leurs attentes vis-à-vis de la future Politique de l'eau, mais aussi de préparer une mise en gestion à l'échelle nationale. En effet, y sont répertoriés et sont collectivement réfléchis : les enjeux à résoudre ou les éléments à préserver; les acteurs à engager; les rôles et les responsabilités de ces acteurs dans le processus (y compris en termes de pilotage); les capacités organisationnelles possédées ou à développer par les participants (onglet compétences); les besoins pour atteindre ces objectifs (mais pas les méthodes); les résultats, les produits, les effets, les impacts de la situation de gestion; les connaissances et les savoirs à développer; les temporalités (court, moyen, long terme) et la spatialité (le territoire de gestion). La formulation « résultat à atteindre » a permis à certains acteurs de proposer des objectifs et à d'autres des actions à conduire.

En effet, à partir de ces propositions partagées et priorisées par ces 300 personnes (et complétées lors des réunions typologiques), les acteurs de la MISE ont défini un ensemble d'actions à mener pour atteindre ces résultats. Les actions ont été regroupées autour des grands objectifs et enjeux partagés. En reprenant les propositions faites par les participants, les propositions ont été priorisées et une première planification dans le temps a été réalisée (court, moyen et long terme). Plusieurs réunions MISE ont été organisées afin de définir les porteurs de chaque action, des indicateurs de suivi et des budgets associés à chaque action.

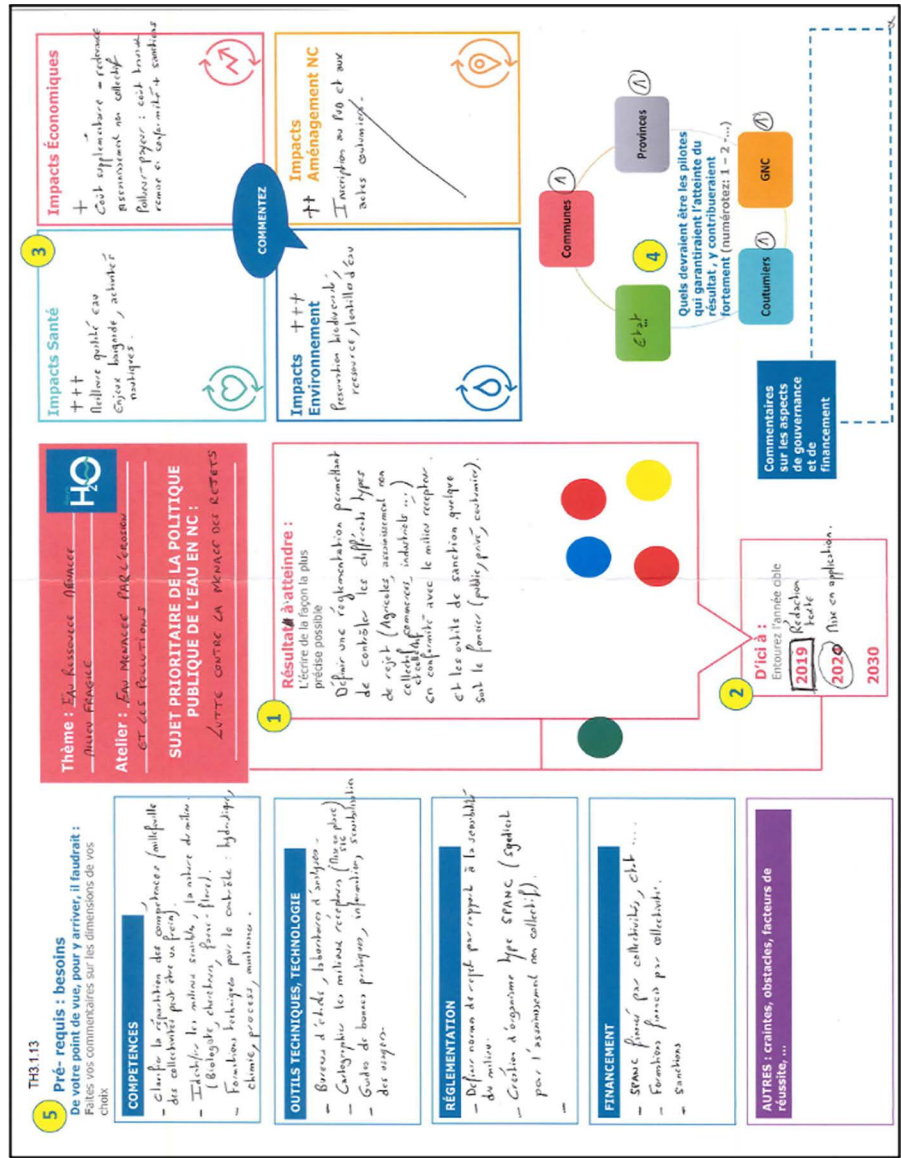


Figure 4.5. Fiche CoOPLAN adaptée et utilisée pour la proposition de résultats à atteindre lors du Forum de l'eau (source : Lejars et al., 2021).

Ce travail a permis d'élaborer le schéma d'orientation stratégique de la PEP définissant les grands objectifs et actions (Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, 2019), ainsi qu'un document de planification (feuille de route) regroupant l'ensemble des actions priorisées. Ce plan d'action réalisé à l'échelle nationale récapitule les objectifs du schéma d'orientation stratégique, les actions à mener, les rôles et les responsabilités des acteurs, les impacts potentiels et les besoins budgétaires. Réalisé sous Excel®, le format et le contenu sont fortement inspirés du plan d'action utilisé par le comité de gestion de l'eau VKP (figure 4.4). Il permet aux services de la MISE d'effectuer une mise en gestion et un suivi de la mise en œuvre du schéma d'orientation.

La construction de la feuille de route a permis aux participants au forum et aux réunions locales, ainsi qu'au groupe de la MISE de réfléchir aux actions ou aux mesures à mettre en place, aux moyens – les ressources mobilisables et leur répartition (qui peut être symétrique/asymétrique, équitable/inéquitable) –, aux résultats, aux produits, aux effets et aux impacts des actions proposées. Ces propositions ont été réfléchies en fonction des connaissances et des savoirs disponibles ou qui doivent être développés au cours du processus. Ils permettent de discuter les bases d'une première temporalité de l'action et de l'emprise spatiale des actions proposées ou de leurs impacts.

Mise en œuvre de la PEP et autonomisation des acteurs

Le Forum de l'eau 2018 et la mise en place du schéma d'orientation politique ont constitué un processus de mise en gestion à l'échelle de tout le territoire calédonien, qui a ensuite été décliné aux échelles locales. La démarche précédente a préparé la mise en œuvre de la PEP par un premier processus de mise en gestion national qui a ensuite été décliné localement sur 6 grandes zones typologiques.

En 2019, une évaluation de la démarche a été effectuée (Pizette, 2020) auprès des participants, des facilitateurs et de citoyens non impliqués dans la construction de la PEP. Cette évaluation montre que la démarche, au travers de la participation au processus de mise en gestion, a « renforcé la solidarité et le soutien mutuel » entre les participants. Les participants au Forum 2018 ont indiqué qu'ils étaient « fiers de participer à ces démarches » et de « renforcer le lien autour de l'eau » (Lejars *et al.*, 2025). La démarche a mis en évidence des logiques multiples mais aussi une volonté de s'organiser autour d'objectifs communs, définis dans le cadre du Schéma d'orientation stratégique et partagés par les participants à la construction de la PEP.

La mise en œuvre effective des actions a commencé dès 2019 et est pilotée par la MISE. Pour suivre les avancées de la PEP et le processus de gestion, un Forum de l'eau est organisé annuellement. En 2022, le Forum de l'eau annuel, organisé à l'initiative de la MISE, proposait des « ateliers d'intelligence collective » réunissant les acteurs responsables pour chaque typologie d'actions de la mise en gestion effective (inspirés de Hatchuel, 2019).

» Discussion

Appuyer le développement d'une « culture organisante participative »

Le cas calédonien met bien en évidence les processus d'apprentissage organisationnel, et illustre la capacité de mise en gestion et de développement de pratiques gestionnaires par un collectif qui s'agrandit et s'adapte aux échelles de gestion et aux territoires

(du comité de gestion VKP à l'échelle nationale). Dans une démarche de concertation engagée par le gouvernement et portée par un cabinet de conseil mandaté à cet effet et par les agents des services de la MISE, l'idée d'utiliser ces outils a été proposée par des agents précédemment formés à la démarche et des chercheurs impliqués dans le dispositif. Ils ont été mobilisés et adaptés « au fil de l'eau », dans le cadre d'un processus de concertation plus large. Si les premières expériences et démarches au niveau du comité de gestion VKP ont fortement été appuyées par les chercheurs, le processus de construction de la PEP a été mis en place largement à l'initiative et sur la base de l'expérience acquise. Le processus d'apprentissage a évolué, du « savoir participer » (formations initiales) au « savoir faire participer » (animation du Forum de l'eau et des ateliers d'intelligence collective).

Ce cas montre ainsi que le groupe VKP, puis la MISE ont progressivement développé, sur la base des outils participatifs CoOPLAN et Wat-A-Game, « une culture organisante » s'adaptant aux échelles de gestion de manière à connecter les enjeux locaux et nationaux (Bois *et al.*, 2025 ; Lejars *et al.*, 2025).

La participation et les outils ont réellement appuyé le développement de capacités à s'organiser pour la gestion de l'eau, que ce soit à une échelle nationale ou locale.

La démarche met en avant l'importance du dispositif pour développer des capacités collectives à inventer, à innover et à créer afin de pouvoir faire face aux grands défis environnementaux et aux incertitudes qui y sont liées. Le dispositif mis en place dans le cadre de cette politique a permis de faire émerger et de discuter des propositions innovantes, notamment autour du statut de l'eau, de la sanctuarisation de ressources en eau stratégiques, ou de la mise en place de systèmes de gouvernance (Lejars et Bouard, 2025). Le dispositif permet également de réfléchir à de nouvelles organisations reposant sur des responsabilités partagées et sur des logiques multiples, notamment car des dispositifs de gouvernance locale sont en réflexion (Bouard *et al.*, 2025)

Se focaliser sur les processus plus que sur les résultats

Actuellement, la mise en œuvre de la PEP repose sur ce plan d'action et cette première organisation. Cette organisation n'est pas figée et ne constitue pas une planification au sens d'un grand programme de planification étatique. Cette planification est au service du groupe de la MISE et constitue en ce sens plus un « dispositif de gestion », fixant des objectifs, des indicateurs de suivi, des responsables d'action, des ordres de grandeur financiers (Lejars *et al.*, 2025)

Ce dispositif de gestion reste très flexible et adaptable. Il constitue « une feuille de route », un guide permettant un suivi. La feuille de route est un ensemble d'actions partagées et non un programme définitif.

Le cas montre ainsi l'importance de se centrer sur le processus de mise en gestion plus que sur le résultat et le plan d'action en tant que tel. La feuille de route propose un guide, des ordres de grandeur, des indicateurs d'impacts, mais continue d'être discutée et partagée localement. Elle est adaptable et adaptée localement. Les outils participatifs permettent de se focaliser sur le processus. L'apprentissage autour de ces outils permet aux acteurs d'apprendre à travailler ensemble, de développer des capacités à expérimenter, à être adaptatifs. Une fois que l'accompagnement dans le processus de mise en gestion a été assuré, le rôle d'appui des chercheurs n'est plus nécessaire.

La démarche participative est ainsi une forme « d'expérimentation » d'action collective destinée à durer. Elle permet d'accompagner à la fois (1) l'organisation des acteurs dans la démarche participative (créer un groupe de pilotage, s'assurer de la représentativité de différents groupes d'acteurs, créer des groupes permettant de « contourner » les jeux de pouvoir et d'influence, etc.) (2) et l'organisation des acteurs au-delà de la démarche participative (à travers CoOPLAN, ils réfléchissent à la manière dont ils vont s'organiser à long terme). C'est un accompagnement de processus évolutifs et dynamiques et un accompagnement nécessairement à l'interface entre technique et social.

Des outils pour remettre les acteurs au cœur des processus

Comme nous l'avons souligné plus haut, la gestion comporte une dimension intrinsèquement collective : il y a gestion lorsque l'action collective ne se réduit pas à un principe totalisateur ni à un sujet unique (David, 2002). Donner une place à l'acteur n'a pourtant pas été complètement naturel. En sciences de gestion, la décision éclairée par un modèle désincarné a longtemps prévalu. Ainsi, en France, il faut par exemple attendre les travaux de Roy (1968) pour que l'acteur fasse irruption dans la discipline de l'aide à la décision. Roy invitait à abandonner une vision purement optimisatrice de la recherche opérationnelle en arrêtant de confondre optimisation du modèle et optimisation de la réalité. La crise de la prescription normative s'est exprimée aussi dans d'autres disciplines des sciences de gestion, comme la stratégie par exemple (Martinet, 2000). Progressivement, des approches plus processuelles et une prise en compte des dynamiques d'apprentissage se sont développées en gestion, comme le souligne David (2002), permettant ainsi de limiter progressivement les écarts entre la représentation du modèle et celle des acteurs.

Mais la question de la manière d'intégrer les acteurs dans les décisions ou dans l'établissement des stratégies se pose alors. Elle se pose d'autant plus lorsque, comme c'est le cas des questions environnementales, le périmètre du problème n'est pas cantonné aux limites d'une organisation comme l'entreprise.

Dans ce contexte, l'utilisation d'outils issus de l'ingénierie de la participation comme ceux de CoOPLAGE permet de structurer une large participation (en organisant les échanges et le recueil des actions et des priorités de près de 500 personnes). L'outil permet également de systématiser la prise en compte des attentes de tous les acteurs, non pas simplement lors d'une phase aval d'élaboration d'une politique environnementale (recueillir les avis sur une politique), mais dès la phase d'élaboration des objectifs politiques et de la stratégie. L'intérêt de cette méthode est de faire réfléchir l'ensemble des participants autour de leurs attentes, de leurs besoins et de la faisabilité de ces attentes, dès le début de la construction d'une politique et jusqu'à l'élaboration du plan d'action. Elle fait de la participation un processus actionnable, qui produit des orientations, des décisions et des outils de mise en œuvre concrets co-construits avec et par tous les participants.

Ces méthodes offrent ainsi un moyen concret d'accorder une place croissante à l'acteur dans le processus de décision collective et d'abandonner une approche basée sur un modèle prescriptif.

Pour la MISE, qui est en charge de la mise en gestion effective, le rôle des indicateurs est ainsi profondément modifié. Au lieu d'être l'incarnation de l'optimisation de la gestion, ils deviennent la simple expression d'une stratégie établie de manière

contextuelle et collaborative. Ils sont un support de la « *bene gesta* » en appuyant la rationalité de l'action (par la mesure), mais aussi en mettant en avant la responsabilité de chacun. La démarche participative pour la construction de ces indicateurs contribue également à créer les conditions d'un « agir ensemble ».

» Conclusion : vers une ingénierie managériale de la participation

Ce chapitre permet de souligner la complémentarité entre sciences de gestion et ingénierie de la participation pour aborder l'action collective agri-environnementale.

D'une part, des travaux antérieurs montrent l'intérêt d'une science de gestion pragmatique et proposent une analyse en termes de situation de gestion (Lorino, 2020; Barbier *et al.*, 2020). La recherche-action et la recherche-intervention ont déjà été mobilisées avec une visée transformative dans le champ des entreprises privées ou des organisations publiques (voir par exemple David, 2002). L'ingénierie de la participation telle que présentée ici est très complémentaire par rapport ces recherches, en venant appuyer les apprentissages et la capacité des acteurs à innover, à créer, à s'adapter et à s'organiser. Elle mobilise un grand nombre d'acteurs dans des contextes de tensions autour d'enjeux ayant trait à la préservation de l'agriculture et de l'environnement, ce qui implique d'être particulièrement attentif au processus social à l'œuvre. Cette richesse du contexte d'intervention justifie la mobilisation de différents champs de recherche complémentaires et illustre l'intérêt de l'interdisciplinarité.

Cette complémentarité a trois valeurs ajoutées principales pour la gestion de l'eau :

- elle appuie le développement d'une « culture organisante participative » : elle permet aux acteurs à différentes échelles de développer des capacités à s'organiser pour la gestion de l'eau, ainsi que des capacités à inventer, à innover et à créer afin de faire face aux incertitudes dans un environnement solidaire et de soutien mutuel;
- elle invite à se focaliser sur les processus plus que sur les résultats et permet aux acteurs d'apprendre à travailler ensemble dans et au-delà de la démarche participative, dans les processus de mise en gestion et gestionnaires;
- elle pousse à (re)mettre les acteurs au cœur des processus et à expliciter la diversité des points de vue pour les intégrer dans un tout cohérent : il ne s'agit pas seulement de recueillir l'avis des différents acteurs, mais aussi de co-construire avec eux des outils de stratégie, de décision et d'évaluation; parallèlement à cela, il ne s'agit pas de réduire la complexité mais de créer davantage de cohérence et d'apprentissages réciproques.

Il ne s'agit surtout pas de mobiliser une vision normative de la gestion qui se réduirait à trouver et à mesurer les bons indicateurs permettant de s'assurer que des objectifs environnementaux seront définis et atteints. Dans la lignée des travaux de Lorino (2020) et de Hatchuel (2019), il s'agit d'introduire une dimension plus sociologique et plus holistique de la gestion, qui prend en compte le rôle des acteurs dans les processus et reconnaît l'importance de la dimension organisationnelle. Autrement dit, il s'agit d'une science de gestion impliquée qui s'intéresse au « pourquoi », au « comment » et au « avec qui » parvenir collectivement à modifier une situation au bénéfice de l'environnement.

Pour le chercheur en gestion, il ne s'agit plus d'appuyer les acteurs pour construire une situation finale de manière participative ou pour concevoir des outils de gestion finalisés, mais d'appuyer le développement des capacités « organisantes » des acteurs eux-mêmes.

L'ingénierie de la participation proposée par la suite CoOPLAGE est ainsi particulièrement adaptée au processus de mise en gestion puisqu'elle propose des manières de faire et de réfléchir à une forme de « technologie de l'action collective ». En s'intéressant aux processus de mise en gestion, en appuyant les apprentissages autour de ces processus, elle permet d'accompagner l'agir ensemble et le développement d'une culture de l'organisation au sein d'un collectif. En ce sens, ces outils constituent une véritable « ingénierie managériale de la participation », une ingénierie de la participation accompagnant le processus de mise en gestion et le processus gestionnaire. Ces dispositifs d'accompagnement prennent en compte les paramètres d'une situation de gestion (problèmes à résoudre, acteurs à engager, rôles, capacité organisationnelle, objectifs, méthodes, actions, moyens, résultats, connaissances, jugement, temporalités, spatialités...) et aident les acteurs à se saisir de ces questions en structurant le processus de mise en gestion. Autrement dit, ils permettent de co-construire collectivement des solutions qui prennent en compte à la fois la dimension organisationnelle et les spécificités d'une situation de gestion environnementale.

► Bibliographie

- Abrami G., Becu N., 2021. Concevoir et utiliser des jeux de rôle pour la gestion de l'eau et des territoires. *Sciences Eaux et Territoires*, 35, 46-53. <https://doi.org/10.14758/set-revue.2021.1.08>
- Barbier M., 2005. École des Champs, École des Mines, bientôt une École des Environnements ? *Natures Sciences Sociétés*, 13 (2), 141-144. <https://doi.org/10.1051/nss:2005020>
- Barbier R., Daniel F.J., Fernandez S., Raulet-Croset N., Leroy M., Guérin-Schneider L., 2020. Introduction générale, in Barbier R., Daniel F.J., Fernandez S., Raulet-Croset N., Leroy M., Guérin-Schneider L. (coord.), *L'environnement en mal de gestion. Les apports d'une perspective situationnelle*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 11-25.
- Bherer L., Gauthier M., Simard L. (coord.), 2017. *The Professionalization of Public Participation*, Londres, Routledge, 274 p.
- Bois M., Bouard S., Lejars C., Ferrand N., 2025. The VKP water management committee: an inspiring and successful experience for water management and stakeholder engagement, in Lejars C., Bouard S. (coord.), *Water Policy in New Caledonia: Participative Co-Building of Water Governance in a Decolonization Process*, Cham, Springer, 185-201.
- Bonaccorsi J., Nonjon M., 2012. « La participation en kit » : l'horizon funèbre de l'idéal participatif. *Quaderni*, 79, 29-44. <https://doi.org/10.4000/quaderni.618>
- Bouard S., Lejars C., Mayaux P.L., Barone S., Bommier A., 2025. Towards new forms of water governance to improve indigenous inclusion, in Lejars C., Bouard S. (coord.), *Water Policy in New Caledonia: Participative Co-Building of Water Governance in a Decolonization Process*, Cham, Springer, 245-267.
- Bouteloup P., 2016. La gouvernance de l'eau à partir d'une démarche participative : de l'analyse à la planification de la gestion de l'eau sur la zone VKP, Nouvelle Calédonie, Rapport de stage IAC/PN, Cirad/Irstea/Istom, Paris/Angers.
- Bryson J.M., Quick K.S., Slotterback C.S., Crosby B.C., 2013. Designing public participation processes. *Public Administration Review*, 73, 1, 23-34. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02678.x>
- Callon M., Lascoumes P., Barthe Y., 2014. *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 368 p.
- Chemery J.B., Gasc G., Arama Y., Dubois N., de la Rocque J., Renoullin M., 2018. État des lieux des démarches participatives pour une gestion intégrée et durable de l'eau et des milieux aquatiques. Rapport final, Contrechamp/Cereg ingénierie/Agence française pour la biodiversité, Montpellier/Paris. <https://www.gesteau.fr/sites/default/files/gesteau/content_files/document/rapport_-_etat_des_lieux_gestion_de_leau_et_des_milieux.pdf> (consulté le 12/01/2026)
- Crémin E., Linton J., Jacquin N., Perrin J.A., 2018. Légitimité des savoirs citoyens dans la gestion participative des territoires de l'eau. *Participations*, 21, 117-141.

- Daniel F.J., 2010. La « gestionnarisation » des politiques de protection de la nature aux Pays-Bas. *Politix*, 91, 157-177. <https://doi.org/10.3917/pox.091.0157>
- Daniell K.A., White I.M., Ferrand N., Ribarova I., Coad P., Rougier J.E., Hare M., Jones N.A., Popova A., Rollin D., Perez P., Burn S., 2010. Co-engineering participatory water management processes: theory and insights from Australian and Bulgarian interventions. *Ecology and Society*, 15 (4). <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art11/> (consulté le 12/01/2026)
- David A., 2002. Décision, conception et recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 139, 173-185.
- David A., 2008. Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, in David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert/FNGE, 2^e édition, 83-109.
- David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.), 2002. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert/FNGE, 278 p.
- Dionnet M., Imache A., Leteurtre E., Rougier J.E., Dolinska A., 2017. Guide de concertation territoriale et de facilitation, Lisode, Montpellier, 64 p. https://www.lisode.com/wp-content/uploads/2024/11/Lisode_Guide_concertation_2017.pdf (consulté le 12/01/2026)
- Fayol H., 1917. *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod et Pinat, 174 p.
- Fayol H., 1949, *General and Industrial Management*, traduction de C. Storrs, préface de L. Urwick, Londres, Sir Isaac Pitman and Sons, 148 p.
- Ferrand N., Hassenforder E., Aquae-Gaudi W., 2021. L'approche CoOPLAGE. Quand les acteurs modélisent ensemble leur situation, principes ou plans pour décider et changer durablement, en autonomie. *Sciences Eaux et Territoires*, 35, 14-23. <https://doi.org/10.14758/set-revue.2021.1.03>
- Ferrand N., Kabaseke C., Muhumuza M., Tibasiima T., Hassenforder E., 2024. CoOPLAN multi-scale participatory planning process: applications in Uganda and elsewhere, in Hassenforder E., Ferrand F. (coord.), *Transformative Participation for Socio-Ecological Sustainability: Around the CoOPLAGE Pathways*, Versailles, éditions Quæ, 207-229,
- Fréry E., 2020. Arrêtons d'accuser le management! Xerfi Canal, 28 mai 2020. https://www.xerfi-canal.com/strategie-management/emission/Frederic-Frery-Arretons-d-accuser-le-management_-3748664.html (consulté le 12/01/2026)
- Girin J., 1990. L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthodes, in Martinet A.C. (coord.), *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 141-182.
- Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, 2019. Politique de l'eau partagée. Schéma d'orientation pour une politique de l'eau partagée de la Nouvelle-Calédonie, Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, Nouméa, 196p. https://eau.nc/sites/default/files/documents/pep_-_schema_dorientation_pour_une_politique_de_leau_partagee_de_la_nouvelle-caledonie.pdf (consulté le 12/01/2026)
- Graine Guyane, 2017. *Fiche «Préparer un projet participatif»*, éditions Graine Guyane, 48 p. http://graineguyane.org/wp-content/uploads/2017/09/Partie_2-Preparer-un-projet-participatif-1.pdf (consulté le 12/01/2026)
- Hassenforder E., Ferrand F. (coord.), 2024. *Transformative Participation for Socio-Ecological Sustainability: Around the CoOPLAGE Pathways*, Versailles, éditions Quæ, 270 p.
- Hassenforder E., Girard S., Ferrand N., Petitjean C., Fermond C., 2021. La co-ingénierie de la participation : une expérience citoyenne sur la rivière Drôme. *Natures Sciences Sociétés*, 29 (2), 159-173. <https://doi.org/10.1051/nss/2021050>
- Hassenforder E., Pressurot A., Ferrand N., Aucante M., Sureau-Blanchet N., 2020. Quelle stratégie participative pour la gestion locale de l'eau avec les citoyens? Retours d'expérience et questions à se poser, Irstea, Paris. <https://hal.science/hal-02976121v1> (consulté le 12/01/2026)
- Hatchuel A., 2019. Exit to the past and voice for the future. *Sciences de gestion, sciences fondamentales de l'action collective. Revue française de gestion*, 285, 43-57. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00395>
- Heurgon É., 2013. Réversibilité et prospective du présent : penser le futur au présent en lien avec le passé, in Scherrer F., Vanier M. (coord.), *Villes, territoires, réversibilités*, Paris, Hermann, 165-154.
- Journé B., 2007. Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations. *Le Libellio d'Aegis*, 3 (4), 3-9.

- Lejars C., Bouard S. (coord.), 2025. *Water Policy in New Caledonia: Participative Co-Building of Water Governance in a Decolonization Process*, Cham, Springer, 274 p.
- Lejars C., Bouard S., Ferrand N., 2021. La politique de l'eau partagée en Nouvelle-Calédonie : retour d'expériences sur un dispositif de co-construction et de co-planification. *Sciences Eaux et Territoires*, 35, 68-75. <https://doi.org/10.14758/set-revue.2021.1.11>
- Lejars C., Bouard S., Ferrand N., 2025. A multi-level process for policy design and integrated planning, in Lejars C., Bouard S. (coord.), *Water Policy in New Caledonia: Participative Co-Building of Water Governance in a Decolonization Process*, Cham, Springer, 203-220.
- Leroy M., 2010. Fondements critiques de l'analyse de la performance environnementale des dispositifs de développement durable, in Palpacuer F., Leroy M., Naro G. (coord.), *Management, mondialisation, écologie. Regards critiques en sciences de gestion*, Paris, Hermes Science Publications, 281-304.
- Leroy M., Mermet L., 2014. La gestion patrimoniale : innovations et limites de 25 ans de recherche d'une gestion concertée de l'environnement rural, in Charles L., Lange H., Kalaora B., Rudolf F. (coord.), *Environnement et sciences sociales en France et en Allemagne*, Paris, L'Harmattan/Lavoisier, 389-410.
- Lorino P., 2020. *Pragmatisme et étude des organisations*, Paris, Economica, 376 p.
- Lorino P., Mottis N., 2020. Et l'organisation dans tout ça ? Un oubli persistant, y compris en cas de crise... *Revue française de gestion*, 288, 11-34. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00444>
- Lumbroso S., Coreau A., Narcy J.B., Poux X., 2020. Fabriquer des situations de gestion futures pour favoriser des enjeux environnementaux : quel intérêt stratégique de démarches prospectives pour des acteurs d'environnement ?, in Barbier R., Daniel F.J., Fernandez S., Raulet-Croset N., Leroy M., Guérin-Schneider L. (coord.), *L'environnement en mal de gestion. Les apports d'une perspective situationnelle*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 203-216
- Martinet A.C., 2000. Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline, in David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert/FNRS, 111-139.
- Martínez Alier J., 2008. Conflits écologiques et langages de valorisation. *Écologie et politique*, 35, 91-107. <https://doi.org/10.3917/ecopo.035.0091>
- Mazeaud A., 2012. Administrer la participation : l'invention d'un métier entre valorisation du militantisme et professionnalisation de la démocratie locale. *Quaderni*, 79, 45-58. <https://doi.org/10.4000/quaderni.621>
- OCDE, 2015. *Stakeholder Engagement for Inclusive Water Governance*, OECD Studies on Water, Paris, éditions OCDE, 279 p.
- Palpacuer F., Leroy M., Naro G. (coord.), 2010. *Management, mondialisation, écologie. Regards critiques en sciences de gestion*, Paris, Hermes Science Publications/Lavoisier, 416 p.
- Petitjean C., Fermond C., 2021. En direct des territoires. Retour d'expérience sur une démarche participative de grande ampleur à destination des citoyens du bassin versant de la Drôme. *Sciences Eaux et Territoires*, 35, 108-109. <https://doi.org/10.3917/set.035.0108>
- Pizette M., 2020. L'évaluation des processus de concertation pour la construction des politiques de l'eau en Nouvelle-Calédonie, Mémoire de master 2, Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3
- Quéré L., 1997. La situation toujours négligée ? *Réseaux*, 85, 163-192.
- Roy B., 1968. Il faut désoptimiser la recherche opérationnelle. *Bulletin de l'Afro*, 7.
- Simon H.A., 1977. *The New Science of Management Decision*, édition révisée, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 175 p.
- Thévenot L., 2004. Une science de la vie ensemble dans le monde. *Revue de MAUSS*, 24, 115-126. <https://doi.org/10.3917/rdm.024.0115>
- The World Bank, 1996. *The World Bank Participation Source Book*, Washington, D. C., The World Bank, 280 p. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/289471468741587739/pdf/multi-page.pdf> (consulté le 12/01/2026)
- Trognon L., Levinson E., 2020. Facilitation stratégique en situation de gestion environnementale. Quelques enseignements, in Barbier R., Daniel F.J., Fernandez S., Raulet-Croset N., Leroy M., Guérin-Schneider L. (coord.), *L'environnement en mal de gestion. Les apports d'une perspective situationnelle*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 217-232.

Chapitre 5

Le regard des sciences de gestion sur la fabrique de l'interdisciplinarité. Le cas du projet AgroEcoDiv

Océane Biabiany et Eduardo Chia

► Introduction

L'agroécologie se présente comme la principale alternative au système agricole de production dominant actuel, appelé « système productiviste », « agro-industriel » ou encore « agro-exportateur ». L'agroécologie est à la fois un concept et un ensemble de pratiques qui mobilisent les champs scientifiques, politiques, économiques et sociaux (Altieri, 1995; Reboud et Hainzelin, 2017). Elle est à la fois mobilisée pour conduire des recherches, pour développer avec les agriculteurs de nouvelles pratiques, pour appuyer des revendications en faveur d'un modèle agricole plus respectueux de son environnement et plus juste socialement (Mauguin *et al.*, 2024).

Cependant, la mise en œuvre de l'agroécologie ne va pas de soi. Des changements importants sont nécessaires à tous les niveaux : politiques publiques, recherche, développement, production, consommation... Du côté de la recherche, l'agroécologie convoque une diversité de disciplines scientifiques et interroge des dimensions aussi bien techniques, qu'organisationnelles, à des échelles géographiques et temporelles différentes (Meynard, 2017). Un des défis de la recherche pour accompagner l'agro-écologie est la construction de l'interdisciplinarité. L'interdisciplinarité, définie comme « différents modes de coordination entre disciplines » (Trabal *et al.*, 2017 : 210), peut aussi être vue comme la production d'un sens commun (Weick, 1995) entre disciplines afin de construire un projet commun. L'interdisciplinarité est le résultat d'une problématisation par un collectif de recherche pluridisciplinaire débouchant sur un objectif commun et une nouvelle situation de gestion au sens de J. Girin (1983). Elle correspond à la formation d'une intention de recherche coordonnée et partagée.

Ainsi, pour produire de nouvelles connaissances et pratiques agroécologiques, la recherche doit renouveler ses méthodes. Ces évolutions méthodologiques aboutissent à la création de nouveaux outils, instruments et/ou dispositifs. Par exemple, la méthode de conception innovante KCP (*Knowledge – Concept – Proposition*) a souvent été utilisée pour co-concevoir des innovations agroécologiques et mobilise différents outils, instruments et dispositifs (arbre C-K, concepts projecteurs, planche image, fiches de connaissances...) (Berthet *et al.*, 2014, 2020; Jeuffroy *et al.*, 2022; Labatut et Hooge, 2016).

Cependant, des tensions peuvent entraver la construction de l'interdisciplinarité : les aspirations individuelles *vs.* l'intérêt collectif, les clivages entre sciences biotechniques et sciences humaines, l'injonction *publish or perish* *vs.* le temps long de la construction interdisciplinaire (Joulian *et al.*, 2005 ; Garin *et al.*, 2021). « L'interdisciplinarité ne se décrète pas » (Garin *et al.*, 2021 : 208), elle se construit.

Pour réduire ces tensions, certains leviers sont identifiés : le savoir-être et la confiance, la souplesse des cadres temporels et institutionnels, un changement des règles de publication et une revalorisation des profils et des carrières interdisciplinaires, et la production et l'usage d'instruments peuvent favoriser le dialogue disciplinaire (Garin *et al.*, 2021). Parmi ces leviers, nous nous intéressons au rôle joué par les instruments. Nous nous appuyons sur un cas d'étude, celui du projet AgroEcoDiv (AED), projet de recherche-intervention (RI) mis en œuvre en Guadeloupe pour la co-conception de nouveaux systèmes de production agroécologiques, avec des chercheurs et des acteurs.

» Analyser les instruments qui favorisent l'interdisciplinarité

Les instruments qui favorisent l'interdisciplinarité impliquent *a priori* une coordination entre les différentes disciplines convoquées pour se doter d'objets et d'une problématique communes : ce sont des instruments de gestion (Moisdon et Hatchuel, 1997). Ces instruments structurent les relations entre disciplines, et facilitent la production d'un langage et d'objectifs communs.

L'instrument est le « produit d'une opération de pensée supérieure », et est caractérisé par ces trois composantes. D'abord, c'est un substrat technique (Weil et Hatchuel, 1992) : c'est la partie plus ou moins visible de l'objet (Martineau, 2012). Ensuite, l'instrument est porteur d'une vision du monde et de relations sociales. La vision du monde est également appelée « philosophie gestionnaire » (Weil et Hatchuel, 1992) : c'est un « quelque chose » qui dépend d'une certaine idéologie, c'est-à-dire « un ensemble d'idées, de représentations propres à un groupe social, plus ou moins large, qui oriente les attitudes et les comportements au sein de ce groupe [...], toute action s'enracine dans une vision du monde avec laquelle elle est en interaction » (Gilbert et Raulet-Croset, 2021 : 105). Enfin, la vision des relations sociales définit « la scène et les participants à la scène dont l'outil vient régler le jeu. On peut *a minima* distinguer les acteurs influencés [...], des spécialistes de l'outil qui l'ont conçu et en assurent la diffusion » (Detchessahar et Journée, 2007 : 79).

Des auteurs s'intéressent aux fonctions des instruments de gestion. Les premiers travaux de Berry (1983) distinguent trois types de fonctions : les instruments de gestion réduisent la complexité, automatisent les comportements et cristallisent des rapports de force qui peuvent parfois disparaître aux yeux des agents. D'autres travaux ont suivi. Nous nous appuyons dans ce chapitre sur la typologie de Gilbert et Raulet-Croset (2021) : « un instrument de gestion "agit" de trois façons : par l'apport de connaissances qu'il réalise et la vision du monde qu'il véhicule (fonction épistémique), par ses effets sur les processus de décision (fonction pragmatique) et par l'influence qu'il exerce sur les humains qu'il peut aider, mais qu'il permet aussi de contrôler, voire de dominer (fonction politique) » (Gilbert et Raulet-Croset, 2021 : 168). À la suite des travaux de Berry, nous postulons que les instruments de gestion sont des marqueurs de la construction de l'interdisciplinarité. Nous pensons qu'un instrument présentant une fonction épistémique peut témoigner de l'existence d'une interdisciplinarité pour

laquelle la construction coordonnée de savoirs ou de questions est centrale. Dans le cas des fonctions pragmatiques, on peut supposer que l'interdisciplinarité s'appuie sur la mise en place de processus de décision engageant le collectif et l'individu. Enfin, un instrument dont la fonction est politique peut être le marqueur d'une interdisciplinarité visant à maintenir l'état des relations entre les acteurs. C'est en regardant l'expression des différentes fonctions, et leurs évolutions, dans différents objets que nous proposons une analyse de l'interdisciplinarité.

Ce type d'approches par les fonctions des instruments de gestion permet d'appréhender l'instrument dans une perspective dynamique car les fonctions changent au cours de leur usage, et de porter l'attention sur les modèles d'usage (ce pourquoi l'instrument est finalement utilisé) plutôt que sur les modèles de conception (ce pourquoi l'instrument est formellement conçu). C'est donc à travers l'analyse des trois fonctions de Gilbert et Raulet-Croset (2021) que nous aborderons la question du rôle des instruments dans la fabrique de l'interdisciplinarité, qui est nécessaire pour traiter de l'agroécologie au sein du projet AED.

► Le projet AgroEcoDiv : trois instruments pour construire l'interdisciplinarité

AED est un projet de recherche-intervention (RI) qui se déroule entre 2017 et 2022 pour co-concevoir avec des chercheurs et des agriculteurs des innovations agroécologiques pour la petite agriculture familiale guadeloupéenne. La RI naît de la rencontre entre une intention de recherche et une volonté de changement. C'est «un ensemble d'hypothèses, de méthodes de travail, et d'objectifs communs à une communauté de chercheurs – intention de recherche – et d'acteurs de terrain – volonté de changement – qui s'établit dans un processus de négociation et donnera naissance à un cadre éthique partagé» (Chia et Raulet-Croset, 1994 : 187). Dans le domaine agricole, une RI suppose la participation des agriculteurs, des techniciens agronomes, des décideurs politiques, des agents administratifs, des entrepreneurs du secteur, des consommateurs, etc., dès le début de la recherche, avec une participation des acteurs au diagnostic, à la problématisation et à la conception des dispositifs de recherche (Vall et Chia, 2014). La RI induit un défi triple, qui implique d'identifier les volontés de changement des acteurs, de construire une intention de recherche interdisciplinaire, et de trouver les compromis entre les deux afin de résoudre des problèmes de développement et de faire émerger un programme de recherche produisant des connaissances actionnables (Hatchuel, 1994 ; Chia *et al.*, 2007 ; Avenier et Schmitt, 2007 ; David, 2012).

Le projet AED a regroupé une trentaine de chercheurs issus d'une vingtaine de disciplines (génétique, modélisation, écologie, gestion, économie...) (Biabiany et Chia, 2023). Il a été coordonné par INRAE, et a associé le Cirad et l'université des Antilles (UA) en Guadeloupe. Le projet AED repose sur un dispositif de gouvernance composé de trois instances, que nous présentons succinctement afin de faciliter la compréhension des dynamiques d'acteurs en jeu (figure 5.1).

(i) Le conseil scientifique (CS) est composé de trois scientifiques extérieurs, ayant des disciplines différentes de celles mobilisées dans le projet, et de trois chercheurs du projet (dont le coordinateur du projet). C'est une instance de réflexivité, qui permet de prendre du recul sur les pratiques de recherche et de coordination. Il se réunit trois fois par an.

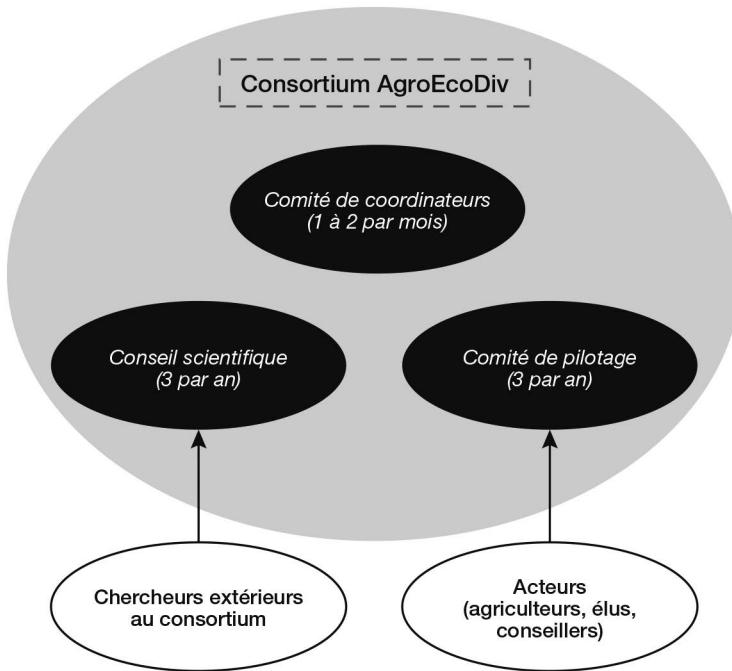


Figure 5.1. Dispositifs et instruments de gouvernance du projet AED.

(ii) Le comité de pilotage (CP) est composé de trois représentants des chercheurs du consortium et du coordinateur du projet, de deux représentants d'institutions locales de développement, de deux agriculteurs, et d'un représentant du bailleur de fonds. Le CP a la charge de s'assurer de l'adéquation et de l'intérêt des questions de recherche avec les priorités du territoire et de l'exécution des activités. Il peut aussi régler les différends au sein du consortium. Il se réunit trois fois par an. (iii) Le comité de coordinateurs (CC) est composé des responsables de différents WP (*work package*) du projet, et permet de faciliter la communication sur les travaux entre les différents WP, de prendre les décisions les plus urgentes, d'ajuster, voire de modifier les activités en fonction de l'évolution de la situation. Sans régularité imposée, il se réunit une fois par mois ou tous les deux mois selon les besoins du moment.

Nous analysons dans ce chapitre trois instruments du projet AED conçus par des chercheurs pour construire l'interdisciplinarité (figure 5.2) : le 4 pages, le séminaire de stagiaires, le séminaire interne. Ce sont des instruments qui ont été conçus, pensés et mis en œuvre dans les premiers temps du projet AED afin de fabriquer l'intention de recherche. Ces instruments ont la particularité de ne pas avoir été conçus au départ du projet. Ils ont été imaginés au cours de la mise en œuvre de la recherche afin de résoudre des malentendus ou de faciliter la production d'un langage commun et d'objectifs communs. Ils répondent donc à des fonctions spécifiques de coordination, qui se sont révélées au cours de l'action.

– Le 4 pages est un instrument créé à partir de février 2018. C'est un document qui est conçu afin de synthétiser les travaux des étudiants stagiaires accueillis dans le projet AED et de partager au sein du consortium l'avancée des différents travaux de recherche. À chaque travail d'étudiants doit correspondre un 4 pages. Les premiers

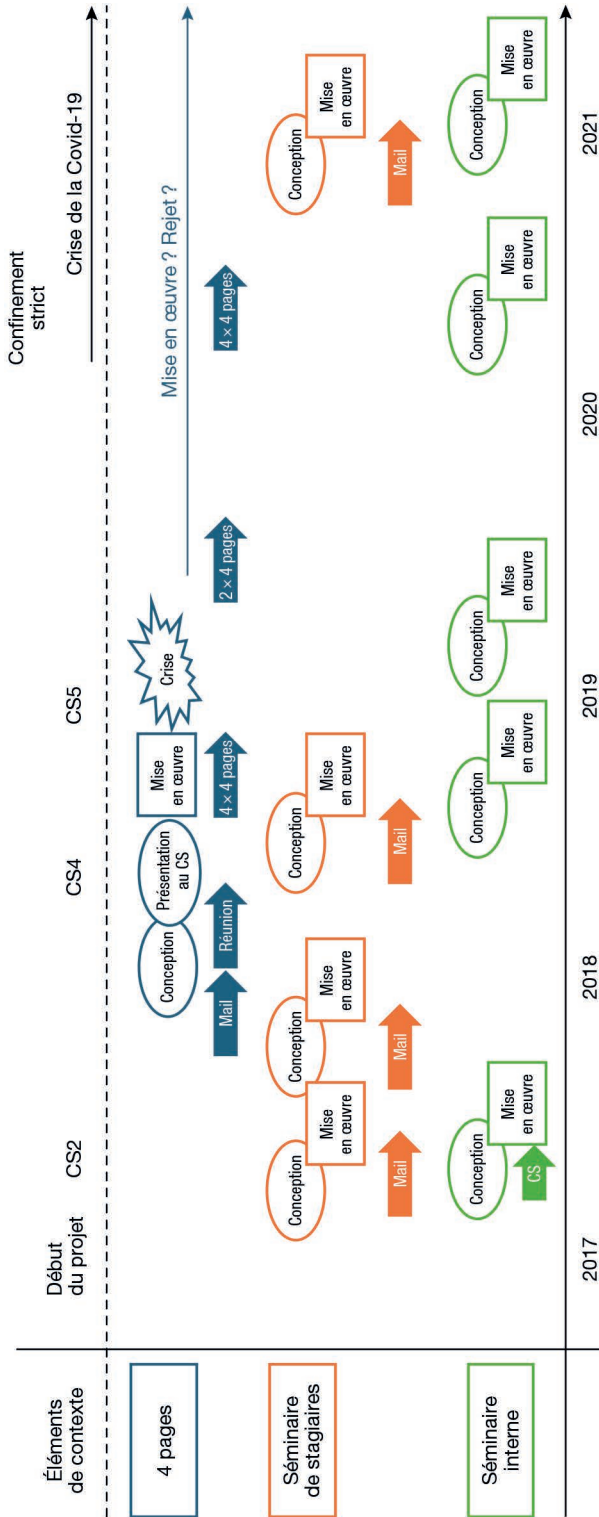


Figure 5.2. Chronologie succincte de la conception et de la mise en œuvre de trois instruments d'AED.

4 pages sont édités à partir de juin 2018. Ses fonctions et modalités de mise en œuvre évoluent au fil de l'eau, selon les échanges qui se déroulent en CS principalement. Il agit de différentes manières et remplit plusieurs fonctions. Il révèle également des situations de non-usage, tant il peine à être mis en œuvre.

– Le séminaire de stagiaires a également pour but de partager les travaux des étudiants stagiaires, à travers la présentation de leurs études. L'idée d'organiser un séminaire de stagiaires émerge en juin 2017 : chaque stagiaire est invité à présenter ses questions de recherche, ses méthodes et ses résultats. Il est organisé par le CC. Le premier séminaire est organisé en juin 2017, et trois autres suivront, respectivement en août 2017, en juin 2018 et en juin 2021. Le séminaire de stagiaires est un instrument relativement facile à mettre en œuvre pour les chercheurs et qui réunit une grande majorité du consortium.

– Le séminaire interne est un instrument qui a été imaginé pour produire du langage commun, résoudre les controverses et explorer de nouvelles dimensions de la recherche en cours. Il réunit l'ensemble des chercheurs du consortium afin de discuter de notions, de concepts ou de choix méthodologiques qui nécessitent d'être partagés. Son organisation est prise en charge par le CS ou par le CC. Il a lieu de façon ponctuelle (un par an en moyenne). C'est un instrument largement plébiscité à l'origine et qui, au fil du temps, finit par ne concerner qu'un petit nombre de chercheurs.

Nous avons recueilli des données au fil de l'eau pour analyser ces trois instruments. En tant qu'observateurs et animateurs de la RI, nous avons eu un accès privilégié au terrain. Nous avons récolté des données formelles (comptes-rendus), d'autres moins formelles (échanges de mails), et d'autres prises « à chaud » (prise de notes en réunions), afin de saisir plusieurs expressions des fonctions des objets, des plus explicites aux moins explicites. Nous avons répertorié les échanges qui précisaient les objectifs de l'objet, et nous avons également observé les tensions révélées par ces objets.

» Évolutions des fonctions des instruments dans le projet AED

Ce que nous proposons ici est une analyse d'une organisation « en train de se faire ». Cette analyse synchronique des fonctions instrumentales sur la RI montre que les fonctions initiales des instruments ont été modifiées au cours de leur mise en œuvre. L'usage des instruments s'est fait au profit de fonctions pragmatiques et politiques, au détriment de fonctions épistémiques : l'intention de recherche s'est principalement construite au travers de ces deux fonctions (pragmatiques et politiques).

Le 4 pages, un instrument « mal aimé » du projet AED

Le 4 pages est conçu par des chercheurs impliqués dans la gouvernance du projet AED (les animateurs), à partir de février 2018. L'idée émerge après avoir constaté qu'un grand nombre de stages d'étudiants se déroulent dans le projet AED et que les chercheurs du projet ne sont pas nécessairement informés du sujet et de la localisation des enquêtes, ce qui entraîne une sollicitation importante de quelques agriculteurs pour répondre à ces enquêtes. Après quelques échanges de mails, les animateurs formulent les objectifs de l'instrument : le 4 pages doit être un instrument permettant de partager et de faire connaître les résultats de la recherche auprès des chercheurs et du grand public, et de construire un langage commun. L'enjeu implicite est également d'atténuer le phénomène de sollicitation excessive des agriculteurs. Finalement, un animateur de

la gouvernance suggère que le 4 pages devienne une étape dans le processus de publication scientifique. Un cas a montré que les 4 pages pouvaient potentiellement servir de base à l'écriture d'articles scientifiques (Rasse *et al.*, 2018).

Lors de sa mise en œuvre, l'instrument connaît une crise importante. Entre juin et octobre 2018, quatre synthèses (sur huit) sont rédigées : elles portent sur le parasitisme animal, la qualité de la banane plantain, la caractérisation des exploitations familiales guadeloupéennes et l'alimentation animale. Le calendrier d'écriture des 4 pages, ainsi que l'organisation de la relecture et la validation sont les deux points de tensions dans l'usage des 4 pages. Des solutions sont trouvées au cours des discussions. Par exemple, le CS recommande que les 4 pages soient rendus « au fil de l'eau » plutôt qu'à une date fixe : l'instrument est assoupli. Pour le comité de relecture et de validation, après plusieurs propositions et tentatives, il est finalement composé de chercheurs volontaires. Un chercheur réticent à s'impliquer dans la relecture et la validation s'explique : « ce serait bizarre de m'engager alors que je n'arrive pas à tenir les premiers engagements ».

Dans sa conception, le 4 pages est un élément structurant de la fonction épistémique de la circulation des savoirs. Lors de la crise, ces fonctions épistémiques sont entraînées par des considérations pragmatiques. Qui relit ? Qui valide ? Comment sont-ils désignés, choisis ? À quelle échéance ?

Le séminaire de stagiaires : l'apparition d'une fonction « sociale » ?

Le séminaire de stagiaires est également un instrument mis en place à l'initiative des animateurs de la gouvernance, en juin 2017. Ils proposent au consortium « un moyen de se tenir mutuellement informés des avancées du projet et de faire plancher à blanc [les] étudiants » et « d'échanger autour des thématiques de recherche développées par INRAE, le Cirad et l'UA ». Un enjeu implicite est là aussi d'atténuer les sollicitations excessives des agriculteurs pour les enquêtes. Le premier séminaire de stagiaires se tient quelques jours après ces annonces par mails. Cependant, la plupart des personnes assistant à ces présentations sont les étudiants eux-mêmes. Un second séminaire de stagiaires est organisé : dans la continuité du premier, les mêmes travaux d'étudiants sont présentés, mais cette fois-ci à des acteurs (agriculteurs, techniciens, représentants d'institutions). Ce deuxième séminaire cible les « futurs partenaires et possibilités de partenariats ». Les fonctions évoluent : l'objectif n'est plus seulement d'échanger autour de questions de recherche, mais aussi d'identifier des partenariats avec les acteurs. Cependant, lors du second séminaire, la tendance côté recherche se perpétue : « Les chercheurs ont assez peu donné leur avis et il n'y avait aucun représentant de l'université » (compte-rendu du séminaire stagiaires, août 2017). Les réactions des acteurs suite aux présentations n'ont donné lieu, à notre connaissance, à aucun partenariat pérenne ou changement dans l'intention de recherche.

Les objectifs du troisième séminaire de stagiaires s'inscrivent dans la lignée du premier séminaire. La question d'un séminaire pour les acteurs est posée mais l'idée est abandonnée : la fonction politique de l'instrument, à savoir créer des partenariats, n'est pas reconduite. Après la crise de la Covid-19, le quatrième séminaire de stagiaires est organisé. Une des organisatrices indique, à propos du séminaire :

« On aurait aimé avoir plus de liens avec les stagiaires ; à cause du Covid, on n'a pas pu avoir cette partie plus relationnelle, savoir comment s'est passé leur stage, ce qu'ils aimeraient faire après. Et puis, pour la connaissance de tous, la connaissance de nous qui

parlons le même langage qu'eux, et la connaissance des agriculteurs qui sont intéressés par ce qu'on fait aussi» (propos recueillis lors d'un portrait chercheur, janvier 2022).

La fonction épistémique, diffusion de la connaissance, est claire dans la conception du séminaire de stagiaires et elle est couplée à une fonction politique lors du deuxième séminaire. Cependant, l'usage de l'instrument fait que sa fonction épistémique et politique a finalement une faible envergure, puisque les chercheurs y participent peu, et ne donne pas lieu à des partenariats avec des acteurs. L'originalité vient du quatrième séminaire : il affiche de façon nouvelle le « relationnel » avec les stagiaires.

Le séminaire interne, le plus souple des instruments

Le séminaire interne est conçu pour résoudre les controverses et élaborer un langage commun entre chercheurs. Ce sont des échanges organisés pour l'ensemble des chercheurs du consortium, et avec des intervenants qui peuvent être extérieurs. L'objectif est d'éclairer des points en particulier afin que les chercheurs prennent des décisions dans les dispositifs de gouvernance. Six séminaires internes sont organisés au sein du projet AED. Nous en évoquerons trois pour illustrer l'évolution des fonctions de l'instrument.

L'instrument du séminaire interne est proposé lors du CS, en mai 2017, lorsqu'un chercheur constate que les visions sur les notions de co-conception et sur la RI ne sont pas partagées par l'ensemble des chercheurs du consortium :

« Cela montre que l'on doit trouver des synergies et des façons de partager un certain nombre de choses [...], on pourrait identifier les projets qui affichent de la co-conception et organiser un mini-séminaire de travail. Dans ce séminaire, les chercheurs échangeraient sur la méthodologie, les difficultés rencontrées ou les choses qui ont déjà été trouvées et qui fonctionnent. On peut être force de propositions [...], et à partir de cette production collective, on se met au travail » (verbatim du conseil scientifique, mai 2017).

Ce premier séminaire interne permet de définir collectivement la co-conception pour les chercheurs du projet AED mais aussi de réfléchir à la stratégie de RI : les chercheurs échangent sur des possibles partenariats pour aller à la rencontre de la volonté de changement. L'un d'eux présente les contributions d'INRAE à ce qui deviendra un Projet alimentaire territorial (PAT) dans la communauté d'agglomération du Nord Grande-Terre (CANGT). Ces travaux posent la question d'une opportunité potentielle de RI dans le cadre de ce PAT. Le séminaire a ici une fonction politique *via* ces discussions sur le partenariat.

« Intervieweur : Pourquoi avoir orienté la RI au Nord Grande-Terre ?

Chercheur : Des synchronismes, de grosses opportunités qui s'ouvraient. Ça a été lors d'un séminaire, qu'on a discuté de l'intérêt de faire de la RI plus territorialisée, et il y avait une forte dynamique de la CANGT, qui lançait son projet [de PAT] » (propos recueillis lors d'un entretien, août 2020).

Le cinquième séminaire interne répond moins à un besoin du consortium d'échanger autour d'une thématique qu'à la nécessité de réunir les chercheurs après plusieurs mois difficiles, jalonnés de confinement, de télétravail, d'incertitudes et d'autres changements majeurs induits par la crise sanitaire. Comme pour le séminaire de stagiaires, on peut constater que cet instrument acquiert progressivement une fonction « sociale ». Enfin, le sixième séminaire aborde la question de la mise en œuvre d'une expérimentation qui

début dans le cadre de la RI : cette expérimentation vise à élaborer des rations alimentaires pour des poules pondeuses constituées de ressources locales. Au moment du séminaire interne, l'expérimentation implique un chercheur et une agricultrice dans la prise de décision : l'objectif est donc de décider collectivement comment engager plus d'agriculteurs et plus de chercheurs dans cette RI. Les chercheurs conviennent de la nécessité de proposer d'autres angles d'approches à la question initialement abordée par l'expérimentation. Ici, le séminaire intervient dans le processus de décision et a une visée principalement pragmatique.

La fonction initiale du séminaire interne est épistémique : il doit permettre de construire un savoir commun. La fonction pragmatique ne lui est pas étrangère non plus : il est conçu comme un temps où les chercheurs peuvent être force de proposition, et avoir un effet sur la gouvernance et les décisions prises dans le cadre du projet. Dans ses usages, le séminaire interne est l'instrument le plus « adaptatif » : la thématique, les intervenants, la durée... évoluent en fonction des besoins. Par conséquent, les fonctions du séminaire interne sont les plus variables et révèlent également cette « fonction sociale » des instruments.

Ce que les fonctions disent

Une nouvelle fonction : la fonction sociale ?

Cette description des évolutions des fonctions instrumentales nous permet de distinguer une « fonction sociale » : elle correspondrait aux besoins « de se retrouver », « de faire du lien » dans un contexte nouveau, où la crise sanitaire et les expériences de confinement semblent avoir renouvelé certaines formes de solidarités. Ici, les instruments de l'interdisciplinarité permettent de (re)faire du lien. Or la fonction « politique » peut aussi bien contribuer à « aider » qu'à « contrôler », voir « dominer », selon la typologie de Gilbert et Raulet-Croset (2021) sur laquelle nous nous appuyons. Nous proposons de considérer cette « fonction sociale » comme une dimension de la fonction politique. Nous distinguons alors la fonction politique suivant ces deux dimensions : verticale et de « contrôle », lorsque le politique induit une vision hiérarchique des relations ; horizontale et d'« aide », lorsque le politique comble un besoin d'interconnaissance.

Une fonction épistémique contrariée

La fonction épistémique des instruments est celle qui a le plus de mal à perdurer dans le temps. L'objectif de production et de circulation des connaissances du projet est toujours complexifié par des questions ayant trait aux processus de décisions, aux partenariats avec les acteurs ou encore aux besoins d'avoir des moments et des lieux de socialisation. Les fonctions pragmatiques, politiques et sociales viennent ainsi s'ajouter à la fonction épistémique. Cette observation nous pousse à réfléchir à la construction de l'interdisciplinarité dans le projet AED. Les instruments de coordination des différentes disciplines sont finalement très peu investis par les chercheurs du consortium. Seuls quelques chercheurs les adoptent et contribuent à les faire évoluer. Cette fonction épistémique étant contrariée, l'intention de recherche n'est pas largement partagée, ce qui entrave le passage d'un collectif pluridisciplinaire à un collectif interdisciplinaire. C'est une des pistes expliquant le faible engagement des chercheurs et des agriculteurs autour de l'expérimentation de la RI sur les rations alimentaires à base de ressources locales pour des poules pondeuses.

Tableau 5.1. Résumé des fonctions des instruments d'AED.

Fonction	Fonction épistémique	Fonction pragmatique	Fonction politique
Objectif	Produire des connaissances	Gérer le « quotidien »	Aider ou contrôler
4 pages	Fonction initiale de l'instrument. Renforcée par l'objectif de valorisation scientifique. Finalement abandonnée avec le rejet de l'instrument.	Fonction implicite : comment atténuer les sollicitations excessives des agriculteurs ? Fonction qui s'impose à l'usage : quel processus pour construire et valider les 4 pages ? Des controverses qui ne trouvent pas de compromis et qui entraînent le rejet de l'instrument : crise des 4 pages.	
Séminaire de stagiaires	Fonction initiale de l'instrument. Mais peu d'engagement des chercheurs encadrants : l'instrument peine à affirmer cette fonction épistémique.	Fonction implicite : comment atténuer les sollicitations excessives des agriculteurs ?	Fonction secondaire de l'instrument (pour conclure des partenariats avec les acteurs). Cette fonction ne sera pas reconduite lors des séminaires suivants. Fonction intermittente dans son aspect « social » : le séminaire a servi à faire du lien.
Séminaire interne	Fonction initiale et stable de l'instrument.	Fonction secondaire de l'instrument. Mais qui agit peu : le séminaire ne devient pas un organe décisionnel.	Fonction intermittente dans son aspect « social » : le séminaire a servi à faire du lien.

Le non-usage de l'instrument : l'interdisciplinarité à l'épreuve des routines défensives

L'identification de routines défensives, c'est-à-dire d'actions qui ralentissent le fonctionnement ou la mise en place des actions (Argyris et Schön, 2001), nous aident à comprendre les difficultés de cette fonction épistémique. En effet, les tensions exprimées lors de la mise en œuvre du 4 pages génèrent une crise fonctionnelle de l'instrument, qui conduit à son non-usage. Dans ce cas, ce non-usage est révélateur du « rejet » de l'instrument (Martineau, 2012). Quelles sont les causes du rejet du 4 pages ? Les chercheurs invoquent souvent le manque de disponibilité, un calendrier chargé... On peut y voir là autant de stratégies défensives face à la construction du collectif interdisciplinaire du projet AED. Les routines défensives correspondent en effet à toutes les actions, délibérées ou non, qui permettent à un individu de ne pas se retrouver dans une situation où il ne désire pas se trouver, mais qui ont pour conséquence de freiner

la discussion et la résolution des vrais problèmes. Ainsi, le 4 pages pose la question de l'« adhésion et la construction du collectif ».

« Pourquoi les autres ne le font pas ? Est-ce que ça veut dire que la manière dont les 4 pages étaient amenés, ce n'était pas assez partagé ou assez compris ou parce que les gens n'y voient pas l'intérêt par rapport au collectif ? C'est ce que ça me pose comme question, de voir que finalement peu de gens ont répondu. Si ce n'est pas une question de confidentialité ou une question que je ne suis pas dispo, [...] c'est un signal sur l'adhésion et la construction du collectif qui pour moi est à prendre en compte aussi dans les résultats et le pilotage du projet. Comment rendre plus inclusif ? » (verbatim du conseil scientifique, octobre 2018).

► L'interdisciplinarité au prisme des fonctions d'instruments

Dans le sillage de nombreux auteurs, nous avons suivi les instruments à travers les pratiques des acteurs (modèle d'action) plutôt que de nous intéresser à leurs déclarations (modèle de justification). Ce regard nous a permis de voir de quelle manière la fonction épistémique et la coordination interdisciplinaire avaient été contrariées dans le projet AED.

Nous avons passé en revue trois instruments du projet AED dont la fonction prescrite est de faciliter l'interdisciplinarité, construction indispensable pour l'étude d'un objet par essence complexe et interdisciplinaire : l'agroécologie. Les concepteurs des trois instruments ont toujours eu à cœur la construction d'une intention de recherche interdisciplinaire au service d'une agroécologie co-construite avec les acteurs. Cependant, la co-construction doit interroger de façon conjointe le développement territorial et les manières de faire la recherche. L'agroécologie convoque aussi bien des savoirs techniques que des innovations organisationnelles pour opérer les transitions.

Les fonctions d'un instrument se déplacent au gré des besoins en matière de coordination (figure 5.3). Par exemple, le 4 pages répond initialement à une fonction exclusivement épistémique, avant de servir des fonctions pragmatiques par la suite (tout en conservant sa fonction initiale). En faisant l'analyse des déplacements des différentes fonctions, le projet dévoile ses priorités : stabiliser les processus décisionnels et formaliser les relations entre chercheurs, tout en tenant compte des nouveaux contextes, incertains, de production des savoirs. L'irruption de cette incertitude, générée par la modification des méthodologies de recherche (recherche-intervention), est due à une situation où la production de l'innovation répond à des processus tourbillonnaires plutôt que linéaires (Akrich *et al.*, 1988a, 1988b). Ces changements supposent alors de « comprendre l'implication d'une telle incertitude, génératrice de nouveaux rapports entre les sciences et la société, sur la pratique interdisciplinaire », où « les chercheurs sont fortement concurrencés par tous les opérateurs de la médiation, [...] ce qui modifie les conditions de production des savoirs qui ne s'inscrivent plus dans une démarche de planification où propriétés et position des uns et des autres sont plutôt stables, mais dans des modes de gestion de situations très indéterminées » (Billaud, 2003 : 32).

Ainsi, il nous semble que les instruments de gestion analysés agissent comme des objets intermédiaires. Issus des théories de l'acteur réseau et de la traduction (Callon, 1986; Akrich *et al.*, 1988a, 1988b; Callon *et al.*, 2001), les objets intermédiaires sont des objets qui sont conçus et circulent dans des réseaux de coordination scientifique

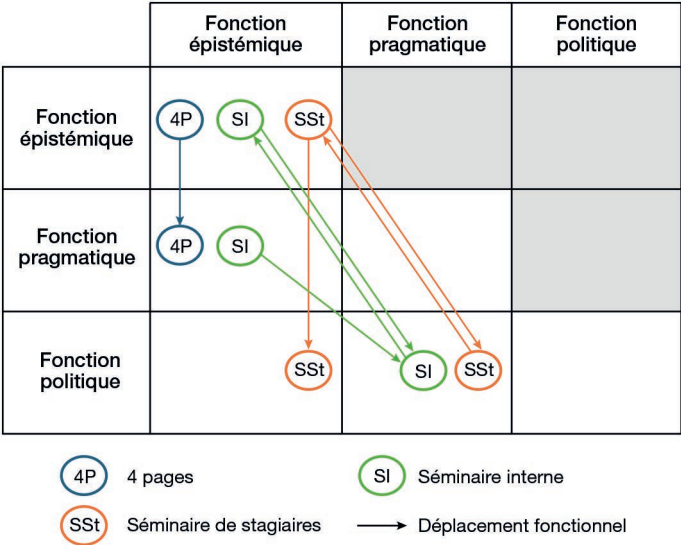


Figure 5.3. Synthèse des déplacements des fonctions instrumentales dans le projet AED.

(Vinck, 2009). Les objets intermédiaires peuvent être des objets qui construisent l'interdisciplinarité car ils répondent à un besoin de coordination, mais qui imposent également une certaine façon de faire, de penser, de dialoguer.

Notre travail nous ouvre des pistes de recherche. En effet, les instruments de gestion semblent manquer leur objectif, qui consiste à produire et à faire circuler des connaissances. La fonction épistémique des instruments est supplantée par d'autres fonctions. Une appréhension dynamique et relationnelle des différentes fonctions est utile pour comprendre l'évolution de la fonction épistémique. Nous émettons ici l'hypothèse que c'est certainement parce que des fonctions pragmatiques et politiques n'ont pas été satisfaites à travers d'autres instruments et dispositifs du projet que la fonction épistémique a été supplantée par ces autres fonctions. L'interdisciplinarité construite au sein du projet AgroEcoDiv réside moins dans la circulation des connaissances que dans les processus de prise de décision et de maintien des relations sociales.

Nous pensons que le rôle joué par les disciplines scientifiques mérite d'être interrogé. En effet, notre analyse des fonctions des instruments ne dit rien à ce stade des disciplines actrices de ces dynamiques. Or les rapports de force et les stratégies de légitimation semblent être très dépendants des disciplines : les relations entre les sciences « dures », les sciences « du vivant », et les sciences « sociales » structurent un ensemble de relations qui restent invisibles dans notre étude. Ce sont pourtant ces premiers apprentissages collectifs que doit acquérir le consortium AED afin de dépasser « l'instrumentalisation, forme de mise à l'écart de l'autre, dans laquelle on veut inféoder des disciplines dont on ne saisit pas la rationalité » (Billaud, 2003 : 31), ce qui est caractéristique des premières expériences interdisciplinaires.

» Conclusion

L'objectif de ce chapitre était de s'interroger sur le rôle des instruments dans la mise en place des recherches interdisciplinaires pour étudier et accompagner des phénomènes

complexes, comme la transition agroécologique. En effet, l'agroécologie nous sort de notre confort méthodologique qui consiste à traiter séparément les dimensions techniques, économiques, sociales, environnementales. Dans le cas du projet AED, nous avons voulu nous intéresser aux coordinations au sein de la recherche. Nous avons mobilisé des concepts de sciences de gestion pour explorer cette question. Les sciences de gestion, comme le soulignent Gilbert et Raulet-Croset (2021), s'intéressent au fonctionnement des organisations, à l'action collective en leur sein et en particulier aux pratiques de coordination entre les acteurs.

Nous avons vu comment l'observation des évolutions des fonctions des instruments de gestion permettait de mettre en évidence les difficultés en matière de coordination, aux prises avec d'autres enjeux plus politiques et pragmatiques, de l'interdisciplinarité. Nous avons également mis en lumière certaines routines défensives qui ont freiné les coordinations disciplinaires. Enfin, nous avons esquissé l'hypothèse selon laquelle les instruments de gestion pouvaient avoir une fonction politique verticale, pour « contrôler », et une fonction politique horizontale, pour « aider », qui a surgi suite à la crise de la Covid-19. Nous pensons que ces résultats, même lacunaires et partiels, montrent les apports des sciences de gestion pour comprendre le fonctionnement des collectifs bousculés par l'agroécologie et la dynamique des « situations de gestion » (Girin, 1990).

Les instruments, comme le signalait Berry en 1983, sont lacunaires et ils évoluent avec l'usage qui en est fait, grâce à leurs vides, à leurs imprécisions. La flexibilité des instruments est une richesse pour la construction des transitions agroécologiques car elle nous semble faciliter les coordinations, mais cette flexibilité doit s'inscrire dans une intention de recherche partagée, dans une vision commune, afin d'éviter que cette souplesse ne devienne un frein à l'action collective.

► Bibliographie

- Akrich M., Callon M., Latour B., 1988a. À quoi tient le succès des innovations ? 1. L'art de l'intéressement. *Annales des Mines*, 11, 4-17.
- Akrich M., Callon M., Latour B., 1988a. À quoi tient le succès des innovations ? 2. Le choix des porte-parole. *Annales des Mines*, 12, 14-19.
- Altieri M.A., 1995. *Agroecology: The Scientific Basis of Alternative Agriculture*, Boulder, West View Press, 162 p.
- Argyris C., Schön D.A., 2001. *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, 380 p.
- Avenier M.J., Schmitt C., 2007. Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. *Revue française de gestion*, 174, 25-42. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.25-42>
- Berry M., 1983. *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, CRG École polytechnique, 60 p.
- Berthet E., Bosshardt S., Malicet-Chebbah L., van Frank G., Weil B., Segrestin B., Rivière P., Bernard L., Baritoux L., Goldringer I., 2020. Designing innovative management for cultivated biodiversity: lessons from a pioneering collaboration between French farmers, facilitators and researchers around participatory bread wheat breeding. *Sustainability*, 12 (2), 605. <https://doi.org/10.3390/su12020605>
- Berthet E., Bretagnolle V., Segrestin B., 2014. Surmonter un blocage de l'innovation par la conception collective. Cas de la réintroduction de luzerne dans une plaine céréalière. *Fourrages*, 217, 13-21.
- Biabiany O., Chia E., 2023. Cadrages d'une recherche-intervention : le cas d'un projet pour les transitions agroécologiques (AgroEcoDiv) en Guadeloupe, in Montouroy Y. (coord.), *Les transitions écologiques ultra-marine au concret. Politiques publiques, animations territoriales et pratiques sectorielles*, Pointe-à-Pitre, Presses universitaires des Antilles, 127-154.

- Billaud J.P., 2003. De l'objet de l'interdisciplinarité à l'interdisciplinarité autour des objets. *Natures Sciences Sociétés*, 11 (1), 29-36. [https://doi.org/10.1016/S1240-1307\(03\)00005-0](https://doi.org/10.1016/S1240-1307(03)00005-0)
- Callon M., 1986. Éléments pour une sociologie de la traduction. *L'Année sociologique*, 36, 169-208.
- Callon M., Lascoumes P., Barthe Y., 2001. *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 368 p.
- Chia E., Dulcire M., Liu M., 2007. Conception des innovations piscicoles dans l'Ouest Cameroun : premier bilan du fonctionnement d'un collectif pisciculteurs-chercheurs et perspectives. *Compte rendu de la réunion du conseil scientifique*, Cirop.
- Chia E., Raulet-Croset N., 1994. Agriculture et qualité de l'eau : négociation et rôle de la recherche. *Études et recherches sur les systèmes agraires et le développement*, 28, 177-193.
- David A., 2012. La recherche-intervention, un cadre général pour la recherche en management ?, in David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert/FNGE, 241-264.
- Detchessahar M., Journé B., 2007. Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 174, 77-92. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.77-92>
- Garin P., Arpin I., Barreteau O., Caranta C., Ducrot C., Hannachi M., Maillet I., 2021. Réfléchir l'interdisciplinarité à INRAE. *Natures Sciences Sociétés*, 29 (2), 206-212. <https://doi.org/10.1051/nss/2021034>
- Gilbert P., Raulet-Croset N., 2021. *Lire le management autrement. Le jeu des dispositifs*, Caen, éditions EMS, 252 p.
- Girin J., (1983). Les machines de gestion, in Berry M. (coord.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes. Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la technologie*, CRG-École polytechnique, Paris.
- Girin J., 1990. L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthodes, in Martinet A.C. (coord.), *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 141-182.
- Hatchuel A., 1994. Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*, 7, 59-75. <https://doi.org/10.3917/eh.007.0059>
- Jeuffroy M.H., Loyce C., Lefeuvre T., Valantin-Morison M., Comnène-David C., Gauffreteau A., Médiène S., Pelzer E., Reau R., Salembier C., Meynard J.M., 2022. Design workshops for innovative cropping systems and decision-support tools: learning from 12 case studies. *European Journal of Agronomy*, 139, 126573. <https://doi.org/10.1016/j.eja.2022.126573>
- Joulian F., de Cheveigné S., Le Marec J., 2005. Dossier Interdisciplinarité « Évaluer les pratiques interdisciplinaires ». *Natures Sciences Sociétés*, 13 (3), 284-290. <https://doi.org/10.1051/nss:2005043>
- Labatut J., Hooge S., 2016. Renouveler la gestion de ressources communes par la conception innovante? Le cas d'une race locale au Pays basque. *Natures Sciences Sociétés*, 24 (4), 319-330. <https://doi.org/10.1051/nss/2016037>
- Martineau R., 2012. Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital. *Management et Avenir*, 54, 215-236. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0215>
- Mauguin P., Caquet T., Huyghe C., 2024. *L'agroécologie*, Paris, Presse universitaires de France, 128 p.
- Meynard J.M., 2017. L'agroécologie, un nouveau rapport aux savoirs et à l'innovation. *OCL*, 24 (3). <https://doi.org/10.1051/ocl/2017021>
- Moison J.-C., Hatchuel A., 1997. Du mode d'existence des outils de gestion. *Actes du séminaire Contradictions et dynamique des organisations - CONDOR-IX*, 6.
- Rasse C., Andrieu N., Diman J.L., Fanchone A., Chia E., 2018. Utilisation de pratiques agroécologiques et performances de la petite agriculture familiale : le cas de la Guadeloupe. *Cahiers agricultures*, 27 (5), 1-10. <https://doi.org/10.1051/cagri/2018032>
- Reboud X., Hainzelin É., 2017. L'agroécologie, une discipline aux confins de la science et du politique. *Natures Sciences Sociétés*, 25, S64-S71. <https://doi.org/10.1051/nss/2017036>
- Trabal P., Collinet C., Terral P., 2017. Faire preuve d'interdisciplinarité. Un mot d'ordre, ses interprétations et ses ajustements. *Terrains et Travaux*, 30, 209-229. <https://doi.org/10.3917/tt.030.0209>

- Vall E., Chia E., 2014. Co-construire l'innovation : la recherche-action en partenariat, *in* Sourisseau J.M. (coord.), *Agricultures familiales et mondes à venir*, Versailles, éditions Quæ, 239-256.
- Vinck D., 2009. De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. Vers la prise en compte du travail d'équipement. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3 (1), 51-72. <https://doi.org/10.3917/rac.006.0051>
- Weick K.E., 1995. *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 231 p.
- Weil B., Hatchuel A., 1992. L'expert et le système. *Revue française de gestion industrielle*, 11 (2), 79-81.

Chapitre 6

Gestion multiusage de territoires ruraux : la nécessité de processus d'enquête collective

Nathalie Couix

Depuis le début des années 1990, la concertation s'est imposée comme un principe d'organisation pour résoudre des problèmes agri-environnementaux, mettre en place des opérations de gestion de l'espace ou des projets de développement territorial, pour l'élaboration de la gestion de l'eau, etc. Le terme de concertation – associé à ceux de négociation, de consultation, de participation – est ainsi devenu une sorte de mot d'ordre, que ce soit dans les méthodologies proposées par différents auteurs académiques ou par des bureaux d'études (par exemple Röling et Wagemakers, 1998; Beuret et Trehet 2001; Beuret, 2006; Dionnet *et al.*, 2017; ou encore Bernard et Prêtre, 2019; Ferrand *et al.*, 2021, etc.), pour la mise en œuvre d'actions associant une pluralité d'acteurs (élus locaux et élus socioprofessionnels, représentants de l'État, techniciens des organismes socioprofessionnels, représentants d'associations, agriculteurs, propriétaires fonciers, habitants...) que dans les textes des politiques publiques existantes dans ce domaine (mesures agricoles et/ou environnementales de la Politique agricole commune, politiques nationales, régionales et départementales). Dans l'objectif de permettre une plus grande « démocratie participative », se mettent alors en place des dispositifs collectifs (comité de pilotage, comité technique, groupes de travail, etc.) et des processus de concertation entre les acteurs concernés pour élaborer ces projets et ces schémas. Les usages que chacun des acteurs peut avoir des espaces ou des ressources concernés par ces projets, leurs attentes, les enjeux dont ils ou elles peuvent faire l'objet sont différents; ils peuvent être complémentaires, concurrents, voire antagoniques. La mobilisation de tous est souhaitable alors que la perception des problèmes posés par le devenir de ces espaces ou de ces ressources est plus ou moins importante selon les acteurs. Parmi cette multiplicité d'acteurs, les agents administratifs et/ou techniques, ainsi que les conseillers (agricoles, forestiers, etc.) en charge de l'accompagnement de ces démarches doivent faire face à la nécessité de coordonner leurs interventions *via* des comités techniques, des comités de pilotage et autres comités multi-acteurs, afin soit de permettre une prise en considération d'une multiplicité d'enjeux, dont ils sont alors les porte-paroles, soit de favoriser une concertation plus générale.

Dans ce chapitre, je propose de revisiter les modalités d'organisation des différents techniciens et conseillers amenés à intervenir dans deux situations agri-environnementales anciennes, et donc sur lesquelles j'ai un recul d'un certain nombre d'années. Il s'agit tout d'abord d'un projet de prévention des incendies de forêt qui vise à favoriser une organisation des activités dans l'espace en fonction des circuits des

incendies et à laquelle la recherche a pris part, de son démarrage, en 1986, au début des années 2000. Le deuxième cas est celui d'un réseau de conseillers et de techniciens qui s'est mis en place au début des années 2000 au Pays basque afin de répondre aux multiples demandes d'élus et acteurs locaux relatives à des problèmes de multi-usage de l'espace. Je revisite ces situations à travers le prisme du courant pragmatiste des sciences des organisations. Cette relecture me conduit à discuter de la nécessité d'une représentation partagée des situations pour favoriser l'action collective. Dans le même temps, elle me conduit à interroger le concept de communauté d'enquête comme réponse possible à la nécessité de transformer certaines habitudes des participants aux actions collectives dans le domaine de l'agri-environnement. Ce chapitre ne prétend donc pas apporter de méthodes ou de réponses définitives, mais vise à réinterroger des concepts assez classiquement mobilisés dans le domaine du management de situations agri-environnementales et à souligner l'intérêt d'une approche pragmatiste de ces questions.

► Cadre conceptuel

Approche processuelle et pragmatiste des organisations

Depuis leur démarrage, mes travaux mobilisent une approche processuelle de l'organisation : ils considèrent l'organisation « comme une construction en perpétuelle définition [...]». L'organisation n'est pas une chose qu'il faudrait tenir pour acquise. Au contraire, l'organisation ne prend corps qu'à travers les activités des acteurs» (Hussenot, 2016 : 262). Dans ce courant, l'organisation n'est plus considérée comme une entité délimitée dans l'espace et dans le temps, mais elle se forme et se déforme au fil des activités des acteurs. Ce type d'approche est ainsi particulièrement intéressant pour étudier des processus d'organisation entre des acteurs hétérogènes, qui évoluent au fil de temps, peuvent s'arrêter, être mis en veille, redémarrer, etc., comme ceux auxquels nous avons à faire ici.

Ces travaux s'inscrivent plus particulièrement dans le courant des sciences des organisations issu de la philosophie pragmatiste, en plein essor (Helin *et al.*, 2014; Farjoun *et al.*, 2015; Simpson, 2009; Bente et Simpson, 2011; Ferraro *et al.*, 2015; Lorino, 2018). Ce courant se révèle en effet très intéressant pour traiter de problèmes complexes dans des situations de grande incertitude et évolutives, qui nécessitent une forme d'engagement dans le changement (Simpson et den Hond, 2022). Il considère l'organisation comme un «travail en cours» plus qu'un résultat, en constante évolution dans un monde en devenir du fait de la transformation des relations entre une diversité d'organismes eux-mêmes changeants, c'est-à-dire du fait des trans-actions entre organismes (Lorino, 2018), ce qui fait particulièrement sens dans des situations où ce qui est géré *in fine* est en prise avec le vivant (des animaux domestiques, de la faune sauvage, des végétations herbacées et arborées, etc.).

L'enquête pragmatiste et la communauté d'enquête

L'enquête est le processus qui vise, en situation de doute, lorsque le sentiment que quelque chose ne fonctionne pas comme il devrait ou que quelque chose ne va pas, à rétablir une situation dans laquelle l'activité peut se poursuivre. Dit autrement, c'est le processus par lequel, en situation d'indétermination, un individu, un collectif, une

organisation vont tenter de définir le problème à résoudre, de rechercher dans la situation les moyens qui se prêtent le mieux à l'action et au rétablissement d'une situation plus déterminée dans laquelle poursuivre ses activités :

« L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié » (Dewey, 1938, traduction française 2006 : 169).

L'enquête, selon Dewey, ne démarre pas lorsqu'il y a un problème à résoudre, mais quand il y a une situation où les habitudes sont mises à mal et ne sont plus à même de faire perdurer une situation satisfaisante dans laquelle poursuivre ses activités. La formulation de ce qui ne va pas, du « problème », fait partie de l'enquête elle-même :

« La situation instable ou indéterminée aurait pu être appelée situation problématique. Ce nom aurait été cependant le résultat d'une prolepse et d'une anticipation. [...] Le premier résultat de la mise en œuvre de l'enquête est que la situation est déclarée problématique. Constater qu'une situation exige une enquête est le premier pas de l'enquête » (Dewey, 1938, traduction française 2006 : 172).

L'enquête suit un certain schème constitué de cinq étapes – doute, problématisation, formulation de suggestions pour résoudre le problème (hypothèses), expérimentation des suggestions, analyse des résultats et formulation d'un jugement pratique –, assez linéaires dans la présentation initiale de Dewey mais beaucoup plus entremêlées dans les faits (Thievenaz, 2014 ; Bousbaci, 2020). Si à l'issue des premières expérimentations de suggestions, la situation n'est pas redevenue satisfaisante, le processus se poursuit. De même, de nombreuses sous-enquêtes peuvent être menées au fur et à mesure que des points particuliers demandent une exploration spécifique. Parmi ces étapes, celle de la problématisation est très importante pour la suite car « elle décide de l'extension temporelle et spatiale de l'enquête, et quels acteurs seront impliqués comme enquêteurs et quels acteurs seront exclus » (Lorino, 2020 : 124).

Compte tenu d'une conception dialogique de la socialité, c'est-à-dire fondée sur des échanges verbaux mais aussi et surtout sur un dialogue entre des actes, l'enquête pragmatiste est sociale (Zask, 2015) ou encore trans-actionnelle (Lorino, 2020). Confrontés à un malaise, une inquiétude (« *matter of concern* » de Bruno Latour, 2004), des acteurs vont chercher à conduire une enquête pour tenter de résoudre la situation problématique. Ce malaise peut nécessiter une réponse sociale pour assurer la poursuite de l'expérience sociale. Une communauté d'enquête peut alors émerger autour de cette inquiétude commune, de ce malaise existentiel (garantir la sécurité des habitants, conserver la biodiversité, maintenir une vie dans des vallées de montagne, etc.), si les acteurs qui y prennent part ont conscience du fait que leurs activités ont des conséquences sur les activités d'autrui (Lorino, 2020). En effet, comme le note S. Madelrieux (2016 : 78) : « Il ne suffit pas de poser une fin commune pour avoir une action commune entre partenaires. [...] Il faut que chaque partenaire soit intéressé à la fin commune, ce qui suppose la communication de l'intérêt. » Cette communauté rassemble des acteurs divers et cette altérité en assure la dynamique. Elle est la clé du renouvellement des habitudes. Le fait de participer à une communauté d'enquête ne signifie pas partager un bien commun, mais conduire en commun quelque chose qui, ultérieurement, pourra potentiellement être apprécié par chacun des participants comme une ressource supplémentaire d'individuation. Cette communauté d'enquête

doit être appréhendée comme un processus, et non comme une entité : « le monde commun n'est pas immuable, il est à construire en recherchant et en explorant ce à quoi nous tenons » (Berthelot, 2021 : 24). Chez Dewey, communauté d'enquête et démocratie sont en fait très proches (Zask, 2015; Madelrieux, 2016; Lorino, 2020). Pour Dewey, en effet, la démocratie n'est pas un dogme mais une manière de vivre et de se comporter qui a sa place dans tous les domaines, et pas seulement en politique (Zask, 2015; Fabre, 2024). Dans la mesure où le principe de démocratie participative est aujourd'hui au cœur de nombreuses démarches de concertation dans des projets de gestion agri-environnementale, ce concept de communauté d'enquête apparaît d'autant plus intéressant à explorer.

►► Présentation des cas de gestion multiusage de l'espace

Un premier cas d'étude : l'opération dite du Col de Portes en Cévennes

Le travail de la cellule technique [juillet-décembre 1986]

En 1986, au lendemain de l'incendie de forêt du Col de Portes (4500 ha brûlés sur les 20000 ha du périmètre du pin maritime), le ministre chargé de la forêt confie à B. Hubert⁹, chercheur de l'INRA, la mission de présider et d'animer un groupe de travail pluridisciplinaire afin d'élaborer des propositions méthodologiques relatives à la prévention de ces sinistres, ainsi que des propositions concrètes de réaménagement du site. Ce groupe disposait de six mois pour élaborer ces propositions. Un groupe de travail – dénommé cellule technique – réunissant des forestiers publics et privés, des techniciens de l'élevage, un technicien de la chasse et des représentants des services de l'État (agriculture, équipement, développement rural) a alors été mis en place et animé par B. Hubert. Les différentes collectivités territoriales et les services administratifs de l'échelon régional ont aussi été associés au travail, dans le cadre d'un groupe élargi. Son rôle était d'orienter les travaux de la cellule technique et d'en valider les propositions. Les usagers de l'espace à proprement parler, c'est-à-dire notamment les agriculteurs-éleveurs, les forestiers privés, les chasseurs, ou encore les propriétaires fonciers, n'étaient par contre pas directement associés à cette réflexion : les techniciens ont joué un rôle de porte-parole de ces différentes catégories d'acteurs, avec qui ils étaient en relation au cours de leurs activités quotidiennes.

La mise en place d'un tel groupe de travail dans cette région a été à l'époque une véritable innovation. Les tensions entre forestiers, éleveurs et chasseurs, fruit d'une longue histoire, étaient très vives : mettre autour d'une table des représentants de ces différentes activités relevait presque du défi ! Aussi, dans un premier temps, la démarche de travail du groupe a visé à favoriser une confrontation des participants sur leur perception du problème des incendies de forêt plutôt que sur leur proposition de solution à mettre en œuvre, de façon à obtenir rapidement une reformulation partagée de la question à traiter collectivement. Les premières réunions de la cellule technique ont été consacrées à des échanges sur le terrain, organisés à l'initiative de chacun des partenaires, qui avaient ainsi l'occasion d'exposer et de montrer aux autres leurs propres réalisations. Ce premier temps du travail a permis une sorte

9. Responsable à l'époque d'une nouvelle unité de recherche dont les travaux portent sur les systèmes sylvo-pastoraux méditerranéens.

de « mise à plat » des connaissances détenues par chacun et, au-delà, une forme de reconnaissance mutuelle des compétences de chacun dans son domaine. Cette reconnaissance mutuelle a été décisive pour la suite selon le chercheur en charge de l'animation de la cellule technique.

Sur cette base, un dialogue a pu s'instaurer entre l'ensemble des techniciens et des chercheurs, permettant ainsi d'intégrer les connaissances propres à chacun des domaines d'activité et les différentes procédures de raisonnement mobilisées. La question des incendies de forêt était jusque-là traitée essentiellement en termes de lutte, comme en témoignait l'équipement, voire le suréquipement, du massif. Dans ce contexte, elle a pu être reformulée en termes de prévention des conditions de propagation des incendies, c'est-à-dire de répartition des activités forestières, agricoles et pastorales dans l'espace et dans le temps, de sorte que le couvert végétal soit moins propice au développement de grands feux. La cellule technique a alors élaboré un schéma sur l'ensemble du massif, en identifiant trois types de zones en fonction de leur caractère stratégique eu égard à la circulation des incendies. Pour chacune de ces zones, des modes d'utilisation de l'espace adaptés ont été proposés.

À l'issue de ce travail de conception du schéma général et de propositions d'actions concrètes, ceux-ci ayant été validés par le groupe élargi, la cellule technique a été dissoute. Les techniciens ont ensuite travaillé chacun de leur côté.

Première évaluation du projet et recherche de modalités de coordination entre les techniciens

De 1995 à 2002, j'ai remis en place un dispositif de recherche participative qui réunissait, outre des chercheurs¹⁰, des techniciens des principales institutions représentées dans la cellule technique de 1986. L'objectif du travail était double. Il s'agissait d'une part d'évaluer la pertinence du schéma de réaménagement à partir de différents points de vue, avec plus de dix ans de recul, et d'autre part de tirer des enseignements de cette opération et de les confronter à l'analyse d'autres projets en cours.

Le travail engagé a permis de montrer qu'un important travail en termes d'animation et de réalisation de dossiers avait été mené auprès des propriétaires forestiers et des agriculteurs (Collectif, 2000). De nombreuses actions avaient ainsi été conduites. Néanmoins, elles étaient restées « au bon vouloir de chacun » (responsable de l'Office national des forêts, ONF). Quelques articulations entre activités ont tout de même été tentées, avec plus ou moins de succès. C'est ainsi notamment que 52 ha de forêt domaniale ont fait l'objet d'un pâturage par des troupeaux, ce qui n'aurait pas été imaginable auparavant.

Les résultats escomptés de cette opération en termes de prévention des incendies de forêt étaient néanmoins loin d'être atteints. Selon l'évaluation de la sensibilité aux incendies du périmètre incendié en 1986¹¹ conduite en 1999, on pouvait considérer que les zones clés du schéma d'aménagement étaient dans le même état de végétation que les zones sur lesquelles aucun aménagement n'avait été prévu. Aussi, sur un certain nombre de secteurs, elles ne joueraient pas leur rôle de coupure de combustible ou de zone d'appui en cas d'incendie (Collectif, 2000). Dès la fin des années 1990,

10. En écologie du paysage, en zootechnie et en phytoécologie.

11. Réalisée sur la base des deux critères suivants : embroussaillage et densité du couvert arboré.

la mise en œuvre de ce schéma ne faisait en fait plus l'objet d'actions spécifiques : les techniciens locaux estimaient avoir fait l'essentiel de ce qui était possible de faire pour eux. Une dynamique d'aménagement s'était créée sur quelques petits secteurs du périmètre où de gros efforts (humains et financiers) ont été consentis. La mobilisation des acteurs locaux autour du problème d'incendie n'était alors plus du tout aussi forte que ce qu'elle avait été au lendemain de la catastrophe, et ce malgré des passages réguliers de feux : les acteurs du territoire ont appris que le paysage reverdissait de lui-même, sans que l'on intervienne, même si la prévention des forêts contre les incendies (PFCI) restait un objectif sur le territoire.

Compte tenu du caractère très « intégré » du schéma d'aménagement, afin de maintenir la logique globale du projet dans l'espace et dans le temps, la cellule technique avait identifié différents modes de coordination des actions concrètes, qui n'ont cependant que très partiellement joué leur rôle (Couix, 2009 : 124) :

- le schéma devait guider les différents partenaires dans l'élaboration des projets avec les bénéficiaires. En fonction de la zone dans laquelle étaient situées les parcelles mobilisées ou potentiellement mobilisables dans le projet, il indique quelle est la vocation de ces parcelles en termes de prévention des incendies, et donne ainsi des orientations quant au type de projets à mettre en place. Il précise aussi que, pour permettre une articulation des différentes actions concrètes, il est nécessaire de raisonner à l'échelle de petites entités géographiques au sein desquelles toutes les activités sont considérées simultanément.

- Cependant, la cellule technique n'a pas défini les procédures de travail en commun que cela supposait de mettre en œuvre : comment et qui définit ces entités ? Sur une même entité, comment s'assurer que les projets voisins ne vont pas générer des contraintes particulières, etc. ? Ce schéma n'a en fait permis qu'une coordination partielle des projets mis en place : selon les services, il n'a été que plus ou moins utilisé pour orienter leur élaboration. Les projets agricoles ont été conçus en référence au schéma, quelquefois même aux dépens du système de production existant. Les agents de l'ONF ont aussi respecté le zonage. Cependant, ils n'ont pas articulé leurs projets à ceux des autres. Ils ont cédé au pâturage des troupeaux leurs parcelles situées dans les zones où il n'était plus possible de reboiser, mais sans que ne soit posée la question de la cohérence d'ensemble des systèmes d'alimentation des troupeaux chargés de leur entretien. Et ils ont élaboré un programme de reboisement pour leurs parcelles situées dans la zone où aucun aménagement spécifique n'était prévu (la majorité). Pour les techniciens de la forêt privée, le schéma s'est vite révélé trop théorique. Jusque-là, les projets forestiers privés étaient très peu nombreux. Ils ont donc eu un important travail de mobilisation des propriétaires à faire et disent ne pas avoir « souhaité décourager les propriétaires forestiers porteurs de projets en leur présentant un schéma qu'ils considéraient eux-mêmes trop théorique ».

- Une commission technique d'aménagement, préexistante à cette opération, devait permettre une forme de coordination *via* l'attribution des financements... mais seuls les dossiers agricoles y ont été présentés, les dossiers forestiers suivant leur cours habituel.

Au cours de son travail, la cellule technique a élaboré un schéma d'aménagement considéré par la majorité des partenaires comme une représentation partagée de l'objectif à atteindre. Cette représentation a guidé le choix des secteurs sur lesquels les différents acteurs sont intervenus et les actions conduites. Ce schéma a ainsi été

considéré comme une sorte de plan d'action à mettre en œuvre pour prévenir à terme les incendies de la forêt. Au bout d'une dizaine d'années cependant, le constat est fait d'un échec relatif en termes de prévention des incendies¹².

Ce constat m'a conduite, avec les autres chercheurs et les différents agents et techniciens impliqués (ou leurs remplaçants) dans la cellule de 1986, à mettre au cœur de nos interrogations, à partir de 1997, les modalités de coordination entre agents et techniciens dans le cadre de projets similaires. Le travail engagé a tout d'abord visé l'élaboration d'une démarche commune à l'ensemble des agents impliqués dans les projets, démarche qui se voulait une forme d'heuristique commune pour adapter leurs comportements les uns aux autres. Une telle démarche commune a pu par ailleurs apparaître comme une condition permettant le maintien d'une capacité collective au sein d'une organisation très distribuée dans l'espace (Orlikowsky, 2002). Ici, rapidement, elle ne s'est pas révélée pertinente (voir Couix, 2009). Elle a en effet très vite été confrontée à la nécessité, ressentie par une bonne partie des acteurs en présence, de conserver leur « identité professionnelle », notamment vis-à-vis des commanditaires potentiels (élus des collectivités notamment).

Devant ce nouveau constat, j'ai choisi de mettre au cœur des réflexions du groupe non plus une potentielle démarche commune fondée sur leurs expériences respectives et visant à transformer au moins en partie leurs habitudes de travail, mais des situations concrètes, c'est-à-dire des actions à mettre en place sur des territoires à la demande des collectivités à des fins de PFCI, de gestion de la biodiversité, de maintien de milieux ouverts, etc. Dans chacune de ces situations, les membres du groupe ont dû réfléchir à la manière de mieux articuler leurs interventions sur le terrain dans la perspective de contribuer à l'élaboration d'un projet répondant aux problèmes perçus par les différentes parties prenantes du territoire. Ce faisant, cela les a conduits à transformer certaines de leurs pratiques : appeler les collègues des services forestiers ou agricoles, vérifier ce qui se fait ou pourrait se faire sur les parcelles à côté, voir si un éleveur pourrait être intéressé par des surfaces à pâturer en sous-bois, organiser ensemble des réunions sur le terrain, etc. Cette transformation des pratiques les a amenés, à l'issue du travail avec eux, à élaborer ensemble le nouveau Plan de prévention des risques incendies de forêt, ce qui n'avait jamais été le cas jusque-là.

A posteriori, ces nouvelles habitudes ont été assez éphémères. En 2020, un nouvel entretien avec l'une des conseillères agricoles ayant pris part à l'ensemble de ces travaux a révélé que le Plan de prévention des risques incendies de forêt suivant (cinq ans après) avait été élaboré par les seuls forestiers et pompiers, puis présenté aux autres services, dont les services agricoles et pastoraux, pour avis dans les 15 jours..., alors même que l'importance d'avoir une approche multi acteurs de ces questions est de plus en plus reconnue et encouragée.

12. Plusieurs facteurs sont à prendre en compte dans l'interprétation, qui relativisent cette notion d'échec : faible nombre d'acteurs potentiels dans le domaine agricole, de multiples propriétaires fonciers absenteïstes, contraintes liées aux financements peu compatibles avec les réalités du terrain (taille des parcelles, essences forestières éligibles...), enjeux souvent perçus comme relativement limités par les acteurs compte tenu des faibles potentialités économiques de cette forêt, etc. Aussi, selon d'autres points de vue que la seule PFCI, cette opération est considérée comme ayant eu des impacts très positifs (Collectif, 2000; Couix *et al.*, 2001).

Un deuxième cas d'étude : le diagnostic multiusage (DMU) dans les Pyrénées-Atlantiques

Dans les années 2005-2006, dans le département des Pyrénées-Atlantiques, suite à une formation-action mise en place avec le Groupe d'expérimentation et de recherche-développement et action localisée (Gerdal), un réseau de conseillers et de techniciens, informel, s'est créé afin de répondre aux sollicitations nombreuses de collectivités, ou quelquefois d'éleveurs, pour résoudre des problèmes liés au multi-usage de l'espace. Né en grande partie sous l'impulsion du Centre départemental de l'élevage ovin suite à une expérience de mise en place d'une Association foncière pastorale révélant que les enjeux agricoles n'étaient pas suffisamment pris en compte pour traiter des problèmes des zones intermédiaires en déprise (Charrier, 2006), ce réseau était, au moment de sa formation, constitué de membres de différentes organisations socio-professionnelles intervenant sur les territoires concernés. Il réunissait le Centre de ressources du pastoralisme du lycée professionnel agricole d'Oloron Ste Marie (animation et coordination de la démarche, questions pastorales), le Centre départemental de l'élevage ovin et la chambre départementale d'agriculture des Pyrénées-Atlantiques (questions agropastorales), des agents du Centre régional de la propriété forestière (aujourd'hui CNPF) et de l'ONF (questions forestières), le Comité départemental du tourisme des Pyrénées-Atlantiques (PA), le conseil général des PA, l'Institut patrimonial du Haut-Béarn, le Centre d'initiation permanent pour l'environnement des PA et le Conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement des PA. À travers les premiers diagnostics réalisés, cette équipe s'est progressivement dotée de méthodes et d'outils communs, qui lui ont permis de développer une approche transversale mettant en avant les potentialités du territoire sous un angle socioprofessionnel. Le cadrage méthodologique du DMU (figure 6.1) ainsi arrêté distingue quatre grandes étapes.

En amont de la démarche, il y a donc en général des besoins ou des problèmes exprimés par des acteurs locaux (élus, éleveurs, etc.) auprès des agents de développement. Dans un premier temps, le travail va consister à aider à expliciter des enjeux et à formaliser une demande. Celui ou celle qui accompagne cette formalisation va proposer des démarches pour répondre à la demande. Un travail de montage administratif et financier d'un dossier est alors engagé. À l'issue de cette phase initiale, le diagnostic proprement dit démarre avec un temps fort de partage de la problématique au cours de la visite du site avec l'ensemble des acteurs locaux et des intervenants concernés par les diagnostics sectoriels. Différents diagnostics sectoriels sont ensuite menés en s'appuyant sur les acteurs locaux : agriculteurs pour le diagnostic agropastoral, associations environnementales et directions administratives pour le diagnostic environnemental, propriétaires forestiers privés pour le diagnostic forestier, associations locales de chasse pour le diagnostic cynégétique... Les méthodes utilisées, le travail de terrain, les résultats et les propositions sont validés au fur et à mesure avec ces acteurs locaux avant d'être restitués auprès du maître d'ouvrage, puis croisés. L'élaboration d'une carte des conflits d'usage constitue ensuite une étape importante dans la réalisation des DMU. Elle permet une mise à plat relativement exhaustive et hiérarchisée des conflits, et engage la réflexion sur leur possible résolution. La pérennité de la concertation de terrain reposant sur la promesse de solutions réalistes et concrètes, il était essentiel pour les membres du réseau d'être dès cette phase en capacité d'imaginer les

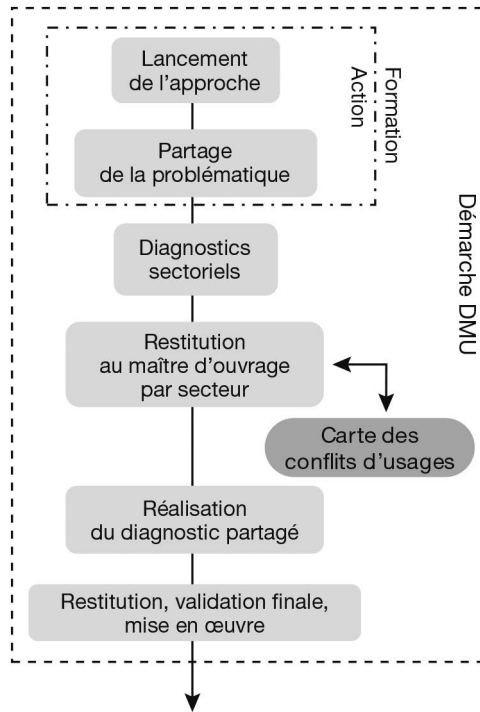


Figure 6.1. Principes méthodologiques du DMU (d'après Couix *et al.*, 2011).

actions qui seront mises en œuvre au-delà du diagnostic. Aussi, à l'issue des diagnostics, il s'agissait de rechercher les outils qui conviennent le mieux, de les mobiliser en l'état ou de les adapter afin de mener à bien les actions proposées.

Un réseau informel s'est ainsi constitué dans un premier temps au cours d'une formation-action à laquelle participait une bonne partie des agents de développement amenés régulièrement à intervenir ensemble sur des terrains. Au fil de ses expériences et grâce à cette formation-action, il a progressivement formalisé une démarche leur permettant de coordonner leurs interventions et d'élaborer un diagnostic multiusage sur la base de leurs différents diagnostics sectoriels, puis d'identifier avec les acteurs locaux les actions à mener. Fort de ces expériences, ce réseau et sa démarche ont été retenus pour l'élaboration du document d'objectifs (Docob) du site Natura 2000 de la Montagne des Aldudes en 2008. Pour la première fois, l'élaboration d'un tel Docob était confiée à une collectivité (la commission pastorale de la vallée des Aldudes), qui a donc fait appel à ce réseau pour son comité technique aux côtés des services de l'État (direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement et sous-préfecture). Selon les services de l'État, la démarche DMU avait également permis aux acteurs locaux d'avoir une première expérience en termes de concertation et de participation, ce qui « permet tout de suite de passer le pas vers une démarche Natura 2000 » (Noel, 2013 : 61).

Pour certains membres du comité technique, notamment les membres du réseau, il était primordial, en cohérence avec la démarche qu'ils avaient peu à peu élaborée, de connaître le territoire et ses usagers et de comprendre leurs besoins, afin de favoriser leur implication. Le choix de l'équipe pluridisciplinaire a donc été de considérer

avant tout les activités présentes sur le territoire et de réaliser un diagnostic socio-économique approfondi. Ce choix a d'ailleurs probablement permis d'atténuer les craintes exprimées et d'impliquer un maximum de personnes. Mais ce choix a également été au cœur de nombreux débats, notamment sur la répartition des financements pour réaliser les différents diagnostics. Les Docob Natura 2000 reposent en effet sur deux diagnostics, l'un écologique et l'autre socio-économique. Ici, le choix de conduire un diagnostic socio-économique approfondi, et donc relativement coûteux par rapport à ce qui pouvait se faire sur d'autres sites Natura 2000, a été considéré par les services de l'environnement et l'association environnementaliste comme une sorte de détournement d'un outil dédié à la conservation des habitats vers un outil de développement local (Noel, 2013), même si, *in fine*, les enveloppes accordées à chacun sont quasiment identiques¹³. Au-delà de cela, plusieurs divergences ont été exprimées au cours de ce travail d'élaboration du Docob et par la suite, y compris par les membres du réseau initial. Pour certains, le dispositif Natura 2000 pouvait être considéré comme un outil de développement durable, pour d'autres comme un outil de développement local. La nuance peut sembler mineure. Elle révèle pourtant bien des intérêts différents entre des conseillers et des techniciens dont les domaines de compétence, les métiers et les organismes auxquels ils appartiennent sont distincts. Bien que tous aient été d'accord sur l'importance de soutenir l'activité pastorale afin de conserver les principaux habitats du site, les raisons avancées par chacun, et l'importance accordée à la dimension productive et sociologique de l'élevage ou à la fonction d'entretien des habitats et à la conservation de la biodiversité ne sont pas les mêmes.

» Une relecture au prisme du cadre conceptuel proposé

Dans les deux cas présentés, un certain nombre d'acteurs sont confrontés à la nécessité *a minima* de coordonner leurs activités, voire de travailler ensemble, pour résoudre des problèmes liés à l'organisation des différentes activités d'un territoire dans l'espace et dans le temps. Ces acteurs sont très divers, issus d'organismes qui diffèrent tant par leurs missions que par leurs habitudes de travail. Un des enjeux pour ces différents acteurs, afin de résoudre les problèmes auxquels ils doivent faire face, est de transformer en partie leurs habitudes de travail afin de mieux se coordonner ou de mieux collaborer.

Apprendre à travailler ensemble dans la pratique quotidienne : de la représentation partagée...

Dans le cas des Cévennes, une hypothèse de travail de la cellule technique a été que les différents acteurs des services techniques et administratifs allaient pouvoir mettre en œuvre leurs actions en se coordonnant *via* le schéma de réaménagement produit et les différents principes énoncés. Cela s'est traduit par un relatif échec que le courant de l'action située, proche du pragmatisme (Lorino, 2020), développé entre autres par L. Suchman (1987), nous permet d'interpréter. Selon ce paradigme, la connaissance est constitutive de l'action. Pour ces auteurs, l'action est déterminée par des facteurs « situationnels » et les plans ont un rôle fonctionnel très limité. Enfin, ils remettent en cause l'existence de représentations mentales symboliques comme support des

13. La personne en charge de la coordination du comité technique a pu me transférer les chiffres (communication personnelle, 2014) : ceux-ci mettent en évidence le fait que les deux enveloppes sont pratiquement les mêmes, voire légèrement supérieure pour celle consacrée au diagnostic écologique.

activités cognitives (Couix et Girard, 2006). Les plans d'action n'ont en fait qu'un rôle limité en tant que ressource mobilisable pour élaborer une certaine compréhension de l'action mais ils ne peuvent pas déterminer l'action. Celle-ci dépend de la situation, c'est-à-dire de « l'ensemble des ressources disponibles pour véhiculer la signification de ses actions et pour interpréter celles d'autrui » (Suchman, 1987, cité par Couix et Girard 2006).

En l'absence de communication et de coordination entre les différents acteurs une fois la cellule technique dissoute, le schéma d'aménagement est resté figé, ne permettant ni une adaptation aux différentes situations locales (« il a fallu quelquefois tordre le projet de l'éleveur », dit un des agents de la chambre d'agriculture), ni une évolution, voire une remise en question au fil du temps et des avancées des actions des uns et des autres. « Dans la perspective du modèle du plan, les plans sont une condition préalable à l'action et la prescrivent à n'importe quel niveau de détail analytique. L'intelligibilité mutuelle entre acteurs est une question de reconnaissance des plans respectifs » (Suchman, 1987, traduction Lorino, 2020 : 45). En précisant les principes de réaménagement selon les secteurs et les types d'actions devant être conduites sur chacun d'eux, le schéma devait contribuer à cette intelligibilité mutuelle. Mais, dans les faits, le schéma d'aménagement s'est substitué à l'action de réaménagement en vue de la PFCI

Sans pouvoir être complètement formelle dans la mesure où je n'ai pas moi-même pris part aux travaux de 1986 et qu'il s'agit donc d'une reconstruction *a posteriori* sur la base de nombreuses sources d'information, le schéma d'aménagement tel qu'il a été conçu en 1986 ne visait pas à être un tel plan d'action, mais bien plus une ressource pour aider à la compréhension de la situation et à la conception des actions locales à conduire. Il se rapprochait plus d'un plan vu comme « une formulation des conditions antécédentes et des conséquences de l'action qui rend compte de l'action de manière plausible » (Suchman, 1987, traduction Lorino, 2020 : 45). Les conseillers et les techniciens en charge de la mise en œuvre du schéma l'ont par contre mobilisé comme un plan d'action à mettre en œuvre et il est devenu une règle à suivre. Dans le domaine de l'agri-environnement, de très nombreux projets ont été et sont encore conduits avec ce que Lorino (2020 : 101) appelle une vision de la socialité du partage : « La socialité serait basée sur le partage social de représentations : images mentales *partagées*, représentations artificielles/instrumentales *partagées*, discours *communs*. » Il s'agit en effet d'élaborer des représentations partagées de la situation, ainsi que des objectifs à atteindre, puis des plans d'action sont élaborés et ensuite mis en œuvre. Une telle vision de la socialité est, selon cet auteur, totalement rejetée par les pragmatistes, qui ne croient pas à la constitution de représentations mentales, encore moins partagées, au profit d'une conception considérant la socialité comme le résultat d'un travail continu et situé rendu possible par une « conversation entre les habitudes » dans l'action.

Dans le cas présenté, la commission d'aménagement qui aurait pu servir de lieu d'échange entre les acteurs à partir des dossiers de financement n'ayant pas joué ce rôle, et les interventions sur le terrain se faisant de manière indépendante, il n'y avait aucun processus d'échange entre les acteurs permettant de transformer le schéma, pas plus que les pratiques des uns et des autres. Les réalisations se sont faites selon les habitudes de travail de chacun, en respectant les « règles énoncées » par le schéma. Le travail de la cellule technique n'a finalement pas permis de transformer en profondeur les habitudes des uns et des autres.

... à une transformation de certaines habitudes de travail...

Le travail engagé dans les Cévennes suite au bilan réalisé visait à élaborer une démarche commune, ce qui ne s'est pas non plus révélé complètement pertinent même si cela déplaçait le regard non plus sur une représentation mieux partagée mais sur les pratiques des acteurs impliqués. Elle traduisait bien la volonté des différents partenaires de transformer en partie leur manière de travailler afin de mieux se coordonner. Cependant, elle faisait fi du besoin de conserver une identité professionnelle. Or, comme le montre Bousbaci (2020), les habitudes de travail recouvrent aussi une dimension identitaire (voir ici les travaux sur les communautés de pratiques : Lave et Wenger, 1991 ; Wenger, 1998). Elles renvoient ici à des savoir-faire de métier, métier auquel s'identifient les individus, identité qu'il convient de conserver.

En travaillant sur ce que pourrait être une démarche commune au sein du groupe de techniciens et de conseillers réunis à cette période, une tension a peu à peu pris forme entre une volonté de faire émerger une forme de « communauté de praticiens », au sens de Gherardi (2006) (« on est un *pool* de techniciens »), et le souhait de conserver sa propre identité professionnelle (« on sait qui nous paye à la fin du mois »). Par ailleurs, si ces différents conseillers et techniciens étaient amenés à travailler ensemble sur des actions multi-acteurs comme celle de l'aménagement du Col de Portes, une part importante de leur travail se faisait de manière indépendante sur d'autres territoires et avec leurs interlocuteurs privilégiés (des propriétaires forestiers, des agriculteurs ou des éleveurs, des élus locaux notamment). Leurs pratiques n'avaient selon eux, dans ces moments-là, aucune raison de se transformer.

Dans le cas de la démarche DMU, le choix qui a été fait lors de la formation-action initiale, puis au long du processus est bien d'élaborer une démarche commune, moins pour permettre une intervention d'un *pool* de techniciens que pour identifier les moments et les supports permettant une articulation de leurs habitudes de penser (leur diagnostic sectoriel). Cela se traduit par l'élaboration d'une carte des conflits d'usage afin de pouvoir identifier avec les maîtres d'ouvrage les secteurs où intervenir en priorité et constituer des groupes de travail par secteurs considérés comme prioritaires. Cette phase dite alors de « diagnostic partagé », qui croise en fait des diagnostics sectoriels, débouche sur des négociations entre les acteurs afin de définir des vocations prioritaires pour les différents secteurs du territoire, une forme de zonage et, enfin, la mise en œuvre d'un programme d'action validé avec le maître d'ouvrage. Dans son mémoire, F. Charrier (2006) note que, dans leur diagnostic respectif et dans leur manière d'accompagner la mise en œuvre des actions, les différents techniciens ajustent leur manière de faire pour prendre en considération les autres secteurs d'activité. Ils transforment en partie leurs habitudes de penser et de travail.

... dans des communautés d'enquêtes en émergence ?

En Cévennes, suite au malaise créé par les premières phases d'élaboration d'une démarche commune, le travail engagé a visé à favoriser la mise en discussion de certaines manières de faire et l'élaboration de nouvelles pratiques « en situation ». En proposant finalement de transformer le groupe de travail que j'animais en tant que chercheuse, pour faire d'un groupe travaillant sur les pratiques un groupe de travail en situation (de « *on practice à in practice* », Yanow et Tsoukas, 2005), j'ai contribué à l'émergence ce qui peut s'apparenter à une forme de communauté d'enquête.

Cette communauté d'enquête renvoie alors non plus à une communauté de pratiques mais à une « communauté de processus » (Lorino, 2020), c'est-à-dire une communauté, inter-métiers ou inter-pratiques, qui se constitue autour d'une finalité existentielle (ici il s'agissait d'abord du risque d'incendie de forêt, puis plus largement de problèmes environnementaux tels que la conservation de la biodiversité ou du paysage). Pour cet auteur, « le *non-partage de la pratique* n'est pas fortuit, c'est la caractéristique même de la communauté de processus » (*ibid.* : 201).

Cette communauté, si tant est qu'on puisse la considérer ainsi, a été transitoire. Nous avons vu que les nouvelles habitudes ont été assez vite oubliées, du moins par les forestiers et les pompiers. Si le processus enclenché durant notre intervention et durant les quelques années qui ont suivi a permis de mener collectivement une enquête, la dynamique ne s'est pas maintenue dans la durée alors que les questions liées à la prévention des incendies de forêt et environnementales se posaient toujours... De nombreux éléments seraient à prendre en considération mais nous ne pouvons pas les développer ici (la non-transformation des instruments mobilisés par les techniciens, instruments qui sont porteurs de philosophies gestionnaires et qui sont au service d'habitudes de travail, un contexte global qui conduit une partie des conseillers à être dans des situations de plus en plus précaires et à être remplacés régulièrement, un temps de plus en plus important consacré à faire « rentrer de l'argent », etc.). Cela interroge aussi sur le rôle potentiel que peut jouer la recherche face à des habitudes séculaires de grands corps d'État dans des situations qui ne sont pas des situations de crise.

Dans le cas du réseau d'organismes ressources pour une approche multiusage, ce qui est intéressant, c'est que l'émergence de ce qu'on peut aussi considérer comme une forme de communauté d'enquête s'est faite sans l'intervention d'une personne « extérieure », comme cela a été le cas dans les Cévennes. Confrontés à un même « *matter of concern* » (Latour, 2004), les différents conseillers et techniciens amenés à intervenir régulièrement sur des questions posées par le multiusage de l'espace (nombreux conflits, problèmes liés à la pratique de l'écobuage et aux risques d'incendies, etc.) dans le Pays basque intérieur ont peu à peu élaboré une démarche générale à suivre, démarche qui visait à articuler des habitudes de travail dans la perspective de produire un diagnostic multiusage, puis à identifier les actions les plus pertinentes à mener au sein du territoire. Les différents agents de développement sont amenés à résoudre un certain nombre de problèmes dans une sorte de système d'activités conjointes. Face à des difficultés récurrentes, ils réfléchissent à la manière de mieux se coordonner : la formation-action a représenté de ce point de vue une volonté de réflexivité sur leurs habitudes de travail, mobilisant ainsi leurs « habitudes intelligentes » (au sens de Dewey), c'est-à-dire « les véritables savoirs impliqués dans une pratique, comme par exemple chez les professionnels [...] des savoirs professionnels-en-action selon l'expression de Donald Schön » (Bousbaci, 2020 : 195). Confrontés à des situations indéterminées successives, ils ont peu à peu constitué une communauté d'enquête, communauté au sein de laquelle ils ont poursuivi conjointement une enquête. C'est le fait de partager une certaine « inquiétude » qui conduit les agents de développement à faire émerger cette communauté afin de conduire une enquête sur leurs pratiques et leurs modalités d'organisation, et ce faisant, transformer pour partie certaines de leurs habitudes de travail.

Pour autant, ils ne remettent pas en question leurs identités professionnelles respectives : il ne s'agit pas de constituer ici ni une communauté de pratiques, ni une

communauté épistémique (Cohendet et Diani, 2003). Comme le souligne V. Berthelot (2021), une telle communauté de processus, à la différence justement des communautés de pratique ou des communautés épistémiques, ne se construit pas autour de la ressemblance. En effet, pour parvenir à une gestion concertée de l'espace, le principe de base des DMU était que chaque agent en charge de l'accompagnement du projet prenne en compte dans son propre domaine d'activité les enjeux et les contraintes des autres domaines. La pluralité au sein d'une communauté de processus est un moteur dans la mesure où elle favorise la créativité et oblige à se questionner sur la manière de mieux s'articuler, sur quelles pratiques transformer, etc.

L'étude du cas des DMU a aussi mis en évidence le fait que si les diagnostics ont permis de créer des habitudes de travail entre les partenaires, ces habitudes avaient besoin d'être entretenues et reconnues – y compris en termes de lieux de travail – pour se maintenir au fil des mois et des années (Couix *et al.*, 2015). Le cadre d'interprétation mobilisé ici m'amènerait plus à dire que chaque individu ou organismes étant en constantes transactions avec son environnement, ces habitudes de travail avaient besoin d'être revisitées et renouvelées au fil des mois et des années. Au Pays basque, le réseau informel d'agents de développement n'était pas en permanence actif, mais la communauté d'enquête pouvait se réactiver autant que de besoin. Plus qu'un réseau, c'est un processus d'enquête qui a pris corps avec des phases assez intenses et des phases plus diffuses, chacun des partenaires travaillant de manière plus indépendante dans des situations plus « déterminées ». En 2018, lorsque j'ai pu revoir deux des agents de développement de ce réseau, il ne semblait plus vraiment actif alors que des questions complexes de multiusage continuaient de se poser... Comme dans le cas précédent, de nombreux éléments devaient être pris en considération, comme la nécessité de trouver des financements, ce qui instaure toujours une forme de compétition entre les organismes, les renouvellements de postes, etc.

► Discussion-conclusion : le concept de communauté d'enquête comme visée managériale

La figure de la communauté d'enquête me semble très pertinente pour les situations agri-environnementales. Patricia M. Shields avait déjà souligné l'intérêt du concept de communauté d'enquête pour l'administration publique dans différents travaux (1995, 2003, 2005) : « la notion de communauté d'enquête est puissante car il s'agit d'un principe organisateur qui peut être appliqué à divers contextes de l'administration publique » (ma traduction). Pour elle, ce concept est un outil susceptible d'aider les praticiens du domaine de l'action publique à interpréter et à modeler leur expérience en prise avec les situations (Shields, 2003). La relecture que j'ai pu faire des deux situations de gestion multiusage d'espaces ruraux au travers de ce cadre interprétatif, centré sur la communauté d'enquête, apporte des éléments permettant de comprendre certaines limites des dispositifs mis en œuvre et renforce les premiers enseignements que j'avais pu en retirer :

- Les limites des démarches visant la formalisation de plan d'actions et, au-delà, la production de représentations supposées partagées pour permettre l'action collective.
- L'importance d'inscrire la découverte et l'apprentissage de nouvelles pratiques de travail ensemble en situation, chemin-faisant. Dans un cas comme dans l'autre, c'est bien en situation que certaines habitudes se transforment pour pouvoir revenir à une

situation plus déterminée. P. Shields (2003) souligne que l'une des trois caractéristiques principales de ces communautés est l'attitude scientifique (les deux autres étant la situation problématique et la communauté comme démocratie participative). Dans le courant pragmatiste, l'attitude scientifique est la capacité de partir des faits et non uniquement de ses croyances, de formuler des hypothèses de travail et de les explorer, c'est-à-dire d'évaluer leur degré de pertinence en examinant ce qu'impliquent ces hypothèses au regard d'autres propositions afin de les valider ou non en fonction de leurs conséquences plausibles sur la situation. Cette dimension exploratoire dans la situation est fondamentale pour la transformation des habitudes car elle est le produit même de l'enquête selon Dewey (Thievenaz 2014). Selon ce courant de pensée, la communauté est un processus, « c'est faire communauté » (Berthelot, 2021). Les situations qui nous intéressent ici s'inscrivent dans la durée et la communauté d'enquête est vraiment à appréhender comme une entité se formant et se reformant au fil de l'avancement des tentatives de résolution du problème.

– La nécessité de veiller à l'expression des identités respectives dans un processus de co-construction d'une action conjointe et au maintien d'une altérité. Comme nous l'avons vu, les habitudes sont porteuses d'identité. Que ce soit dans le cas des Cévennes ou dans celui du Pays basque, il y a une très forte hétérogénéité des métiers en présence et des identités liées à ces métiers ou encore des organismes auxquels les conseillers et les techniciens appartiennent. Cette altérité, ou dit autrement cette complémentarité hétérogène (Lorino, 2007), est nécessaire pour permettre l'enquête transactionnelle : les participants ont besoin les uns des autres non pas en dépit de leurs différences mais à cause de voire grâce à leurs différences, parce qu'ils font des choses différentes et qu'ils ressentent et pensent différemment. « Le processus de trans-action exige donc des efforts constants pour maintenir simultanément un langage commun et pour redéfinir les différences entre les habitudes respectives » (Lorino, 2020 : 170).

Cette altérité est sans aucun doute ce qui distingue le plus une communauté d'enquête, comme celle susceptible de se constituer au cours d'action collective ayant trait à la gestion multiusage d'espaces ruraux, d'une communauté de pratique au sens de Wenger (1998). Comme nous l'avons vu, ces dernières se forment autour d'une ressemblance, d'un partage. Elles contribuent, entre autres, à la construction identitaire des participants, construction qui se poursuivra au sein des communautés de pratiques auxquelles chacun appartient ou appartiendra. La communauté d'enquête au sens de Dewey se forme autour d'un processus nécessitant une diversité d'actions conjointes relevant de pratiques différentes de participants dont il convient de favoriser, au cours de l'enquête, l'expression de leur identité propre, et leur évolution possible. Le travail mené dans les Cévennes a bien révélé cette différence majeure. Néanmoins, dans leurs travaux plus récents, Wenger-Trayner et Wenger-Trayner (2020) développent la notion de « *Social Learning Space* » (SLS dans la suite) : « Une expérience particulière d'engagement qui se produit chez les personnes qui cherchent à apprendre à faire une différence » (Wenger-Trayner et Wenger-Trayner, 2020 : 13, notre traduction). De simples conversations autour d'un café, au sein de collectifs, dans une organisation, au sein de réseaux, etc., peuvent ainsi, dans certaines conditions, être assimilées à des SLS, ce qui élargit la conception d'un engagement mutuel dans un processus d'apprentissage social, développée par ces auteurs, à des situations beaucoup plus ouvertes que les seules communautés de pratique. Pour que des SLS soient générés, trois dimensions de la participation à l'expérience doivent se combiner : veiller à faire

une différence, s'engager avec l'incertitude comme position active et tournée vers l'avenir et, enfin, prêter attention aux réponses des autres, à ce qui fonctionne dans la pratique ou non, aux données collectées, mais aussi aux émotions, aux doutes des uns et des autres, etc. Enfin, la perspective adoptée par les auteurs appréhende l'apprentissage comme une création de valeur : la création de valeur apparaît comme un moteur de l'engagement des participants dans l'apprentissage (Wenger-Trayner et Wenger-Trayner, 2020; McKnight *et al.*, 2023; Harris *et al.*, 2025; Lièvre *et al.*, 2023).

Sans chercher ici à mettre en perspective communauté d'enquête et *Social Learning Space*, on peut néanmoins noter quelques rapprochements possibles. Si l'idée de « *care* » en tant que telle n'est pas aussi explicite dans la notion de communauté d'enquête, l'enquête démarre à partir d'une « inquiétude existentielle » (Lorino, 2020). Menée avec une attitude scientifique, l'enquête s'intéresse aux faits, cherche dans la situation toutes les ressources disponibles, formule des hypothèses, est ouverte à l'expérience (Shields, 2003) ainsi qu'au doute (Bousbaci, 2020). Elle conduit à s'interroger au sein de la communauté sur ce à quoi on tient et à évoluer en enrichissant les expériences individuelles et collectives (Berthelot, 2021). De même, les processus de valuation (au sens de Dewey, 1939, traduction française 2011) participent de l'enquête elle-même. Selon Berthelot (2021 : 188), une enquête doit toujours « pouvoir porter sur la vision et les valeurs ». Plusieurs questions restent cependant posées ; elles mériteraient d'être approfondies et peuvent constituer une perspective de recherche intéressante pour la suite : un SLS peut-il se former dans une situation ayant une hétérogénéité aussi importante que celle des situations agri-environnementales ? Un SLS est-il aussi ouvert et évolutif que veulent l'être les communautés d'enquête ?

Cependant, si la figure de la communauté d'enquête semble très pertinente, l'émergence de ces communautés ne va pas de soi, les situations étudiées ici le montrent bien. Dans les situations agri-environnementales, la pluralité inter-métiers et inter-organisations est une difficulté. Dans ce cas, l'émergence de ces communautés n'est pas aisée, même autour de ce que l'on pourrait considérer comme une finalité existentielle, à savoir prévenir les incendies de forêt pour la sécurité des populations, la préservation des forêts dont le rôle est fondamental dans le cycle de l'oxygène, la conservation d'une certaine biodiversité, etc.

En effet, même si, au Pays basque, on peut interpréter le réseau DMU comme une forme de communauté d'enquête, l'on constate que celle-ci ne parvient pas à s'élargir à d'autres acteurs lors de l'élaboration du Docob Natura 2000. Le dialogue avec les services de l'État porteurs des enjeux environnementaux ou encore avec les associations environnementales parties prenantes du diagnostic écologique ne parvient pas vraiment à s'établir : ils ne sont pas « vivants » au sens de Helin (2018).

Comment alors favoriser l'émergence de telles communautés d'enquête dans nos situations ? Pour Lorino (2020), deux conditions semblent incontournables : la confiance et l'envie de travailler à la résolution de la situation. P. Shields (2003) note quant à elle qu'il faut une certaine volonté de la part des différents participants d'adopter une attitude scientifique, c'est-à-dire ouverte à l'expérience, à l'analyse de ce qu'elle produit et au raisonnement abductif (à la formulation d'hypothèses de travail). Cela implique également d'être prêts à remettre en question certaines « habitudes de penser » – *habits of thought* de Dewey (1910, traduction française, 2004). Or, selon Bousbaci (2020 : 258), « la mise en question des habitudes de penser, des croyances, des préjugés et des

horizons de compréhension de la part des acteurs est en soi une disposition à l'ouverture d'esprit, c'est-à-dire à déclencher très tôt dans l'enquête un doute à l'égard de ses propres croyances ».

Parmi les partenaires des cas présentés ci-dessus, certains sont plus ou moins prêts à douter de leurs propres croyances, d'autant plus que cela suppose aussi d'accepter de reconnaître la fragilité de son expertise par rapport à la situation, ce qui n'est pas aisé dans des situations inter-métiers. Lorsque ces croyances ont un ancrage séculaire, le fait de les mettre en doute est encore plus dérangeant. C'est souvent le cas, par exemple, pour des forestiers. Comme le note F. Bonin (2023) dans ses travaux sur les routines organisationnelles, la planification forestière des forêts domaniales constitue une routine séculaire et trouve ses racines dans une ordonnance datant de 1346. « L'identité des forestiers, qui sous-tend la planification forestière [en forêt domaniale], s'est construite dans une logique de protection des forêts face aux populations locales et s'est traduite par une mise en œuvre autoritaire, progressivement renforcée par la législation et la posture institutionnelle des Eaux et Forêts » (*ibid.* : 190). Cette situation est très progressivement en train de changer depuis le début des années 2000, notamment depuis 2012 avec le label Forêt d'Exception® (Bonin et Grasser, 2024). Le besoin d'impliquer beaucoup plus les acteurs dans la production de connaissance et dans le choix des orientations de la gestion forestière se fait ressentir (Leroy *et al.*, 2021), ce qui se traduit un peu dans le programme national de la forêt et du bois de 2017 au travers de l'objectif 2, dont la finalité est d'intégrer pleinement les attentes des citoyens vis-à-vis de la forêt. Souhaitons qu'une ouverture à des processus s'apparentant à des communautés d'enquête soit plus aisée pour les agents des institutions forestières... ce qui facilitera leur participation chemin faisant :

« C'est à travers la réalisation d'enquêtes sur des questions concrètes les concernant, c'est-à-dire "en prenant part activement" que ces groupes se constituent, se maintiennent et se développent comme "parties prenantes" en prenant la forme gérondive active "prenant" au sérieux » (Lorino, 2020 : 174).

Dans le domaine de l'administration publique, P. Shields (1999, 2003) évoque aussi l'importance d'un leader pragmatiste parmi les contributeurs à l'enquête, dont le rôle serait explicitement de favoriser l'intégration, d'ouvrir les possibles et ainsi de faciliter l'enquête collective. Ce rôle de leader pragmatiste, ou de « facilitateur de l'enquête » (Lorino, 2020) – de « facilitateur » chez Wenger (1998) –, fait écho à la fonction d'animation des projets que nous avons pu identifier pour rendre possible une stratégie chemin faisant (Couix 1997; Couix et Girard 2005), et plus généralement aux travaux portant sur l'accompagnement de projets agri-environnementaux (voir un exemple de ces travaux dans le chapitre 4 de cet ouvrage). Dans le cas des DMU au Pays basque, ce rôle était assuré par la personne du Centre de ressources pour le pastoralisme qui participait au réseau DMU. En tant que chercheur, c'est aussi un peu le rôle que nous avons joué durant quelques années dans le cas des Cévennes, en animant un travail collectif de réflexivité des différents conseillers et techniciens engagés dans des projets agri-environnementaux. Qu'advient-il de ces communautés lorsque le chercheur se retire? Nous avons vu qu'après notre départ la dynamique s'est poursuivie quelques années mais, faute d'une personne assumant explicitement ce rôle, le processus d'enquête collective ne s'est pas poursuivi alors qu'il y avait encore de nombreux problèmes à résoudre... D'où l'importance de mettre la question de l'inscription de cette fonction dans la durée au cœur même de l'enquête.

L'inscription dans la durée est en effet importante dans des situations où des processus de gestion du vivant sont centraux. L'exemple de la forêt est de ce point de vue une bonne illustration. Il va de soi qu'on ne protège pas la forêt pour 5 ou 10 ans mais pour plus de 50 ans, voire pour beaucoup plus longtemps. Et cette forêt continue d'évoluer au fil du temps, des interventions qui y sont conduites, des aléas... Du fait même de leur caractère vivant, les objets qui sont au cœur de nos interrogations dans cet ouvrage sont dynamiques, ce qui signifie qu'un suivi est nécessaire et que de nombreuses adaptations des modalités de gestion peuvent devenir importantes. Les communautés d'enquête n'ont pas vocation à être pérennes puisqu'elles visent à l'établissement de situations plus déterminées dans lesquelles il n'est plus nécessaire de poursuivre l'enquête... jusqu'à la prochaine situation d'indétermination. Il n'en reste pas moins qu'une transformation en profondeur de certaines habitudes de travail et de certaines habitudes de penser des différents acteurs impliqués peut contribuer à rendre plus fluide cette émergence d'un nouveau processus d'enquête. Dans nos situations néanmoins, certaines de ces habitudes se révèlent particulièrement résistantes et peu enclines à d'éventuelles transformations, ce qui soulève aussi de nombreuses questions quant à la formation des acteurs impliqués, académique ou en situation. Comment donner envie à tout un chacun d'adopter une « attitude scientifique » pour toutes les situations d'indétermination et comment former tous les acteurs susceptibles de prendre part aux enquêtes nécessaires ? Autant de questions qui restent à explorer dans nos domaines...

» Bibliographie

- Bente E., Simpson B., 2011. Pragmatism: a lived and living philosophy. What can it offer to contemporary organization theory? *Research in the Sociology of Organizations*, 32, 55-84. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2011\)0000032005](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2011)0000032005)
- Bernard M.C., Prêtre A., 2019. *Concertier à l'échelle intercommunale*. Guide pratique, AdCF/Palabreo, Paris, 112 p. <https://www.intercommunalites.fr/app/uploads/2022/09/2019-10-adcf-guide-concertier-echelle-intercommunale.pdf> (consulté le 12/01/2026)
- Berthelot V., 2021. (En)quête de communauté : penser et construire une communauté vivante avec John Dewey, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, Université Paris Sciences et Lettres, 252 p.
- Beuret J.E., 2006. *La conduite de la concertation pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources*, Paris, L'Harmattan, 340 p.
- Beuret J.E., Trehet C., 2001. Pour la gestion concertée de l'espace rural : appuyer des médiations territoriales. *Le courrier de l'environnement*, 43, 25-40.
- Bonin F., 2023. L'enclassement : quelles contraintes pour l'évolution des routines organisationnelles en contexte de grands défis ? Le cas de la planification forestière, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Nancy, Université de Lorraine, 448 p.
- Bonin F., Grasser B., 2024. Le *performing/patterning*, moteur d'évolution des compétences collectives ? Le cas de la gestion forestière en contexte de grands défis. *Management international*, 29 (2), 105-115. <https://doi.org/10.59876/a-69yg-mfzh>
- Bousbaci R., 2020. *L'homme comme un « être d'habitude »*. *Essai d'anthropologie et d'épistémologie pour les sciences du design*, Québec, Presses universitaires de Laval, 410 p.
- Charrier F., 2006. Analyse de la dynamique collective des connaissances pour la conception de projets de gestion de l'espace rural. Le cas d'une démarche multi-usages au Pays basque, Rapport de stage du diplôme d'ingénieur agronome, Paris, INA Paris-Grignon, 116 p.
- Cohendet P., Diani M., 2003. L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise. *Revue d'économie politique*, 113 (5), 697-720. <https://doi.org/10.3917/redp.135.0697>

- Collectif (Napoleone M., Lasseur J., Léouffre M.C., Étienne M., Couix N., Marjollet G., Delamare C., Brosse E., Schuller F., Bolchert C., Detry Fouque P., Lécuyer D.), 2000. L'opération pilote du Col de Portes (Gard). Quels enseignements treize ans après ? *Forêt méditerranéenne*, 21 (3), 308-312.
- Couix N., 1997. Le co-pilotage de projets co-conçus dans un contexte de gestion de l'espace en milieu rural, in Avenier M.J. (coord.), *La stratégie « chemin faisant »*, Paris, Economica, 299-324.
- Couix N., 2009. Une démarche concertée de gestion de l'espace dans les Cévennes : apprendre au quotidien à travailler ensemble, in Compagnone C., Auricoste C., Lémery B. (coord.), *Conseil et développement en agriculture. Quelles nouvelles pratiques ?*, Dijon/Versailles, Educagri éditions/éditions Quæ, 115-135.
- Couix N., Étienne M., Napoleone M., 2001. Gestion concertée en Cévennes alésiennes. Rapport final de l'action L2 02 02 10012 LEADER II « Espace Cévennes », INRA Montpellier, Montpellier, 49 p. + annexes.
- Couix N., Girard N., 2005. Recorded history and actual experience of people involved in a concerted approach to land use management in the French Pyrenees, communication au 21^e Colloque EGOS (European Group of Organisational Studies), 30 juin-2 juillet, Berlin, EGOS, 22 p.
- Couix N., Girard N., 2006. Apprendre à accompagner des projets singuliers de gestion de l'espace. Quels cadres théoriques pour rendre compte des pratiques et connaissances en situation ? Actes des Journées Co-Act. Semaine de la Connaissance, juin, Nantes, <http://www.sdc2006.org/presentation.html> (consulté le 12/01/2026)
- Couix N., Pardo C., Arranz J.M., 2011. Élaborer un diagnostic partagé du territoire. Choisir une méthodologie en fonction du contexte et des enjeux locaux, Projet PSDR INGEDICO, série Les focus PSDR3, Région Aquitaine/Région Midi-Pyrénées/INRA/Irstea, 8 p.
- Couix N., Pardo C., Arranz J.M., 2015. Une méthode de diagnostic partagé de territoire, des implications, in Torre A., Vollet D. (coord.), *Partenariats pour le développement territorial*, Versailles, éditions Quæ, 87-102.
- Dewey J., 1910. *How we Think*, Boston, D. C. Heath and Co [trad. française par O. Decroly, 2004. *Comment nous pensons*, Paris, Les empêcheurs de penser en rond, 294 p].
- Dewey J., 1938. *Logic: The Theory of Inquiry*, New York, Henry Holt and Company [trad. française par G. Deledalle, 2006. *Logique. La théorie de l'enquête*, 2^e édition, PUF, 693 p].
- Dewey J., 1939. *Theory of Valuation*, Chicago, Chicago University Press [trad. française : *La formation des valeurs*, traduit de l'anglais et présenté par Alexandra Bidet, Louis Quéré, Jérôme Truc, Paris, Les empêcheurs de penser en rond/La Découverte, 2011, 240 p].
- Dionnet M., Imache A., Leteurre E., Rougier J.E., Dolinska A., 2017. Guide de concertation territoriale et de facilitation, Lisode, Montpellier, 64 p. http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/02/Lisode_Guide_concertation.pdf (consulté le 12/01/2026)
- Fabre M., 2024. John Dewey : la démocratie comme forme de vie et ses implications éducatives. *Éducation et socialisation*, 74. <https://doi.org/10.4000/12yxg>
- Farjoun M., Ansell C., Boin A., 2015. Perspective. Pragmatism in organization studies: meeting the challenges of a dynamic and complex world. *Organization Science*, 26 (6), 1787-1804. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1016>
- Ferrand N., Hassenforder E., Aquae-Gaudi W., 2021. L'approche CoOPLAGE. Quand les acteurs modélisent ensemble leur situation, principes ou plans pour décider et changer durablement, en autonomie. *Sciences Eaux et Territoires*, 35, 14-23. <https://doi.org/10.14758/set-revue.2021.1.03>
- Ferraro E., Etzion D., Gehman J., 2015. Tackling grand challenges pragmatically: robust action revisited. *Organization Studies*, 36 (3), 363-390. <https://doi.org/10.1177/0170840614563742>
- Gherardi S., 2006. *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*, Oxford, Wiley-Blackwell, 292 p.
- Harris E., Curry K., Olsen J., Fiegenger A., Khojasteh J., 2025. Value creation in social learning spaces: scale development. *Current Issues in Education*, 26 (1). <https://doi.org/10.14507/cie.vol26iss1.2265>
- Helin J., 2018. Dialogues vivants et moments saisissants, in Fabbe-Costes N., Gialdini L. (coord.), *Stratégie organisationnelle par le dialogue*, Paris, Economica, 105-113.

- Helin J., Hernes T., Hjorth D., Holt R., 2014. Process is how process does, in Helin J., Hernes T., Hjorth D., Holt R., (coord.), *The Oxford Handbook of Process Philosophy and Organization Studies*, Oxford, Oxford University Press, 1-16.
- Hussenot A., 2016. Introduction au tournant processuel, in de Vaujany F.X., Hussenot A., Chanlat J.F. (coord.), *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Paris, Economica, 261-278.
- Latour B., 2004. Why has critique run out of steam? From matters of fact to matters of concern. *Critical Inquiry*, 30 (2), 225-248. <https://doi.org/10.1086/421123>
- Lave J., Wenger E., 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press, 140 p.
- Leroy M., Bontemps J.D., Brahic E., Dupouey J.L., Forget P.M., Garcia S., Gond V., Kleinschmit von Lengfeldh A.N., Landmann G., Morin X., Pélissier R., Picard N., Marty P., 2021. Quels besoins de connaissances pour le futur des forêts en France? Au-delà du plan de relance. *Revue forestière française*, 73 (1), 7-19. <https://doi.org/10.20870/revforfr.2021.4992>
- Lièvre P., Bonnet E., Dan S.W., Laroche N., 2023. Étienne Wenger. Pour une théorie sociale de l'apprentissage. Communauté de pratique, *knowledgeability*, espace social d'apprentissage, in Burger-Helmchen T., Hussler C., Cohendet P. (coord.), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité. Tome 2. Économie et management de l'innovation en pratique(s)*, Caen, éditions EMS, 369-389.
- Lorino P., 2007. Communautés d'enquête et création de connaissances dans l'organisation : le modèle de processus en gestion. *Annales des télécommunications*, 62 (7-8), 753-771. <https://doi.org/10.1007/BF03253288>
- Lorino P., 2018. *Pragmatism and Organization Studies*, Oxford, Oxford University Press, 347 p.
- Lorino P., 2020. *Pragmatisme et étude des organisations*, Paris, Economica, 376 p.
- Madelrieux S., 2016. *La philosophie de John Dewey. Repères*, Paris, Vrin, 224 p.
- McKnight L., Schultz A., Vidic N., Palmer E.E., Jaffe A., 2023. Learning to make a difference for child: value creation through network collaboration and team science. *Pediatric Pulmonology*, 59 (9), 2257-2266. <https://doi.org/10.1002/ppul.26377>
- Noel L., 2013. Les dispositifs collectifs de gestion de la biodiversité dans les Pyrénées : une appropriation locale en faveur d'un projet de territoire?, Mémoire de master 2 « Gestion de la biodiversité, Man and Biosphere », Toulouse, Université Paul Sabatier, 105 p.
- Orlikowski W.J., 2002. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13 (3), 249-273. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- Röling N., Wagemakers M.A.E. (coord.), 1998. *Facilitating Sustainable Agriculture: Participatory Learning and Adaptive Management in Times of Environmental Uncertainty*, Cambridge, Cambridge University Press, 318 p.
- Shields P.M., 1999. The community of inquiry: insights for public administration from Jane Addams, John Dewey and Charles S. Peirce, communication à The Public Administration Theory Network, Portland, 23-25 mars.
- Shields P.M., 2003. The community of inquiry: classical pragmatism and public administration. *Administration and Society*, 35 (5), 510-538. <https://doi.org/10.1177/0095399703256160>
- Shields P.M., 2005. Classical pragmatism does not need an upgrade: lessons for public administration. *Administration and Society*, 37 (4), 504-518.
- Simpson B., 2009. Pragmatism, Mead and the practice turn. *Organization Studies*, 30 (12), 1329-1347. <https://doi.org/10.1177/0170840609349861>
- Simpson B., den Hond F., 2022. The contemporary resonances of classical pragmatism for studying organization and organizing. *Organization Studies*, 43 (1), 127-146. <https://doi.org/10.1177/0170840621991689>
- Suchman L.A., 1987. *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication*, Cambridge, Cambridge University Press, 203 p.
- Thievenaz J., 2014. L'intérêt de la notion « d'enquête » pour l'analyse du travail en lien avec la formation. *Travail et apprentissages*, 13, 14-33. <https://doi.org/10.3917/ta.013.0014>

Wenger E., 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press, 336 p.

Wenger-Trayner E., Wenger-Trayner B., 2020. *Learning to Make a Difference: Value Creation in Social Learning Spaces*, Cambridge, Cambridge University Press, 288 p.

Yanow D., Tsoukas H., 2005. Reflecting in/on practice, communication au 21st EGOS Colloquium, 30 juin-2 juillet, Berlin.

Zask J., 2015. *Introduction à John Dewey*, Paris, La Découverte, 128 p.

Chapitre 7

Sciences de gestion et questions agri-environnementales : des apports réciproques

*Mourad Hannachi, Nathalie Couix, Elsa Berthet, Océane Biabiany,
François Charrier, Eduardo Chia, François Coléno,
Lætitia Guérin-Schneider, Emeline Hassenforder et Caroline Lejars*

Une maladie des plantes se répand dans un territoire et menace la production d'agriculteurs et d'industriels agroalimentaires. Citoyens et agences gouvernementales s'inquiètent des utilisations de pesticides nuisibles pour la santé humaine. Les agriculteurs, eux, se plaignent d'impasses phytosanitaires et toute une profession crie son incapacité à changer de trajectoire technique.

Une nappe phréatique atteint un taux de nitrates rendant l'eau potable d'un territoire toxique pour les buveurs de l'eau. Les nitrates proviennent des déjections animales accumulées depuis des décennies dans le sol du territoire agricole au-dessus de la nappe et se répandent dans l'eau selon des processus météorologiques et hydrogéologiques imprévisibles. Éleveurs, habitants et instances publiques se rejettent la responsabilité.

Une maladie zoonotique apparaît dans un territoire, menaçant animaux d'élevage, faune sauvage et santé humaine. L'État essaie d'éradiquer la maladie à travers des obligations de quarantaine et des abattages d'élevage. Des exploitations agricoles et des pôles industriels sont menacés alors que la question de la rémanence de la zoonose dans la faune sauvage « incontrôlable » menace de rendre caduque toutes les actions drastiques mises en place et ayant des impacts lourds sur les exploitations et l'industrie agroalimentaire.

Ces trois exemples, ainsi que les cas présentés dans cet ouvrage permettent de comprendre à quel point les situations agri-environnementales sont complexes et génèrent souvent des « *wicked problems* ». Ces situations sont complexes car elles concernent une multiplicité d'acteurs qui sont plus ou moins convoqués. Du fait de l'essence de l'agri-environnement, elles s'inscrivent intrinsèquement dans des temporalités longues car elles renvoient à des objectifs de durabilité intergénérationnelle (gestion de la pollution agricole de l'eau, mise en place de transition agroécologique, gestion de la résilience face aux crises sanitaires des systèmes de production impliquant populations humaines, animales et végétales...). Ces temporalités dépassent largement les temporalités classiques d'un projet et nécessitent la mise en place d'une gestion qui s'inscrit dans la durée. Elles sont, en outre, multiples et recourent une diversité d'enjeux et de mécanismes naturels ou de processus sociaux.

Ces situations particulières permettent de mettre à l'épreuve les cadres et les connaissances des sciences de gestion. Ceux qui ont été mobilisés dans le contexte de cette mise à l'épreuve, à travers les différents cas présentés, se sont révélés pertinents et applicables pour appréhender et analyser les dynamiques à l'œuvre en agri-environnement. Les chapitres de cet ouvrage révèlent aussi que ces cadres des sciences de gestion permettent d'apporter des regards nouveaux et des contributions tant sur la compréhension des processus que pour l'action en vue de leur gestion. Le regard des sciences de gestion permet en effet d'enrichir la formulation des problématiques de terrain. Il permet aussi de proposer des pistes d'action pour réfléchir sur et gérer plus durablement les processus à l'œuvre dans le cas des problèmes agri-environnementaux.

► Les sciences de gestion proposent des cadres d'interprétation pertinents pour l'agri-environnement

Les cas présentés dans cet ouvrage sont pour chacun d'eux un problème d'agri-environnement analysé au prisme des concepts et des regards de sciences de gestion, concepts et regards qui permettent d'apporter des contributions singulières pour leur gestion durable et efficiente.

Ainsi, dans le chapitre 1, François Coleno, Léopold Bergé et Elsa Berthet s'intéressent à la filière pomme de terre de Noirmoutier, qui est confrontée depuis plusieurs années à la présence de nématodes à kyste compromettant la production agricole. Pour y remédier, diverses solutions techniques et organisationnelles ont été mises en œuvre par les acteurs de cette filière. La recherche en sciences de gestion mobilise ici le cadre de gestion des biens communs proposé par E. Ostrom (1990) pour étudier la gestion collective de la santé des plantes au sein de cette filière locale et démontre la pertinence de cette grille d'analyse. Combinée avec une approche historique, cette recherche permet de mettre en évidence et d'analyser les dynamiques collectives mises en œuvre pour gérer des enjeux multiples sur un pas de temps long. Ce travail révèle en particulier que les choix et les règles de gestion passées contraignent les capacités d'innovation du collectif.

Dans le deuxième chapitre, François Charrier, Jeanne Leflaive, Jean-Yves Gambotti et Marie Gisclard analysent sur un temps long comment une organisation d'éleveurs (organisation d'un schéma de sélection) réagit et s'adapte progressivement aux introductions successives d'une maladie infectieuse animale, la fièvre catarrhale ovine (FCO), qui mettent en danger l'élevage ovin sur le territoire corse. En mobilisant un cadre théorique croisant les notions de capacités dynamiques de résilience (Altintas, 2020) et de capacités dynamiques réticulaires (Fulconis *et al.*, 2019), ils montrent comment la structure organisationnelle faiblement couplée du réseau et le management flexible des responsables, qui cherchent à stabiliser certains types de ressource du réseau, permettent la création d'adaptations collectives qui jouent un rôle majeur dans la résilience des élevages et de l'organisation. Aussi, l'étude montre que des organisations impactées par les problèmes agri-environnementaux et qui ne sont pas décisionnaires dans la stratégie de gestion et sa mise en œuvre, développent non seulement des capacités permettant de créer des conditions favorables à la mise en œuvre de la politique publique sanitaire, mais contribuent également à un changement de vision stratégique (d'une *coping strategy* à une stratégie de *preparedness*). Enfin, l'étude

montre qu'un équilibre entre rigidité et flexibilité des agencements organisationnels en réseaux peut être un atout pour bâtir une vigilance territoriale face aux menaces récurrentes que représentent les pathogènes infectieux.

Dans le troisième chapitre de cet ouvrage, Mourad Hannachi, Hervé Dumez et Nathalie Raulet-Croset se penchent sur la problématique de la pollution agricole de l'eau souterraine. Les études de cas révèlent l'existence d'une diversité de dispositifs de gestion collective de la pollution de l'eau et l'absence de schéma unique (tant dans la forme du dispositif à mettre en place que dans la trajectoire que peut prendre la dynamique collective). L'analyse au prisme des sciences de gestion et de l'approche pragmatiste des organisations semble être fructueuse. Le travail de terrain réalisé et les premières analyses ont permis de caractériser des trajectoires et les facteurs organisationnels clés qui les ont façonnées. Par rapport aux travaux scientifiques existants sur la gestion des captages d'eau (Amblard *et al.*, 2018; Villamayor-Tomas *et al.*, 2019; Berthet *et al.*, 2021), l'analyse temporelle des trajectoires et des dynamiques de gestion collective de l'eau est une originalité de ce travail. En effet, les analyses dans la littérature sont souvent soit statiques, soit déterministes, et ne produisent pas de connaissances sur la manière dont les trajectoires des dynamiques collectives multi-acteurs évoluent et peuvent être infléchies et inversées.

Dans le quatrième chapitre, Emeline Hassenforder, Caroline Lejars et Laetitia Guérin-Schneider s'intéressent à la gestion collective de l'eau. Leurs travaux s'inscrivent dans la lignée de la perspective situationnelle en sciences de gestion, qui invite à s'intéresser aux organisations et à l'action collective entre les acteurs. Elles arguent qu'en adoptant une posture de recherche-action, les chercheurs et les chercheuses en sciences de gestion peuvent accompagner les processus de gestion et appuyer le développement des capacités « organisantes » des acteurs qui y participent. Elles mettent en regard l'approche par la situation de gestion proposée par Barbier *et al.* (2020), qui s'intéresse aux processus de mise en gestion et aux processus gestionnaires, et l'ingénierie de la participation, qui s'intéresse aux règles et aux processus de choix collectif agri-environnementaux. Le chapitre met en avant les différentes articulations possibles entre processus de mise en gestion et processus gestionnaire (c'est-à-dire entre processus participatif et processus décisionnel dans le vocabulaire des sciences de la participation). Elles montrent comment l'approche CoOPLAGE a permis d'accompagner ces processus dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique de l'eau en Nouvelle-Calédonie. Le dispositif mis en place a permis de faire émerger et de discuter des propositions innovantes, portant notamment sur le statut de l'eau, la sanctuarisation de ressources en eau stratégiques ou la mise en place de systèmes de gouvernance. Mais il a surtout conduit les participants à réfléchir à de nouvelles organisations reposant sur des responsabilités partagées et sur des logiques multiples, tout en renforçant la solidarité et le soutien mutuel. Le chapitre se conclut en arguant en faveur d'une ingénierie managériale de la participation qui permettrait d'accompagner les processus de mise en gestion et les processus gestionnaires en vue de co-construire collectivement des solutions aux problèmes agri-environnementaux.

Dans le chapitre 5, Océane Biabiany et Eduardo Chia se penchent sur la mise en œuvre de l'agroécologie en Guadeloupe et montrent que cette dernière implique des changements importants, y compris dans la façon de l'étudier. Un projet de recherche-intervention (AgroEcoDiv) a vu le jour en 2007. Son objectif était d'imaginer avec

les acteurs du développement des nouveaux systèmes agroécologiques. AgroEcoDiv réunissait plus de 20 chercheurs issus de disciplines différentes et trois organisations de recherche ou d'enseignement. L'interdisciplinarité semble être un des leviers permettant de co-construire ces nouveaux systèmes de production agroécologiques entre les chercheurs et les agriculteurs. Cependant, l'interdisciplinarité ne va pas de soi, elle se construit. Cette « fabrique » de l'interdisciplinarité se structure autour de dispositifs et d'instruments de gestion afin de se doter d'un objectif commun et de fonctionner. L'analyse des dispositifs et des instruments sont au cœur de la démarche. Lors du démarrage du projet, les chercheurs ont travaillé pour construire une intention de recherche commune, une façon de coordonner leurs travaux de recherche, pour ensuite ou parallèlement à cela faire se rapprocher intention de recherche et volonté de changement.

Cette recherche montre que le cadre conceptuel des instruments de gestion s'applique bien à la gestion de dynamiques multi acteurs incluant des experts et des connaissances scientifiques interdisciplinaires. L'approche permet de proposer des leviers et des actions pour accompagner l'émergence et le développement de projets agroécologiques et de collectifs d'acteurs territoriaux. L'analyse des processus à l'œuvre à travers un point de vue gestionnaire révèle le fait que les instruments, comme support des valeurs et des connaissances dans le collectif, évoluent et se transforment en même temps que le collectif et la problématique. L'approche met également en évidence comment les fonctions des instruments sont amenées à évoluer au fil de la vie du projet.

Enfin, dans le chapitre 6, Nathalie Couix revisite les modalités d'organisation des différents techniciens et conseillers amenés à intervenir dans deux situations agri-environnementales, anciennes, et donc sur lesquelles l'auteur dispose d'un recul de plus de 20 ans. Ces situations sont revisitées au prisme du courant pragmatiste des sciences des organisations. Cette relecture conduit à discuter de la nécessité d'une représentation partagée des situations pour favoriser l'action collective. Dans le même temps, elle nous amène à interroger le concept de communauté d'enquête comme réponse possible à la nécessité de transformer certaines habitudes des participants aux actions collectives dans le domaine de l'agri-environnement. Le cadre interprétatif mobilisé apporte des éléments de compréhension qui permettent de cerner certaines limites des dispositifs mis en œuvre à l'époque et de renforcer les premiers enseignements qui en avaient été tirés. Il souligne notamment l'importance d'inscrire la découverte et l'apprentissage de nouvelles pratiques de travail ensemble en situation, ainsi que la nécessité de veiller à l'expression des identités respectives et au maintien d'une altérité à travers un processus de co-construction d'une action conjointe.

Toutes les contributions réunies dans l'ouvrage soulignent ainsi le fait que les sciences de gestion et leurs cadres analytiques, malgré leur généalogie très éloignée des sciences de l'agri-environnement (écologie, agronomie, hydrogéologie...), constituent des approches pertinentes pour éclairer et accompagner la gestion durable de l'agri-environnement. Les apports des sciences de gestion sont à la fois caractéristiques de la discipline et très complémentaires des autres sciences, que ce soit des sciences biotechniques ou d'autres sciences humaines et sociales. Cette dualité distinction/complémentarité est liée à la nature même des sciences de gestion; en effet, dans la mesure où elles traitent de l'action de « gérer », les sciences de gestion sont des sciences de l'action. Elles ont de ce fait développé une particularité qui leur confère un atout pour appréhender les problèmes pernicioeux : elles sont à la fois des

sciences compréhensives (mais qui se veulent transformatives et performatives de ce qui est compris) et des sciences de la performance (mais qui conservent une volonté de comprendre ce qu'il y a derrière la performance).

► Des contributions multiples de l'agri-environnement aux sciences de gestion

Compte tenu de leurs caractéristiques, les différentes situations impliquent, pour être comprises et analysées, de mobiliser de manière plus ou moins explicite des approches processuelles de l'organisation. Le courant processuel de l'organisation s'est développé dans les années 1990, en réaction aux approches entitatives des organisations qui considéraient l'organisation « comme un système social ayant une identité propre [...] et un comportement propre » (Hussenot, 2016 : 261). Et l'auteur de continuer (*ibid.* : 261-262) :

« Partant du constat que l'approche entitative ne permet pas de comprendre les processus complexes qui entraînent des formes organisationnelles sans cesse renouvelées, les tenants du courant processuel proposent d'appréhender l'organisation comme une construction en perpétuelle définition et redéfinition. L'organisation est ici située dans les activités, tandis que la réitération des phénomènes organisationnels est comprise comme un processus incertain, fragile, sans cesse remis en question par les acteurs dans leurs activités. »

Compte tenu des caractéristiques des processus d'organisation étudiés ici, on comprend bien la nécessité de s'intéresser à un processus qui émerge, qui peut s'arrêter très vite comme s'inscrire dans une certaine durée, entrer dans une relative dormance et se relancer de nouveau, et qui selon les phases va convoquer des acteurs et des objets différents, mobiliser des instruments divers eux-mêmes susceptibles d'évoluer en chemin, etc. Un des intérêts majeurs d'un tel courant est le renouvellement des objets de recherche qu'il autorise aux théoriciens des organisations (*ibid.*). Chia et King (1998, cité par Hussenot, 2016) suggèrent de prêter attention au « monde en train de se faire » et non seulement aux organisations comme des entités économiques. Il s'agit donc de s'intéresser à tout processus organisant des activités collectives :

« Un réseau social, une famille, une communauté religieuse, un mouvement de protestation deviennent alors des objets de recherche pertinents pour les théoriciens des organisations. Cela est une rupture importante dans la pensée en théories des organisations » (Hussenot, 2016 : 264).

Les processus d'organisation qui émergent suite à des problèmes des terrains agri-environnementaux sont ainsi des objets de recherche particulièrement pertinents pour ce courant et nos travaux y contribuent très directement.

De par leur objet, les cas présentés ici nourrissent aussi les réflexions sur les questions de durabilité et sur les enjeux de développement durable. En sciences de gestion, les travaux sur le développement durable sont encore en nombre limité, même si la discipline contribue très directement aux avancées du Réseau international de recherches sur les organisations et le développement durable (RIODD) ainsi qu'à la revue dédiée¹⁴. Le croisement entre sciences de gestion et agri-environnement peut ainsi être une grande source d'inspiration pour penser le développement durable dans le monde de l'entrepreneuriat.

14. La Revue de l'organisation responsable, depuis 2009.

Les travaux présentés ici sur des situations ou des problèmes agri-environnementaux réinterrogent ou enrichissent, chacun de manière spécifique, les cadres interprétatifs des sciences de gestion qu'ils ont mobilisés. Selon la posture adoptée, ils s'intéressent, dans une lecture *ex post*, à des processus s'inscrivant dans des temporalités longues ou mettent en place des démarches d'accompagnement de l'action en train de se faire. Ces deux grandes orientations produisent des résultats originaux au vu des cadres mobilisés.

L'effet des temporalités longues, voire infinies (chapitres 1 à 3)

Les problèmes agri-environnementaux impliquent de réfléchir à leur gestion sur un temps long. Les trois premiers chapitres de l'ouvrage, ainsi que dans une certaine mesure le dernier chapitre, s'intéressent à des trajectoires longues et mettent en évidence le fait que les études longitudinales permettent de faire le lien entre capacités de résilience et capacités organisationnelles et, par ailleurs, que les trajectoires longues permettent de relativiser certains résultats obtenus par des analyses réalisées sur des temps plus courts, décrivant une situation plus statique.

Dans le chapitre de F. Coleno, L. Bergé et E. Berthet, l'analyse de la dynamique sur le temps long d'un territoire soumis à une problématique de santé des cultures à l'aune d'une approche gestionnaire permet de révéler l'existence d'un enchevêtrement de communs fortement interconnectés, en contribuant ainsi à la littérature sur la complexité des communs (Allaire *et al.*, 2018). L'analyse gestionnaire met aussi en évidence le fait que la multiplicité des communs gérés collectivement induit une complexité des règles de gestion et contraint les capacités d'innovation de la communauté. Ce travail, à la croisée des recherches sur la gouvernance des communs et sur les processus d'innovation, met en évidence des liens complexes et peut-être contre-intuitifs entre ces dispositifs organisationnels.

Dans le chapitre de F. Charrier, J. Leflaive, J.Y. Gambotti et M. Gisclard, l'analyse de la dynamique sur le temps long d'un territoire soumis à une problématique agri-environnementale permet de relier de manière novatrice deux concepts gestionnaires jusqu'ici étudiés séparément en sciences de gestion : les capacités de résilience et les capacités dynamiques organisationnelles. Les travaux sur les capacités dynamiques ont principalement émergé autour d'une problématique liée à l'adaptation d'une organisation à un environnement concurrentiel, en laissant de côté une problématique de gestion liée à la résilience organisationnelle face à des événements perturbateurs. La résilience organisationnelle se différencie car son objet est la résolution et l'adaptation à des événements perturbateurs, des crises, alors que l'approche des capacités dynamiques est centrée sur l'avantage concurrentiel d'une firme. Le chapitre montre comment une organisation en réseau, faiblement structurée et institutionnalisée, reposant sur un management flexible permettant toutefois de conserver une interdépendance entre les ressources principales du réseau (les éleveurs), favorise la génération de capacités dynamiques réticulaires de résilience. Ces capacités jouent un rôle pour passer d'une stratégie de réponse à la catastrophe à une stratégie d'anticipation. Enfin, cette étude de cas illustre l'intérêt d'organisations de type « *messy institution* » (Termeer *et al.*, 2019) pour gérer des problématiques que l'on pourrait qualifier de « *pernicieuses* ».

En analysant le cas de la gestion de la pollution agricole de l'eau, M. Hannachi, H. Dumez et N. Raulet-Croset montrent que les spécificités des problèmes agri-environnementaux permettent d'apporter aux sciences de gestion des éclairages

théoriques et conceptuels nouveaux. Du fait des échelles temporelle (infinie car l'objectif poursuivi est un objectif de développement durable lié à une ressource naturelle) et territoriale (l'implication d'un large périmètre d'acteurs, car de nombreux acteurs sont concernés par l'environnement, les ressources agricoles et les ressources en eau. Dans la logique du développement durable, ces acteurs pouvant être les générations futures) envisagées, l'agri-environnement permet de mettre en discussion et d'enrichir les cadres des sciences de gestion, qui sont historiquement conçus et développés pour des objectifs propres aux entreprises, qui ont des temporalités et des périmètres d'acteurs plus circonscrits.

Ainsi, par exemple, la question des participants à la situation de gestion est appréhendée à l'aune d'une nouvelle perspective. L'élargissement de la problématisation et de la conception du plan d'action à des acteurs moins centraux (ce que nous appelons «élargissement externe du problème») apparaît comme un facteur déterminant pour l'émergence d'une situation de gestion et le fait qu'elle parvienne à atteindre ses objectifs. Cet enseignement est novateur au regard de la littérature en sciences de gestion et constitue un apport pour la littérature scientifique sur les situations de gestion (Barbier *et al.*, 2020).

Des travaux qui reposent sur l'accompagnement de l'action en train de se faire et un besoin d'interdisciplinarité (chapitres 4 à 6)

Ces chapitres portent sur des recherches-actions et des démarches d'accompagnement de collectifs. Les deux premiers chapitres révèlent que l'accompagnement de collectifs en agri-environnement questionne et ouvre des fronts de recherche sur l'interdisciplinarité entre les sciences de gestion et d'autres disciplines scientifiques. Le dernier s'interroge sur la capacité de démarches visant à accompagner des projets de gestion du multiusage à transformer les habitudes des acteurs en charge de cet accompagnement.

E. Hassenforder, C. Lejars et L. Guérin-Schneider mettent en lumière, à travers leur dispositif d'expérimentation sociale, que l'articulation entre les sciences de gestion et les méthodes d'ingénierie de la participation constitue une perspective de recherche heuristique. Cette perspective, qui représente un front de recherche pour les sciences de gestion, est révélée par le terrain agri-environnemental étudié, dans lequel la participation d'une multiplicité d'acteurs hétérogènes est plus saillante que dans le cas d'entreprises ou de réseaux d'entreprises, qui ont des périmètres plus circonscrits. La participation ne va plus de soi alors qu'elle est cruciale pour l'émergence d'une gestion durable.

O. Biabiany et E. Chia montrent de leur côté que le fait d'accompagner des dynamiques agri-environnementales et de projets agroécologiques requiert la connexion de plusieurs expertises et connaissances interdisciplinaires. Les sciences de gestion ont alors besoin d'être reliées à d'autres disciplines scientifiques telles que les sciences de la nature pour faire système au sein d'un écosystème d'innovation. En analysant une interdisciplinarité en train de se construire, les auteurs montrent l'instabilité des équilibres entre les différentes disciplines. Les routines défensives, qui trahissent des oppositions vis-à-vis du changement, sont les symptômes d'une interdisciplinarité qui se fabrique, qui bouscule les postures de recherche. L'interdisciplinarité n'est jamais acquise, jamais stabilisée, et se construit à tout moment. Elle prend et donne des formes diverses à des instruments et des dispositifs. Dans ce genre de cas, les sciences de

gestion, avec le concept de « situation de gestion » tel que défini par Girin, fournissent un cadre intéressant pour analyser la construction de cette interdisciplinarité, qui incite à la coordination entre divers acteurs dans un but commun.

À l'heure où les « transitions » dans les domaines de l'agri-environnement s'affichent dans de nombreux agendas, et font souvent appel à l'interdisciplinarité, voire à la transdisciplinarité, le chapitre vient également rappeler l'importance de prendre en compte les effets construits par les instruments plutôt que les objectifs affichés dans les discours.

Enfin, dans le chapitre 6, N. Couix revisite avec un recul de plus de 20 ans deux cas d'accompagnement d'acteurs hétérogènes à des fins de gestion multiusage de territoires ruraux. Dans les deux cas, une diversité de conseillers et de techniciens sont concernés et doivent se coordonner, ou tout du moins veiller à une certaine cohérence entre leurs interventions. Le recul important qui a été pris grâce à cette relecture permet de rendre compte de la dimension processuelle des communautés d'enquête, qui émergent, se forment et se transforment, s'estompent au profit d'autres processus. Ce faisant, il interroge aussi les capacités des acteurs à prendre part, à apprendre et à transformer durablement leurs « habitudes intelligentes » (Bousbaci, 2020) au cours de ces processus d'enquête sociale. Dans les cas où aucun lien hiérarchique n'existe, ni aucune véritable obligation de se coordonner, la volonté de travailler ensemble n'étant pas toujours partagée, loin s'en faut, comment favoriser une véritable transformation de ces habitudes afin d'inscrire une capacité à « faire communauté » dans la durée ?

► Bibliographie

- Allaire G., Labatut J., Tesnière G., 2018. Complexité des communs et régimes de droits de propriété : le cas des ressources génétiques animales. *Revue d'économie politique*, 128 (1), 109-135. <https://doi.org/10.3917/redp.281.0109>
- Altintas G., 2020. La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Management et Avenir*, 115 (1), 113-133. <https://doi.org/10.3917/mav.115.0113>
- Amblard L., Houdart M., Lardon S., 2018. L'action collective dans les territoires. Questions structurantes et fronts de recherche. *Géographie, économie, société*, 20 (2), 227-246. <https://doi.org/10.3166/ges.20.2017.0032>
- Barbier R., Daniel F.J., Fernandez S., Raulet-Croset N., Leroy M., Guérin-Schneider L. (coord.), 2020. *L'environnement en mal de gestion. Les apports d'une perspective situationnelle*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 358 p.
- Berthet A., Vincent A., Fleury P., 2021. Water quality issues and agriculture: an international review of innovative policy schemes. *Land Use Policy*, 109 (7). <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105654>
- Bousbaci R., 2020. *L'homme comme un « être d'habitude »*. *Essai d'anthropologie et d'épistémologie pour les sciences du design*, Québec, Presses universitaires de Laval, 410 p.
- Chia R., King I.W., 1998. The organization structuring of novelty. *Organizations*, 5 (4), 461-478. <https://doi.org/10.1177/135050849854002>
- Fulconis F., Meurier B., Paché G., 2019. Capacités dynamiques, réseaux et chaînes logistiques. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 7, 43-78. <https://doi.org/10.3917/riso.007.0043>
- Hussenot A., 2016. Introduction au tournant processuel, in de Vaujany F.X., Hussenot A., Chanlat J.F. (coord.), *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Paris, Economica, 261-278.
- Ostrom E., 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press, 295 p.

Termeer C.J.A.M., Dewulf A., Biesbroek R., 2019. A critical assessment of the wicked problem concept: relevance and usefulness for policy science and practice. *Policy and Society*, 38 (2), 167-179. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1617971>

Villamayor-Tomas S., Thiel A., Amblard L., Zikos D., Blanco E., 2019. Diagnosing the role of the state for local collective action: types of action situations and policy instruments. *Environmental Science and Policy*, 97, 44-57.

Conclusion

Mourad Hannachi et Nathalie Couix

Au fil des chapitres de cet ouvrage, nous illustrons ce que « gérer » l'agri-environnement veut dire et implique. Les textes et les études de cas compilés, ainsi que l'analyse transversale permettent de constater que les problématiques liées aux terrains de l'agri-environnement sont complexes. Tout d'abord, elles concernent une multiplicité d'acteurs qui sont plus ou moins convoqués (dans la majorité des cas sans rapport hiérarchique). L'agri-environnement appartient à tout le monde et à personne mais sa bonne gestion est indispensable pour tous. Ensuite, du fait de l'essence même de l'agri-environnement, les problématiques s'inscrivent dans la durée pour être en adéquation avec les mécanismes de la nature et de l'environnement impliqués : il faut des décennies pour que l'action de l'homme façonne ou infléchisse une dynamique de la nature. Ces temporalités sont, de surcroît, multiples et recoupent une diversité d'enjeux, de mécanismes naturels et de processus sociaux. Enfin, les tenants et aboutissants de la gestion agri-environnementale relient plusieurs générations humaines et une succession d'acteurs gestionnaires, qui se passent implicitement ou explicitement des relais. La temporalité longue, la multiplicité des acteurs et la succession de générations font qu'un accompagnement de l'action s'impose comme une clé parfois déterminante pour relancer l'action collective ou pour réinventer la gestion en intégrant de nouvelles informations et connaissances sur la trajectoire de la nature.

La complexité de ces terrains agri-environnementaux induit la mise en place d'expertises interdisciplinaires et, dans le cadre de ces expertises, les sciences de gestion ont toute leur place. Pour cet ouvrage, nous avons recueilli (sur la base d'un appel à contributions libres) de nombreux cas et cadres d'analyses en sciences de gestion. Les différents chapitres de l'ouvrage démontrent que les sciences de gestion et leurs cadres d'analyse, même s'ils sont pensés pour des secteurs et induisent des développements à l'origine très éloignés de l'agri-environnement, constituent des grilles de lecture pertinentes pour appréhender ces problématiques agri-environnementales d'un nouvel œil et accompagner la gestion durable de l'agri-environnement.

Cet ouvrage n'a pas vocation à décortiquer les mécanismes de la nature qui font la temporalité longue ou infinie des problèmes qui se posent, ni à démontrer le caractère continu et sans borne des objectifs agri-environnementaux. Il n'est pas non plus un ouvrage de sciences de gestion qui développe un état de l'art conceptuel ou des approches théoriques, comme un manuel académique pour le chercheur novice ou expert en sciences de gestion.

Cet ouvrage se fixe pour objectif d'établir des liens entre une discipline, celle des sciences de gestion, et un type de terrain ayant une complexité que nous estimons singulière, l'agri-environnement et, à l'instar de ce que plusieurs disciplines de sciences humaines

et sociales ont fait, d'enrichir certains cadres conceptuels à l'aune de cette complexité singulière. À titre d'exemple et sans être exhaustif, nous pouvons mentionner l'économie – où l'agroéconomie s'est imposée en revendiquant l'inélasticité de la demande en agriculture et où, plus récemment, s'est développé un courant dit d'économie écologique –, l'ethnologie – où l'ethnobotanique s'est affirmée en montrant les spécificités du lien entre l'humain et le végétal –, ou encore la sociologie – où la sociologie rurale est devenue une branche distincte en s'intéressant aux sociétés rurales et au ruralisme, dans leur entièreté et dans leurs rapports avec le reste du monde. Alors *quid* des sciences de gestion ? Les sciences de gestion, dont une large majorité des travaux s'intéressent au monde de l'entreprise, n'ont-elles pas aussi quelque chose à gagner en diversifiant leurs sujets de recherche et en appréhendant de manière plus approfondie les singularités de l'agri-environnement ?

L'objectif de cet ouvrage est de proposer une première itération de ce qui pourrait devenir un corpus de connaissances, une compilation de cas exemplaires et de démonstrations produites par des recherches innovantes en sciences de gestion sur des modalités de management favorables à ce que nous pourrions considérer comme un « *organizing* » agri-environnemental. L'enjeu est important sur le plan scientifique mais aussi pratique. Il s'agit de mettre en avant l'apport spécifique des sciences de gestion pour la « gestion » des problèmes agri-environnementaux, en complément d'autres disciplines (économie, écologie, agronomie, géographie, sociologie...), et pour éclairer et renouveler les pratiques effectives sur le terrain dans les domaines de l'agriculture et de la gestion de l'environnement.

Un tel enjeu constitue une perspective scientifique et opérationnelle qui pourrait, à la suite de cette première publication, être développée en réunissant des chercheurs en sciences de gestion travaillant sur l'agri-environnement dans des écosystèmes scientifiques nouveaux (une nouvelle communauté de recherche), et en continuant à compiler et à analyser les apports réciproques induits par les interactions entre recherches en sciences de gestion et terrains de l'agri-environnement.

Liste des auteurs

Coordinateurs

Nathalie Couix, Université Grenoble Alpes, INRAE, LESSEM, St-Martin-d'Hères, France.

Mourad Hannachi, UMR SADAPT, INRAE, AgroParisTech, Université Paris-Saclay, Palaiseau, France.

Auteurs

Océane Biabiany, INRAE, UR ASSET, F-97170 Petit-Bourg, Guadeloupe, France.

Léopold Bergé, UMR SADAPT, INRAE, AgroParisTech, Université Paris-Saclay, Palaiseau, France.

Elsa T. Berthet, USC 1339, Centre d'études biologiques de Chizé, INRAE, 79360 Villiers-en-Bois, France / UMR 7372 Centre d'études biologiques de Chizé, CNRS et Université de La Rochelle, 79360 Beauvoir-sur-Niort, France.

François Charrier, UMR LISIS, INRAE, Université Gustave Eiffel, CNRS, Marne-la-Vallée, France.

Eduardo Chia, chercheur associé UMR Innovation, INRAE, Montpellier, France.

François Coléno, UMR SADAPT, INRAE, AgroParisTech, Université Paris-Saclay, Palaiseau, France.

Hervé Dumez, i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris, Palaiseau, France.

Jean-Yves Gambotti, UR SELMET-LRDE, INRAE, Corte, France.

Marie Gisclard, Université de Toulouse, INRAE, INPT, EI PURPAN, AGIR, Castanet-Tolosan, France.

Lætitia Guérin-Schneider, G-EAU, Université de Montpellier, AgroParisTech, BRGM, Cirad, INRAE, Institut Agro, IRD, Montpellier, France.

Emeline Hassenforder, CIRAD, UMR G-EAU, Montpellier, France
G-EAU, Université de Montpellier, AgroParisTech, BRGM, CIRAD, INRAE, Institut Agro, IRD, Montpellier, France.

Jeanne Leflaive, UR SELMET-LRDE, INRAE, Corte, France.

Caroline Lejars, CIRAD, UMR G-EAU, Montpellier, France
G-EAU, Université de Montpellier, AgroParisTech, BRGM, CIRAD, INRAE, Institut Agro, IRD, Montpellier, France.

Lise Marrec, INRAE, École polytechnique, Palaiseau, France.

Nathalie Raulet-Croset, IAE Paris Sorbonne, université Paris 1 Panthéon Sorbonne, France.

Camille Torloni-Carpi, INRAE, École polytechnique, Palaiseau, France.

Illustration de couverture : Nora Maleplate
Coordination éditoriale : Géraldine Doité
Édition : Yann Lézénès
Mise en pages et infographie : Hélène Bonnet, Studio9
Achevé d'imprimer en août 2026 par
Isiprint - 93120 La Courneuve
Dépôt légal : août 2026
Imprimé en France

Les crises agri-environnementales, de plus en plus prégnantes, soulignent la nécessité de changements de paradigme et d'innovations organisationnelles. Les enjeux qu'elles soulèvent mobilisent une diversité d'acteurs et d'objets naturels (ressources, biodiversité, santé) qui s'inscrivent dans des dynamiques collectives et des temporalités longues — voire infinies lorsqu'il s'agit de préserver des ressources naturelles ou patrimoniales. Dans une perspective de durabilité, se posent alors les questions de l'émergence et de la résilience d'un *organizing* : comment des processus d'organisation associant une multiplicité d'acteurs et d'objets se construisent-ils et se pérennisent-ils ? Historiquement centrées sur l'entreprise et l'administration, les sciences de gestion apportent un éclairage original sur ces dynamiques d'action collective.

S'appuyant sur des études de cas variées (santé animale et végétale, politique de l'eau, gestion multi-usage des territoires...), l'ouvrage interroge aussi les situations d'enquête et la fabrique de l'interdisciplinarité. Il propose une synthèse inédite de connaissances issues de recherches en sciences de gestion et met ainsi en évidence leur apport spécifique à la compréhension et à la gestion des problèmes agri-environnementaux pour éclairer et renouveler les pratiques dans ces domaines. Destiné aux chercheurs, enseignants et étudiants, il intéressera également les professionnels engagés dans des projets de gestion de l'agri-environnement.

Mourad Hannachi est chercheur en sciences de gestion à INRAE, UMR SADAPT. Il étudie les innovations organisationnelles et l'émergence de dispositifs collectifs pour la gestion durable des maladies des plantes, de l'eau et de la biodiversité.

Nathalie Couix est chercheuse en sciences des organisations à INRAE, UR LESSEM. Elle étudie les processus participatifs en management dans les domaines de la biodiversité domestique (animale et végétale) et de la gestion multi-usage des espaces pastoraux de montagne.

22 €

ISBN : 978-2-7592-4214-6

éditions
Quæ

Éditions CIRAD, Ifremer, INRAE
www.quae.com

INRAE



ISSN : 1777-4624
Réf. : 03039