



## Concilier standardisation du produit et diversité des pratiques de production : un défi pour la recherche-action en partenariat

*Guy Faure, Henri Hocdé,\* Eduardo Chia\*\**

La diversité des pratiques agricoles familiales pose des questions de coordination entre producteurs pour obtenir un produit qui soit conforme aux exigences des marchés. Dans deux organisations de producteurs du Costa Rica, l'une exportant de l'ananas frais et l'autre des plantes ornementales, une démarche de recherche-action a été réalisée pour coproduire des innovations sociotechniques et organisationnelles...

Au Costa Rica, trois acteurs, une organisation paysanne MNC (Mesa Nacional Campesina), le MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería), et le CIRAD (Centre de coopération Internationale en Recherches Agronomiques pour le Développement) ont décidé de joindre leurs efforts au sein d'un programme de trois années (2003-2005) destiné à renforcer les capacités des organisations paysannes de la région Huetar Norte à travers :

- la construction par les organisations d'une vision commune de l'agriculture familiale de leur région,
- l'appui à l'amélioration du fonctionnement

interne et des résultats d'une dizaine d'organisations,

- la promotion de processus d'innovations au sein des exploitations.

Deux organisations impliquées ont progressivement formulé des demandes spécifiques pour faciliter l'adaptation des exploitations agricoles de leurs adhérents aux nouvelles conditions de production imposées par le marché.

Celles-ci visent à garantir la qualité et la sécurité sanitaire des récoltes mais, prenant insuffisamment en compte la diversité des modes de production des cultures dans le cadre d'une agriculture familiale, induisent une uniformisation des manières de produire, une exclusion des producteurs qui n'ont pas les moyens de s'y conformer.

### Les questions posées par les producteurs

Une association de producteurs d'ananas,

APROPIÑA (Asociación de Productores de Piña) exporte une partie de sa production sur l'Europe à des clients qui demandent aux exploitations agricoles d'obtenir rapidement une certification respectant le protocole EurepGAP (Euro-Retail Produce Working Group - Good Agricultural Practices), devenu dernièrement GLOBALGAP<sup>1</sup>. Les exploitations doivent répondre à une liste de 210 points de contrôle, puis se faire délivrer une certification par une société indépendante.

Ces exigences posent des problèmes importants aux producteurs, en termes de changements techniques et d'accroissement des coûts de production, et s'ajoutent à celles antérieures sur la qualité du produit final (taille, taux en sucre, etc.) et sur l'organisation de la commercialisation (volume, calendrier, etc.). Les organisations s'interrogent sur la capacité de leurs adhérents à entreprendre ces changements sans compromettre leurs revenus et sur leur aptitude à atténuer les processus d'exclusion qu'engendre une normalisation des pratiques.

De son côté, une association de producteurs de plantes ornementales, ASOPRO La Tigra (Asociación de Productores de La Tigra) commercialise de la Marginata Verde (*Dracaena*) vers plusieurs pays. Les clients lui demandent, outre une régularité dans les approvisionnements et un respect des calendriers, une qualité qui est définie lors de la commande (taille et diamètre des plants, propreté du feuillage). Or, les quantités de produits nécessaires pour répondre à une commande sont obtenues par le regroupement de récoltes provenant de plusieurs petites exploitations ayant des moyens et des conditions de production différents. Elles développent des itinéraires techniques différents dont les éléments-clés sont la taille des plantes et la fertilisation. La commercialisation s'effectue dans des conditions difficiles car :

- soit l'organisation est conduite à refuser certaines livraisons de ses membres qui ne sont pas conformes aux exigences des clients, générant des conflits internes la déstabilisant,
- soit elle essuie des rejets de ses livraisons par

les clients, provoquant des pertes importantes pour elle-même et pour ses membres.

Les producteurs souhaitent donc améliorer la régularité dans la qualité de leurs produits, en respectant les normes, et faciliter la coordination interne pour répondre aux commandes.

Dans les deux cas, les questions posées renvoient à un travail sociotechnique et organisationnel où l'engagement des acteurs dans la définition de la question et dans l'action est essentiel. Il s'agit bien d'un travail de co-conception des innovations<sup>2</sup>.

## La démarche de Recherche-Action en Partenariat (RAP)

Dans la première situation la demande a été exprimée par l'organisation de producteur épaulée par un technicien du MAG. Dans la deuxième, c'est plutôt la recherche qui a approché l'organisation pour travailler sur un sujet d'intérêt commun identifié lors d'interventions antérieures. Dans le deux cas, les producteurs éprouvaient un besoin de réponses immédiates, pour faire face à l'urgence.

Les chercheurs impliqués ont donc proposé de mener une RAP qui réponde aux principes :

- d'équilibre entre une volonté de changement et une intention de recherche,
- d'un double objectif visant à résoudre un problème et faire avancer les connaissances fondamentales,
- d'un travail de collaboration entre les chercheurs et les acteurs à l'origine d'un double apprentissage,
- d'un cadre éthique défini par tous<sup>3</sup>.

La RAP met l'accent sur l'association des acteurs à la définition de la ou des questions à traiter jusqu'à la mise en œuvre des solutions identifiées, en passant par leur participation au dispositif de gouvernance de la recherche-action en partenariat. Dans les cas étudiés, cette RAP est caractérisée par :

- des temps courts d'intervention (< à 6 mois),
- une forte mobilisation des instances dirigeantes des organisations de producteurs dans le pilotage du processus,
- une implication de la recherche en partie à travers le travail d'étudiants en fin d'étude d'agronomie.

## Approfondissement du questionnement et élaboration de la méthode

Pour traiter les questions identifiées, plusieurs réunions ont été nécessaires entre la direction de l'organisation, un technicien du MAG et la recherche. Elles ont permis de transformer les interrogations des producteurs en questions traitables, de faciliter la création d'un langage commun entre les différents acteurs et de faciliter l'enrôlement des acteurs.

La diversité des pratiques des producteurs pour conduire leurs cultures a rapidement été mise en débat. Les techniciens ont exprimé l'importance de promouvoir les « bonnes pratiques », celles recommandées par la recherche ou celles explicitement issues des exigences EurepGap. Pour eux, leur respect impliquait la mise en place d'un itinéraire technique unique. Les producteurs ont montré des positions plus différenciées. Ceux disposant de plus de moyens, financiers ou en main d'œuvre, ont estimé qu'il était possible de se conformer à ces exigences moyennant des appuis en termes de formation ou d'accès à des financements, et acceptaient le risque de voir certains producteurs sortir du marché. Ceux disposant de moins de moyens ou pratiquant un mode de conduite des cultures éloigné de celui issu des recommandations de la recherche, ont exprimé des craintes quant à leurs capacités à s'adapter aux nouvelles conditions.

Progressivement, l'objectif de la RAP a évolué vers la question suivante : « Comment peut-on répondre aux exigences du marché, poussant vers une standardisation du produit final et/ou de certaines pratiques, tout en acceptant la diversité des itinéraires techniques mis en œuvre par les producteurs ? »

En outre, les organisations ont exprimé leur volonté d'obtenir en fin de processus un manuel, ou cahier des charges, détaillant les pratiques (itinéraires techniques) à mettre en œuvre par les membres de leur organisation pour répondre aux exigences du marché. Dès l'origine il était entendu que ce cahier des charges, fruit d'un travail collectif, resterait leur propriété qu'ils en maîtriseraient la diffusion, fixant un cadre éthique de la relation entre la recherche et les producteurs.

## La recherche intervention

Pour répondre à la dernière question, une démarche proche de celle de la recherche intervention<sup>4</sup> a été définie avec l'ensemble des acteurs concernés et s'appuie sur un dispositif<sup>5</sup> propre à chacune des deux situations. Elle comprend un pilotage de la RAP représenté par une instance informelle constituée du bureau de l'association et de représentants de la recherche et s'appuie sur une série d'activités :

- des enquêtes compréhensives sur les pratiques des producteurs pour caractériser la diversité des itinéraires techniques,
- des expérimentations dans les parcelles des paysans pour valider certaines hypothèses,
- des sessions d'analyse avec des producteurs des résultats d'enquêtes, d'identification des réponses à la question posée, et d'élaboration du cahier des charges,
- le recours à une expertise « scientifique » extérieure pour valider certaines propositions des producteurs,
- des ateliers de validation des résultats finaux et formulation de propositions auprès de différentes instances.

## Identifier et reconnaître la diversité des pratiques

La méthode de travail met l'accent sur la caractérisation de la diversité des pratiques et des itinéraires techniques des producteurs et une confrontation de ces pratiques ou des résultats de ces pratiques par rapport aux exigences du marché. La présentation des résultats des enquêtes de terrain par les chercheurs aux producteurs,

leur discussion et mise en débat ont constitué le socle sur lequel agriculteurs et chercheurs se sont appuyés pour valider ou améliorer la qualité des données recueillies, juger de la pertinence des pratiques au regard des exigences du marché, identifier les pratiques ou ensemble de pratiques qui répondaient ou pour le moins n'étaient pas contradictoires à ces exigences du marché, et ensuite les consigner progressivement dans le cahier des charges.

Cependant, les exigences du marché sont de nature différente selon qu'elles concernent la Marginata Verde ou l'ananas ; dans le premier cas elles portent sur la nature du produit vendu, dans le second sur le processus de production. Les débats engendrés sont donc organisés de manière différente<sup>6</sup>.

## Le cahier des charges

Le cahier des charges a émergé entre la période de définition du questionnement et celle de la mise en œuvre d'un processus de changement.

Il a permis de fixer un premier objectif concret et réaliste à atteindre par le collectif d'acteurs ce qui stimule les réflexions et dynamise les acteurs. Les modalités retenues pour son élaboration, définies au préalable et de manière collective, imposèrent de respecter un certain nombre d'étapes. Il a obligé à une formalisation de la réflexion en structurant les débats. Telle pratique identifiée et soumise à la discussion a-t-elle un sens par rapport à la question posée ? Qui la met en œuvre et pourquoi ? Peut-elle être généralisée et à quelles conditions ? Est-elle compatible avec d'autres pratiques mises en œuvre à d'autres étapes de l'itinéraire technique ? A-t-on bien abordé toutes les étapes-clés de l'itinéraire technique ?

Du côté des producteurs, le cahier des charges constitue un support précieux pour mener une activité réflexive sur leurs pratiques, condition nécessaire pour générer des processus d'apprentissage individuel mais aussi collectif. A travers l'approfondissement des réflexions se dévoilent les stratégies des principaux groupes

de producteurs pour mener à bien leurs activités productives au sein de leurs exploitations, et celles de l'organisation qui est amenée à faire des choix et à les expliciter. Doit-elle orienter la fourniture de services vers les adhérents qui sont le mieux à même de répondre aux exigences du marché ? Peut-elle répondre aux attentes d'un plus grand nombre de membres ? De ce fait, surgissent d'autres questions qui font sens pour les producteurs et qui nourrissent le débat principal. Comment accéder au crédit pour acquérir des intrants homologués et donc souvent plus onéreux ? Comment s'unir pour réaliser un investissement collectif nécessaire ?

Du côté des techniciens, l'élaboration du cahier des charges les incite à clarifier leur position par rapport à des choix techniques souvent normatifs. Pour le chercheur, la rédaction progressive du document permet de prendre une distance avec l'action en s'obligeant à l'exercice de synthèse entre les résultats des analyses des enquêtes sur les pratiques et la propre vision des producteurs sur ces pratiques, et à la soumettre systématiquement à la validation par les producteurs. Cette progressivité donne du temps pour la fécondation entre les connaissances co-construites au cours de la démarche et les savoirs scientifiques mobilisés à travers l'expertise de personnes extérieures à la RAP (techniciens d'entreprises privées, spécialistes du ministère, chercheurs de l'université). Le chercheur joue alors le rôle de traducteur<sup>7</sup> entre les différents mondes (producteur, technicien, chercheur spécialisé), en assurant la production d'un document scientifiquement validé, intelligible par les techniciens et les clients mais respectant la vision des producteurs sur la mise en œuvre de pratiques compatibles avec les exigences et normes du marché.

Ce mode d'élaboration du cahier des charges traduit la reconnaissance des savoirs locaux. Reconnaissance par les producteurs eux-mêmes qui n'ont pas l'habitude de voir in vivo leurs savoirs valorisés par des personnes extérieures, voire estiment qu'ils sont de nature inférieure à celui des techniciens et scientifiques. Il s'agit d'un savoir « actionnable », comme le dépeint

un producteur d'APROPiÑA quand il déclare que « le document est notre bible qui rassemble tout ce que nous savons pour bien cultiver l'ananas », montrant aussi l'efficacité de cet outil pour la formation. Reconnaissance ensuite par les techniciens, tant ceux qui ont participé à la démarche, que ceux plus lointains qui considèrent qu'un document écrit confère une légitimité et un statut aux résultats. Reconnaissance enfin par les clients qui valorisent l'effort de clarification et transparence réalisé par une organisation capable d'explicitier ses choix techniques, ce qui peut constituer un élément de facilitation des négociations commerciales.

## Conclusion

La RAP a débouché sur des innovations socio-techniques qui correspondent à différents itinéraires techniques possibles dont la mise en œuvre dépend des objectifs, moyens et contraintes des producteurs. Ces innovations, construites à partir des savoirs des producteurs, sont le signe de la reconnaissance d'une diversité des pratiques, compatible avec les exigences du marché visant soit à la standardisation de la production, soit à un respect d'un ensemble de normes de plus en plus strictes. En ce sens, les connaissances produites lors de la RAP en partenariat sont des « savoirs actionnables », au sens de savoirs valables scientifiquement et pouvant être mis en œuvre dans la vie quotidienne<sup>8</sup>.

Les processus d'apprentissage engendrés sont significatifs. Certes la RAP n'a pas débouché sur la résolution du problème identifié à l'origine (mise en place d'une planification de la production de Marginata Verde, certification EurepGap des producteurs d'ananas) car pour des raisons opérationnelles le programme élaboré d'un commun accord a déterminé l'arrêt des activités après l'identification et validation de pratiques compatibles avec les exigences du marché. Cependant les deux organisations de producteurs ont pu initier une réflexion collective sur la mise en place de nouveaux mécanismes de coordination interne pour résoudre le problème d'une production homogène de Marginata Verde ou de certification EurepGap des exploitations.

Cette réflexion montre combien les aspects techniques sont étroitement imbriqués dans des problèmes organisationnels complexes. La question de l'apprentissage collectif reste cependant à approfondir car si l'élaboration du cahier des charges a donné naissance à des apprentissages croisés, la nature de ces apprentissages et en particulier leur devenir dans le processus de coordination, n'ont pas été caractérisés lors de cette phase de la RAP.

\* CIRAD, UPR Action collective, marché, et rénovation des politiques publiques.

\*\* INRA Montpellier, CIRAD, UPR Innovation et exploitation agricole.

<sup>1</sup> [www.globalgap.org](http://www.globalgap.org)

<sup>2</sup> Akrich M., Callon M., Latour B., « A quoi tient le succès des innovations ». Premier épisode : « l'art de l'intéressement ». Deuxième épisode : « l'art de choisir les bons porte-parole ». Ann Mines, série « Gérer et Comprendre » ; no 11, pp 4-17, No 12, 1988, pp 14-29.

<sup>3</sup> Liu M., « Présentation de la recherche-action ; définition, déroulement et résultats », dans « Revue Internationale de Systémique », vol 6, no 4, 1922, pp 293-311 ; Albaladejo C, Casabianca F (Eds), « La recherche-action. Ambitions, pratiques, débats. Série « Etudes et Recherches sur les systèmes agraires et le développement », no 30, Paris, INRA-SAD, 1997.

<sup>4</sup> David A., « La recherche-intervention. Cadre général pour la recherche en management ? », dans « Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management », Eds David A., Hatchuel A., Laufer R., Vuibert-FNEGE, Paris, 2001.

<sup>5</sup> Le dispositif peut être défini comme les acteurs impliqués et leurs relations, les moyens et activités mis en œuvre, et les règles définies d'un commun accord pour atteindre les objectifs fixés.

<sup>6</sup> Le Masson P., Weil B., Hatchuel A., « Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises », Paris, Lavoisier, 2006.

<sup>7</sup> Callon M., Lascoumes P., Barthe Y., « Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique », Paris, Ed. Seuil, 2001.

<sup>8</sup> Argyris C., 1995, Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. Paris, Interéditions.