

FOCUS PROJET #6

Gestion innovante de la Manech Tête Noire

Nom du projet	Gestion innovante de la Manech Tête Noire
Objectifs	Comprendre et renouveler le dispositif de sélection d'une race ovine locale du Pays basque
Période de réalisation	2006-2013
Financements	Thèse (Financement INRAE) + ANR O2LA + Projet LEADER Montagne Basque + PEI FEADER Nouvelle Aquitaine
Partenaires	<ul style="list-style-type: none">• CDEO (Centre Départemental de l'Élevage Ovin)• IDELE (Institut technique de l'Élevage)• Buru Beltza (Association de défense de la Manech à tête noire)• INRAE : UMR AGIR et UMR GENPHYSE• CGS (Centre de Gestion Scientifique), Mines ParisTech
Contributeur.rice.s	Éleveurs de brebis, représentants et élus des institutions du territoire, techniciens, chercheurs

Interview

Julie Labatut est chargée de recherche en sciences de gestion à l'UMR AGIR, accueillie au sein de l'UMR GABI et du Centre de gestion Scientifique de Mines ParisTech. Elle travaille sur les instruments de gestion, les processus d'innovation et la gestion des biens communs dans le domaine de la biodiversité domestique et cultivée. Pour cette interview, elle revient sur les travaux menés autour de la Manech tête noire, une race ovine du Pays Basque, qui s'intéressaient à la coopération pour la gestion des races locales. Démarrés pendant sa thèse de doctorat en sciences de gestion, les travaux ont été prolongés d'une démarche de recherche-intervention participative dans le cadre du projet ANR O2LA de 2010 à 2013.



Avant de rentrer dans le projet Manech, peux-tu nous expliquer ce que recouvrent les sciences de gestion ?

Les sciences de gestion sont les sciences de l'action collective. Ce sont les plus récentes des sciences sociales, elles naissent à l'origine des questions et des difficultés

dans les entreprises. Ce n'est ni de la sociologie, qui analyse avant tout les faits sociaux, ni de l'économie qui analyse avant tout les faits économiques, mais une science qui s'intéresse plutôt à un ensemble de problématiques constitutives de toute action collective, telle que la décision, la coopération, la rationalisation, etc. Les actions collectives sont au cœur de la gestion des communs dans

le domaine de l'environnement et de l'agriculture, qui sont des domaines de recherche relativement peu explorés historiquement en sciences de gestion. Ce sont plutôt des sciences de l'ingénieur, qui produisent des connaissances génériques, théoriques pour le management, mais avec une forte tradition de recherche-intervention avec mise en place et test d'outils pour faire évoluer les pratiques de gestion.

Comment est née l'idée du projet Manech ?

Un modèle de sélection a été développé par l'INRA dans les années 70 pour la race Lacaune en Roquefort, connue pour être aujourd'hui la brebis la plus productive au monde. Dans les Pyrénées-Atlantiques, les généticiens s'attendaient à ce que ce schéma fonctionne encore mieux que dans la région de Roquefort, car le contexte de production était plutôt favorable, avec de belles prairies notamment. Et pourtant, cela n'a pas fonctionné comme prévu. Le Centre Départemental de l'Élevage Ovin (CDEO)¹ des Pyrénées-Atlantiques, qui gère les programmes de sélection des 3 races ovines locales, avait des difficultés à maintenir les éleveurs de Manech Tête Noire dans la dynamique de sélection. Ma thèse a démarré de là : pourquoi ce dispositif ne fonctionne pas comme prévu dans la zone et comment faire mieux ? Dans ma thèse, j'ai fait un diagnostic des crises de la coopération, mais je n'ai pas eu le temps de mettre en place une recherche-intervention. Le CDEO et les éleveurs étaient demandeurs de cette suite.

Quels étaient les besoins de travailler en participatif avec les éleveurs ?

Contrairement à ce qui existe en sélection végétale, les généticiens en sélection animale travaillaient déjà avec les acteurs locaux de la sélection, depuis quarante ans, dans une approche de sélection participative, même si le terme n'était pas utilisé. Historiquement, la loi sur l'élevage de 1966 confiait la gouvernance des programmes de sélection aux éleveurs (au travers des UPRA, aujourd'hui OS²). Cependant, même si certains éleveurs participaient à la gouvernance du programme de sélection, celui-ci ne

correspondait pas aux attentes d'une partie importante d'entre eux. Le projet ANR O2LA « Organismes et Organisations Localement Adaptés » a permis cette recherche-intervention pour co-concevoir un nouveau projet de sélection pour la race Manech Tête Noire. Pour cela, j'ai mobilisé la méthode KCP, une méthode de conception innovante développée au CGS, Mines Paris Tech, pour les entreprises. L'objectif était de voir comment cette méthode pouvait être adaptée à une situation d'action collective sur un territoire et ce qu'elle pouvait produire.

Comment le consortium du projet s'est-il mis en place ? Et comment ont été définis les rôles et implications de chacun dans le processus ?

Il y avait trois partenaires sur le territoire : le CDEO, le Groupement d'intérêt scientifique Id64³ et l'association Buru Beltza, accompagnés par deux partenaires de la R&D : l'INRA et l'Idéle. Le CDEO représentait les éleveurs au contrôle laitier officiel (environ 16 % des éleveurs de Manech Tête Noire), ainsi que l'Organisme de Sélection (qui réunit tous les éleveurs de chaque race pour décider des objectifs de sélection). À la suite de la restitution des résultats de ma thèse (le diagnostic des crises de la coopération autour de la gestion des races), les éleveurs de Manech Tête Noire se sont constitués en association pour essayer de relancer la race ; c'est ainsi qu'est née l'association Buru Beltza qui regroupait à la fois des éleveurs au sein du programme de sélection et des éleveurs en dehors. Il était essentiel d'intégrer cette association comme nouveau partenaire dans la démarche. Mais cela n'a pas été si simple, car cela a créé des tensions entre acteurs que je n'avais pas anticipées. Pour moi, l'association avait une position « neutre » par rapport à la problématique, car son président était un éleveur au contrôle laitier et également employé au CDEO, et que des éleveurs hors du contrôle laitier étaient également présents au niveau de la gouvernance de l'association. Mais, pour les autres acteurs, notamment pour le CDEO, cette association n'était pas neutre, et représentait surtout les acteurs en dehors du contrôle de sélection. J'ai fait l'erreur de vouloir confier au départ la gouvernance de la démarche à l'association nouvellement créée, car je pen-

1 Le CDEO est une coopérative de sélection qui possède un pool de béliers pour produire des doses de semences qui sont distribuées aux éleveurs une fois par an. Les éleveurs adhérents bénéficient de tarifs privilégiés pour obtenir ces doses de semence et sont considérés comme des « sélectionneurs » contribuant au progrès génétique des races.

2 Les OS (organismes de sélection) sont les associations chargées d'organiser la sélection d'une race animale ; elles regroupent les différents acteurs concernés par la race considérée.

3 Le GIS Id64 s'intéresse spécifiquement à la filière ovin-lait des Pyrénées-Atlantiques. Parmi ses membres, on trouve INRAE, l'IDÉLE, Le Comité National de la Brebis Laitière, l'association interprofessionnelle du lait et des produits laitiers de brebis des Pyrénées-Atlantiques, le groupement de Défense Sanitaire du Béarn et du Pays Basque, le Centre Départemental de l'Élevage Ovin, la Chambre d'agriculture des Pyrénées-Atlantiques, ou encore le Syndicat de défense de l'appellation Ossau-Iraty.

sais qu'elle serait plus à même de garantir la participation de tous, mais cela a provoqué de vives tensions...

Comment as-tu fait pour gérer ce conflit ?

J'ai dû prendre la mesure de mon erreur (qui partait d'une bonne intention), et donner un rôle égal au CDEO et à l'association Buru Beltza. Pour dépasser ces tensions, j'ai fait appel à des collègues qui ont pu « déplacer » les problèmes sur d'autres points. Je ne m'attendais pas à ce que la préparation de la démarche et, notamment, cet aspect « choix de la gouvernance » pose autant de problèmes et prenne autant de temps (deux ans !).

Qu'entends-tu par gouvernance exactement ?

Par gouvernance, j'entends la répartition des rôles et des responsabilités dans le pilotage et la coordination des collectifs, des territoires. Lorsque le projet de recherche participative a une visée transformative, c'est-à-dire un objectif des changements concrets sur un territoire, en plus de l'objectif de production de connaissances, il est essentiel de réfléchir, en amont, à la répartition des rôles et au pilotage du projet, en incluant les acteurs du territoire en question. Mais se pose rapidement la question de quels acteurs : quels rôles veulent-ils ou peuvent-ils endosser, dans quelle mesure peuvent-ils s'impliquer, quelle est leur légitimité (et quelle est la légitimité des chercheurs, et comment la maintenir sur le long terme), comment respecter les jeux de pouvoirs historiquement présents sur le territoire, etc. Je ne pensais pas que cette dimension serait une part aussi importante du travail dans ce projet. A posteriori, je me suis rendue compte que c'est une dimension essentielle à laquelle il faut vraiment faire attention. Cela touche aussi la question de l'éthique du chercheur : mener un projet de recherche participative à visée transformative implique de se poser en permanence la question de la légitimité, de la durabilité et des impacts des changements auxquels on participe.

Qui étaient les participants et comment ont-ils été impliqués ?

D'abord, un comité de pilotage a été mis en place : une équipe mixte entre chercheurs et acteurs du terrain. Côté recherche, il y avait deux chercheurs en sciences de gestion, et un chercheur en génétique. Du côté des acteurs du terrain, il y avait au moins un éleveur responsable par partenaire, ainsi que les directeurs / animateurs des structures. En amont des ateliers, ce comité de pilotage

s'est réuni deux fois pour valider l'organisation de la démarche, notamment la structuration en différentes journées pour les ateliers, les thèmes abordés, les participants sollicités, etc. Ensuite, les ateliers se sont déroulés sur deux journées, espacées de 15 jours, avec à chaque fois une trentaine de participants. Il y avait au moins un tiers d'éleveurs, un tiers de représentants et élus des institutions du territoire (au niveau de la sélection génétique comme, plus largement, de la filière Ossau Iraty ou de l'aménagement du territoire), et un tiers de techniciens et chercheurs. La méthode KCP prévoit 3 phases : une phase « K » d'échange de connaissances, une phase « C » de travail sur des concepts projecteurs, et une phase « P » de travail sur des propositions concrètes. Dans le cas de ces ateliers en deux jours Manech Tête Noire, chacune des deux journées était organisée autour d'une phase « K » le matin, et d'une phase « C » l'après midi. À la fin de ces deux journées, les participants ont choisi l'intitulé d'un projet commun (« Une belle brebis qui nous fait vivre ») et ont défini des sous-thèmes de travail pour mettre en œuvre ce projet (l'évolution du programme de sélection, la valorisation, la production de références, etc.). Nous n'avons pas mené d'autres ateliers, avec des participants différents dans différents lieux par exemple, car le territoire nous a semblé suffisamment petit pour réunir tous les acteurs en une seule fois. La phase « P » a eu lieu sur plusieurs mois à la suite des ateliers « CK » : des groupes se sont constitués pour travailler à identifier des pistes d'actions concrètes dans chacun des sous-thèmes proposés.

Comment partagez-vous les connaissances ? Avez-vous eu recours à des supports ou des outils ?

Lors de la phase « K », l'enjeu était de mutualiser les connaissances existantes sur les pratiques de sélection de la Manech Tête Noire. Il était très important, dans cette phase, que toutes les connaissances soient considérées « au même niveau », ou en tout cas légitimes : que ce soit les connaissances des scientifiques, des techniciens ou des éleveurs.

Les supports d'échange de connaissances entre ces personnes ont été, avant tout, des témoignages et des partages d'expérience plutôt que des présentations scientifiques classiques. Ensuite, les phases « C » ont été organisées autour de moodboards : des planches de tendance qui illustraient les concepts projecteurs choisis (exemples dans la Figure 1).



Figure 1. Exemple de deux planches de tendances illustrant les concepts de (a) « la Manech Tête Noire rustique et à la pointe », et (b) « la Manech Tête Noire qui nous distingue ». Les planches de tendance, ou moodboards, sont des outils utilisés notamment par les designers pour développer leurs concepts et communiquer avec les autres membres de l'équipe.

Quelle était la fréquence des rencontres avec l'ensemble des participants et comment la motivation des participants a-t-elle évolué dans la durée ?

Mes échanges avec les partenaires étaient très fréquents pendant les deux années de la démarche, au moins une fois par semaine. Les réunions avec le comité de pilotage complet n'ont eu lieu que deux fois. Mais, des réunions plus informelles avec le « noyau dur » des acteurs de la démarche ont eu lieu sur un rythme mensuel. La motivation des participants, au niveau du premier cercle des plus impliqués, a été très forte tout au long de la démarche. Ce qui était plus un objet d'attention était la participation élargie des éleveurs lors des ateliers eux-mêmes. Nous avons été très agréablement surpris de voir que cette participation n'a pas faibli entre la première et la deuxième journée (espacées de quinze jours).

Qu'avez-vous appris de ce partage et de cette intégration des connaissances et des savoirs ?

Il y eu tout un travail de « traduction » entre acteurs pour que l'on se comprenne. Les éleveurs avaient beaucoup d'a priori sur les méthodes et outils génétiques sur lesquels s'appuient les programmes de sélection. À l'inverse, les savoirs des éleveurs étaient peu reconnus par les généticiens. La méthode KCP repose, entre autres, sur le principe que les connaissances des différents participants sont toutes légitimes pour participer à la conception et à l'innovation. L'hybridation des connaissances est au cœur de la méthode.

La démarche a permis aux généticiens de tenir compte de critères très importants pour les éleveurs, comme la forme des cornes de brebis par exemple. Nous avons, cependant, eu des difficultés à formaliser les savoirs sur l'esthétique des brebis, avec les éleveurs qui sont juges dans les concours. En effet, ces savoirs sont très ancrés dans la pratique et reposent sur une évaluation globale de l'animal, dans son ensemble. Au contraire, les critères qui peuvent être utilisés dans les méthodes de sélection génétique « scientifiques » sont des critères distincts (les angles des cornes, la longueur, la localisation de taches, etc.). Plusieurs années de tentatives de formalisation d'une grille de pointage ont été nécessaires, et celle-ci reste encore peu utilisée. Cela pose la question de l'incompatibilité ontologique entre l'évaluation des éleveurs et l'évaluation des scientifiques : cette incompatibilité peut-elle être résolue ?

Tu n'avais jamais été impliquée dans des projets participatifs avant celui-ci. Comment t'es-tu formée et que t'a-t-il manqué au départ ?

Oui, c'était la première fois que je participais à une recherche participative. Je me suis formée auprès des chercheurs du CGS à Mines ParisTech. Ce qui m'a manqué au départ, c'est peut-être cette attention forte qu'il faut porter à la gouvernance de la démarche et à sa légitimité vis-à-vis des acteurs d'un territoire, d'autant plus lorsque celui-ci est traversé par différents conflits ou tensions... En gros, ce qui m'a manqué, c'est de l'expérience !

Au vu de ton expérience, quelle est pour toi la plus-value d'une démarche participative telle que tu l'as pratiquée ?

Outre le sens donné au travail, pour moi en tant que chercheuse en sciences de gestion, mener ce projet participatif a eu une vraie plus-value pour produire des connaissances qui aient un impact sur le territoire, qui soient mobilisables et remobilisables par les acteurs de terrain sur le long terme, mais également pour les chercheurs des différentes disciplines impliquées. Dans ce cas précis, les connaissances produites étaient aussi utiles pour les chercheurs en génétique, qui ont intégré de nouveaux critères d'évaluation dans leurs méthodes, et qui ont approfondi leurs partenariats historiques avec les acteurs de ce territoire⁴. Par contre, cela demande beaucoup, beaucoup d'énergie pour arriver à travailler, à la fois, en interdisciplinarité et en recherche participative, et pour valoriser cela dans des revues de haut niveau dans un champ disciplinaire précis. Je ne suis pas sûre que ce type de projet soit le plus rentable en termes de rapport entre le temps passé et les publications scientifiques malheureusement ! Alors que j'ai beaucoup publié sur le diagnostic réalisé pendant ma thèse, cela n'a pas été le cas sur ce projet, car c'était très appliqué. Nous avons pourtant produit énormément de choses sur la gouvernance ou l'hybridation des savoirs, y compris entre différentes disciplines. Cependant, on voit de plus en plus d'appels à développer davantage de travaux mobilisant des approches inter et transdisciplinaires, pour répondre aux enjeux environnementaux actuels. Je pense que ce type de projet « inter et trans » doit être au cœur des recherches futures.

Quelles ont été les « sorties » du projets, académiques et non académiques justement ?

Les sorties du projet au niveau académique, du moins en termes de publications sonnantes et trébuchantes, c'est un seul papier sur la démarche en elle-même⁵. En termes de sorties non académiques, c'est la conception d'un nouveau programme de sélection pour la Manech Tête Noire, la relance d'une dynamique collective entre des acteurs qui refusaient de se parler depuis 10 ou 20 ans, ou encore une limitation de la « fuite » des éleveurs sélectionneurs vers d'autres races !

Vois-tu des risques à mener de tels projets ?

Oui, plusieurs ! La temporalité de l'action n'est pas la même que celle de la recherche. Les ateliers demandent beaucoup de temps aux participants, le risque serait que ça n'aboutisse à rien d'intéressant pour eux. Et ce risque existe ! Dans ce type de projet, on ne peut se contenter de venir sur le terrain, faire des entretiens, repartir et puis ne plus rendre de compte aux acteurs. De plus, cela demande de faire très attention à l'effet que l'on peut avoir sur le terrain, au respect des pouvoirs en place. Autre chose aussi, mon travail avec les éleveurs a duré une dizaine d'années, mais ensuite, je suis passée à d'autres sujets. Pour des questions d'épuisement, mais aussi de financements. Dans une thèse ou avec des financements souples, il est possible de faire évoluer la problématique. Dans un projet H2020 en revanche, c'est impossible. Dans un projet réellement participatif et interdisciplinaire, on ne peut pas fonctionner en définissant dès le départ un cadre trop défini, qui ne pourra finalement pas être mis en œuvre. Dans le cas du projet Manech, le projet ANR est très bien tombé juste après ma thèse, car le partenariat avec ces acteurs était déjà établi, le contexte bien connu et la problématique bien affinée. En revanche, quand le terrain est en dehors de tout partenariat historique, difficile de déposer puis de mener un projet...


Quels conseils donnerais-tu pour mener une démarche participative telle que tu l'as pratiquée ?

Il faut être prêt à s'impliquer à 100 %, pour avoir du temps pour s'intégrer dans le tissu social, pour être « adopté » en quelque sorte. C'est parfois en étant dans les confidences que l'on comprend certains aspects de la situation qui nous avaient échappés. Pour les ateliers, c'est important que les participants soient en confiance, sur le temps long. En termes de posture, il faut veiller à être neutre, même si ce n'est jamais complètement le cas !

Par ailleurs, ce projet était également participatif au sein même de la recherche, car il était indispensable de travailler en associant, du début jusqu'à la fin, les chercheurs en génétique. Et cela a impliqué un vrai travail au quotidien avec eux, la construction d'un langage commun. Il faut s'engager dans ce type de projet sans avoir d'a priori sur les autres sciences, en étant conscient que tout le monde fait

4 Voir par exemple : 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. Ou bien : Labatut J., Aggeri F., Bibé B. & Girard N., 2011. Construire l'animal sélectionnable. Des régimes de sélection et de leurs transformations. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 5(5-2).

5 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://dx.doi.org/10.1051/nss/2016037>



de son mieux avec ses propres cadres, et qu'il y a la possibilité, avec beaucoup d'échanges, d'arriver à un langage commun et une ouverture de chacun.

D'un point de vue plus personnel, qu'est-ce que ce projet t'a apporté ?

Ce projet est sans aucun doute celui dont je suis le plus fière depuis le début de ma carrière à INRAE, car j'ai vraiment eu le sentiment d'être utile, d'être une « traductrice » permettant à différents types d'acteurs sur un territoire, de scientifiques de différentes disciplines, de dialoguer et de mener une action collective, tout en produisant des connaissances utiles pour d'autres. Depuis que j'ai mené ce projet, j'ai eu l'occasion de partager mon expérience avec de nombreuses autres personnes souhaitant mener des projets de conception innovante de manière participative, et cela aussi me semble très utile.

Au final, si c'était à refaire ... ?

Si c'était à refaire, j'essaierais de présenter les choses différemment concernant mes propositions sur la gouvernance du projet, afin d'éviter de froisser certains acteurs, alors que ma démarche venait d'une bonne intention... Mais cela n'a pas empêché le projet de réussir, heureusement. J'essaierais également de dégager plus de temps pour mieux valoriser, au niveau scientifique, les résultats du projet.

Poursuis-tu aujourd'hui ton travail de recherche de manière participative ?

Oui, car je ne me vois pas être chercheuse autrement ; mais cette recherche participative se fait sous une forme un peu adaptée, car j'ai moins de temps pour être autant engagée sur un territoire. Pour moi, la recherche participative que je mène se fait maintenant en impliquant mes collègues généticiens dans la conception même de mes projets. Je ne souhaite pas qu'ils soient uniquement des « supports d'observation », comme on peut considérer les acteurs que l'on observe dans les recherches non participatives. J'essaie de construire des problématiques de recherche avec eux, et de les impliquer au même niveau que moi dans les projets que je mène. ■

Propos recueillis par Delphine Mézière (DipSO)