

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.