

L'innovation et l'esprit d'entreprise ne se commandent pas

Robert Lehmann et Bruno Häller

Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires, HAFL, 3052 Zollikofen, Suisse

Renseignements: Bruno Häller, e-mail: bruno.haeller@bfh.ch



Echanges au sein d'un cercle de travail.

La mise en place des innovations est un processus déterminant pour le succès d'une entreprise. Souvent le défi ne consiste pas à combler le manque de savoir spécialisé, mais plutôt à transformer le savoir acquis en actions concrètes. Notre groupe de recherche à la HAFL a pour objectif d'étudier des projets de vulgarisation et de recherche en analysant les forces qui favorisent ou freinent le transfert d'innovations dans la pratique et de contribuer ainsi à une utilisation efficace et effective des moyens investis.

Facteurs favorables et défavorables dans les processus de changement

On connaît en marketing la différence entre «stratégie push» et «stratégie pull». La première se concentre sur les intermédiaires, qu'elle soutient avec des formations et des actions. Les publications et les séminaires pour les acteurs de la transmission de savoir sont des exemples types de la «stratégie push». La «stratégie pull» quant à elle est centrée sur des mesures qui doivent motiver les clients potentiels à demander un produit ou un service.

Cette stratégie s'appuie sur la recherche de besoins et sur des facteurs favorables ou défavorables qui influent sur les décisions d'achat. Le marketing moderne utilise les deux stratégies. Or, nous partons du principe que ce processus est tout aussi judicieux pour la transmission de savoir et pour la vulgarisation dans l'agriculture. Les facteurs déterminant une «stratégie pull» efficace sont pourtant peu étudiés et ne sont pas intégrés dans la pratique de façon consciente.

En s'appuyant sur les travaux de recherche de Rogers (2003), on peut mettre en évidence six attributs qui conditionnent l'adoption des innovations dans les systèmes sociaux:

- Existence d'un besoin / conscience du problème
- Complexité, intelligibilité d'une innovation, nécessité d'adaptation
- Avantage relatif par rapport aux solutions actuelles
- Adéquation (compatibilité) aux valeurs, normes et expériences passées
- Possibilité d'essayer par étapes, avec un minimum de risques
- Observabilité, communicabilité, visibilité des résultats

Des travaux de recherche dans la communication, la pédagogie, la psychologie et le développement de l'organisation indiquent d'autres critères d'adoption des innovations. Voici les facteurs qui sont mis en évidence dans le contexte des entreprises (Oreg 2006; Kotter 2011):

- Fossé entre état actuel et état désiré
- Certitude que le changement réussira
- Visions claires pour l'entreprise
- Confiance dans les organes dirigeants
- Premiers résultats visibles
- Normes de groupe à effet positif

Les changements d'accessibilité des informations à la suite de la numérisation n'entraînent pas la disparition des facteurs susmentionnés qui influencent les processus d'innovation. Au contraire, les protagonistes cherchent, avec les nouvelles possibilités de communiquer, des réponses à leurs besoins de manière de plus en plus autonome et par divers canaux. Tous les acteurs dans le système du savoir ont grand intérêt à adopter ces types de comportement pour lancer ou accompagner des innovations (EU SCAR 2014).

Pour ce qui est de nos travaux, nous voulons dans un premier temps expliciter les connaissances acquises dans les différents champs de recherche sociologique pour

Facteurs de réussite des formes de coopération	
Autonomie / indépendance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les tâches et les responsabilités peuvent être clairement réparties ▪ La spécialisation est facilitée ▪ Les compétences sont clairement définies ▪ Les participants gardent une grande liberté entrepreneuriale
Reconnaissance sociale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le bénéfice apporté par la coopération est reconnaissable de l'extérieur ▪ La fierté professionnelle peut être maintenue voire augmentée ▪ La perte d'image en cas d'arrêt de la coopération est limitée et prévisible ▪ Les processus constructifs en cas de conflit sont connus des partenaires
Simplicité / intelligibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organisation est conçue de manière simple et intelligible ▪ Il n'est pas nécessaire de conclure de nombreux accords car les dispositions légales à respecter sont en nombre raisonnable ▪ Des antennes d'information compétentes et fiables sont disponibles pour répondre aux questions
Introduction progressive, essayabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les participants peuvent acquérir des expériences dans un cadre clairement défini ▪ Les processus peuvent être échelonnés
Rentabilité, profit reconnaissable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le bénéfice rationnellement identifié est reconnaissable et attractif pour les participants ▪ Le risque potentiel est connu et gérable pour les partenaires
Partenaires appropriés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les participants n'hésitent pas ou peu à s'adresser aux partenaires potentiels et ont la possibilité de les trouver facilement ▪ Les différences de positions et de valeurs chez les participants sont identifiées et ils en ont conscience
Savoir et aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les participants ont la possibilité d'acquérir sans grandes contraintes les connaissances et aptitudes qui manquent

Figure 1 | Liste de contrôle pour vérifier différentes formes de collaboration.

l'agriculture et, dans un deuxième temps, générer des signaux qui indiquent comment les intégrer aussi bien que possible dans la promotion et la diffusion des innovations. Voici deux exemples pour illustrer notre démarche.

Exemple 1: Encouragement de la coopération

Bien que la coopération interentreprises soit considérée comme une stratégie essentielle pour baisser les coûts dans l'agriculture, ce potentiel est loin d'être utilisé complètement (Lips et Pulfer 2009). Des ateliers avec des conseillers et des praticiens de la coopération, une enquête auprès des écoles formant des chefs d'exploitation, suivie d'interviews de groupes, tous ces moyens ont été déployés pour étudier les facteurs potentiellement favorables ou défavorables (Häller et al. 2016). Si l'on s'en tient aux attributs selon Rogers (2003), des facteurs favorables et défavorables ont été concrétisés dans des ateliers pour quatre formes de coopération puis complétés et jugés par les participants ainsi qu'au cours de l'enquête. Il en est résulté une liste de contrôle (fig. 1) qui permet d'une part de vérifier si les formes possibles de coopération ont une chance d'être diffusées et qui,

Niveaux d'objectifs dans le cercle du travail

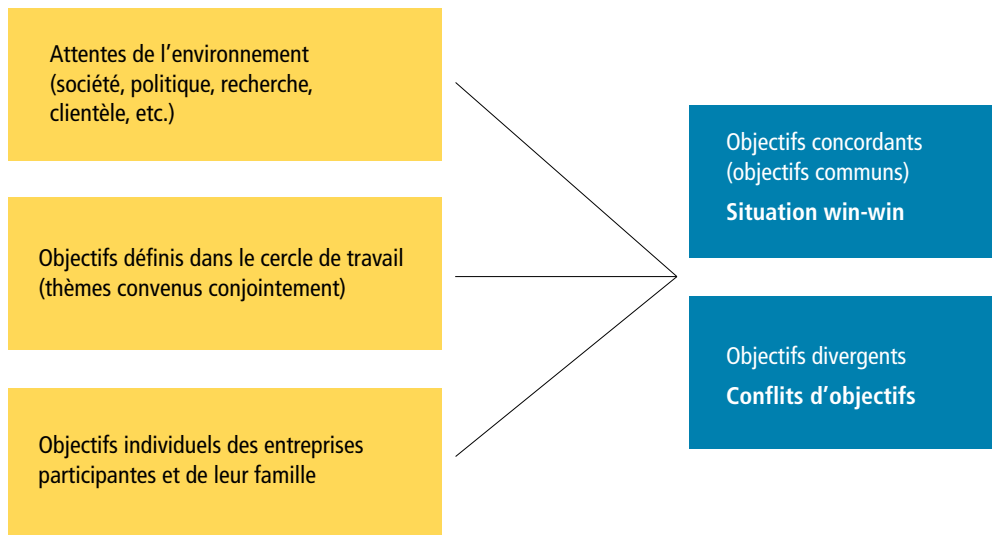


Figure 2 | Différents niveaux d'objectifs dans le cercle de travail.

d'autre part, sert à préparer quelques formes de coopération censées faciliter l'intégration, à l'instar d'une «stratégie pull».

Exemple 2: Utilisation efficace des ressources

Une utilisation efficace des ressources est l'un des principaux défis de l'agriculture suisse ces prochaines années, en raison des changements climatiques, de la croissance démographique et des nouvelles habitudes alimentaires. La science et l'administration déplorent une mise en pratique insuffisante ou trop lente du savoir acquis (Kopainsky *et al.* 2013; Buckwell *et al.* 2014). Le projet pilote REDES a consisté à approfondir, au sein d'un cercle de travail de onze exploitations, les défis que représente une utilisation efficace des ressources. Les mêmes facteurs de réussite que dans le projet précédent ressortent de façon exemplaire dans la pratique de ce cercle de tra-

vail, et plus particulièrement les conflits d'objectifs entre l'autonomie des participants et les objectifs du projet convenus initialement.

Les cercles de travail qui s'appuient essentiellement sur la motivation intrinsèque des participants perdent de leur force lorsque ces conflits d'objectifs ne sont pas abordés clairement ni classés ou hiérarchisés avec des indicateurs transparents. Cette exigence n'est que peu compatible avec des objectifs et des attentes extérieurs. La figure 2 présente les différents niveaux d'objectifs apparus dans le cercle de travail REDES.

Par ailleurs, le bénéfice tiré de l'activité du cercle de travail pour les participants n'était pas complètement identifiable, car il manquait une référence (benchmark) commune. De même, les axes du développement durable (social, écologique et économique) ont été jugés différemment. Chez certains, la remise de l'exploitation aux proches et donc le niveau de la durabilité sociale a fait passer les autres niveaux au second plan. Un des facteurs de réussite majeurs de ce cercle de travail était que les exploitations participantes avaient déjà l'expérience de groupes *peer to peer* et appréciaient beaucoup les échanges avec leurs collègues. Le travail au sein du cercle nécessite une grande motivation personnelle et une bonne dose de confiance en soi, car les visites réciproques des exploitations donnent lieu à des discussions non seulement sur les points forts de l'exploitation, mais aussi sur ses points faibles (Häller *et al.* 2017).

Ces expériences recouvrent les enquêtes et découvertes antérieures tirées des réseaux *peer to peer* (Hoisel *et al.*

Un rendez-vous sur le sujet

Le 31 août 2017, le groupe Enseignement et Conseil de la HAFL organise une conférence qui porte le titre «Conseillères et conseillers en route: activités en 2030». La manifestation permettra d'approfondir avec les participants les défis que les conseillères et les conseillers devront relever au cours des années à venir. Plus d'informations sous www.hafl.bfh.ch/50ans.

2013; Würth et Lehmann 2013) et aussi des expériences recueillies récemment avec le projet PROVIEH de Bio-Suisse (voir aussi bio-suisse.ch).

Conclusions

Expliciter les facteurs de réussite dès le début

Les attributs des processus de diffusion présentés par Rogers (2003) donnent une bonne trame pour analyser les facteurs favorables et défavorables dans le transfert de savoir. Nous recommandons de les étudier systématiquement dès la conception des projets de recherche et de vulgarisation et donc d'inclure, si possible dès le départ, tous les aspects pertinents pour réussir la diffusion d'une innovation.

Les exploitations pionnières sont différentes

Pour que les innovations et les nouvelles pistes de solution puissent aboutir, il faut remplir les nombreuses conditions de l'exploitation, des personnes qui y travaillent et de l'environnement. Or, par nature, des conditions idéales pour une synergie entre ces facteurs sont rarement réunies dans toutes les exploitations.

Les méthodes qui ont réussi dans les exploitations pionnières ne peuvent donc pas simplement être reproduites telles quelles dans toutes les autres exploitations. Les conditions favorables et défavorables au transfert de savoir doivent être étudiées très exactement. C'est d'autant plus important que les exploitations pionnières qui participent volontairement aux projets de recherche et de vulgarisation sont représentées de manière disproportionnée.

La comparaison transversale avec le marketing, évoquée plus haut, est concluante: les segments de clientèle doivent être abordés spécifiquement en fonction de leur manière d'adopter l'innovation.

La communication numérique modifie la vulgarisation

Les informations sont plus que jamais d'accès facile et rapide grâce aux médias numériques. Le travail de vulgarisation ne s'articule donc plus autour de la transmission d'informations, mais il consiste plutôt à aider les praticiens à intégrer les nouvelles connaissances dans leur contexte personnel, à en évaluer l'importance et à les utiliser dans la forme qui convient. L'encouragement des échanges de connaissances entre acteurs contribue à intégrer complètement les multiples facteurs favorables et défavorables. ■

Bibliographie

- Buckwell A., Heissenhuber A. & Blum W., 2014. The Sustainable Intensification of European Agriculture. A review sponsored by the RISE foundation.
- EU SCAR, 2014. Agricultural knowledge and innovation systems towards 2020. An orientation paper on linking innovation and research. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 204 S.
- Häller B., Graf S., Lehmann R. & Straub U., 2016. Mehrwert durch Kooperationen landwirtschaftlicher Betriebe. Teil B: Grundlagen zur Ausarbeitung der Werkzeugkoffer aus konzeptioneller Sicht, unveröffentlicht. AGRIDEA, Lindau / Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL, Zollikofen.
- Häller B., Pfister M., Graf S. & Lehmann R., 2017. REDES – Ressourceneffizienz im Dienste der Ernährungssicherheit. Schlussbericht wissenschaftliche Begleitung Projekt REDES, unveröffentlicht. Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL, Bern / Zollikofen.
- Hoisel C., Paller F. & Schafzahl G., 2013. Handbuch für die Leitung von Arbeitskreisen, 1–125.
- Kopainsky B., Flury C., Pedercini M., Sorg L. & Gerber A., 2013. Ressourceneffizienz im Dienste der Ernährungssicherheit. Teilprojekt Modellierung - Schlussbericht. Flury&Giuliani GmbH/Millennium Institute, Zürich/Washington.
- Kotter J.P., 2011. Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen, Franz, München.
- Lips M. & Pulfer I., 2009. Kooperationsformen mit einfachen Ausstiegsmöglichkeiten. Effizienzgewinn ohne Neuinvestitionen oder Eigentumsübertragung. ART-Berichte Nr. 706, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Ettenhausen.
- Oreg S., 2006. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15 (1), 73–101.
- Rogers E.M., 2003. Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press, New York, 551 S.
- Würth E. & Lehmann R., 2013. Arbeitskreise stärken landwirtschaftliche Unternehmen. *UFA-Revue* 11, 18–19.