

**De la gestion de la répartition de la production laitière d'un troupeau à la gestion des approvisionnements d'une firme**

Napoléone M.

*in*

Rubino R. (ed.), Morand-Fehr P. (ed.).  
Production systems and product quality in sheep and goats

Zaragoza : CIHEAM  
Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 46

2001  
pages 177-181

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=1600133>

To cite this article / Pour citer cet article

Napoléone M. **De la gestion de la répartition de la production laitière d'un troupeau à la gestion des approvisionnements d'une firme.** In : Rubino R. (ed.), Morand-Fehr P. (ed.). *Production systems and product quality in sheep and goats* . Zaragoza : CIHEAM, 2001. p. 177-181 (Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 46)



<http://www.ciheam.org/>  
<http://om.ciheam.org/>

# De la gestion de la répartition de la production laitière d'un troupeau à la gestion des approvisionnements d'une firme

M. Napoléone

INRA SAD, Agroparc, 84 914 Avignon Cedex 9, France

---

**RESUME** – La saisonnalité de la production laitière, en élevage caprin, pose aux entreprises de transformation le problème de l'ajustement entre leur amont (les approvisionnements) et leur aval (les ventes). En nous appuyant sur l'exemple d'une coopérative, nous montrons que la diversité des systèmes de production est un atout ; que des solutions complémentaires, adaptées à chaque système, peuvent concourir à améliorer cet ajustement ; que la gestion de cette complémentarité conduit à élaborer des compromis permanents entre le niveau collectif et le niveau individuel.

**Mots-clés** : Elevage caprin, conduite du troupeau, approvisionnements, saisonnalité de la production, apprentissage individuel et collectif.

**SUMMARY** – "From allocating dairy production in a flock to managing supply in a firm". Seasonal production in dairy goat production needs adjustments between deliveries and selling for firms. Based on the example of a co-operative, we showed how diversity of production systems is positive to find solutions adapted to each system that enforces these adjustments. Organising this complementarily suggests continuous compromising between collective and individual levels.

**Key words**: Goat production, livestock production management, deliveries, seasonal product, collective and individual learning.

---

## Introduction

Les structures de commercialisation de produits agricoles encouragent les producteurs à adapter la production à leurs possibilités de vente. Ces incitations jouent sur la nature du produit et/ou sur la période de production. En élevage caprin laitier, les entreprises de collecte sont confrontées au problème de la saisonnalité de la production, alors que la consommation du produit est peu saisonnée, et les possibilités de report parfois faibles. Dans ce contexte, le moyen d'agir sur l'étalement de la production devient une des préoccupations de la filière. A partir de travaux conduits avec une coopérative de transformation du sud-est de la France, nous faisons l'hypothèse que cette question ne sera pas résolue par une solution technique unique, mais que des solutions complémentaires peuvent contribuer à limiter l'écart d'approvisionnement entre printemps et automne. Un enjeu important est donc de construire une représentation de la diversité des modes de production permettant l'identification, par la structure professionnelle, de ces complémentarités. Nous apporterons dans cet article un regard sur la saisonnalité de l'approvisionnement. Nous chercherons à formaliser la diversité des modes de production et leur contribution possible à l'approvisionnement global. Nous centrerons la discussion sur les moyens d'action individuel et collectif pour accompagner ces évolutions.

## L'approvisionnement global

### L'entreprise face à son problème d'approvisionnement

La coopérative compte environ 130 adhérents. Elle collecte du lait toute l'année, avec des différences marquées entre les approvisionnements d'automne et ceux de printemps. Ceci pose des problèmes de gestion de la commercialisation, pour maintenir au mieux le prix payé aux producteurs. Divers produits laitiers sont en effet fabriqués : des bûches de faible valeur ajoutée et des produits typés, de terroir, de forte valeur ajoutée. Or, les centrales de distribution

établissent leurs contrats d'achat pour ces produits typés sur le volume minimal qui peut être garanti en toute saison par le fournisseur. Quand les centrales d'achat constituent les principaux débouchés, la production qui dépasse ce litrage minimum est transformée essentiellement en bûches, produit de faible valeur ajoutée, mais ayant une possibilité de report intéressante. C'est donc toute la production de l'année et le prix payé aux producteurs, qui sont conditionnés par le volume produit en basse saison.

## Un modèle technique comme solution ?

Face à cette question, la coopérative fait en 1990, l'hypothèse que le dessaisonnement des animaux est la solution technique pour avoir plus de lait en novembre. Depuis une dizaine d'années, le conseil technique encourage donc tous les adhérents, quel que soit leur système, à faire évoluer leurs pratiques pour avancer leur période de production. Parallèlement, l'interprofession régionale maintient une grille de paiement du lait en faveur de la production de lait d'hiver.

## Approvisionnement : Des évolutions inattendues

L'impact de ces mesures initiatives sur l'évolution des livraisons se traduit par l'évolution de la collecte au cours des années, des saisons et des mois (Fig. 1) :

- (i) Les approvisionnements annuels ont doublé depuis 10 ans.
- (ii) La répartition saisonnière de l'approvisionnement n'a quasiment pas changé (14 à 16% en automne et 30 à 35% au printemps).
- (iii) Les approvisionnements mensuels ont évolué. Les mois d'approvisionnement faible se sont décalés de la fin de l'automne vers la fin de l'été.

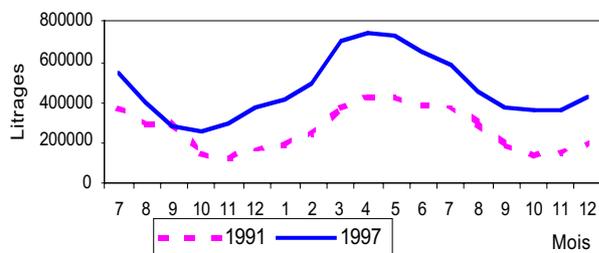


Fig. 1. Evolution des approvisionnements.

## La question collective a-t-elle évolué ?

Quasiment tous les éleveurs ont agi sur la reproduction de leur troupeau. Les éleveurs qui ont gardé des mises bas uniques de printemps (40% des élevages en 1998) ont avancé leurs mises bas vers janvier pour profiter des prix intéressants. Les autres ont tenté des mises à la reproduction dès le printemps. *Quasiment tous, ont donc modifié leurs pratiques de reproduction, déplaçant ainsi le problème à traiter de novembre-décembre vers septembre-octobre.* Ce déplacement du problème interroge les voies de développement aux exploitations. Il modifie les types de solutions techniques envisageables. Pour résoudre le sous-approvisionnement de novembre rencontré il y a 10 ans, le dessaisonnement constituait la principale solution, puisque c'est une période où les troupeaux qui ont mis-bas au printemps sont taris. Aujourd'hui, le manque de lait se fait sentir dès la fin août. Le dessaisonnement ne peut plus constituer la solution unique au problème. Plusieurs voies d'action s'adressant soit aux éleveurs dont les troupeaux sont totalement dessaisonnés, ou au contraire à ceux qui ont des mises bas de

printemps, ou encore à ceux qui n'ont qu'une partie du troupeau dessaisonnée peuvent être envisagées. Nous faisons donc l'hypothèse que l'augmentation de la production d'été/automne passe par des voies de développements *différentes* – car dépendantes de l'orientation des exploitations et des modes de conduite – et *complémentaires* – pour concourir à la question générale. L'identification de ces voies constitue un enjeu pour la structure. Un second enjeu porte sur l'appropriation du problème collectif par les éleveurs et sur leur motivation à s'impliquer dans une dynamique d'évolution.

## Comprendre la diversité pour préciser les moyens d'actions

### La représentation graphique de temporalité comme moyen

La diversité des exploitations et des modes de conduite des troupeaux est importante. Or, vouloir agir sur la répartition de la production laitière conduit à faire évoluer les pratiques de conduite du troupeau puisqu'il existe un lien entre l'organisation de la reproduction et de l'alimentation, et la répartition au cours du temps de la production. Par organisation, nous entendons la façon dont chaque pratique de conduite (alimentaire et de reproduction) est mobilisée au cours du temps, la façon dont ils se combinent entre eux, et s'enchaînent au cours de la campagne de production (Napoléone, 1993 ; Bellon *et al.*, 1999). Nous faisons donc l'hypothèse qu'une représentation des déroulements temporels des modes de conduite constitue un outil pour identifier des voies d'action. Or, l'information sur les volumes livrés tous les deux jours existe. Elle peut être reliée à l'organisation de la conduite. Elle permet de représenter la dynamique des livraisons au cours de la campagne. Elle est directement lisible par tous, éleveurs et techniciens (Napoléone, 1997). Nous avons donc choisi de construire une représentation de la diversité des modes de conduite du troupeau à partir de la lecture de la diversité des répartitions de livraison.

### La production laitière comme révélateur

Les répartitions de production ont été tracées pour chaque élevage, puis caractérisées par l'enchaînement de moments de rupture et de périodes de stabilité (Napoléone, 1993). Des proximités entre les répartitions individuelles, ont été ensuite établies, par analyse visuelle, en prenant en compte la nature de ces enchaînements. Ce travail de caractérisation visuelle des répartitions constitue un moyen pour : (i) faire évoluer les points de vue de chacun sur la façon de caractériser la production ; et (ii) se construire une lecture commune des déroulements de production. Ce travail a permis de grouper l'ensemble des troupeaux sous 10 profils de production : 5 pour les élevages en mise bas de printemps et 5 pour ceux ayant des mises bas dès l'automne (Fig. 2). L'alimentation et la reproduction ont ensuite été décrites, à dire d'expert, pour les 130 exploitations. De manière à pouvoir traiter de leur organisation, ces descriptions de pratique ont été faites sur base calendaire. Nous ne détaillerons pas les relations qui s'établissent dans chaque type de profil de livraison, entre la répartition de la production et les pratiques de conduite. Nous constaterons seulement que :

(i) *Dans les profils de production avec des mises bas groupées et une période de tarissement synchronisée pour tous les animaux, l'alimentation est le principal paramètre explicatif de la diversité des répartitions de production.* Ainsi, les profils "en plateau", sans variation au cours du temps, traduisent une régularité dans l'alimentation. Cette régularité peut être atteinte par divers moyens (anticipation de changements, combinaison d'aliments pour réduire les variations, etc.). Les profils "en séquences", reflètent quant à eux, une alimentation présentant des contrastes au fil des saisons (exemple : passage de surfaces fourragères à parcours, changements d'horaires ou de nature du foin en bergerie, etc.). La nature et le moment des séquences de production peuvent être utilisés comme un indicateur de changements de conduite du troupeau.

(ii) *Dans les profils de production sans période d'arrêt de livraison, certaines chèvres mettent bas en automne, d'autres en fin d'hiver/printemps. Dans ce cas-là, la répartition des livraisons est conditionnée par la proportion d'animaux qui mettent bas en automne ainsi que par l'alimentation des chèvres qui mettent bas en fin d'hiver/printemps.* En effet, les éleveurs recherchent souvent un maximum de mises bas en automne. Ils effectuent pour l'ensemble du troupeau, y compris pour les animaux qui ont mis bas en fin d'hiver/printemps, une mise à la

reproduction en contre-saison au printemps, période où la réussite de la lutte est souvent partielle. Dans la plupart des cas, l'éleveur cherche à refaire saillir les non gestantes le plus tôt possible. Dès le printemps, l'accent est mis sur la reproduction. L'alimentation devient secondaire ; ce qui laisse supposer que la lactation des animaux qui ne seront gestants qu'en fin d'été, se trouve écourtée pour des raisons alimentaires.

Ceci nous amène à déduire que les principaux moyens d'action techniques sur la répartition de la production portent sur l'organisation de l'alimentation et de la reproduction. *Nous pouvons dresser un cadre de formalisation des connaissances techniques sur le sujet* : tel événement de conduite conduit probablement à telle évolution de production et inversement. *Mais, c'est au sein de chaque exploitation qu'il peut y avoir une analyse des façons de faire et trouver avec l'éleveur les modifications envisageables qui permettront d'agir sur la répartition de la production du troupeau.*

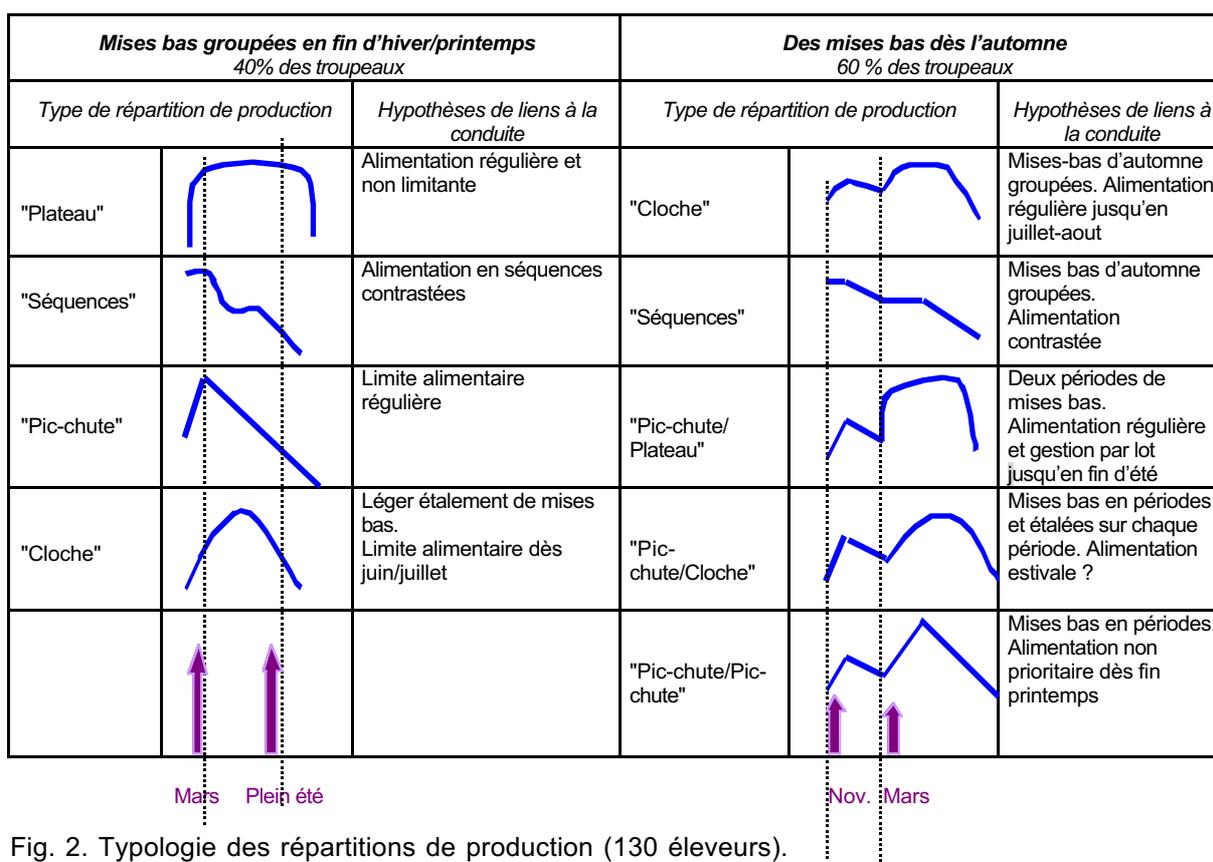


Fig. 2. Typologie des répartitions de production (130 éleveurs).

## Discussion : Apprentissage individuel et collectif

Force est de constater que plusieurs années après l'identification du problème, la question de la gestion de l'approvisionnement se pose encore. Ces quelques résultats montrent qu'un message technique unique diffusé indifféremment auprès de tous les producteurs ne résout pas un problème collectif ou, tout au moins, que la structure ne maîtrise pas ainsi la façon dont la question évoluera. *Lier les voies d'action à une représentation claire de la diversité des situations paraît utile.* Des rôles spécifiques selon les systèmes de production peuvent être précisés par la structure partenaire :

(i) Les troupeaux mettant bas au printemps peuvent agir sur la répartition de la production en fin août/septembre par une réflexion sur l'organisation de l'alimentation de leur troupeau.

(ii) Les troupeaux avec deux périodes de mises bas ont deux voies d'action spécifique. L'une porte sur la proportion d'animaux qui sera mise en reproduction dès le printemps, et la réussite de la lutte de printemps. L'autre porte sur l'alimentation des animaux qui mettront bas en fin d'hiver, ce qui renvoie à la difficile question de la gestion d'un troupeau en lots spécifiques.

Nous avons montré, que la façon de mettre en œuvre ces orientations se décline sur chaque exploitation en précisant la situation actuelle, en envisageant avec l'éleveur les pistes possibles. Il s'agit d'un réel processus d'apprentissage à mettre en place dans lequel, par des essais erreur successifs, l'éleveur ajustera petit à petit ses pratiques à l'objectif qu'il s'est fixé. Pour faciliter ce processus, la courbe de production du troupeau peut jouer le rôle de courbe d'apprentissage, telles que celles utilisées en industrie (Hatchuel, 1994), permettant à l'éleveur de visualiser l'impact de ses propres pratiques sur la production de son troupeau (Napoléone, 1997). Cela conduit à faire évoluer le conseil technique vers un accompagnement à la prise de recul, à la formalisation de préoccupations, à l'identification des pistes d'action propres à l'exploitation (Darré, 1999 ; Napoléone et Dutronc, 1998).

Une telle dynamique de changement ne se fera probablement pas de façon spontanée dans les exploitations. L'éleveur doit pouvoir se situer au sein du collectif, identifier ses propres atouts, avoir une vision claire des préoccupations de l'ensemble, penser qu'il a un rôle à jouer, à son niveau, et que ce rôle a un statut reconnu. Il s'agit bien ici de créer un contexte de travail, de compréhension et de coopération entre des personnes ayant des objectifs, donc des préoccupations quotidiennes différentes. Les responsables de la structure collective qui doivent gérer au mieux des masses globales compte tenu des marchés, les éleveurs qui doivent gérer au mieux l'organisation de leurs activités sur leur exploitation, et le conseiller qui identifie au mieux des messages techniques compte tenu de ses perceptions des préoccupations individuelles et collectives. Le groupe doit donc pouvoir gérer l'articulation entre les approvisionnements globaux et les livraisons individuelles. Il s'agit là d'un mécanisme de coordination entre individuel et collectif et d'un processus de double apprentissage à concevoir. Or, plusieurs auteurs ont bien montré que pour favoriser l'initiative, il faut augmenter l'intelligibilité par tous de la situation, et donc élargir les représentations que les divers partenaires concernés ont les uns des autres (March, 1981 ; Albaladejo et Casabianca, 1995 ; Capillon et Valceschini, 1998). Divers moyens sont probablement envisageables pour instaurer une lisibilité et une collaboration entre l'individuel et le collectif. Nous pouvons penser que la représentation de l'évolution de la collecte, confrontée aux représentations des dynamiques de livraison des exploitations constitue un de ces moyens et un outil d'analyse et de négociation entre le collectif et l'individuel.

Dans le contexte liant une entreprise à des producteurs, la gestion de la saisonnalité de la production laitière repose donc principalement sur :

(i) L'instauration d'un réel processus d'apprentissage et de coopération entre les éleveurs et l'entreprise.

(ii) L'identification de moyens permettant de se représenter la situation pour faciliter la prise de recul – et donc l'apprentissage – d'une part au niveau des exploitations et d'autre part entre les adhérents et la coopérative.

## Références

- Albaladejo, C. et Casabianca, F. (1995). Une condition préalable à la participation : Modifier les représentations des agriculteurs. *Cahier de la Recherche-Développement*, 41 : 44-57.
- Bellon, S., Girard, N. et Guérin, G. (1999). Caractériser les saisons pratiques pour comprendre l'organisation d'une campagne de pâturage. *Fourrage*, 158 : 115-132.
- Capillon, A. et Valceschini, E. (1998). La coordination entre exploitations agricoles et entreprises agro-alimentaires. *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires*, 31 : 259-275.
- Darré, J.P. (1999). *La Production de Connaissance pour l'Action*. INRA Editions, Paris, 246 p.
- Hatchuel, A. (1994). Apprentissage collectif et activités de conception. *Revue Française de Gestion*, 99.
- March, J.G. (1981). Réflexion sur le changement dans les organisations. *Administrative Science Quarterly*, 26.
- Napoléone, M. (1993). Stratégies d'éleveurs et performances animales. *Etudes et Recherches*, 27 : 95-121.
- Napoléone, M. (1997). La courbe de production : Miroir de la conduite du troupeau. *La chèvre*, 223 : 40-42.
- Napoléone, M. et Dutronc, S. (1998). *Démarche d'accompagnement pour renforcer la maîtrise de la conduite du troupeau*. INRA Ecodéveloppement, Paris, 12 p.