

Gestion des connaissances, apprentissage et communication au sein des filières : le cas de FAPECAFES en Équateur

Reinhild Bode,
Knowledge
management, learning
and communication
in value chains,
A case analysis of the
speciality coffee value
chain of FAPECAFES
in Ecuador,
CIAT/GTZ, 2007.

Le CIAT s'est intéressé au concept théorique de la gestion des connaissances dans les filières et à l'application de ce concept au cas de la FAPECAFES en Équateur. L'objectif était de permettre une meilleure compréhension du rôle et des coûts de la gestion des connaissances, de l'apprentissage et de la communication dans les filières et de leur impact sur la capacité des producteurs à s'intégrer avec succès dans les marchés à forte valeur ajoutée. La FAPECAFES est une association de petits producteurs de café des hautes terres du sud de l'Équateur. L'étude de cas comprend l'analyse des besoins d'information, des savoir-faire, des flux de communication et de connaissances, ainsi que l'évaluation des coûts de transaction et d'opportunité.

L'objectif principal de l'étude consiste à analyser les flux de connaissances et de communication internes et externes d'une organisation de petits producteurs propriétaires. Plus spécifiquement, elle cherche à :

1. conceptualiser la gestion des connaissances dans les filières ;
2. appliquer ce concept à une étude de cas de filière ;
3. quantifier les coûts de transaction du partage de l'information et des connaissances ;
4. sélectionner des instruments et des outils utiles parmi ceux appliqués dans l'étude de cas.

DÉFINITION RAPIDE DES CONCEPTS

Les définitions de la **gestion des connaissances** ne manquent pas du fait de son application à une multitude de domaines. Les éléments importants à souligner sont les suivants :

- la connaissance, loin d'être une ressource statique, est dynamique et induit la capacité d'agir ;
- en raison de sa dimension tacite, la connaissance est spécifique à chaque contexte et à chaque personne, et elle doit être partagée afin de devenir (au moins partiellement) explicite et utile pour les autres ;
- créer des connaissances implique d'apprendre, et donc d'induire le changement, ce qui ne se fait pas indépendamment des intérêts particuliers ni des relations de pouvoir ;
- vouloir résoudre le problème de la gestion des connaissances par une approche purement technologique revient donc à s'arrêter à la partie visible de l'iceberg ; comme elle a toutes les chances d'être une question socio-organisationnelle et culturelle, des approches relevant de la communication organisationnelle et de l'apprentissage sont nécessaires.

La figure de la page suivante illustre la distinction graduelle entre l'information, fortement explicite, et la connaissance, fortement implicite. L'identification du type de connaissance ou d'information,

Distinction graduelle entre information et connaissance

TYPE	Information	Connaissance
CARACTÈRE	<p>←</p> <p>explicite</p> <p>largement applicable</p> <p>pouvant être codifiée</p>	<p>→</p> <p>implicite</p> <p>spécifique au contexte et à la personne</p> <p>difficile à codifier</p>

pour laquelle un besoin est exprimé, qui demande à être traitée ou à être partagée, est nécessaire pour définir la forme et le média appropriés.

La **communication** est une interaction humaine ayant pour objectif de s'accorder sur quelque chose. Le processus de communication a besoin d'au moins un émetteur et un récepteur. L'expéditeur a besoin d'un canal ou media pour l'envoi de son message, qui doit être codé à l'aide de signaux appropriés. Cela nécessite un code, regroupant l'intégralité des signaux et des significations utilisées. Afin de décoder le message correctement, le destinataire doit posséder le même code.

Le processus de communication fait partie intégrante de la gestion des connaissances, dans la mesure où la connaissance est encodée et transmise par le biais d'un support à un destinataire qui doit le décoder et le comprendre. Plus les connaissances à communiquer ont un caractère tacite, plus il est difficile de codifier ces connaissances et de définir un code commun que le destinataire du message est en mesure de comprendre. Créer des connaissances, c'est apprendre et provoquer le changement. Un système de gestion des connaissances qui prétend créer de nouveaux savoirs, et non simplement traiter les données et informations explicites d'une organisation, doit avoir une capacité de réflexion et être ouverte au questionnement pour induire effectivement **apprentissage** et changement.

Le concept de **gouvernance de filière** est essentiel dans l'approche filière. La gouvernance a trait à l'exercice du pouvoir dans la filière. La gouvernance de filière — l'établissement et l'application de pa-

ramètres — est nécessaire lorsque les acheteurs ont une meilleure compréhension de la demande du marché que les fournisseurs ou lorsque la connaissance des fournisseurs par rapport à cette demande est limitée, en particulier sur des marchés en évolution rapide, caractérisés par l'innovation et la différenciation des produits.

Le processus de communication et d'apprentissage fait partie intégrante d'une gestion efficace des connaissances et influence le régime de gouvernance de la filière.

L'ÉTUDE DE CAS
FAPECAFES

La fédération régionale des organisations de caféiculteurs écologiques, la FAPECAFES, a été fondée en 2002 afin de commercialiser le café de quatre organisations de petits producteurs dans trois départements des hautes terres du sud de l'Équateur.

L'intégration des quatre organisations dans une structure faitière a pour objectif d'améliorer l'efficacité et la compétitivité au niveau national et international en augmentant le volume et en améliorant la qualité des produits. La préservation de l'environnement est la deuxième raison d'être de la FAPECAFES.

La filière de la FAPECAFES illustre le processus dynamique d'accroissement de l'intégration verticale et de différenciation des produits à l'œuvre depuis dix ans. Les possibilités et limites d'une différenciation et d'une intégration accrue,

dans la perspective d'un positionnement dans les segments haut de gamme du marché du café, ont été examinées au cours de cette étude avec plusieurs représentants de la FAPECAFES. Les décisions prises dans ce domaine ont un impact important sur la gestion de l'information et des connaissances.

Émergence du besoin de gestion des connaissances et de l'information

La gestion de la communication et des connaissances est devenue une question importante pour la FAPECAFES en 2005, date à laquelle les volumes de production attendus de café exportable se sont révélés surestimés. Des volumes trop importants avaient été vendus à l'avance, sur la base de contrats antérieurs, ce qui a conduit à des problèmes avec les acheteurs de la FAPECAFES.

Cet épisode a été le point de départ d'une réflexion sérieuse sur les moyens d'améliorer la communication et la coordination au sein de la FAPECAFES. Des études ont été menées afin de comprendre les pratiques de communication interne et de gestion des connaissances de la structure, et de définir des solutions.

Évaluation des pratiques de gestion des connaissances● **Les besoins**

Pour comprendre les besoins les plus urgents de la FAPECAFES en matière d'information et de connaissances, différents représentants de deux des quatre organisations et de l'organisation faitière ont été interrogés. Les questions étaient volontairement centrées sur la situation réelle pratique de la FAPECAFES : diminution des volumes et difficulté d'accéder à des marchés de produits de qualité bien rémunérés.

La plupart des personnes interrogées n'étaient pas conscientes de leurs besoins en informations et en savoirs, en particulier lorsque ceux-ci avaient un caractère fortement implicite. Le tableau de la page suivante (« Besoins d'informations et de connaissances ») résume les principaux résultats.

Besoins d'informations et de connaissances

ACTEURS	EXPLICITE : type information	EXPLICITE/IMPLICITE	IMPLICITE : type connaissance	UTILISATION
Producteurs	Clients, types de contrats, prix. Composition des coûts opérationnels et administratifs.	Mécanisme de fixation des prix. Pratiques du <i>New York Board of Trade</i> (bourse de commerce). Comment lutter contre les maladies et améliorer la productivité.	Négociation avec les clients. Expériences des autres agriculteurs en ce qui concerne la productivité, la qualité, etc.	Comprendre comment les prix finaux sont définis et décider à qui vendre le café. Savoir comment améliorer la qualité et la productivité.
Directeur de l'organisation	Nombre de producteurs certifiés. Hectares de production. Nouveaux membres.	Problèmes de maladies et nuisibles. Prévisions météorologiques. Besoins et lacunes d'information des nouveaux membres.	Estimation des rendements des producteurs.	Calculer le montant de crédits nécessaire. Coordonner l'assistance technique.
Directeur de l'organisation faitière	Volume des stocks de café. Différences de qualité.	Profil qualité des organisations de producteurs. Préférences qualitatives des clients.	Estimation des rendements des organisations. Négociation des prix et contrats.	Passer des contrats réalistes avec les clients. Négocier les meilleurs prix.
Personnel technique	Engrais biologiques et contrôle des maladies. Nombre et localisation des nouveaux membres.	Types de maladies et nuisibles affectant la production. Résultats des contrôles qualité. Problèmes dans le système de production des nouveaux membres.	Expériences de producteurs innovants. Interprétation des résultats du contrôle qualité. Encadrement de processus d'apprentissage et d'expérimentation.	Améliorer la productivité et la qualité. Concevoir une assistance technique correspondant aux besoins des producteurs.
Personnel du contrôle qualité	Qualité des grains de café.	Développement de la qualité dans le temps.	Qualité organoleptique des grains de café. Traduction des caractéristiques de qualité en recommandations techniques.	Améliorer la qualité. Offrir la qualité requise par les clients.
Torréfacteur*	Volumes et délai de livraison.	Qualité du produit.	Indicateurs de confiance dans les relations commerciales.	Ajuster les contrats en fonction des clients.

* Selon la perception du responsable de la FAPECAFES

● Les informations et leurs détenteurs

Pour évaluer les pratiques de gestion des connaissances, la question à se poser ensuite était « quels types d'informations et de connaissances possèdent les diffé-

rents acteurs et qui en sont les détenteurs ? » Voir le tableau page suivante (« Localisation des connaissances aux différents niveaux de la FAPECAFES »). Un problème majeur est que la plupart des porteurs de connaissances ne sont

pas reconnus comme tels, par conséquent leurs savoirs sont sous-estimés. Par exemple, forts d'un certain nombre d'expériences de gestion, de production et de traitement, les producteurs pourraient jouer un rôle dans l'information des

Localisation des connaissances aux différents niveaux de la FAPECAFES

ACTEURS	EXPLICITE : type information	EXPLICITE/IMPLICITE	IMPLICITE : type connaissance
Roberto Jimenez <i>Directeur général de la FAPECAFES</i>	Parle l'anglais. A étudié l'économie. Comprend les mécanismes de définition des prix et le fonctionnement du <i>New York Board of Trade</i> . Sait comment calculer les coûts d'exportation et d'administration.	Participation à des foires et conférences internationales. Capacité à représenter la FAPECAFES à l'extérieur.	Expériences de négociations avec les acheteurs. Contacts et relations personnelles avec les torréfacteurs et les acheteurs.
Valentin Chinchay <i>Président de la FAPECAFES</i>	Connaît les principes du commerce équitable et les mécanismes de définition des prix.	Sait comment organiser les réunions et intégrer de nouveaux membres.	Contacts directs avec les organisations de commerce équitable. Coordonne le réseau de commerce équitable des organisations de producteurs en Équateur et au Pérou.
José Apolo <i>Responsable qualité de la FAPECAFES & personnel technique</i>	Connaît les normes de qualité de la FAPECAFES. A participé à différents ateliers de renforcement des capacités sur l'évaluation de la qualité. Connaît les préférences qualitatives des clients.	Sait évaluer la qualité d'un café. Expérience du traitement du café, de la différenciation qualitative, du stockage et du transport jusqu'au port.	Sait évaluer la qualité du café par une analyse sensorielle. Sait comment réaliser des mélanges correspondant aux goûts des acheteurs.
Producteurs	Ont appris les techniques de gestion des plantations de café et de production des engrais biologiques.	Savoir-faire sur le cycle complet de production.	Ont acquis des expériences en production biologique. Savent interpréter et utiliser le calendrier lunaire. Connaissent les techniques locales pour évaluer la qualité du café.

nouveaux membres. À l'inverse, le personnel technique n'a souvent pas ce genre d'expérience pratique, ce qui donne lieu à des transferts de technologie coûteux, alors que le partage des connaissances transversales entre producteurs pourrait être beaucoup plus efficace.

Un autre problème tient à la concentration des connaissances au niveau des dirigeants, lesquels n'ont pas de successeurs. S'ils disparaissent, l'organisation tout entière est en danger.

● Les flux

Quels sont les flux d'information et de connaissances et les types de médias utilisés au sein de la FAPECAFES et en dehors ?

Au sein de la FAPECAFES, le principal moyen d'échange des informations consiste dans les réunions tenues aux différents niveaux de l'organisation à différentes fréquences. De nombreux problèmes interfèrent dans ces échanges. Culture orale, mauvaise infrastructure de communication, distance, perturbations du flux d'informations et manque de confiance conduisent au constat suivant :

- toutes les informations et les connaissances transmises n'arrivent pas au destinataire (1) au bon moment, (2) avec le bon contenu ou (3) n'arrivent pas du tout ;
- toutes les informations et les connaissances reçues ne sont pas interpré-

tées ou comprises comme prévu par l'émetteur ;

- toutes les informations et les connaissances comprises comme prévu ne conduisent pas à une action.

En ce qui concerne la circulation des informations le long de la filière, l'étude conduit aux conclusions suivantes :

- la plupart des informations et connaissances relatives à la qualité sont manquantes aux deux extrémités de la chaîne : sites de production (profils qualité) et torréfacteurs (goûts et préférences) ;
- les différences de langue, la faiblesse des infrastructures de communication

et le manque de conscience de l'importance des informations sur la qualité rendent difficile les liens directs entre torréfacteurs, responsable qualité et responsables des entrepôts locaux ;

- le personnel technique semble travailler de manière parallèle à la filière plutôt que de façon intégrée. En conséquence, la programmation de l'assistance technique ne répond pas aux problèmes de la filière ;
- l'absence d'une politique de tarification claire, différenciée en fonction de la qualité, au sein de la FAPECAFES décourage les producteurs d'investir dans des améliorations qualitatives et contrarie les efforts pour intégrer des marchés de spécialité.

● Les coûts

Une analyse rapide des coûts de transaction et d'opportunité de la FAPECAFES et de l'une des associations a été réalisée pour calculer les coûts supplémentaires induits par la mise en place d'un système de gestion des connaissances amélioré.

Ont été pris en compte : (1) les coûts liés au transport et à la communication entre les différents sites géographiques, (2) les coûts liés au transfert des informations entre les différents niveaux organisationnels de la FAPECAFES et les producteurs, (3) les coûts associés au développement de nouveaux supports de communication et au recrutement de personnel dédié et (4) les coûts d'un système de différenciation des prix en fonction de la qualité.

Le coût total induit (environ 23 USD/quintal pour chaque producteur) est-il justifié et peut-il être autofinancé ?

Conclusions sur la gestion des connaissances, la communication et l'apprentissage au sein de la FAPECAFES

Si le succès et les gains des acteurs de la filière dépendent (entre autres) de la satisfaction mutuelle des besoins en information, où sont les entraves au flux d'information ?

● Contraintes

Les limites au sein de la FAPECAFES sont les suivantes :

- déficiences dans la transmission et la traduction de l'information (sujets complexes, notamment mécanismes de fixation des prix) ;
- absence de culture de lecture et de réflexion (notamment quasi-absence d'information écrite au niveau des producteurs) ;
- centralisation des informations au niveau de quelques personnes ;
- temps de travail collectif limité et manque d'incitations à offrir de bons services ;
- manque de valorisation des connaissances des producteurs.

Les limites au sein de la filière sont les suivantes :

- accès limité à l'information sur les clients ;
- compréhension limitée des besoins d'information ;
- barrières linguistiques et culturelles (entre producteurs et acheteurs notamment).

● Pistes non explorées

- Différenciation des prix fondée sur la demande du marché (niveaux de qualité).
- Formation transversale de producteur à producteur.

- Développement de supports participatifs à faible coût (notamment nouveaux médias comme programmes radio, flyers, etc.).

Une forte complexité des transactions, une faible capacité à codifier les transactions et de faibles capacités au niveau de l'offre caractérisent un modèle de filière hiérarchique, doté d'un degré élevé de coordination explicite et d'asymétrie de pouvoirs.

Les torréfacteurs comme les producteurs sont affectés par les coûts de transaction élevés dus à la complexité des problèmes d'information et de codification. Les torréfacteurs sont capables de faire davantage de bénéfices s'ils répondent à la demande de clients capables et désireux de payer. Les producteurs sont soumis à une définition des prix et des exigences de qualité imposée par le haut, sans possibilité de négocier en fonction de leurs coûts de production réels et de leurs besoins d'investissements pour maintenir et améliorer la qualité.

Les chances d'évolution de cette situation dépendront de la capacité des acteurs de la filière à évaluer et différencier les niveaux de qualité et à se mettre en lien avec des torréfacteurs de cafés de spécialité. D'autres organisations de petits producteurs de café en Colombie ont déjà une expérience de ce type et semblent être sur le point de développer un modèle relationnel de gouvernance de filière. ■

Tableau des outils développés pour l'étude

OUTILS D'ANALYSE

- Paysage cognitif (« carte des connaissances »)
- Évaluation des flux d'information et de connaissances
- Évaluation des besoins d'information et de connaissances
- Évaluation des coûts de transaction et d'opportunité

OUTILS D'ACTION

- Création d'incitations fondées sur la différenciation de la qualité et des prix
- Conception et utilisation des supports de communication
- Renforcement des capacités des leaders locaux
- Forum régional des producteurs de café