

Communication AIMS 2010

Explorer le champ des possibles : une posture méthodologique

Bréchet Jean-Pierre – LEMNA – Université de Nantes
Emin Sandrine – GRANEM – Université d'Angers
Schieb-Bienfait Nathalie – LEMNA - Université de Nantes

La correspondance est à adresser à Sandrine Emin : sandrine.emin@univ-angers.fr

Résumé : Le terrain des mutations dans l'approvisionnement dans la restauration collective se caractérise par des phénomènes multi-acteurs, multi-niveaux et évolutifs. Dans le contexte général d'une recherche-accompagnement collective et pluridisciplinaire, le souhait de rendre compte et d'accompagner les initiatives et les mutations confronte à de vraies difficultés méthodologiques. Leur dépassement est envisagé en engageant un rapport au terrain compris comme l'expression d'une épistémologie des possibles : il s'agit d'explorer les possibles que les initiatives passées ont permis de concrétiser et les possibles que les mutations rendent envisageables.

Mots clés : méthodologie, constructivisme, épistémologie, possibles, exploration

Explorer le champ des possibles : une posture méthodologique

Résumé : Le terrain des mutations dans l’approvisionnement dans la restauration collective se caractérise par des phénomènes multi-acteurs, multi-niveaux et évolutifs. Dans le contexte général d’une recherche-accompagnement collective et pluridisciplinaire, le souhait de rendre compte et d’accompagner les initiatives et les mutations confronte à de vraies difficultés méthodologiques. Leur dépassement est envisagé en engageant un rapport au terrain compris comme l’expression d’une épistémologie des possibles : il s’agit d’explorer les possibles que les initiatives passées ont permis de concrétiser et les possibles que les mutations rendent envisageables.

INTRODUCTION

Cette contribution pose la question de la confrontation au terrain des pratiques pour se saisir des projets et contre-projets des acteurs dans un contexte où des acteurs collectifs font preuve d'initiatives pour s'extraire des régulations marchandes existantes et en promouvoir de nouvelles. Le terrain est celui du changement des pratiques d'approvisionnement en produits agroalimentaires de la restauration collective. Plus précisément, il s'agit du passage à l'approvisionnement biologique et local des cuisines centrales des collectivités locales et territoriales, dans des communes de différentes tailles (grandes agglomérations et petites communes).

La nature de la contribution visée est principalement méthodologique. En synthèse, ce qui est avancé, c'est une démarche de confrontation au terrain des régulations socioéconomiques compatible avec une posture épistémologique constructiviste. Le rapport au réel des pratiques est envisagé en termes d'exploration des possibles (réalisé vs non réalisé, réalisable vs non réalisable) plus qu'en termes de vérité (explication vraie ou fausse). Paul Valéry, souvent repris par les promoteurs du constructivisme (J.-L. Le Moigne par exemple), ne disait-il pas que 'Les vérités sont choses à faire et non à découvrir' ?

Notre terrain est donc celui de l'action collective qui émerge et se construit dans des réseaux d'acteurs privés, publics, de la société civile et du monde politique. Ce qui apparaît alors assez immédiatement aux acteurs de la recherche collective multidisciplinaire menée, c'est la difficulté de rendre compte de ce mouvement et de l'accompagner dans sa richesse et ses potentialités. Car le terrain se caractérise par son caractère à la fois multi-acteurs, multi-niveaux et évolutif. Après une année d'accompagnement d'un acteur majeur de ces évolutions, le Réseau Grand Ouest (RGO, cf. encadré 1), il nous a semblé utile de rendre compte des difficultés et des voies de dépassement finalement pratiquées. Certaines approches de nature méthodologique offrent bien évidemment des solutions et l'on pense ici à l'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, 1977), à la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2006 pour une synthèse) ou à l'analyse des logiques d'action (Amblard et al., 2005). Mais des difficultés demeurent et les exigences de ces méthodologies apparaissent difficiles voire impossibles à respecter dans le temps limité d'une recherche-accompagnement¹ sur un terrain en pleine mutation.

¹ Pour désigner ici une implication dans la durée des chercheurs auprès des acteurs de terrain, cette implication recouvrant à la fois de la simple observation, de l'observation participante, de la recherche action ou intervention.

Finalement, ce qui ressort pour nous, après plusieurs expériences de recherche de ce type, c'est la nécessité de poser des principes simples qui fondent une démarche d'investigation d'un réel considéré sous le rapport des possibles qu'il manifeste, que ceux-ci soient déjà réalisés ou expérimentés sous certaines facettes, ou qu'ils soient explorés en tant qu'ils sont envisageables. Quatre figures du possible caractérisent alors le rapport d'intelligibilité construit avec le terrain : réalisé, non réalisé, réalisable, non réalisable. La posture du chercheur en sciences de gestion, et notamment en management stratégique, se comprend alors comme un accompagnement des acteurs dans l'exploration et l'actualisation des possibles que recèlent les situations qu'ils vivent. C'est en ce sens que nous parlons de recherche-accompagnement.

Pour parvenir à proposer les étapes de la méthodologie proposée nous allons d'abord présenter le contexte de la recherche et les difficultés de la confrontation au terrain.

1. LE TERRAIN D'UNE RECHERCHE COLLECTIVE : LA QUESTION METHODOLOGIQUE

La réflexion méthodologique entamée s'inscrit dans le cadre plus global d'une recherche action menée dans le programme LiPRoCO (LIens PRoducteurs Consommateurs). Ce programme de recherche interrégional et pluridisciplinaire « Pour et Sur le Développement Régional » (noté PSDR) a été initié par l'INRA (Institut national de la recherche agronomique) et le CEMAGREF (organisme de recherche spécialisé en sciences et technologies pour l'environnement) sur la période 2008-2011, en partenariat avec les régions Basse-Normandie, Bretagne, Pays de la Loire et Poitou-Charentes pour le Grand Ouest ; et la région Rhône-Alpes pour le Sud-Est. Cette recherche collective est engagée de différentes façons dont il convient de rendre compte pour situer notre propre contribution et les enjeux méthodologiques. Soulignons, qu'elle repose, depuis déjà un an, sur le suivi du groupe de travail thématique du RGO (Cf. encadré 1), portant sur l'achat d'aliments biologiques et/ou locaux à destination de la restauration collective, et qu'au moment où nous écrivons ces lignes la recherche entame sa troisième année et donc se poursuit avec de nouvelles investigations.

Encadré 1 : Le RGO, un réseau atypique

Le RGO (Réseau Grand Ouest) est une association loi 1901 qui regroupe près de 80 collectivités territoriales (en 2009) souhaitant travailler en réseau sur le thème du développement durable. La constitution officielle de l'association date de janvier 2006 avec pour objectif de « *renforcer la prise en compte du développement durable dans la commande publique* » (extrait du rapport d'activités 2006). En tant que pôle de ressources, le RGO possède une dimension interrégionale (Bretagne, Pays de la Loire, Poitou-Charentes, Normandie) ; il s'inscrit également dans une mise en commun au niveau national dans le cadre d'une plateforme d'échanges nationale portée par l'ADEME et les éco-maires. Une des originalités du RGO réside dans sa manière de travailler (par thématique) et d'utiliser les ressources des collectivités en s'appuyant sur des tandems élu-technicien. Sur cette problématique aussi novatrice à l'époque que l'introduction de critères de développement durable dans la commande publique, le projet politique et le projet technico-économique (la faisabilité économique et technique) sont abordés conjointement pour renforcer la cohérence des projets et lever toutes les difficultés (administratives, juridiques, notamment). Les adhérents sont consultés sur les thématiques qu'ils souhaitent voir faire l'objet d'un groupe de travail et ces orientations sont ensuite validées en assemblée générale. Puis, le groupe de travail suit une démarche articulée en plusieurs étapes poursuivant chacune des objectifs précis :

- Une analyse des aspects juridiques pour lever les obstacles de rédaction de cahier des charges pour les appels d'offre ;
- Un état des lieux de l'offre pour connaître les disponibilités de produits ;
- Des rencontres avec des fournisseurs pour confronter l'état de l'offre et de la demande ;
- La rédaction d'un document de synthèse servant de recueil d'expériences pour les adhérents (par exemple un « guide » d'achat pour les collectivités locales et territoriales pour s'approvisionner en produits bio locaux) ;
- L'organisation de demi-journées techniques de restitution

Dans le cadre de ses activités, l'association a décidé de constituer en 2009 un groupe de travail thématique portant sur l'achat d'aliments biologiques et/ou locaux à destination de la restauration collective. Groupe de travail que notre équipe suit depuis sa constitution.

1.1. LE CONTEXTE D'UNE RECHERCHE COLLECTIVE MULTIDISCIPLINAIRE

LiPRoCO est un programme de recherche qui mobilise une trentaine de chercheurs en économie, gestion, géographie, sociologie, sur les démarches de valorisation des produits alimentaires et des activités connexes fondées sur les proximités producteurs-consommateurs. Ses objectifs sont, d'une part, d'analyser le processus de développement territorial et plus particulièrement le rôle et la place des activités agricoles et agroalimentaires ; d'autre part, d'apporter une contribution opérationnelle au développement territorial à travers la fourniture d'outils et de méthodes pour ses acteurs, dans une démarche de co-construction. Au sein de ce programme LiPRoCO, les liens entre producteurs et consommateurs sont analysés sous plusieurs angles (tourisme, aménagement du territoire...) et dans le cadre de divers circuits de

proximité (comme la vente directe à la ferme, les AMAP², les magasins de producteurs, etc.). Quatre groupes pluridisciplinaires et interrégionaux (Grand Ouest/Rhône-Alpes) ont été constitués sur les thématiques suivantes : Motivations et Comportement du Consommateur ; Recomposition du Travail Agricole et évolution du Métier d'Agriculteur ; Logiques d'Acteurs et Production de Territoires ; Stratégies Collectives Locales. Au sein de ce programme, notre équipe travaille sur ce dernier thème.

Chaque groupe thématique est doté de deux animateurs (l'un en Grand Ouest, l'autre en Rhône- Alpes), chargé d'assurer la cohérence d'ensemble des travaux sur les deux régions et de permettre ainsi une certaine comparabilité des résultats. Parallèlement, la coordination d'ensemble du programme a donné lieu à plusieurs réunions d'élaboration du projet et, une fois le projet accepté, à des réunions de mise en discussion des problématiques et des ressources théoriques. Les réunions se déroulent en général sur une journée avec repas en commun. Elles regroupent environ une quinzaine de personnes, chercheurs et représentants du monde professionnel. Ce pilotage a été renforcé par le recrutement d'une ingénieure d'études depuis le mois de septembre 2008, chargée d'une part de participer activement à la coordination et l'animation du projet (inter-régions, intergroupes), d'autre part à la réalisation de terrains d'études dans les deux régions du PSDR. Une plate forme de mise en commun des ressources bibliographiques utiles, des publications et communications de chacun des membres universitaires et des partenaires professionnels, des lieux de débats et colloques sur des thèmes touchant aux circuits de proximité ou aux divers terrains engagés a été créée et est alimentée par l'ingénieure d'étude.

Engagé dans la recherche sur les phénomènes entrepreneuriaux et plus largement les phénomènes d'émergence ou de transformation des régulations, notre groupe en Grand Ouest constitué de trois chercheurs en sciences de gestion et d'un sociologue a privilégié la question de l'introduction de produits locaux en restauration collective. *A priori*, ce terrain confrontait à des changements à multiples facettes des régulations et des pratiques et l'on pourrait parler ici d'émergences à caractère collectif. Ces changements impliquent une pluralité d'acteurs (publics, privés, à caractère associatif, usagers...), divers niveaux d'analyse (macro, méso, micro), et engagent une restructuration des filières agricoles et agroalimentaires locales. Ils mettent en jeu des aspects de management public et privé. La restauration collective publique à travers les cuisines centrales joue un rôle d'impulsion au moment où nous abordons le terrain de recherche, mais il faut immédiatement dire que les initiatives et les bouleversements

² Association pour le maintien d'une agriculture paysanne.

naissent aussi dans divers univers d'acteurs (élus, militants, producteurs...). A travers l'introduction de produits locaux en restauration collective, il s'agit donc d'analyser un changement qui s'amorce ou l'émergence de nouvelles pratiques d'achat, d'approvisionnement, de transformation, de distribution dans des réseaux d'acteurs ; le fonctionnement de ces stratégies collectives locales (gouvernance, processus de construction de répartition de la valeur, modes de coordination, mise en place d'outils communs, articulation des stratégies collective et individuelle), ainsi que leurs effets (sur le territoire, sur les filières agricoles locales et le métier des agriculteurs ou encore sur la création de valeur pour le consommateur). Notre question de recherche n'est pas tant d'analyser l'affrontement de rationalités préexistantes que de comprendre comment ces différents acteurs rationalisent leur action, en construisant les relations et les savoirs qui la rendent possible (Hatchuel et Weil, 1992 ; Hatchuel, 2000, 2005).

Ce choix initial a mené notre groupe à participer, dès février 2009, en tant qu'observateur, aux réunions de travail de ce groupe thématique du Réseau Grand Ouest (RGO) sur l'achat public d'aliments biologiques et/ou locaux à destination de la restauration collective, qui s'était constitué début 2009. Cette opportunité a été intéressante à plusieurs titres. Le RGO est un acteur collectif important des changements ; il nous fournit un point d'entrée et une structure d'accueil pour accéder au terrain : celui du changement des pratiques d'approvisionnement des écoles maternelles et élémentaires des villes adhérentes RGO et plus précisément celui du passage à l'approvisionnement local et/ou au biologique des cuisines centrales. En effet, la restauration collective se segmente en quatre grands domaines : la restauration d'entreprise, la restauration du secteur sanitaire et social (maisons de retraite, restauration hospitalière), la restauration dite d'enseignement (écoles primaires, collèges, lycées, universités) et la restauration d'un secteur « divers » (centres pénitenciers, armées, ségrégations religieuses, centres de vacances et de loisirs). Au sein de la restauration d'enseignement, les compétences sont réparties selon le niveau d'enseignement : communes pour les écoles publiques maternelles et élémentaires, conseils généraux pour les collèges et conseils régionaux pour les lycées publics. La présente étude se limite à la restauration collective des écoles maternelles et élémentaires qui sont de la responsabilité des communes.

Les principales démarches conduites à l'heure actuelle par les différents acteurs du groupe de chercheurs sur le terrain ont consisté en études de cas sur le terrain et dans la participation aux réunions et aux rencontres organisées par le RGO.

Un stagiaire de master 2 en école d'ingénieur agroalimentaire, encadré directement par l'enseignant chercheur sociologue³ de notre groupe a été accueilli pendant 6 mois au sein de la structure animatrice du RGO. Son travail a consisté à dresser un état des lieux des initiatives réalisées puis de recueillir et d'analyser de façon détaillée les expériences menées dans quatre villes de taille différente (Angers, Nantes, Brest et Langouët).

Les réunions du RGO qui sont l'occasion de débattre et de faire le point sur les initiatives et les difficultés des uns et des autres ont aussi été des moments de restitution du travail du stagiaire et des investigations réalisées par les salariés permanents et les adhérents du RGO (sur des thématiques telles que les mesures du Grenelle de l'Environnement, les règles du code des marchés publics, notamment). Chaque rencontre se déroule sur une journée avec repas en commun, co-voiturage, et rassemble environ une vingtaine de personnes. Les rencontres ont lieu environ tous les deux mois, dans une ville différente. Un compte rendu est systématiquement réalisé et diffusé aux villes adhérentes du réseau et aux participants aux réunions.

Une initiative intéressante du RGO a consisté à organiser sur deux jours des rencontres avec des fournisseurs. Des représentants des collectivités locales (élus et techniciens) ont accueilli le premier jour les partenaires non spécialisés de la Bio (comme la Chambre Régionale d'Agriculture des Pays de la Loire, la Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt des Pays de la Loire, un distributeur d'envergure nationale, une société privée de restauration collective) et le second jour des partenaires spécialisés de la bio (des groupements interprofessionnels – InterBio Pays de la Loire et Bretagne⁴ - et de producteurs –GAB Pays de la Loire⁵-, des transformateurs locaux, des groupements associatifs de producteurs). Le RGO représentait d'une certaine façon la demande. Nous avons participé à ces rencontres particulièrement instructives qui ont permis d'apprécier les positions, les projets des acteurs, et les univers de désaccords. Elles se sont organisées sur le même mode d'échanges que les réunions habituelles, à partir d'une trame de thématiques et questions préalablement adressées aux fournisseurs.

Parallèlement, l'équipe de chercheurs a mené un travail bibliographique, et rencontré divers acteurs – des coopératives de producteurs, des transformateurs locaux, la chambre

³ Le mémoire sur le thème de l'intermédiation entre l'offre et la demande lors de l'approvisionnement en produits biologiques et locaux a été réalisé par Vincent Bottois, suivi durant son stage par Ronan Le Velly, enseignant-chercheur à Sup'Agro Montpellier, auparavant en poste dans notre université.

⁴ Interbio : association réunissant l'interprofession de la bio (des producteurs et des transformateurs) à l'échelle régionale, sous l'égide d'une coordination nationale.

⁵ GAB : Groupement d'Agriculteurs Biologiques (aux niveaux régional et départemental).

départementale d'agriculture, ...- et participé à plusieurs manifestations locales abordant cette problématique. Il faut signaler aussi qu'un précédent contrat de recherche sur la structuration des filières biologiques nous avait déjà amené à fréquenter ou étudier sur la période 2000-2003 nombre de protagonistes de ces démarches.

1.2. LES MUTATIONS DANS L'APPROVISIONNEMENT DE LA RESTAURATION COLLECTIVE PUBLIQUE

La restauration collective (notée RC dans l'ensemble de la communication) a connu des évolutions importantes dans ses pratiques ou ses logiques d'approvisionnement ses dernières années, entraînant des transformations majeures des relations entre les producteurs et les consommateurs et l'émergence de nouvelles formes d'organisation et d'intermédiation.

Pendant longtemps, des budgets de plus en plus serrés ont mené les responsables achats à privilégier les politiques d'achat soucieuses du prix dans le cadre des pratiques habituelles d'appels d'offres. Les acheteurs de la RC sont soumis au code des marchés publics dès que les montants d'achats annuels dépassent 200 000 euros, ce qui est très souvent le cas pour les grandes villes. Dans ce contexte, les grossistes ou les distributeurs spécialisés vers le secteur de la restauration ont remporté nombre de contrats. En conséquence, bien souvent, la RC a donné la priorité à des fournisseurs qui s'approvisionnent sur le marché national (via les MIR et les MIN⁶) voire le marché international. Mais cette logique est maintenant remise en cause à des degrés divers.

Ces dernières années, différentes initiatives sont prises par les collectivités locales (ici les communes) pour développer l'approvisionnement en produits biologiques dans la restauration collective sur leur territoire. Ces processus de reconfiguration s'inscrivent dans le cadre d'une prise de conscience politique des méfaits environnementaux de l'agriculture intensive, alimentée par les crises alimentaires, dans le cadre des mesures introduites par le Grenelle de l'environnement qui annoncent une ambition de 15% de produits biologiques dans la restauration collective en 2010 et de 20% en 2012⁷.

Après avoir, pendant une dizaine d'années, en quelque sorte « surfé » sur la mode de l'introduction de repas biologiques dans la restauration scolaire, des collectivités reconsidèrent leur approche sous l'effet conjugué de plusieurs phénomènes (la mise en place de leur agenda 21, leur politique d'engagement dans le développement durable qui les

⁶ Marché d'intérêt régional et marché d'intérêt national

⁷ Objectif quantitatif dont l'interprétation fait l'objet de débats parmi les acteurs (s'agit-il de 20% des volumes ou des achats ?)

amènent à se préoccuper de la provenance des produits...), mais aussi en raison de réelles difficultés suscitées par la mise en place de menu entièrement bio. Ces collectivités sont alors confrontées à deux enjeux : le passage d'une démarche événementielle (ex. repas entièrement biologiques dans le cadre d'actions telles que « le Printemps bio ») à une démarche d'introduction progressive de produits biologiques ciblés, préconisée par la filière Bio ; et l'exigence d'un approvisionnement local en RC pour concilier les objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

Ces changements de pratiques entraînent des transformations majeures des relations entre les producteurs et les consommateurs et l'émergence de nouvelles formes d'organisation et d'intermédiation, selon les acteurs individuels ou collectifs à l'origine du projet, le contexte local d'approvisionnement déjà en place, les modes de gestion de la restauration collective (en régie ou concédée) et les caractéristiques techniques de la cuisine. En effet, la restauration des collectivités implique divers profils d'acteurs (les élus, l'équipe de cuisine, les gestionnaires, les acheteurs, les diététiciens, les parents d'élève, la direction de l'établissement scolaire, l'équipe enseignante, les convives...) qui tous participent dans une certaine mesure aux choix qui sont faits ; auxquels il faut ajouter les acteurs agricoles nationaux et locaux, spécialisés dans le bio ou non qui peuvent être parties prenantes des décisions prises. Ensuite, la restauration collective s'organise sous des formes diverses, notamment en régie et concession⁸. L'activité de restauration collective recouvre une large palette de prestations, depuis la préparation des repas jusqu'à leurs livraisons. En situation de régie, la commune (la collectivité locale) a donc la responsabilité de la gestion du personnel de cuisine et de l'achat des produits élémentaires (dans le cadre du respect des marchés publics). L'approvisionnement de la RC des grandes communes se fait principalement via des intermédiaires, notamment les sociétés de restauration collective privée comme la SODEXO ou des sociétés de logistique-distribution comme POMONA, mais ce n'est pas toujours le cas. Si les communes de taille importante tendent à privilégier pour leurs écoles la mise en place de cuisine centrale à la fois pour dégager des économies de moyens et pour des raisons de respect de normes sanitaires, la plupart des collèges et les lycées sont dotés de leur propre cuisine. Or de nombreuses cuisines centrales ne sont plus équipées, par exemple, de légumeries qui permettent la transformation sur place des produits frais (1^{ère} gamme). Elles sont alors contraintes de s'approvisionner en produits de 2^{ème} gamme (conserves), 3^{ème} gamme

⁸ La régie (ou restauration en gestion autogérée) consiste pour une collectivité à donner la responsabilité des repas à une structure interne; la restauration en gestion concédée (ou sous contrat) consiste à confier à des prestataires de service extérieur (les sociétés de restauration) la responsabilité des repas.

(surgelé) ou 4^{ème} gamme (cru prêt à l'emploi tels que des légumes déjà lavés, épluchés et découpés).

Les diverses initiatives prises par les cuisines centrales dans l'approvisionnement en produits biologiques et /ou locaux, dont l'antériorité est variable (de plusieurs années à quelques mois), constituent autant de terrains empiriques pour repérer des possibles réalisés (des projets d'action possibles) et pour ainsi mieux cerner la genèse et la mise en œuvre de démarches d'introduction de tels produits. Ce que l'on peut signaler c'est aussi la variété des réponses apportées par les cuisines centrales selon les collectivités et ce pour tout un ensemble de raisons. Ainsi alors que la cuisine centrale de Langouët est à 85% bio et local, les cuisines centrales de Nantes, Angers ou Brest n'ont introduit que 5% à 20% de bio-local et expérimenté des formules très diverses.

1.3. DE LA DIFFICULTE DE SE SAISIR D'UN SYSTEME COMPLEXE

Notre objet de recherche présente la particularité de porter sur des phénomènes multi-acteurs et multi-niveaux d'analyse et ces phénomènes que l'on peut qualifier de complexes sont aussi parfaitement évolutifs au fil de la recherche. Posons simplement d'abord, que notre projet de recherche, surtout dans la première phase d'exploration, est de rendre compte des dynamiques que nous venons d'évoquer et de leurs variétés dans une posture exploratoire et inductive. Il convient ici de faire preuve d'humilité en révélant les difficultés réelles, que nous avons rencontrées et que souvent les chercheurs ont tendance à cacher comme s'ils en avaient honte, alors qu'il faut les exprimer.

La première difficulté tient à la multiplicité des acteurs impliqués dans les régulations et les transformations. En effet, la question de la transformation des liens Producteurs-Consommateurs et du développement de l'approvisionnement en circuits de proximité met en exergue une rencontre de régulations où des initiatives plurielles (dans l'univers des collectivités, dans l'univers du bio...) viennent bousculer les régulations dominantes. L'approvisionnement de la restauration collective est aux confins de la rencontre des régulations portées par les acteurs privés de la restauration privée (comme Sodexo, Eurest), les acteurs du bio (producteurs et transformateurs), les acteurs institutionnels (Région, chambre d'agriculture, structures de représentation de la bio), mais aussi les collectivités locales et territoriales qui ont la compétence de gestion de leurs systèmes de restauration scolaire. Sans oublier, les enfants et les parents du côté des convives ou usagers. Il existe une réelle difficulté à établir une liste claire et stabilisée des acteurs engagés dans l'action. Quand bien même cette longue liste serait-elle exhaustive ou suffisamment représentative, il s'avère

évidemment difficile, voire impossible, de prétendre accéder à leurs projets alors même que ceux-ci sont en permanente évolution. Ce niveau d'analyse que l'on pourrait qualifier de micro nous confronte donc à une multiplicité d'acteurs en présence. Les pouvoirs d'initiative sont multiples. Certains acteurs jouent un rôle moteur plus que d'autres. Ils peuvent être des exploitants ou des transformateurs indépendants, mais aussi des acteurs du monde coopératif ou associatif. L'enjeu des choix de la restauration collective ne revêt pas pour chacun la même importance. Sur le plan symbolique, l'engagement des collectivités et des cuisines centrales est un signal fort, pour certains producteurs il s'agit d'un réel enjeu de débouchés, pour d'autres, et pour la distribution, malgré les 400 000 repas journaliers que représente la RC dans le RGO, les flux restent malgré tout modestes.

La deuxième difficulté engage le rapport au périmètre d'étude pertinent et aux différents niveaux d'analyse qui doivent être mobilisés pour se saisir des régulations et de leurs transformations. Au niveau macroéconomique, on peut noter sur le plan juridique (le code des marchés publics, la réglementation sanitaire, les normes de qualité, les cahiers des charges de la bio), sur le plan économique (l'impact de la politique agricole commune- sur les programmes de soutien à l'agriculture conventionnelle et bio, par exemple), mais aussi sur le plan politique (le Grenelle de l'environnement). Au niveau méso, on constate par exemple que selon les territoires, les différentes filières agricoles peuvent être organisées différemment, selon les spécificités de leur activité de production et de transformation ; les groupements interprofessionnels comme l'Interbio ou professionnels comme les GAB ne relèvent pas des mêmes logiques de fonctionnement selon leur histoire, leur ancrage politique (vis-à-vis du monde syndical), leurs relations avec les structures consulaires comme les chambres d'agriculture.

Enfin, la construction de nouvelles modalités pour un approvisionnement local et biologique en RC se heurte à de nombreux freins et difficultés, que les acteurs doivent chercher à surmonter ensemble pour se doter de nouvelles règles / régulations. Par exemple, une des difficultés majeures que les collectivités (via les techniciens et responsables achats) cherchent à surmonter est celle du code des marchés publics auquel elles sont tenues. En effet, si les collectivités peuvent, depuis 2006, faire référence à un écolabel (ex. AB) lorsqu'elles veulent s'approvisionner dans le cadre des marchés publics, le critère de proximité reste interdit. Les acteurs de la bio militent pour que les critères définis par les responsables achats pour assurer un approvisionnement local soient cohérents avec les possibilités offertes par les filières locales (spécificités agricoles, capacités de mise en production, saisonnalité des produits) et les agriculteurs (prise en compte de la taille des exploitations). A titre d'exemple,

donner satisfaction sur un critère d'empreinte écologique pour que soit évitée la venue de produits bios du Brésil, est-il à la portée de petits producteurs locaux ? Ajouter un critère de fraîcheur des produits (temps limité entre la récolte et l'approvisionnement) est-il à l'avantage de ces mêmes producteurs, les poids lourds du secteur étant organisés pour approvisionner le marché rapidement ? Pour les acteurs de la bio, les enjeux sont dans la connaissance de la filière agricole locale (productions existantes), de la saisonnalité des produits (pour que le cahier des charges puisse s'y adapter) et dans la création d'intermédiaires et d'infrastructures (pour le transport, la logistique, la préparation des produits). Comment faire face à la demande des grosses collectivités qui ont, depuis longtemps, fait le choix d'une cuisine centrale approvisionnée en produits de 3^{ème} et 4^{ème} gamme ? Assurer un approvisionnement local rend alors nécessaire que des structures de transformation (telles que des légumeries, des abattoirs...) adaptées au label bio soient créées localement. Mais par qui et avec quels engagements en matière de débouchés à moyen terme pour que les investissements puissent être rentabilisés ?

L'évocation que nous venons de faire des acteurs, des systèmes d'acteurs et des incertitudes ne peut manquer d'être associée au difficile dépassement du dualisme acteur-système. Ce dépassement fonde certaines postures méthodologiques connues. C'est cette question de la méthode que nous voulons maintenant aborder.

2. LA QUETE D'UNE METHODOLOGIE POUR UNE EPISTEMOLOGIE DES POSSIBLES

Notre objectif n'est pas ici de proposer une méthodologie intégrée, encore moins d'imaginer une articulation épistémologie-théorie-terrain dont on épuiserait ici les diverses facettes. Le propos est plus modeste. Prenant la mesure des difficultés méthodologiques, nous voulons simplement avancer quelques pistes que notre propre confrontation au terrain nous suggère. Partons néanmoins des éléments épistémologiques et méthodologiques qui nous semblent acquis pour aborder les phénomènes d'émergence en question. Nous reprendrons pour illustrer notre propos des éléments de la confrontation au terrain que nous venons d'évoquer.

2.1. LE POINT DE DEPART EPISTEMOLOGIQUE : L'ARTIFICIALISME ET LES PHENOMENES D'EMERGENCE

H. Simon nous a livré dès les années 1960, les ingrédients de la posture artificialiste dans laquelle nous nous inscrivons. Cette posture n'a pas réellement connu le succès qu'on pouvait lui imaginer mais elle nourrit ou accompagne néanmoins le développement des épistémologies constructivistes tout comme les efforts de théorisation de l'action collective.

L'artificialisme est la reconnaissance de la nature fondamentalement artefactuelle de l'action collective et des organisations. Cette reconnaissance engage une certaine compréhension de la rationalité. On sait que H. Simon a avancé la notion de rationalité procédurale, rationalité qu'il considère comme « *compatible avec un monde dans lequel les hommes continuent à penser et à créer* » (Simon, 1976, p. 146). On retiendra aussi maintenant que la rationalité de l'acteur peut se comprendre comme une rationalité projective à la fois créative et d'anticipation (Desreumaux et Bréchet, 2008), ce que l'économie orthodoxe ignore, incapable ainsi de théoriser le phénomène entrepreneurial (Bréchet et Prouteau, 2010). Dans ce creuset artificialiste, l'épistémologie de l'action collective trouve sa place. L'artificialisme, c'est aussi la reconnaissance de l'importance des projets des acteurs et des activités de conception qui attirent actuellement l'attention des chercheurs sur un plan fondamental (Le Masson et *al.*, 2006). Les sciences de gestion s'associeraient ainsi naturellement aux sciences de la conception dont H. Simon souhaitait ardemment le développement. Ce que nous souhaitons ici retenir, dans ce cadre artificialiste, c'est l'épistémologie de l'action collective proposée par Hatchuel et Weil (1992) puis Hatchuel (2000, 2005) : l'action collective se comprend comme le fruit de processus de rationalisation qui engagent un travail conjoint sur les relations et les savoirs qui la rendent possible. L'action est un artefact, un construit qui appelle en permanence un effort toujours à reprendre de construction des savoirs et des relations entre les acteurs⁹. Reconnaisant aussi des phénomènes ou des émergences à caractère systémique qui font que l'action échappe à ses instigateurs, que toute action s'inscrit dans une écologie de l'action dirait E. Morin, alors une théorie de l'action collective relève d'un paradigme à la fois artificialiste et régulationniste (Desreumaux et Bréchet, 2009). L'action est régulation au sens de la théorie de la régulation sociale de J-D. Reynaud. Dans ce cadre épistémologique une théorie de l'action collective ne peut qu'être une théorie fondée sur le projet compris comme processus de conception et de

⁹ En ayant à l'esprit l'axiomatisation de l'action comme construction conjointe des savoirs et des relations (A. Hatchuel 2000).

régulation de l'action (Desreumaux et Bréchet, 2009). Les collectifs apparaissent parce que des acteurs s'engagent dans une dynamique de construction de relations et des savoirs et se reconnaissent des règles (Reynaud, 1989/1997).

Les phénomènes d'émergence organisationnelle ou d'entrepreneuriat appellent une attention particulière, dans la dynamique de construction des relations et des savoirs qu'ils initient (Bréchet, Schieb-Bienfait, Desreumaux, 2009). Il s'agit de comprendre comment certains acteurs, individuels ou collectifs prennent des initiatives et se constituent.

On mesure sur cet univers la pertinence de l'approche régulationniste avec en son cœur la constitution des acteurs collectifs et les rencontres de régulation qui se jouent. Au cours des dix dernières années, l'univers du bio a vu naître de multiples acteurs qui en se reconnaissant des règles deviennent eux-mêmes autant de sources de régulation. On voit bien les phénomènes d'émergence et de constitution des acteurs, notamment de regroupements de producteurs biologiques au sein de structures associatives pour favoriser la commercialisation de leur production, la constitution de structures interprofessionnelles (producteurs / transformateurs) pour revoir la dynamique de la filière. Tous ces acteurs font prévaloir des règles différentes ou révisées, s'organisent tout en s'inscrivant dans des régulations englobantes.

Parmi les initiatives identifiées, on peut citer la création du RGO, puisqu'il est devenu un acteur moteur, permettant de faire se rencontrer et dialoguer des acteurs de la sphère publique (collectivités) et des acteurs de l'univers agricole. On peut évoquer la création du groupement de producteurs (fruits et légumes) Bioloire Ocean, ou encore, les groupements de producteurs comme les GAB ou les regroupements interprofessionnels comme les Interbio qui, chacun à leur échelle, sont engagés dans des initiatives locales et expérimentales d'approvisionnement de cuisines scolaires auprès de communes, de collèges ou de lycées. Ces initiatives émanant d'acteurs de l'offre (producteurs, groupements de producteurs, associations de professionnels...) ou de la demande (collectivités locales, responsable de cuisine centrale...) ou bien encore des intermédiaires (distributeurs, grossistes) sont repérables selon des dynamiques et des formes organisationnelles plurielles.

Par ailleurs, des acteurs exerçant les mêmes fonctions (acheteur, producteur...), évoluant dans des univers aux conventions proches ou identiques ne s'engagent pas dans les mêmes initiatives ou projets et ils n'y jouent pas le même rôle. Certains acteurs, au sein du RGO, et collectivités s'illustrent dans leur propos par des engagements plus marqués. D'autres acteurs sont porteurs de propositions plus radicales, voire innovantes pour « bousculer, faire bouger » les pratiques... c'est notamment le cas de la SCIC CAP 44, qui a initié plusieurs expériences de relocalisation d'activité de transformation, et qui travaille actuellement sur des projets de développement de « territoire responsable » avec des collectivités.

Enfin, sur ces aspects de construction de l'action et des acteurs collectifs, le RGO apparaît comme un acteur médiateur qui participe de la construction des relations et des savoirs.... Il a porté cette activité de « connaître » en favorisant la confrontation à autrui (entre les acteurs des collectivités locales et l'univers agricole). Peut-on parler d'un entrepreneur du changement ? Ce n'est pas si sûr si par exemple son rôle se limite, après avoir assuré le travail de construction des savoirs et des relations que nous avons évoqué, à produire un 'livre blanc' sur le sujet. Il est bien possible que nombre d'éléments de dynamique et de déblocage des situations ne seront alors pas au rendez-vous des pratiques à venir. Mais quoi

qu'il en soit, le RGO a participé des processus de mise en convergence des comportements des acteurs des collectivités et des producteurs, convergence qui n'est pas donnée mais à construire. Il a aussi favorisé des apprentissages individuels et collectifs sur la base de choix à construire.

Le paradigme artificialiste est étroitement lié à la posture pour ne pas dire au paradigme constructiviste (Avenier, 2010). J.-L. Le Moigne (1993, 2000, 2001, 2003) a largement contribué à ce lien fort qui se nourrit aussi du paradigme de la complexité associé aux travaux d'E. Morin (1977, 1980, 1990). Fondamentalement, la reconnaissance des phénomènes d'auto-éco-organisation qui sont au fondement de la posture artificialiste engage à dépasser toute prétention positiviste¹⁰ et ses hypothèses de base (l'hypothèse ontologique, l'hypothèse déterministe, l'hypothèse réductionniste, et enfin l'hypothèse de naturalité de la logique déductive). Non qu'il soit interdit de recenser et de décrire avec le plus de précisions possibles les acteurs et les phénomènes mais le rapport au réel engage tout autre chose aussi. J.-L. Le Moigne le rappelle bien souvent en reprenant la formule percutante de G. Bachelard (1934) : il faut passer du pourquoi au pourquoi pas. La recherche ne peut s'épuiser dans une prétention positiviste intenable. Non seulement elle doit prendre la mesure qu'elle appelle un projet de connaissance¹¹ mais ce projet lui-même tire sa pertinence des projets d'action qu'il nourrit.

Le rapport au réel n'a pas à être instruit simplement dans un rapport de vérité mais en termes de faisabilité. Comme le souligne Y. Giordiano, la question de la sélection à partir d'un recensement exhaustif de toutes les éventualités cède la place à la question de la construction (cognitive/ collective) de la coordination/mobilisation. L'univers des possibles est alors strictement lié aux «déliérations» qui l'engendrent, sans que l'on puisse affirmer qu'elles conduiront à l'adhésion des acteurs.

Le réel des pratiques observées est un réel exploré, plus ou moins advenu, ou plutôt en train d'advenir sous une forme qui se construit et évolue. Ce réel se formant et se transformant n'était pas aussi le seul réel possible : d'autres voies auraient pu être explorées par les acteurs, d'autres solutions retenues. Le regard que l'on porte sur le réel nécessite de prendre en compte qu'il est le fruit d'engagements, d'actions et de choix. On peut alors admettre que

¹⁰ Démarche que d'autres chercheurs ont engagé il y a déjà plusieurs décennies, en montrant les limites du positivisme et en proposant des constructions alternatives : C.S. Pierce, fondateur américain de la sémiologie, M. Blondel avec sa thèse sur la science de l'action (1896), H. Bergson ou encore P. Valéry, pour ne citer que des travaux antérieurs à 1950.

¹¹ Rappelons avec J.-L. Le Moigne (1993) que les sciences de gestion, constituent une discipline qui se définit pas son projet de connaissance et non plus par un objet de connaissance (« substantiel et indépendant de l'observateur »).

certains réels sont accessibles, possibles ou réalisables quand d'autres ne le sont pas. Ce qui conduit à retenir deux modalités de rapport (Cf. tableau 1) à l'inaccessible réalité en train de se former ou de se transformer : non réalisé / réalisé, réalisable / non réalisable. On peut aussi considérer la possibilité d'une expérimentation qui soit une position intermédiaire pour les deux modalités identifiées.

Tableau 1 : Explorer les possibles

Les possibles passés réalisés /non réalisés	Les possibles futurs réalisables/non réalisables
<ul style="list-style-type: none"> - explorer les possibles réalisés comme expression d'un choix parmi un éventail de possibles alors envisageables - rendre compte des réalisations, expériences et des expérimentations en contexte - analyser les expériences pérennisées et celles abandonnées, caractériser les expériences probantes 	<ul style="list-style-type: none"> - explorer les possibles envisageables, les projets et contre-projets des acteurs, interroger leur faisabilité - rendre compte des choix, des possibilités non envisagées - participer de l'émergence des solutions, de la construction des relations et des savoirs - pointer les marges de liberté des décideurs

On établit alors aisément le lien avec la question de la production des savoirs qu'une discipline préoccupée de l'action doit avoir en son cœur. Nulle exclusion de notre part de la possibilité de volets théorique ou méthodologique de la recherche, mais une recherche-accompagnement est préoccupée de suivre et d'aider les acteurs à la fois dans la compréhension de leurs réalisations et de leurs expérimentations mais aussi dans la construction de leurs projets ; elle se donnera pour objectif d'explorer les possibles et les marges de liberté des décideurs.

2.2. LES ANCRAGES METHODOLOGIQUES

Le passage de la posture paradigmatique ou épistémologique à la question de la méthode n'emprunte pas un chemin tout tracé. Si les auteurs et lectures que nous allons évoquer reconnaissent tous le caractère artefactuel et toujours singulier des réponses que trouvent les acteurs face aux problèmes de l'action collective, tous ne revendiquent pas immédiatement le rattachement au constructivisme. Mais les différentes postures d'analyse ou de recherche qu'elles engagent – observation, observation-participante, recherche-action... – posent, quelles que soient les réponses que par ailleurs elles apportent, la difficile question de la confrontation au terrain.

Si l'on oriente la réflexion vers la question méthodologique, il nous faut aussi évoquer les 'théories' qui se présentent comme des méthodes de confrontation au terrain : l'analyse stratégique des organisations (ASO) (Crozier et Friedberg, 1977) dans une posture plutôt synchronique qui privilégie les blocages des systèmes d'acteurs, la théorie de l'acteur-réseau (ANT ou *Actor-Network Theory*) (Latour, 2006 pour une synthèse) pour se saisir des initiatives et des transformations de l'action collective ou l'analyse des logiques d'action (ALA) (Amblard et al., 2005) comme méthodologie ou posture d'ouverture théorique. Ces trois théories ont en commun des ingrédients qui sont aussi les nôtres :

1/ La récusation du dualisme acteur-système qui conduit à entrer par l'action, dit autrement à observer et interpréter les comportements en situation. Coupler analyse stratégique et analyse systémique pour l'ASO, suivre les acteurs pour l'ANT, comprendre les logiques d'action comme expression des raisons d'agir en situation pour l'ALA. Hormis le fait que l'ASO soit de nature synchronique quand l'ANT s'inscrit dans le temps des projets des acteurs, ces deux lectures semblent proches dans leurs fondements méthodologiques (Bréchet et Desreumaux, 2008). Dire que l'on entre par l'action ou que l'on s'inscrit dans une perspective actionniste est aussi notre réponse quand il s'agit de rendre compte des pratiques et des réalisations des acteurs. Il s'agit à la fois de rendre compte de réalisations en contexte et de chercher à comprendre les comportements des acteurs en situation (à partir des pratiques des acteurs et sur ce qu'ils en disent eux-mêmes dans une démarche interprétative ouverte) tout en prenant la mesure autant que faire se peut des régulations systémiques englobantes.

Ainsi, le travail exploratoire mené par l'élève ingénieur, encadré par l'équipe de chercheurs et par les acteurs de terrain du RGO doit-il être compris comme illustratif de ce travail de description des réalisations et de compréhension des mobiles d'acteurs en situation. Nous avons cherché à représenter ces projets innovants d'approvisionnement, qui en tant que constructions humaines intentionnelles, résultent de processus d'interaction des comportements des différents acteurs impliqués (collectivité, distributeur, agriculteur, collectivité). L'analyse de ces innovations, leurs représentations visaient à les stabiliser, à les mettre en forme pour objectiver ces constructions de réalités, afin qu'elles puissent apparaître aux acteurs comme extrinsèques d'eux-mêmes ; elles ont conduit à la formation de stocks communs de connaissance (Giordano, 1991), à des hypothèses de base partagées. Elles ont permis de s'accorder sur des représentations, qui soient susceptibles ensuite de constituer des « guides » de comportement (ce que Schütz appelle des *systèmes de pertinence* (1953)). Il est intéressant de souligner combien ces représentations des possibles (à travers les projets initiés ou abandonnés) a aussi pu entraîner une modification des schémas cognitifs des acteurs impliqués dans le groupe de travail thématique du RGO ; ces derniers ont mieux perçu la signification et la portée ou l'impact de certaines actions initiées par des acteurs de la filière agricole (regroupement de l'offre, intervention-formation auprès des cuisiniers de restaurant scolaire, engagement contractuel sur les prix d'achat..).

Parallèlement, les entretiens réalisés avec certains acteurs importants sont aussi un moyen complémentaire d'explorer le terrain. Ainsi, une mise en perspective a pu être opérée,

sur la genèse de certains projets, les modalités de résolution de désaccords, la compréhension plus en profondeur de certaines situations interactionnelles. Mais l'ancrage et l'exploitation des entretiens doivent toujours être mis en relation, et d'une certaine façon être triangulés avec des pratiques et des expériences observables. On cherchera toujours à valider les propos par l'action, en observant comment des valeurs contradictoires peuvent être conciliées, comment des réseaux se forment et se stabilisent, quels types de contractualisation sont mis en oeuvre.

2/ La reconnaissance des phénomènes d'émergence et entrepreneuriaux engage à repérer et étudier les acteurs et les lieux des initiatives. Quels sont les acteurs porteurs d'initiatives qui provoquent et accompagnent les changements. Suivre ces divers acteurs sur un terrain comme le nôtre est particulièrement difficile mais s'appuyer sur les acteurs médiateurs est tout à fait intéressant, c'est ce que nous avons vécu grâce aux initiatives que les adhérents du RGO signalaient sur leur territoire respectif.

Le repérage des lieux d'initiative, puis la rencontre des acteurs porteurs de projets s'est révélé particulièrement riche de connaissances. Ils ont permis d'identifier des dynamiques collectives émergentes, entre parties prenantes plurielles aux intérêts parfois divergents. Ces dynamiques sont souvent initiées par des acteurs différents. Ces derniers sont parvenus à mobiliser, à enrôler d'autres acteurs dans le but de définir de nouvelles orientations dans l'approvisionnement en local, pour travailler à la redéfinition de pratiques voire de stratégie d'achat. Ces acteurs présentent des profils divers, responsable de structures regroupées en SCIC¹², élus verts de collectivités, maires de petite collectivité ...L'analyse de la formation et de la stabilisation de ces réseaux serait à approfondir.

En fédérant les collectivités du Grand Ouest, autour de thématiques communes de travail dans le cadre de l'achat public durable, le RGO constitue un lieu de mise en relation, d'échanges et de mise en commun, de confrontation de pratiques et d'idées mais aussi de constructions d'un savoir commun partagé, en sollicitant les acteurs extérieurs (producteurs, organisations de production, société de restauration collective privée...) pour venir parler de leur métier, de leurs contraintes, de leurs projets, dans la perspective de repérer les projets concrétisés et aussi de réaliser des outils, des guides de bonnes pratiques et des guides d'achat pour ses adhérents. L'analyse de différentes expériences menées sur des territoires variés a permis de confronter les avis, de repérer « ce qui marche », les hybridations construites.

3/ Le repérage, l'observation ou la problématisation des situations d'incertitude, des désaccords ou des controverses permettent de révéler les blocages, les freins et les difficultés de l'engagement dans l'action ou de la coordination. On sait l'importance de ces situations pour comprendre les blocages et les difficultés de l'action. Cette importance fonde les lectures méthodologiques que nous prenons en référence. La quête de ces incertitudes, controverses ou désaccords ne doit jamais être oubliée et pourtant les acteurs, au moins certains d'entre eux tendent à les gommer, ou en affirmant leur point de vue à apporter la réponse qui évince les

¹² Société coopérative d'intérêt collectif.

alternatives. Cette quête ne va pas de soi et pourtant elle révèle ce sur quoi les acteurs s'opposent, les différentes dimensions des débats.

Lors des rencontres fournisseurs, l'activité de « construction de connaissances » fut particulièrement significative, aux dires mêmes des acteurs présents. Ils ont mieux identifié les possibles (qu'ils soient ou non pré-existants) en écoutant et en dialoguant entre eux. Ils ont aussi pu envisager la création de nouveaux possibles par l'action intelligente conjointe (diffusion des certaines pratiques, mise en place de dispositifs communs...).

Les débats se sont révélés particulièrement instructifs. Ainsi, lors de la première journée où ont été reçus les représentants de la distribution, les engagements de ces distributeurs, présentés par les responsables ou directeurs de ces établissements étaient particulièrement convaincants sur leur volonté de développer l'approvisionnement local de produits biologiques, sur leur engagement sur le prix, et peut-être faut-il les considérer ainsi. Leur engagement dans le bio et le local paraissait lucide et crédible, fondé aussi sur des expériences partenariales et des engagements contractuels mis en place avec certaines grandes villes de l'ouest. Mais lors de la seconde journée, l'accueil des représentants des univers de l'agriculture biologique et des producteurs donnait un tout autre ton aux échanges, soulignant des désaccords et de façon générale les différentes façons d'envisager les choses. Chacun pris alors conscience que l'ensemble des choix possibles n'était nullement donné et que la question ne se ramenait pas à celle d'une sélection. Au regard des controverses abordées (sur le prix, la contractualisation, le périmètre du local...), l'univers des possibles a perdu son statut d'option à choisir (c'est-à-dire exogène aux acteurs du terrain, aux décideurs des collectivités locales) pour prendre celui d'un futur à construire par les acteurs eux-mêmes, à co-construire.

Lors d'une manifestation à laquelle nous participions dans un lycée de la région, alors qu'un intervenant voulu dire ce qui lui semblait une vérité la controverse éclate brusquement et avec vigueur. Une chose est sûre dit l'intervenant : « le bio c'est plus cher ». Ce à quoi répondent immédiatement et avec vigueur des membres du tour de table : « Si l'on tient compte des subventions que reçoit l'agriculture traditionnelle, des pollutions des nappes souterraines qu'elle engendre, c'est faux ».

Les autres débats, désaccords ou controverses nous les avons évoqués auparavant, comme par exemple : le choix d'un passage au bio par journées thématiques (repas 100% bio) vs par l'introduction progressive d'aliments ; le choix du bio vs du bio/local voire du local.

La méthode de confrontation comporte toujours, à un degré ou un autre la nécessité d'aller à la rencontre des acteurs pour comprendre leurs interprétations des situations, leurs problèmes et leurs intentions. Mais l'exercice est toujours redoutable. Il faut faire preuve d'empathie, écouter les arguments des acteurs mais aussi être capable de se distancier, d'adopter un point de vue plus systémique. Les trois lectures méthodologiques – ASO, ANT, ALA – ont parfaitement pris la mesure de ces difficultés. Dans notre souci d'une démarche simplifiée, ouverte et accessible aux chercheurs parfois engagés sur des temps trop courts nous voudrions insister sur la nécessité et les modalités de l'exploration des possibles.

2.3. LES REPERES POUR UNE EXPLORATION DES POSSIBLES

A ce stade de notre retour d'expérience nous voulons mettre l'accent sur la nécessité de prendre pleinement en considération dans une démarche de recherche-accompagnement l'exploration des possibles. Cette exploration est à multiples facettes et comporte bien des difficultés (cf. tableau 2). Elle peut s'opérer selon des méthodologies variées, où l'étude de cas qualitative et l'analyse d'entretiens sont fortement mobilisées, combinées à des pratiques d'observation participante voire de recherche action (ou Action Research au sens d'Argyris et al., 1985, 1995 ; Liu, 1997) voire de recherche intervention (David, 2000). Dans la mesure où un discours de la méthode sera toujours un discours de circonstance, pour paraphraser G. Bachelard (1934, p.139), nous avons préféré ici synthétiser les repères structurants pour opérationnaliser cette démarche, tout en nous autorisant en tant que chercheur à recourir aux méthodologies *ad hoc* en fonction de la nature des objets étudiés¹³.

Tableau 2 : L'exploration des possibles

	Objectifs	Démarche	Difficultés et risques	Recommandations
Identifier et caractériser les possibles réalisés / non réalisés	<ul style="list-style-type: none"> - rendre compte des réalisations, expériences et des expérimentations en contexte - explorer les bonnes pratiques, - caractériser les expériences probantes, - analyser les expériences pérennisées et celles abandonnées 	<ul style="list-style-type: none"> - observation et analyse des réalisations (modélisation, description, étude de cas qualitatives, mesure - entretiens à caractère exploratoire avec les acteurs significatifs ou illustratifs de la variété des pratiques - 	<ul style="list-style-type: none"> - vision partielle et biaisée - ne pas prendre la mesure des enjeux et des difficultés - prendre le réel actualisé pour le seul réel possible 	<ul style="list-style-type: none"> - prendre la mesure de la variété des phénomènes - identifier les acteurs et les lieux porteurs d'initiative - ne pas oublier de prendre la mesure de la pluralité des possibles qui s'offraient aux acteurs
Explorer les possibles réalisables/non réalisables	<ul style="list-style-type: none"> - rendre compte des choix, des possibilités non retenues et des abandons - repérer les difficultés et les blocages - explorer les possibles, repérer et 	<ul style="list-style-type: none"> - démarche prospective - rendre compte des projets des acteurs, études de cas qualitatives, analyse discours - apprécier les incompatibilités, prendre la mesure des 	<ul style="list-style-type: none"> - délaissé des acteurs-clés - ne pas voir les difficultés et les conflits d'acteurs - vision partielle des possibles ou défaut 	<ul style="list-style-type: none"> - chercher les désaccords, les controverses, les incertitudes - dépasser le risque des entretiens ordinaires par la confrontation des points de vue, l'investigation des

¹³ Cette posture renvoie à la proposition de J. Piaget de développement d'une épistémologie endogène, c'est-à-dire ayant la capacité de faire « surgir la réflexion épistémologique » de l'intérieur, à savoir des pratiques de production de connaissances elles-mêmes (Cf. les conclusions de J. Piaget, dans son Encyclopédie (Pléiade, 1967, p.1236-1248).

	décrire les solutions envisageables, imaginer des solutions, - pointer les marges de liberté des décideurs - construire les relations et les savoirs susceptibles de favoriser l'action collective et l'expression des solutions	difficultés - assurer un rôle de médiateur dans la construction des savoirs et des relations - observation participante, recherche action	d'exploration	projets et des contre-projets des acteurs et des conflits-coopérations que potentiellement ils recouvrent
--	--	---	---------------	---

Il convient ici de préciser que la posture du chercheur évolue, surtout dans une recherche collective pluridisciplinaire sur plusieurs années. La démarche de recherche ne peut-être que composite et si nous parlons de recherche-accompagnement c'est aussi pour désigner cette réalité évolutive. Le terrain 'accompagné', plus précisément l'entrée sur le terrain, peut se dérober, l'interlocuteur se dissoudre, évoluer dans ses missions, perdre en légitimité ou capacité d'action, etc. On comprend alors, pour toutes ces raisons de réalité évolutive, qu'il faille interroger régulièrement la démarche de recherche, la faire évoluer et la concevoir différemment.

Finalement, la démarche préconisée d'exploration des possibles peut se penser et s'organiser en plusieurs temps : (1) Identifier et caractériser les possibles réalisés et non réalisés (2) Explorer les possibles réalisables ou non réalisables.

Sur le premier point, il faut d'abord prendre la pleine mesure du fait que le réel réalisé ou actualisé n'était pas le seul réel possible ou, tout du moins, on ne saurait le postuler. Le rapport au réel n'est donc pas ici un rapport de vérité, ou pas seulement, mais une exploration sur le passé des réels possibles que les acteurs auraient été à même de choisir et de construire. Cette étape de la réflexion ayant été envisagée, il s'agit ensuite de s'intéresser aux réalisations en contexte. C'est une entrée par l'action, par les réalisations dont il s'agit de rendre compte avec le plus de pertinence possible. A bien des égards le souci est ici empirique, de vérité, de témoigner avec le plus de justesse possible des expériences menées. On ne s'interdit pas d'accéder au témoignage des acteurs par entretien pour explorer le terrain, rendre compte des réalisations, mais il faut toujours avoir à l'esprit de dépasser le dualisme acteur-système rendant compte autant que faire se peut de l'action en situation. Dans l'esprit des propos de ce début de paragraphe les expériences ou expérimentations non abouties ou abandonnées peuvent être aussi instructives. La caractérisation des bonnes pratiques aussi, bien

évidemment. On comprend dans cette posture d'exploration des possibles réalisés/non réalisés combien il est important de prendre la mesure de la variété des réponses apportées par les acteurs, d'identifier les lieux et les acteurs porteurs d'initiatives qu'elles soient réussies ou non. Le passé et le présent sont investigués pour dresser une première carte des possibles.

Le second point vise à explorer les possibles réalisables ou non-réalisables dans une démarche de nature fondamentalement prospective. L'enjeu du management stratégique est d'ailleurs de dépasser sa tendance au post-normatif pour explorer les marges de liberté des décideurs (Bréchet et Desreumaux, 2002). L'exploration des possibles ne saurait se limiter à explorer les possibles passés, mais ces derniers constituent néanmoins un repérage ou cadrage instructif. La restitution des possibles réalisés ou expérimentés par les acteurs, dans leur variété, nourrit déjà une démarche de constitution de savoirs. Les acteurs engagés dans la démarche ou la réflexion prennent la mesure des diverses solutions expérimentées et plus ou moins probantes. La mise en commun des résultats de l'exploration de la variété des réponses apportées enrichit les représentations des uns et des autres, permet d'imaginer des solutions. C'est une première étape de l'exploration des possibles futurs. Dans le cadre de notre recherche-accompagnement, c'est l'étape que nous vivons. Dans un contexte d'action collective multi-acteurs, la construction des relations et des savoirs qui favoriseront les voies d'action collective renouvelées devient un enjeu. Les rencontres fournisseurs organisées par le RGO précédemment évoquées ont joué de ce point de vue un rôle essentiel. Mais les chercheurs peuvent aussi intervenir plus ou moins lourdement dans ce processus. C'est précisément à ce questionnement que nous sommes actuellement confrontés ainsi qu'aux modalités méthodologiques à privilégier. Quelle doit être notre posture de chercheur à cette étape ? Quel peut-être son rôle (entre une posture de catalyseur et celle de médiateur) ? Doit-on / peut-on s'engager (et pour quelle durée) dans une recherche action¹⁴ collaborative (Participative Action Research) voire une recherche action dialogique (Martensson & Lee, 2004), pour à la fois co-construire le problème avec les acteurs et s'engager dans des expériences autour d'un projet de transformation ? Comment favoriser le bouclage avec l'action pratique (les effets peuvent être visibles sur le long terme) ? La réponse n'est pas simple et supposerait de plus amples développements, au regard de la large palette de démarche de recherche participante (parfois qualifiées de méthodes interactives à visée transformatrice (Jouison-Lafitte, 2009).

¹⁴ Comme le souligne Liu (1997), « la richesse de la recherche action est précisément de pouvoir être à la fois une méthode de recherche fondamentale, une démarche participative de changement, une voie de remise en cause radicale d'une institution par ses membres » (p.39).

Après avoir abordé l'exploration des possibles principalement dans ses visées et ses pratiques, nous voudrions conclure par une observation sur les difficultés et les risques que le chercheur ne manque pas de rencontrer. Dans l'esprit de notre contribution, les difficultés tiennent à une confrontation naïve au terrain dont les manifestations seraient de deux ordres : prendre le réel réalisé pour le seul possible et explorer les possibles sans prendre la mesure des incertitudes, des désaccords et des conflits d'acteurs. Ces observations peuvent légitimement être considérées comme connues. Mais on ne peut que constater aussi l'insuffisante vigilance portée sur ces aspects dès lors, par exemple, que la confrontation au terrain se fait sur un mode exploratoire par entretiens (d'autant plus aussi que l'interlocuteur est un acteur stratège – dirigeant ou cadre par exemple -). La préconisation d'ensemble s'exprime facilement ; elle est au cœur des méthodologies de l'ASO ou de l'ANT que nous avons évoquées : il faut dépasser le risque des entretiens ordinaires, prendre la mesure des jeux d'acteurs qui se jouent, rechercher les incertitudes, aller chercher les désaccords et les controverses. Ces recommandations pourraient en-elles mêmes faire l'objet d'une contribution méthodologique spécifique car suivre les acteurs dans les incertitudes ou les controverses n'est pas simple.

A bien des égards on pourrait conclure ces repères pour une exploration des possibles en disant que conformément à une lecture de l'action collective comme projet ou *project-based view*, une méthodologie de confrontation au terrain de l'action se comprend comme un diagnostic de l'action ou de l'organisation par le projet, par les projets que les acteurs nourrissent, forment et transforment dans une écologie généralisée des projets et des contre-projets. Une épistémologie des possibles est à bien des égards une épistémologie des projets des acteurs.

CONCLUSION

L'objet d'une recherche constructiviste ne s'éclaircit qu'à la fin de la recherche dit-on parfois, avec l'ambiguïté de la formule souvent reprise qui dit qu'il n'y a pas de recherche ou de connaissance sans projet de connaissance et de projet de connaissance sans projet d'action. Mais cette visée transformatrice ne saurait être le monopole du chercheur. Nous avons cherché dans cette communication à porter un regard réflexif sur notre démarche, nos méthodes ainsi que notre cheminement.

La recherche-accompagnement telle que nous la vivons et l'avons restituée, accompagne un mouvement de transformation certes parfois contesté, discuté dans ses modalités mais initié et voulu par des acteurs de terrain. Il est d'ailleurs remarquable, dans notre cas, de constater la pluralité des acteurs intéressés, engagés dans cette recherche – accompagnement.

Le chercheur nourrit-il même un projet d'action ? On voit mal que le chercheur puisse se substituer aux commanditaires. Il faut donc pour nous retenir la pertinence de cette posture du chercheur à la fois ambitieuse et modeste. Ambitieuse car il s'agit d'être en mesure d'apporter aux acteurs de terrain, de leur restituer un regard riche sur les possibles que le réel recèle. Modeste car il faut prendre la mesure, croyons-nous, des limites des capacités d'action si le terrain n'est pas demandeur. On peut aussi admettre que le chercheur soit critique par rapport aux projets de ses partenaires de terrain, mais cette position serait-elle tenable dans la durée ? Nous ne le pensons pas. Le rapport d'empathie avec les acteurs de terrain semble nécessaire, car on passe du temps avec les acteurs dans les réunions, dans les déplacements, lors des repas, dans les phases d'accompagnement de stagiaires, etc. Donc bien sûr empathie au sens où il s'agit, comme il est nécessaire dans les démarches interprétatives, d'aller vers les acteurs sans *a priori*, sans jugement, avec l'écoute la plus attentive à leurs points de vue et arguments. Mais empathie aussi comprise comme une forme d'adhésion, une empathie qui est aussi une sympathie à l'égard des projets accompagnés. Cela n'exclut pas que certains arguments soient discutés, des points de vue opposés compris. Mais la posture du chercheur neutre ne semble guère de mise. Pour autant, ce n'est pas forcément un engagement. Au total, c'est bien une figure de l'accompagnement singulière, faite d'une « sensibilité à ... ».

Qu'apporte le chercheur dans le dispositif ? Il ne faut sans doute pas surestimer ni sous-estimer l'apport. Le surestimer serait lui accorder un rôle moteur, voire même simplement d'élucidation qui sans lui ne se ferait pas. C'est sans aucun doute trop fort. Le sous-estimer serait de dire qu'il ne sert à rien, mais alors pourquoi les acteurs du terrain sollicitent-ils les universitaires et le monde de la recherche ? La réponse est à chercher dans la posture de recherche-accompagnement en tant qu'il s'agit d'accompagner un mouvement. De participer d'une co-construction des savoirs et des relations qui facilite et permet l'action collective. Ainsi ce n'est pas seulement un rapport ou un article final qui est en jeu, mais une présence, des interventions, des rapports intermédiaires, des stagiaires et des mémoires suivis. L'action publique nous dit P. Muller (2005) est confrontation et construction de référentiels. Le travail des chercheurs vise aussi la légitimation des actions et des paroles des acteurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris C. et al. (1985), *Action Science*, Editions Jossey-Bass.
- Argyris C. (1995), "Action Science and Organisational Learning", *Journal of Managerial Psychology*, vol.10, n°6, p.20-26.
- Avenier, M.-J. (2010), "Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science", *Organization Studies*, Spécial Issue 'Organization Studies as Applied Science: The Generation and Use of Academic Knowledge about Organizations', à paraître.
- Avenier, M.-J. & Schmitt, C. (coord.), (2007), *La construction de savoirs pour l'action*, Paris : L'Harmattan.
- Bachelard G. (1934), *Le nouvel esprit scientifique*, Paris, PUF.
- Baudry B. & Dubrion B. (dir.) [2009], *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, coll. Recherches.
- Bréchet, J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 99, pp. 5-15.
- Bréchet, J.-P. (2008), « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°184, p. 13- 25.
- Bréchet, J.-P. & Desreumaux, A. (2006), « Le projet dans l'action collective », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris: Vuibert, pp. 1015,1024.
- Bréchet, J.-P. & Desreumaux, A. (2008), « Que faire de l'ANT en management stratégique ? », Conférence AIMS 2008, Nice, 25 pages.
- Bréchet, J.-P. & Prouteau (2010, à paraître), A la recherche de l'entrepreneur. Au-delà du modèle du choix rationnel : une figure de l'agir projectif, *Revue Française de Socioéconomie*.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. & Desreumaux A. (2009), Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet, *Revue de l'Entrepreneuriat*, revue en ligne, vol. 8, n°1.
- Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- David, A., Hatchuel, A. & Laufer, R. (coord.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert, collection FNEGE.
- Desreumaux A. & Bréchet J.-P. (2009), « Quels fondements pour les théories de la firme? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet », in Baudry B. et Dubrion B. (dir.), Paris, La Découverte, pp. 61, 83.
- Dupuy, J.-P. (1992), *Introduction aux sciences sociales*, Paris : Ellipses.
- Friedberg, E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris : Seuil
- Giordano Y. (1991), « Décision et organisations : quelles rationalités ? », *Economies et Sociétés*, série S.G., n°17, p.161-194.
- Hatchuel, A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in David et al. (2000), pp. 7, 41.
- Hatchuel, A. (2005), "Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionable Discipline", *European Management Review*, 2, p. 36-47.
- Joas, H. (1999), *La créativité de l'agir*, Paris : Cerf.
- Jouison-Lafitte E. (2009), « La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.8, n°1, p.1-36
- Latour, B. (2006), *Changer de société – Refaire de la sociologie*, Paris : La Découverte.
- Le Masson, P., Weil, B. & Hatchuel, A. (2006), *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, Paris : Lavoisier.
- Le Moigne, J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris : Dunod.
- Le Moigne J.-L. (1993), « Sur l'incongruité épistémologique des sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, nov-déc., p.123-135
- Le Moigne, J.-L. (2000, 2001, 2003), *Le constructivisme (t1, t2, t3)*, Paris : L'Harmattan.

- Liu M. (1997), *Fondements et pratiques de la recherche action*, l'Harmattan.
- Martensson P. & Lee A.S., (2004), « Dialogical Action Research at Omega Corporation », *MIS Quarterly*, vol . 28, n°3, p.507-536.
- Martinet, A.-C., (coord.), (2007), *Sciences du management. Epistémique, Pragmatique et Ethique*, Paris : Vuibert.
- Morin, E. (1977), *La Nature de la Nature (La Méthode t. 1)*, Paris : Seuil (nouvelle édition coll. « Points Essais », 1980).
- Morin, E. (1980), *La Vie de la Vie (La Méthode t. 2)*, Paris : Seuil (nouvelle édition coll. « Points Essais », 1985)
- Morin, E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Paris : ESF (nouvelle édition coll. « Points Essais », 2005).
- Piaget J., (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, La Pléiade.
- Reynaud, J.-D. (1997), *Les règles du jeu ; l'action collective et la régulation sociale*, 3ème édition, Paris: Armand Colin.
- Simon H. (1976), « From Substantive to Procedural Rationality », in S.J. Latsis (ed.), *Method and Appraisal in Economics* Cambridge university press, London, p.129-148
- Simon, H. (1969/1991), *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Paris : Dunod.
- Schütz, A. (1998), *Eléments de sociologie phénoménologique*, Paris : L'Harmattan.
- Thiétart R.-A. (et coll.) (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod