



**HAL**  
open science

## Explorer le champ des possibles : une posture méthodologique pour accompagner le travail entrepreneurial

Jean-Pierre Bréchet, Sandrine Emin, Nathalie Schieb-Bienfait

### ► To cite this version:

Jean-Pierre Bréchet, Sandrine Emin, Nathalie Schieb-Bienfait. Explorer le champ des possibles : une posture méthodologique pour accompagner le travail entrepreneurial. Colloque International francophone de l'entrepreneuriat et des PME 2010, Oct 2010, Bordeaux, France. hal-01524297

**HAL Id: hal-01524297**

**<https://hal.science/hal-01524297>**

Submitted on 17 May 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Communication CIFEPME 2010

### **Explorer le champ des possibles : une posture méthodologique pour accompagner le travail entrepreneurial**

**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](mailto:sandrine.emin@univ-angers.fr)

**Résumé :** Le terrain des mutations dans l'approvisionnement dans la restauration collective se caractérise par un foisonnement d'initiatives et des processus enchevêtrés d'émergence organisationnelle. Dans le contexte général d'une recherche-accompagnement collective et pluridisciplinaire, le souhait de rendre compte et d'accompagner les initiatives et les mutations sur ce terrain multi-acteurs et multi-niveaux d'analyse confronte à de vraies difficultés méthodologiques. Leur dépassement repose sur un rapport au réel envisagé en termes d'exploration 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, épistémologie, innovation, possibles, exploration

## INTRODUCTION

Cette contribution pose la question de la confrontation au terrain des pratiques pour se saisir des projets et contre-projets entrepreneuriaux des acteurs dans un contexte où **des acteurs collectifs font preuve d'initiatives**. Le terrain est celui du changement des pratiques d'approvisionnement en produits agroalimentaires de la restauration collective. Plus précisément, il s'agit de l'ambition de favoriser l'approvisionnement biologique et local des cuisines centrales des collectivités locales et territoriales, à la fois des grandes agglomérations et des petites communes. Ce changement souhaité suscite une pluralité de processus d'émergence organisationnelle, qui se caractérisent par la construction de différents artefacts (constitution de groupe de travail, d'association ; création d'entreprise...), traduisant une large diversité de situations entrepreneuriales (Fayolle, 2004). La situation entrepreneuriale agit comme un « espace de problématisation », que les acteurs cherchent, par le travail entrepreneurial qu'ils engagent, à co-construire et à délimiter (Avenier et Schmitt 2007, 2008 ; Schmitt, 2006).

Face à ce réel foisonnant d'initiatives multiples, aux difficultés d'en rendre compte, la nature de la contribution visée est principalement méthodologique. En synthèse, ce qui est avancé, c'est une démarche de confrontation au terrain compatible avec une posture épistémologique constructiviste (Avenier, 2010 a, b). 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 (cf. Le Moigne, 1990, 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 se saisir 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 fortement évolutif. Après presque deux ans d'accompagnement de trois acteurs majeurs de ces évolutions, **le Réseau Grand Ouest (RGO, cf. encadré 1), la cuisine centrale de Nantes et la Société coopérative d'intérêt collectif Cap 44 (SCIC Cap 44)** (cf. encadré 2), 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 en particulier à la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2006 pour une synthèse). Mais des difficultés demeurent et les exigences de ces méthodologies apparaissent difficiles voire impossibles à respecter dans le temps limité d'une recherche.

L'action des chercheurs repose sur leur implication dans la durée auprès des acteurs de terrain, cette implication recouvrant à la fois de la simple observation, de l'observation-participante, de la recherche-intervention, ce que nous convenons d'appeler de la recherche-accompagnement. 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 entrepreneuriat**, 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 aussi que nous parlons de recherche-accompagnement.

Pour parvenir à proposer les étapes de la méthodologie proposée nous allons tout 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 a reposé, pendant 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, puis depuis six mois sur l'accompagnement d'expérimentations et initiatives menées par la cuisine centrale de Nantes (acteur du RGO) et la SCIC Cap 44.

### 1.1. LE CONTEXTE EMPIRIQUE ET THEORIQUE 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 AMAP<sup>1</sup>, 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.

Engagé dans la recherche **sur les phénomènes entrepreneuriaux et plus largement les phénomènes d'émergence à caractère collectif**, notre groupe en Grand Ouest, constitué de trois chercheurs en sciences de gestion et d'un chercheur en sociologie a privilégié la question de l'introduction de produits locaux en restauration collective (notée RC) des écoles maternelles et élémentaires qui sont de la responsabilité des communes. Les diverses initiatives prises par les responsables de cuisines 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

---

1 Association pour le maintien d'une agriculture paysanne.

projets d'action possibles) et pour ainsi mieux cerner la genèse et la mise en œuvre de démarches d'introduction de tels produits.

A travers l'introduction de produits biologiques locaux en RC, il s'agit donc d'analyser des situations entrepreneuriales (Schmitt 2006 a,b), peut-être plus précisément de saisir et d'accompagner le travail entrepreneurial<sup>2</sup> compris comme la construction des relations et des savoirs qui rendent l'émergence de l'action collective possible (Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009)<sup>3</sup>. Le foisonnement et la variété des expérimentations témoignent du caractère très ouvert des multiples possibilités qui s'offrent aux acteurs : pas de solutions prédéterminées aussi bien en termes de pratiques d'achat, d'approvisionnement, de transformation, de distribution que de réseaux d'acteurs impliqués. Les stratégies collectives locales (gouvernance, modes de coordination...), ainsi que leurs effets (sur le territoire, sur les filières agricoles locales...) sont aussi repensées sur certaines facettes. On mesure le caractère ouvert et évolutif des situations que rencontrent et construisent les acteurs et qu'engage leur travail entrepreneurial. Par exemple, le problème initial du RGO a évolué de la question de l'approvisionnement en produits biologiques de la RC vers l'approvisionnement en produits biologiques locaux à la suite des rencontres de travail entre les acteurs.

Sur le plan théorique, nous nous inscrivons dans une posture artificialiste et régulationniste en matière de théorie de l'entreprise ou de l'action collective (Desreumaux et Bréchet, 2009). L'artificialisme promu par H. Simon dès le milieu du siècle dernier est la reconnaissance de la nature fondamentalement artificielle 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 que la rationalité de l'acteur peut se comprendre comme une rationalité projective à la fois créative et d'anticipation, ce que l'économie orthodoxe ignore, incapable ainsi de théoriser le phénomène entrepreneurial (Bréchet et Desreumaux, 2010 ; Bréchet et Prouteau, 2010). L'artificialisme, c'est aussi la reconnaissance de l'importance des projets des acteurs et des activités de conception. Les sciences de gestion s'associeraient ainsi naturellement aux sciences de la conception dont H. Simon souhaitait ardemment le développement. Ce que nous retenons ici, dans ce cadre artificialiste, c'est la théorie 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 acteurs<sup>4</sup>.

Reconnaissant 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, l'action est régulation au sens de la théorie de la régulation sociale de J-D. Reynaud (1997)<sup>5</sup>. 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). Une théorie de l'action collective ne peut qu'être une théorie fondée sur le projet

---

2 Cette perspective conduit à définir l'entrepreneuriat comme « la conception d'une situation évolutive correspondant à l'adaptation récursive, chemin faisant, de moyens à des fins, dans un but entrepreneurial, c'est-à-dire dans un but de création ou de développement d'une nouvelle organisation ou d'un projet (Avenier et Schmitt, 2008, p.14).

<sup>3</sup> Dans le cadre de la théorie de l'action collective définie par Hatchuel (2000, 2005).

<sup>4</sup> En ayant à l'esprit l'axiomatisation de l'action comme construction conjointe des savoirs et des relations (A. Hatchuel 2000).

<sup>5</sup> Cf. Bréchet (2008) pour une synthèse.

compris comme processus de conception et de régulation de l'action (Desreumaux et Bréchet, 2009).

Dans ce cadre, le **travail entrepreneurial** appelle une attention particulière, dans la dynamique de construction des relations et des savoirs qu'il initie. Il s'agit de comprendre comment certains acteurs, individuels ou collectifs prennent des initiatives et se constituent, comment des projets d'entreprendre deviennent des projets d'entreprise ou des projets collectifs (Bréchet, 1994 ; Bréchet, Schieb-Bienfait, Desreumaux, 2009).

Le paradigme artificialiste est étroitement lié à la posture pour ne pas dire au paradigme constructiviste (Avenier, 2010). J.-L. Le Moigne<sup>6</sup> a largement contribué à ce lien fort qui se nourrit aussi du paradigme de la complexité associé aux travaux d'E. Morin<sup>7</sup>. Fondamentalement, la reconnaissance des phénomènes d'auto-éco-organisation qui sont au fondement de la posture artificialiste engage à dépasser toute prétention positiviste. 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. 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 connaissance mais ce projet lui-même tire sa pertinence des projets d'action qu'il nourrit<sup>8</sup>.

## 1.2. DE LA DIFFICULTE DE SE SAISIR D'UN SYSTEME COMPLEXE

Notre objet de recherche présente la particularité de porter sur des phénomènes d'auto-éco-organisation multi-acteurs et multi-niveaux d'analyse parfaitement évolutifs. En ce sens nous les qualifions de complexes. Posons simplement d'abord, que notre projet de recherche, surtout dans la première phase, est de rendre compte des dynamiques que nous venons d'évoquer et de leur variété 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 délaissier ou cacher.

La première difficulté tient à la **multiplicité des acteurs** (publics, privés, à caractère associatif, usagers...) impliqués dans les régulations et les transformations. Si la restauration collective publique à travers les cuisines centrales joue un rôle d'impulsion au moment où nous abordons le terrain de recherche, les initiatives et les bouleversements naissent aussi dans divers univers d'acteurs (élus, militants, producteurs...). La question de la transformation des liens Producteurs-Consommateurs et du développement de l'approvisionnement en circuits de proximité met en jeu 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 agricoles nationaux et locaux, spécialisés dans le bio ou non, par les collectivités locales et territoriales qui ont la compétence de gestion de leurs systèmes de restauration scolaire. Ainsi, de nombreux acteurs pèsent sur les décisions prises : les acteurs privés de la restauration (comme Sodexo, Eurest), les acteurs du bio (producteurs et transformateurs), les acteurs institutionnels (Région, chambre d'agriculture, structures de représentation de la bio), sans oublier les élus, l'équipe

---

<sup>6</sup> Cf. par exemple Le Moigne (1993, 2000, 2001, 2003).

<sup>7</sup> Cf. par exemple Morin (1977, 1980, 1990).

<sup>8</sup> 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 »).

de cuisine, les gestionnaires, les acheteurs, les diététiciens, la direction de l'établissement scolaire, auxquels il faut ajouter les parents d'élèves et les enfants du côté des convives ou usagers, sans oublier les chercheurs.

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 aux projets de ces acteurs 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 et de projets enchevêtrés. 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 (macro, méso, micro)** qui doivent être mobilisés pour se saisir des régulations et de leurs transformations. Au niveau macroéconomique, on peut noter des éléments qui relèvent de la sphère juridique (le code des marchés publics, la réglementation sanitaire, les normes de qualité, les cahiers des charges de la bio), de la sphère économique (l'impact de la politique agricole commune- sur les programmes de soutien à l'agriculture conventionnelle et bio, par exemple), mais aussi du domaine politique (le Grenelle de l'environnement, les positions des élus des collectivités). 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 entraîne des transformations majeures des relations entre les producteurs et les consommateurs. On voit notamment émerger de nouvelles formes d'organisation et d'intermédiation (plus ou moins directes ou intermédiées), selon les acteurs individuels ou collectifs à l'origine du projet, le contexte local d'approvisionnement déjà en place (approvisionnement ou non via des intermédiaires tels que la SODEXO), les modes de gestion de la restauration collective (en régie ou concédée<sup>9</sup>) et les caractéristiques techniques de la cuisine (cuisine centrale ou cuisine propre à chaque établissement, capacité ou non à travailler les produits bruts non transformés). Ces changements de pratiques se heurtent 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

---

<sup>9</sup> 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.

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 2<sup>ème</sup> gamme (conserves), 3<sup>ème</sup> gamme (surgelé) et 4<sup>ème</sup> gamme (cru prêt à l'emploi tels que des légumes déjà lavés, épluchés et découpés) ? 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 ?

Il convient de préciser ici que 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, un nouvel acteur moteur émerger. 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.

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. C'est cette question de la méthode que nous voulons maintenant aborder.

## **2. LE TERRAIN D'UNE RECHERCHE COLLECTIVE : LA QUESTION METHODOLOGIQUE**

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. Nous reprendrons pour illustrer notre propos des éléments de la confrontation au terrain que nous venons d'évoquer.

### **2.1. LE DISPOSITIF DE RECHERCHE-ACCOMPAGNEMENT**

Les principales démarches conduites à l'heure actuelle par les différents acteurs du groupe de recherche ont consisté en études de cas sur le terrain. L'accès au terrain a été grandement favorisé par la participation, dès début 2009, aux travaux du Réseau Grand Ouest (RGO) sur l'achat public d'aliments biologiques et/ou locaux à destination de la RC. Il se poursuit par le suivi de diverses initiatives et expérimentations, notamment celles menées par la cuisine centrale de Nantes.



Un stagiaire de master 2 en école d'ingénieur agroalimentaire, encadré directement par l'enseignant chercheur sociologue<sup>10</sup> 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. Ils ont aussi été des moments de restitution du travail du stagiaire et des investigations réalisées par les salariés permanents et les adhérents du réseau (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 Bretagne<sup>11</sup> - et de producteurs –GAB Pays de la Loire<sup>12</sup>-, 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.

### **Encadré 1 : Le RGO, un réseau atypique**

Le RGO (Réseau Grand Ouest) est une association loi 1901 de dimension interrégionale (Bretagne, Pays de la Loire, Poitou-Charentes, Normandie) qui regroupe près de 80 collectivités territoriales (en 2009) souhaitant travailler en réseau sur le thème du développement durable. 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. 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) ;

10 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.

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

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

▪ 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 a suivi de sa constitution (début 2009) à sa dissolution (début 2010).

Ces journées ont été à l'origine de la rencontre d'acteurs moteurs de nouvelles initiatives - comme une expérimentation de l'introduction de poulets bio fermiers à la cuisine centrale de Nantes portée par le responsable de la cuisine centrale et le responsable de la SCIC Cap 44 autour des structures « essaimées » de cette coopérative : la CUMA 'Le Champ du cop' (abattoir local) et la SARL 'De la terre à l'assiette' (atelier de découpe et de transformation local). Les journées fournisseurs ont été à l'origine de la mise en place de cette initiative, notre présence nous permettant d'en devenir des acteurs privilégiés. Prenant le relais du RGO (dont le groupe de travail est aujourd'hui clos), la cuisine centrale de Nantes ainsi que la SCIC Cap 44 sont devenues pour notre groupe de chercheurs de nouveaux points d'entrée sur le terrain et de nouvelles structures d'accueil pour des stages longues durées d'étudiants de Master 2.

### **Encadré 2 : La SCIC CAP 44, une coopérative engagée**

CAP 44, est une société coopérative d'intérêt collectif, portée par des agriculteurs, des associations, des groupes et des élus locaux, dont l'utilité sociale repose sur la construction d'une agriculture paysanne (soucieuse des hommes), performante (créatrice d'emplois) et plurielle (ouverte aux attentes de la société). Ses champs d'interventions sont ceux du conseil auprès des collectivités (diagnostic de territoire, cartographie...), de la formation des acteurs locaux et l'organisation de colloques pour la Confédération Paysanne, de l'accompagnement des entreprises (transmission, reprise, développement, organisation...) et de la conduite de projets de création d'activités (par vente directe, transformation à la ferme...) et de développement local (par ex. Marais salants de Guérande). Parmi les projets portés par Cap 44, on peut noter :

1. La SARL « De la terre à l'assiette » réunissant une dizaine d'éleveurs en vente directe du pays de Nozay. Elle propose une prestation de découpe et de transformation pour les éleveurs, la mise à disposition de moyens techniques pour ces mêmes éleveurs (matériels, salles de découpe...), la vente aux professionnels (traiteurs, restaurateurs, cantines scolaires...) ainsi qu'aux consommateurs (magasin de producteurs).

2. La CUMA « Le champ du Coq » fédérant presque trente éleveurs de volaille du nord Loire-Atlantique, Ille et Vilaine et Morbihan pratiquant la vente directe. Elle permet la mise en commun du travail d'abattage.

Parallèlement, l'équipe de chercheurs a rencontré divers acteurs – des coopératives de producteurs, des transformateurs locaux, la chambre 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 et à étudier sur la période 2000-2003 nombres de protagonistes de ces démarches.

## 2.2. LES REPERES POUR UNE EXPLORATION DES POSSIBLES

A ce stade de notre retour d'expériences, nous voulons mettre l'accent sur la nécessité de prendre pleinement en considération dans une démarche de recherche-accompagnement **l'exploration des possibles**. Cette démarche repose sur une compréhension possibiliste du réel. Le rapport au réel n'a pas à être instruit simplement dans un rapport de vérité mais en termes de faisabilité aussi bien sur le passé que sur le futur. L'univers des possibles est alors strictement lié aux délibérations, aux choix et aux engagements qui l'engendrent. Ainsi le regard que l'on porte sur le réel nécessite de prendre en compte qu'il est le fruit, parmi d'autres possibles, des efforts et du travail entrepreneurial de certains acteurs qui ont su créer autour de leurs projets les dynamiques requises de mobilisation de ressources et de compétences. Les solutions retenues à un moment donné sont le fruit des engagements antérieurs, des pistes retenues mais aussi de celles qui ont été écartées, voire oubliées.

On peut alors admettre que certains réels sont accessibles, possibles ou réalisables, quand d'autres ne le sont pas. Le réel des pratiques observées est aussi un réel en train d'advenir sous une forme qui se construit et évolue. Ce réel se formant et se transformant n'est et n'était donc pas le seul réel possible : d'autres voies auraient pu être explorées par les acteurs, d'autres solutions retenues. Ce qui conduit à retenir deux modalités de rapport à l'inaccessible réalité en train de se former ou de se transformer : non réalisé / réalisé, réalisable / non réalisable. On pourrait aussi considérer la possibilité d'une expérimentation qui soit une position intermédiaire entre les modalités identifiées.

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. Une recherche-accompagnement est naturellement 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 donne pour objectif d'explorer les possibles et les marges de liberté des décideurs. La posture du chercheur sur le terrain est alors comprise comme un accompagnement des acteurs dans l'analyse et l'exploration des possibles. Il s'agit d'une démarche susceptible d'aider les acteurs à concevoir leur situation entrepreneuriale et à construire leur travail entrepreneurial.

Finalement, la démarche préconisée d'exploration des possibles peut se penser et s'organiser en deux temps : (1) Identifier et caractériser les possibles réalisés et non réalisés ; (2) Explorer les possibles réalisables ou non réalisables. Cette exploration est à multiples facettes et comporte bien des difficultés (cf. tableau 1). 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 ; Argyris, 1995 ; Liu, 1997) ou 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 étudiés<sup>13</sup>. 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. Il s'agit de ne pas fermer le champ des possibles, de ne pas restreindre la phase de conception et de résolution des problèmes.

---

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).

**Tableau 1 : L'exploration des possibles**

	<b>Objectifs</b>	<b>Démarche</b>	<b>Difficultés et risques</b>	<b>Recommandations</b>
<b>Identifier et caractériser les possibles réalisés / non réalisés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rendre compte des réalisations, expériences et des expérimentations en contexte</li> <li>- explorer les bonnes pratiques,</li> <li>- caractériser les expériences probantes,</li> <li>- analyser les expériences pérennisées et celles abandonnées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- observation et analyse des réalisations</li> <li>- entretiens à caractère exploratoire avec les acteurs significatifs ou illustratifs de la variété des pratiques-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vision partielle et biaisée</li> <li>- prendre le réel actualisé pour le seul réel possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prendre la mesure de la variété des phénomènes</li> <li>- identifier les acteurs et les lieux porteurs d'initiative</li> <li>- ne pas oublier de prendre la mesure de la pluralité des possibles qui s'offraient aux acteurs</li> </ul>
<b>Explorer les possibles réalisables/non réalisables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rendre compte des choix, des possibilités non retenues et des abandons</li> <li>- repérer les difficultés et les blocages</li> <li>- explorer les possibles, repérer et décrire les solutions envisageables, imaginer des solutions,</li> <li>- pointer les marges de liberté des décideurs</li> <li>- construire les relations et les savoirs susceptibles de favoriser l'action collective et l'expression des solutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- démarche prospective</li> <li>- rendre compte des projets des acteurs, études de cas qualitatives, analyse discours</li> <li>- apprécier les incompatibilités, prendre la mesure des difficultés</li> <li>- assurer un rôle de médiateur dans la construction des savoirs et des relations</li> <li>- observation participante, recherche action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- délaissier des acteurs-clés</li> <li>- ne pas voir les difficultés et les conflits d'acteurs</li> <li>- vision partielle des possibles ou défaut d'exploration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chercher les désaccords, les controverses, les incertitudes</li> <li>- dépasser le risque des entretiens ordinaires</li> </ul>

### **2.2.1. Identification et caractérisation des possibles réalisés/non réalisés**

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, 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 aux témoignages 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. De ce point de vue, 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 (voir encadré 3). Il s'agit de prendre la mesure de la pluralité des possibles qui s'offraient aux acteurs et d'aider à l'exploration des possibles envisageables. Ainsi, l'objet de cette étape est de décrire et analyser des réalisations, des innovations mises en œuvre mais aussi abandonnées en vue de constituer un stock commun de connaissance, de former des hypothèses de base partagées, de s'accorder sur des représentations qui soient susceptibles ensuite de constituer des « guides » de comportement (ce que Schütz (1953) appelle des systèmes de pertinence) (cf. Giordano, 1991). C'est la richesse que le collectif peut apporter en termes de réel envisagé qui est intéressante pour la construction du sens.

Des méthodologies variées sont possibles à ce stade (étude de cas qualitatives et entretiens, observation-participante, recherche-intervention...) et à activer en fonction de la nature des situations étudiées.

### **Encadré 3 : Dresser une carte des possibles**

Le travail exploratoire mené par l'élève ingénieur, encadré par l'équipe de chercheurs et par les acteurs de terrain du RGO doit être compris comme illustratif de ce travail de description des réalisations. 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. L'intérêt du groupe de recherche peut aussi résulter dans sa capacité à rassembler des informations similaires à travers la France (notamment les expériences menées en Rhône-Alpes également suivie par le programme LiProCo) et au niveau international (des chercheurs sont impliqués dans la mise en évidence des expériences probantes de pays moteurs sur le sujet).

Par ailleurs, 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. Ce que l'on peut aussi signaler c'est la variété des réponses apportées par les cuisines centrales selon les collectivités et ce pour tout un ensemble de raisons.

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...).

La journée de restitutive du travail effectué par le groupe de travail du RGO sur l'introduction de produits biologiques en RC consistait en une synthèse d'expériences, un guide de commande de produits biologique et locaux à l'usage des techniciens de la commande publique, des tableaux de saisonnalité par localisation, une connaissance des questions clés, des contraintes majeures à prendre en compte. 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, besoin d'engagement contractuel sur les prix d'achat...). On peut noter que les recommandations à l'usage des acheteurs avaient fortement évolué entre les premières réunions du groupe de travail du RGO et la séance de restitution finale. Elles intégraient *in fine* les contraintes et les possibilités offertes par les acteurs de l'offre tout en s'attachant au code des marchés publics (par ex. possibilité de faire référence à un écolabel mais pas au territoire).

A ce stade, il est essentiel d'identifier les acteurs porteurs, les lieux d'initiatives qui provoquent et accompagnent les changements. Le risque majeur est de délaissier des acteurs clés (voir encadré 4).

#### **Encadré 4 : le repérage des acteurs et des lieux d'initiatives**

Le repérage des lieux d'initiative, puis la rencontre des acteurs porteurs de projets se sont révélés 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. L'analyse de la formation et de la stabilisation des réseaux d'acteurs qui se forment serait à approfondir.

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) Bio Loire 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 « boussuler, faire bouger les pratiques »... C'est notamment le cas de la SCIC CAP 44. Cette dernière est parvenue 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 stratégies d'achat.

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 soient alors pas au rendez-vous des pratiques à venir. Mais quoi qu'il en soit, le RGO a favorisé les apprentissages individuels et collectifs.

### **2.2.2. Exploration des possibles réalisables/non réalisables**

Le second point vise à explorer les possibles réalisables ou non-réalisables dans une démarche de nature fondamentalement anticipatrice. 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, même si la connaissance des diverses solutions expérimentées, enrichit les représentations des uns et des autres et permet d'imaginer des solutions et constitue une première étape de l'exploration des possibles futurs, réalisables ou non-réalisables.

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. Il s'agit ici d'une démarche proactive, d'une certaine façon prospective. Les rencontres fournisseurs organisées par le RGO précédemment évoquées ont joué de ce point de vue un rôle essentiel (voir encadré 5). Ainsi, l'objet de cette étape est de participer de l'émergence des solutions, de la construction des relations et des savoirs susceptibles de favoriser l'action collective et l'expression des solutions. C'est en ce sens que l'on peut affirmer que le futur est à co-construire. Dans cette étape, il est indispensable de dépasser le risque des entretiens ordinaires (vision partielle et biaisée en fonction des interlocuteurs) par la confrontation des points de vue. Sur ce point, les journées fournisseurs ont permis la confrontation des discours et des points de vue des acteurs de l'agriculture conventionnelle et de la bio. Les entretiens doivent toujours être mis en relation, et d'une certaine façon triangulés, avec des pratiques et des expériences observables. On cherchera toujours à valider les propos par l'action, pour valider ou vérifier ce qui se passe réellement : comment des valeurs contradictoires peuvent être conciliées, comment des réseaux se forment et se stabilisent, quels accords et compromis sont trouvés localement, etc.

#### **Encadré 5 : L'exploration des réalisables/non réalisables : l'exemple des journées fournisseurs**

Les débats lors des journées fournisseurs 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 prend 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, 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.

De ce point de vue, 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 ou n'envisage pas les alternatives. Cette quête ne va pas de soi et pourtant elle révèle ce sur quoi les acteurs s'opposent, les différentes dimensions des débats. Pour ce faire, il est possible, comme le préconise la théorie de l'acteur-réseau (qui nous semble particulièrement fertile de ce point de vue) de suivre des acteurs et des initiatives clefs. Un apport majeur des chercheurs se situe, croyons-nous, dans le repérage et l'analyse des situations d'incertitude, des arguments des désaccords, des conflits et des controverses. L'accompagnement des acteurs et des projets, doit permettre aux chercheurs d'identifier les sujets sensibles. Ce faisant, la recherche pourra révéler les positions occupées par les divers acteurs : les acteurs majeurs tout comme ceux qui sont marginalisés dans certaines initiatives et contextes locaux. Par exemple, dans le cadre de notre étude, on peut noter le coût / valorisation du bio comme sujet de controverses récurrentes. 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 ». On aurait pu aussi retenir la question du périmètre du local, les arbitrages bio vs local, bio vs équitable, etc.

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 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, ce qu'a bien montré l'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993).

La question qui se pose est aussi celle de la posture des chercheurs à cette étape, notamment celle de leur modalité et de leur degré d'engagement. Les chercheurs peuvent intervenir plus ou moins lourdement dans le travail entrepreneurial. C'est précisément à ce questionnement que nous sommes actuellement confrontés ainsi qu'aux modalités méthodologiques à privilégier. Doit-on / peut-on s'engager (et pour quelle durée) dans une recherche action<sup>14</sup> 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).

## CONCLUSION

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

---

14 Comme le souligne Liu (1997, p. 39), « 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 ».



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 : il faut dépasser le risque des entretiens ordinaires, prendre la mesure des jeux d'acteurs qui se jouent, aller chercher les désaccords et les controverses, aller voir sur le terrain ce qui se passe. Ces recommandations simples dans leur énoncé ne sont nullement aisées en pratique. Suivre les acteurs dans les controverses n'est pas simple comme en témoigne la théorie de l'acteur-réseau.

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*<sup>15</sup>, 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.

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. 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 les mutations et les émergences étudiées.

Le chercheur nourrit-il lui-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 de contribuer avec les acteurs de terrain à l'élaboration d'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

---

<sup>15</sup> Cf. les travaux associés aux noms de Bréchet et Desreumaux.

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. Le travail des chercheurs vise aussi la légitimation des actions et des paroles des acteurs.

## BIBLIOGRAPHIE

- Argyris C., Putnam R.D. & Mc Lain Smith D. (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. (2010a, à paraître), "Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science", *Organization Studies*, Special Issue 'Organization Studies as Applied Science: The Generation and Use of Academic Knowledge about Organizations'.
- Avenier M.-J. (2010b), « Retrouver l'Esprit de la Vallée du Constructivisme en remontant à ses sources épistémiques », Congrès AIMS, Luxembourg,
- Avenier M.-J. & Schmitt C. (coord.), (2007), *La construction de savoirs pour l'action*, Paris : L'Harmattan.
- Avenier M.-J. & Schmitt C. (2008), "Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ?", Congrès CIFEPME.
- 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, p. 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. (2002), « Sciences de gestion et pratiques de management. Le cas du management stratégique », in *Sciences de gestion et pratiques managériales*, Paris, Economica, collection Gestion, p. 9-22.
- Bréchet J.-P. & Desreumaux A. (2010, à paraître), « Agir projectif, action collective et autonomie », *Management International*.
- Bréchet J.-P. & Prouteau L. (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 Socio-économie*.
- 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, p.37-54.
- 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, p. 61- 83.
- Fayolle A. (2004), « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », *Revue Internationale PME*, vol.17, n°1, p.101-121.
- 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.
- Glaserfeld von E. (1984), An introduction to radical constructivism, in *The invented reality : how do we know we believe we know*, p. Watzlawick (ed.), 17-40, New York : Norton.
- Hatchuel A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in David et al. (2000), p. 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 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*, Paris : 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*, Paris : Gallimard, La Pléiade.
- Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu ; l'action collective et la régulation sociale*, 3ème édition, Paris: Armand Colin.
- Schmitt C. (2006a), "De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet", dans P. Lièvre, M. Lecoutre, M.K. Traoré, *Management de projets, les règles de l'activité à projet*, Paris : Hermès/ Lavoisier, p.125-135.
- Schmitt C. (2006b), « Les logiques de création : la place de la conception dans le processus de structuration des organisations », dans W. Azan, F. Bares et C. Cornolti, *Logiques de création : enjeux théoriques et management*, Paris, L'harmattan.
- 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.