



HAL
open science

**Favoriser l'approvisionnement local de la
restauration collective sur un territoire. Un jeu de rôle
semi-coopératif comme moteur
d'interconnaissance et de co-construction. In:
Lardon S. & Nguyen Ba S. (2020). Comment adapter et
hybrider les démarches participatives dans les
territoires ?**

Céline Raimbert, Gwenaëlle Raton

► **To cite this version:**

Céline Raimbert, Gwenaëlle Raton. Favoriser l'approvisionnement local de la restauration collective sur un territoire. Un jeu de rôle semi-coopératif comme moteur d'interconnaissance et de co-construction. In: Lardon S. & Nguyen Ba S. (2020). Comment adapter et hybrider les démarches participatives dans les territoires?. Favoriser l'approvisionnement local de la restauration collective sur un territoire. Un jeu de rôle semi-coopératif comme moteur d'interconnaissance et de co-construction. In: Lardon S. & Nguyen Ba S. (2020). Comment adapter et hybrider les démarches participatives dans les territoires?, pp. 235-251, 2020, 2-7380-1437-2. hal-03138843

HAL Id: hal-03138843

<https://hal.science/hal-03138843>

Submitted on 11 Feb 2021

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.

8° Colloque du réseau OPDE Des Outils pour Décider Ensemble

<https://www.reseau-opde.net>



Groupe de travail transversal PSDR4 « Systèmes alimentaires et forestiers, circuits et circularités »

<https://www.psd.fr/index.php?lg=FR>



Colloque OPDE 2019 Clermont-Ferrand 15 et 16 octobre 2019
« Comment adapter et hybrider les démarches participatives dans les territoires ? »

Article de 10 à 15 pages à envoyer avant le 30 septembre à Sylvie Lardon sylvie.lardon@agroparistech.fr

FAVORISER L'APPROVISIONNEMENT LOCAL DE LA RESTAURATION COLLECTIVE SUR UN TERRITOIRE

Un jeu de rôle semi-coopératif comme moteur d'interconnaissance et de co-construction

Céline RAIMBERT (1)

Gwenaëlle RATON (2)

(1) IFSTTAR Villeneuve-d'Ascq, 20 rue Elisée Reclus, 59650 Villeneuve-d'Ascq, celine.raimbert@gmail.com

(2) IFSTTAR Bron, 25 Avenue François Mitterrand, 69500 Bron, gwenaelle.raton@ifsttar.fr

Résumé :

L'approvisionnement local de la restauration collective est mis à l'agenda de nombreux territoires. Les nouvelles injonctions étatiques, impulsées par le Grenelle de l'Environnement de 2007, insistent sur l'exemplarité des collectivités publiques (Darly et Aubry 2014). La loi Agriculture et Alimentation (Egalim) de 2018 vient renforcer ces injonctions en fixant un objectif de 50% de produits de qualité dans la restauration collective. Outre la volonté de promouvoir une alimentation de qualité, les actions menées en faveur de l'approvisionnement local sont perçues comme un moyen pour les collectivités de déployer des politiques alimentaires innovantes. Pourtant, de nombreux freins sont encore à lever. Parmi ces derniers, la multiplicité et diversité des acteurs ainsi que leur déficit de connaissances mutuelles sont fréquemment soulignés (Le Velly *et al.*, 2011).

Dans le cadre d'un projet de recherche-action visant à produire des méthodes d'accompagnement sur la thématique logistique, un jeu de rôle semi-coopératif a été élaboré. Il met en scène producteurs agricoles, chefs de cuisine, gestionnaires d'établissements, conseils agricoles et collectivités locales.

Conçu comme une immersion dans la réalité des métiers, le jeu a pour objectif de favoriser l'interconnaissance des acteurs.

Nous nous demandons comment la méthode du jeu de rôle permet de mettre en évidence les contraintes logistiques respectives des acteurs et quelle interconnaissance est produite par le jeu. Nous interrogeons aussi les solutions émergent lors des sessions de jeu, en tentant de les qualifier et de les situer au regard des leviers, notamment collectifs, identifiés dans la littérature.

Le jeu, encore en phase de test, fait émerger des résultats préliminaires, à la fois relatifs à la conception du jeu (1) et à ses objectifs (2).

(1) Quoique la restauration collective constitue l'un des débouchés les plus complexes des circuits courts (multiplicité des acteurs et des tâches, contexte réglementaire), la jouabilité du jeu semble assurée, grâce à des phases de jeu (correspondant à un service de restauration) d'une durée raisonnable (45 minutes environ), du matériel simple d'utilisation et des actions assimilées rapidement par les joueurs. Le second résultat tient à l'adhésion des joueurs et à la légitimité du jeu, illustrant d'un dosage satisfaisant entre complexité et simplification d'une réalité. L'orientation logistique donnée au jeu participe à favoriser la jouabilité et l'adhésion, car elle incite à centrer le jeu sur des tâches (passer commande, livrer, réceptionner, facturer) dont l'opérationnalité et la matérialité facilitent la transcription dans le jeu et l'appropriation par les joueurs. L'entrée logistique offre également une place de choix aux interactions entre les acteurs, nécessaires pour de nombreuses actions (élaborer une stratégie d'achat, négocier les prix, passer commandes, etc.), incitant à la discussion.

(2) D'un point de vue de l'interconnaissance, les contraintes les plus souvent évoquées par les joueurs concernent la temporalité des acteurs : gestion court-termiste des situations, surcharge de travail et multiplicité des tâches pour les chefs et *a fortiori* pour les producteurs qui manquent de temps pour dialoguer avec leurs pairs ou avec d'éventuels clients. S'ajoutent des constats concernant la solitude des producteurs contrastant avec les duos chefs de cuisine/gestionnaires ou encore un manque de vision globale de la situation qui rend plus difficiles les décisions relatives aux investissements et aux incitations.

Les contraintes exprimées obligent les joueurs, au cours de la session, à élaborer des stratégies de contournement. Les solutions adoptées sont graduelles et plus ou moins abouties. Elles peuvent être simples et individuelles (acquérir un panneau publicitaire), elles peuvent reposer sur des collaborations logistiques ponctuelles (partager un trajet) ou sur des stratégies collectives plus pérennes (constitution d'association, acquisition conjointe de matériel, etc.). En termes de processus d'adoption des solutions, au moins deux constats peuvent être faits : le rôle d'incitateur des collectivités et du conseil agricole, des solutions qui reposent plus souvent sur l'action collective des producteurs que sur celle des restaurants. Si la plupart des solutions individuelles mises en place dans les sessions sont le fruit d'outils préalablement présents dans le jeu, ce n'est pas le cas des solutions collectives qui, quoique similaires, ont été propres à chaque session, et laissent entrevoir de potentiels enjeux d'acceptabilité.

Mots-clés : Restauration collective – approvisionnements locaux - circuits alimentaires de proximité
- Jeu de rôle semi-coopératif – organisations logistiques collectives

Colloque OPDE 2019 Clermont-Ferrand 15 et 16 octobre 2019
« Comment adapter et hybrider les démarches participatives
dans les territoires ? »

INTRODUCTION

L'approvisionnement local de la restauration collective est mis à l'agenda de nombreux territoires. Les nouvelles injonctions étatiques, impulsées par le Grenelle de l'Environnement de 2007, insistent sur l'exemplarité des collectivités publiques (Darly et Aubry, 2014). Adoptée en octobre 2018, la loi Agriculture et Alimentation (Egalim) vient renforcer ces injonctions en fixant un objectif de 50% de produits de qualité, dont 20% de produits biologiques, dans la restauration collective. Outre la volonté de promouvoir une alimentation de qualité, les actions menées en faveur de l'approvisionnement local sont perçues comme un moyen pour les collectivités de déployer des politiques alimentaires innovantes. Dans ce contexte, l'attention spécifique portée à la restauration collective a valeur d'exemplarité.

Malgré le volontarisme politique affiché, les résultats restent mitigés (Le Velly *et al.*, 2011). Ils impliquent notamment des changements de pratique coûteux qui peinent à s'amorcer. Des travaux récents en sociologie économique (Callon *et al.*, 2001 ; Cochoy et Dubuisson-Quellier, 2000 ; Dobbin, 2004 ; Karpik, 1996 ; Steiner et Vatin, 2009) ont montré que « *la rencontre de l'offre et la demande suppose l'existence d'investissements spécifiques et combien le fonctionnement des relations marchandes dépend de la forme des réseaux, règles, dispositifs matériels et représentations culturelles sur lesquelles elles s'appuient* » (Le Velly et Bréchet, 2011). Au sein des relations marchandes, se pose également la question de l'organisation logistique de la distribution (Blanquart *et al.*, 2015). Habités aux schémas d'approvisionnement conventionnels, caractérisés notamment par des délais de commande courts, la prise en charge de l'organisation de la livraison et des systèmes d'informations facilitant les échanges, les acteurs de la restauration collective peinent à retrouver de pareilles modalités auprès des producteurs agricoles locaux dont l'organisation logistique est souvent bien plus « artisanale » (faible visibilité sur les disponibilités, prise de commande non systématisée, conditions de livraison plus strictes compensées par des pratiques d'arrangements ponctuels etc.). En outre la rencontre entre offre et demande peut être mal aisée pour des questions de volumes, de saisonnalité et de gamme de produits.

Dans ce cadre, nous nous interrogeons plus spécifiquement sur les freins à la rencontre des besoins logistiques entre offre locale et demande de la restauration collective. Notre hypothèse est la suivante : la méconnaissance des contraintes logistiques respectives constitue un facteur bloquant à toute rencontre entre offre et demande. Nous émettons l'hypothèse que l'objectif d'interconnaissance (connaissance mutuelle des contraintes logistiques) peut être atteint par le jeu et que la lisibilité offerte sur les questionnements respectifs de chacun des acteurs de la chaîne d'approvisionnement favorise l'émergence de solutions communes co-construites au cours du jeu. Nous nous demandons comment la méthode du jeu de rôle permet de mettre en évidence les contraintes logistiques respectives des acteurs et quelle interconnaissance est produite par le jeu. Nous interrogeons aussi les solutions émergeant lors des sessions de jeu, en tentant de les qualifier et de les situer au regard des leviers, notamment collectifs, identifiés dans la littérature.

Pour débiter, cet article présente les problématiques propres à l'approvisionnement local de la restauration collective et les méthodes de jeu visant à favoriser l'interconnaissance. La seconde partie est consacrée aux aspects méthodologiques, présentant le contexte dans lequel le jeu de rôle a été développé, sa construction et les choix réalisés. Enfin, en nous appuyant sur les sessions de jeu menées, nous nous attachons à proposer deux types de résultats. Les premiers, méthodologiques, interrogent la conception du jeu, sa jouabilité et sa légitimité. Les seconds, plus pratiques, reviennent sur les objectifs fixés d'interconnaissance et de co-construction, en tentant d'identifier les types de contraintes et de solutions mises en lumière lors des sessions de jeu.

1. ÉTAT DE L'ART

1.1 Les problématiques propres à l'approvisionnement local de la restauration collective

Le débouché commercial « restauration collective » est sans doute le débouché le plus complexe des chaînes alimentaires courtes et de proximité. Romeyer (2012) avance que la difficulté de rencontre entre l'offre de produits locaux et la demande de la restauration collective se cristallise sur des problématiques logistiques et organisationnelles et sur le coût pour tous les acteurs de réels et profonds changements de pratiques logistiques. Retranscrire par le jeu l'approvisionnement local de la restauration collective est un exercice difficile dans la mesure où il est nécessaire de rendre compte d'une multiplicité d'acteurs (chefs de cuisine, gestionnaires, producteurs, convives et tiers-acteurs institutionnels), d'objectifs et de relations entre ces acteurs.

Comme dans toute chaîne logistique, l'approvisionnement local de la restauration collective nécessite la coordination d'un ensemble d'acteurs ayant des objectifs distincts. D'autres formes spécifiques de coordination, ajoutant de la complexité, sont également souvent nécessaires comme des coordinations entre producteurs afin de remplir les objectifs de volumes ou entre établissements scolaires dans la cadre d'une organisation alimentaire territoriale. La complexité est ainsi accrue par cette dimension politique et territoriale de la restauration collective qui intègre des acteurs situés en marge de la chaîne d'approvisionnement et de ce fait moins représentés dans les autres débouchés. Nous les appelons des « tiers-acteurs ». Acteurs territoriaux pour la plupart, ils remplissent des fonctions de conseils ou sont chargés de retranscrire à différents échelons territoriaux les objectifs de l'État, les objectifs de développement territorial local, les objectifs fixés par le rectorat ou encore par les élus représentants des producteurs agricoles. La plupart de ces objectifs sont heureusement non antagoniques comme ceux tournés vers la qualité alimentaire des produits consommés, mais également vers l'alimentation durable comme source de croissance économique locale, de maintien d'une agriculture locale et de développement local. Pourtant, chaque type d'acteur les retranscrit à sa manière, avec ses méthodes et ses publics cibles spécifiques.

Ainsi, outre la diversité des acteurs et de leurs objectifs, ce sont les relations entre acteurs qui sont à questionner et notamment leur capacité à se coordonner. La littérature souligne le déficit de connaissances mutuelles parmi ces acteurs (Le Velly *et al.*, 2011). Il concerne aussi bien les objectifs de chacun que les contraintes propres à leurs métiers et à l'organisation de leur travail. Et ce d'autant plus qu'approvisionner la restauration collective en produits locaux suppose des transformations profondes des organisations à différents niveaux (MAAF, 2014) : pour les exploitations agricoles, mais aussi pour les restaurants, pour le conditionnement des denrées et la livraison, mais aussi pour la prise de commande, la réception des produits et la confection des repas.

L'enjeu actuel semble donc bien résider dans la possibilité de créer une proximité nouvelle entre chefs de cuisine et producteurs agricoles, entre les tiers-acteurs et les acteurs de la chaîne d'approvisionnement mais aussi entre producteurs et entre établissements scolaires.

Aujourd'hui, le recours au groupement d'achat constitue un moyen d'augmenter le pourcentage de produits locaux sans résoudre le manque d'interconnaissance entre chefs de cuisine et producteurs. En maintenant un système logistique conventionnel, ce mode d'approvisionnement fluidifie les transactions (garantie de volumes, facilité de livraison, prix négociés) sans permettre aux exploitations en circuits courts de s'y intégrer, ni, de ce fait, de développer un système alimentaire local durable. Pour relever ces défis, les travaux scientifiques insistent sur les bienfaits des organisations collectives et de la mutualisation (Blanquart *et al.*, 2015). Sont ainsi testées sur les territoires diverses solutions : le recensement et la mise en contact des acteurs, l'émergence de solutions matérielles comme les plateformes logistiques collectives (MAAF, 2015) ou le covoiturage de produits. Peinant souvent à se pérenniser faute d'adhésion (Le Velly et Bréchet, 2011), nous choisissons ici d'investir la question de l'interconnaissance, appliqué à la logistique et son organisation.

1.2 Pour favoriser l'interconnaissance, quelle méthode de jeu ?

Les jeux sérieux sont une méthode utilisée dans le cadre de démarches participatives pour traiter de problèmes communs. Ils apparaissent comme un moyen de communication alternatif (Barreteau *et al.*, 2002) permettant la mise en discussion et en négociation d'acteurs. Spécifiquement pour le jeu de rôle, chaque joueur est invité à se mettre en situation et à entrer dans la peau d'un acteur spécifique. D'Aquino *et al.* décrivent le jeu de rôle en ces termes : « *une technique classique d'analyse de situation en groupe, où chaque participant joue le rôle d'un acteur de la situation à analyser, afin de mieux évaluer les différents aspects, en particulier ceux concernant les mobiles et les interactions entre acteurs* » (2002 : 68-69). Le jeu de rôle est ainsi particulièrement indiqué lorsqu'il s'agit d'un groupe de décideurs aux profils, intérêts et représentations différents.

Les jeux sérieux reposent sur trois grands principes, qui vont créer un environnement spécifique et ainsi favoriser la participation des acteurs et l'éclosion d'une discussion constructive :

- La simulation : le jeu permet la création d'un environnement spécifique simplifié. S'il s'agit bien de représenter le monde réel, le jeu construit un monde virtuel parce que simplifié ou modélisé. Circonscrit dans un temps et un espace délimités, le jeu repose sur un nombre limité d'acteurs et un corpus de règles prédéfinies. Se caractérisant par des conditions de victoires, actions possibles, etc. les règles visent à retranscrire, à grands traits, les contraintes et objectifs propres à chaque rôle. Dans ce cadre, le jeu opère des sélections dont l'objectif est de mettre en valeur certaines dimensions d'un problème ou d'une situation. Il s'agit ainsi de grossir certaines mécaniques du système, au détriment de certaines autres, volontairement oubliées. La simplification vise à la fois à atténuer les enjeux liés à des contextes spécifiques susceptibles de détourner les acteurs du problème commun (Imache *et al.*, 2009) et à favoriser l'action. En effet, l'intérêt de la simulation est de donner l'opportunité aux acteurs-joueurs de mettre en place des processus d'apprentissage par le faire (*learning by doing*) et une pédagogie par l'erreur.

-L'immersion : l'environnement créé est certes simplifié mais réaliste. Dans le cadre de jeux sérieux, la distance entre le monde réel et le monde virtuel doit demeurer la plus faible possible, sous peine de compromettre la pertinence de la démarche (Barreteau *et al.*, 2002 : 801). L'immersion ne pourra être effective que si le monde virtuel créé est considéré comme représentatif par les acteurs du jeu. Ceci va déterminer la légitimité de l'outil et avec elle l'engagement des acteurs dans le jeu et, donc, la qualité des résultats obtenus dans le cadre du jeu. Barreteau *et al.* (2002) précisent ainsi que la légitimité du jeu auprès des acteurs ne se mesure pas qu'à l'aune de sa capacité à représenter le monde réel, mais aussi de sa capacité à être jugé pertinent en tant qu'outil pour répondre à un problème donné.

- L'interaction : l'environnement créé offre un espace de dialogue entre les acteurs. En fonction des mécanismes sous-jacents au jeu, les interactions sont plus ou moins nombreuses et fréquentes. Elles peuvent être renforcées par des mécanismes coopératifs ou semi-coopératifs. En effet, l'existence d'un (ou plusieurs) objectif-s commun-s (aux côtés ou au lieu d'objectifs individuels) favorise les échanges entre les acteurs-joueurs, *a fortiori* dans des jeux à somme non nulle où la victoire des uns n'est pas conditionnée par la défaite des autres, mais où, au contraire, les acteurs-joueurs gagnent ou perdent ensemble.

Finalement, le jeu de rôle vise à favoriser la mise en place d'une vision partagée d'une certaine situation ou d'un certain problème, permettant ainsi l'émergence d'une communauté de pratiques (Wenger, 1998) et l'instauration d'un processus de négociation entre les acteurs (Boltanski et Thévenot, *apud* Barreteau *et al.*, 2002). C'est par le processus de négociation entre les acteurs que pourront éclore des solutions collectives co-construites.

Le choix de cette méthode a été fait afin de favoriser l'interconnaissance entre les acteurs de la restauration collective et l'émergence de temps de dialogues. Les dialogues émergents peuvent être de nature à décrypter/expliciter les points de blocage mis en évidence dans le jeu ou, s'ils sont intégrés et compris rapidement par le jeu, à discuter de solutions collectives co-construites pour les contourner.

Ainsi, au-delà de l'objectif fixé, les questions qui se posent sont les suivantes : dans quelle mesure cette méthode est-elle applicable au sujet de la restauration collective, décrite dans la littérature comme particulièrement complexe ? Dans quelle mesure est-elle applicable à la question logistique en particulier ? Est-il possible en un temps limité d'exposer et de rendre lisible une chaîne d'approvisionnement dans son entier, en incluant la participation des tiers-acteurs ? Comment rendre compte des difficultés logistiques rencontrées par les acteurs opérationnels effectuant des opérations matérielles sur les produits ? Dans quelle mesure les contraintes exposées laissent-elles la place au dialogue ?

2. MÉTHODES

2.1 Le projet COLCICCA

Ce travail est l'un des résultats du projet COLCICCA (Concevoir des Organisations Logistiques Collectives et Intelligentes pour les Circuits Courts Alimentaires) mené entre 2017 et 2019. Porté par le CEREMA, l'IFSTTAR et la Chambre d'Agriculture du Nord-Pas de Calais, COLCICCA est un projet de recherche-action centrée sur l'accompagnement de collectifs de producteurs agricoles en circuits courts sur les enjeux logistiques. Il visait à la fois à mettre au point diverses méthodes d'accompagnement et à en interroger les résultats et la pertinence. Le jeu de rôle figure parmi les méthodes développées et questionnées.

Préalablement à la conception du jeu, une enquête sur la restauration collective a été réalisée. Elle a consisté à identifier les principaux acteurs de ce système et à les interroger afin d'obtenir des informations concernant leurs objectifs (critères de satisfactions et objectifs attendus), leurs actions (actuelles et leur étendue possible) et leurs contraintes relatives à l'approvisionnement local de la restauration collective. Au total, nous avons mené des entretiens auprès de :

- six producteur-riche-s agricoles travaillant avec des restaurants collectifs,
- un chef de cuisine d'un établissement scolaire
- un gestionnaire d'établissement scolaire
- six chargé-e-s de mission restauration collective ou agriculture au sein de collectivités territoriales (départements du Nord et du Pas-de-Calais, région Hauts-de-France)
- trois conseillères agricoles

Outre les entretiens, nous avons participé à diverses réunions de la région Hauts-de-France concernant la restauration collective et en présence des principales parties prenantes (gestionnaires, chefs de cuisine, conseil agricole, organismes professionnels agricoles, acteurs économiques du monde agricole/agro-alimentaire).

2.2 Le jeu de rôle

2.2.1. Les grands principes du jeu

L'objectif principal du jeu est de favoriser l'interconnaissance entre les acteurs, en reproduisant les contraintes et objectifs de chacun des acteurs impliqués dans l'approvisionnement local de la restauration collective. La conception des règles du jeu est un moment important de la méthodologie puisque ces dernières doivent permettre l'application des trois grands principes des jeux sérieux (simulation, immersion et interaction). Les choix effectués sont les suivants.

Le jeu simule un territoire où sont localisés et amenés à interagir différents acteurs qui possèdent des prérogatives propres et sont mus par des objectifs spécifiques :

- Des acteurs menant des actions opérationnelles et matérielles

En concentrant les actions opérationnelles (et matérielles), ils apparaissent comme les acteurs centraux du jeu. S'ils sont doublés (deux acteurs-joueurs par catégorie), c'est pour illustrer de possibles effets de concurrence, aussi bien entre producteurs agricoles qu'entre établissements scolaires, mais également pour donner la possibilité de mettre en place des solutions collectives et/ou des mutualisations. Sont donc représentés, de façon active (en tant qu'acteurs-joueurs) dans le jeu :

- 2 établissements scolaires, dans chacun desquels officient un chef de cuisine et un gestionnaire, qui constituent un binôme.

Les chefs de cuisine ont pour objectif de proposer à une base de 100 convives des repas équilibrés (désignés par le fait d'être composés d'une certaine proportion de produits carnés et laitiers, ainsi que de fruits et légumes) et de qualité (désignée par le fait de comporter une certaine proportion de produits locaux).

Les gestionnaires doivent, pour leur part, gérer le budget alloué à la restauration collective et veiller à son équilibre. Ils sont également responsables de l'application du respect de la réglementation en vigueur, concernant les marchés publics notamment.

- 2 exploitations agricoles qui produisent des fruits et légumes (l'une se consacre à la production de carottes et de pommes de terre, l'autre de salades et de pommes).

Les producteurs ont pour principal objectif d'assurer la pérennité et, ce faisant, la rentabilité de leur exploitation. Pour cela, ils doivent produire des denrées, les vendre et les livrer pour un bon prix, tout en limitant leurs coûts.

- Les acteurs de la gouvernance alimentaire :

Pour mieux immerger les acteurs dans le jeu et prendre en compte le rôle incitatif des collectivités dans l'approvisionnement alimentaire, le choix a été fait d'intégrer également des tiers-acteurs qui n'ont pas de fonction opérationnelle mais plutôt des fonctions-supports.

- Un conseil agricole qui assiste les producteurs et, dans une moindre mesure, les chefs de cuisine. Le conseil agricole peut donner des conseils divers et favoriser les rencontres entre les différentes catégories d'acteurs. L'objectif premier du conseil agricole est de satisfaire les producteurs agricoles pour lesquels il joue un rôle de représentation ;
- La collectivité territoriale a le pouvoir de fixer des objectifs en termes d'approvisionnement local, d'inciter les acteurs de son territoire à les atteindre (notamment *via* des subventions) et de les faire se rencontrer. Son objectif est, dans le respect de la loi, de parvenir à une satisfaction collective des acteurs de son territoire.

- Les acteurs joués par l'animateur

En plus des rôles joués, deux autres catégories d'acteurs sont présentes :

- Le grossiste qui peut à la fois acheter des produits aux producteurs agricoles et en vendre d'autres (non-locaux) aux établissements scolaires. Les prix du grossiste sont fixés par ce dernier et non négociables ; ils comprennent les frais de livraison. Les contraintes de livraison du grossiste sont, par ailleurs, désignées comme faibles par rapport aux producteurs. Ce rôle est joué par un animateur, il ne dispose pas de tours de jeu et se contente d'intervenir à la demande des acteurs-joueurs. Le grossiste a été intégré dans le jeu afin de figurer le système conventionnel d'approvisionnement, très concurrentiel face aux producteurs agricoles locaux.
- Les convives, dont la satisfaction est évaluée après chaque repas servi. Cette satisfaction est essentielle pour que le chef de cuisine notamment remplisse ses objectifs et obtiennent les points de victoire en conséquence.

Outre ces deux rôles, l'animateur est en charge d'autres tâches permettant de guider et structurer le déroulé du jeu : énoncer les règles du jeu et veiller à leur mise en application, décompter le temps consacré à la prise de décision et aux échanges entre acteurs-joueurs, attribuer les points de victoire et ainsi dresser le bilan du déroulé du jeu. Il intervient dans le jeu pour le fluidifier, rappeler les objectifs, les actions nécessaires à la fin du jeu, recentrer sur les objectifs premiers.

Ainsi, dans le jeu, à chaque rôle sont associés des objectifs spécifiques. Mais, en tant que jeu semi-coopératif, s'ajoute à ces objectifs spécifiques, un objectif collectif à accomplir qui conditionne l'issue du jeu. Il s'agit, en l'occurrence, de favoriser l'approvisionnement local de la restauration collective. Le but du jeu est donc, en définitive, pour les joueurs, de trouver l'équilibre entre l'objectif collectif et les objectifs individuels afin que tout le monde gagne ensemble.

2.2.2. Les mécanismes du jeu

La temporalité et la spatialité du jeu

Le jeu est situé dans le temps et, pour des raisons pratiques, doit pouvoir se tenir sur une demi-journée maximum.

La temporalité du jeu est composée de cycles de jeu (au moins 2), chacun constitués de tours de jeu (3). Un cycle représente le temps nécessaire à la réalisation des repas pour un service. À la fin de chaque cycle, le chef de cuisine doit avoir préparé les repas pour les convives. Pour chaque cycle, chaque type d'acteur a un nombre d'actions maximum à effectuer (Photo 1). Le nombre d'actions symbolise la charge de travail de chaque acteur concernant la restauration collective. Ainsi selon les catégories d'acteurs présentées plus haut, le nombre d'actions varie de 6 (pour les catégories opérationnelles) à 4 (pour les catégories décisionnelles/supports). Chaque joueur peut choisir de répartir ses actions à sa guise au sein des 3 tours : par exemple, il peut utiliser une action au premier tour, trois au second et deux au dernier tour ; il n'est pas obligé de jouer toutes ses actions, ni de jouer des actions à chaque tour.

CYCLE 1
Tous légumes en local + 5000 pes crédit
dimeubans

Subvent:
- carte de visite I
- véhicule 1 II

	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Collectivité	X	X	X	X								
Conseil agri.	X	X	X	X								
Chef CJP.	X	X	X	X	X	X						
Gest. CSP	X	X	X	X	X							
Prod. Ferme B1	X	X	X	X	X	X						
Chef C. SAB	X	X	X	X	X	X						
Gest. C. SAB	X	X	X	X	X	X						
Prod. GAEC PV	X	X	X	X	X	X						

Photo 1. Le décompte des actions des joueurs lors d'un cycle de jeu, session du 20 juin 2019 à Lille.
Source : G. Raton.

De plus, si un certain nombre d'actions sont communes à l'ensemble des joueurs (par exemple, solliciter un autre joueur) et peuvent être réparties au sein de binômes le cas échéant (par exemple les chefs de cuisine comme les gestionnaires sont en mesure de passer des commandes), d'autres sont propres à chaque type d'acteur et permettent de renforcer la perception de certaines contraintes métiers. Ainsi, seuls les producteurs peuvent livrer, seuls les gestionnaires et les producteurs peuvent émettre des factures, seul le chef de cuisine peut réceptionner les commandes et préparer les repas. En revanche, il est prévu, pour stimuler la créativité des joueurs et l'émergence de solutions, des actions « vides » à soumettre à l'animateur du jeu. Par ailleurs, la temporalité est conçue comme une variable modifiable : il est possible d'acquérir des actions supplémentaires en cours de jeu. Sous forme de subventions non monétaires, elles sont distribuées par la collectivité sous conditions, fixées par

cette dernière. Cette possibilité vise à favoriser au cours du jeu l'apparition de solutions collectives. L'animateur supervise le temps – égal pour tous – dont dispose chaque acteur pour prendre des décisions sur la/les actions à réaliser. Le jeu contient des moments d'interactions entre acteurs (jeton de sollicitation) pendant lesquels les acteurs, qui en ont fait le choix, échangent oralement devant tous, durant un temps limité également défini par l'animateur (variable en fonction des tours).

En définitive, la temporalité du jeu acquiert une dimension stratégique, en symbolisant les contraintes temporelles propres à chaque acteur de l'approvisionnement de la restauration collective. Tandis que la limitation du nombre d'actions et le temps limité autorisé pour jouer son tour symbolisent le peu de temps disponible aux acteurs-joueurs pour réaliser leurs actions, la répartition libre des actions au cours des tours permet d'illustrer la responsabilité incombant à chaque acteur-joueur quant à la gestion de son temps et de ses actions. Tout en cadrant le temps, ce procédé autorise une souplesse qui laisse aux acteurs-joueurs la possibilité d'expérimenter les difficultés liées au fait de devoir réaliser des actions stratégiques (relatives à des objectifs spécifiques) sans toujours avoir accès à des informations complètes/suffisantes et dans un temps restreint.

En outre, la disposition des acteurs-joueurs autour de la table a été l'objet de réflexions liées à son inscription dans un territoire. Elle est importante pour au moins deux raisons. D'une part, parce qu'elle détermine l'ordre du jeu (dans l'ordre des aiguilles d'une montre). De ce fait, en fonction de leur position, au moment de jouer leurs tours, les acteurs-joueurs disposent de plus ou moins d'informations leur permettant d'orienter leurs décisions d'actions. D'autre part, parce qu'elle illustre des effets de proximités (géographiques et/ou relationnelles) différenciées. Ainsi, par exemple, les deux établissements scolaires et les deux producteurs ne sont jamais positionnés l'un à côté de l'autre, l'effet de proximité d'un producteur plutôt qu'un autre pouvant jouer dans la négociation et les choix de coordination entre les acteurs.

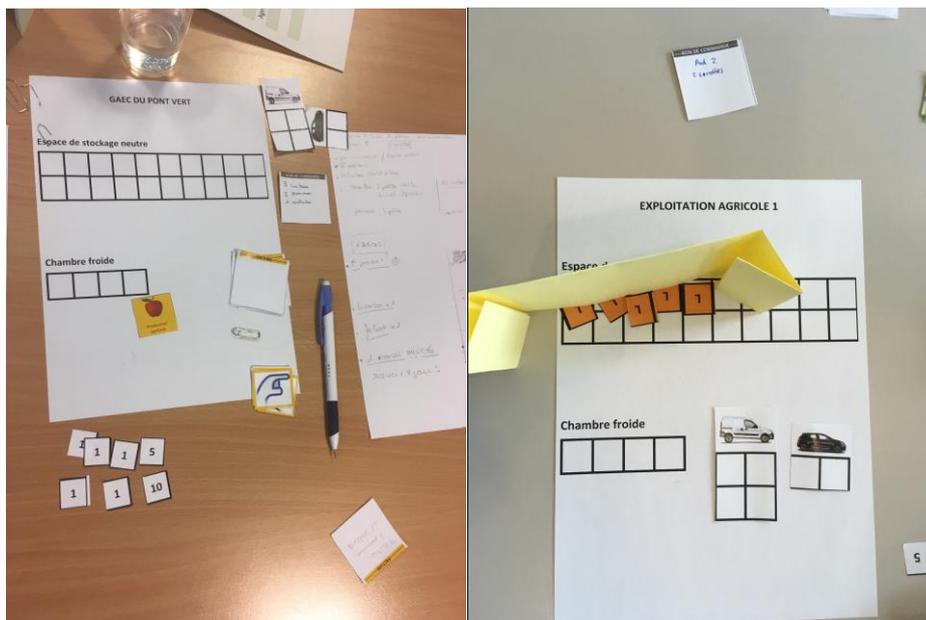
Les denrées alimentaires et les repas

Les acteurs sont amenés à s'échanger des denrées alimentaires figurées par des cubes de couleurs différentes en fonction du type de produits. Sur les produits locaux (denrées fournies par les producteurs agricoles), figure la lettre L. Les denrées non locales (fournies par le grossiste) ne comportent pas de signe distinctif.

Un choix de simplification a été réalisé pour les produits : l'approvisionnement local ne concerne que les fruits et légumes. Les produits carnés et laitiers ne sont pas disponibles en local, ce qui permet aussi de simuler la nécessité du recours au grossiste pour certains produits qui ne peuvent pas être fournis localement.

Les cubes doivent toujours être stockés dans les espaces prévus à cet effet (exploitation, véhicule, restaurant) (Photos 2a et 2b). Ils ne sont transférés sur la fiche repas qu'à la fin du cycle, cette étape illustre l'action de préparation et le service des repas. Les repas sont payés par l'animateur au gestionnaire à la fin du cycle.

Par défaut, un service de 100 convives équivaut à 10 cubes dont 6 de fruits et légumes, 2 de produits carnés et 2 de produits laitiers. La qualité du repas (diversité des denrées et proportion de produits locaux) est déterminante : elle permet d'évaluer le nombre de points de victoire acquis par le chef de cuisine (Photo 3).



Photos 2a et 2b : les espaces de stockage des exploitations agricoles. Source : G. Raton

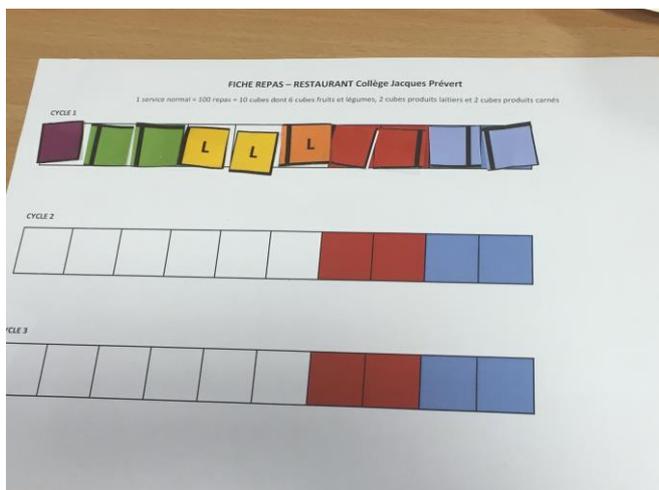


Photo 3 : la fiche repas d'un établissement scolaire. Source : G. Raton

Les relations entre les acteurs

Pour échanger avec un autre joueur (pour lui demander des renseignements sur ses produits, engager une coopération), il faut : 1) le solliciter (jeton de sollicitation), 2) qu'il accepte de recevoir le joueur sollicitant. Ces deux étapes coûtent chacune une action, respectivement au sollicitant et au sollicité. Le temps dédié à l'échange et la disponibilité pour le faire est ainsi intégré au jeu et compte dans la charge de travail de chaque acteur.

Des jetons de sollicitation sont mis à disposition de chacun. Néanmoins, certains acteurs n'ont pas besoin d'utiliser une action pour communiquer, ils bénéficient d'un dialogue privilégié lié à leur rôle et peuvent communiquer à tout moment du jeu. Sont concernés : les gestionnaires et chefs de cuisine d'un même restaurant ; la collectivité et les chefs de cuisine.

La livraison

Le jeu ciblant la question des contraintes logistiques, le coût du transport porté par le producteur est joué : il est fixe quel que soit le volume livré et le nombre de points d'arrêt. Ainsi, charge au producteur d'intégrer le coût du transport dans son prix de vente s'il veut atteindre une certaine rentabilité.

Les contraintes liées aux volumes transportables sont simulées par la taille des véhicules. Tout producteur débute le jeu avec un véhicule de tourisme permettant de transporter uniquement deux

cubes. Il peut investir dans des véhicules de plus grande taille qui lui permettront d'augmenter le volume maximal livré par trajet.

À la différence du producteur et comme usuellement dans les chaînes longues, le grossiste livre les établissements et vient ramasser les produits dans les exploitations par ses propres moyens. Dans son cas, les frais de livraison sont inclus dans le prix des produits. Le grossiste peut livrer immédiatement dès réception du bon de commande.

Chaque livraison dans un restaurant doit être réceptionnée par le chef de cuisine. Chaque livraison coûte une action de réception, peu importe le nombre et l'origine des cubes (le grossiste, un producteur ou plusieurs producteurs).

Les investissements

Les acteurs peuvent, au cours du jeu, investir dans des outils pour améliorer certaines de leurs performances (véhicule, stockage...). La liste des investissements est visible par tous les joueurs. Le conseil agricole peut à tout moment attirer l'attention des producteurs agricoles sur tel ou tel investissement et la collectivité territoriale peut à tout moment décider de subventionner partiellement ces investissements.

Le marché public

Dès le début du jeu, chaque restaurant dispose d'un marché public avec le grossiste. Le gestionnaire est responsable du respect des règles du marché public : au-delà de 3 cubes achetés à un même producteur, il est nécessaire de mettre en place un marché public pour ne pas être en infraction.

La fin du jeu

A la fin de chaque cycle, l'animateur compte les points cumulés par chaque acteur (Photo 4). Ils sont fonction d'un barème préétabli qui retranscrit les objectifs individuels et prenant ainsi en compte la satisfaction individuelle et celle des interlocuteurs privilégiés de chaque type d'acteur. La somme des points de l'ensemble des joueurs permet ensuite d'estimer la satisfaction collective. Ce barème permet à la fois d'identifier de façon rapide si l'objectif collectif est rempli et quels sont les éventuels gagnants/perdants. Même si cette donnée chiffrée possède une portée limitée, elle est pensée comme une amorce pour ouvrir la phase de débriefing et d'évaluation collective.

1 SERVICE = 3 TOURS DE JEU

JOUEUR	POINTS	VICTOIRE	SERVICE
PRODUCTEUR 1	BUDGET	+2	1
PRODUCTEUR 2	BUDGET	+2	2
CHEF CUISINE A	EQUILIBRE REPAS	+2	
	% PROD. LOCAUX	-1	
CHEF CUISINE B	EQUILIBRE REPAS	-1	
	% PROD. LOCAUX	0	
GESTIONNAIRE A	TOTAL	-1	
	BUDGET	-1	
GESTIONNAIRE B	FACTURES	0	
	MARCHÉ PUBLIC	0	
CONSEIL	TOTAL	-1	
	BUDGET	-1	
COLLECTIVITÉS	FACTURES	0	
	MARCHÉ PUBLIC	0	
TOTAL	PROD. 1 + PROD. 2	+4	
SS TOTAL COLLÈGE A	RESPECT SUBVENT	0	
SS TOTAL COLLÈGE B			

Photo 4 : le décompte des points par joueur, à la fin d'un cycle de jeu, session du 15 octobre 2019 à Aubière. Source : G. Raton

Les mécanismes du jeu visent ainsi à exposer à tous les joueurs un ensemble de contraintes : des contraintes de temps (beaucoup d'actions à réaliser en peu de temps), des contraintes budgétaires, des contraintes réglementaires (marché public) et des contraintes logistiques (coût et volume de livraison, contrainte de stock).

Parmi les contraintes précédemment mentionnées, le jeu choisit d'insister plus fortement sur certaines :

- la logistique (coûts de livraison, flexibilité et adaptabilité des conditions de livraison, incertitude sur les volumes et les fréquences de livraison, etc.). Ainsi, dans le jeu, de nombreuses règles vont concerner cet aspect, elles s'expriment par la simulation de l'acheminement (livraison) des produits agricoles depuis les exploitations vers les établissements scolaires et par la mise en place de diverses règles permettant d'exprimer un certain nombre de contraintes : capacité de stockage limitée (dans les exploitations et les établissements scolaires, mais aussi dans les véhicules utilisés pour la livraison), temps passé aux tâches logistiques telles que la prise de commande, la livraison, la réception des produits ou le paiement des commandes livrées, le coût de la livraison ;

- les relations entre acteurs qui se connaissent peu et n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Pour cela, le jeu est conçu pour favoriser les échanges entre les acteurs. La logistique elle-même, en tant que pratique par essence collaborative (PIPAME, 2011) incite les acteurs à interagir. Par ailleurs, dans le cadre du jeu, les échanges sont symbolisés par des jetons de sollicitation. Prenant ainsi corps dans le jeu, la sollicitation et l'échange qui peut s'en suivre sont clairement suggérés comme une action possible à réaliser pour les joueurs. Sauf cas exceptionnels, pour discuter avec les autres joueurs, il est nécessaire de recourir à cet outil. En outre, certains rôles se fondent essentiellement sur la mise en relation, c'est notamment le cas du rôle de conseil agricole et, dans une moindre mesure, de la collectivité territoriale ;

- le temps disponible pour se consacrer à l'approvisionnement local de la restauration collective et, éventuellement, à la mise en place de solutions (notamment collectives). Pour figurer cela, beaucoup de tâches doivent être exécutées par chaque joueur (celles-ci varient en fonction des rôles, cf. supra) tandis que le nombre d'actions que peuvent réaliser chaque joueur par tour est limité, obligeant ce dernier à faire des choix (fonction de ces objectifs propres comme de l'objectif collectif et de la perception propre qu'il en a) et à prendre des décisions rapidement.

2.2.3. Le déroulé du jeu

Outre le temps de jeu, le déroulé d'une session de jeu est le suivant : 1. présentation des règles (30 min), 2. entre 1 et 3 cycles de jeu (45 min à 1h30 par cycle) 3. Débriefing et évaluation collective à chaud pour évaluer la pertinence du jeu (30 min) déclinés en 4 points : perception des acteurs par rapport à leur rôle et à celui des autres, jouabilité du jeu, représentativité des résultats, apprentissage collectif.

3. RÉSULTATS

Le jeu, au total, a été testé 7 fois (3 fois en un cycle, 4 fois en deux cycles), essentiellement avec des publics de chercheur·euse·s ou étudiant·e·s. Lors de deux sessions, nous avons bénéficié de la présence d'acteurs directement concernés par la problématique : 1 producteur, 2 conseils agricoles, 5 collectivités territoriales (Région, département, PNR).

Le jeu est encore en phase de test, mais les 7 sessions analysées ont fait émerger des résultats préliminaires. Ils sont à la fois relatifs à la conception du jeu et à ses objectifs.

3.1 Résultats méthodologiques

3.1.1 La jouabilité

Quoique la restauration collective constitue l'un des débouchés les plus complexes des circuits courts (multiplicité des acteurs et des tâches, contexte réglementaire), la jouabilité du jeu semble assurée,

grâce à des phases de jeu d'une durée raisonnable (45 minutes environ), du matériel simple d'utilisation et des actions assimilées rapidement par les joueurs.

À noter cependant que le temps de présentation des règles est conséquent (30 min) et qu'il constitue un moment dense où sont délivrés plusieurs types d'informations : rôle des acteurs, tâches associées et règles du jeu. Des réactions présentant les règles comme ardues ont pu être observées. Néanmoins, le premier tour parvient à atténuer pour ne pas dire annuler cette première perception.

De même, si le matériel est simple d'utilisation, il est composé de nombreuses pièces pour chaque joueur. Des réactions présentant le matériel comme important ont pu être observées au moment de l'installation des joueurs.



Photo 5 : une vue du matériel de jeu, session du 20 juin 2019 à Lille. Source : G. Raton

3.1.2 Légitimité du jeu/adhésion des joueurs

Le second résultat tient à la légitimité du jeu et à l'adhésion des joueurs, illustrant d'un dosage satisfaisant entre complexité et simplification d'une réalité. L'orientation logistique donnée au jeu participe à favoriser la jouabilité et l'adhésion, car elle incite à centrer le jeu sur des actions précises et concrètes (passer commande, livrer, réceptionner, facturer) dont l'opérationnalité et la matérialité facilitent la transcription dans le jeu et l'appropriation par les joueurs. L'entrée logistique offre également une place de choix aux interactions entre les acteurs, nécessaires pour de nombreuses actions (élaborer une stratégie d'achat, négocier les prix, passer commandes, etc.), incitant à la discussion et participant à remplir l'objectif initial de l'interconnaissance. En ce sens, on peut retenir, comme le confirme les résultats du projet COLCICCA (Raimbert *et al.*, 2019), la place particulière du sujet logistique dans les dynamiques organisationnelles de collectifs quels qu'ils soient.

La légitimité acquise du jeu semble tenir à une retranscription plutôt fidèle de deux points. Le premier concerne les rôles des acteurs. Il est appuyé par la spécificité du sujet logistique décrit plus haut. Le

second est relatif aux hiérarchies qui peuvent s'établir entre des acteurs donnant les injonctions (collectivités) et des acteurs les recevant et ayant à des degrés divers la possibilité de les prendre comme des impératifs ou des ordres, comme du conseil ou des tendances à suivre ou éventuellement pouvant les rejeter.

3.1.3 Le rôle de l'animateur et la progressivité du jeu

Le rôle de l'animateur s'est avéré important dans la gestion du temps. Il exige une attention particulière afin de 1. permettre la liberté de paroles sans allonger le temps de jeu et 2. favoriser un apprentissage collectif et la coopération plutôt que faire émerger une position de leadership.

Les phases de tests ont permis d'ajuster le déroulé du jeu, en favorisant, pour les premiers tours, une application stricte des règles du jeu : le dialogue est volontairement limité, l'objectif principal est l'assimilation des règles et des principes du jeu, les tours de jeu sont strictement respectés. Chacun joue à son tour, dans l'ordre prévu par la place des joueurs autour de la table. Les deux premiers tours sont particulièrement intéressants dans la mesure où les joueurs observent les actions réalisées par les joueurs situés avant eux et se servent des informations ainsi acquises. Il s'agit d'une étape de compréhension des actions des autres joueurs et des problèmes qui leur sont posés. Ils sont quasi systématiquement intégrés dans les actions des joueurs suivants, ce qui n'est pas possible dans une chaîne d'approvisionnement réelle du fait du manque de lisibilité, d'accès aux informations etc.

Malgré une application stricte des règles et une position en retrait de l'animateur (qui se contente, pour l'essentiel, de veiller au bon respect des règles en question et au décompte du temps), il arrive que ce dernier intervienne afin de rappeler les obligations qui incombent à chaque catégorie de joueurs, rappelant ainsi aux joueurs de prendre en compte les contraintes liées à la spatialité et à la temporalité du jeu et de ne pas oublier de conserver des actions pour réaliser certaines tâches indispensables (comme livrer les produits ou préparer les repas) et de prévoir l'inertie induite par la spatialité du jeu (et ainsi ne pas attendre le dernier tour pour réaliser certaines actions). Ces interventions, qui doivent rester ponctuelles afin de ne pas trop orienter le jeu, ont pour objectif de faire parvenir le groupe à un résultat, si ce n'est optimal, du moins acceptable (celui consistant à produire des repas), permettant de comptabiliser les points et ainsi de pouvoir situer les résultats et les commenter.

La deuxième phase de jeu est plus ouverte pour favoriser davantage la recherche collective de solutions, bien qu'elle ne soit en aucun cas initiée directement par l'animateur. Au cours de cette phase, le rôle d'arbitre de l'animateur est renforcé. En effet, dans le cadre de la création de nouvelles solutions, impliquant éventuellement de nouveaux outils ou de nouvelles actions (non préexistantes dans le jeu), un arbitrage est nécessaire concernant la façon d'implémenter cette solution : attribuer ou non un coût à des actions et des outils, accepter une plus grande souplesse dans les tours de jeu tout en maintenant un décompte des actions, qui permet de maintenir un niveau assez important de contraintes dans le jeu.

3.1.4 La question des rôles et des joueurs

Le jeu de rôle suppose, en général, pour chaque joueur d'endosser un rôle, qui peut être le sien ou, plus souvent, celui d'un autre. Dans le cadre de notre jeu, lorsque les joueurs en présence étaient eux-mêmes des acteurs du système de l'approvisionnement local de la restauration collective, nous avons mis en place une méthode mixte. Certains rôles ont été inversés et d'autres non (notamment au premier tour). C'est notamment le cas des rôles de conseil agricole et de collectivité territoriale. Nous avons fait ce choix considérant que ces rôles, assurant des fonctions-supports/décisionnelles, sont très libres dans leurs actions (qui consistent à conseiller sur les thématiques/outils de leur choix, fixer des objectifs). En effet, si des propositions sont faites, la collectivité territoriale a toute latitude en la matière. Aussi, afin de favoriser l'apparition plus rapide de solutions, nous avons privilégié le maintien de ces acteurs dans leur rôle, au moins pour le premier tour (d'appropriation du jeu).

En revanche, si l'objectif est uniquement l'interconnaissance et la sensibilisation, l'inversion de l'ensemble des rôles est recommandée, quitte à aboutir à des résultats moins probants en termes de mises en place de solutions.

En termes de perspectives, les auteurs envisagent de tester un jeu rassemblant tous les acteurs dans leurs métiers réels dans un même cycle permettant de solidifier les enseignements.

3.2 Résultats pratiques

3.2.1. Sur l'interconnaissance : quelles contraintes et quelles perceptions des contraintes ?

Du point de vue de l'interconnaissance, les contraintes les plus souvent évoquées par les joueurs concernent la temporalité des acteurs. Sont rapportés par les acteurs-joueurs les éléments suivants : gestion court-termiste des situations, surcharge de travail et multiplicité des tâches pour les chefs de cuisine et *a fortiori* pour les producteurs qui manquent de temps pour dialoguer avec leurs pairs ou avec d'éventuels clients. Si ces remarques des acteurs-joueurs peuvent être formulées sous la forme de critiques d'amélioration concernant la conception du jeu lui-même et de ses dynamiques, elles se révèlent surtout un regard critique sur la condition de certains acteurs, plus acculés que d'autres, ou sur les difficultés récurrentes du système qui cantonnent ses acteurs à des décisions court-termistes, des calculs rapides de prix, se soldant par la production d'erreurs, mais aussi par la mise en place de solutions pour les corriger.

En ce sens, l'objectif du jeu semble atteint : intégration des difficultés qui touchent certains acteurs (pas forcément nouveau mais plus marqué). Ce résultat semble à creuser en termes de moyen de sensibilisation puisqu'il permet d'éclairer des difficultés liées à l'approvisionnement en produits locaux en général : contacter un producteur n'est pas source de résultats, il est nécessaire de contourner les difficultés du producteur ou de participer à les alléger.

S'ajoutent des constats concernant la solitude des producteurs contrastant avec les duos chefs de cuisine/gestionnaire ou encore un manque de vision globale de la situation qui rend plus difficiles les décisions relatives aux investissements et aux incitations.

Ces premiers résultats semblent d'autant plus intéressants qu'ils s'avèrent des constats valables pour d'autres débouchés en circuits courts. Lié à l'isolement des producteurs, le constat est également fait d'un manque de visibilité de ces derniers qui, en début de jeu, éprouvent des difficultés à établir le contact avec les établissements scolaires. On pourrait également évoquer le manque d'informations concernant la quantité à produire, les prix à pratiquer. Ainsi le producteur est l'un des rôles qui évolue le plus en tâtonnant et qui s'appuie sur la mise en place d'un apprentissage progressif par le faire et par l'erreur.

Concernant les autres acteurs, les acteurs-joueurs soulignent le rôle-clé du duo chefs de cuisine/gestionnaire, la qualité du dialogue au sein de ces duos pouvant conditionner sa capacité à mettre en place une stratégie commune et à s'organiser (par exemple en optimisant leur temps, via une répartition stratégique des actions entre les deux joueurs). Là aussi, ces résultats sont en adéquation avec les constats faits par les principaux concernés sur le terrain.

Par ailleurs, il semble également important de davantage souligner le rôle-pivot du chef de cuisine au sein de ce système d'acteurs. En effet, le jeu met en évidence le fait que c'est sur lui que repose, en définitive, la responsabilité du succès d'un cycle. Il est le seul à pouvoir et devoir préparer les repas pour les convives et ce, de façon journalière (à la fin de chaque cycle dans le cadre du jeu). En tant que dernier maillon de la chaîne, il est celui qui a la plus grande proximité avec les consommateurs et est le plus dépendant de la satisfaction de ces derniers. Cette position exige de lui une gestion complexe de la temporalité : il doit remplir des objectifs sur le très court terme (la production journalière des repas), tout en prenant en considération des incitations portant sur le moyen/long terme.

Concernant les fonctions-supports, on observe une difficulté à fournir des orientations tôt dans le jeu et ce, sans avoir nécessairement une vue d'ensemble de la situation et des contraintes propres à chaque catégorie d'acteurs. Leur position exige de mettre en cohérence des objectifs globaux qu'ils formulent avec des actions plus concrètes sous forme de subventions/incitations.

3.2.2. Sur la co-construction : quelles solutions et quels processus de mise en place de solutions ?

L'interconnaissance acquise durant le jeu porte sur la connaissance des contraintes vécues par les joueurs et les blocages. Le jeu se poursuivant, la perception de ces blocages n'empêche pas la finalisation du cycle (i.e. la réalisation des repas pour les convives) et peut même permettre l'émergence de solutions. Nos analyses montrent que les solutions adoptées sont graduelles et plus ou moins abouties. Elles peuvent être simples et individuelles (par exemple, acquérir un panneau publicitaire, investir dans un véhicule plus grand¹) et dans ce cas, elles sont, le plus souvent, le fruit d'outils préalablement présents dans le jeu (*via* les cartes d'investissement notamment). À noter que ce sont les producteurs qui sont les premiers à mettre en place ces solutions. Ceci peut tenir à différents facteurs : le fait d'agir seul leur permet d'agir plus rapidement, ils ont plus l'habitude d'investir, les fonctions-supports tendent d'abord à se tourner vers eux pour prodiguer leurs conseils. Les solutions collectives, pour leur part, émergent plutôt lors des temps de discussions, eux-mêmes initiés par la décision prise par certains acteurs-joueurs d'en solliciter un autre (*via* les jetons sollicitation). Il arrive également que ces temps de dialogues soient incités par les joueurs remplissant des fonctions-supports, et tout spécialement le conseil agricole. Les solutions collectives observées durant les différentes sessions de jeu sont de différents ordres. Elles peuvent consister en des collaborations ponctuelles comme partager un trajet, ou plus rarement en des arrangements formalisés, tels que la constitution d'associations organisées autour de la mutualisation de moyens (véhicule) ou de pratiques (trajet commun, tournée).

Toujours concernant les solutions collectives, nous faisons aussi le constat que ces dernières émergent plus fréquemment et facilement entre producteurs, qu'entre restaurants scolaires (à toutes les sessions). Néanmoins, une solution collective entre gestionnaires a également émergé autour d'un groupement d'achat. Mais cette solution n'est apparue qu'une seule fois et sans aboutir à de mises en place pratiques au cours du jeu. Il semble qu'on puisse l'expliquer par une meilleure connaissance des solutions logistiques de mutualisation entre producteurs – et dans une moindre mesure entre gestionnaires – qu'entre autres acteurs, notamment chefs de cuisine. Ce constat semble un levier intéressant à creuser : les solutions d'optimisation les plus connues sont les premières envisagées. Par ailleurs, il apparaît que les solutions collectives impliquant différentes catégories d'acteurs n'ont jamais émergé, malgré des sessions d'échanges ayant parfois eu lieu à l'initiative des acteurs occupant des fonctions-supports et la mise en place d'un dialogue.

Enfin, un dernier constat est que les solutions collectives, quoique similaires d'une session de jeu à l'autre, ont été propres à chacune d'entre elles. En ce sens, le jeu semble porteur puisqu'il pourrait intégrer des contextes spécifiques, propres à chaque contexte territorial, chaque collectif ainsi constitué.

Un autre résultat du jeu permet d'interroger le rôle des collectivités et surtout la qualité des injonctions fixées (exemple de quotas de produits bio ou locaux). En effet, il y a un enjeu important pour les collectivités territoriales à trouver le bon équilibre entre des objectifs trop ambitieux, pas assez, trop précis ou trop larges. Par exemple, on a constaté dans le cadre du jeu que des objectifs trop ambitieux tendent à détourner les acteurs opérationnels (notamment les chefs de cuisine et gestionnaires) de leur objectif premier qui est celui de fournir des repas à la fin du cycle, privilégiant le long terme au détriment du court terme et mettant en péril la réussite d'un cycle. De la même façon, des objectifs trop ambitieux tendent à décourager certains acteurs-joueurs rendant ces objectifs totalement inopérants. En ce sens, le jeu peut permettre de discuter de l'intérêt d'une progressivité des objectifs fixés par collectivité ou même d'en faire une simulation avant application.

Plus largement, c'est la fonction même de conseil qui semble à questionner. Celle-ci étant à la fois recherchée par les joueurs, mais par tâtonnement, avec des questions du type : dans ce cas précis, qui est-il pertinent de solliciter ? La collectivité ou le conseil agricole ? D'une certaine façon, puisqu'il leur est attribué la possibilité de fixer des objectifs supplémentaires dans le jeu, ils ont une certaine liberté pour orienter le jeu comme peut en avoir l'animateur. Contrairement à l'animateur, ils jouent un rôle central pour inciter à l'apparition de solutions.

¹ Dans la mesure où l'acquisition d'un panneau publicitaire est un investissement possible (carte investissement), cette solution est clairement suggérée par le jeu.

CONCLUSION

Le jeu a été construit en mettant en avant deux éléments qui semblent déterminants. Il s'agit tout d'abord du poids qui est donné au temps, permettant d'illustrer :

- les inégalités de disponibilités et des charges de travail entre acteurs,
- la concentration des actions opérationnelles sur un petit nombre d'acteurs,
- un nombre d'interlocuteurs de « conseil » important soulignant des difficultés à identifier vers quel interlocuteur se tourner

Le jeu met également en avant le coût du dialogue. Cela suppose de disposer de temps pour nouer des relations et donc d'objectiver la marge de manœuvre disponible pour s'y consacrer réellement. Il ne s'agit ici pas tant d'un arbitrage (temps pour réaliser les activités impératives pour la réussite de l'activité vs temps pour dialoguer et mettre en place une organisation plus durable) que d'une prise de conscience de la spécificité de la charge de travail de certains acteurs de la chaîne par rapport à d'autres.

Il s'agit ici d'un levier potentiel de sensibilisation plus large sur les circuits courts car pour de nombreux acteurs du commerce alimentaire, la question n'est bien souvent plus seulement « et si je vendais des produits locaux ? » mais « où m'approvisionner, qui contacter, qui peut m'approvisionner en fonction de mes besoins, temps, quel niveau d'engagement je peux/je veux/je dois mettre ? ». La connaissance des blocages peut constituer un moyen d'ouvrir un dialogue sur les efforts nécessaires à engager pour rendre plus facile l'accès aux produits locaux (davantage de flexibilité sur les horaires et délais de livraisons etc.).

Le poids du temps cumulé à celui du coût du dialogue constitue sans doute un élément de compréhension des blocages et d'information sur la réalité des métiers : une façon de relativiser la « faute » pesant sur les producteurs qui ne voudraient pas répondre aux sollicitations et engager une relation commerciale.

En offrant de la souplesse pour favoriser le dialogue (possibilité de simuler des réunions sans recourir, individuellement, à des jetons de sollicitation) l'animateur ouvre ainsi une seconde phase dans le jeu, qui montre en quoi le frein du coût du dialogue passé peut offrir des opportunités de déblocage.

Limites et perspectives

Pour améliorer le jeu, il semble important de pouvoir identifier l'objectif prioritaire des acteurs en présence dans le jeu : interconnaissance ou solutions. Les deux objectifs semblent devoir être hiérarchisés. Si des solutions peuvent dans tous les cas émerger, leur applicabilité est une autre étape qui est loin d'être acquise. Il faut donc relativiser la question des solutions qui émergent mais nous retenons ici : le dialogue créé, institué, initié qui pourraient dans d'autres temps laisser place à des actions plus concrètes, du moment qu'elles sont identifiées, priorisées.

En termes de perspectives, il semble intéressant de creuser plusieurs aspects, volontairement laissés de côté dans un premier temps. Il s'agit d'une part de davantage intégrer la question de l'espace géographique et des distances, la disposition des joueurs autour de la table pouvant être une configuration spatiale à mieux valoriser et utiliser. En ce sens, le jeu peut être exploité avec d'autres méthodes validées comme pertinentes comme le support cartographique situant géographiquement la localisation des fermes, restaurants etc. (Raimbert *et al.*, 2019). Il s'agirait ainsi de pouvoir prendre en compte les contraintes (notamment logistiques) propres à des milieux spécifiques (par exemple la dissémination d'établissements scolaires de petite taille dans les espaces hyper-ruraux, la difficulté à mobiliser les producteurs dans les espaces métropolitains, etc.).

La périssabilité des produits a été volontairement écartée mais pourrait être intégrée. Il semble néanmoins que soit une autre étape de la sensibilisation ou de la construction de solutions collectives applicables, de même pour le niveau de transformation des produits (1^e/4^e gamme).

Pour ce qui est de l'analyse des sessions de jeu, une méthode plus systématique pourrait permettre une meilleure comparaison et analyse des différentes sessions menées. Le recours à l'itinéraire méthodologique testé lors de la dernière session de jeu, menée lors du colloque de l'OPDE pourrait se révéler pertinent, dans la mesure où il permet de rendre compte des acteurs en présence, de la progressivité des décisions prises et des actions menées au sein du jeu, en identifiant ainsi des jalons, des moments structurants de la session.

À ce stade de la construction du jeu, de nombreuses questions restent en suspens et notamment sur la reproductibilité du jeu dans des contextes spatiaux variés. Les usages possibles de ce jeu pourraient ainsi se décliner dans le cadre de formations des chambres d'agriculture, de sensibilisation large intégrant groupes de consommateurs, commerçants voire même citoyens et politiques lors de la mise en place de PAT (Plan Alimentaire Territoriaux) ou de mise en œuvre de ces plans.

BIBLIOGRAPHIE

Barreteau O., D'Aquino P., Bousquet F., Le Page C., 2002 Le jeu de rôles à l'interface entre systèmes réel et virtuel pour la gestion de ressources renouvelables. Exemples d'application au Sénégal. In Orange D., Arfi R., Morand P., Poncet Y. (eds.), *Gestion intégrée des ressources naturelles en zones inondables tropicales*, Paris/Bamako : IRD/CNRST : 799-814.

Blanquart C., Gonçalves A., Raton G., Vaillant L., 2015. Vecteurs et freins d'une logistique plus durable dans les circuits-courts : le cas du Nord-Pas-de-Calais, 52e colloque ARSDFL, 7-9 juillet 2015, Montpellier.

Callon M., Meadel C., Rabeharisoa V., 2001. L'économie des qualités. *Politix*. 52 (1), 211–239.

Cochoy, F., Dubuisson-Quellier, S., 2000. Introduction. Les professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand. *Sociologie du travail* 42 (3), 359–368

Darly Ségolène, Aubry Christine, 2014. La demande en produits locaux de la restauration collective : quels liens avec l'offre de proximité dans une région d'agriculture industrielle ? Le cas de l'Île-de-France. *Géocarrefour*, 89/1-2, 145-157.

Dobbin, F. (Ed.), 2004. *The New Economic Sociology: A Reader*. Princeton. University Press, Princeton

D'Aquino P., Le Page C., Bousquet F., Bah A., 2002. Jeux de rôle, SIG et SMA pour la gestion territoriale... Et si les acteurs-décideurs construisaient leurs propres outils ? *Annale des mines*, juillet 2002 : 67-82.

Imache A., Dionnet M., Bouarfa S., Jamin J.-Y., Hartani T., Kuper M., Le Goulven P., 2009. « Scénariologie participative » : une démarche d'apprentissage social pour appréhender l'avenir de l'agriculture irriguée dans la Mitidja (Algérie). *Cah Agric*, vol. 18, n°5, 417-424.

Karpik, L., 1996. Dispositifs de confiance et engagements crédibles. *Sociologie du travail* 38 (4), 527-550.

Le Velly R., Bottois V., Bréchet J.-P., Chazoule C., Cornée M., Emin S., Praly C., Schieb-Bienfait N., 2011. Comment se fait la rencontre entre offres et demandes locales pour la restauration collective publique ? Premiers enseignements. In Traversac J.-B. *Circuits courts. Contribution au développement régional*, Dijon, Educagri Editions : 187-194.

Le Velly R., Bréchet J.-P., 2011. Le marché comme rencontre d'activités de régulation. Initiatives et innovations pour l'approvisionnement bio et local de la restauration collective, *Sociologie du travail*, 53 (4), 478-492.

MAAF (Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt), 2014. *Guide pratique Favoriser l'approvisionnement local et de qualité en restauration collective*, Paris, MAAF.

MAAF (Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt), 2015. *Utiliser les plateformes collectives pour développer l'approvisionnement local en restauration collective*, Paris, MAAF.

PIPAME (Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques), 2011. *Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/PMI ?*, DGCIS Prospective, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 96 p.

Raimbert C, Raton G, Delabre M., Tellier C., Vaillant L., 2019. *Concevoir des organisations logistiques collectives et intelligentes pour les circuits courts alimentaires. Méthodes et mise en pratique*, Projet COLCICCA, CEREMA/IFSTTAR/Chambre d'Agriculture des Hauts de France/ Région Hauts-de-France, 39 p.

Romeyer C., 2012. La restauration collective en quête de solutions logistiques. In Prigent-Simonin A.-H., Hérault-Fournier C. (coord.). *Au plus près de l'assiette : pérenniser les circuits courts alimentaires*. Versailles/Dijon : Quae/Educagri

Steiner P., Vatin F. (Eds.), 2009. *Traité de sociologie économique*. Presses universitaires de France, Paris, 830 p.

Wenger E., 1998. *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press, 318 p.