



HAL
open science

Reconception des coordinations intra et inter-organisationnelles au prisme du pouvoir d'agir dans la relocalisation des systèmes alimentaires

Chloé Le Bail, Marianne Cerf

► To cite this version:

Chloé Le Bail, Marianne Cerf. Reconception des coordinations intra et inter-organisationnelles au prisme du pouvoir d'agir dans la relocalisation des systèmes alimentaires. Onzième colloque de Psychologie Ergonomique EPIQUE 2021, Association pour la recherche en Psychologie Ergonomique et Ergonomie ARPEGE, Jul 2021, Lille, France. hal-03278002

HAL Id: hal-03278002

<https://hal.science/hal-03278002v1>

Submitted on 13 Jul 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Reconception des coordinations intra et inter-organisationnelles au prisme du pouvoir d'agir dans la relocalisation des systèmes alimentaires

Chloé Le Bail

Université Paris-Saclay, CNRS, LISN, 91400, Orsay, France

chloe.le-bail@universite-paris-saclay.fr

Marianne Cerf

Université Paris-Saclay, INRAE, AgroParisTech, UMR SAD-APT, 75005, Paris, France

marianne.cerf@inrae.fr

Catégorie de soumission : communication au symposium de la CCDD

2nde session : Interventions situées et dimensions multi-scalaires de l'organisation : enjeux conceptuels et méthodologiques

RÉSUMÉ

Les projets d'alimentation locale impliquent des évolutions dans les processus de coordination des acteurs concernés. En outre, ces projets peuvent être contraints par diverses dimensions sociales, politiques, géographiques, techniques, économiques, etc. Cette étude concerne l'approvisionnement en produits locaux des lieux de travail sur le plateau de Saclay. Elle vise à analyser la reconception conjointe des coordinations intra et inter-organisationnelles au prisme du pouvoir d'agir que les acteurs développent ou tentent de développer pour distribuer leurs produits locaux ou pour se fournir en produits locaux. Les résultats montrent que la recherche de pouvoir d'agir articule : 1) l'objectif de développer les capacités de ceux qui produisent et cuisinent les produits locaux ; 2) l'objectif de (re)prendre le contrôle sur le bien commun (le système alimentaire). Nous discutons des implications pour l'intervention ergonomique.

MOTS-CLÉS

Système alimentaire local, coordinations, organisation, échelle inter-organisationnelle, pouvoir d'agir.

1 INTRODUCTION

Les systèmes alimentaires locaux témoignent d'une certaine proximité entre les activités de production, de transformation, de distribution et de consommation des produits alimentaires (Colonna et al., 2013). A cet égard, ils peuvent répondre à différents enjeux économiques, sociaux et environnementaux du développement durable. Par exemple, ils peuvent favoriser la juste rémunération des producteurs, la préservation des terres agricoles (notamment en zone urbaine), l'éducation alimentaire ou encore la consommation de produits frais. Depuis quelques années maintenant, on assiste à l'essor du « manger local », tant au domicile des citoyens qu'en restauration hors foyer (restauration commerciale et restauration collective).

Au niveau des politiques publiques, cet intérêt pour les circuits alimentaires locaux se traduit par le développement de Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) qui visent à réunir différents acteurs d'un territoire : collectivités, entreprises agricoles et agroalimentaires, artisans, associations citoyennes, etc. Dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19, et du plan France Relance qui en résulte, le Ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation prévoit, à partir de 2021, 30 millions d'euros pour encourager les projets permettant aux personnes modestes ou isolées d'accéder à une alimentation locale et de qualité sur l'ensemble du territoire métropolitain et ultramarin.

Les projets d'alimentation locale impliquent des évolutions dans les processus de gouvernance alimentaire et dans les processus de coordination des acteurs à l'échelle du territoire. En outre, ces

projets peuvent être contraints par diverses dimensions politiques, géographiques, économiques ou encore réglementaires. Par exemple, concernant l'alimentation locale en restauration collective, les agriculteurs peuvent être en incapacité de répondre aux exigences (quantités, normes sanitaires...) du secteur. Et la restauration collective peut manquer de ressources économiques, matérielles et humaines pour s'approvisionner en produits locaux, ou bien pour préparer ces produits.

Cette étude concerne l'approvisionnement en produits locaux des cantines des entreprises sur le plateau de Saclay. Elle vise à analyser l'évolution conjointe des coordinations intra-organisationnelles et inter-organisationnelles au prisme du pouvoir d'agir que les acteurs essaient de développer pour distribuer leurs produits localement, ou bien pour se fournir en produits locaux. Pour cela, nous présentons deux acceptions du concept de pouvoir d'agir, l'une se rapportant au pouvoir des individus et des collectifs sur leurs conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques ; l'autre faisant référence à la possibilité d'agir sur les situations et les organisations de travail. Nous présentons ensuite notre étude de cas : le recueil des données, l'analyse des données et les résultats.

2 POUVOIR D'AGIR SUR LA SOCIÉTÉ ET POUVOIR D'AGIR SUR LES MILIEUX DE TRAVAIL

Le concept de pouvoir d'agir est polysémique et renvoie à plusieurs dimensions (Brun, 2017) : une dimension interne au sujet (être capable de, avoir les facultés de) et une dimension externe qui concerne les possibilités offertes par l'environnement pour agir effectivement ; une dimension hiérarchique (pouvoir sur qui et sur quoi, capacité à faire/faire) ; une dimension développementale, c'est-à-dire le processus par lequel le sujet augmente sa capacité d'action ; une dimension individuelle et une dimension collective ; une dimension productive (sujet agissant) et une dimension réflexive (pouvoir penser, pouvoir débattre : Daniellou, 1998). Cette polysémie s'inscrit dans au moins deux usages du concept de pouvoir d'agir dans les Sciences Humaines et Sociales de langue française.

D'une part, le concept est très lié au terme d'*empowerment* qui prend sa source dans la littérature anglo-saxonne, en Sociologie et en Psychologie Communautaire notamment. Ce terme suggère la détermination qu'ont les individus à vouloir « s'autonomiser », c'est-à-dire gérer démocratiquement leur propre vie et la communauté à laquelle ils appartiennent (Rappaport, 1987). Il renvoie majoritairement à l'appropriation, par les individus et les collectifs, de biens communs appartenant à la société : des lois, des politiques publiques, des ressources matérielles (espaces et objets publics), etc. Ici, l'appropriation fait référence à « un gain de pouvoir sur » ces biens communs. Cette approche prend son origine dans les mouvements identitaires et communautaristes du tournant des années 1970 aux États-Unis, et elle concerne principalement des volontés d'action sur des problématiques sociétales (Le Bossé et al., 2002).

D'autre part, le concept de pouvoir d'agir se retrouve dans les disciplines qui s'appuient sur les théories de l'activité, dont l'ergonomie. Dans cette acception, le pouvoir d'agir est abordé selon une approche située et renvoie à ce qu'un opérateur peut effectivement faire « compte tenu des caractéristiques concrètes et singulières des situations dans lesquelles il réalise son travail et déploie son activité » (Gouedard et Rabardel, 2012, p. 2). Ainsi, le pouvoir d'agir est l'expression des capacités d'agir (ressources propres à l'individu : compétences, habiletés) dans une situation particulière qui est propice (matériellement, socialement) au déploiement de ces capacités. Pour Coutarel et al. (2015), le pouvoir d'agir s'inscrit plus largement dans un rapport avec l'organisation et le réseau social dans l'entreprise. Ainsi, le pouvoir d'agir renvoie à la possibilité des salariés d'influencer les processus (de décision, de conception) qui définissent la configuration des situations de travail (*Ibid.*).

Certains travaux évoquent que les systèmes alimentaires locaux sont favorables à l'autonomisation des acteurs dans la mesure où ils leur offrent la possibilité de développer leurs propres pratiques alimentaires plutôt que d'être dépendants des grandes entreprises et du régime dominant (Bornemann et Weiland, 2019). Cependant, à notre connaissance, peu de travaux concernent les transformations du travail qui s'opèrent en lien avec les projets d'alimentation locale et cette autonomisation pour et par les acteurs. Notre étude vise ainsi à caractériser le pouvoir d'agir des acteurs à des échelles d'action intra-organisationnelle (entreprise) et inter-organisationnelle (communauté locale). Plus précisément, notre étude vise à répondre aux questionnements suivants : De quelle manière les acteurs envisagent-ils les coordinations inter-organisationnelles pour répondre

à leurs volontés de distribution et d'approvisionnement des produits locaux ? Quels sont les impacts sur les situations de travail à l'échelle intra-organisationnelle ?

3 ETUDE DE CAS SUR LE PLATEAU DE SACLAY

3.1 Recueil et analyse des données

Nous avons mené une étude de cas exploratoire sur le plateau de Saclay, au sud de Paris, qui implique un double enjeu lié à l'urbanisation d'une part, et à la ruralité d'autre part ; et qui est favorable à l'émergence de projets d'alimentation locale. Le plateau de Saclay est proche d'une zone urbaine qui se densifie, suite à l'installation d'entreprises privées et d'infrastructures publiques (universités et centres de recherche), avec des activités agricoles qui restent prospères malgré ces installations. Les acteurs locaux (producteurs, collectivités locales, associations) tentent de préserver les espaces naturels pour favoriser le bien-être des populations. Ces dernières années, des initiatives d'alimentation locale ont vu le jour pour faciliter le lien entre producteurs et consommateurs locaux.

Notre étude s'est focalisée sur l'approvisionnement de produits locaux dans les cantines des entreprises et universités installées sur le plateau de Saclay. Les enquêtés sont des acteurs ayant des rôles clés dans les coordinations inter-organisationnelles et dans le fonctionnement des différentes entités organisationnelles (responsables d'exploitations agricoles et responsables de restaurants). Douze entretiens ont été menés avec : 1) des experts de la fonction sociétale « alimentation », pour comprendre le fonctionnement des cantines d'entreprise en France et les évolutions liées à l'introduction de produits locaux ; 2) des responsables en charge du développement durable dans les entreprises, lorsque les entreprises n'avaient pas de cantines ; 3) des responsables de restaurants, pour les entreprises disposant de cantines ; 4) des producteurs et transformateurs de produits locaux insérés dans les menus des cantines où nous avons interrogé les managers ; 5) l'association locale qui travaille avec les autorités publiques sur la définition du PAT sur le plateau de Saclay.

Notre analyse des données visait, d'une part à identifier comment les acteurs ont reconstruit des coordinations intra et inter-organisationnelles pour distribuer leurs produits localement ou pour s'approvisionner localement ; d'autre part à identifier dans l'articulation entre ces deux formes de reconception organisationnelle et la recherche d'un pouvoir d'agir *dans* et *sur* les situations de travail et le bien commun (le système alimentaire).

3.2 Le cas de la relation entre un paysan-boulangier et le restaurant d'un établissement public

Nous présentons le cas de la relation entre une exploitation agricole céréalière, ayant créé en 2011 un fournil, et qui fournit des cantines (scolaires et d'entreprises) en pain Bio et local ; et une association loi 1901 dont l'une des missions est la gestion de la restauration du personnel d'un établissement public sur le plateau de Saclay. La figure 1 illustre quelques éléments de coordination que les deux organisations ont conçu conjointement pour débiter puis pérenniser leur relation.

Du côté de l'exploitation agricole (organisation 1), la demande d'approvisionnement de la part du restaurant a nécessité la réorganisation du fournil. En effet, à chaque nouveau client, la capacité de production du fournil est interrogée compte tenu qu'il s'agit d'un pain au levain fait de manière artisanale, sans procédés automatisés, avec un temps de fabrication très long. Cependant, la capacité de production ne repose pas uniquement sur des dimensions techniques, elle repose aussi sur la volonté des exploitants agricoles de respecter le bien-être de leurs salariés. Ainsi les gérants ont déjà refusé certains clients dont la demande de production allait mettre en péril les horaires de travail des boulangers. Par exemple, ils ne souhaitent pas faire travailler leurs salariés le weekend et la nuit. A cet égard, la contractualisation avec un nouveau client est une démarche participative entre les gérants et les salariés, qui vise à chaque fois à trouver une organisation de travail qui convienne à tous les membres de l'organisation. Ainsi, pour le fournil, deux critères vont déterminer la mise en place d'une collaboration avec un restaurant : le respect d'un consensus entre les exploitants agricoles et leurs salariés, et le respect de règles internes de fonctionnement qui garantissent un travail décent. Ces

critères sont l'expression d'un pouvoir d'agir, d'une part au niveau des situations de travail (des boulangers), et d'autre part au niveau de l'organisation (figure 1, flèche 1).

« C'est très important pour nous de faire travailler du lundi au vendredi, pas le samedi, [...] et tout ça, ça fait qu'il y a une quantité et on essaie de garder cet équilibre [...] On le décide avec nos boulangers. On leur dit qu'il y a un nouveau client qui voudrait tant, qu'est-ce que vous en pensez, est-ce qu'on peut le faire et éventuellement dans quel jour ? » (Gérant de l'organisation 1).

Du côté du restaurant (organisation 2), les volontés du fournil ont été comprises et acceptées. En effet, le responsable du restaurant est dans une démarche qui vise à tisser une relation de confiance avec ses fournisseurs, et pour cela il s'adapte du mieux qu'il le peut aux caractéristiques et aux besoins des fermes locales. Par exemple, il accepte d'ajuster ses commandes à certaines périodes de l'année pour ne pas surcharger la production du fournil, ou à l'inverse pour compenser une productivité réduite. C'est le cas lorsque les cantines scolaires sont fermées (durant les vacances scolaires) et que le responsable du restaurant achète plus de pain pour contrebalancer la perte du fournil qui, en retour, modère son prix. Cette règle inter-organisationnelle, conçue de manière consensuelle par les deux acteurs, permet : 1) d'une part le maintien du pouvoir d'agir au sein du fournil (figure 1, flèche 2), et d'autre part le maintien du système alimentaire local qui constitue le bien commun que les deux organisations ont à cœur de s'approprier, c'est-à-dire rendre le plus conforme possible à leurs objectifs de durabilité (figure 1, flèche 3).

« Par exemple pour le pain, comme je suis ouvert plus que les cantines scolaires, le complément ou le différentiel c'est moi qui l'achète pour que le fournil par exemple puisse payer son personnel, donc j'achète un peu plus de pain quand les écoles sont fermées. Et puis lui il a modéré son prix pour que chacun fasse un effort de chaque côté » (Responsable restauration dans l'organisation 2).

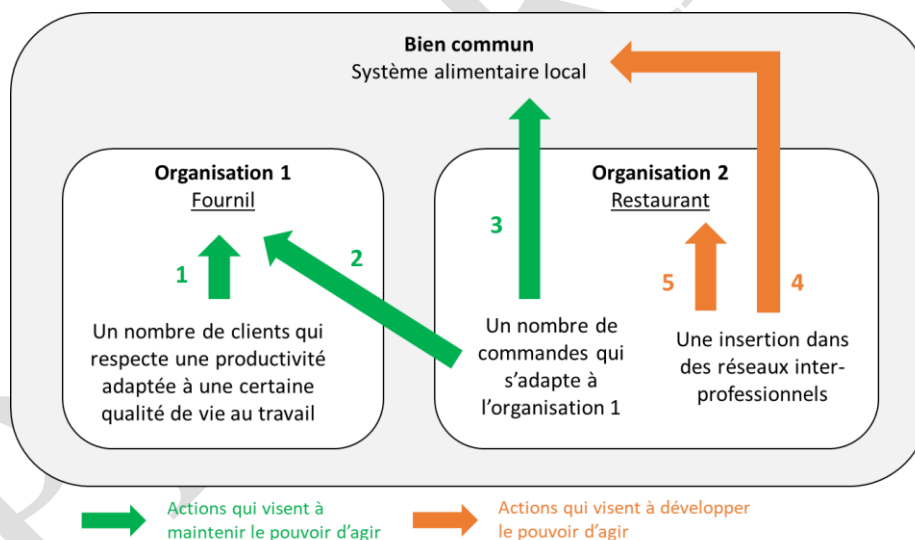


Figure 1. Pouvoir d'agir et actions de coordination à des échelles intra et inter-organisationnelles.

Toujours du côté du restaurant, le responsable met en œuvre des démarches qui visent à accroître les ressources matérielles et humaines pour permettre : 1) un approvisionnement en produits locaux plus facile au sein du restaurant ; 2) le développement du système alimentaire local (bien commun) au sein duquel est inséré le restaurant. Par exemple, le responsable du restaurant est très actif au sein d'un réseau interprofessionnel de la restauration collective qui accompagne les politiques alimentaires auprès des pouvoirs publics. Ce réseau a contribué à l'élévation du seuil à partir duquel les fournisseurs sont mis en concurrence via un appel d'offre, favorisant ainsi un achat de « gré à gré » plus important entre les producteurs locaux et les restaurants. De plus, ce réseau agit auprès de l'Education Nationale pour la création de formations spécifiques aux métiers de la restauration collective et pour une reconnaissance de ces métiers : « A partir du moment où on commence à avoir du produit local on est bien souvent sur des produits à travailler, on a du coup plus de travail à effectuer dans nos cantines »

(Responsable restauration dans l'organisation 2). Ainsi, le travail mené par ce responsable de restaurant vise le développement d'un pouvoir d'agir à l'échelle des coordinations inter-organisationnelles (pour le bien commun, flèche 4 sur la figure 1) ainsi qu'à l'échelle des situations de travail (au sein de sa propre organisation de travail, flèche 5 sur la figure 1).

4 CONCLUSION-DISCUSSION

La relocalisation des systèmes alimentaires peut s'appréhender comme un processus impliquant l'évolution conjointe des coordinations intra et inter-organisationnelles. L'étude présentée ici visait à analyser cette évolution conjointe au prisme du pouvoir d'agir que les acteurs développent ou tentent de développer. L'étude a montré que la recherche de pouvoir d'agir par les acteurs articulait au moins deux objectifs : 1) une reconfiguration des situations et des organisations de travail qui tient compte de l'avis et des capacités de ceux qui produisent et cuisinent les produits locaux ; et 2) une (re)prise de contrôle sur le bien commun (le système alimentaire).

Cette recherche de pouvoir d'agir à différentes échelles organisationnelles, par les acteurs eux-mêmes, invite à réfléchir sur les démarches d'intervention que l'ergonome peut mettre en place dans le cadre de la relocalisation des systèmes alimentaires. Il nous semble que l'intervention ergonomique devrait favoriser des rencontres et des dialogues entre les acteurs qui désirent s'approprier le bien commun. L'étude présentée ici montre que les deux acteurs (exploitant agricole et responsable de restaurant) ont initié ce dialogue. Cependant, notre étude de cas plus large nous fait dire que le dialogue entre les parties-prenantes d'un projet d'alimentation locale (par exemple : un PAT) n'est pas toujours bien établi. L'intervention pourrait alors identifier les freins et les ressources à la mise en place d'espaces de débats sur le travail, pour permettre aux acteurs de prendre conscience des interdépendances de leurs actions respectives, dans le but de faire émerger les conditions préalables à une coordination inter-métiers efficace et respectueuse de la santé.

5 BIBLIOGRAPHIE

- Bornemann, B., & Weiland, S. (2019). Empowering people: Democratising the food system? Exploring the democratic potential of food-related empowerment forms. *Politics and Governance*, 7(4), 105-118.
- Brun, G. (2017). Pouvoir d'agir, en analyse de l'activité. Traces, usages et figures modernes de Spinoza. *Activités*, 14(1).
- Colonna, P., Fournier, S., Touzard, J.-M., Abecassis, J., Broutin, C., Chabrol, D., Champenois A., Deverre C., François M., Lo Stimolo D., Méry V., Moustier P., & Trystram G. (2013). Food systems. In C. Esnouf, M. Russel, N. Bricas N. (Eds.), *Food System Sustainability - Insights from duALIne* (pp. 69-100). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139567688.006>
- Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N., & Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le travail humain*, 78(1), 9-29. <https://doi.org/10.3917/th.781.0009>
- Daniellou F. (1998). Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique. In V. Pilnière et O. L'hospital (coord.), *Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie : Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique* (pp. 3-16). Éditions du LESC.
- Gouédard, C., & Rabardel, P. (2012). Pouvoir d'agir et capacités d'agir: une perspective méthodologique ? Illustration dans le champ de la santé, sécurité et conditions de travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 14(2).
- Le Bossé, Y., Gaudreau, L., Arteau, M., Deschamps, K., & Vandette, L. (2002). L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir : aperçu de ses fondements et de son application. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 36(3). 180-193.
- Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148.