



HAL
open science

Circuit courts et économie de proximité: de la confrontation de logiques ...à la recherche de compromis. Le cas de l'introduction de poulet fermier dans une cantine municipale.

Nicolas Antheaume, Nathalie Schieb-Bienfait

► **To cite this version:**

Nicolas Antheaume, Nathalie Schieb-Bienfait. Circuit courts et économie de proximité: de la confrontation de logiques ...à la recherche de compromis. Le cas de l'introduction de poulet fermier dans une cantine municipale.. RIODD 2012, Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), May 2012, Nantes, France. hal-04714357

HAL Id: hal-04714357

<https://hal.science/hal-04714357v1>

Submitted on 30 Sep 2024

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 4.0 International License

Circuits courts et économie de proximité : de la confrontation de logiques ...à la recherche de compromis

Le cas de l'introduction de poulet fermier dans une cantine municipale

Nicolas Antheaume, Nathalie Schieb-Bienfait

nicolas.antheaume@univ-nantes.fr, nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr

Nantes Université, LEMNA, IAE Nantes – Economie & Management

Résumé

Dans un contexte de relocalisation des approvisionnements de la restauration collective cette recherche visait à étudier les impacts économiques d'une expérimentation visant à approvisionner localement, en poulet fermier, la cuisine centrale d'une grande métropole. Au fil des mois, cet objectif a évolué dans la mesure où les acteurs ont découvert leurs pratiques respectives de travail ainsi que la spécificité de leurs dispositifs de gestion. Ils ont constaté progressivement que leurs manières de compter différaient fortement. Au-delà de la dimension économique, cette expérimentation a fait prendre conscience aux différents protagonistes qu'il était nécessaire de trouver des compromis entre les collectivités territoriales et les producteurs locaux pour faire progresser une politique d'approvisionnement de proximité. A partir des travaux de Thévenot et Boltanski (1991) sur les économies de la grandeur, cet article relate à la fois les compromis trouvés et les processus qui l'ont permis.

Mots clefs : circuits courts, achats responsables, restauration collective, compromis, coûts

Abstract

In a context in which school restaurants are developing local sourcing strategies, this research aimed at evaluating the economic impact of a project in which the central kitchen of a major town experimented with purchasing free-range chickens from a selection of local farms. As months went by this initial aim evolved as the actors involved discovered each other's working practices and the specific features of their management. They progressively discovered, cost wise, that they each had their own very different way of counting. Beyond this economic dimension, this experiment made them realize that compromises were needed in order to find compromises between local government authorities and local producers so as to develop local sourcing strategies. Based on the work of Thévenot et Boltanski (1991) the on the orders of worth, this article tells the story of the compromises which were found and the processes which enabled them to be found.

Key words: local sourcing, responsible purchasing, school catering, compromises, costs

Introduction

Dans un contexte de relocalisation des approvisionnements de la restauration collective, nous sommes impliqués depuis deux ans sur un terrain lié au programme de recherche LiProCo¹ ((Lien PROducteurs Consommateurs): cette recherche vise à étudier les impacts économiques d'une expérimentation visant à approvisionner localement, en poulet fermier, la cuisine centrale d'une grande métropole. Ce poulet fermier est produit sur le territoire de la collectivité, par des petits agriculteurs-éleveurs. Avec cette expérimentation, inscrite dans le cadre de nouvelles orientations politiques, axées sur le développement d'une économie de proximité, les acteurs souhaitaient initialement mieux cerner la dimension économique du projet en privilégiant la question du coût d'une relocalisation des approvisionnements. L'objectif initial était d'analyser les coûts afin de comprendre quelles seraient les implications économiques d'un passage d'une logique d'expérimentation à une généralisation de l'expérience. Au fil des mois, cet objectif a évolué dans la mesure où les acteurs ont découvert leurs pratiques respectives de travail ainsi que la spécificité de leurs dispositifs de gestion. Ils ont constaté progressivement que leurs manières de compter différaient fortement. Au-delà de la dimension économique, cette expérimentation a fait prendre conscience aux différents protagonistes qu'il était nécessaire de trouver des compromis entre les collectivités territoriales et les producteurs locaux pour faire progresser une politique d'approvisionnement de proximité.

Derrière cette question de coût, nous avons observé que se posaient des problèmes complexes de coordination en raison de l'existence d'une pluralité de registres d'action et de la rencontre de logiques contradictoires animant les différents acteurs. Ceci rendait difficile l'étude stricto sensu des coûts de ces projets. Pour procéder à l'analyse de ces démarches de relocalisation de l'approvisionnement visant à favoriser une économie de proximité (via le rapprochement des bassins de production et de lieux de consommation), nous avons choisi un cadre théorique permettant d'étudier la diversité de ces formes de coordination et les difficultés auxquelles les acteurs sont confrontés : le cadre théorique de la nouvelle sociologie économique², qui intègre

¹ Inscrit dans le cadre de la recherche interrégionale et pluridisciplinaire « Pour et Sur le Développement Régional » (noté PSDR), ce programme de recherche interrégional et pluridisciplinaire 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. Le projet Liproco (Lien PROducteurs CONsommateurs) mobilise une trentaine de chercheurs en économie, gestion, géographie, sociologie du Grand Ouest et de la région Rhône-Alpes. Il porte sur les démarches de valorisation des produits alimentaires et des activités connexes fondées sur les proximités producteurs-consommateurs

² Cette nouvelle sociologie économique a donné naissance à une analyse sociologique des marchés (Swedberg, 1994) ; dans la lignée des travaux de White, elle s'efforce d'analyser ces derniers comme des structures sociales

dans sa construction les dimensions sociales, historiques et temporelles, rend possible à la fois cette appréhension de la diversité et de l'hétérogénéité des acteurs, de leurs attentes et besoins mais aussi la pluralité des formes de coordination possibles. A partir des travaux de Thévenot et Boltanski (1991) sur les économies de la grandeur, nous nous sommes intéressés à ces interactions concrètes entre acteurs.

Comment dépasser ou concilier la logique « industrielle » d'une cuisine centrale, avec celle « artisanale » des petits agriculteurs locaux » impliqués mais aussi avec la volonté politique et les contraintes budgétaires de la collectivité demandeuse du projet ? L'étude de cette expérience d'approvisionnements en « circuits courts » a aussi montré l'importance de mécanismes de coordination non marchands (règles, conventions) dans la manière de compter. En effet, cette confrontation de logiques autour de ce projet et les échanges d'information qui en ont découlé, ont permis de trouver des articulations entre ces logiques et de dépasser ponctuellement les désaccords à partir de la construction de compromis qui dévoilent à leur tour un certain nombre de paradoxes. De ces paradoxes, se dégagent des voies de recherche de nouveaux compromis, dans une situation qui n'est pas encore stabilisée.

La première partie de cet article présente le contexte et la manière dont la recherche a été conduite, à partir des travaux de Thévenot et Boltanski (1991) sur les économies de la grandeur. Une deuxième partie présente l'interaction entre les acteurs impliqués dans le projet, leurs mondes et registres d'action ainsi que les implications en termes de coût. Enfin la troisième partie aborde la recherche d'articulations entre ces acteurs. Elle met également à jour les paradoxes qui résultent de cette confrontation et les compromis trouvés pour les surmonter, au moins temporairement.

1. Le contexte et la conduite de la recherche

En 2009, nous avons été sollicités par une collectivité territoriale (la CTMN), responsable d'une cuisine centrale servant 12 000 repas par jour (la cuisine centrale MN), et par une société coopérative d'intérêt collectif (la SCICA) œuvrant pour la promotion d'une agriculture paysanne. Dans le cadre d'une politique de relocalisation des approvisionnements, ces acteurs (par la voix de leurs responsables respectifs) souhaitaient étudier la mise en place d'une filière en circuit court pour fournir à cette cuisine centrale des poulets fermiers produits localement. Nous commencerons par présenter le contexte du projet et les acteurs dans le souci de mieux cerner les raisons de leur implication dans ce projet. Puis, nous présenterons le dispositif de recherche mis en place.

concrètes, en mettant l'accent non sur le recouvrement hypothétique entre l'offre et la demande d'acteurs fictifs mais sur les interactions concrètes entre acteurs réels.

1.1. Le contexte du projet et les acteurs impliqués

Suite aux crises de sécurité sanitaire de la production alimentaire des années 1990 et plus récemment - aux conclusions du Grenelle de l'environnement³, les collectivités souhaitent développer l'utilisation de produits biologiques et/ou locaux dans le cadre de leur restauration collective. Or, dans un contexte d'homogénéisation de l'offre alimentaire et de structuration longue des filières de commercialisation, elles sont confrontées à un environnement défavorable à la mise en œuvre de tels projets.

Située dans un important bassin de production agricole, la collectivité concernée mène une réflexion dans le cadre de sa démarche d'achat durable, sur le rapprochement des filières locales pour les approvisionnements de sa cuisine centrale. Les élus qui assurent le financement de cette cuisine (par le vote des budgets alloués) expriment une volonté politique forte de développer à la fois les approvisionnements en produits issus de l'agriculture biologique et/ou d'exploitations agricoles en activité sur le territoire. Ce projet pose la question de savoir s'il est possible de **concilier une politique permettant à des agriculteurs de se développer sur le territoire avec les objectifs d'approvisionnement de la cuisine centrale MN.**

Au-delà des politiques des collectivités territoriales, le contexte de ce terrain est celui des relations tendues entre représentants de la grande distribution et agriculteurs autour du prix des denrées agricoles. De nombreux rapports sur la question mobilisent le concept d'un juste prix ou d'un prix juste, à la fois pour les agriculteurs, mais aussi pour les consommateurs finaux. C'est donc en opposition à la manière dont sont fixés les prix des denrées agricoles, sur les marchés internationaux, mais également entre agriculteurs et distributeurs dans un même pays, qu'est invoquée cette notion de juste prix et la nécessité de rapprocher consommateurs et producteurs. Le développement des AMAP⁴ constitue une première tentative et réponse à la grande distribution, pour permettre à des agriculteurs de vivre de leur métier sans passer par leur intermédiaire. La mise en place de circuits courts, dans la

³ Le Grenelle de l'environnement conclu en 2008 constitue un facteur incitatif pour que les collectivités locales reconsidèrent leurs politiques d'approvisionnement dans un contexte agricole devenu difficile. Une circulaire (2008) résultant du Grenelle de l'environnement impose aux organismes relevant de la fonction publique d'Etat d'utiliser 20% de produits issus de l'agriculture biologique dans la composition de leurs repas. Cependant il n'est pas précisé si les 20% concernent le volume, la quantité d'aliments ou encore la part du budget. A chaque entité son interprétation en fonction de ses choix stratégiques.

⁴ Associations pour la Maintien d'une Agriculture Paysanne. Associations liant, par un contrat de pré-financement de la récolte et d'approvisionnement à l'année des agriculteurs directement avec des consommateurs. La première AMAP a été créée en France en 2001 sur le modèle de la Community Supported Agriculture aux Etats-Unis. Il en existerait aujourd'hui quelques centaines en France. Pour des informations générales voir http://fr.wikipedia.org/wiki/Association_pour_le_maintien_d'une_agriculture_paysanne, consulté le 5 mars 2011

prolongation de la logique des AMAP, mais à destination de clients institutionnels (ici la restauration collective) est présentée par un des acteurs impliqués dans ce projet (la société coopérative d'intérêt collectif agricole – la SCICA-) comme une manière de dépasser les limites des AMAP et d'aller chercher des débouchés plus importants auprès de nouveaux clients et de participer ainsi au maintien d'une économie de proximité, ancrée dans le territoire.

1.2. Les acteurs impliqués et leurs motivations pour le projet

Les acteurs impliqués dans le projet sont au nombre de six et sont présentés ci-après :

- **La CTMN** : une commune de 250 000 habitants, du grand ouest de la France, insérée dans une communauté urbaine de plus de 600 000 habitants. Sa direction des achats souhaite définir comment mettre en place une politique d'achats responsables. Elle travaille depuis plusieurs années à l'élaboration de guides fondant des principes d'achat responsable pour fournir des éléments « tangibles aux élus » et éclairer leurs décisions politiques.
- **La cuisine centrale MN** : elle fournit les repas aux cantines des quelques 90 écoles primaires publiques de la CTMN, ainsi qu'aux centres aérés gérés par cette collectivité (1,6 million de repas servis en 2009). Elle emploie 38 agents – un chef de cuisine, six aides de cuisine, une qualitiennne, une diététicienne, huit livreurs. Par ailleurs, les restaurants scolaires impliquent environ 700 personnes – agents de restauration et personnel de l'association MN Action Périscolaire (MNAP). En participant à cette expérience, son directeur répond à une commande « du politique » mais il démontre aussi un intérêt personnel manifeste pour ce type d'expérimentation qu'il conduit avec enthousiasme et motivation. Depuis environ trois ans, la cuisine centrale MN a déjà testé la mise en place de filières courtes et/ou issues de l'agriculture biologique, pour des légumes, du yaourt et de la tome. Certaines pratiques autour de l'approvisionnement en yaourt et en fromage ont perduré au-delà de l'expérimentation.
- **La société coopérative d'intérêt collectif agricole (SCICA)**. Elle est l'émanation d'un syndicat agricole militant pour le développement d'une agriculture paysanne, de proximité, ancrée au territoire et à l'économie locale. Cette société de conseil participe à la conduite de projets dont l'étude et l'expérimentation sont souvent financées par des collectivités territoriales. Elle a notamment accompagné des éleveurs locaux dans la création de plusieurs structures de relocalisation d'activité de transformation (un atelier collectif de découpe et de transformation « Direct dans votre assiette », et un abattoir de volailles collectif « Volailles & Co »), qui sont les intermédiaires impliqués dans l'expérimentation. Elle voit dans ce projet la

perspective de débouchés agricoles conformes à la vision du syndicat dont elle émane et le moyen de favoriser l'implantation de nouveaux agriculteurs.

- **Les aviculteurs concernés par l'expérimentation.** Au nombre de trois, ils sont membres à la fois de la SCICA et adhérents au syndicat agricole. Ils voient dans ce projet la perspective de débouchés commerciaux nouveaux et garantis. Pour mener cette expérimentation, la cuisine centrale a besoin de 12 000 portions de poulets pour approvisionner les 90 restaurants scolaires. La production étant programmable à l'avance, les éleveurs sont assurés de la vendre ce que ne permet pas une commercialisation en vente directe, considérée moins fiable. Ils ont répondu à l'appel de la SCICA pour participer à cette expérimentation.

- **Les intermédiaires.** Ils sont aux nombres de deux. L'abattoir coopératif⁵ « Volailles & Co » dont sont membres les trois aviculteurs et l'atelier polyvalent de découpe de viande « Direct dans votre assiette », implanté dans le département. L'abattoir est un outil au service de ses membres ; il est utilisé par les aviculteurs qui participent au projet. Le transformateur « Direct dans votre assiette » est une coopérative dont est membre au moins un des aviculteurs ; il voit dans ce projet une perspective de débouché commercial nouveau et la participation à un projet d'économie de proximité.

- **L'université MN.** Elle regroupe une équipe de chercheurs (sociologues, gestionnaires, économistes). Ce terrain s'intègre dans le cadre du projet de recherche LiProCo portant sur les liens producteurs / consommateurs et le développement de stratégies locales⁶. Il est aussi l'occasion, pour l'université de proposer des stages intégrant professionnalisation et réflexion à des étudiants de niveau Master 1 et 2 et de Master recherche.

1.3. Le dispositif de recherche action.

Notre approche correspond à une recherche-action (Liu, 1997)⁷ inscrite dans un contexte plus global de recherche accompagnement (Bréchet et alii, 2010). Dès le départ de l'expérimentation, les acteurs savaient qu'elle occasionnerait un surcoût, mais ils souhaitaient poser un diagnostic précis et argumenté sur ce problème concret en étudiant l'intégralité de la filière d'approvisionnement et de transformation – depuis la mise en élevage du poussin jusqu'à la consommation de la portion de poulet par l'enfant -. Notre démarche avait pour ambition de générer à la fois des connaissances pratiques, utiles pour l'action mais aussi des connaissances théoriques plus générales. Nous avons co-défini le cadre général des modalités

⁵ Sous forme de CUMA où sont impliqués 25 éleveurs.

⁶ Soulignons, que cette recherche comporte plusieurs volets et terrains empiriques ; elle a débuté notamment en 2008 avec le suivi du groupe de travail thématique du RGO (Réseau Grand Ouest qui regroupe environ 80 collectivités territoriales et locales), portant sur l'achat d'aliments biologiques et/ou locaux à destination de la restauration collective.

⁷ Cf aussi l'ouvrage de Allard-Poesi et Perret (2004), *Recherche action*, e-theque.

de l'intervention (protocole, analyse, utilisation des résultats) tout en veillant à introduire de la souplesse selon les principes de l'opportunisme méthodique prôné par Girin (1989). Notre analyse du terrain a été essentiellement qualitative et inductive, constituée d'allers et retours successifs entre le terrain et la revue de la littérature.

Nous avons suivi les acteurs dans leur travail de définition et d'interprétation des situations rencontrées. Nous avons observé comment ils se disputaient sur le monde dans lequel ils voudraient vivre. Notre posture épistémologique peut se qualifier d'empirique en portant une grande attention apportée au réel et aux faits et de pragmatique (selon Dewey) en s'intéressant aux choses en train de se faire.

Nous avons restitué notre analyse sous la forme d'une étude de cas, qui reprend les différentes phases du projet en précisant les différents univers de sens mobilisés par chaque acteur et les conséquences sur leurs manières de compter. Encadrés par l'équipe de chercheurs, trois étudiants de niveau Master ont été impliqués dans cette recherche action : ils ont réalisé leurs stages sur trois chantiers liés au projet. Le premier, à la direction des achats de la collectivité CTNM, avait pour mission de contribuer à l'élaboration d'un guide pratique pour développer une politique d'achat responsable, sur la base des enseignements des diverses expériences déjà menées. Les deux autres étaient basés à la cuisine centrale MN, l'un a évalué le potentiel des filières d'approvisionnement locales pour divers produits agricoles et les contraintes posées par le code des marchés publics, l'autre a travaillé spécifiquement sur les aspects coûts.

Parallèlement, deux comités ont été constitués dès la mise en place de la recherche-action. Le premier, appelé comité de pilotage, réunissait tous les acteurs en charge de la réalisation concrète d'une tournée de 2000 repas incorporant du poulet fermier local. Il regroupait tous les acteurs en charge de la définition et de l'exécution de ce projet : le directeur de la cuisine centrale, le chef cuisinier et la diététicienne de cette structure, les aviculteurs concernés, un transformateur en charge de la découpe des poulets, un représentant de la direction des achats de la CTMN, les chercheurs et les stagiaires. Ils se réunissaient à intervalles réguliers pour définir et mettre en œuvre l'organisation concrète du projet. Le deuxième comité, désigné comité de suivi, se réunissait ponctuellement, à chaque grande étape du calendrier, pour un suivi de l'expérimentation. Il regroupait les mêmes interlocuteurs, plus des représentants de la direction des achats (notamment la responsable de la commande publique durable dans la métropole), un représentant de la SCICA. Par ailleurs, des réunions régulières étaient organisées entre les universitaires et les stagiaires, afin de cadrer le travail sur le plan méthodologique et théorique. Au cours de ces rencontres, les co-auteurs de cet article ont été

amenés à se rendre in-situ, à la cuisine centrale, dans les locaux de la SCICA, de la direction des achats, chez des aviculteurs. Les prises de notes des auteurs, leurs comptes-rendus de visite et de réunion, les documents distribués, les rapports rédigés par les stagiaires (Buis, 2010 ; Sarcher 2010) ont constitué les sources primaires et secondaires à partir desquelles nous avons restitué le cas. Le travail relaté dans cet article a duré un an et se prolonge vers d'autres expérimentations.

A la lumière des éléments ressortant du terrain, à savoir la recherche d'articulation entre des registres d'action différents et des acteurs incarnant des logiques différentes, voire contradictoires, il nous est apparu intéressant de mobiliser les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) sur les économies de la grandeur. Bien qu'un rappel des thèses développées par ces auteurs dépasse la portée de cet article, rappelons que Boltanski et Thévenot s'intéressent à la manière dont les individus justifient et se justifient en rapport avec des événements qui les concernent. Ils critiquent en cela les approches sociologique et économique qui supposent un principe supérieur commun, non explicité, permettant d'arbitrer en cas de conflit. Ils postulent au contraire une pluralité de mondes de référence et donc, une pluralité de modes de justification associés. En opérant un détour par la philosophie politique, Boltanski et Thévenot ont pu avancer dans la compréhension des capacités que les acteurs déploient pour justifier leurs actions ou leurs critiques. Ils ont identifié 5 mondes possibles, leurs principes supérieurs, leurs sujets, les objets associés et leurs modes de fonctionnement, à savoir : le monde de l'inspiration, le monde de l'opinion, le monde domestique, le monde civique, le monde marchand et le monde industriel. Ces mondes sont présentés de manière extrêmement résumée dans le tableau n°1 (en annexe).

Les individus ne sont pas identifiés à un seul monde, ils sont confrontés à une pluralité de situations qui exigent d'eux qu'ils fassent référence à différents mondes selon les circonstances. Lorsqu'une situation ne peut pas être résolue en faisant appel aux composantes d'un seul monde, par une mise à l'épreuve qui relève du principe supérieur de ce monde, alors on observe une situation de controverse qui peut se traduire soit par un conflit, soit par la naissance de compromis, qui sont des objets composites ou cohabitent en connaissance de cause des dispositifs issus de plusieurs mondes. C'est cette recherche d'un compromis, derrière la diversité des manières de compter, que nous avons cherché à restituer.

2. Acteurs et registres d'action

Dans cette perspective des travaux de Boltanski et Thevenot, nous avons identifié les principes retenus par les acteurs dans leurs dispositifs de gestion, afin de clarifier les

contraintes et d'expliciter les fondements souvent implicites au fil des arguments échangés par les différents protagonistes dans l'action.

Dans cette partie, nous présentons quatre acteurs, ou groupes d'acteurs, majeurs pour le projet, qui sont décrits du point de vue de leurs caractéristiques et contraintes. Nous explicitons pour chaque acteur, les mondes auxquels il fait référence en comparant le corpus mobilisé par Boltanski et Thévenot (1991) avec celui identifié dans nos corpus empirique et documentaire. Nous dressons ensuite une synthèse pour l'ensemble des acteurs à l'issue de cette seconde partie.

2.1. La cuisine centrale : mondes civique, industriels et marchand

La cuisine centrale s'inscrit à l'interface des mondes civique, industriel et marchand. Elle est dotée d'un outil industriel de production de repas standardisés, elle veille à servir au meilleur rapport coût/prix 12 000 repas par jour selon une logique d'acheteur (achats en volume)⁸. Cette configuration industrielle correspond à un choix destiné à rationaliser les coûts. Il y plus d'une dizaine d'années la CTMN a décidé de supprimer les cuisines dans les cantines pour centraliser toute la production, l'équipement et les cuisiniers en un seul endroit. En conséquence de cette organisation, les cantines des écoles sont devenues des satellites destinés aux activités de réchauffage des plats et de service aux enfants⁹. La cuisine centrale s'inscrit aussi dans le monde civique par l'ensemble des processus relatifs au rattachement à une autorité politique, composés d'élus, représentant la population du territoire de la collectivité. Un nombre importants d'objets associés à ce monde entre en jeu dans son fonctionnement : délégation par les élus qui gardent toutefois un contrôle politique, vote sur le budget, textes et obligations liés à l'appartenance au secteur public, dont le code des marchés publics. Elle est donc un lieu où s'incarnent des politiques publiques dans un cadre contraignant sur le plan légal, sanitaire, diététique, économique notamment.

Caractéristiques et contraintes par rapport au projet étudié

Disposant de budgets de plus en plus serrés par les finances publiques, les responsables achats privilégient depuis plusieurs années des politiques d'achat soucieuses du prix dans le cadre des pratiques habituelles d'appels d'offres. La restauration collective donne la priorité à des

⁸ Le budget de la cuisine centrale, n'est pas extensible à l'infini et la mise en concurrence des fournisseurs a tendance à tirer les prix vers le bas, à des niveaux qui ne correspondent pas au coût de production de petits producteurs locaux. Cette logique de recherche de la prestation au moindre coût conduit parfois l'autorité publique à déléguer cette prestation à un opérateur privé (Eurest, Sodexo...), au motif que ce dernier est capable de l'assurer à un moindre coût. Ce n'est pas le cas de cette cuisine centrale qui est gérée directement par la collectivité.

⁹ Cette tendance à la mise en place de cuisines centrales s'est généralisée dans d'autres communes de taille importante. Le choix de limiter les capacités de transformation des denrées alimentaires (pas de légumerie, pas de capacités de découpe des viandes, ...) n'est en revanche pas observé dans toutes les cuisines centrales

fournisseurs s'approvisionnant sur le marché national (via les MIR et les MIN¹⁰) voire le marché international. Si cette logique est maintenant remise en cause à des degrés divers, elle demeure encore dominante. Au sein de la collectivité territoriale étudiée, la cuisine centrale profite d'une autonomie assez forte pour allouer son budget, voté par la collectivité. Elle gère dans ce cadre ses approvisionnements et son activité de préparation des repas. Elle travaille en étroite collaboration avec la direction des achats, achats qui sont encadrés par le code des marchés publics¹¹. A titre d'exemple des contraintes imposées par ce code, et pertinentes pour le projet observé, notons que les règles actuelles du code des marchés publics interdisent de poser des critères de provenance géographique. La cuisine centrale peut tout au plus négocier un gentleman's agreement avec certains fournisseurs pour que les produits soient en priorité issus du territoire national¹².

Les menus, élaborés par une diététicienne en étroite collaboration avec le chef de cuisine, sont sensiblement similaires d'une année sur l'autre. La conception des menus prend en compte les préconisations du GEMRCN (du Groupe d'Etude des Marchés de Restauration Collective et de Nutrition), qui conseille notamment les fréquences et les grammages des différents aliments. Le goût des enfants et le coût des composants interviennent également dans le choix des menus, qui sont établis deux mois à l'avance. Le chef de cuisine souhaite planifier les menus un an à l'avance, afin d'organiser sa production plus facilement. En réalité, des changements de dernière minute sont relativement fréquents à cause de difficultés d'approvisionnements ou d'aléas dans les restaurants scolaires (grèves notamment). Une fois les menus fixés, le responsable commande les matières premières environ un mois à l'avance.

Les process

Les marchandises sont réceptionnées à la cuisine centrale, puis entreposées dans des frigos avant d'être soit cuisinées¹³ et/ou reconditionnées dans des barquettes standardisées (2 tailles uniquement). La production est composée d'une partie froide et d'une partie chaude. Une fois les aliments cuits, ils sont nécessairement refroidis à 4 degrés avant d'être livrés. La cuisine centrale est équipée de marmites, de sauteuses, de râpeuses et de fours. Elle ne dispose pas de légumerie et ne peut donc pas procéder à la transformation des matières premières alimentaires ; elle doit donc acheter ses légumes en 4e ou 5e gamme. Elle ne dispose pas non

¹⁰ Marché d'intérêt régional et marché d'intérêt national

¹¹ Les acheteurs de la RC sont soumis au code des marchés publics dès que les montants d'achats annuels dépassent 200 000 euros, ce qui est très souvent le cas pour les grandes villes.

¹² Toutefois, le jour d'une visite effectuée dans le laboratoire de la cuisine, la viande de porc utilisée pour la préparation des repas était en provenance d'Espagne, bien que son fournisseur soit une importante société agroalimentaire française régionale.

¹³ Il s'agit plus de recourir à des processus d'assemblage, de mise en sauce et de cuisson des produits.

plus d'outils et de capacités de découpe pour la viande, la volaille et le poisson. En règle générale la production se fait deux jours avant la livraison dans les assiettes. Les aliments sont testés en laboratoire afin de définir leurs conservations maxima avant distribution. Certains aliments ont une DLC (date limite de consommation) jusqu'à 5 jours, notamment les cuisses de poulet. Une fois la production effectuée et refroidie, elle est stockée en attente de l'organisation des tournées auprès des écoles, selon les indications fournies par un logiciel spécialisé. Huit tournées de livraison différentes permettent de couvrir l'intégralité des restaurants scolaires municipaux.

Au-delà du coût...

La cuisine centrale cherche à introduire des évolutions dans ses pratiques ou ses logiques d'approvisionnement depuis environ 5 ans ; cela entraîne des transformations majeures dans les relations entre les producteurs et les consommateurs et suscite l'émergence de nouvelles formes d'organisation interne et d'intermédiation avec l'amont (les producteurs), mais aussi avec l'aval (les écoles, les enfants et les animateurs du périscolaires) (Cf. tableau 2).

Tableau 1 : Ce que l'expérimentation impacte...les règles à respecter ou à revoir

Achats	Approvisionnements	Fabrication	Consommation
Logique dominante			
<ul style="list-style-type: none"> - respecter le code des marchés publics - respecter le GEMRCN - tenir son budget - mettre en concurrence des fournisseurs - tirer les prix vers le bas - rationaliser et négocier les achats avec des fournisseurs capables de fournir des volumes à des prix serrés 	<ul style="list-style-type: none"> - s'approvisionner en blanc de poulets standard commandés en lots avec un grammage homogène - des menus standards - gestion en flux tendu et selon logique d'économies d'échelle 	<ul style="list-style-type: none"> - rationaliser la production des repas - protocoles de transformation et conditionnements - perte d'eau à la cuisson - cuisson en barquette pour simplifier la cuisson et la répartition des portions dans les assiettes 	<ul style="list-style-type: none"> - consommer un produit stable, mou et facile à mâcher
Nouvelle logique			
<ul style="list-style-type: none"> - identifier et sélectionner des fournisseurs locaux avec une capacité de production suffisante - respecter des conditions sanitaires - 	<ul style="list-style-type: none"> - être approvisionné en poulets entiers pré-découpés - veiller au poids des poulets pour le découper en part équitable - avoir une régularité des approvisionnements - adapter les menus 	<ul style="list-style-type: none"> - augmenter la durée de cuisson et diminuer la température de cuisson - adopter d'autres outils de cuisson - revoir la taille des barquettes 	<ul style="list-style-type: none"> - goût des enfants : consommer de la viande plus ferme - Accompagner la consommation auprès des enfants

Dans cette expérimentation, la cuisine centrale et plus globalement la collectivité locale est confrontée à plusieurs questions :

- Quelles mesures doit et peut-elle envisager pour répondre à un objectif de relocalisation de ses approvisionnements, à la fois sur le plan organisationnel, technique, financier ?
- Quels seraient les coûts et les bénéfices globaux de ces mesures pour les consommateurs, les agriculteurs, le territoire voire d'autres catégories d'acteurs ou d'objets ?

En effet, le périmètre des coûts et des bénéfices, initialement conçu en termes de revenus, peut aussi être plus large et inclure par exemple les coûts et les bénéfices liés à des impacts sur la santé, sur le bien-être ou l'environnement. Nous avons toutefois constaté que ni la cuisine centrale, ni la direction des achats de la collectivité, ni aucune de ses directions n'était outillée pour réaliser des analyses coût-bénéfice ou que les rares outils disponibles n'étaient pas mobilisés pour ce projet.

Enfin rappelons qu'il revient à la collectivité locale en tant qu'acteur politique d'orienter les comportements des acteurs économiques par le biais de textes juridiques, de taxes ou d'autres dispositifs qui avantagent les acteurs, et qui vont dans le sens de l'intérêt général, tel que défini par l'autorité politique. Toutefois dans la réalité, ce pouvoir lui échappe largement puisque cela se joue au niveau national et européen, où sont élaborées les régulations.

2.2. Les aviculteurs impliqués dans le projet : mondes de l'inspiration, de l'industrie et monde domestique ; le compromis de l'artisanat

Les aviculteurs et les intermédiaires impliqués dans le projet évoluent dans un registre artisanal, hybridation des mondes de l'inspiration, industriel, domestique et marchand ; en ce sens, il se rapproche du monde de production interpersonnel caractérisé par Salais et Storper (1993).

Malgré les disparités évidentes dans les modes d'élevage, les trois éleveurs peuvent être considérés comme de petits agriculteurs. Par comparaison, une exploitation de poulets dits « industriels » se situe à un niveau de production d'environ 50 000 poulets par an. On repère leur volonté d'indépendance, dans le fait de ne pas être associés à une coopérative de production agricole, cette singularité correspond au monde de l'inspiration, même s'ils ne revendiquent pas les autres attributs de ce monde. Ils possèdent un savoir technique en matière d'élevage (planification, choix des espèces, mode d'alimentation, ...) qui les inscrit dans le monde de l'industrie, mais ils n'en revendiquent pas les aspects liés à la standardisation, la production de masse, l'homogénéisation ; leur activité correspond plus au monde de la tradition et de la qualité du monde domestique.

Ils commercialisent leurs produits, en majorité via les filières de commerce direct (marchés, ventes à la ferme, magasins de producteurs) ce qui les inscrit dans un monde marchand hybride, sans pour autant refuser le monde marchand « classique » quand des opportunités s'offrent à eux. On constate effectivement que deux des éleveurs vendent également une partie de leur production à des moyennes/grandes surfaces.

Caractéristiques et contraintes des aviculteurs par rapport au projet étudié

Les aviculteurs impliqués dans le projet sont au nombre de trois. Ils ont des modes d'élevage et de nourriture des poulets différents. L'un d'entre eux possède une ferme, dont une partie de sa production agricole sert à l'alimentation des volailles. L'autre achète des aliments garantis sans OGM, le troisième s'approvisionne sans considérations particulières pour l'origine des aliments. Un des trois éleveurs achète les poussins lorsqu'ils n'ont qu'un jour, les deux autres les achètent à 5-6 semaines. Les races de poulets utilisées ne sont pas systématiquement les mêmes selon chaque producteur. Les dates d'abattage sont différentes. Ces trois éleveurs ont pour activité la vente directe aux particuliers, via des AMAP, des magasins coopératifs, la vente sur des marchés, voire pour deux d'entre eux l'approvisionnement direct de grandes/moyennes surfaces. En fonction de l'espace disponible dans leurs bâtiments, de la taille de leurs lots et de la fiabilité de leurs débouchés existants, ils n'ont pas tous les trois la même capacité à augmenter leur production pour répondre à une demande importante d'une

collectivité territoriale. Ils planifient leurs bandes de poulets en fonction de leurs prévisions de vente, fondées sur celles de l'année précédente. Chaque semaine, ils prélèvent parmi leurs poulets des animaux de tailles différentes, en fonction de la demande de leurs clients ; ils les amènent à l'abattoir coopératif dont ils sont membres, pour procéder eux-mêmes à l'abattage de leurs propres poulets. Dans cet abattoir, les poulets sont préparés selon les demandes de chaque client. Les quantités vendues le sont de manière continue dans le temps avec une période creuse en été et de pointe à la saison de Noël. Le savoir faire de ses agriculteurs réside dans leurs choix d'élevage et d'alimentation, dans l'adaptation aux exigences des clients particuliers auxquels ils répondent. Le tableau n°3 reprend les principales caractéristiques de ces éleveurs.

Tableau n°3 : comparaison des trois élevages concernés par l'approvisionnement de la cuisine centrale (d'après Buis, 2010).

Eleveur / Caractéristiques	1	2	3
Production annuelle	3 000	5 000	10 000 – 11 000
% poulet / production totale volaille	90%	80 %	60 %
Age des volailles à l'arrivée sur l'exploitation	5 – 6 semaines	5 – 6 semaines	1 jour
Age à l'abattage	96 jours minimum	105 jours minimum	91 à 140 jours
Race de poulets élevés	Cou nu noir	Cou nu noir	Cou nu roux
Alimentation	Blé, maïs, soja (non tracé), minéraux	Blé (d'un voisin agriculteur) ; tourteau de colza tracé ; mélange pois, maïs, féverole.	Aliments de démarrage "Label" (sans OGM) puis céréales de l'exploitation, soja tracé, CMV.
Commercialisation	Livraisons, vente directe à la ferme et approvisionnement de 2 supermarchés.	Livraisons, 1 marché et approvisionnement d'une AMAP et d'un magasin de producteurs	Livraisons, 25-30% via des magasins de producteurs, restaurants scolaires), une supérette et un Hyper.
Prix de vente	7,10 € TTC/kg en vente directe, prix légèrement plus bas pour les Supermarchés.	6,90 € TTC/kg pour l'ensemble des débouchés	Variable selon les débouchés (7,20 € TTC/kg livré aux particuliers,-15% via les magasins de producteurs.
Taille des bâtiments	2 bâtiments de 60 m2	1 bâtiment de 60 m2 et 4 bâtiments de 30 m2.	2 bâtiments de 180 m2 et 2 bâtiments de 120 m2.
Effectif des lots	200-250	150-200	1 500 environ.

2.3. Les intermédiaires impliqués dans le projet : l'abattoir et l'atelier de découpe

Deux intermédiaires, un abattoir et un atelier de découpe coopératifs, sont associés à ce projet. L'abattoir est un outil de travail détenu par plusieurs aviculteurs, dont trois impliqués dans le projet. L'atelier de découpe, créé en 2006 par une dizaine d'éleveurs¹⁴, est régulièrement utilisé par 120 éleveurs en périphérie du territoire de la CTMN.

A l'instar des aviculteurs, ces intermédiaires s'inscrivent dans le monde de l'artisanat. Comme eux ils revendiquent certains aspects du monde industriel. Ils expriment le souhait de rester autant indépendants que possible et à taille humaine, d'où une singularité que reconnaît le monde de l'inspiration. Ils s'inscrivent également dans un monde marchand.

Caractéristiques et contraintes des intermédiaires

Le transformateur, appelé DIDAVA (« Direct DAns Votre Assiette »), possède un bâtiment abritant un atelier de découpe de 200 m² et un atelier de transformation de 200 m². Les deux sont multi-espèces : boeuf, veau, porc, mouton, volaille. Trois bouchers se font aider par une petite équipe. Une gérante anime l'ensemble. L'atelier s'adresse aux particuliers, aux professionnels et aux collectivités. DIDAVA possède également un magasin tenu par les éleveurs fondateurs de la structure. L'atelier est peu mécanisé, le travail essentiellement manuel et l'outillage existant est destiné à faire face à une grande diversité de travaux de découpe et d'espèce : la polyvalence reste le maître mot.

A propos de la « manière de compter »

Notons pour les deux intermédiaires (abattoir et atelier de découpe) que les charges de fonctionnement sont majoritairement variables ; il y a relativement peu de charges fixes et les effets d'économie d'échelle existants sont faibles. En termes de calcul de coût, le transformateur évalue ses coûts de main d'œuvre comme s'il s'agissait de coûts directs. Les équipements polyvalents et destinés à des usages multiples sont considérés, tout comme les charges administratives, comme des charges indirectes. Le transformateur facture donc un taux horaire chargé destiné à lui permettre de couvrir l'ensemble de ses charges. Notons que cet acteur a été le plus réticent à diffuser l'information sur ses coûts.

2.4. La Société Coopérative d'intérêt collectif Agricole : le rôle de l'acteur tiers dans la construction des compromis

La Société Coopérative d'intérêt collectif Agricole (SCICA) réalise une prestation d'expertise et de mise en réseau dans le cadre de ce projet, notamment dans le cadre de financements

¹⁴ Depuis quelques années, l'évolution des activités agroalimentaires du territoire a entraîné la fermeture des abattoirs de proximité.

alloués par la collectivité territoriale MN. Elle agit dans des domaines où les objectifs politiques de MN sont en congruence avec les siens, à savoir :

- Promouvoir l'installation paysanne, l'animation locale pour aider à l'installation et à la transmission d'agriculteurs ;
- Accompagner les entreprises dans une logique paysanne, de développement durable ;
- Favoriser une dynamique des circuits courts dans une perspective d'économie de proximité ;
- Accompagner une dynamique de territoire : animation d'une dizaine de groupes locaux dont certains sont devenus des associations à part entière ;
- Créer des événements, organiser des colloques pour se faire entendre sur les idées du syndicat dont elle est l'émanation.

A travers ses missions, la SCICA côtoie régulièrement les différents protagonistes de l'expérimentation et elle connaît bien les caractéristiques et contraintes de leur activité. Par ailleurs, son statut¹⁵ de SCIC lui permet d'être en position d'interface entre ces différents univers d'acteurs, position propice aux dialogues, à l'intercession mais aussi à la construction de la confiance et de la coopération. Elle a su enrôler les acteurs dans ce projet et traduire les contraintes rencontrées pour mieux proposer des stratégies de contournement (Latour, 1989).

Rappelons que la SCICA a joué un rôle majeur dans ce projet, qu'elle a proposé. Elle milite activement pour la relocalisation de la consommation par rapport au lieu de production (selon la logique de son syndicat de référence, la Confédération Paysanne). Elle y voit un moyen de permettre à des paysans présents sur un territoire de vivre convenablement de leur activité. L'objectif n'est pas uniquement d'approvisionner les restaurants scolaires mais aussi des hôpitaux, des maisons de retraite. La SCICA possède également des contacts avec le monde de l'économie sociale et solidaire du territoire.

La SCICA participe à la construction des compromis entre ces différents acteurs et leurs registres respectifs : compromis entre les mondes marchand, civique et vraisemblablement domestique, inspiré par la question 77 de la somme théologique de St Thomas d'Aquin (1273) sur le juste prix, pour qui le prix d'un bien doit couvrir son coût de production, renforcer l'ordre divin, garant de la justice sociale, et permettre à chacun de vivre de son activité selon son rang.

Terminons cette partie par une synthèse exposée dans le tableau 3 des mondes auxquels se réfèrent les acteurs et par les caractéristiques de coût et de prix auxquels ils sont confrontés.

¹⁵ Son statut de SCIC lui permet aussi d'avoir dans son CA des acteurs relevant de monde et de sphère différents (collectivité, agriculteur, transformateur).

Tableau n°4 : synthèse des mondes auxquels se réfèrent les acteurs, préoccupations de prix et de coût qui en découlent

Acteur	Mondes	Contraintes préoccupations	Coût/Prix
Cuisine centrale	Monde civique	Mettre en œuvre la politique décidée par les élus.	Volonté de raisonnement en termes de coût-bénéfice pour la population, la société, l'environnement. Calcul sur un périmètre élargi qui doit dépasser l'impact sur le budget de la cuisine centrale.
	Monde industriel	Acheter des aliments déjà transformés et standardisés. Rationaliser les procédés de production. Tenir le budget. Piloter le coût des repas.	Autant que possible faire jouer des effets d'économie d'échelle. Faire baisser les coûts de production/ Mettre en place des outils de suivi des coûts, ne considérer que le périmètre de la cuisine centrale.
	Monde marchand	Acheter au meilleur prix	Négocier des volumes de commande importants avec un seul fournisseur pour faire baisser le coût d'achat des aliments.
Aviculteurs / Transformateurs	Monde de l'inspiration	Rester autonome.	Assumer financièrement son autonomie.
	Monde de l'artisanat	Produite des biens et des services selon un savoir faire spécifique, « traditionnel », respecter le produit.	Chaque produit est unique. Pas ou peu d'effets d'économie d'échelle. Périmètre de calcul de coût restreint au producteur.

3. La recherche de compromis et les paradoxes qui en résultent

Dans l'expérimentation étudiée, la question n'est pas tant d'analyser l'affrontement de rationalités préexistantes que de comprendre comment les acteurs sont parvenus à construire dans l'action une rationalité spécifique au projet mené. En effet, la question des coûts a été mise sous observation pour mieux nourrir une démarche de réflexion et d'action constructive. Le véritable projet d'action collective est en évolution permanente. Ainsi, 18 mois après le démarrage de l'expérimentation, trois nouvelles expériences ont été engagées autour de nouvelles déclinaisons du dispositif partenarial initial. C'est précisément ce processus de construction et de mise en dialogue que nous souhaitons ici analyser.

Le tableau 4 montre qu'un même projet rassemble des acteurs dont les mondes de référence renvoient à des logiques qui peuvent être contradictoires. Ainsi, par exemple, la logique industrielle de la cuisine centrale induit la recherche de la standardisation et d'économies d'échelle. Celles des aviculteurs comportent peu ou pas de possibilité de bénéficier d'économie d'échelles et la notion de standardisation des produits en est absente. Cependant, il révèle aussi, que pour chaque acteur, il existe au moins un monde de référence qui permet

de tendre la main, pour trouver un compromis au monde de référence d'un autre acteur. Ainsi, la notion de périmètre élargi de calcul des coûts et des bénéfices peut être rapprochée de celle du juste prix selon une logique proche de celui du commerce équitable (Le Velly, 2008). Le constat est ainsi fait, chaque acteur possède des ressources égales soit pour arriver à un compromis soit pour échouer à en trouver un. Dans cette partie nous allons présenter les compromis trouvés et ceux, pourtant attendus par les chercheurs et par certains acteurs, qui n'ont pas marché. Nous consacrons une section plus spécifique à la question du coût et examinerons enfin les paradoxes résultant de cette expérience et les perspectives qu'il est possible d'esquisser pour les dépasser.

3.1. Les dispositifs qui ont permis le compromis

L'expérimentation comme dispositif de suspension de la controverse

Le premier dispositif, peut être le plus important dans la réussite du compromis, a été de recourir à une expérimentation qualifiée comme telle dès le début par l'ensemble des acteurs. Il n'a pas été question d'étudier et de lancer un projet « grandeur nature » sur l'ensemble des cantines, mais d'expérimenter un repas avec du poulet fermier, sur un jour de l'année, dans un nombre limités de cantines (1 200 repas environ sur 8 cantines). Ce statut expérimental a permis de concentrer l'attention des acteurs sur la réussite de l'expérimentation et a rendu plus facile l'acceptation de compromis quitte, il est vrai, à reporter la controverse au moment de la réflexion sur la généralisation de cette expérience à grande échelle. Le statut d'expérience est intéressant par son ambiguïté : il peut être vu soit comme un dispositif qui permet de reconsidérer momentanément les règles du jeu, de sortir sans contraintes à l'issue de l'expérience, soit comme un moyen « de mettre un pied dans la porte » et de créer un précédent ; porteur d'une généralisation, qui permette d'avancer. C'est sûrement cette ambiguïté fondamentale qui fait que l'expérience a pu être acceptée par tous les acteurs en présence. Sur la question du coût, l'expérience est justement une « épreuve » sur laquelle les acteurs se sont mis d'accord et dont les résultats seront analysés dans un souci de mise en commun et de transparence.

Cependant, pour que l'expérience réussisse des compromis ont du être réalisés dès la conception et au cours de la mise en œuvre du projet. Présentons ceux que nous avons pu observer.

La connaissance de l'autre, le partage des informations comme moyen de rechercher des compromis

Pour lancer cette expérience, la démarche de construction du projet a nécessité la rencontre et découverte mutuelle de tous les acteurs de la filière, à la fois pour qu'ils fassent connaissance

mais aussi pour comprendre leurs contraintes respectives et visualiser leurs environnements de travail ; des visites sur site ont été organisées à la cuisine centrale, chez les aviculteurs et dans l'atelier de découpe. De cette connaissance mutuelle a découlé la possibilité de partager des informations, des connaissances, l'expression et la volonté pour chaque acteur, de proposer des compromis qui tiennent compte des besoins et contraintes de l'autre. Nous avons constaté combien ces acteurs avaient une grande méconnaissance de leur activité respective et des contraintes afférentes.

L'accord sur la qualification du poulet fermier

Un premier compromis a porté sur la qualification du poulet fermier servi pour l'expérience et des morceaux proposés. Les acteurs se sont tous mis d'accord pour que soit proposé du poulet entier (afin d'associer l'expérience culinaire et pédagogique) : ce poulet ne serait pas le même que celui commandé habituellement par la cuisine centrale, à savoir :

- un poulet abattu à 30 jours, avec un mode d'élevage industriel et une alimentation non tracée versus un poulet abattu à environ 120 jours et un mode d'élevage fermier et plein air ;
- la commande habituelle de morceaux identiques (pilons ou blancs) alors que pour l'expérimentation, la cuisine commande des poulets entiers, livrés découpés.

Cet accord a deux conséquences importantes sur les coûts. D'une part, le produit auquel sera comparé le poulet fermier, en termes de coûts, ne sera pas le poulet habituel, mais il a été convenu de prendre comme référence pour la comparaison en termes de coût un poulet de type label rouge. D'autre part, il rend plus facile pour la cuisine centrale l'acceptation d'un prix au kilo plus élevé que son poulet habituel. En outre l'effet « expérience » fait que le surcoût ne porte pas sur un volume important, mais reste acceptable.

Les compromis acceptés par la cuisine centrale

Deux des compromis acceptés par la cuisine centrale sont déjà mentionnés ci-dessus, à savoir un prix d'achat plus cher, dans le cadre d'une expérience (en raison d'un produit de qualité supérieure) et la commande de poulets entiers et non de morceaux spécifiques (blanc ou du pilon).

D'autres compromis ont également été trouvés :

- La cuisine centrale à l'habitude de traiter avec des fournisseurs capables de lui proposer des produits dont le poids est très standardisé. Elle a du accepter une plus grande variabilité de la part des aviculteurs, dont les poulets ont des poids qui présentent d'importantes variations.
- Du fait de l'hétérogénéité des morceaux, elle a accepté une plus grande complexité de son processus de cuisson et de conditionnement des morceaux, plus consommateur en

temps de cuisson (chair plus ferme) et en main d'œuvre. L'objectif était effectivement que chaque barquette envoyée dans les cantines contienne les dix morceaux d'un poulet afin que sur chaque table des convives, le poulet puisse être reconstitué. Compte tenu des protocoles de cuissons différents en fonction du type de morceau, ceci a nécessité un effort d'organisation et manutention. Des économies ont été réalisées sur certains coûts de process (eau et lavage).

- Par ailleurs, pour les restaurants scolaires, l'ensemble des convives ne pouvait obtenir du blanc ou de la cuisse dans son assiette. Le poulet était supposé ne pas avoir le même goût que celui habituellement servi ce qui présupposait qu'il ne serait pas forcément mangé par les enfants s'il sortait trop de leurs habitudes alimentaires. Un accompagnement spécifique par les encadrants périscolaires s'avérait ainsi nécessaire afin de faciliter l'adoption de ce nouvel aliment par les enfants.

Les compromis acceptés par les aviculteurs

S'insérer dans ce projet a demandé aux aviculteurs d'adopter un schéma de travail totalement différent. La demande de la cuisine centrale était ponctuelle, elle portait sur des morceaux de poulets découpés, d'un poids précis. Compte tenu de la taille limitée de l'expérimentation, (environ 150 poulets pour 2 000 repas), il n'y pas eu de problèmes de capacité de production. Les trois éleveurs ont en revanche pris conscience de la nécessité de se coordonner en amont pour se mettre d'accord sur le choix de poulets femelle de la même espèce, et de programmer leur élevage dans le temps pour qu'ils soient prêts à l'abattage le même jour, avec une variation de poids la plus faible possible. En revanche, ils ne pouvaient pas livrer un seul des morceaux du poulet (que faire des autres), ni découper eux même les poulets comme demandés par la cuisine centrale. La disparition, dans de nombreuses cuisines des outils et du personnel nécessaires à la transformation impose de disposer de produits « prêts à l'emploi » et, de ce fait, de faire appel à des intermédiaires. Cependant ces derniers sont équipés pour traiter d'importants volumes de produits qu'ils achètent eux-mêmes pour les transformer ; ils effectuent rarement des prestations de découpe de petites quantités, pour des tiers. Fort heureusement des outils coopératifs, que nous avons présentés, existent sur le territoire.

Malgré leur volonté d'indépendance et d'autonomie, les agriculteurs impliqués ont du s'accorder sur des modes d'élevage commun, standardiser leurs pratiques et faire appel à des intermédiaires. Enfin, ils ont accepté un prix de 15% inférieur à celui pratiqué pour les particuliers, en raison de l'économie liée au temps qu'aurait nécessité la commercialisation à des particuliers du même nombre de poulets (abattage en plusieurs fois, multiples déplacements pour la commercialisation, multiples pièces comptables, etc...). Ce chiffre de

15% n'est pas le résultat d'un calcul mais d'un forfait décidé par ressemblance avec la remise de 15% également pratiquée par les éleveurs lorsqu'ils vendent leurs poulets en magasin coopératif.

Les arguments attendus pour justifier des compromis, mais qui ne sont pas matérialisés

Un certain nombre d'arguments n'ont pas joué le rôle attendu par les chercheurs et par certains acteurs pour aider à trouver des compromis. Par exemple, la qualité gustative, la qualité nutritionnelle et le moindre impact environnemental ont figuré parmi les arguments invoqués initialement pour faire accepter le projet d'introduction du poulet fermier. Ils n'ont pas toutefois trouvé d'écho dans le cadre des discussions sur la mise en œuvre concrète du projet et la recherche de compromis. A la qualité gustative a été opposée l'extrême difficulté de faire accepter dans les cantines des aliments avec un goût nouveau et le gâchis qui pourrait en résulter. A la qualité nutritionnelle a été opposée l'absence de preuves scientifiques. Quant à l'impact sur l'environnement, si le code des marchés publics permet d'exiger comme condition d'exécution des marchés publics la limitation des gaz à effet de serre, il n'existe pas encore de méthode agréée de calcul de ces gaz. En outre, les groupes agro-alimentaires, non nécessairement locaux, sont souvent plus performants en termes de limitation d'émission de gaz à effet de serre que des petits producteurs locaux du fait des volumes importants traités et d'une optimisation des livraisons. Quant aux autres critères environnementaux, de type empreinte écologique, si des outils sont développés et diffusés, y compris à destination de la restauration collective, nous avons pu constater qu'ils étaient peu ou pas connus ou encore inutilisés. La nécessité d'élargir le périmètre des coûts et des bénéfices n'a pas pu être évoquée faute d'un outillage approprié pour identifier un compromis.

3.2. Les interactions autour de la question du prix : un problème d'effets d'échelle, de périmètre et de choix organisationnels

La question des prix et des coûts, si le projet devait passer à grande échelle, a été l'objet de discussions à la fois sur les économies d'échelle, sur le périmètre de coût à retenir, avec des incidences majeures sur les choix organisationnels et les dispositifs de gestion de chaque acteur.

Nous relatons ci-après comment les deux premiers sujets ont été débattus. A bien des égards, l'expérience a eu un double effet : elle a mis la question des coûts entre parenthèses le temps du projet, elle a favorisé la discussion une fois ce dernier mené à bien, à partir de connaissances qui n'étaient pas partagées au début de l'expérience. Enfin, elle a permis d'envisager de nouvelles expérimentations à partir des enseignements tirés.

La cuisine centrale MN et la direction des achats de la CTMN, étaient disposées à accepter un surcoût sur le poulet local à plusieurs conditions. La première condition était liée aux effets de volume. Le nombre important de poulets commandés devait pour eux aboutir à une réduction du coût unitaire. Nous voyons là apparaître un modèle de coût fondé sur des coûts de structure importants, à répartir entre tous les poulets vendus. La deuxième condition était fondée sur le développement d'une argumentation liée aux effets d'entraînement sur l'économie locale. A grande échelle, le marché des poulets de la cuisine centrale est de l'ordre de 10 000 poulets par an¹⁶. Dans cette optique, il serait important d'évaluer ce que ce volume représente pour la filière avicole à l'échelle du territoire en termes d'emplois ou de revenus supplémentaires, et de mesurer l'importance de cette filière dans l'agriculture du territoire considéré pour le projet. Quant aux effets environnementaux et nutritionnels, il serait nécessaire, même qualitativement, de les argumenter. Une troisième condition portait sur la nécessité de développer un cahier des charges de telle manière à ce que les poulets achetés soient homogènes en termes d'espèces, de condition d'élevage et de modes d'alimentation.

Pour les aviculteurs, tant que ce type de vente se situait dans une logique « à la marge » par rapport à leurs capacités de production actuelles, ils étaient prêts à accepter de vendre à un client institutionnel à un prix inférieur à un client particulier. Passer à grande échelle les emmenait toutefois sur un territoire inconnu. Le raisonnement était également le même pour le transformateur. Le premier obstacle lié au changement d'échelle tient à la structure et à l'organisation même de ces producteurs, pratiquant avant tout la vente directe. Ils ne sont pas organisés collectivement pour répondre à une demande aussi importante ; aucun d'entre eux n'aurait la capacité à répondre individuellement sans réaliser des investissements importants. Que la réponse soit individuelle ou collective, elle oblige ces aviculteurs à sortir de leur logique de fonctionnement existante : soit en destinant leur production à une clientèle institutionnelle, au détriment des particuliers, mais sans garantie de pérennité puisque le code des marchés publics ne permet pas de pratiquer de « discrimination positive » à l'égard de ce type de producteurs¹⁷.

Par ailleurs, le problème de changement d'échelle se pose aussi pour les deux autres outils de transformation que sont l'abattoir coopératif et l'atelier de transformation DIDAVA. Ils auraient aujourd'hui théoriquement la capacité de traiter le volume supplémentaire correspondant au marché « poulets » de la cuisine centrale MN, mais dans des conditions qui

¹⁶ Selon nos estimations, ceci correspondrait à la capacité de production de deux ou trois producteurs par an.

¹⁷ Nous ne rentrerons pas ici dans le débat sur le caractère souhaitable ou pas de cette discrimination positive. Faute de mieux, c'est ainsi que nous avons choisi de qualifier la volonté politique qui consiste à vouloir développer une politique d'approvisionnement incluant un critère de proximité.

ne permettent pas de bénéficier d'effets d'échelle. L'abattoir est moins automatisé comparé à une structure industrielle, ses coûts de structures sont faibles. Cet outil coopératif de proximité est équipé pour que chaque éleveur se rende individuellement à l'abattoir pour abattre ses propres animaux. En doublant le nombre d'animaux abattus, on double le temps d'abattage, mais les éleveurs gagnent du temps sur la phase de commercialisation (de par la proximité de l'outil). L'atelier de découpe, qui est polyvalent (multi-espèces), n'est pas automatisé, ni organisé pour traiter des grandes séries d'un même type de produit. Si les volumes sont multipliés par deux, en première approximation, il apparaît que les coûts de découpe sont multipliés par deux. Seules les charges administratives, le salaire de la gérante et des amortissements minimes peuvent être considérés comme des frais de structure. Par ailleurs, l'atelier de transformation devrait faire appel à un transporteur plutôt qu'à ses propres moyens pour livrer des quantités plus importantes de poulet, ce qui suscite des coûts supplémentaires de logistique.

3.3. La rencontre de régulations

Cette expérience nous a donné l'opportunité d'observer de manière diachronique les processus de formalisation d'une action collective, à travers une rencontre de régulations. Ponctuellement, une régulation mixte du champ d'action de l'approvisionnement s'est opérée où se sont combinés des règles et des dispositions qui ont été adaptées voire changées (Friedberg, 1992 ; Reynaud, 1989). Si les acteurs ont eu - pour effectuer cette expérience - toute liberté pour s'écarter ponctuellement des règles et des éléments formels et habituels de fonctionnement, l'engagement dans une coopération et une interdépendance plus forte et sur le long terme soulèvent des questions à la fois sur le plan juridique, politique, agricole, économique dont la résolution s'inscrit dans un cadre formel renvoyant à des macro-régulations liées notamment au fonctionnement des filières agricoles et des marchés d'approvisionnement alimentaires, aux normes sanitaires et de qualité, aux techniques de mesure ou de règles de calcul de coûts, aux codes et procédures de passation des marchés.

Pour les cuisines centrales, le poids de ces éléments formalisés s'est fortement accentuée au cours des dernières années en raison de la complexité organisée de l'univers actuel de la restauration collective ; cette complexité contribue ainsi à structurer des rapports de force entre acteurs, à attribuer des rôles et des missions, à figer des ordres entre la collectivité et ses fournisseurs, bref « à protéger les acteurs de ce champ en le verrouillant contre des remises en ordre trop brutales » (Friedberg, 1992, p.538).

Précisément, la problématique de relocalisation de l'approvisionnement introduit des changements majeurs : comment faire émerger d'autres jeux¹⁸ et de nouvelles régulations autour de cet enjeu d'une économie de proximité ? Pour reprendre le titre d'un ouvrage de M. Crozier (1979), si l'on ne change pas la société par décret, on ne la change pas non plus sans décret. Il semble indispensable que des « décrets », des nouveaux dispositifs, de nouvelles règles du jeu viennent déverrouiller cette situation pour permettre l'émergence de nouvelles régulations, et une évolution des pratiques en matière d'approvisionnement local et/ou biologique.

Un des apports majeurs de cette expérience tient précisément à l'augmentation du degré de conscience par les acteurs de l'existence de ces régulations, des contraintes de règles et mécanismes sur les pratiques d'approvisionnement ainsi que du degré de formalisation et de codification (via les systèmes de calcul de coûts, notamment). Si les acteurs impliqués ont su se doter d'un projet intentionnel, concerté et s'accorder autour de buts définis conjointement, il n'en demeure pas moins que pour changer d'échelle et pour envisager la généralisation de ce type d'approche d'approvisionnement, se pose la question du pilotage de cette régulation conjointe et de la prise en charge par certains acteurs d'une responsabilité au moins partielle de la mise en œuvre de certaines nouvelles régulations. Nous avons tenté d'en cerner les contours.

Les régulations liées au couplage des mondes industriel et artisanal, civique et domestique

Les difficultés les plus importantes rencontrées proviennent, selon nos observations, du fait que l'on cherche :

- D'une part à coupler un système industriel, fondé sur la standardisation avec un système artisanal, fondé sur la production à l'unité et la non-homogénéité des outputs. Tous les compromis et certains des surcoûts observés sont dus à la construction de cette interface. En effet, il est difficile d'articuler l'un avec l'autre : le client institutionnel est inscrit dans un monde fondé sur la centralisation des moyens de production, la standardisation et le traitement de grands volumes. Il fait face un monde de fournisseurs fondé sur la non homogénéité des produits, des productions en petites séries, la décentralisation des moyens de production, et où la mise en commun des moyens ne s'effectue que dans la mesure où elle permet à chacun de rester indépendant.

¹⁸ Pour E. Friedberg (1992), le jeu constitue la figure fondamentale de la coopération humaine, la seule qui permette de concilier l'idée de contrainte et celle de liberté, l'idée de conflit, de concurrence et de coopération, la seule à mettre l'accent sur le caractère collectif et le substrat relationnel du construit de la coopération.

- D'autre part à coupler un monde civique qui s'appuie sur le code des marchés publics avec un monde domestique, voulant favoriser les relations économiques de proximité entre les acteurs d'un même territoire. Déroger au code des marchés publics est envisageable pour des expérimentations de ce type ou en dessous d'un certain seuil de commandes. A grande échelle, des stratégies se mettent en place qui consistent à exiger des variétés ou des espèces que seuls des agriculteurs locaux peuvent planter ou élever, ou à découper les lots de manière à ce que le volume de commandes se situe en dessous du seuil réglementaire des commandes donnant lieu à l'application du code des marchés publics¹⁹. Ces stratégies ne sont toutefois que des « arrangements » qui exploitent la latitude laissée aux acteurs pour définir la manière dont les lots sont constitués. Elles sont consommatrices de temps de travail, de manière presque proportionnelle au nombre de lots à gérer et à la complexité de ces lots. De plus, la possibilité de recours, même si elle n'a pas été étudiée dans le cadre de ce travail, n'est pas à exclure.

Des réglementations contradictoires : moins de qualité pour plus de qualité

L'impératif pour une collectivité territoriale de ne pas dépasser son budget l'amène paradoxalement, pour introduire des aliments coûteux, de plus grande qualité, à jouer sur l'accentuation des écarts de qualité des repas. Ainsi, le surcoût d'un repas, lié à des ingrédients locaux et de meilleure qualité, pourra amener une cantine à proposer des repas à plus bas coût à d'autres occasions, de manière à compenser et, sur une année, à ne pas dépasser un objectif cible de coût moyen par repas. Il y aurait beaucoup à dire sur les modalités de calcul de ce coût moyen par repas, qui repose sur des conventions de calcul où un certain nombre de postes de dépenses sont forfaitisés (depuis l'achat jusqu'à la consommation).

Des réglementations relatives à la vente directe ... intermédiée

Cette expérience, du fait de la perte de capacités de transformation de nombreuses cuisines, pose la question de créations de nouveaux intermédiaires (abattoirs, ateliers de découpe, légumeries) capables de transformer la production d'agriculteurs locaux en produits que des cantines non équipées peuvent utiliser. Certains outils existent déjà, mais à une petite échelle. Pour répondre à la demande de clients institutionnels ne possédant plus leurs propres outils de transformation, il faudrait réaliser des investissements dans des capacités de production et des

¹⁹ Ainsi, un lot « légumes issus de l'agriculture biologique » a toutes les chances de devoir être soumis à la procédure des marchés publics. En revanche, un lot « chou blanc découpé » a toutes les chances de pouvoir être traité selon une procédure simplifiée.

outils de transformation automatisés, capables de traiter des grandes séries. Les éleveurs devraient se regrouper pour gérer collectivement cette demande, notamment pour éviter le surcoût d'une gestion d'une multitude de fournisseurs. Cela supposerait de développer un cahier des charges commun, voire une structure d'approvisionnement commune et des outils partagés (parcours d'élevage destinés uniquement à la clientèle institutionnelle, bandes de poulet mises en commun, ... etc). Nous rentrerions alors dans une logique paradoxale de vente directe, que l'on pourrait qualifier d'intermédiée. Cette problématique est proche de celles ayant conduit à la création de structures collectives comme les coopératives agricoles : s'agit-il d'entrer dans une logique de ré-invention des coopératives agricoles ? En effet, ces structures existent déjà sur le territoire concerné, mais selon une logique à laquelle n'adhèrent pas les acteurs impliqués dans le projet.

Dans notre cas, on observe de la part des éleveurs une volonté de ne pas abandonner leur souveraineté, ni leur liberté, tandis que la SCICA tend à travers cette expérience de porter un projet de construire un collectif autrement. Nous ne développerons pas dans cet article cette question de la mise en cause du modèle coopératif, qui fera l'objet d'une communication ultérieure quand les prochaines expérimentations auront eu lieu.

Quelles pistes pour surmonter les paradoxes observés ?

La rencontre de ces régulations soulève des paradoxes : les compromis trouvés pour l'expérience, ainsi que la réflexion sur la possibilité de la généraliser a donné lieu à l'apparition de tensions pour lesquelles il conviendrait de trouver les moyens de les surmonter. Pour Boltanski et Thévenot la résolution d'une controverse faisant appel à des arguments issus de mondes différents doit, pour être moins fragile qu'un compromis, passer par l'une des deux solutions suivantes : la clarification par le transport de la controverse dans un seul des mondes participant à la controverse ou l'appel à un principe englobant permettant des arbitrages qui dépassent les oppositions rencontrées.

Pour la première solution, la clarification consisterait à décider

- Soit que les cuisines évoluent dans leur niveau d'équipement pour être capables de traiter avec des fournisseurs locaux qui proposent des produits non-transformés.
- Soit que les fournisseurs locaux évoluent dans leur niveau d'équipement et leur taille pour devenir eux même organisés de manière industrielle et pouvoir s'adresser à des clients institutionnels.

Ce mode de clarification aurait toutefois comme conséquence de totalement dénaturer le projet d'origine, ce qui n'est pas le cas de la recherche d'un compromis.

Pour la deuxième solution, l'arbitrage consisterait à développer, diffuser et utiliser un outil de calcul de coût qui prenne en compte un périmètre très large : avec les coûts et les bénéfices de chaque acteur, mais aussi l'ensemble des coûts et des bénéfices pour l'économie locale, la société et l'environnement. En l'absence d'outils homologués pour un calcul sur un périmètre élargi et en l'absence d'incitations financières (de type écotaxe par exemple) qui permettrait à chacun d'augmenter ou de diminuer l'écotaxe payée en fonction de ses décisions, cette solution ne semble pas envisageable à court terme.

Pour conclure

L'expérience menée et les analyses résultantes ont permis au problème de l'approvisionnement local de prendre une « forme » pour reprendre les termes de Thévenot (1986) : dans cette définition du problème, les dispositifs de gestion que sont les systèmes de calcul de coût – qui pré-existaient au projet – en ont structuré une perception partielle jouant ce rôle de « technologie invisible » évoquée par Berry (1983). Pour autant, la mise en suspens par les acteurs de la délicate question des coûts a permis de ne pas bloquer la construction de l'expérience ; elle a évolué vers la recherche de compromis pour rendre possible la mise en œuvre du projet. Au-delà des discussions et des négociations, cette recherche de compromis a révélé le caractère pluridimensionnel de la problématique de la relocation. Elle a montré que cette dernière requérait une structuration différente du champ de l'action collective. En effet, chaque acteur a dû réaménager voire modifier certaines pratiques, règles et conventions (depuis les achats du poulet jusqu'à sa consommation).

A ce jour les acteurs ne disposent pas de systèmes de calcul de coût susceptibles de tracer et de quantifier finement ces changements, dans la mesure où se posent des problèmes de périmètre de calcul, de captation de données mais aussi d'opacité de certains outils. Les notions de calcul de coût qui ont été mobilisées et mises en commun ont effectivement permis un dialogue sur le juste prix en amenant chacune des parties à expliciter les modes d'organisation sous-jacents aux coûts, ainsi que l'expression des contraintes des uns et des autres. Les outils de calculs de coûts présents chez chaque acteur permettent effectivement de déterminer ce que Lapidus (1994) a appelé sa valeur de réserve (le prix en dessous duquel il ne peut pas vendre / au dessus duquel il ne peut pas acheter). En revanche ils ne lui permettent pas de déterminer de valeur critique (ce que l'autre ne peut pas accepter) car ils induisent chaque acteur à projeter sa structure de coût et ses contraintes sur les autres acteurs. En conséquence, les outils de calcul de coûts et de contrôle de gestion existants induisent les acteurs à s'inscrire à l'intérieur de leur système de fonctionnement. Toutes proportions

gardées, quand il s'agit de déterminer un juste prix entre deux acteurs qui ont des modes de fonctionnement différents, ils sont plutôt un obstacle à la recherche du juste prix.

Si les connaissances et les informations produites par ces systèmes ont pu être diffusées (et devenir un quelque sorte un bien collectif pour l'ensemble des acteurs), une remise en question plus fondamentale des conventions de mesure et de calcul mais aussi du niveau de positionnement du système de coûts n'est pas à ce jour envisagée ; pourtant ces systèmes sont très impliqués dans les processus de coopération, à la fois parce qu'ils sont susceptibles de rigidifier les mécanismes de coopération et d'échange mais aussi d'opacifier l'espace des transactions pour aménager des zones de négociation possibles entre les protagonistes.

Toutefois, si la réussite de cette expérience n'a pas débouché sur sa généralisation parce que les aviculteurs sollicités n'ont pas la capacité à répondre à la demande, et pour des raisons de surcoût (4 fois plus cher que le poulet habituel, deux fois plus cher que le poulet label rouge industriel), ce premier projet a débouché en 2011 sur une nouvelle expérimentation, sur deux fois plus de repas que pour la première expérience, afin de répondre à la fois au problème de capacité de l'offre et à la nécessité de contenir le surcoût pour la cuisine centrale. Puis à nouveau une troisième expérimentation doit avoir lieu en 2012, cette fois ci à la demande de la cuisine centrale, pour tester un mode différent de cuisson des poulets fermiers, susceptible de donner de meilleurs résultats en termes de texture et de qualité gustative (viande moins sèche).

La question de la place et du rôle investis par la collectivité territoriale pour piloter ce changement ne peut être laissée dans l'ombre : l'expérience souligne le caractère irréductiblement politique du projet pour envisager un changement d'échelle et des pratiques différentes articulées autour de nouvelles régulations et coopérations. A ce jour, sur proposition de la SCICA, la collectivité souhaite poursuivre le projet sur de nouvelles hypothèses : à savoir expérimenter une collaboration élargie en impliquant les coopératives agricoles présentes sur le territoire, capables de traiter des volumes importants pour de gros clients institutionnel et l'articulation avec des produits vendus des poulets fermiers fournis par des petits producteurs, dans une logique d'appoint, la coopérative et les producteurs étant tous les deux en position de vivre de ce marché. Dans ce cas là, c'est une clarification inscrite dans le monde industriel qui permettrait à des petits producteurs, alliés à une coopérative, de s'interfacer avec des cuisines de restauration collectives elles aussi organisées à l'échelle industrielle.

Bibliographie

d'Aquin (Thomas), (1273), *Somme Théologique*, Paris, Le Cerf, édition 1986.

- Berry M. (1983), « Une technologie invisible ? l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », papier de recherche CRG.
- Bois (Bérénice), (2010), Étude de faisabilité d'un approvisionnement de poulets fermiers locaux par la cuisine centrale de la Ville de XX, Mémoire de fin d'études pour l'obtention du titre d'Ingénieur de l'ENITA de Bordeaux, 67 p.
- Boltanski (Luc), Thévenot (Laurent), 1991, *De la justification, les économies de la grandeur*, NRF essais, Gallimard, 483 p.
- Bréchet J-P., Emin S., Schieb-Bienfait N. (2010), « Explorer le champ des possibles », Colloque CIFEPME, Bordeaux, octobre 2010.
- Circulaire du 2 mai 2008 relative à l'exemplarité de l'Etat en matière d'utilisation de produits issus de l'agriculture biologique dans la restauration collective. Journal officiel, n°0116, 20 mai 2008.
- Crozier M. (1979), *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset.
- Friedberg E. (1992), « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue française de sociologie*, vol.33, n°4, p.531-557.
- Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », colloque AFCET « La recherche-action en action et en question », mars, téléchargeable sur <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications>
- Lapidus A.(1994), « Norm, virtue and information : the just price and individual behaviour in Thomas Aquina's Summe Theologiae », *The European Journal of History of Economic Thought*, vol. 1, issue 3, pp. 435-460.
- Latour B. (1989), *La Science en action*, Paris, La Découverte. Série Anthropologie des sciences et des techniques ».
- Le Velly R. (2008), « La détermination du prix équitable, vices et vertus du prix du marché », *Gestion*, vol 33, n°1, pp. 59-65.
- Liu M. (1997), *Fondements et pratiques de la recherche-action*, L'Harmattan.
- Martin P., Picceu C. (2007), « Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n°3, p.75-110.
- Moisdon J.-Cl. (1997) (sous la direction), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan.
- Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris Armand Colin.
- Salais M. et Storper M. (1993), *Les mondes de production*, Paris.
- Sarcher D. (2010), Cuisine centrale de XX : Approvisionnements bio et locaux : Gérer les impacts financiers, Rapport de stage en vue de l'obtention du M1 MSG, 50 p.
- Thévenot L. (1986), « les investissements de forme », dans *Conventions économiques*, Paris PUF.

Annexes

Tableau n°1 : présentation des mondes, d'après Boltanski et Thévenot (1991)

	Monde inspiré	Monde domestique	Monde de l'opinion	Monde civique	Monde marchand	Monde Industriel
Principe supérieur commun	Le jaillissement de l'inspiration (Inspiré).	L'engendrement depuis la tradition (génération, hiérarchie, tradition).	La réalité de l'opinion (les autres, public).	La prééminence des collectifs (collectif, tous, volonté générale).	La concurrence (rivalité, compétition).	L'efficacité (performance, avenir).
Etat de grand	Indicible et éthéré (illumine, bizarre, insolite, merveilleux, hétéroclite, inquiétant, passionnant, spontané, émotionnel).	La supériorité hiérarchique (bienveillant, bien élevé, avisé, distingué, discret, réservé, confiance, ...).	La célébrité (reconnu, réputé, visible, avoir du succès, se distinguer, persuasif, accrocheur).	Réglementaire et représentatif (unitaire, légal, réglementaire, officiel, représentatif, autorisé, titulaire, libre).	Etre désiré (objet : valeur de, vente, être vendable), être riche (sujet : être millionnaire, gagnant).	Performant (fonctionnel, fiable, opérationnel, prévisible, professionnel).
Dignité des personnes	L'inquiétude de la création (amour, passion, création, ...).	L'aisance de l'habitude.	Le désir d'être reconnu (amour propre, désir de considération).	L'aspiration aux droits civiques (droits civiques, aspirations politiques, participation).	L'intérêt (pour l'argent, les choses) (amour des choses, désir, égoïsme).	Le travail (énergie).
Répertoire des sujets	Les illuminés (esprit, ombre, monstre, fée, Je, Enfant, Femme, Fou, Artiste, ...).	Les supérieurs et les inférieurs (grands êtres : père, roi, ascendants, parent, famille, grande personne, chef, patron) (petits êtres : moi-je, célibataire, étranger, femme, enfant, domestique) (autres : étrangers, visiteurs, voisins, entourage, tiers).	Les vedettes et leurs supporters (une personnalité, leader d'opinion, porte-parole, relai, journaliste, attaché de presse).	Les personnes collectives et leurs représentants (collectivités publiques, parti, fédération, section, bureau, comité, élu, représentant, délégué, secrétaire, adhérent).	Les concurrents (hommes d'affaires, vendeur, client, acheteur, travailleur indépendant).	Les professionnels (expert, spécialiste, responsable, opérateur).
Répertoire des objets et des dispositifs	Le rêve éveillé (Esprit, corps, inconscient, drogue, ...).	Les rêves du savoir vivre (bienséance, rang, titre, demeure, présentation, signature, faire-part, cadeaux, fleurs).	Des noms dans les médias (marque, message, émetteur, récepteur, compagne, relations publiques, presse, interview, communiqué, support, brochures, mailing, badge, audio-visuel, ambiance, décor).	Les formes légales (droit, législation, ordonnance, mesure, tribunaux, formalités, procédure, procès verbal, protocole d'accord, dérogation, capacité électorale, code, critère, circonscription, liste électorale, programme, orientation, déclaration, affiche, brochure, bulletin, tract, slogan, siège, un local, un sigle, une carte).	La richesse (objet de luxe, choses désirables, vendables, commercialisables).	Les moyens (outil, tâche, ressource, espace, environnement, axe, dimension, critère, dimension, définition, liste, graphique, schéma, calendrier, plan, objectif, quantité, variable, série, moyenne, probabilité, norme, facteur, cause).
Formule d'investissement	L'évasion hors des habitudes (risque, remise en question, doute, détour).	Le rejet de l'égoïsme (devoirs et dettes, harmonie, serviabilité).	Le renoncement au secret (révéler).	Le renoncement au particulier (solidarité, dépasser les divisions, renoncer à l'intérêt immédiat, lutte).	Opportunisme (liberté, ouverture aux autres, sympathie, détachement, distance émotionnelle, prise de recul).	Progrès (investissement, dynamique).
Rapport de grandeur	La valeur universelle de la singularité (génie, indépendant).	Respect et responsabilité (autorité, subordination, respectabilité, honneur, honte).	Etre reconnu et s'identifier (identification, force).	Les rapports de délégation (adhésion, représentation, délégation, traduire les aspirations).	Posséder.	Maîtriser.
Relations naturelles entre les êtres	L'alchimie des rencontres imprévues (créer, découvrir, recherche, imaginer, rêver, exploser, ...).	Le commerce des gens bien élevés (reproduire, enfanter, éduquer, inviter, donner recevoir, rendre, recommander, remercier, respecter, ...).	La persuasion, l'influence (influencer, convaincre, persuader, attirer, séduire, accrocher, capter, lancer, émettre, faire circuler, propager, promouvoir, orienter, amplifier, parler de, citer).	Le rassemblement pour une action collective (unifier, mobiliser, rassembler, exclure, adhérer, se rallier, lancer un appel, débattre démocratiquement, prendre la parole, informer, codifier, légaliser, habiliter, saisir les tribunaux).	Etre en affaires, intéresser (acheter, se procurer, vendre, négocier, tirer parti, monnayer, payer, rivaliser).	Fonctionner, faire fonctionner (mettre en œuvre, liaison d'engrenage, être fonction de, rouage, interagir, avoir besoin, conditionner, relation nécessaire, intégrer, organiser, contrôler, stabiliser, ordonnancer, prévoir, implanter, adapter, détecter, analyser, prendre en compte, déterminer, mettre en évidence, mesurer, formaliser, standardiser, optimiser).
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	La réalité de l'imaginaire (imaginaire, inconscient)	L'âme du foyer, l'esprit de l'entreprise.	L'image dans le public (audience, cible, positionnement).	La république démocratique (république, état, démocratie, base, électorat, institutions représentatives, parlement).	Le marché.	Organisation (système).
Epreuve modèle	Le vagabondage de l'esprit (aventure, quête, voyage mental, cheminement, ...)	La cérémonie « familiale » (naissance, décès, fête, mariage, mondanité, conversation, distinction, nomination).	La présentation de l'événement (manifestation, conférence de presse, inauguration, porte ouverte).	La manifestation pour une juste cause (assemblée, congrès, conseil, réunion, session, mouvement, présence, recours, demander justice).	La négociation d'une affaire (affaire réglée, dans le sac, marché conclu).	Test (lancement, mise en route, mise en œuvre, réalisation).
Mode d'expression du jugement	L'éclair de génie (illumination, intuition, apparition, chance, bouillonnement, révolution, vertige, chef d'œuvre, planer, aura, se dépasser).	Savoir accorder sa confiance (apprécier, féliciter, remontrances, rapporter).	Le jugement de l'opinion (rumeur, bruit, mode, cote, retentissement, répercussion, réduire à de justes proportions, mesure l'audience).	Le verdict du scrutin (vote, élection, consultation, mobilisation, se rallier à une cause, prise de conscience).	Le prix (valeur justifiée, raisonnable, vraie).	Effectif (correct, en ordre de marche, fonctionnant).
Forme de l'évidence	La certitude de l'intuition (fantasme, symbole, signe, analogie, images, mythes).	L'anecdote exemplaire (exemple, donner en exemple, préjugé).	L'évidence du succès (connu).	Le texte de la loi (lois, règles juridiques, statuts).	Argent (bénéfice, résultat, rétribution).	Mesure.
Etat de petit et déchéance de la cité	La tentation du retour sur terre (figé, habitude, signes extérieurs de statut, reproduire).	Le laisser aller du sans gêne (impoli, gaffes, apartés, criard, cancanier, faire des histoires, indiscret, brouillon).	L'indifférence et la banalité (méconnu, caché, rencontrer l'indifférence, banal, oublié, image floue, détériorée, estompée).	La division. La défense d'intérêts particuliers (divisé, minoritaire, particulier, isolé, coupé de la base, individualisme).	La servitude de l'argent. La volonté de posséder les gens à travers les choses.	L'action instrumentale (traiter les gens comme des choses).

		vulgaire, envieux, flatteur, traître).	perdue, ...).	déviations, catégoriel, irrégulier, arbitraire, annulé, déchu).		
--	--	---	---------------	---	--	--