



**HAL**  
open science

## Transitions agroécologiques dans les systèmes agro-alimentaires : Quels défis pour l'ergonomie de l'activité ?

Marianne Cerf, V Boccara, Chloé Le Bail, Adelaide Nascimento

### ► To cite this version:

Marianne Cerf, V Boccara, Chloé Le Bail, Adelaide Nascimento. Transitions agroécologiques dans les systèmes agro-alimentaires : Quels défis pour l'ergonomie de l'activité ?. 57eme congrès de la SELF - Développer l'élologie du travail, ressources indispensables au nouvelles formes de souverainetés, Société d'Ergonomie de la Langue Française - SELF, Oct 2023, Saint-Denis Réunion Réunion, France. 30 p. hal-04271700

**HAL Id: hal-04271700**

**<https://hal.inrae.fr/hal-04271700>**

Submitted on 6 Nov 2023

**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.

17-19 OCTOBRE 2023  
**57<sup>e</sup> CONGRÈS  
DE LA SELF**  
ST DENIS DE LA RÉUNION

## Transitions agroécologiques dans les systèmes agro-alimentaires :

### *Quels défis pour l'ergonomie de l'activité ?*

Marianne Cerf<sup>1</sup>, Vincent Boccara<sup>2</sup>, Chloé Le Bail<sup>2</sup>, Adelaide Nascimento<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Université Paris-Saclay, INRAE, UMR SADAPT

<sup>2</sup>Université Paris-Saclay, CNRS, UMR LISN

**DÉVELOPPER  
L'ÉCOLOGIE  
DU TRAVAIL**  
Ressource indispensable  
aux nouvelles formes  
de souverainetés

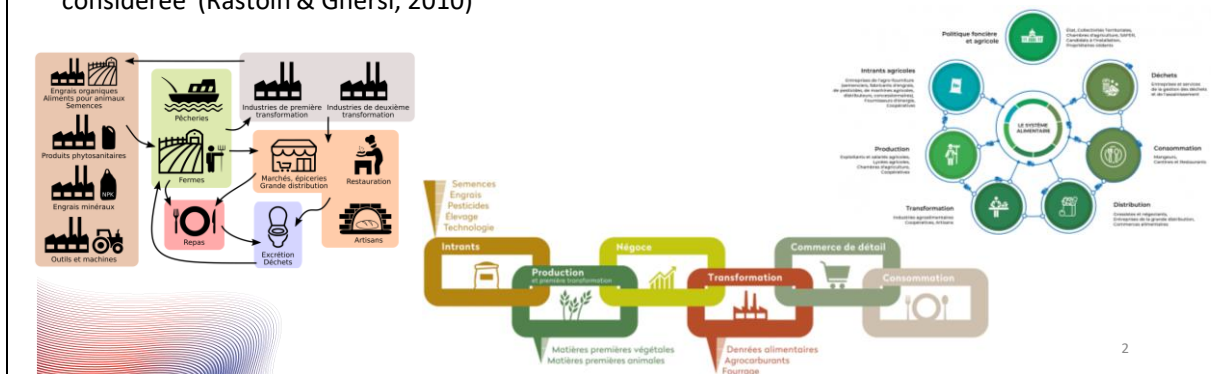
Bonjour à toutes et à tous,

Je souhaiterai tout d'abord remercier les organisateurs de nous avoir sollicité pour cette conférence plénière. Comme vous pouvez le voir, Marianne Cerf ne pouvait pas être physiquement aujourd'hui ici, bien qu'elle soit en distanciel pour pouvoir échanger avec la salle à l'issue de notre présentation. Je vais donc me faire le portevoix d'un travail collectif impliquant les collègues affichées sur la diapo en vous présentant nos réflexions en cours sur les transitions agro-écologiques dans les systèmes agro-alimentaires.

Après quelques éléments de cadrage de notre propos, je vous présenterai un projet en cours dans lequel nous sommes impliqués sur la territorialisation des systèmes alimentaires.

# Qu'est un système alimentaire

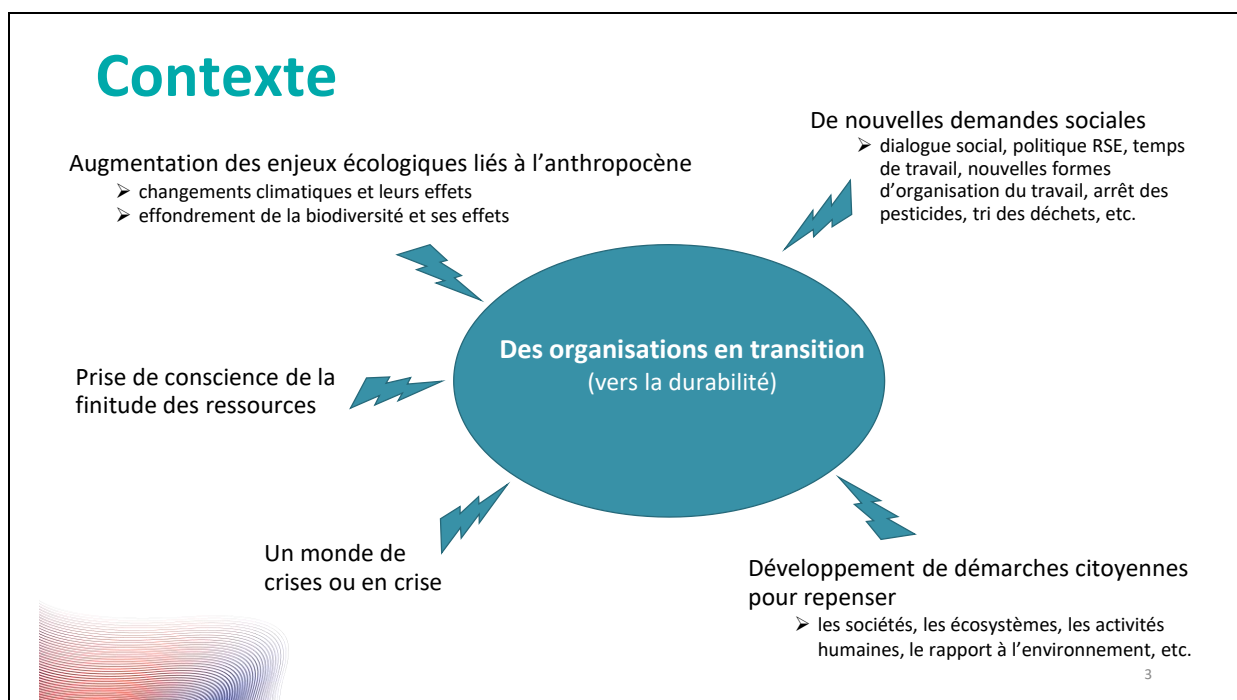
Un système alimentaire est "un réseau interdépendant d'acteurs (entreprises, institutions financières, organisations publiques et privées), situé dans une zone géographique donnée (région, état, espace multinational) et participant directement ou indirectement à la création de flux de biens et de services orientés vers la satisfaction des besoins alimentaires d'un ou plusieurs groupes de consommateurs localement ou à l'extérieur de la zone considérée"(Rastoin & Ghersi, 2010)



Avant toute chose, précisons tout de suite ce qu'est un système alimentaire :

C'est « un réseau interdépendant d'acteurs, situé dans une zone géographique donnée et participant directement ou indirectement à la création de flux de biens et de services orientés vers la satisfaction des besoins alimentaires d'un ou plusieurs groupes de consommateurs localement ou à l'extérieur de la zone considérée" »

On peut donc tout de suite retenir de cette définition que l'objet sur lequel nous travaillons n'est pas une entreprise, mais un système plus large qui renvoie plutôt à des « chaînes de valeurs » qui lient des entreprises à d'autres types d'acteurs socio-économique ainsi que des bénéficiaires. Vous avez peut-être aussi entendu l'expression « de la fourche à la fourchette » qui désigne l'ensemble des acteurs qui contribue aux systèmes alimentaires et qui renvoie aujourd'hui aussi fréquemment à des principes d'économie circulaire.

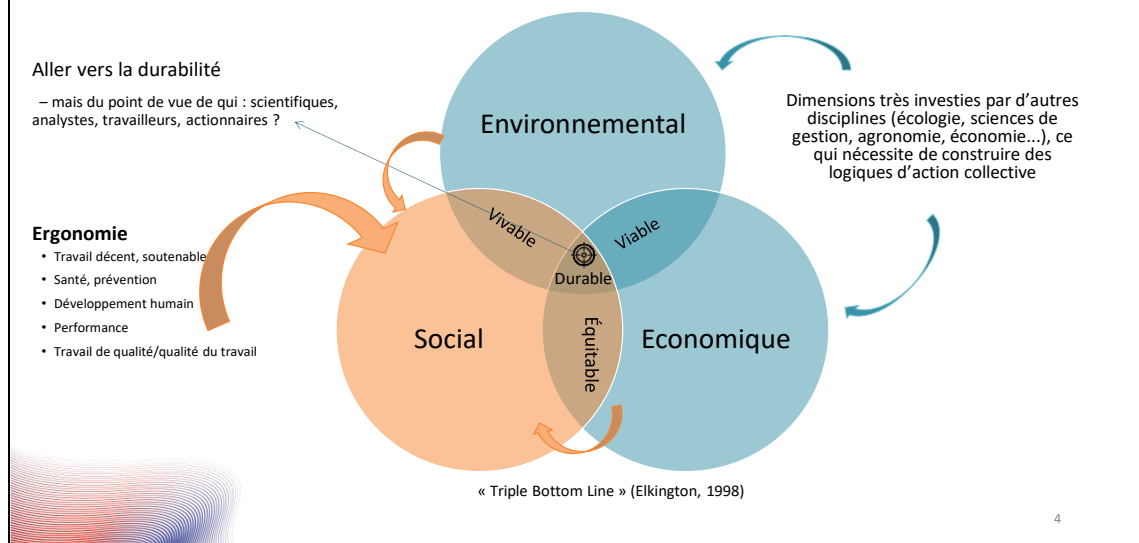


Mais avant d'arriver à notre objet, le système alimentaire, rappelons quelques éléments du contexte actuel.

On entend un peu partout que les organisations sont ou doivent être en transition face aux enjeux écologiques liés à l'anthropocène, cette nouvelle époque géologique caractérisée par l'influence des humains comme principale source de changement de la Terre.

On peut constater une prise de conscience globale, avec une sorte d'injonction des pouvoirs publics et de certaines branches de la société, qui s'organisent collectivement pour transformer notre rapport à la croissance et à l'environnement devant la finitude de ressources naturelles.

# Rôle de l'ergonom(i)e ?



Dans ce contexte, nous constatons de plus en plus de demandes de la part des entreprises qui sont en lien avec le développement durable. Elles sont à notre connaissance le plus souvent inscrites dans la politique RSE des entreprises.

Considérant les 3 piliers du DD, on peut aisément identifier des contributions des ergonomes au volet social, au travers notamment d'approches centrées sur la santé et le développement. Dans la dernière décennie, on a pu voir apparaître des travaux de recherche plus expressément lié à des enjeux environnementaux : par exemple dans le domaine du tri des déchets, de l'arrêt des pesticides, de la gestion des espaces verts ou encore de la conception de filet de pêche biodégradable interrogeant les transformations du travail. Le développement de l'économie de la coopération et la fonctionnalité est un exemple de modèle alternatif qui positionne le travail comme un élément central du modèle économique, et ce faisant, interroge les liens entre la dimension économique, sociale et environnementale.

Par ailleurs, d'autres sciences ont investi très largement et depuis longtemps les sphères environnementale et économique de ce triptyque : l'écologie, l'agronomie ou encore l'économie et les sciences de gestion pour ne citer qu'elles. Elles sont porteuses de connaissances et de méthodes qui peuvent être complémentaires à celles des ergonomes et avec lesquelles nous considérons qu'il serait utile de renforcer les synergies.

Enfin, si l'on accepte l'idée que nous devons être orienté par la conception de système plus durables, ceci pose la question suivante : qui définit ce qu'est cette durabilité ?

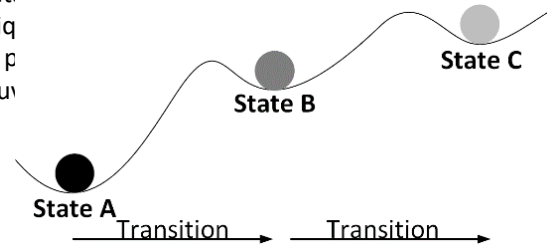
Est-ce les scientifiques, les pouvoirs publics, les travailleurs ou les actionnaires ?

Cette question de point de vue est loin d'être récente dans l'ergonomie telle qu'elle est déployée au sein de la SELF. Nous avons donc sans doute des moyens que nous pouvons mobiliser pour contribuer à ce débat des valeurs portées quand il s'agit de faire des choix entre social, environnemental, économique pour concrétiser les enjeux de durabilité, débat qui traverse les entreprises et plus largement la société contemporaine, en tenant toujours notre point de vue lié aux questions relatives au travail et celles et ceux qui le réalise.

## Que signifie la notion de transitions ?

modification humain travailler  
intervention correction conduite conception  
changement environnement travail anthropocène  
transition interface transformation usage projet

cela signifie qu'elles sont ouvertes, non linéaires, sur la recherche, l'apprentissage, les essais et les erreurs et des résultats inattendus sont probables. Ces transitions dépendent fortement des interprétations et des acceptations sociales, politiques et économiques.



=> **TransitionS = Transformations systémiques à la fois économiques, politiques et sociales qui s'inscrivent dans des évolutions écologiques majeures**

Classiquement en ergonomie francophone, nous avons tendance à parler de transformation, de changement ou de conduite du changement plus que de transition(s). Se pose alors la question de savoir ce que pourrait nous apporter cette notion de transitionS ou comment elle questionne nos cadres habituels.

Si l'on prend le dictionnaire, la notion de transition renvoie au « fait de passer graduellement d'un état à un autre, état qui est envisagé comme un simple intermédiaire entre deux états qui seraient eux stables ».

Toutefois, nous vous proposons plutôt de nous référer à la définition de l'agence environnementale Européenne qui considère que : « Les transitions (...) étant évolutives (...) cela signifie qu'elles sont ouvertes, non linéaires, fondamentalement incertaines et basées sur la recherche, l'apprentissage, les essais et les erreurs, et l'expérimentation. Des surprises et des résultats inattendus sont probables. Ces transitions dépendent fortement des interprétations et de l'acceptation sociale. Elles sont également conflictuelles et profondément politiques, produisant des compromis, des "gagnants et des perdants" et des luttes connexes, car les personnes en place, politiquement influentes et disposant de ressources suffisantes, résistent souvent au changement. »

On peut alors considérer que les transitions correspondent à des transformations systémiques à la fois économiques, politiques et sociales qui s'inscrivent dans des évolutions écologiques majeures comme d'autres collègues l'on déjà signalé ces dernières années.

# Que signifie la notion de transitionS ?

**1 - Un décalage par rapport à une vision d'un état intermédiaire entre deux états stables**

**2 - Les organisations sont en transitionS, ce qui implique d'accompagner un mouvement : un développement orienté par ou vers la durabilité ?**

**3 - Opportunité(s) de conception de « systèmes de travail durable » ?**

*=> comment on s'outille conceptuellement et méthodologiquement pour tenir cela ?*

6

Ainsi, si l'on prend au sérieux ces éléments, on peut en retenir trois éléments :

1. Tout d'abord, la notion de transition renvoie à un mouvement complexe dans un temps long qui n'est pas juste un état transitoire entre des phases de stabilités. Au prisme des théories de l'activité, nous pourrions parler d'un changement d'objet de l'activité, tournée dans notre cas vers plus de durabilité

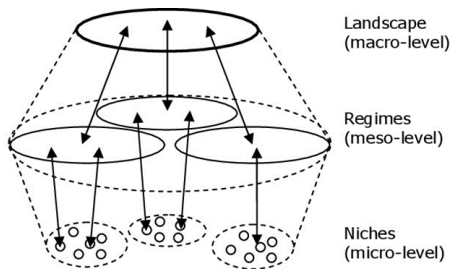
2. Si nous prenons cet angle, il s'agit d'accompagner un processus de développement des organisations en transitionS. Autrement dit, ce processus n'est pas linéaire et se compose d'avancées et de pas en arrière dans une dynamique de rupture et d'innovation qui se conduit dans une polyphonie de mondes professionnels divers – des scientifiques, acteurs de terrain, politiques, etc. – qui doivent travailler ensemble pour trouver des issues communes.

3. Ne serait-ce pas une formidable opportunité pour contribuer à la construction de nouvelles formes de systèmes de travail ?

Une fois qu'on a posé ces trois constats, l'enjeu est de savoir comment on s'outille conceptuellement et méthodologiquement pour tenir cela.

## Quels modèles peuvent être inspirants ?

### Multi-Level Perspective (MLP)



Geels & Kemp (2000)

### Une communauté de recherche sur les « Transition studies »

Systèmes sociotechniques : un collectif d'acteurs, leurs réseaux, leurs pratiques, leurs connaissances, les technologies qu'ils utilisent, leurs représentations et les normes qu'ils adoptent (Rip et Kemp, 1998)

7

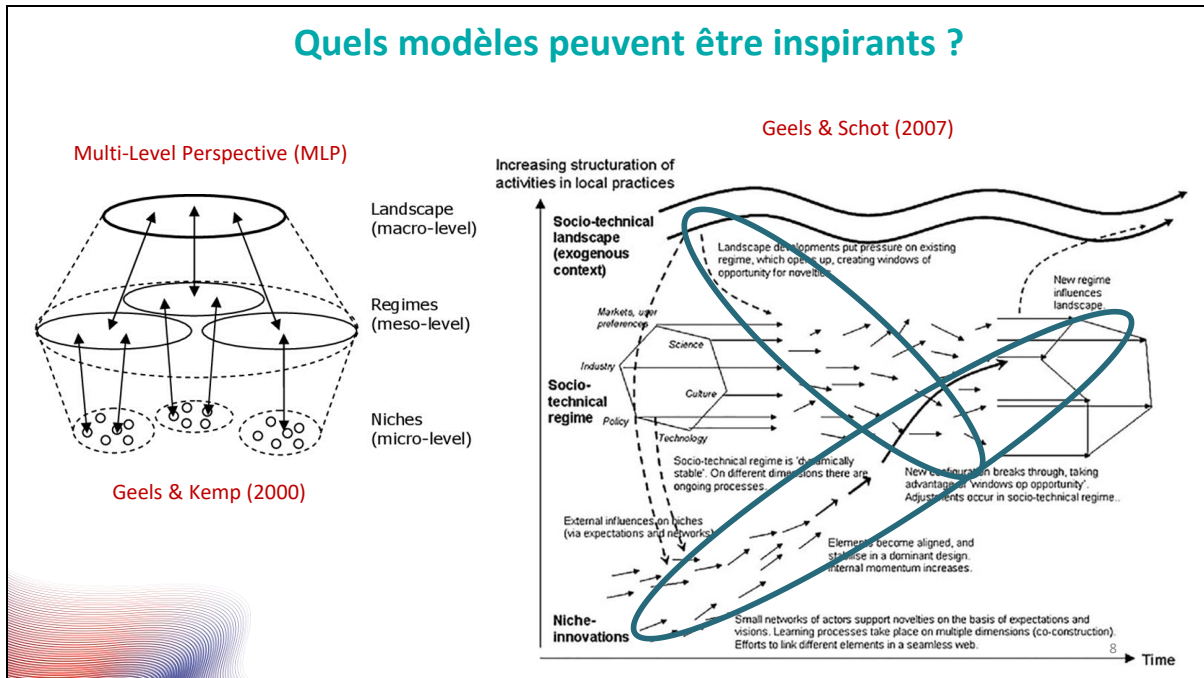
Il y a environ 25 ans, une communauté de chercheurs a émergé au plan international : le réseau de recherche sur les transitions vers la durabilité, qui s'appuie sur la notion de système sociotechnique.

Les systèmes sociotechniques désignent ici un collectif d'acteurs, leurs réseaux, leurs pratiques, leurs connaissances, les technologies qu'ils utilisent, leurs représentations et les normes qu'ils adoptent, comme l'ont défini Rip et Kemp en 1998

Un cadre clé dans cette communauté, bien qu'il ne soit pas le seul, est ce que l'on appelle la perspective multi-niveau, qui distingue trois plans d'analyse les niches, les régimes et les paysages.



## Quels modèles peuvent être inspirants ?

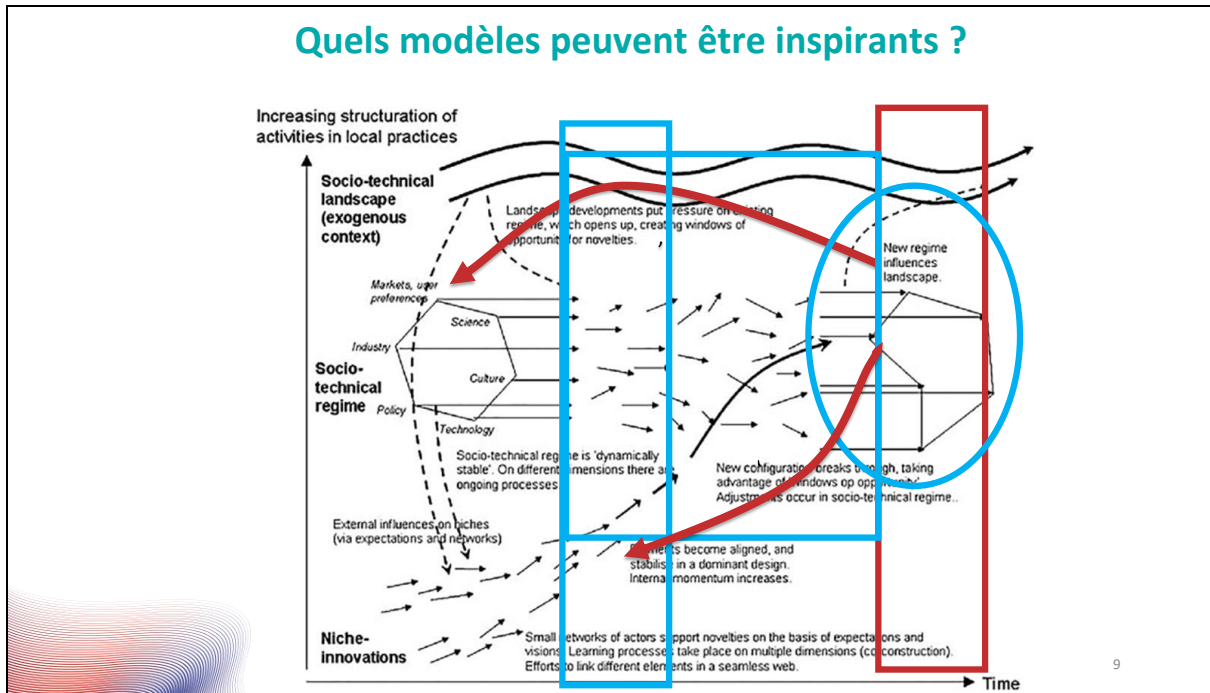


Ce réseau pluridisciplinaire partage la volonté de comprendre, d'une part comment les systèmes sociotechniques évoluent dans le temps et, d'autre part, comment les nouvelles technologies peuvent remettre en question les trajectoires d'innovation suivies par les acteurs en place.

Les niches sont de petits réseaux au niveau microéconomique qui soutiennent les nouveautés sur la base d'attentes et de visions.

Les éléments du réseau s'alignent et se stabilisent tout en subissant une influence extérieure provenant principalement du régime sociotechnique et du paysage. La transition signifie une transformation du régime en place par rapport aux fenêtres d'opportunités ouvertes pour les niches à percer dans le régime.

## Quels modèles peuvent être inspirants ?



On peut distinguer deux programmes de recherche :

- l'un plutôt orienté par une approche rétrospective ayant étudié par exemple des processus de transition à long terme tels que le passage du bateau à voile au bateau à vapeur au 19<sup>ème</sup> siècle, l'émergence de l'électricité, des voitures, de l'énergie nucléaire, etc. Dans ce courant, les travaux se sont notamment intéressés à rendre compte de la diversité des trajectoires de transition et les influence entre les trois niveaux.
- l'autre plutôt orienté par le management des transitions c'est à dire les " transitions en devenir " et la manière de faciliter ces transitions. C'est ce second courant qui nous intéresse plus précisément.

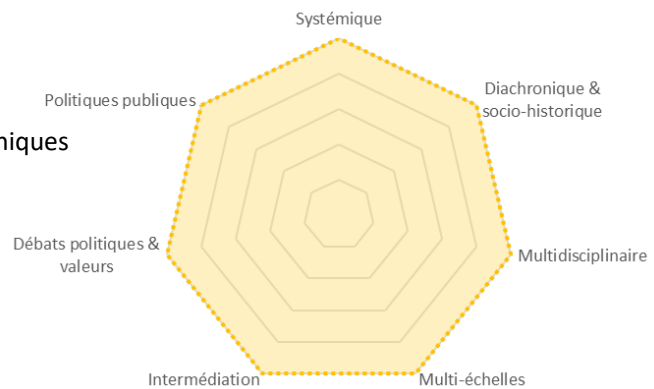
Au sein de ce second courant, on peut identifier plusieurs axes de recherche :

1. Un premier renvoie au management des transitions (e.g Loobach) qui va plutôt mettre l'accent sur la construction de vision, la projection dans le futur, et cela au service des acteurs publics et de la construction des politiques publiques.

2. Un autre s'intéresse à la manière dont on peut déverrouiller des régimes sociotechniques pour que des niches deviennent des régimes ou participent à la transformation du régime. C'est par exemple les concepts d'ancrage des niches (Elzen) et d'innovation broker (Klerkx) ou d'intermédiation (Howell, Steyaert) qui sont mobilisés pour comprendre ces processus.

## Quels éléments clés de ces approches pour aborder les transitions en ergonomie ?

1. Approches systémiques
2. Approches socio-historiques et diachroniques
3. Multidisciplinaire
4. Multi-échelles
5. Intermédiation
6. Débats politiques et de valeurs
7. Politiques publiques

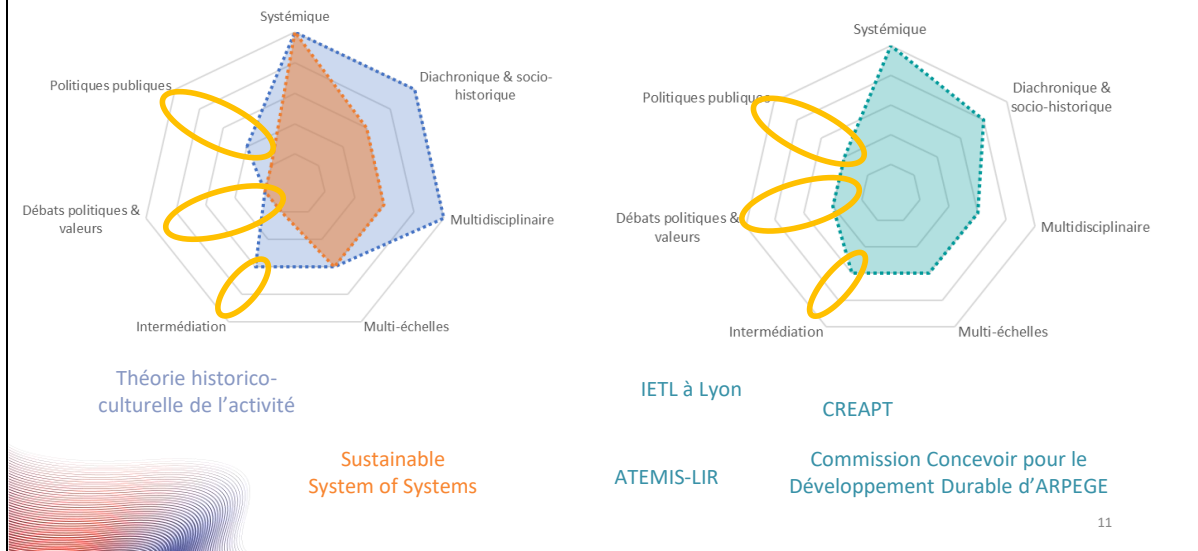


10

En fait, nous proposons notamment de retenir de cette communauté de recherche sept caractéristiques importantes pour saisir et accompagner les dynamiques de transition que vous pouvez voir sur la diapo.

Dans l'idéal, il nous semble que nos cadres de pensée devraient tenir ensemble ces caractéristiques pour pouvoir appréhender et accompagner les transitions d'où la proposition d'un radar totalement pris en charge. Qu'en est-il finalement ?

## Quels modèles peuvent être inspirants ?



Les cadres théoriques et méthodologiques développés en Ergonomie ne sont pas complètement étrangers à ces caractéristiques. Il existe des cadres, des collectifs ou encore des programmes de recherche qui peuvent être inspirants même s'ils n'ont pas été à notre connaissance développés initialement pour aborder les processus de transition vers la durabilité. Nous en mentionnant quelques-uns pour illustrer notre propos sur la diapositive sans avoir une volonté d'exhaustivité.

Nous pouvons notamment penser à la Théorie historico-culturelle de l'activité largement enseignée en ergonomie dans les pays francophones, même si les derniers développements réalisés dans les pays nordiques sont moins présents. Il y a également la proposition de Andrew Tatcher autour du modèle « Sustainable System of System ». Au plan des collectifs de recherche, il y en a plusieurs plus proche de nous en France comme le CREAPT, ATEMIS ou encore la commission Concevoir pour le Développement Durable au sein d'ARPEGE qui œuvre depuis de nombreuses années maintenant. On peut également penser aux travaux menés par nos collègues à l'IETL à Lyon.

Outre l'approche systémique, nous pouvons constater que l'approche diachronique ou longitudinale est également bien représentée.

Bien que l'approche multi-échelle soit assez courante pour les ergonomes, nous pouvons remarquer que les différents programmes et collectifs ne sont pas tous en mesure de fournir des lignes directrices théoriques et méthodologiques pour mener à bien cette approche, en particulier pour aborder la façon dont ces différentes échelles sont interconnectées. On peut aussi constater que selon les recherches les niveaux varient sans avoir une référence commune stabilisée. Nous sommes aussi plus à l'aise pour aborder les questions multi échelle au sein d'une entreprise donnée, mais moins lorsqu'il s'agit d'impliquer la diversité des acteurs d'une chaîne de valeur.

Il en va de même lorsque nous nous adressons à différentes échelles administratives et aux décideurs politiques aux niveaux local, régional, national et international. Alors que la plupart des programmes reconnaissent le besoin d'approches multidisciplinaires et donnent éventuellement des recommandations pour agir en tant qu'ergonome dans des équipes multidisciplinaires, nous considérons que cela devient moins clair lorsque les ergonomes

doivent prendre part à des processus d'intermédiation, c'est-à-dire ceux qui construisent, organisent, réalisent les interactions entre les niches le régime et le paysage.... qui, selon nous, sont essentiels pour soutenir la transition au sein de divers systèmes vers la durabilité.

Enfin, trois dimensions nous semblent à ce jour moins structurées que les autres, bien que des travaux de recherche existent sur ces dimensions.

La première est la manière dont les ergonomes peuvent intervenir dans les débats politiques, idéologiques et de valeurs. Alors que l'ergonomie a abordé cette dimension dans le cadre de l'activité, elle l'a moins abordée dans le cadre de la conception de nouveaux systèmes de travail conduisant à une plus grande durabilité. Ainsi, comment nos cadres soutiennent-ils une position réflexive pour intervenir dans de tels débats et permettre leur prise en compte dans la conception de nouveaux systèmes de travail ?

La seconde, mais non le moindre, est la manière dont ces cadres prêtent attention au paysage politique et à sa traduction à différents niveaux d'action. En effet, les politiques et les réglementations sont prises en compte en tant que contexte, en tant que contraintes ou ressources, mais le travail effectué pour développer ces politiques et réglementations, la manière dont elles sont traduites par les acteurs n'ont jusqu'à présent que très peu été étudiées en ergonomie à notre connaissance.

La troisième point renvoie au travail d'intermédiation des acteurs des territoires et potentiellement de l'ergonome. J'y reviendrai un peu plus tard dans la présentation.

Ce sont donc des voies de développement pour la discipline et le métier de notre point de vue, afin de remonter dans les chaînes de détermination des situations de travail non seulement du point de vue de l'analyse, mais aussi de l'intervention.

Pour donner un peu plus de corps à mon exposé qui pour l'instant est resté assez abstrait, je vais vous présenter un cas avec lequel nous sommes en prise concernant les processus de transition vers la durabilité au sein des systèmes alimentaires : Le projet ICAD pour Innovation Couplée et Alimentation Durable. Comment arrivons-nous (ou pas) à tenir ces dimensions ?

## Transitions des systèmes alimentaires vers ou pour la durabilité

### Contexte

1. Des initiatives de longue date en faveur de l'alimentation durable
2. La pandémie de la COVID 19 a mis en exergue
  - la fragilité des chaînes alimentaires mondialisées
  - une reterritorialisation des chaînes alimentaires dans la hâte
    - Circuit-court, alimentation locale, etc.
3. Un ensemble de loi qui encadrent la transition
  - La loi Egalim (2018) complété des lois « Climat et Résilience » (août 2021) et Egalim 2 (Oct. 2021)
  - Un renforcement des outils de politique publique
    - Plan de soutien à l'agriculture biologique,
    - Plans Alimentaires territoriaux

12

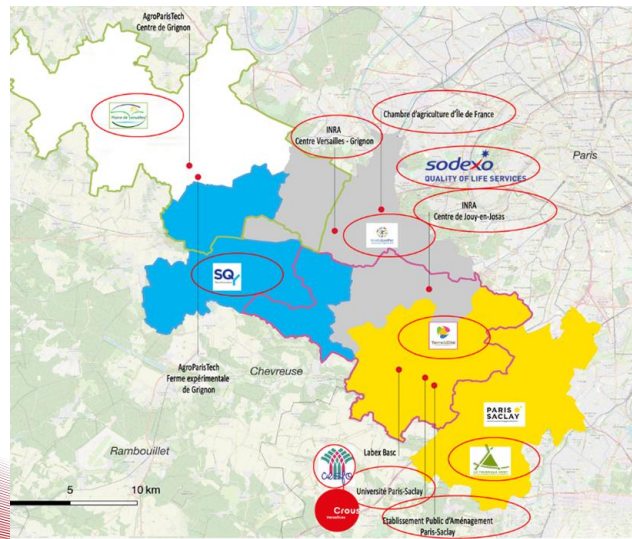
Bien qu'il y ait de longue date de nombreuses initiatives en faveur d'une alimentation durable – comme la distribution de panier Bio, les marchés de producteurs locaux, etc. – la pandémie de la COVID 19 a fortement mis en exergue, comme vous devez vous en souvenir, à la fois la fragilité des chaînes alimentaires mondialisées et une reterritorialisation des chaînes alimentaires dans la hâte.

Actuellement, on voit a contrario d'une certaine façon une chute très forte de la consommation de produit bio en relation notamment avec la récente forte inflation que nous connaissons qui peut mettre en grande difficulté certaines exploitations agricoles et compliquer l'atteinte d'objectifs nationaux de consommation de produits bio dans la restauration collective, scolaire et bientôt celle au travail.

On a également deux lois nationales en 2021, qui sont venues compléter la loi Egalim de 2018, au service d'une volonté politique affichée de renforcer la résilience alimentaire en France, pour une alimentation saine, de qualité et respectueuse de l'environnement.

Ces lois ont notamment abondé des outils de politiques publiques comme le plan de soutien à l'agriculture biologique ou les plans Alimentaires territoriaux.

## Transitions des systèmes alimentaires vers ou pour la durabilité Le cas du projet « Innovations Couplées et Alimentation Durable » (au travail)



Mobilisant des scientifiques en Sc. de Gestion, Economie, Ergonomie, Sc. des Aliments, Agronomie, Prospective

Développé en concertation avec des acteurs de la restauration collective (CESFO, Sodexo, CROUS de Versailles) en lien avec des responsables Développement Durable (INRAE, AgroParisTech, UPSaclay)

Porté conjointement entre chercheurs et acteurs du territoire (associations Terre et Cité, la Plaine de Versailles, le Triangle Vert ; communautés d'agglomération de Saclay, Versailles Grand Parc, Saint Quentin en Yvelines)

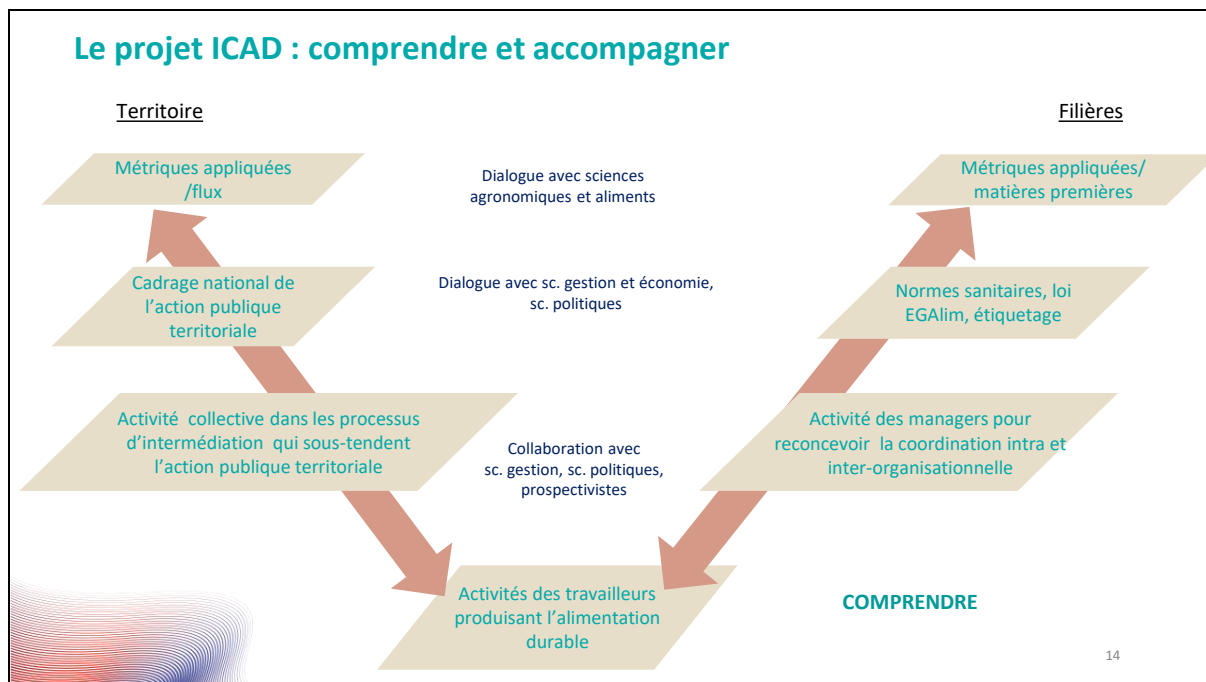
Inclusif des points de vue divers et des pratiques effectives au sein du territoire pour qualifier la durabilité de l'alimentation et favoriser une territorialisation de l'alimentation pour approvisionner la restauration collective

13

C'est dans ce contexte que voit le jour le projet ICAD.

C'est un projet financé par l'Agence Nationale de la Recherche qui implique une équipe pluridisciplinaire composée d'une dizaine de chercheurs en agronomie, gestion, ergonomie, économie et prospective ainsi que deux partenaires de la restauration collective d'entreprise.

Il prend pour objet le déploiement d'un Projet Alimentaire Territorial (PAT) en s'intéressant aux chaînes de valeurs associées à des restaurants collectifs d'entreprise en relation avec l'alimentation durable.



Au sein d'ICAD, nous avons délimité quatre plans d'analyse des prescriptions, qui sont des objets de compréhension.

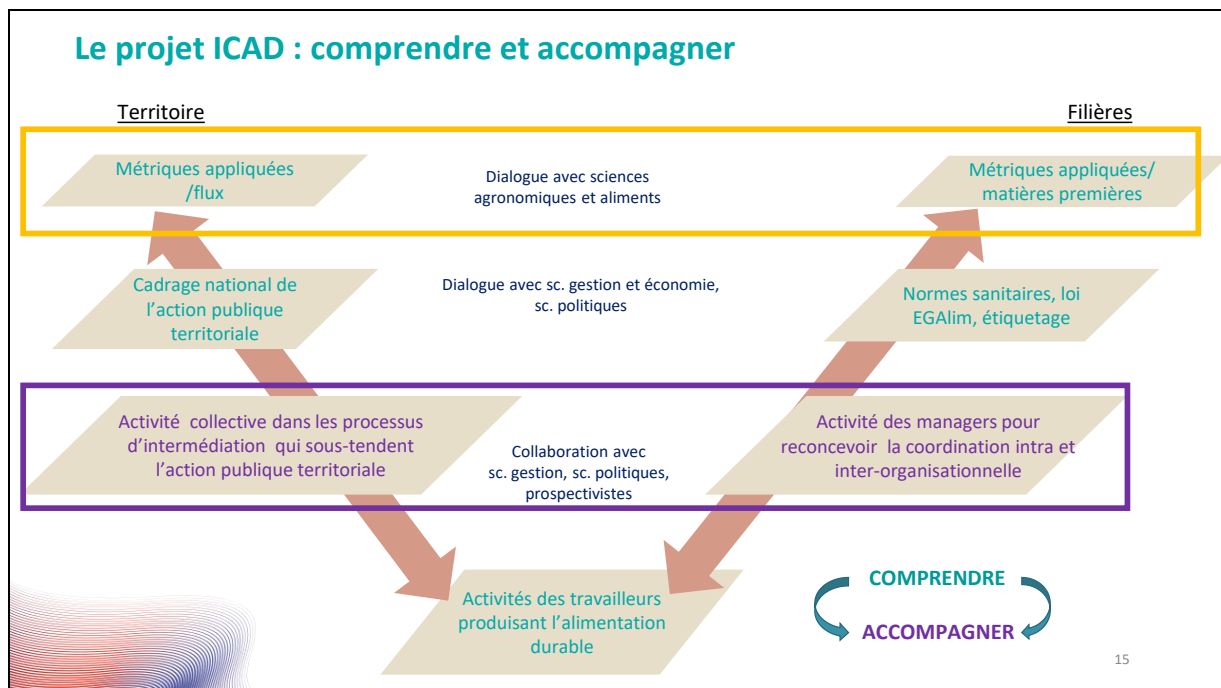
De haut en bas sur le schéma ici, nous allons des prescriptions les plus éloignées des situations de travail à celles les plus proches de celles et ceux qui produisent l'alimentation.

Nous distinguons également deux mailles de description :

- A gauche, celle du territoire et,
- A droite celle des filières de production.

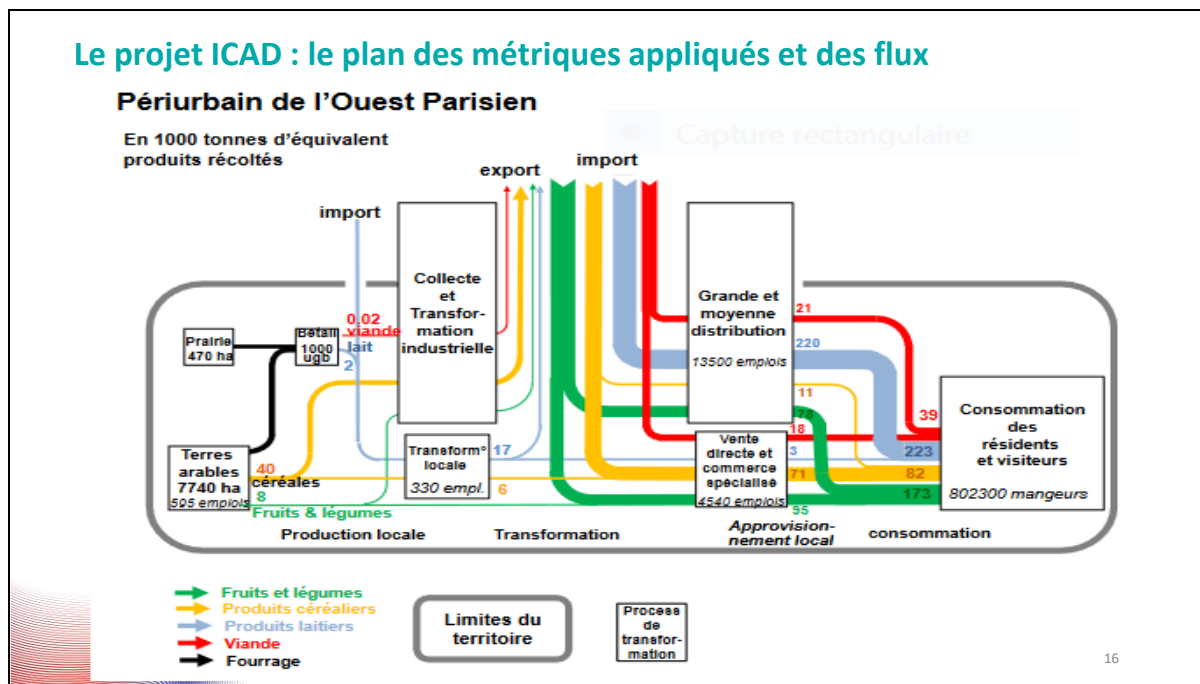
Chacun de ces plans est l'occasion de nouer des dialogues multidisciplinaires dans le projet.





Nous nous proposons d'illustrer comment nous circulons dans ces plans sachant que nous situons notre intervention d'une part au niveau de l'activité collective dans les processus d'intermédiation des acteurs qui mettent en œuvre l'instrument d'action publique qu'est le PAT – à gauche – et, d'autre part, au niveau des activités des managers qui œuvrent à la reconception des coordinations intra et inter-organisationnelles dans les filières – à droite.

Je vais maintenant vous présenter un premier axe du projet qui renvoie à des analyses de flux de matière et de métriques appliquées à l'alimentation comme la quantité de fruits et légumes, de produits céréaliers qui sont produits par le territoire et qui sont consommés sur le territoire.



Ces analyses sont représentées de manière synthétique avec le graphique ci-contre dans une approche dite de métabolisme territorial développée par des agronomes géographes d'INRAE. Ce graphique est issu du projet TORSAGE, dont le périmètre géographique ne prenait pas en compte la plaine de Versailles.

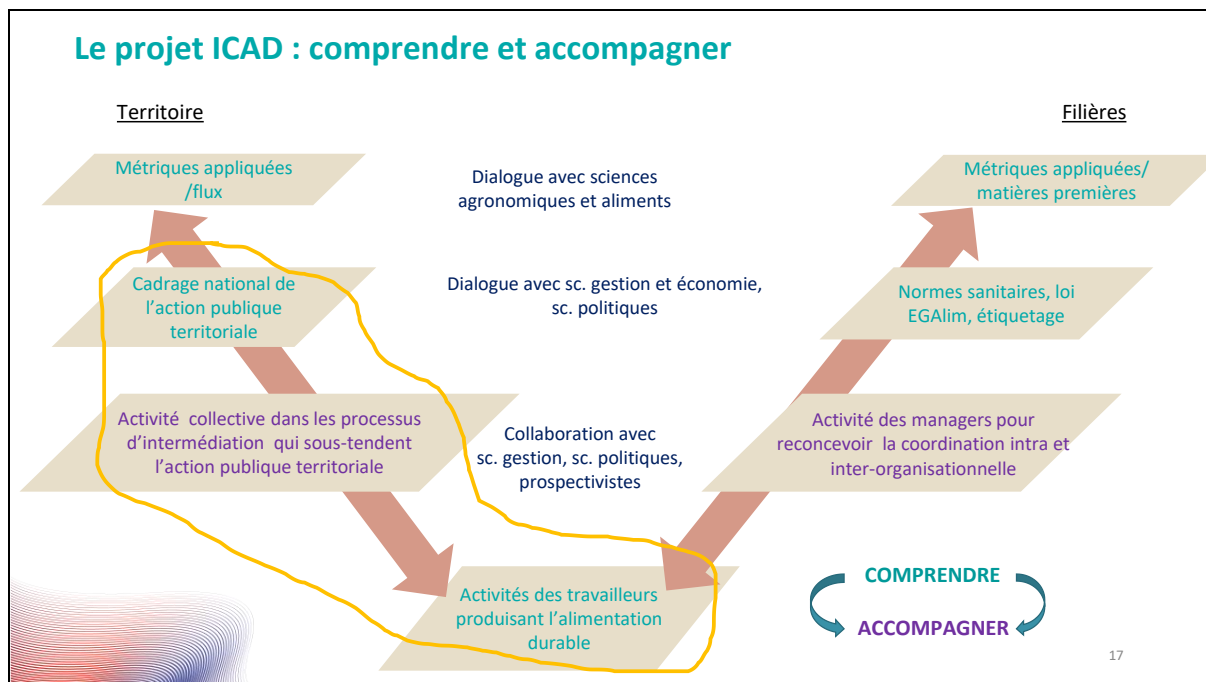
Ce graphique permet de rassembler des surfaces de production avec des quantités de matières produites en fonction de filières, ainsi que les flux sortants et entrants en fonction des maillons de la chaîne de valeur des systèmes agri-alimentaires. Il agrège également le nombre d'emploi et le nombre de consommateurs en distinguant les résidents et les visiteurs sur un territoire qui compte près de 875 000 habitants.

A partir de ce graphique, on peut ainsi voir par exemple que dans le cas du PAT que nous étudions, la majeure partie de la production agricole est exportée en dehors de l'espace géographique du PAT vers la transformation industrielle, alors qu'il y a une demande largement supérieure à la production locale qui nécessite d'importer des volumes importants de produits agricoles. Par exemple, vous pouvez voir en jaune la production céréalière ou en vert la production des fruits et légumes.

Les flux sont ramenés à une métrique unique comme l'azote. Les chercheurs montrent aussi comment ils appréhendent les acteurs : par de grandes fonctions, le nombre d'emplois locaux qu'elles engendrent et les consommateurs.

Dans le PAT, cette représentation du territoire est mobilisée par les porteurs dans le diagnostic qui est demandé par les services de l'Etat pour octroyer le label PAT. Ici comme vous pouvez le constater, le travail est quasiment absent que ce soit celui de coordinations entre les acteurs, ou celui qui est nécessaire pour produire et acheminer les aliments.

Si ce n'est en termes d'emplois, ce qui en fait un point de débat aussi bien interdisciplinaire dans le projet qu'avec les acteurs du PAT.



Ensuite dans nos travaux, nous cherchons aussi à comprendre les effets de cadrage par l'Etat de l'action territoriale à travers l'instrument de politique public PAT sur les processus d'intermédiation et sur les travailleurs qui produisent une alimentation durable.

## Les PAT : un instrument de politique publique de soutien à la transition dans les systèmes alimentaires

*Objectifs principaux : relocalisation de l'agriculture et de l'alimentation dans les territoires en supportant l'installation d'agriculteurs, les circuits courts et les produits locaux dans les cantines.*



**PRÉFET DE LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE**  
Liberté  
Égalité  
Fraternité



Label national contractualisé avec les Régions



France Relance : agriculture, alimentation et forêt  
Mesure 13 Volet B

Amplification des Projets Alimentaires Territoriaux

**Appel à candidatures 2021**

Actions d'investissement dans le cadre de Projets Alimentaires Territoriaux

Des Financements suite à la crise de la COVID-19

Un instrument avec une procédure

<https://agriculture.gouv.fr/quest-ce-quun-projet-alimentaire-territorial>

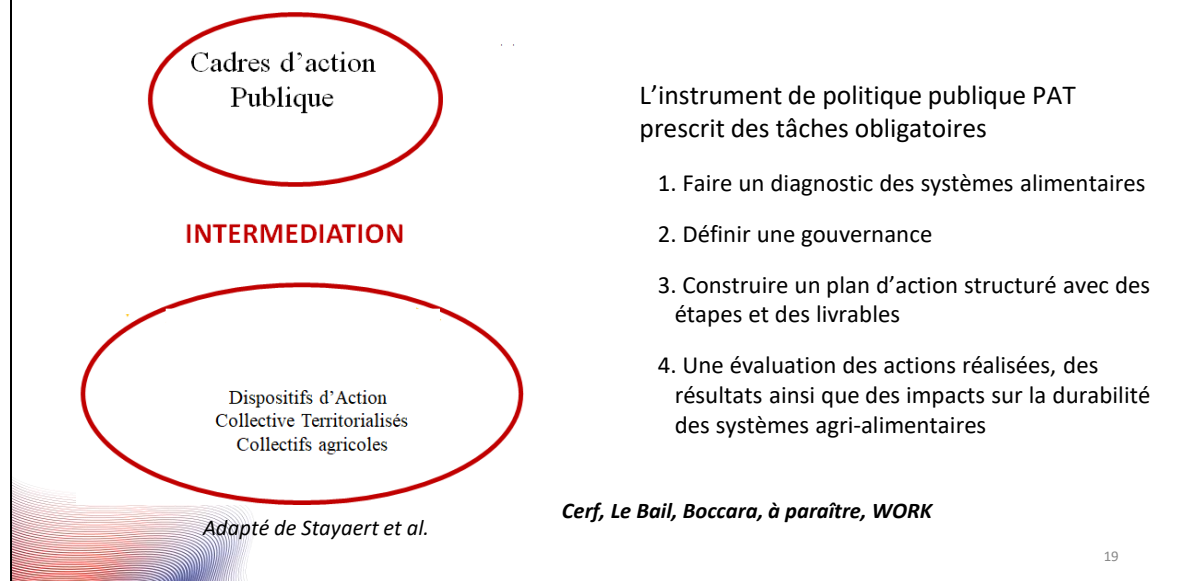
18

Pour analyser ce cadrage, nous avons étudié les textes et la façon dont sont définis les objectifs, les modalités organisationnelles requises, les actions attendues pour l'octroi du label de cette politique publique.

Ainsi, comme l'explique le site du ministère français de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire, un projet alimentaire territorial (PAT) vise à relocaliser l'agriculture et l'alimentation dans les territoires en soutenant l'installation d'agriculteurs, de circuits courts ou de produits locaux dans les cantines. Issus de la Loi d'avenir pour l'agriculture, qui encourage leur développement depuis 2014, ils sont conçus et mis en œuvre collectivement à l'initiative des acteurs locaux (collectivités territoriales, entreprises agricoles et agroalimentaires, artisans, citoyens, etc). Différentes lois ont ensuite précisé les modalités de mise en œuvre de cet instrument.

Cet instrument politique est procédural dans le sens où il ne fixe pas d'objectifs quantifiés clairs à atteindre, ni d'actions obligatoires à entreprendre. Un projet alimentaire territorial est donc d'abord considéré comme un outil d'aide à la concertation entre les différents acteurs participant à la relocalisation des systèmes alimentaires, et comme un outil qui soutient financièrement la gouvernance collective du projet. Pour que le projet soit labellisé par l'administration publique au niveau des Régions, il est nécessaire de réaliser un diagnostic, d'identifier un objectif collectif, de définir les actions opérationnelles qui sont considérées comme nécessaires pour atteindre cet objectif. Un contrat est alors signé qui précise le plan d'action et les moyens financiers alloués par l'Etat pour le réaliser. Lors de la première vague de projets alimentaires territoriaux, les moyens étaient principalement consacrés à la facilitation des processus de mise en réseau, tandis qu'après la crise de Covid, des moyens financiers plus importants ont été alloués et orientés vers les investissements.

## Le projet ICAD : le plan de l'action publique



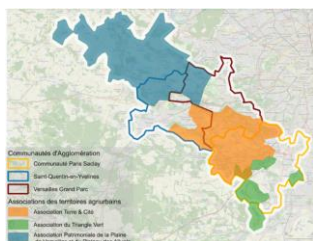
Pour appréhender l'activité collective à ce niveau d'analyse, nous proposons de s'intéresser à trois processus principaux que nous avons appelés des processus d'intermédiation en référence aux travaux de Patrick Stayaert, un sociologue politique qui a travaillé sur les politiques de l'eau.

Ces processus donnent lieu à un travail d'intermédiation qui doit être analysé et soutenu, c'est ce que représente la figure sur la gauche de la diapo. Ce travail consiste à soutenir les débats politiques concernant la manière de mettre en œuvre l'instrument de politique publique, de le TRADUIRE afin d'accomplir les quatre tâches obligatoires citées sur la droite de la diapositive, mais aussi afin de soutenir une action collective au niveau de l'ensemble de la région. Les intermédiaires créent des espaces de discussion pour soutenir la définition d'un objectif commun et la conception d'un plan d'action. Ils participent à la répartition des ressources et des responsabilités entre les participants impliqués dans un organe de gouvernance non hiérarchique. En même temps, ils doivent FACILITER les initiatives collectives territorialisées, ce que nous appellerons dans la diapositive suivante des "réserves d'initiative". Cette facilitation vise ainsi l'émergence et la stabilisation de nouveaux réseaux entre les différents acteurs impliqués dans les systèmes alimentaires. Enfin, les intermédiaires doivent pouvoir agir en tant que porte-parole dans diverses arènes pour permettre à ces nouveaux réseaux d'être reconnus, soutenus, et finalement légitimés. Autrement dit : INSTITUTIONNALISÉS.

Dans les deux diapos suivantes nous allons illustrer la manière, dont nous pouvons mobiliser ce cadre de l'intermédiation pour comprendre ces processus.

# Les PAT : différentes traductions à l'œuvre

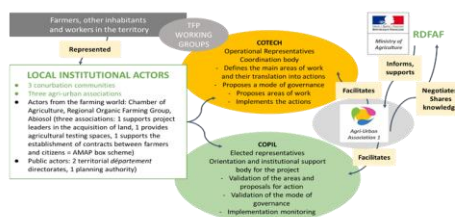
## 1. Une aire physique et administrative



## 2. Un projet collectif ou une visée partagée

*Agir ensemble  
pour renforcer la résilience alimentaire*

## 3. Une gouvernance multi-acteurs



## 4. Un plan d'action avec des tâches distribuées

PLAN D'ACTION DU PAT de la Plaine aux Plateaux		Côtes	Période géographique
<b>Axe 1</b>	<b>AMBIENTAL</b> : Contribuer à développer patrimonialité de l'INP et soutenir les actions de territoire - Conception et mise en œuvre de projets : Concertation des Communes et CAUJ, ateliers en lien avec les acteurs locaux, ateliers de diagnostic territorial partagé - Actions des Groupes de Travail : Regrouper les actions et favoriser les synergies - Organiser une Conférence annuelle par axe - Mettre en œuvre des actions : ateliers de concertation, ateliers de concertation d'agglomération - Appuyer les INP avec les politiques publiques existantes. Apporter le lien avec les politiques locales (plans des départements, de la région, les actions publiques nationales et européennes) et avec le territoire (notamment les plans de territoire) - Coordonner les actions avec les MSA locales - Appuyer le dialogue agricole et alimentaire - Mettre en œuvre des actions de territoire - Appuyer les MSA locales et les actions agricoles en zones INP - Appuyer les actions de territoire		INP
<b>Axe 2</b>	<b>PROXIMITÉ</b> : Favoriser les échanges et le développement d'un tissu agricole local, durable et de qualité - Appuyer et garantir les fonctionnalités agricoles (circuits, échanges, AMO) - Appuyer les associations pour aller au-delà des enjeux de territoire : agir sur le territoire sur des axes de concertation comme les filières locales - Favoriser le lien agricole et alimentaire au territoire - Mettre en œuvre des actions de territoire (AMO, AMO) - Appuyer les actions de territoire (AMO, AMO) - Appuyer les actions de territoire (AMO, AMO)		INP et zones INP zones vertes
<b>Axe 3</b>	<b>PROXIMITÉ</b> : Favoriser les échanges et le développement d'un tissu agricole local, durable et de qualité - Appuyer et garantir les fonctionnalités agricoles (circuits, échanges, AMO) - Appuyer les associations pour aller au-delà des enjeux de territoire : agir sur le territoire sur des axes de concertation comme les filières locales - Favoriser le lien agricole et alimentaire au territoire - Mettre en œuvre des actions de territoire (AMO, AMO) - Appuyer les actions de territoire (AMO, AMO) - Appuyer les actions de territoire (AMO, AMO)		20'

En fait, nous pouvons constater 4 formes de traduction réalisée par les acteurs du PAT.

La première renvoie au le choix d'une aire physique et administrative, en cohérence géographique par rapport à l'usage agricole développé dans la région. Le PAT regroupe d'une part, trois associations agriurbaines (en bleu, orange et vert) qui ont émergé au début du 21<sup>ème</sup> siècle pour défendre le foncier agricole face à l'urbanisation croissante et à l'aménagement par l'Etat concernant cette zone et, d'autre part, trois communautés de communes qui sont des organes administratifs et politiques locaux.

La seconde opération de traduction renvoie à l'identification d'un projet collectif ou tout du moins d'une visée partagée ici résumée par la formule « Agir ensemble pour renforcer la résilience alimentaire ».

La troisième opération de traduction est la définition d'un mode de gouvernance en cohérence d'une part avec le choix de l'aire physique et administrative, la visée, et les acteurs jugés à même de représenter les intérêts pris en compte dans le projet et, d'autre part, des opérateurs nécessaires à la mise en œuvre du projet. Dans notre cas, il s'agit principalement d'organismes associatifs, d'autorités locales et d'organisations liées à l'agriculture, alors que la majorité des PAT naissent à l'initiative de collectivité territoriale (cf. [https://rmpat.fr/projets-alimentaires-territoriaux-pat/presentation-banque-pat/carte-interactive/?types=257&communes=&habs=&signes=&reco=&regs\\_deps=](https://rmpat.fr/projets-alimentaires-territoriaux-pat/presentation-banque-pat/carte-interactive/?types=257&communes=&habs=&signes=&reco=&regs_deps=)). Il est à noter qu'aucune entreprise privée ou coopérative ne fait partie de la gouvernance, bien qu'elles soient des acteurs clés des systèmes alimentaires !

Enfin, une quatrième opération de traduction est l'élaboration d'un plan d'action pour atteindre l'objectif. Ce plan concerne 6 thèmes principaux, comme la restauration collective publique et privée, l'accessibilité alimentaire pour tous, etc. Pour chaque thème, les actions sont listées, avec les moyens financiers dédiés. Ces actions sont réparties entre les acteurs de la gouvernance pour le suivi et la facilitation de leur mise en œuvre sur le territoire. Cette répartition est réalisée en fonction des acteurs qui souhaitent porter une action, qui est prioritaire dans leur politique ou du fait d'une expertise spécifique.

Qu'est-ce que cela signifie pour nous en tant qu'ergonomes ?

Présenté ainsi un projet alimentaire territorial peut difficilement être considéré comme une organisation telle que nous la définissons habituellement en ergonomie. Il ne s'agit pas d'un système dans lequel une hiérarchie, des processus et des tâches clés peuvent être clairement identifiées. De la même manière, il n'est pas aisé de délimiter facilement des situations de travail.

On doit réussir appréhender une activité collective fortement distribuée dans le temps et dans l'espace. Cette activité collective mêle un nombre d'acteurs institutionnels importants. De plus, il est difficile d'arriver à identifier aisément les processus structurant l'organisation, mis à part ceux de la gestion de projet. Si des espaces d'échange existent comme les comités de pilotage et technique ou des groupes de travail, il y a également d'autres espaces plus informels, plus diffus et moins accessibles pour les chercheurs qui semblent déterminants.

Ces éléments mettent selon nous fortement à l'épreuve nos modèles théoriques et nos méthodologies pour appréhender ce type d'activité collective.



## Des réserves d'alternatives plus ou moins soutenues par le PAT



D'une AMAP vers des AMAP

Des agriculteurs qui offrent différentes services aux urbains (cueillette à la ferme, paniers, formation...)



Un projet d'aménagement et la volonté de défendre les terres agricoles et un modèle d'économie circulaire

Un agriculteur collecte, transforme et distribue localement des céréales, oléagineux et protéagineux



Les municipalités veulent créer des emplois agricoles : installation de maraîchers pour vendre aux cantines scolaires



Les associations agri-urbaines créent des sites pour faciliter le lien entre consommateurs et agriculteurs

Retrouvez tous les produits locaux DANS LES FERMES ET POINTS DE VENTE



21

Du côté de la facilitation et l'institutionnalisation, une entrée est de s'intéresser à ce qu'on peut appeler les réserves d'alternatives au système alimentaire actuel, celles qui sont soutenues, accompagnées, facilitées via la mise en œuvre du PAT. En rouge à droite sur la diapositive, ce sont celles qui bénéficient de financement dédié dans le cadre du plan d'action.

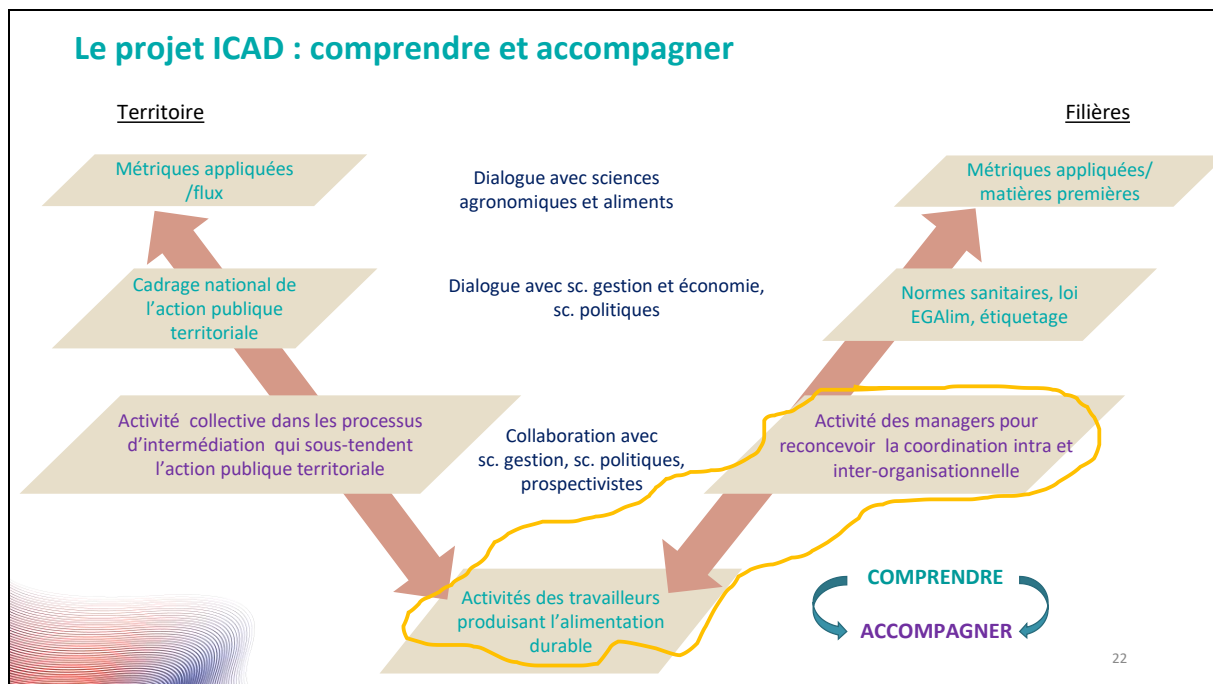
Par exemple pour un agriculteur qui collecte, transforme et distribue des céréales, oléagineux et protéagineux, le PAT l'aide dans l'achat d'une ensacheuse, sachant que les acteurs d'une des associations agri-urbaine l'avait déjà aidé à structurer un débouché avec SODEXO pour les légumineuses.

Des échanges d'expériences entre municipalités sont également organisées autour de la restauration collective et la façon d'opérer si la municipalité veut procéder à une installation d'un maraîcher pour alimenter sa cantine. etc.

Nous avons aussi cherché à analyser les dynamiques de transformation des systèmes de travail des agriculteurs dont une partie de la production est consommée dans le périmètre du PAT. Nous l'avons présenté dans un papier qui va bientôt sortir dans un numéro spécial de la revue WORK.

C'est une première approche de l'activité des travailleurs qui contribuent à produire une alimentation durable ou locale.





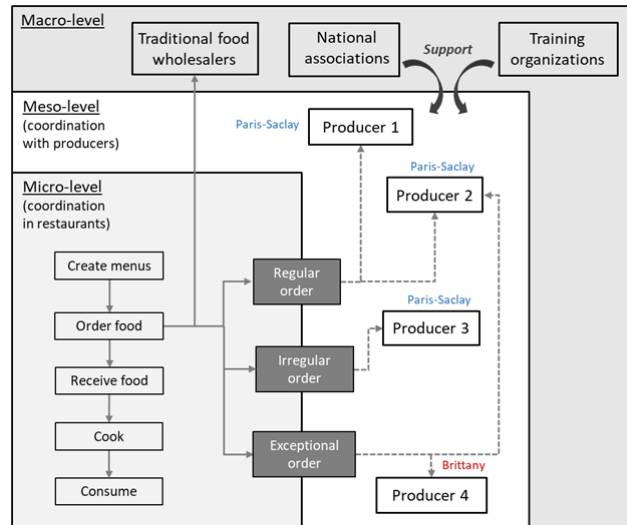
Au niveau de la filière, nous investiguons les activités des managers en relation avec les reconceptions intra et inter-organisationnelle, ce qui impacte les activités de travail de celles et ceux qui produisent l'alimentation, aussi bien au niveau de la préparation des repas, que de la livraison des aliments ou encore des exploitants qui les produisent.

Nous analysons ce plan depuis maintenant 3-4 ans en collaboration avec des collègues en science de gestion.

## Le projet ICAD : le plan des activités liés à la mise en œuvre du PAT

La transition vers la durabilité comme un processus de conception inter-organisationnelle :

- Comment évoluent les coordinations inter-organisationnelles pour consommer des aliments durables en restauration collective ?
- Comment cela change le travail des acteurs impliqués ?



Le Bail, Cerf & Yannou-Le Bris (2021)

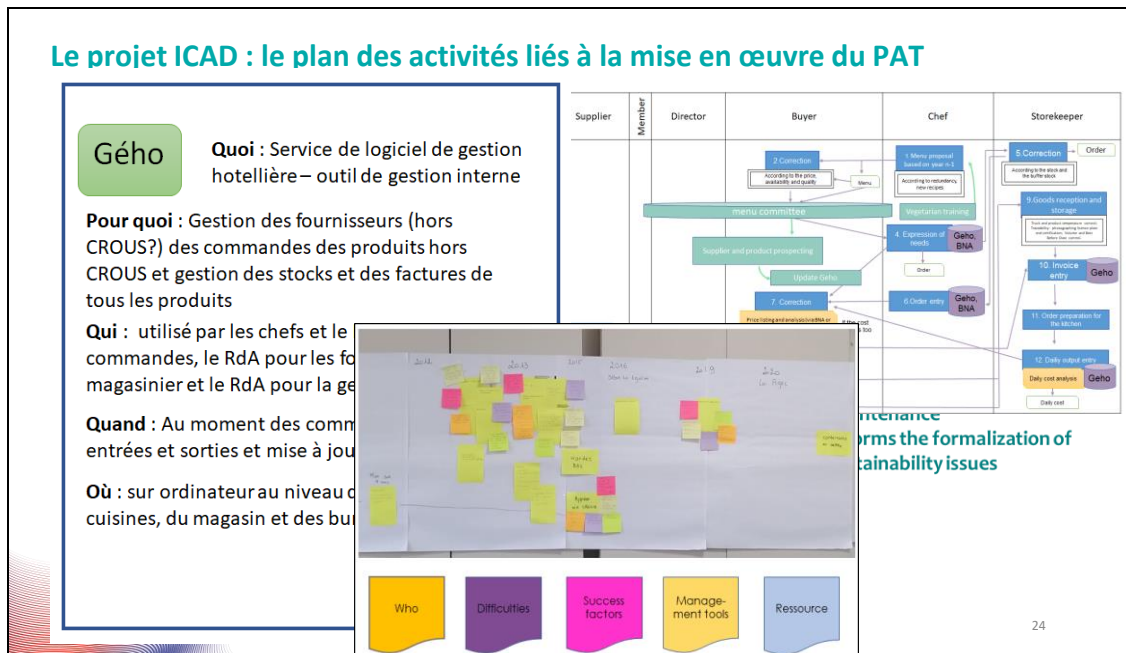
23

Un premier travail exploratoire réalisé par Chloé Le Bail avec Marianne Cerf a permis de rendre compte d'une reconception « dans l'usage » des processus de travail à l'interface de plusieurs organisations – restaurants et producteurs ou transformateurs – pour fournir une alimentation durable au travail, en particulier dans le cas d'un restaurant d'entreprise qui cherche à se fournir directement chez les producteurs, en privilégiant ceux présents sur le périmètre du PAT

Par exemple : l'approvisionnement en produits locaux nécessite d'adapter « à chaud » le processus de création des menus compte tenu des incertitudes dans l'approvisionnement des produits comme une quantité insuffisante qu'il faut combler rapidement, ou un surplus de stock chez un producteur de poulets que le restaurateur « dépanne » et donc il modifie sa commande initiale. De la même manière, les besoins de formation des cuisiniers évoluent, ce que le manager du restaurant doit anticiper, ce qui nécessite par exemple de développer de nouvelles coordinations avec des organismes de formation à l'échelle nationale pour former les cuisiniers à la découpe du poulet

Ce travail pointe donc la manière dont des acteurs « clés » dans les chaînes de valeurs font évoluer des éléments relatifs aux coordinations intra et inter-organisationnelles, comme les règles, les outils, les délais ou encore les procédures, dans le but de développer une offre en alimentation durable et de qualité au sein de la restauration collective. Ces évolutions des coordinations dépendent notamment des valeurs que portent ces acteurs pour la consommation alimentaire locale et durable ; et de ce qui fait le « local » ou « territoire » pour eux.

Le territoire apparaît ainsi comme un construit, comme un système ouvert et dynamique, qui se structure dans le temps et l'espace, au gré de activités humaines et des interactions sociales.



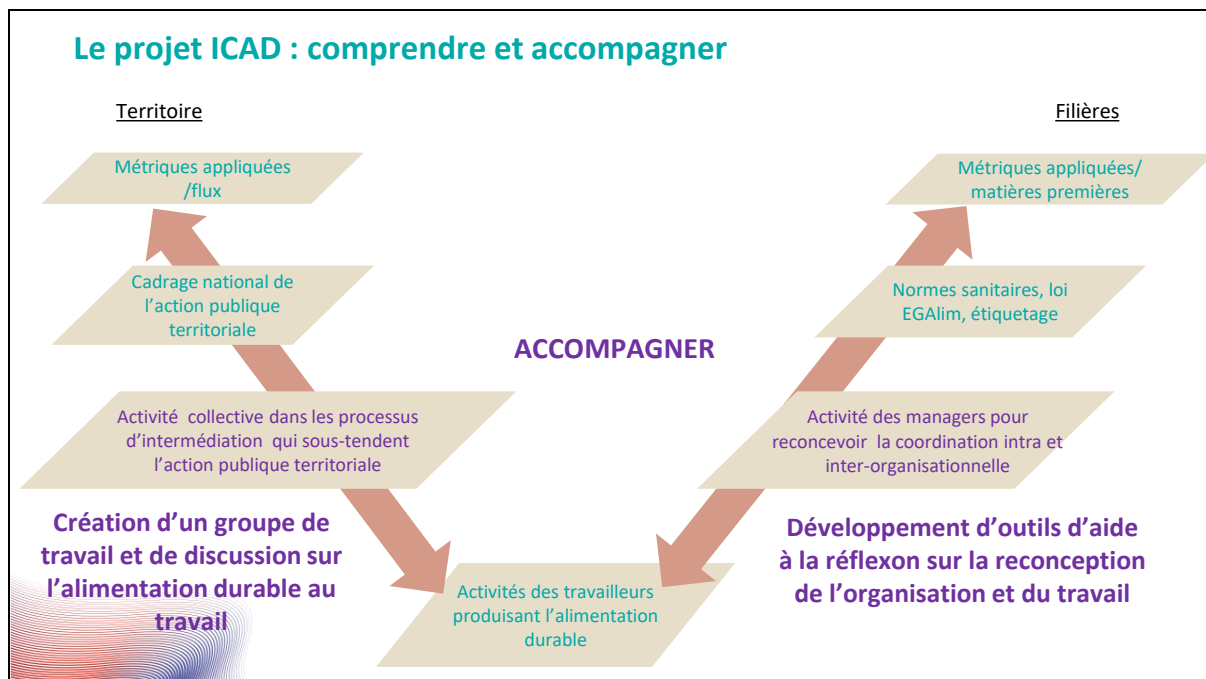
Dans la suite de ce premier travail, nous essayons actuellement d’appréhender plus finement : Comment le manager de restaurant d’entreprise conduit le changement en lien avec la durabilité ?

Il s’agit ici d’élargir la focale en considérant l’alimentation durable au travail non plus uniquement du point de vue de l’approvisionnement en produits durables, mais du point de vue de tout ce que les acteurs font pour orienter la restauration d’entreprise vers la durabilité. Ce travail est conduit depuis un an par Alice Lyonnet qui réalise une thèse à l’interface des Sciences de gestion et de l’ergonomie. Une première problématique concerne des aspects méthodologiques pour étudier des transformations courtes et longues qui s’opèrent à deux échelles : celle de l’organisation et à celle du travail du manager dont l’activité évolue conjointement avec l’évolution de l’organisation.

Pour cela, quatre outils d’analyse ont été conçus pour atteindre plusieurs objectifs qu’elle a présenté récemment au congrès d’ODAM à Bordeaux : 1) une chronique du changement, inspirée notamment des travaux de Marie Chizallet, qui permet d’avoir une vision systémique et chronologique des situations de changement dans l’organisation : par exemple, l’introduction d’un plat végétarien dans le menu qui fait passer le menu de 2 à 3 plats qui doivent être proposés chaque par jour ; 2) un récit narratif pour chaque situation de changement pour comprendre plus finement le contexte, les enjeux, les personnes impliquées, la durée des actions menées... ; 3) un organigramme de processus décrivant les routines, les décisions prises, les acteurs impliqués et les différentes boucles de coordination, pour chaque processus organisationnel concerné par une situation de changement (exemple : processus d’élaboration des menus) ; 4) une carte d’identité pour chaque outil de gestion concerné par une situation de changement (exemple : logiciel de gestion des stocks).

La combinaison de ces quatre outils d’analyse donne accès à la manière dont les temporalités du changement organisationnel s’articulent avec des événements spécifiques, répétitifs ou plus stables dans l’organisation. Cela donne aussi à voir l’évolution du travail du manager en rendant compte de comment il opérationnalise les changements.

Pour nous, l’objectif est ensuite de se servir de ces productions comme support d’auto-confrontation pour aller plus dans notre compréhension. Pour l’organisation, l’ambition est qu’ils puissent devenir des outils d’aide à la réflexion sur la reconception du travail.



Nous venons surtout d'évoquer les plans d'analyse en cours dans nos travaux. Il y a aussi deux volets sur lesquels nous intervenons.

Dans la dynamique d'intermédiation, il ne s'agit pas à ce stade de proposer aux acteurs qui animent le PAT de débattre de leur travail, car cela n'a pas été un axe pris en charge dans le PAT et la négociation impliquerait des discussions avec l'ensemble des structures employeuses, qui ont un turn over important. Nous avons plutôt opté pour prendre nous même une position d'intermédiation en vue de créer un espace de débat et d'action autour des enjeux de l'alimentation durable au travail. Nous avons de fait obtenu l'autorisation de prendre en charge ce groupe après 2 ans de collaboration !

Au niveau des managers, là encore il est difficile de travailler d'emblée avec l'ensemble des acteurs des chaînes de valeur. Notre intervention aujourd'hui est plutôt modeste, elle vise pour l'instant à proposer des outils permettant d'aider à la réflexion sur la reconception sans que nous ayons à ce stade une instance identifiée pour que cela soit mis en œuvre.

Il est possible néanmoins que le groupe de travail que je viens d'évoquer puisse être un espace de résonance pour présenter ces outils et proposer leur mobilisation.

## Que retenir du projet ICAD ?

### Contexte

Un projet qui ne répond pas à une demande d'une organisation, ce qui nécessite un travail de positionnement original parmi les nombreux acteurs du territoire

### Plan de l'analyse

1. l'activité des travailleurs pour accéder à une alimentation durable sur leur lieu de travail
2. la manière dont les gestionnaires de la restauration collective privée réorganisent le travail et l'accès à la nourriture locale tout en faisant face à la forte concurrence entre les différents systèmes alimentaires souhaitant accéder à la nourriture locale
3. l'activité des intermédiaires lorsqu'ils collaborent pour permettre des interactions entre les niches et les régimes de systèmes alimentaires.

### Plan de l'intervention

- Contribuer à rendre visible un « problème » : l'alimentation durable au travail
- en créant un espace et les conditions d'une enquête collective au sein d'une dynamique territoriale : le PAT
- alimenté par des analyses du travail qui donnent à voir des reconfiguration, de nouvelles coordinations, etc.
- en vue d'explorer des possibles et d'expérimenter collectivement
- outiller la réflexion des managers pour la reconception organisationnelle et du travail en lien avec l'alimentation durable dans la restauration d'entreprise.

26

## Que retenir du projet ICAD ?

Tout d'abord, ce projet ne répond pas à une demande comme le fait classiquement l'ergonome. Dans les faits, il inscrit l'ergonome dans un processus de changement, celui d'une transition qui se matérialise dans un projet alimentaire territorial et l'ergonome doit y construire son positionnement parmi une grande variété d'acteurs en présence.

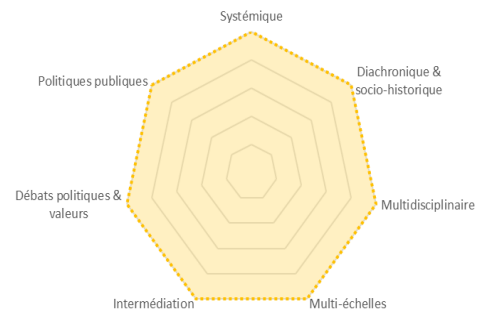
Au plan de l'analyse, pour tenir une entrée par les activités de travail, nous avons fait le choix de privilégier l'analyse des coordinations entre acteurs tant dans le projet alimentaire territorial (point 3 ci-dessous) que dans les chaînes de valeur – ici en nous intéressant à l'activité des managers de restaurant collectif –, tout en envisageant comment ce niveau intègre d'autres niveaux d'analyse comme celui de l'activité des travailleurs pour accéder à une alimentation durable sur leur lieu de travail. Nous visons ainsi à mieux comprendre les interactions entre systèmes de travail en les considérant comme source de développement dans ces transitions.

Au plan de l'intervention, le projet traite d'une question qui n'est pas problématisée en tant que telle dans le projet alimentaire territorial : l'alimentation durable au travail. Nous tentons de tenir conjointement deux plans d'interventions : celui des acteurs de la politique publique sur le territoire et celui d'acteurs clés des filières, ici les managers des restaurants collectifs.

Ce qui oriente cette intervention est l'objectif d'amorcer ce qu'on peut appeler une enquête collective au sens de John Dewey, c'est-à-dire déceler les « troubles », les insatisfactions actuelles d'acteurs qui se sentent concernés par l'enjeu de l'alimentation durable au travail dans le périmètre du PAT en vue de les relier à des visées d'actions dans le PAT pour améliorer la possibilité d'accéder à une l'alimentation durable au travail.

## Au-delà du cas étudié, quelles perspectives pour étudier/accompagner des transitions vers la durabilité du point de vue de l'ergonome ?

1. Doit-on produire un cadre théorique qui permet d'intégrer les dimensions que nous avons retenues pour caractériser les transitions, ou bien cette intégration se fait-elle dans l'action et la contingence ?
2. Des concepts à approfondir : intermédiation, boundary crossing, knotworking, co-configuration, etc. ?
3. Des méthodes pour accompagner les débats politiques et de valeurs dans la reconfiguration de mode d'usage des ressources, des technologies dans des systèmes de travail en pointant les enjeux sur la santé des travailleurs et leur activité ?



27

Plus largement, au-delà du cas sur lequel nous travaillons actuellement, nous avons trois axes de questionnement que nous aimerions vous partager en guise de conclusion.

Tout d'abord, devrions-nous tenter de mieux formaliser les modèles que nous sommes en train de développer pour comprendre et agir dans les transitions, afin de les rendre plus discutables et opérants ou, à l'inverse, devons-nous plutôt considérer que cette intégration doit se faire dans l'action et la contingence des interventions.

Au plan théorique, il nous semble que nous pourrions approfondir un ensemble de concepts qui pourraient être intéressants pour alimenter les réflexions sur la pratique des ergonomes : celui d'intermédiation, mais aussi ceux proposés dans la quatrième génération des modèles des théories de l'activité : « le franchissement de frontière », le travail en réseau et la co-configuration. Autrement dit, des concepts qui cherchent à rendre compte des interactions ou des coordinations, entre des systèmes, qui ne sont pas nécessairement coordonnés par un centre bien identifié mais qui sont envisagés dans une activité collective conjointe, fortement distribuée dans le temps, dans l'espace et, aussi, à des échelles très variées, ce qui les rend plus ou moins évanescents pour l'ergonome.

Enfin, au plan de l'intervention, ne faut-il pas construire de nouveaux outils pour mieux prendre en compte et accompagner les débats politiques et de valeurs, dans les reconfigurations que ces transitions appellent, au risque de s'enfermer en tant qu'ergonome dans un accompagnement technique ?

17-19 OCTOBRE 2023  
**57<sup>e</sup> CONGRÈS  
DE LA SELF**  
ST DENIS DE LA RÉUNION

## Transitions agroécologiques dans les systèmes agro-alimentaires :

### *Quels défis pour l'ergonomie de l'activité ?*

Marianne Cerf<sup>1</sup>, [Vincent Boccara](#)<sup>2</sup>, Chloé Le Bail<sup>2</sup>, Adelaïde Nascimento<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Université Paris-Saclay, INRAE, UMR SADAPT

<sup>2</sup>Université Paris-Saclay, CNRS, UMR LISN

**DÉVELOPPER  
L'ÉCOLOGIE  
DU TRAVAIL**  
Ressource indispensable  
aux nouvelles formes  
de souverainetés

Merci de votre attention et, normalement, il nous reste un peu de temps pour répondre à vos questions et échanger avec vous, avec Marianne.