

Miser sur le partenariat et la gouvernance

Miser sur le partenariat et la gouvernance

1 Vers un partenariat stratégique : enjeux et difficultés

Dans la notion de SyAM, la question du partenariat entre les opérateurs est centrale. C'est en effet la spécificité de ce partenariat, sa construction autour d'une gouvernance partagée, sa solidité qui font en grande partie la notion de SyAM.

Pour faire SyAM, des acteurs hétérogènes habituellement peu habitués à travailler ensemble se constituent en collectif, échauffent et partagent des règles du jeu différentes de celles qu'ils connaissent en temps normal, imaginent des projets de filières plus transparentes, créent de nouveaux liens, apprennent à se connaître et à partager leurs contraintes. En réunissant autour d'une même table des acteurs des filières, des territoires ou de l'accompagnement, l'objectif est bien d'élaborer et de stabiliser des relations basées sur de la collaboration et de la coopération bien plus que sur de la compétition. Il s'agit ici d'essayer de sortir des habituels rapports de force au sein des filières, de rééquilibrer les relations économiques. Il s'agit encore de stabiliser des modes de fonctionnement qui leur assurent une plus forte interconnaissance, plus de solidarité ainsi qu'un ancrage à leur territoire plus important. En créant cet espace commun de discussion, l'objectif du partenariat est de faire émerger des projets ainsi que d'élaborer des règles de fonctionnement du collectif qui contribuent à une plus forte durabilité sociale, économique et environnementale du système.

Le partenariat, une des clés de la résilience du système

Le partenariat, pour exister dans la durée, doit s'avérer gagnant-gagnant et permettre à chaque participant d'avoir plus de bénéfices que d'inconvénients.

- Sur le plan **économique**, il doit permettre d'élaborer des règles qui favorisent une plus juste rémunération, de l'aval jusqu'à l'amont du système.
- Sur le plan **social**, il doit permettre à chaque opérateur ou acteur de trouver sa place dans la démarche et d'y contribuer activement. Le partenariat contribue alors à la viabilité des participants, à leur visibilité et de ce fait au développement de leur territoire.

- Sur le plan **environnemental**, le partenariat doit contribuer au changement de pratiques. En discutant ensemble, les acteurs peuvent inscrire à leur projet des actions qui auront comme objectif de réduire leur impact environnemental.

En d'autres termes, le partenariat est l'une des clés de la résilience du système. En favorisant l'interconnaissance, il favorise la solidarité, l'apprentissage et la capacité d'adaptation face aux difficultés et aux incertitudes inhérentes aux processus d'innovation présents dans la construction de ces systèmes alimentaires spécifiques.

Passer d'un partenariat commercial à un partenariat stratégique

Cependant, construire de tels partenariats pour les opérateurs est un réel défi. Le fonctionnement habituel des filières est en effet bien différent. La transition vers de nouveaux fonctionnements est importante et peut nécessiter de nombreux essais, tâtonnements, adaptations. Ainsi par exemple, il faut apprendre à collaborer, à se faire confiance et pour cela à construire un cadre le permettant. L'élaboration d'un tel collectif peut prendre du temps. Il se fait pas à pas. Chacun apprend en y participant. Ces évolutions modifient le statut des protagonistes de l'échange qui deviennent alors non plus seulement des partenaires commerciaux mais des partenaires stratégiques en ce sens que la défection de l'un d'entre eux met en péril l'ensemble du collectif.

Miser sur le partenariat et la gouvernance

② Quelles composantes pour un partenariat stratégique ?

La construction du partenariat stratégique doit se faire *a minima* entre les opérateurs économiques et préférentiellement avec les acteurs de territoire. Il peut s'avérer également pertinent d'y associer les consommateurs et d'être accompagné par une structure d'appui pour sa construction.

LES CONTOURS ET ATTENDUS DU PARTENARIAT

- Définir un projet commun impliquant l'ensemble des parties prenantes.
- Créer un espace régulier d'interconnaissance, de réflexion et de partage de valeurs.
- Définir les règles d'une gouvernance démocratique et son échelle d'action.
- Proposer une vision stratégique vers une transition durable.

EXEMPLES DE SUJETS DISCUTÉS

- Les marges permettant une meilleure rémunération à chaque étape.
- Les pratiques plus respectueuses de l'environnement, plus éthiques.
- Une différenciation possible et créatrice de valeur.
- Une mutualisation et optimisation possible des coûts.



CE QUE LE PARTENARIAT FAVORISE

- L'engagement et la solidarité
- Le changement de pratiques *via* un apprentissage collectif.
- La création de nouvelles alliances ou le renforcement d'alliances existantes.

FACTEURS DE RÉUSSITE

- Se doter collectivement d'outils :
- Pour créer la performance.
 - Pour favoriser la transparence.
 - Pour impliquer les consommateurs

Miser sur le partenariat et la gouvernance

3 Définir les contours d'un partenariat stratégique

S'il n'existe pas de recette pour construire un tel partenariat, il semble que favoriser l'interconnaissance et construire de la confiance soit un préalable. Comment donc faire naître cette confiance et la stabiliser ?

Une démarche apprenante

Dans les cas que nous avons étudiés, tout commence par un projet, un projet bien souvent considéré comme innovant car il transforme les façons d'agir de ceux qui s'y impliquent et ne repose pas sur des codifications ou schémas préétablis. La démarche peut être initiée par différents types d'acteurs, portée individuellement par une entreprise ou collectivement par des agriculteurs. Il peut s'agir alors de producteurs regroupés au sein d'une structure (une plateforme ou une association), d'une entreprise de transformation qui souhaite développer son approvisionnement local, d'un distributeur qui cherche à se positionner comme un acteur important du développement des territoires, etc. Il peut aussi s'agir d'une ou plusieurs collectivités réfléchissant et souhaitant mettre en œuvre une stratégie alimentaire.

Les exemples que nous avons suivis montrent également que si avoir un projet est important, celui-ci n'a pas besoin d'être stabilisé pour avoir un effet d'entraînement. D'ailleurs, il va bien souvent évoluer dans le temps. Ainsi la démarche peut connaître un développement imprévu, elle peut avancer par essai/erreur, changer de trajectoire, suivre une voie et revenir en arrière. L'incertitude fait partie du processus et cela d'autant plus que l'objectif est un objectif de transition.

Un socle de valeurs communes pour orienter l'action collective

Pour créer de l'adhésion entre les participants d'un SyAM, il est important que les opérateurs se rencontrent régulièrement. Ces rencontres doivent permettre de faire émerger un socle de ce qui pourrait être analysé comme un socle de valeurs ou de finalités communes, comme par exemple :

- favoriser le maintien d'agriculteurs en difficulté sur le territoire,
- participer à son développement,
- protéger l'environnement ou la biodiversité,
- réancrer des pratiques qui avaient disparues,
- ou tout simplement construire des chaînes d'approvisionnement innovantes, alternatives, y compris en impliquant des acteurs « conventionnels ».

Ces valeurs ou finalités communes, même si elles demeurent relativement imprécises, permettent de se reconnaître, d'identifier des partenaires ayant les mêmes objectifs. Elles sont aussi une boussole qui oriente l'action collective et permet d'évaluer ses réussites ou ses échecs.

Un enjeu fort d'implication des distributeurs et des acteurs du territoire dès le démarrage du projet

Une des difficultés à ce stade est de construire un collectif impliquant l'ensemble des opérateurs économiques et en particulier les distributeurs. Souvent, dans les SyAM que nous avons analysés, nous avons vu émerger des partenariats en quelque sorte incomplets car n'intégrant pas dès l'origine l'ensemble des partenaires potentiels. Souvent, par exemple, les distributeurs ne sont pas impliqués au démarrage et restent perçus comme de simples partenaires de l'échange. La construction du partenariat devient alors plus complexe notamment dans les discussions sur les règles de fixation d'un prix. Un autre enjeu réside dans le fait d'impliquer très rapidement les acteurs des territoires dans la gouvernance de la démarche. Nous avons en effet pu constater à quel point ils peuvent être facilitant dans la régulation de ces partenariats.

Pour se concrétiser, le projet peut avoir besoin d'un accompagnement, les chambres consulaires ont souvent joué un rôle important dans ce cas, notamment dans la mise en relation d'acteurs qui ne se connaissaient pas. Connaître leur écosystème est alors essentiel.

Miser sur le partenariat et la gouvernance

④ Discuter et faire émerger les points saillants pour chacun des partenaires

Pour que les partenaires se rencontrent régulièrement, il faut penser les points clés à discuter dans chacune de ces rencontres. Si l'objectif du partenariat est de favoriser l'émergence de démarches durables et résilientes apportant les bases d'alliances pérennes entre les partenaires, la première discussion à envisager est certainement celle de la définition de ces alliances. Qu'est-ce que cela signifie pour chacun des partenaires de construire un partenariat stratégique, comment définissent-ils ce terme, comment envisagent-ils les contours et les frontières (qui peut y participer, qui ne le peut pas et/ou à quelles conditions) ? Pour faire émerger ces discussions, la fiche sur les facteurs de résilience des SyAM peut être d'une grande aide. Elle met en avant quelques points clés sur lesquels s'interroger et donne à voir un outil : le diagramme des exigences.

Dans un premier temps, les rencontres doivent initier une discussion autour des attentes, des besoins, des contraintes des uns et des autres. Cette discussion peut avoir lieu autour d'un projet ou au contraire avoir pour but d'en faire émerger. Les discussions régulières permettent aux acteurs impliqués de se connaître et d'appréhender ce qui relève d'un univers et d'un futur possible. Ici, le jeu SyAM peut aussi s'avérer d'une grande aide. En permettant à différents opérateurs et acteurs d'un territoire de poser le diagnostic d'une situation problématique (crise de l'élevage par exemple, approvisionnement local de la restauration collective), il favorise la construction commune de scénarii et de plans d'actions possibles.

Construire un partenariat stratégique nécessite également et peut être avant tout de discuter des règles de partage de la valeur économique. Il faut ici s'interroger sur les attentes des partenaires par rapport à cette question. Qu'est-ce que cela signifie pour un agriculteur, pour un transformateur, pour un distributeur de construire un prix considéré comme juste ? Comment s'assurer que le pouvoir sera partagé sans qu'aucun des partenaires n'ait plus de poids qu'un autre ? Quelles garanties mettre en place ? À quel moment impliquer les distributeurs ? Que dire aux consommateurs ?

Miser sur le partenariat et la gouvernance

5 Développer un apprentissage collectif

Un apprentissage à l'échelle de la structure individuelle

Construire de nouvelles façons d'échanger, d'interagir ou encore construire de nouvelles solidarités nécessite des apprentissages. Ces apprentissages doivent se faire à différentes échelles. D'abord à celle des structures, en effet, pour chaque structure il faut apprendre de nouveaux fonctionnements, se restructurer, modifier parfois ses équipements et ses façons de faire. Cela peut s'avérer coûteux, les changements peuvent amener les opérateurs à fonctionner de façon moins efficace. C'est par exemple le cas lorsqu'une société de restauration collective qui souhaite s'approvisionner en local doit gérer de nombreux petits fournisseurs plutôt que quelques plus gros. C'est également le cas lorsque des agriculteurs doivent apprendre à gérer une plateforme collective, à vendre, à structurer des filières. Le travail à faire pour que chaque opérateur puisse rester dans la démarche n'est ici pas à négliger.

Mais aussi du collectif

Une autre échelle d'apprentissage est celle du collectif. Ici, il faut apprendre pour tous à collectivement créer et suivre de nouvelles règles de fonctionnement. Il s'agit de mettre en place une gouvernance qui favorise une prise de décision collective. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir.

6 Se doter d'outils de stabilisation du partenariat

Plusieurs outils peuvent aider à la stabilisation de ce partenariat. Bien sûr les contrats sont les premiers auxquels on pense. Dans les démarches que nous avons étudiées, ceux-ci étaient dans la plupart des cas peu formalisés mais cette question mérite d'être posée. Le contrat peut être un objet à la fois de stabilisation des règles construites mais aussi de l'évolution du partenariat.

Un autre outil peut être celui du cahier des charges « complet » mettant en avant la spécificité des relations entre opérateurs mais aussi d'autres éléments comme l'ancrage d'un produit à un territoire, sa spécificité, le rôle de chacun dans la mise en place d'une démarche durable.

Ce cahier des charges « complet » peut s'accompagner d'une marque qui viendra ici apporter encore plus d'éléments aux consommateurs sur la démarche.

Enfin, il ne faut pas ici oublier le poids du numérique, les applications concernant la qualité nutritionnelle des produits se multiplient, pourquoi ne pas en imaginer qui donnerait plus d'informations sur le partage de la valeur dans ces systèmes, sur le rôle de chaque opérateur. De nombreuses choses peuvent être construites pour faire du consommateur un partenaire et lui donner un pouvoir qu'il n'a pas aujourd'hui à savoir celui de choisir ses produits en fonction de critères éthiques.

Mon contact
pour en savoir plus

Carole Chazoule

ISARA Lyon
cchazoule@isara.fr

POUR ALLER PLUS LOIN

- Vidéo de présentation d'un SyAM
- Vidéo illustration du SyAM Éleveurs de saveurs iséroises
- Fiches de synthèse de 12 cas étudiés
- Focus PSDR : à la recherche des systèmes alimentaires du milieu
- Focus PSDR : que nous apprennent ces expériences de SyAM ? Un premier bilan
- Le jeu SyAM : exemple d'un jeu et mallette pour animer la construction d'un SyAM