

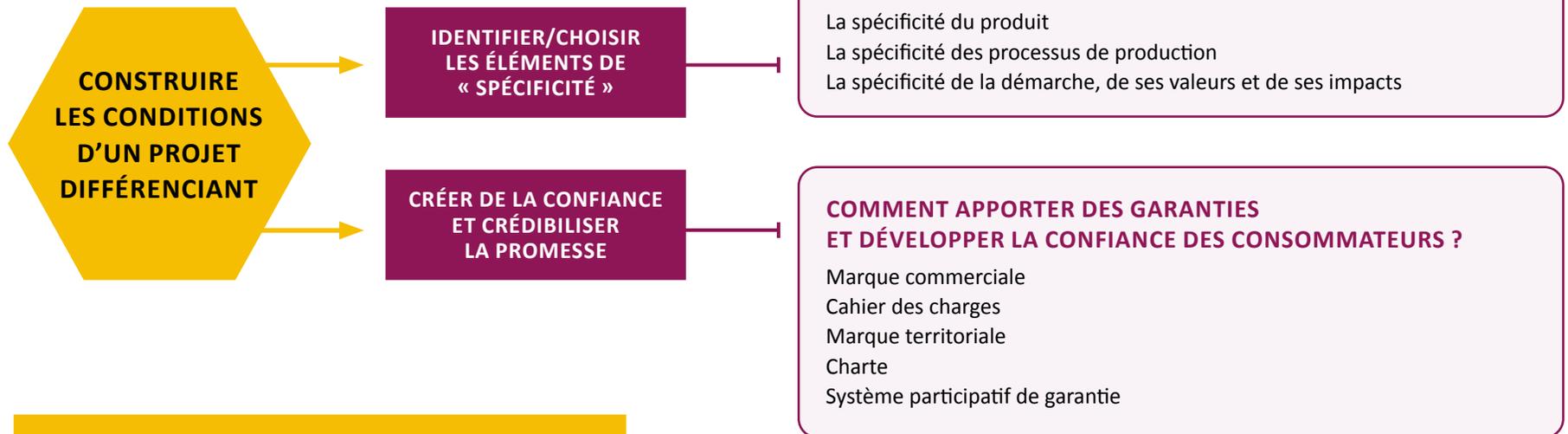
**Créer
de la valeur**

Créer de la valeur

Construire les conditions d'un projet différenciant et sa qualification

1

Les démarches de différenciation et leur processus de qualification font parties intégrantes des stratégies habituelles développées par les opérateurs économiques pour créer de la valeur.



- Dans cette fiche, nous proposons d'appréhender ce processus de qualification en deux étapes principales :
 - Une étape d'identification de ce qui est spécifique et qui permet de discuter d'un accord sur les promesses faites aux consommateurs
 - Une étape de construction de la confiance permise par un processus de crédibilisation des promesses faites.

Conduire une telle démarche est un processus complexe qui se construit souvent à plusieurs et suscite discussions, hésitations, controverses entre les opérateurs concernés. La complexité est encore plus forte sur des marchés où circulent déjà de nombreux produits différenciés, comme c'est le cas dans l'alimentaire. Il faut, en effet, y trouver une place nouvelle, non occupée ; être différent des standards mais aussi être différent des autres démarches (les démarches standards bien sûr mais aussi celles de qualité). Il faut donc imaginer construire des critères de différenciation singuliers, mais aussi pourquoi pas d'autres façons de garantir les promesses faites.

② Identifier les spécificités pour créer de la valeur

Il est important de signaler que le travail d'identification des caractéristiques différenciantes doit aller plus loin que celui du produit seul, il doit être élargi à l'ensemble de la démarche.

D
I
F
F
É
R
E
N
C
I
E
R



Trois grands volets permettent de penser ce travail :

1 - Identifier les produits est essentiel.

Les consommateurs doivent avoir la possibilité d'en connaître les spécificités. La première de ces spécificités peut être la provenance. Savoir d'où viennent les produits que l'on consomme n'est pas si facile au sein des supermarchés (et nous l'avons vu dans de nombreux cas, les produits issus des SyAM peuvent être vendus localement dans des rayons de supermarchés). D'autres critères peuvent également entrer en ligne de compte comme la qualité organoleptique, la mise en avant d'une race, d'une variété locale ou ancienne, la fraîcheur des produits, leur maturité, etc.

2 - Identifier les pratiques « innovantes » de production, de transformation et de distribution

Une autre façon de qualifier les produits issus des SyAM est d'identifier les nouvelles pratiques mises en place pour la production, la transformation ou la distribution des produits. Le développement des SyAM est en effet souvent lié à l'émergence de pratiques « nouvelles » pour ceux qui entrent dans ces systèmes. Il y a alors un intérêt à les formaliser dans des cahiers des charges ou des chartes. Les produits peuvent ainsi bénéficier de nouvelles voies de production, aller vers des pratiques plus agroécologiques, intégrer des pratiques plus extensives dans l'élevage ou encore aller vers une réduction des intrants. Les processus de transformation peuvent aussi évoluer ou simplement être différents, innovants ou plus traditionnels ou fermiers ou encore plus artisanaux.

Enfin, les pratiques de distribution peuvent également être innovantes, ainsi un distributeur ne passera pas par son système d'achat national mais développera un système alternatif pour ces producteurs régionaux.

3 - Identifier la démarche, les valeurs qu'elle porte, ses impacts.

Ce travail d'identification est certainement le plus essentiel dans les SyAM. Il s'agit d'identifier en quoi la démarche engagée par les acteurs est spécifique, ce qu'elle amène de particulier en comparaison d'autres démarches. Cette identification porte sur les valeurs que les opérateurs des chaînes alimentaires se sont engagés à partager et à incarner. Il peut s'agir du développement de nouvelles règles dans la chaîne favorisant un prix considéré plus juste pour les producteurs par exemple. Il peut également s'agir de valeurs ayant un impact cette fois non pas sur les opérateurs en eux-mêmes mais sur leur environnement ou le territoire. On pense alors à la question du maintien des activités agricoles ou agroalimentaires, à celle des liens qui se recréent entre des agriculteurs et des transformateurs, au développement d'innovations, à la renaissance d'abattoirs locaux ou encore au développement de légumeries qui recréent de l'emploi.

③ Créer de la confiance dans les SyAM et crédibiliser les promesses faites

Si le processus d'identification est la première étape d'un processus de qualification, le second consiste à construire un lien de confiance et le crédibiliser entre le produit et les consommateurs. La situation marchande est en effet une situation dans laquelle règne une asymétrie d'information. Celle-ci développe, pour les consommateurs, une incertitude sur la qualité des produits.

Les SyAM se caractérisent par des chaînes de distribution « longues » au sein desquelles se déploient des « intermédiaires ». Ce sont également des circuits qui visent, pour une part au moins de leur vente, la distribution traditionnelle (en petits supermarchés notamment où dans la majorité des cas, producteurs et transformateurs ne rencontreront jamais le consommateur). Ainsi contrairement aux circuits courts, la confiance ne peut se construire par un lien direct entre les protagonistes de l'achat. Elle ne peut naître de l'interconnaissance et de la routine. Elle doit trouver d'autres voies pour se développer.

Pour cela, le produit doit pouvoir facilement transmettre les informations sur ce qu'il est, mais aussi sur les « valeurs » qu'il porte. Il doit afficher, en un condensé d'informations facilement accessible aux consommateurs, la promesse qu'il fait. En d'autres termes, le produit doit être facilement identifiable/reconnaisable dans un rayonnage. Le message doit s'avérer clair, concis et pertinent, c'est-à-dire correspondre à l'identité du produit et à la spécificité de la démarche, il doit apporter de la transparence. Les travaux économiques, notamment ceux conduits en économie de la qualité, mettent également en avant la nécessité, pour un signal, d'**être crédible**. En d'autres termes, le signal fonctionne s'il inspire confiance... Comment donc développer cette confiance alors que les SyAM sont peu connus

et que les consommateurs ne savent rien ou presque de leur spécificité ?

La première est certainement la **mise en place d'une marque commerciale**. La marque peut alors agir comme un « contrat implicite » entre la structure qui la porte et les consommateurs. Par ce contrat, non seulement, elle apporte des informations mais aussi et c'est là son second intérêt, elle tient lieu de garantie de la promesse faite. Elle engage la réputation et la responsabilité de la structure qui la porte, c'est ainsi qu'elle devient un élément fort de réassurance de la « qualité ». La marque peut également être portée par un collectif d'acteurs et engager l'ensemble de la démarche, nous faisons l'hypothèse qu'elle n'en sera que plus crédible. Au travers de l'usage d'une marque commerciale, les opérateurs choisissent de rendre accessible les informations qu'ils jugent pertinentes et qui identifient leur démarche.

D'autres éléments de réassurance peuvent également être mobilisés. Le **cahier des charges** évidemment en est un. Il s'agit ici de stabiliser les règles de production, de transformation, de distribution mais aussi de fonctionnement de la démarche dans un document partagé par tous les acteurs. En le rendant public, le cahier des charges peut alors agir comme un signal de qualité fort mais aussi comme la preuve d'un **engagement** de tous à respecter les règles précédemment établies. Il devient en quelque sorte une instance externe à laquelle chacun adhère, une preuve de la véracité des informations données. Il stabilise l'accord entre les opérateurs.

Créer de la valeur

Créer de la confiance dans les SyAM et crédibiliser les promesses faites (suite)

Un autre moyen pour créer de la confiance peut être **d'adhérer à une charte, un label, un référentiel** créé par ailleurs, déjà existant et certifié par un organisme extérieur. Ceci peut alors venir comme un élément de réassurance autour de pratiques jugées plus respectueuses de l'environnement par exemple ou du bien-être animal, autour de l'éthique des relations commerciales. La certification est alors portée par une institution externe à la transaction, indépendante et qui assure le **contrôle** de la promesse. Pour le consommateur ce peut être un élément de réassurance fort.

Pour les démarches SyAM inscrites dans un territoire, la possibilité de faire porter un « supplément de garantie » par le territoire ou **d'adhérer à une marque territoriale**, par exemple, peut également s'avérer intéressant. Comme dans le cas précédent, la garantie est alors portée par un tiers extérieur, non engagé dans la transaction. Il s'agit souvent d'une collectivité, qui va elle-même mettre en jeu sa responsabilité par rapport au message porté par la démarche. Elle va le garantir. Dans les cas étudiés, nous avons pu constater à quel point l'engagement d'un territoire est utile à l'identification de la démarche, à sa compréhension par le consommateur mais aussi à la construction d'une réelle confiance dans la démarche. Elle en accompagne ainsi le succès.

Enfin, une dernière façon de provoquer de la confiance peut être de mettre en place des **systèmes de garantie participatifs**. L'exemple le plus connu de ces systèmes est certainement le label « Nature et Progrès » qui a été l'un des premiers à se construire ainsi. Dans ces systèmes, la certification est prise en charge par les collectifs investis dans son développement. Pour certifier, les acteurs se mettent d'accord et partagent une vision commune, ils sont reliés par des connaissances interpersonnelles et des valeurs.

La certification est assurée sur la base d'enquêtes réalisées par un groupe (si possible local) constitué des différentes catégories d'acteurs impliqués dans la démarche y compris les consommateurs. L'objectif est ici, outre l'autocontrôle des pratiques mis en œuvre, de favoriser l'échange, le partage et surtout **l'implication** des consommateurs sans cela exclus des processus de certification.

Il est évident que ces possibilités de garantie ne s'excluent pas les unes les autres, au contraire même, elles peuvent se cumuler. Pour renforcer leur crédibilité, l'intérêt d'un site Internet mettant en avant les informations relatives à la démarche peut également s'avérer intéressant. Si ceux-ci ont jusqu'à présent peu été développés dans les SyAM que nous avons suivis en France, ce n'est pas le cas dans les démarches américaines. Là-bas, les sites servent à la fois d'outils de connaissance, de transparence et de commercialisation.

● EN CONCLUSION

Comme le montre cette fiche, le processus de qualification est un processus complexe qui nécessite de nombreux échanges, discussions, élaboration de règles et d'accords au sein d'une démarche SyAM. Deux étapes doivent être conduites pour faire aboutir le processus : l'identification puis la confiance et la crédibilisation. Ces deux étapes doivent se construire en transparence afin d'apporter le plus d'éléments possibles sur le produit, sa provenance, les opérateurs impliqués ou encore les règles de fonctionnement dont chacun s'est dotés.

Créer de la valeur

Construire les conditions d'une optimisation de sa chaîne de valeur

Si la première stratégie mise en place est souvent une stratégie de différenciation / qualification, les opérateurs ne doivent pas faire l'impasse d'une autre stratégie tout aussi importante dans la gestion de leur démarche : une stratégie de connaissance et d'amélioration de leur chaîne de valeur. En effet, faire émerger un SyAM peut s'avérer complexe et plus coûteux qu'on ne l'imagine. Les changements sont importants à toutes les étapes de la production jusqu'à la distribution. Il est donc important de pouvoir évaluer les coûts probables à la fois de la structuration d'un SyAM mais aussi de différenciation/qualification.

1

Cartographier sa chaîne de valeur

Comme le montre la **schématisation page suivante**, la modélisation graphique est un outil puissant qui permet de reconstituer de façon simplifiée les acteurs, les chaînes de valeur, les étapes de la production, de la transformation et de la distribution ainsi que les flux et les liens entre les opérateurs. Elle permet de mieux comprendre ces systèmes dans leur complexité et de mettre en lumière les connexions entre les éléments. Elle éclaire également l'articulation des différents circuits de production et de commercialisation. Elle peut dès lors s'avérer particulièrement intéressante pour faire émerger les points forts comme les points faibles, les acteurs clés comme les points de blocage. La cartographie est un élément important de l'accompagnement de ces systèmes.

Cette cartographie est basée sur les approches d'analyse des systèmes de production (notamment utilisées au laboratoire G-SCOP de Grenoble-INP). Elle a été réalisée par Nicolas Brulard.

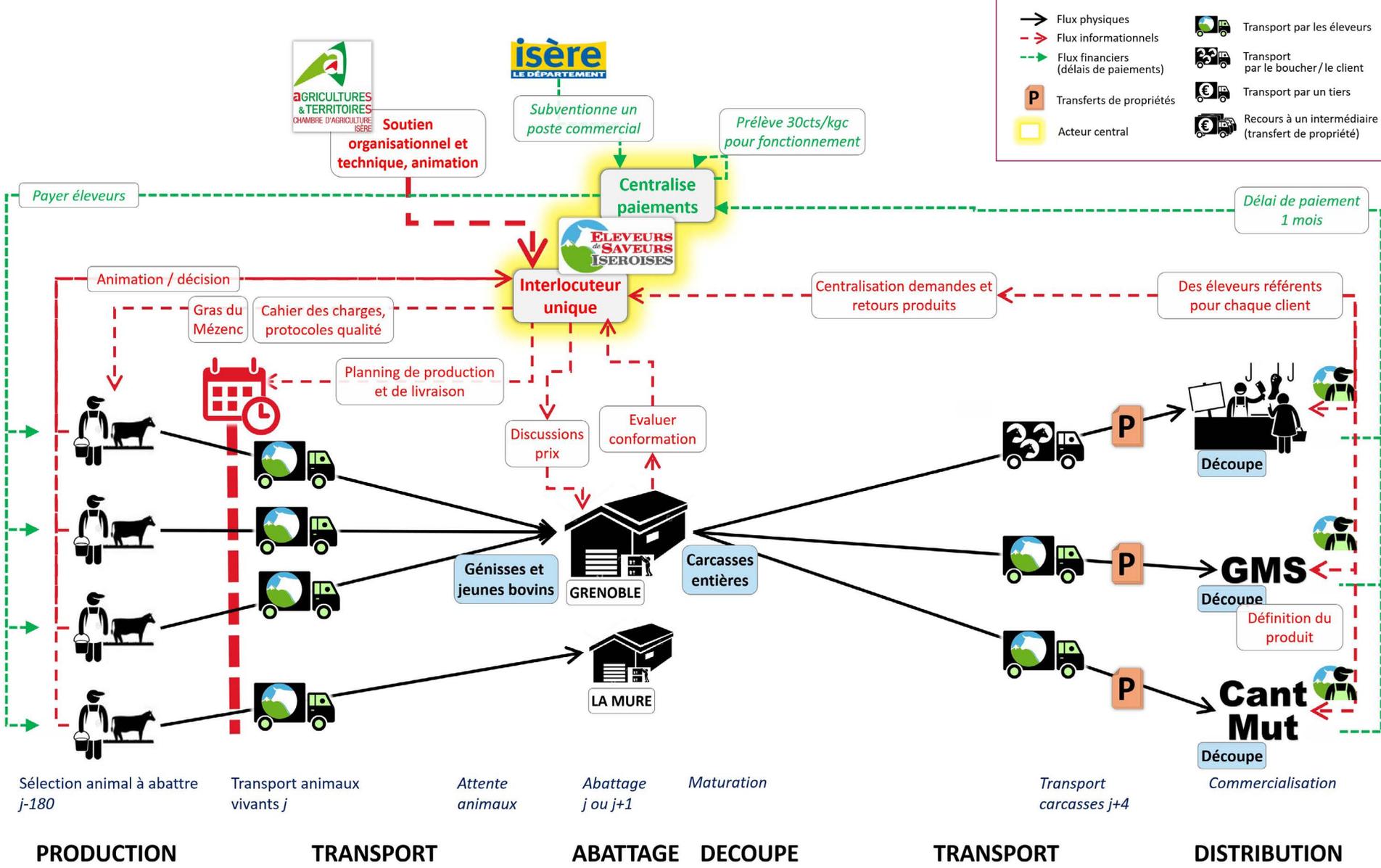
Nous suggérons de l'utiliser comme **un outil de discussion et de mise en relation entre les opérateurs**. De par son approche systémique et visuelle, elle s'avère être un outil de communication et de partage. À ce titre, elle peut également être un élément pour poser les bases d'un partenariat stratégique

Nous suggérons également de l'utiliser comme **un outil de pilotage**. Puisque l'on ne pilote bien que ce que l'on connaît, prendre collectivement connaissance et conscience de sa démarche permet d'en améliorer le fonctionnement et la viabilité. La cartographie permet d'identifier les points sur lesquels les acteurs ont le plus de prises et ceux sur lesquels ils ont besoin d'aide, de faire apparaître les zones de tension et de construire une stratégie pour l'avenir.

Créer de la valeur

Exemple de la cartographie de la démarche Éleveurs de Saveurs Iséroises (Automne 2017)

© Nicolas Brulard



2 Cartographie et connaissance des coûts de la démarche

La cartographie peut également permettre d'identifier différents coûts inhérents à la démarche. Elle permet notamment leur identification à différentes étapes. Identifier ces coûts présente plusieurs intérêts. Individuellement pour des opérateurs établir un coût de production permet de penser une première grille de tarification. Collectivement, le raisonnement de coût est important dans les SyAM, il permet de les partager ou de les mutualiser, ou du moins d'engager une discussion sur le sujet. Il peut permettre également de cibler certaines aides possibles.

L'identification des coûts permet donc :

- de savoir quelles données récolter pour les évaluer,
- de mieux appréhender quels coûts sont portés individuellement et lesquels peuvent être mutualisés ou aidés,
- d'identifier ceux qui sont stratégiques à différentes étapes de la démarche (et donc d'en reporter certains).

Plusieurs coûts ont pu être identifiés dans les travaux :

- **Coûts de production** (échelle des exploitations, échelle des structures collectives). Ces coûts sont souvent plus élevés dans des démarches de productions locales surtout lorsqu'elles se veulent qualitatives, il est donc important pour les agriculteurs de les évaluer. La difficulté relève ici dans la diversité de ces coûts de production, un travail collectif peut alors être mené pour les harmoniser.
- **Coûts d'investissement, de coordination et de gestion** d'une structure agricole collective. Se regrouper au sein d'une association, d'une plateforme peut avoir un coût différent en fonction des infrastructures et des investissements nécessaires à l'activité, il est donc important de l'évaluer. Le temps de gestion de l'activité collective est également à prendre en compte, comme celui de la gestion de salariés. Enfin, il semble particulièrement important pour ces coûts d'évaluer les surplus imposés par l'augmentation des volumes lors des phases de « grossissement » de ces structures. Ces périodes sont en effet des périodes de tensions pour les structures.
- **Coût de transformation**. Celui-ci peut être porté par la structure collective ou par un opérateur indépendant pour lequel il y aura une cession commerciale. Evaluer ce coût permet de comprendre comment se construit la valeur tout au long de la chaîne et comment se partage les marges.



Créer de la valeur

Cartographie et connaissance des coûts de la démarche

(suite)

- **Coût de mise en place d'un partenariat stratégique.** Ici le rapport coût/bénéfice n'est pas facile à évaluer, mettre en place un partenariat stratégique peut apporter beaucoup à la démarche, il est néanmoins couteux en apprentissage et en temps consacré à ces nouvelles gouvernances. Il demande en effet de construire et mettre en application de nouvelles règles de fonctionnement.
- **Coût de mise en marché.** On peut inclure dans ces coûts, le coût de recherche des partenaires commerciaux, ceux de la mise en place de nouveaux contrats, ceux liés aux incertitudes face à l'arrivée de nouveaux partenaires...
- **Coût de qualification.** Ces coûts sont liés aux travaux d'identification des produits, des processus de production et des « valeurs » portées par la démarche, mais aussi au travail de crédibilisation et le cas échéant de certification de ces spécificités (dépôt de marque).
- **Coût de changement de pratiques.** Les SyAM sont des systèmes innovants, incertains dans lesquels les pratiques évoluent et des ajustements constants doivent être faits. La démarche avance par essai/erreur. Le coût d'apprentissage peut donc y être élevé. Il est important d'y faire face.
- **Coût de management de la supply chain.** Ces coûts regroupent bien davantage que le seul stockage et transport des produits issus des SyAM. Ce sont les coûts d'organisation de la chaîne dans son ensemble que l'on peut inclure dans cette catégorie.
- **Coût de communication.** Les coûts auxquels on pense ici sont les coûts du faire connaître, les coûts de l'information et de la transparence sur la démarche, les coûts de communication.
- **Coût d'accompagnement.** Il s'agit ici des coûts de recherche des « partenaires » susceptibles d'aider la démarche. En effet, les porteurs de projet, lorsqu'ils se lancent dans la structuration de telles démarches ne savent pas toujours à qui s'adresser pour être accompagné.

L'ensemble des coûts repérés dans ces démarches est vaste, les évaluer est bien souvent difficile. Les associer à une cartographie permet de mieux comprendre sur qui ils reposent et comment mieux les partager. L'évaluation de ces coûts s'avère également nécessaire lors des demandes de financement.

3 Cartographie et logistique

L'intérêt d'une telle cartographie porte également sur les questions logistiques. En mettant en avant la diversité des circuits de distribution mais aussi leur coexistence, le nombre de distributeurs et leur localisation, la cartographie va permettre de mieux réfléchir à cette problématique. Une question se pose cependant : qu'entend-on par logistique ? Lorsque l'on parle de logistique, l'erreur commune est de limiter la réflexion à la question des transports. Le transport, c'est déplacer des produits d'un point A à un point B. La logistique, c'est l'organisation de toute la chaîne de production et de distribution qui permet d'apporter au consommateur le produit dont il a besoin. Le transport (les flux de matière) n'est qu'une partie de la logistique. La logistique se compose des flux de matière (de produits) mais aussi des flux d'information et des flux financiers qui permettent les flux de produits. C'est donc à l'ensemble de ces flux qu'il faut porter un intérêt.

Dans certains cas, le transport posera problème et la logistique du dernier kilomètre par exemple deviendra un point critique du système. Comment par exemple livrer pour des agriculteurs un important réseau de distributeurs (métiers de bouches, restauration collective et commerciale, GMS) dans une ville éloignée de leurs lieux de production ? La question des transports semble néanmoins ne pas être la question la plus à enjeux dans les SyAM. La compétence peut être délocalisée à l'extérieur de la chaîne.

Souvent les volumes transportés le permettent. Dans d'autres cas, ce sont les flux d'information qui poseront problème et l'information sera insuffisamment transmise entre un distributeur et son fournisseur. Cela pourra alors amener à des ruptures d'approvisionnement, des incompréhensions et au final la perte de marchés.

Dans les SyAM, cette difficulté est apparue fréquemment, même si les acteurs communiquent sur les valeurs qu'ils veulent partager, sur un processus de qualification ou sur la tarification d'un produit ; les difficultés liées à l'approvisionnement ou à la qualité sont parfois plus difficiles à échanger. Prenons un exemple dans un circuit long : un éleveur vend à des intermédiaires en fonction de la qualité de ses bêtes, sans aucun contrôle sur l'aval de la filière et avec peu de maîtrise sur les prix. L'acheteur passe un coup de fil et reçoit la qualité qu'il veut, quand il veut. Dans les SyAM, l'éleveur et l'acheteur sont partenaires pour mettre en place et faire évoluer un circuit d'approvisionnement. D'autres acteurs du territoire sont impliqués et engagés. La transparence est de mise sur les objectifs et les marges de chacun. La communication est au cœur du sujet. Tout cela ne fonctionne que parce qu'il y a une vraie volonté de partenariat local. Pour que ce partenariat fonctionne, les flux d'information doivent être fluides afin de tolérer les imperfections de la mise en place du système, dans une dynamique d'amélioration continue de la logistique.

S'intéresser à la logistique dans les SyAM, c'est donc faire bien plus que s'intéresser à la seule question du transport. Citons ici quelques-unes de ces questions :

- La définition d'une qualité commune : est-ce que les producteurs, les transformateurs et les distributeurs ont la même définition de la qualité ? Comment expliciter cette notion, par un cahier des charges contractuel ?
- Comment adapter toute la chaîne de valeurs pour livrer la qualité souhaitée ?
- Comment organiser la communication dans le collectif ? Comment centraliser les informations, les demandes, les offres ?
- Comment assurer une qualité homogène pour toutes les exploitations impliquées ? Comment rémunérer cette qualité ?
- Comment planifier et assurer la monter en puissance ?

● EN CONCLUSION

Piloter un SyAM pour l'optimiser passe donc par un processus en trois phases : le cartographe, s'interroger sur les coûts et les localiser dans la chaîne de valeurs pour en discuter et les partager et enfin réfléchir à l'amélioration de sa logistique (au sens large) pour évaluer ses différents flux.