

Évaluer les performances

Évaluer les performances

Poser la question des performances : accompagner les SyAM vers un développement durable et plus de résilience

La question des performances est toujours difficile à analyser, encore plus dans le cadre de démarches collectives, non stabilisés, en cours de construction ou très innovantes. Comment avons-nous donc abordé cette question ?

1 Plusieurs éléments à prendre en compte au préalable

1. Nous n'avons pas étudié la performance d'un opérateur pris isolément. Il ne s'agissait pas d'évaluer la performance d'une entreprise ou d'une structure, indépendamment les unes des autres
2. Ce qui nous intéressait était la performance globale du SyAM, dans son ensemble, en nous interrogeant sur ce qui fait le succès collectif du SyAM. À ce titre, l'approche par la performance nous a poussés à nous intéresser au processus de développement, au chemin parcouru et pas uniquement au résultat final du SyAM.
3. Cette approche de la performance globale, multidimensionnelle est beaucoup plus difficile à mesurer techniquement, car elle agrège plusieurs champs de performances. En outre, son appréciation est différente d'un SyAM à l'autre, elle dépend de nombreux critères discutables selon les opérateurs et les contextes
4. Les différentes dimensions de la performance globale, n'ont pas été évaluées « classiquement », c'est-à-dire sur la base d'indicateurs prédéfinis. En premier lieu, nous n'avions pas d'indicateurs pertinents, aucune recherche n'ayant permis d'en identifier pour évaluer de tels systèmes d'acteurs, dans leur globalité. En second lieu, les démarches étudiées n'étaient que trop peu stabilisées pour que l'on puisse réellement mesurer une performance.
5. Nous avons opté pour une approche qualitative pour aborder la performance multidimensionnelle des SyAM. Celle-ci peut en effet permettre de reconstituer les raisons pour lesquelles de telles démarches sont initiées, les justifications données aux actions. Nous avons donc essayé de comprendre ce qui suscitait un intérêt dans les SyAM et ce qui permettait de dire que la démarche présentait un rapport coût/bénéfice favorable. En d'autres termes, nous nous sommes intéressés à ce que les opérateurs inscrits dans les SyAM considéraient comme leur « réussite ».
6. Ce travail, nous a aussi conduits à proposer quelques indicateurs et outils pour accompagner le développement des SyAM vers des démarches durables et résilientes. Autant que l'évaluation d'un résultat ou d'une performance globale, il s'est alors agi de travailler sur l'évaluation d'un processus.

Évaluer les performances

② Comprendre la notion de performance dans les SyAM

Ce travail a ainsi montré qu'au-delà d'une perception classique de la performance, ce qui faisait, pour les opérateurs, la réussite d'un SyAM résidait dans la mise en place de modèles et de règles de fonctionnement alternatifs et plus collaboratifs. Ainsi, par exemple, l'intérêt de créer de la valeur, va de pair avec celui de la partager équitablement. Le SyAM doit permettre à tous de vivre de son travail. Se rencontrer, se connaître, partager ses difficultés, comprendre les contraintes des uns et des autres est une autre attente. Construire un projet et des actions collectives apparaît également comme un jalon et un résultat important. Parvenir à développer une gouvernance partagée, à la faire perdurer dans le temps, notamment dans les phases de grossissement ; développer de la confiance, de la solidarité et de l'équité dans les relations sont également des points cruciaux. Communiquer, informer le consommateur sur les valeurs portées par la démarche, sur sa spécificité le sont aussi. Il s'agit ici de créer de la transparence dans les relations commerciales. Sans oublier également tout ce qui dans les SyAM permet de contribuer au développement de son territoire, la fierté d'apporter sa participation à la sécurité sanitaire, à la préservation de l'environnement, à la reterritorialisation de l'aliment.

L'écoute des opérateurs montre que la principale performance d'un SyAM réside dans le développement d'un fonctionnement alternatif et d'une somme de différentes **reconnexions : reconnexion entre les opérateurs**, mais aussi des **opérateurs à leur territoire, à leurs produits et aux consommateurs**. La reconquête d'un sens perdu dans des systèmes plus long apparaît enfin comme un autre de ces facteurs de cette réussite.

Construire de la performance dans les SyAM, c'est donc bien sûr obtenir une meilleure rémunération mais c'est aussi développer de plus nombreuses performances sociales et environnementales, mais aussi territoriales, c'est aller vers plus d'équité et de solidarité.

Atteindre ces objectifs demande d'être accompagné car dans la plupart des cas, les SyAM sont des démarches innovantes, les opérateurs qui s'y lancent le font sans garantie de succès et prennent des risques. Ce sont des entrepreneurs et des innovateurs qui développent des actions collectives sans certitude de voir leur projet aboutir et qui progressent en faisant.

Évaluer les performances

3 Accompagner le développement de telles performances

Accompagner le développement de telles performances n'est pas aisé. L'accompagnement des SyAM ne se fait pas en effet à l'échelle d'une structure, il ne se fait pas non plus à l'échelle d'un secteur, il doit se faire à l'échelle d'une ou plusieurs chaînes de valeur. C'est en effet l'ensemble du SyAM qui doit être accompagné pour favoriser un processus d'amélioration continue vers un développement durable.

Accompagner un partenariat stratégique entre acteurs

• Dans les SyAM, le fonctionnement collectif ne se limite pas à un seul secteur. Ainsi par exemple, il ne s'agit pas d'accompagner un regroupement d'agriculteurs, ou de transformateurs. Il faut au contraire accompagner le développement d'une chaîne de valeur dans son ensemble, provoquer un fonctionnement collectif à une échelle plus vaste. Nous suggérons à ce titre d'inclure très rapidement dans les discussions à la fois les distributeurs et les consommateurs (ou certains de leurs représentants). L'idée est de travailler à faire de ces deux acteurs des partenaires stratégiques de la démarche, de construire avec eux un prix et une qualité négociée entre tous, tout en couvrant les coûts de production. Amener d'une façon ou d'une autre des consommateurs dans la démarche facilite le travail auprès des distributeurs qui entendent ainsi directement la demande.

• Si le collectif vise à inclure tous les participants à la chaîne de valeurs, il ne doit pas oublier les acteurs publics. Dans les cas que nous avons étudiés et qui étaient les plus aboutis et stabilisés, les acteurs publics étaient présents et leurs rôles importants. Le département de l'Isère ou l'agglomération roannaise ont fortement favorisé le développement de plusieurs SyAM. Ils ont par exemple financé des outils locaux de transformation, ont absorbé des coûts d'apprentissages

quand la qualité n'était pas au rendez-vous, ont mis en place des appels d'offres pour la restauration collective, ont provoqué des rencontres entre opérateurs (dating, site internet), ont aidé à la qualification des produits en portant une marque, ont eu un rôle de réassurance... Ils ont également mis à disposition des compétences pour l'accompagnement à la structuration, à l'accompagnement technique ou commercial qui ont favorisé l'émergence de règles plus collaboratives et la résolution de conflits entre acteurs.

• Enfin, nous souhaitons mettre en avant un dernier point. L'accompagnement de telles chaînes de valeurs ne peut être porté par une seule structure d'accompagnement. Il faut ici sortir d'un accompagnement sectoriel et des silos habituels. L'efficacité tient aux rapprochements que les SyAM permettent entre différents acteurs de l'accompagnement. Dans l'Isère par exemple des collaborations ont été engagées entre les différentes chambres consulaires permettant d'asseoir autour d'une table et de faire se rencontrer des agriculteurs et des métiers de bouche. Les SyAM sont des modèles hybrides, et cette hybridation doit également s'étendre aux structures d'accompagnement pour provoquer de nouvelles compétences et collaborations. Les reconnexions doivent donc se faire également dans ce secteur.

④ Indicateurs d'une performance systémique

Pour s'interroger sur la performance des SyAM, nous proposons d'interroger 5 grands domaines : la performance économique, la performance sociale, la performance produit, la performance environnementale, la performance territoriale.

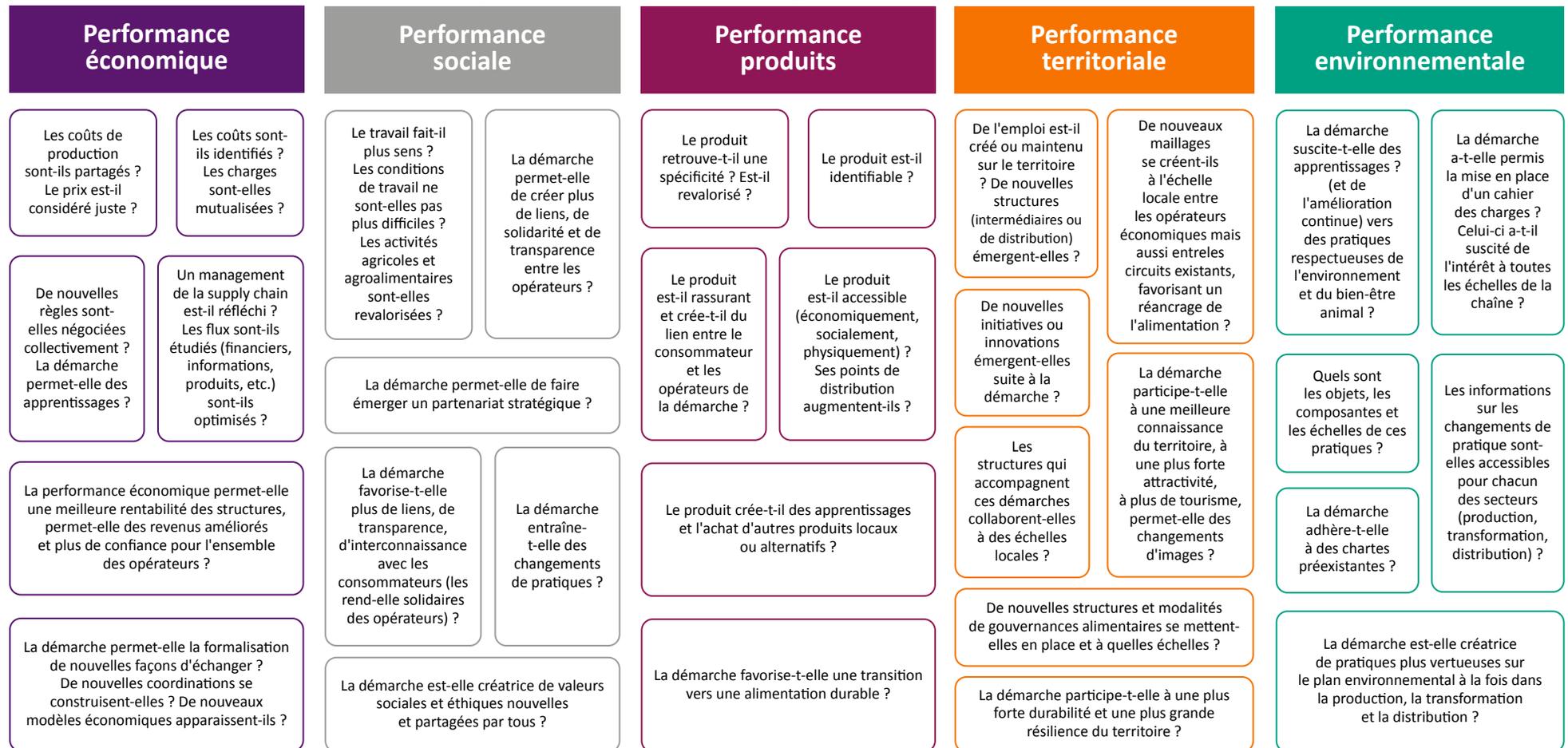
Pour chacune de ces performances, nous avons mis en avant un certain nombre de questions qui nous semblent essentielles pour évaluer la réussite d'un SyAM.

Ces questions nombreuses doivent permettre de porter un regard sur les points à améliorer dans l'accompagnement d'un SyAM vers des pratiques plus durable et vertueuses.

Évaluer les performances

Pour aller vers une performance systémique

Le système est-il performant, crée-t-il plus de durabilité et de résilience ?



Évaluer les performances

5 Mesurer ces Indicateurs

Bien souvent, les réponses à ces questions vont être de natures qualitatives plus que quantitatives. Il convient donc aux accompagnateurs, aux acteurs des territoires ainsi qu'aux opérateurs de discuter de leur mesure. La chose n'est pas facile. Elle mérite d'être collectivement prise en compte.

Comment mesurer, par exemple, **un prix ou un prix juste** ? Une approche quantitative peut être mise en place en suivant le produit tout au long de la chaîne de valeur. Il devient alors possible de calculer les coûts et les marges des différents opérateurs et la façon dont se construit la plus-value. Il faut pour cela avoir accès à des éléments comptables souvent difficiles à obtenir, mais la démarche est intéressante : elle accroît la transparence, renforce le sentiment d'appartenir à un SyAM, et permet de mieux comprendre les rapports de force dans la chaîne de valeur. Ce travail sur la justesse des prix, même s'il ne conduit pas une parfaite transparence des coûts et des marges, est aussi une opportunité d'échanger sur les attentes de chacun. Ainsi, pour évaluer ce qu'est un prix juste pour les consommateurs, il faut savoir quels attributs des produits ont, à leurs yeux, de la valeur. De même, certains agriculteurs ou distributeurs peuvent ponctuellement accepter de travailler sans marge, par exemple parce qu'ils tirent une satisfaction intrinsèque à leur engagement dans la démarche collective, ou parce qu'ils pensent que cette marge viendra dans un second temps.

Il en est de même pour les **questions sociales**. Comment savoir si le travail fait sens ? On peut proposer ici d'évaluer les changements par rapport à la situation précédente, les agriculteurs se sentent-ils plus investis dans leur travail, ressentent-ils plus de plaisir à produire et à vendre, ressentent-ils plus de fierté ? Ont-ils le sentiment de contribuer à l'alimentation de leur territoire, à la préservation d'une race, d'un patrimoine vivant ou culturel ? Disent-ils apprécier ou aimer davantage leur métier ? Se sentent-ils utiles à la société ? Ici encore différentes modalités de mesures peuvent être utilisées, certaines peuvent se baser sur des critères (comme le temps de travail, qui permet d'évaluer l'augmentation d'une charge), d'autres peuvent se mesurer grâce à des échelles comme par exemple, les critères liés au sens du travail, aux développements de plus nombreux liens, de solidarité, de transparence...

Dans la mesure de la réussite, **le produit ne doit pas être oublié**. Il est un artefact important du succès puisqu'il porte en lui à la fois une spécificité organoleptique, une spécificité liée aux changements de pratiques de chacun des acteurs mais aussi une spécificité liée à la démarche d'ensemble du SyAM. Il doit donc à lui seul être une synthèse de ces différentes spécificités. Et cette synthèse doit être comprise par le consommateur en un résumé informatif simple et court. Comment s'assurer de la réussite de ce produit, de la compréhension de ce résumé auprès de consommateurs pressés et pris dans la routine de leurs courses, notamment en supermarché ? Une implication des distributeurs nous semble essentielle dans la communication autour du produit, mais cette communication peut aussi être le fait d'un territoire qui se portera garant de la provenance, voire d'autres critères qualitatifs du produit.

Évaluer les performances

5

Mesurer ces Indicateurs (suite)

Un retour, une implication des consommateurs peut encore s'avérer utile. Il est en tous les cas important de prêter attention au produit, à ce qu'il dit de la démarche, à l'histoire qu'il raconte. Une dernière chose, mais pas la moindre, mérite ici d'être évaluée. Il s'agit de l'accessibilité du produit sur les marchés. Il faut donc s'interroger pour savoir s'il est facile de trouver le produit et s'il est facile de l'acheter. Les consommateurs n'auront-ils pas trop de kilomètres à faire, auront-ils le moyen de le payer, estimeront-ils que le produit est important pour eux (rencontrera-t-il leurs attentes, leurs valeurs, leurs intérêts).

Mesurer la **performance territoriale**, peut également se faire avec des critères qualitatifs ou plus quantitatifs, ainsi par exemple, le nombre d'emploi créé sur un territoire grâce à une légumerie, l'installation de jeunes agriculteurs (grâce à une plateforme ou une association de producteurs) peut s'évaluer plus ou moins facilement. Évaluer cette performance s'avérera en tous les cas plus facile si des acteurs publics sont impliqués dans la démarche. Cependant, cette performance est également importante pour les SyAM portés par des acteurs privés. Elle permet de mettre en avant le réancrage de bassin de production et l'émergence de nouveaux liens entre des acteurs de la transformation ou de la distribution.

En ce qui concerne **l'environnement** il nous semble qu'il ne s'agit pas ici d'évaluer la performance agroécologique d'une exploitation ou d'un opérateur mais bien la performance de l'ensemble de la chaîne de valeur. Ce qu'il faut interroger ici c'est le lien entre le changement de « modèle économique », la mise en place d'un partenariat stratégique entre opérateurs, l'apparition de changements dans les rapports économiques et l'émergence de nouvelles pratiques. Ici encore, nous proposerons dans un premier temps une évaluation de ces changements en utilisant des échelles. Prenons un exemple, il pourrait s'agir par exemple de considérer comme critère de réussite, la concordance entre la construction d'un partenariat stratégique entre les différents opérateurs et l'engagement qu'il stimule ou soutient dans une démarche HVE ou AB.

Évaluer les performances

6

Conclusion

Trois points nous semblent importants de souligner en conclusion :

- l'évaluation doit être collective et systémique, elle évalue le SyAM dans ces différentes dimensions (économique, sociale, environnementale, territoriale, et jusqu'au produit...),
- l'évaluation porte autant sur des résultats (plus-value économique, emplois créés, inscription dans une démarche NVE, etc.) que sur des règles et des processus (création d'un comité de pilotage, rencontres avec des consommateurs, etc.),
- l'évaluation n'est pas forcément quantitative. Elle doit au contraire imaginer des critères qualitatifs qui permettent notamment d'évaluer l'adhésion aux valeurs développés dans les SyAM.

Mes contacts
pour en savoir plus

Carole Chazoule

ISARA Lyon
cchazoule@isara.fr

Ronan Le Velly

Montpellier SupAgro
Ronan.Le-Velly@supagro.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