

Penser le système d'acteurs

Penser le système d'acteurs

① De quoi parle-t-on ?

Un SyAM est fait d'acteurs hétérogènes. Selon les cas, y participent des agriculteurs d'une même filière ou de différentes filières, d'autres opérateurs économiques (intermédiaires, transformateurs, transporteurs, distributeurs, etc.), mais aussi des acteurs qui financent, conseillent ou soutiennent le développement de ce système local (chambres d'agriculture et autres organisations de développement agricole, collectivités territoriales, etc.).

Définir de tels systèmes d'acteurs comme des SyAM vise à prendre au sérieux l'idée qu'ils forment des collectifs, dont il s'agit de penser le fonctionnement et les performances de façon non segmentée. Ainsi, s'il est fréquent qu'un SyAM cherche à améliorer les revenus des agriculteurs, penser « le SyAM » suppose aussi de considérer que seule la recherche de bons ajustements entre l'ensemble des acteurs permettra de réussir cet objectif. Pour le dire autrement, même si les agriculteurs sont excellents dans ce qu'ils font, le SyAM peut échouer parce que la logistique est mal conçue ou que les distributeurs ne mettent pas suffisamment en avant le produit.

« Faire SyAM » consiste donc à coordonner des acteurs hétérogènes afin qu'ils s'entendent sur des modes d'organisation qui leur conviennent et leur permettent d'atteindre leurs objectifs. Cette question de la coordination et de la constitution du collectif n'est pas nouvelle : elle se présente classiquement pour un groupement de producteurs, mais aussi par exemple pour une usine agroalimentaire dont il s'agit d'organiser au mieux les activités. La nouveauté est de poser cette question sur un périmètre plus vaste, incluant des acteurs qui ne sont pas habitués à penser leur complémentarité. Elle consiste aussi à envisager que cet effort de coordination ne soit pas fait par un seul acteur, mais par les représentants d'un nombre élargi de parties-prenantes du SyAM.

Ce changement de posture pose des problèmes spécifiques aux acteurs qui portent les SyAM comme à ceux qui les soutiennent. Constituer des collectifs de producteurs ou organiser un site de production industrielle n'est déjà pas simple. Faire SyAM entre des opérateurs économiques qui n'ont pas de connaissance précise du métier des autres (motivations, contraintes, etc.) et qui ont parfois entretenu des rapports d'opposition est forcément une opération délicate. Pour les acteurs du développement, le défi est également de taille, puisqu'il s'agit de sortir d'un conseil habituellement réalisé de façon compartimentée, « en silo ».

Penser le système d'acteurs

2 Se rencontrer et apprendre à se connaître

Pour faire SyAM, il faut d'abord que les différents opérateurs se rencontrent. Ces rencontres peuvent prendre des formes diverses. Nous pensons bien entendu à des réunions associant les représentants des différentes parties prenantes. Dans plusieurs SyAM que nous avons étudiés, elles sont réalisées à un rythme soutenu, d'environ une réunion par mois. Des visites sur site, par exemple des exploitations agricoles ou des ateliers de transformation, sont également fréquentes. Enfin, soulignons que ces réunions et visites gagnent rapidement à porter sur la préparation et l'évaluation d'expérimentations, de tests in vivo. Passer à l'action permet d'éviter un sentiment de « réunionite » et de cibler les points les plus pertinents sur lesquels concentrer la discussion.

Pour comprendre l'importance de ces rencontres, il faut revenir aux situations qui préexistent généralement aux SyAM. Les acteurs de ces réunions, visites et expérimentations n'ont en temps normal aucune raison de se rencontrer : soit parce qu'ils participent à des filières et des groupes professionnels différents (par exemple, des éleveurs et des arboriculteurs), soit parce qu'ils participent à des filières qui sont régulées par les intermédiaires.

Les rencontres peuvent être pour leurs participants l'occasion de se défaire de certains a priori, de se rendre compte qu'ils partagent plus de valeurs communes qu'ils imaginaient, par exemple. Elles sont également des moments pour échanger sur les contraintes des uns et des autres et trouver des solutions aux problèmes rencontrés chemin faisant. Elles permettent aussi de s'entendre sur les objectifs à atteindre : si chaque groupe d'acteurs peut faire part d'objectifs spécifiques, il faut que ces objectifs s'avèrent compatibles dans le SyAM. Parfois enfin les rencontres servent aussi à acter des désaccords, voire des départs. Même si cela peut être mal vécu et compliquer la suite des opérations, il ne faut pas considérer cela comme un échec, mais comme le résultat d'un apprentissage sur ce qu'il va être possible de faire collectivement.

Déségmenter l'accompagnement pour apporter un meilleur service

Les agents de développement sont aussi impliqués dans cet effort. Eux aussi doivent découvrir des secteurs

et des métiers qu'ils ne connaissent pas et sur lesquels ils ne se sentent pas forcément légitimes pour intervenir. Dans certains SyAM, la collaboration peut aussi impliquer des agents de développement issus de différents mondes professionnels (agents de chambres d'agriculture et de chambres de métiers et de l'artisanat, par exemple). Dans ce cas également, nous recommandons des dépassements de frontières plutôt qu'un accompagnement segmenté.

- **Par exemple, dans les SyAM visant à construire des circuits innovants de viande bovine, nous avons constaté que les éleveurs connaissaient peu le devenir de leurs bêtes après l'abattoir. Symétriquement, les bouchers ont l'habitude d'acheter et de choisir des carcasses de viande, mais pas de s'investir sur le choix d'alimentation du bétail. Ces filières sont en temps normal fortement régulées par les abattoirs et les négociants en animaux et en viande, qui font en sorte que les circuits fonctionnent de façon efficace et fluide. Construire un SyAM autour de ces produits oblige chacun de ses participants à se préoccuper de nouvelles questions : de tenue de la viande pour les éleveurs, d'alimentation des bêtes pour les bouchers, mais aussi pour les uns comme pour les autres de valorisation de l'ensemble de la bête (« équilibre matière »), de maturation, d'emballage, de transport, etc.**

Penser le système d'acteurs

3 Définir des règles communes

● QUEL RÔLE POUR LES CONSOMMATEURS ?

Même si la figure d'un consommateur motivé par l'achat de produits locaux de qualité a souvent été à l'origine des SyAM que nous avons étudiés, il est notable qu'ils n'ont pas été directement actifs dans l'établissement de leurs règles, n'ayant pas été sollicités pour cela. Une perspective intéressante serait de les associer plus directement à la gouvernance de ces collectifs, y compris avec la possibilité de valoriser cela en retour dans la communication.

L'importance des règles pour assoir le collectif SyAM

L'opération fondamentale pour faire SyAM est de s'entendre sur des règles communes. C'est l'enjeu des rencontres, visites et expérimentations réalisées. Construire un SyAM revient à créer quelque chose qui n'existe pas encore, même lorsqu'il s'agit d'assembler de façon originale des pièces d'un ensemble qui sont préexistantes. Il n'est donc pas surprenant que cette définition de règles se fasse de façon progressive, au fil de l'expérience et des choix réalisés. Pour autant, les SyAM qui ne restent pas au stade de l'idée ou du projet sont toujours des SyAM dont les participants se sont fixés des premières règles.

Dans de nombreux cas de SyAM, ces premières règles peuvent prendre la forme d'une charte ou d'un cahier des charges, énonçant des principes généraux et quelques règles plus précises. Ces documents visent souvent à définir un niveau de qualité des produits et donc des contraintes dans les modes de production. Il est sans conteste possible de les analyser comme des vecteurs de différenciation de la qualité et d'augmentation des prix. Mais une seconde lecture, renvoyant au thème de cette fiche, doit aussi être affirmée : en se dotant de tels documents, les acteurs se donnent des règles qui contribuent à constituer leurs SyAM. Il n'est d'ailleurs pas rare que des règles d'exclusion de ceux qui ne joueraient pas le jeu soient aussi rédigées. Le maintien de la qualité se couple alors avec la réaffirmation du périmètre du collectif.

Un cadre évolutif pour assurer la flexibilité du système

Au fil de leur développement, les acteurs des SyAM s'entendent ensuite sur de nombreuses autres règles. Les règles de fixation des prix sont évidemment essentielles, tant elles sont une condition pour que chaque participant trouve son compte dans le SyAM construit. Mais le travail quotidien de fixation de règles porte aussi sur des opérations *a priori* plus banales, mais finalement tout aussi essentielles : les opérations administratives et logistiques de prise de commande, de stockage, de transformation, de transport, de facturation, etc. L'enjeu est ici de trouver des règles qui permettent la coordination des acteurs du SyAM dans l'espace et dans le temps : préciser qui fait quoi, à quel moment et de quelle façon. Cela peut se conclure par la rédaction de documents écrits, telle la convention signée par les acteurs du SyAM 100 % steak haché du Charolais après trois années d'expérimentation. Mais les règles sont aussi très largement non écrites, faisant l'objet d'un accord oral ou d'une routine pratique s'étant imposée avec le temps.

Ajoutons que dans les SyAM que nous avons observés, il n'est pas rare qu'il faille redéfinir des règles, même si elles semblaient pouvoir être stabilisées. Par exemple, des changements dans le périmètre des acteurs du SyAM peuvent amener à revoir les procédures. Cela se présente typiquement lorsqu'un client important du SyAM cesse ses achats ou qu'un nouveau client souhaite intégrer le collectif en faisant part d'attentes spécifiques.

Penser le système d'acteurs

4 Un accompagnement nécessaire

Faire SyAM est une aventure qui peut être passionnante et apporter des satisfactions de toutes natures. Mais, pour les raisons que nous venons de voir, c'est aussi une opération compliquée. La structuration d'un SyAM nécessite donc un accompagnement, visant à animer le collectif d'acteurs et à le conseiller dans l'établissement de ses règles. Dans les SyAM que nous avons étudiés, ce rôle a été assuré par différents types de structure (organisations professionnelles agricoles, collectivités territoriales, structures de type Pôle réunissant les deux, ou encore interprofession).

Mon contact
pour en savoir plus

Ronan Le Velly

Montpellier SupAgro
Ronan.Le-Velly@supagro.fr

La collectivité,
un acteur du SyAM
qui peut s'investir
à plusieurs niveaux

En pratique, les pouvoirs publics ont souvent un rôle important dans la vie des SyAM. Ils peuvent favoriser leur émergence (organiser les premières rencontres, porter à connaissance des opportunités, etc.), soutenir leur développement (mise à disposition de ressources humaines, aide à l'investissement, commande publique, etc.) et s'impliquer dans leur gouvernance. À terme, une fois que le SyAM a trouvé son modèle économique et organisationnel, il est généralement prévu que leur rôle change, notamment en cessant les soutiens financiers. C'est alors une étape que le collectif doit anticiper.

Dans quelques cas, l'effort de construction du collectif est piloté par un des opérateurs économiques du SyAM (entreprise agroalimentaire, société de restauration collective, groupe de producteurs). Cette situation doit interroger quant à sa capacité à endosser une position d'animation et de conseil « neutre », allant au-delà de ses attentes propres. Sur ce, il est sain de reconnaître que cette question peut aussi se poser avec une chambre d'agriculture, un CIVAM ou une collectivité territoriale.

Afin d'éviter que l'animation ne se fasse qu'en faveur de seulement quelques membres du SyAM, nous recommandons la création de groupes de pilotage où sont représentés les différents opérateurs économiques mais aussi des représentants des « tiers » qui peuvent le cas échéant aider à prendre de la hauteur et à résoudre les conflits.

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