



# Des outils pour développer la durabilité des systèmes alimentaires



# SyAM

Systèmes  
Alimentaires  
du Milieu



Les « systèmes alimentaires du milieu » (SyAM) sont des partenariats innovants, à mi-chemin entre circuits courts et circuits longs, dont la construction n'a rien d'évidente et nécessite d'être accompagnée. Ce livret, élaboré dans un processus de rencontre entre chercheurs et acteurs, met l'accent sur plusieurs questions clés : faire du système d'acteurs un véritable collectif, construire un partenariat, créer et partager la valeur, s'entendre sur un cahier des charges « complet », évaluer et suivre les performances, mettre en place un « modèle » pour l'accompagnement et la résilience. Chaque fiche met en exergue certains points qui nous sont apparus pertinents pour la construction de ces systèmes. Elles s'adressent aussi bien aux opérateurs économiques désireux de créer un SyAM (agriculteurs, transformateurs, distributeurs, sociétés de restauration collective, etc.), qu'aux collectivités territoriales ou organisations professionnelles soutenant leur développement.

Ce livret ne donne pas à voir d'exemples approfondis de SyAM. Nous renvoyons pour cela à [12 études de cas également disponibles](#).

Les fiches peuvent être lues de façon indépendantes mais aussi croisées afin de mieux comprendre la spécificité de ce qui fait « SyAM » et la complexité de ces démarches.

# SyAM

Systèmes  
Alimentaires  
du Milieu

Penser  
le système d'acteurs >

Miser sur le partenariat  
et la gouvernance >

Créer de la valeur >

Construire un prix,  
partager la valeur >

S'entendre sur un cahier  
des charges « complet » >

Évaluer les performances >

Construire la résilience >

## Quelques traits caractéristiques d'un SyAM

Avant d'entrer dans la lecture de ces fiches, il est utile de mieux saisir ce que le terme SyAM peut désigner. [Un film permet de comprendre l'idée de SyAM](#). Il peut être visionné avant d'entrer dans la lecture de ces fiches.

Derrière le terme de SyAM se regroupent des démarches qui peuvent être hétérogènes mais ont en commun plusieurs caractéristiques :

- La première est que les SyAM ne relèvent ni des circuits courts ni des circuits longs, mais bien d'un intermédiaire entre les deux. Ce sont des démarches qui visent à territorialiser l'agriculture et l'alimentation, avec des objectifs de durabilité généralement associés aux circuits courts. Pour autant, ces formes d'organisation rassemblent plus d'opérateurs que les circuits courts, construisent un périmètre d'action plus large, permettent de nouvelles formes de rencontre entre acteurs hétérogènes. Elles visent également des objectifs de volume mis en marché plus importants que les circuits courts.
- La seconde est que les SyAM peuvent mobiliser à la fois des opérateurs qui agissent au sein de l'économie agro-industrielle dominante et des opérateurs qui en sont éloignés, issus de l'économie sociale et solidaire, par exemple. Ils font également se combiner leurs modalités d'action.
- La troisième est que leur échelle intermédiaire les oblige à mettre en place des formes organisationnelles et de coordination plus structurées que dans les circuits courts, avec notamment des enjeux de qualité, de logistique et d'optimisation de coûts de production, bref de management des « supply chains » cruciaux dans les processus de création de valeur.
- La quatrième est que leur spécificité réside avant tout dans la construction de partenariats. Ces partenariats se construisent grâce à la fréquence des relations entre acteurs et s'appuient sur des valeurs de transparence, de solidarité, de moindres impacts environnementaux. Ils se veulent « gagnant-gagnant », mais sont aussi un engagement du système à être plus durable, à partager plus équitablement la plus-value créée, à développer de l'entraide et de nouveaux liens sur les territoires, à se reconnecter à leurs consommateurs.

Les SyAM apparaissent finalement comme des configurations innovantes, en termes de taille et de nombre d'opérateurs, de combinaisons de valeurs, de relations et d'organisations entre les acteurs des filières et des territoires. D'où l'importance des retours d'expérience présents dans les fiches de ce livret.

Bonne lecture !

# 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.

## 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](mailto: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



# 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

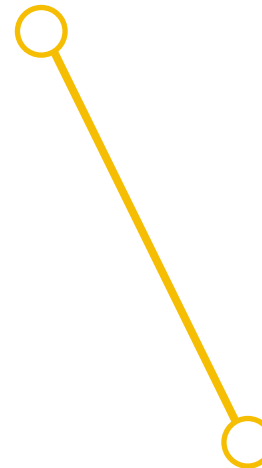
## 5 Développer un apprentissage collectif

### 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](mailto: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

# Créer de la valeur

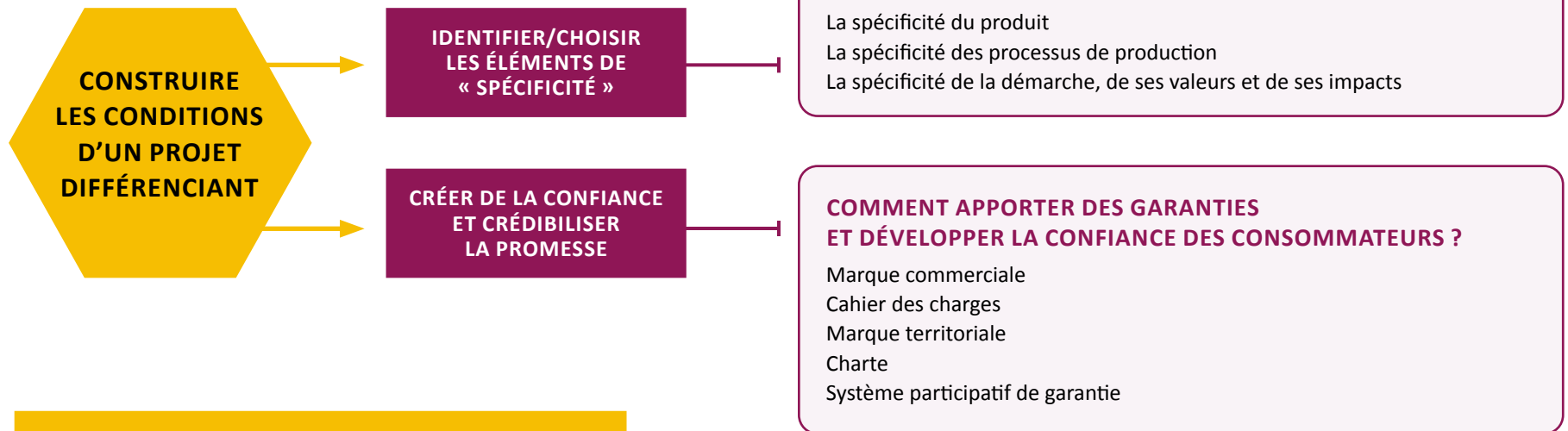


# Créer de la valeur

## 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 doté.**

# 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.

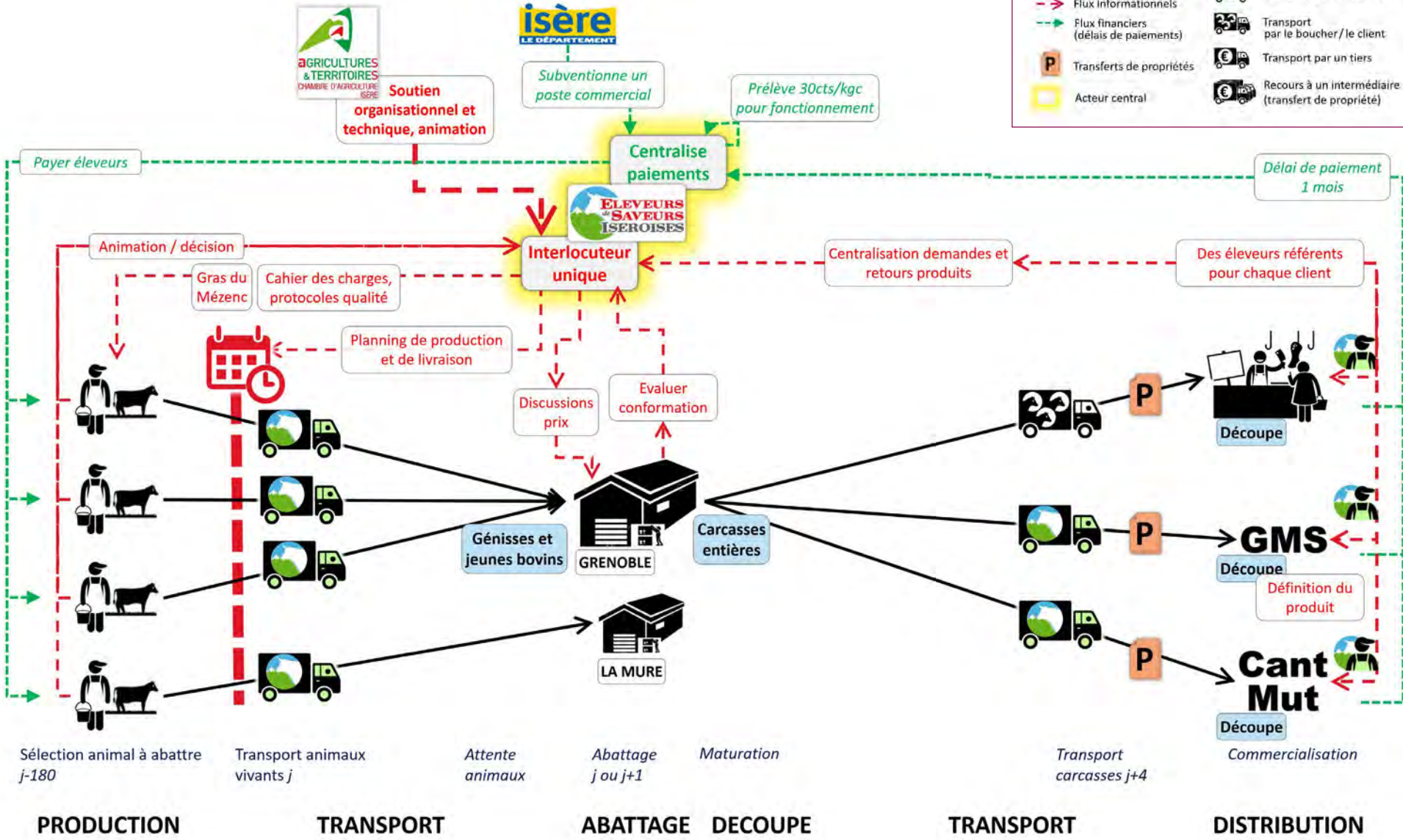
# Créer de la valeur

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

© Nicolas Brulard

Légende

- Flux physiques
- - -> Flux informationnels
- - -> Flux financiers (délais de paiements)
- P Transferts de propriétés
- Acteur central
- Transport par les éleveurs
- Transport par le boucher/le client
- Transport par un tiers
- Recours à un intermédiaire (transfert de propriété)



## 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.



## 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 cartographier, 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.**

# Construire un prix, partager la valeur

# Construire un prix, partager la valeur

## ① Construire un prix qui permette une meilleure répartition de la valeur ou s'accorder sur ce qui est acceptable

Les SyAM sont des partenariats dans lesquels les règles de construction des prix diffèrent d'un modèle économique classique basé sur la loi de l'offre et de la demande. Dans ces partenariats, une vraie volonté de coopération entre les opérateurs se laisse voir. Celle-ci vise également une rémunération plus équitable de l'ensemble des acteurs de la chaîne. Elle doit amener à discuter plusieurs éléments à chaque étape du processus de production, transformation, distribution et s'inscrire dans le cadre d'une plus grande solidarité entre les acteurs.

Dans les cas que nous avons étudiés, nous avons vu émerger une volonté nouvelle de construire des règles communes autour de la tarification des produits. Contrairement à ce qui se pratique dans les circuits conventionnels, nous avons ainsi remarqué que la négociation ne se faisait pas de façon disjointe entre les maillons et qu'il y avait moins d'opacité entre les échelons autour de cette question. Le prix du produit est discuté de façon à ce qu'à chaque étape, les opérateurs le trouvent acceptable.

Ici le prix n'est pas piloté par l'aval. Il n'est pas aligné sur un cours établi en fonction de la saison, de la capacité de conservation du produit ou de la concurrence internationale. Il n'est pas non plus imposé par un seul acteur. Au contraire, il est le résultat d'un consensus qui vise à intégrer les contraintes partagées des uns et des autres. Ainsi, la construction d'un prix est collective et semble être le résultat d'une négociation partagée.

● Dans les SyAM, le prix est un point central permettant de répondre à l'enjeu de création de valeur. Il doit toutefois être traité selon les règles régissant les pratiques anticoncurrentielles.

**Qu'est-ce qu'une pratique anticoncurrentielle ?** (source [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr))

Est **anticoncurrentielle** une pratique qui fait obstacle au fonctionnement concurrentiel du marché. Il peut s'agir d'une entente ou d'un abus de position dominante.

Une **entente** est caractérisée par une concertation entre plusieurs acteurs économiques qui décident d'agir ensemble pour ajuster leurs comportements, au lieu de concevoir leur stratégie commerciale de façon indépendante, comme l'exige la loi. De telles ententes sont prohibées lorsqu'elles empêchent, restreignent ou faussent le jeu de la concurrence sur un marché. Barrières à l'entrée des concurrents sur un marché, échanges d'informations sur les prix, répartitions de marchés en sont quelques exemples.

**Pour autant, il existe des exemptions prévues par le code du commerce** (source [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr))

Un régime d'exemption s'applique aux pratiques d'entente. Ainsi, ne sont pas soumises aux dispositions de l'article L. 420-1 les pratiques qui résultent de l'application d'un texte législatif ou d'un texte réglementaire pris pour son application. De même, ne sont pas soumises aux dispositions de cet article les pratiques dont les auteurs peuvent justifier qu'elles ont pour effet d'assurer un **progrès économique**, y compris par la création ou le maintien d'emplois, et qu'elles réservent aux utilisateurs **une partie équitable du profit** qui en résulte, sans donner aux entreprises intéressées la possibilité **d'éliminer la concurrence** pour une partie substantielle des produits en cause. Par ailleurs, ces pratiques ne doivent pas imposer de restrictions de la concurrence autres que celles qui sont strictement indispensables pour atteindre cet objectif.

# Construire un prix, partager la valeur

## ② Construire un prix à l'articulation de plusieurs logiques

Dans de nombreuses démarches, nous avons pu assister au même mécanisme. La construction d'un prix se fait à l'articulation de trois logiques principales :

- **Une logique de marché** : les SyAM ne peuvent totalement ignorer les prix habituellement pratiqués pour une qualité comparable, ils en tiennent compte.
- **Une logique de coûts** : dans les SyAM, une attention particulière est portée à l'identification et à la couverture des coûts de chacun des acteurs.
- **La recherche d'une plus-value** : il s'agit de rémunérer les efforts impliqués par la construction du SyAM, notamment ceux liés à l'élaboration d'une qualité de produit supérieure.

Ainsi, si la logique de marché existe, elle n'est pas la seule à l'œuvre. Les distributeurs ont en tête un prix au-delà duquel le produit ne se vendra plus sur le marché. Les producteurs ont quant à eux, une idée de prix de vente de leur produit en le comparant à d'autres similaires en circuits longs ou en circuits courts. Ils ont également des attentes qu'ils jugent légitimes et veulent faire entendre. Dans les SyAM, la proximité des opérateurs, leur interconnaissance, la volonté qu'ils ont de travailler ensemble (voir Fiche Partenariat) peut ouvrir de nouvelles voies, en construisant un « entre-deux » dans lequel se développent de nouvelles négociations. C'est dans cet « entre-deux » que d'autres logiques et modalités d'action apparaissent. Le prix se construit ainsi dans un espace de discussion et de négociation innovant qui n'existe pas dans les circuits conventionnels.

- *Dans le circuit 100 %, les quatre supermarchés du début du projet se sont entendus avec les éleveurs sur un prix d'achat à 9,72 € la boîte d'un kilogramme de steaks hachés surgelés. Les éleveurs ont calculé que ce prix leur permettait d'une part de couvrir les frais à leur charge (transport et abattage des animaux, découpe des carcasses, transformation en steaks hachés surgelés, emballage, stockage et livraison des steaks, gestion administrative) et d'autre part de générer une plus-value par rapport à la vente à la coopérative, de 350 € en moyenne par animal. Les supermarchés et les éleveurs se sont également entendus sur un prix de vente au consommateur à 11,90 € la boîte, en phase avec le niveau de prix des marques nationales.*

*Lors de la fixation de ces prix, les supermarchés ont clairement exprimé qu'ils ne pouvaient pas vendre plus cher, sous peine de ne pas trouver de clientèle. Ils ont aussi souligné qu'ils acceptaient une marge réduite de moitié afin de soutenir le lancement du produit, mais que celle-ci devrait à terme augmenter lorsque les coûts liés à l'organisation du circuit diminueraient.*

Le Velly R, Désolé M., Chazoule C., (2020). « Reprendre la main sur le marché : la construction de circuits intermédiés innovants pour la viande bovine », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 24/2020, en cours de publication.

# Construire un prix, partager la valeur

## ③ Une négociation qui vise un prix « gagnant-gagnant »

La nécessité affirmée par les producteurs ou les transformateurs, de couvrir des coûts de production, de valoriser les efforts de relocalisation, de reconnaître la qualité spécifique ou le développement de pratiques agroécologiques est entendue lorsqu'elle apporte également aux distributeurs.

En adoptant ces nouvelles pratiques, les distributeurs peuvent accepter une baisse de leur marge s'ils y trouvent un autre bénéfice : prendre part d'une nouvelle façon à la vie économique de leur territoire, répondre aux attentes de leurs clients/convives, participer au maintien d'activités essentielles à la souveraineté alimentaire de leur territoire. Ainsi les distributeurs deviennent acteurs non seulement d'un système alimentaire mais participent à la construction d'une ressource commune : une alimentation de proximité.

L'espace de négociation qui se construit dans les SyAM doit donc rechercher la construction de cette ressource commune qui bénéficie à tous. L'action d'une collectivité territoriale, organisant et animant des réunions entre les acteurs du SyAM, peut sur ce point être utile. De par sa position de « tiers », en dehors des relations économiques et de garant du développement du territoire, elle peut forcer la rencontre entre les acteurs et aider à l'établissement de compromis.

- *Les réunions du groupe de travail 100 % sont à cet égard remarquables. La plupart des acteurs du circuit, mais aussi Roannais Agglomération et le Pôle agroalimentaire Loire, y participent. Lors de ces réunions, les leçons pratiques des expérimentations sont tirées. Les participants discutent collectivement des problèmes de qualité, de prix et d'organisation, avec un accroissement de la transparence sur les contraintes de chacun, les prix et les marges.*

Le Velly R, Désolé M., Chazoule C., (2020). « Reprendre la main sur le marché : la construction de circuits intermédiés innovants pour la viande bovine », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 24/2020, en cours de publication.

# Construire un prix, partager la valeur

## ④ Trouver collectivement des équilibres à l'intersection de plusieurs circuits

La gestion de l'« équilibre matière », c'est-à-dire de la valorisation de l'ensemble des parties d'un animal, illustre bien l'enjeu de rechercher entre tous les acteurs du SyAM un mode d'organisation rémunérateur. Pour des éleveurs engagés habituellement dans les circuits longs, il convient de souligner le changement de logique : si en temps normal, ils confient aux opérateurs aval la gestion de cet équilibre, dans le SyAM, ils doivent rechercher avec ces opérateurs la formule qui convienne

à tous. Pour les éleveurs plus habitués aux circuits courts, la question de l'équilibre matière n'est pas nouvelle, mais elle prend dans les SyAM une tournure originale en raison du nombre important d'opérateurs qui les composent. Il va ainsi s'agir de gérer cet équilibre au croisement de plusieurs circuits de commercialisation, avec chacun ses besoins et ses contraintes.

- *À la création de 100 %, il avait été convenu que les quatre supermarchés achèteraient à la fois les steaks issus des quartiers avant et les carcasses issues des quartiers arrière. Lorsqu'en mai 2016, un d'entre eux a annoncé qu'il ne prendrait plus systématiquement les arrières, plusieurs solutions ont été envisagées au sein du comité de pilotage du projet. Elles témoignent toutes d'une dynamique de négociation, qui peut sembler commune à n'importe quelle relation commerciale, mais qui est en fait originale puisqu'elle s'opère dans un espace associant tous les acteurs du projet. Pendant une première réunion, la possibilité d'exclure ce supermarché a été évoquée, un autre supermarché estimant que si son concurrent ne jouait pas pleinement le jeu, il ne devait pas pouvoir commercialiser les steaks hachés. Cette solution ayant été rejetée, les réunions suivantes ont abordé d'autres pistes. L'abattoir de Charlieu a cherché sans succès de nouveaux clients disposés à acheter les arrières au prix initialement défini. Il a été également essayé, lors de deux tests inégalement convaincants, de transformer en steaks hachés des animaux entiers de moindre conformation (R = ou R-, au lieu de U ou R+). Le comité de pilotage du projet a envisagé d'augmenter le nombre d'abattages pendant l'été, saison où les arrières sont davantage consommés, et de stocker les excédents de steaks hachés surgelés jusqu'à la période hivernale. Mais cette éventualité a été exclue en raison de son coût et d'un manque d'infrastructures.*

Le Velly R, Désolé M., Chazoule C., (2020). « Reprendre la main sur le marché : la construction de circuits intermédiaires innovants pour la viande bovine », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 24/2020, en cours de publication.

# Construire un prix, partager la valeur

## 5 Susciter l'intérêt des consommateurs

Malgré la distance géographique et relationnelle entre les opérateurs et les consommateurs, ces derniers doivent être considérés comme une partie prenante importante dans la démarche. Construire et favoriser la relation est essentiel, car la demande des consommateurs et l'alliance qui pourra être construite avec eux a un poids fort dans la négociation avec les distributeurs. En témoigne en France l'exemple de « C'est qui le patron ». Dans ces exemples tout est fait à la fois pour réduire le déficit d'informations autour des produits et des démarches mais aussi pour humaniser, rendre visible les producteurs dans le processus. Ainsi aux Etats-Unis, où des formes comparables de

SyAM existent, des sites Internet mettent habilement en scène des photos ou de petits films. Les portraits sont complets, réalisés à l'extérieur, dans les champs au milieu des troupeaux ou des cultures. Ils montrent les producteurs en train de travailler, dans différents moments de leur journée. L'objectif est que le consommateur les identifie, voire s'y identifie. En France, c'est à la fabrication de la qualité du produit que les consommateurs sont invités. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit d'impliquer le consommateur dans la démarche, de le rendre actif et de lui donner un poids dans la formation du prix et son partage entre les opérateurs.

- *Les sites Internet nous racontent aussi une histoire, des « success story » à l'américaine. Ces histoires nous parlent de coopération, dans une logique de résistance au modèle dominant. Elles parlent tout à la fois de prix juste, d'équité entre opérateurs, de vie digne, de protection de l'environnement et de produits de qualité. Ces histoires disent le sens que les acteurs engagés donnent collectivement à leur action. Aux côtés des producteurs, chacun des acteurs du dispositif, distributeur ou transformateur, est présenté comme un partenaire, quelle que soit sa taille. Les feed-lots ou les GMS sont des partenaires, comme l'épicier détaillant ou l'entreprise de transport. Ces récits parviennent à convaincre les consommateurs qui, en achetant le produit, partagent les valeurs dont il est porteur.*

Brives, H. ; Chazoule, C. ; Fleury, P. (2017). « La notion « d'agriculture du milieu est-elle opérante pour l'analyse de l'agriculture de Rhône-Alpes ? », *Économie Rurale*. 357-358, 41-56

# Construire un prix, partager la valeur

Sommaire 

## 6 Conclusion

Construire un prix et partager la répartition de la plus-value créée nécessitent finalement de nombreux apprentissages. Pour les producteurs, l'enjeu est de ne plus laisser la formation des prix aux acteurs de l'aval mais de construire le prix avec eux dans un jeu commun de compréhension des contraintes et des attentes des uns et des autres. Ces apprentissages doivent se faire de façon collective, du premier metteur en marché jusqu'au marché final, ce sont donc de nombreuses discussions et nombreux ajustements qui doivent avoir lieu. Les exemples étudiés montrent l'importance de l'accompagnement dans ces processus. Il faut en effet organiser les espaces de négociation, y participer, faire venir autour d'une table à la fois les opérateurs de la chaîne mais aussi les acteurs publics, imaginer des circuits de distribution, les faire évoluer en fonction des difficultés qui se présentent et des ajustements nécessaires.

Mes contacts  
pour en savoir plus

**Carole Chazoule**

ISARA Lyon  
[cchazoule@isara.fr](mailto:cchazoule@isara.fr)

**Nicolas Brulard**

Fermes de Gally  
[nbrulard@gally.com](mailto:nbrulard@gally.com)

**Ronan Le Velly**

Montpellier SupAgro  
[Ronan.Le-Velly@supagro.fr](mailto: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



# Créer et partager de la valeur / Synthèse

Sommaire 

-  Démarche, Raison d'être ensemble des acteurs
-  Produit/service original, différencié
-  Pratiques de production, transformation, distribution

-  Établir/partager le cahier des charges / la charte
-  Marque commerciale ou territoriale, système de garantie participatif
-  Incarner la démarche avec un acteur central



-  Visualiser les flux produits, infos, argent
-  Optimiser toute la chaîne logistique ≠ transport Performance globale
-  Focus sur les interfaces entre acteurs
-  Évaluer les coûts invest, prod, transfo, optimisation
-  Financer la coordination, la gestion, le fonctionnement
-  Transparence et partage malgré différences de structures

# S'entendre sur un cahier des charges « complet »

# S'entendre sur un cahier des charges « complet »

## ① De quoi parle-t-on ?

Les Systèmes Alimentaires du Milieu – ou SyAM – résultent de processus de relocalisation de filières de produits alimentaires caractérisées par des flux relativement importants voire importants. Ces processus doivent surmonter de nombreux écueils ; ils demandent un engagement des acteurs, une réorganisation logistique, des innovations techniques et/ou organisationnelles, nécessitant parfois des investissements financiers.

Un SyAM idéal est un partenariat stratégique entre différents acteurs visant à cette relocalisation. Sans garantie sur la durabilité des engagements des autres acteurs de la filière, les opérateurs économiques peuvent hésiter à adopter ce type de stratégie. Une forme de confiance doit alors se construire sur le temps long. L'instauration de celle-ci est fortement favorisée par la mise en place dans le plus court terme possible de cahiers des charges précisant les règles à suivre par les différents acteurs.

Cependant, afin que se développent de véritables partenariats stratégiques et non des filières pilotées par l'aval ou l'amont, ces cahiers des charges doivent résulter de démarches aussi multilatérales que possible. Ils doivent répondre aux attentes des différentes parties prenantes et en-cela doivent dépasser la simple spécification des caractéristiques techniques du produit.

Cette fiche a ainsi pour but d'éclairer la spécificité de la construction de cahiers des charges dans le cadre de démarches SyAM. Elle peut utilement être mobilisée pour l'accompagnement des démarches SyAM, et ce dès les prémices de ces démarches, par exemple lorsqu'il y a déjà eu un test-expérimentation et qu'il devient temps de se questionner sur ce qui peut ou doit être formalisé. Le questionnement sur le cahier des charges peut permettre aux acteurs de se poser « les bonnes questions », d'explicitier les attentes de chaque partie prenante au niveau technique et commercial et d'interroger ainsi la faisabilité de la démarche.

Les résultats attendus de l'utilisation de la fiche sont d'aider à déterminer les objectifs à atteindre au moment de la rédaction de cahiers des charges et d'anticiper les difficultés qui peuvent apparaître lors de cette rédaction.

# S'entendre sur un cahier des charges « complet »

## ② Du cahier des charges « produit » au cahier des charges « complet » : caractériser le bien et le lien

Au-delà de leur simple origine « locale », il importe pour la pérennité des SyAM que leurs produits possèdent d'autres avantages différenciatifs, au niveau de leur qualité organoleptique, sanitaire, sociale et/ou environnementale. Le consentement à payer des consommateurs ne serait en effet pas acquis sur la base d'une simple provenance locale. Le développement de SyAM ambitionne ainsi de dépasser la logique uniquement « provenance » de certaines marques territoriales.

Idéalement, les cahiers des charges doivent alors garantir ces différentes dimensions sanitaire, organoleptique, sociale et environnementale. Ils doivent donc avant tout décrire les modes de production et de transformation décidés par les acteurs du SyAM, de façon comparable à ce qui se fait dans beaucoup de cahiers des charges « produit » (agriculture biologique, label rouge, etc.). Sur ce point, ils peuvent d'ailleurs s'appuyer sur des documents existants, comme la « Charte des bonnes pratiques d'élevage » par exemple.

Mais cette attention au produit ne suffit pas pour développer des SyAM. Les cahiers des charges qui y sont élaborés cherchent aussi à caractériser la relation commerciale (prix, volumes, fréquence, durée) afin d'apporter des garanties d'engagement des différents acteurs et à aller vers des règles transparentes au niveau de la répartition de la valeur et donc de la fixation des marges et des niveaux de prix.

Il en ressort que ces « cahiers des charges SyAM » gagnent à intégrer dans un seul document les éléments habituellement contenus dans les cahiers des charges « produit » et dans les contrats commerciaux, dans une logique de mise en cohérence des engagements de chaque acteur et des bénéfices qu'ils peuvent escompter. On peut en cela les qualifier de cahiers des charges « complets ».

# S'entendre sur un cahier des charges « complet »

3

## Une construction multi-acteurs, facilitée par une intermédiation

Pour parvenir à caractériser « le bien et le lien », c'est-à-dire les différentes dimensions de la qualité du produit mais également une relation commerciale satisfaisante pour les différents acteurs, permettant leur engagement dans la durée, la construction des « cahiers des charges SyAM » se distingue également de celle classiquement réalisée dans les filières par sa dimension « multi-acteurs ». L'objectif de ces cahiers des charges est d'établir les droits et les devoirs de chaque partie prenante et d'être à même de formaliser les règles du jeu qui vont permettre de « faire SyAM ». Ils gagnent ainsi à être d'entrée de jeu négociés collectivement et non proposés par certains acteurs (de l'amont ou de l'aval des filières).

Les études de cas réalisés ont cependant montré que dans la pratique cette construction multi-acteurs ne constituait pas la première étape du processus de construction de ces cahiers des charges. On a ainsi pu observer des constructions de cahiers des charges :

- initiées par des producteurs et restant parfois des cahiers des charges produits, complétés par des contrats précisant la relation commerciale (exemple de la démarche Eleveurs de Saveurs Iséroises) ;
- à l'initiative des collectivités locales pour l'approvisionnement de la restauration collective ;
- à l'initiative de la distribution ou de la transformation, et négociés ensuite avec les producteurs (exemple de la démarche porc lourd).

Si la construction n'est pas directement multi-acteurs, il importe que le cahier des charges puisse faire l'objet de discussions débouchant sur un consensus entre les acteurs. Dans tous les cas, il s'avère que la présence d'une tierce partie légitime pour assurer une intermédiation facilite grandement le processus. C'est ainsi que le cahier des charges du steak haché « 100 % Roannais » a pu être négocié entre les différents acteurs avec l'appui du Pôle agroalimentaire de la Loire et de Roannais Agglomération.

Une fois établi, le cahier des charges renforce l'engagement des acteurs à l'origine du SyAM. Il les préserve également d'une certaine forme de concurrence, en permettant de sélectionner les opérateurs : définir la qualité, c'est aussi définir le périmètre des acteurs.

# S'entendre sur un cahier des charges « complet »

## 4 Quelles difficultés potentielles pour arriver à ces cahiers des charges « complets » dans des démarches multi-acteurs ?

Les études de cas réalisées ont permis d'identifier différents obstacles à la mise en place d'un processus de construction de cahier des charges :

- Il s'avère tout d'abord que les acteurs souhaitent parfois tester la commercialisation avant de formaliser leur organisation. Ce test nécessite un cahier des charges produit, mais la discussion sur le contrat, les prix ou encore la répartition de la valeur ajoutée est repoussée à plus tard. Le risque est alors que les acteurs se contentent de ce niveau de formalisation et ne poursuivent pas l'objectif d'un cahier des charges « complet », garantissant pourtant davantage la durabilité du SyAM.
- D'autres acteurs, à l'amont comme à l'aval des filières, expriment parfois des réticences à contractualiser et à établir un cahier des charges, craignant la perte de marges de manœuvre que cela pourrait susciter. Ils évoquent un mode de fonctionnement des filières « à la confiance », rendant toute formalisation inutile et créatrice de rigidités.
- Des stratégies trop individualistes peuvent également susciter des difficultés. Certains acteurs peuvent ne pas chercher à dépasser leur propre position, à voir les intérêts des autres parties prenantes et à chercher collectivement, entre maillons, des solutions pour l'amélioration de la filière.
- Enfin, le travail sur le cahier des charges est facilité par une capitalisation préalable d'enseignements sur des démarches comparables et/ou les expériences précédentes. Si cette capitalisation n'a jamais été réalisée, cela peut représenter un obstacle à la définition d'un cahier des charges.

# S'entendre sur un cahier des charges « complet »

Sommaire 

5

## Recommandations

L'approche SyAM permet d'éclairer le bien-fondé de cahiers des charges « complets », négociés dans des démarches multi-acteurs. Quatre grandes recommandations peuvent être formulées à destination des parties prenantes et des organismes d'accompagnement.

1. Mettre en place un dispositif d'animation, d'intermédiation pour accompagner les négociations entre acteurs aux différentes échelles (intra et interprofessionnelles), recourir le plus largement possible aux démarches participatives et aux outils collaboratifs.
2. Ne pas hésiter à lier « le bien et le lien », ne pas limiter les discussions sur les cahiers des charges à la question de la qualité du produit. Le cahier des charges « complet » qui en résultera sera spécifique à chaque SyAM, mais il semble peu pertinent dans les démarches SyAM de chercher à réduire les coûts organisationnels en adoptant, comme c'est souvent le cas dans les filières longues, des cahiers des charges « génériques », reproductibles à l'identique dans différentes filières.
3. Proposer la formalisation d'un cahier des charges le plus tôt possible, car elle permet de garantir les engagements de chacun, de parvenir plus rapidement à des modes d'organisation rodés, stabilisés... Toutefois, il faut veiller à ne pas aller trop loin dans la formalisation : les producteurs doivent garder la possibilité de redéfinir leur offre et leurs pratiques, à l'instar des acheteurs. Garder une marge de manœuvre peut s'avérer utile pour aller vers de nouveaux marchés par exemple. Les révisions du contrat doivent rester possibles, bon nombre des SyAM étudiés ayant connu plusieurs évolutions.
4. Réfléchir à la question du contrôle de ces cahiers des charges. La plupart des SyAM semblent fonctionner sans contrôle de leurs cahiers des charges, même lorsque ceux-ci ont été formalisés. Cette absence de contrôle est une fragilité du système, des cas de fraude et des problèmes de traçabilité ayant pu être constatés dans certaines études de cas. Pour cela, une certification par tierce partie est envisagée par différents collectifs étudiés. Des systèmes participatifs de garantie, associant différents maillons de la filière, ou des audits croisés entre différents maillons, auraient également des effets induits intéressants : renforcement de l'inter-connaissance des acteurs, de leurs pratiques, de leurs contraintes.

Mon contact  
pour en savoir plus

**Stéphane Fournier**

Montpellier SupAgro  
[stephane.fournier@supagro.fr](mailto:stephane.fournier@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

# 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.

# Évaluer les performances

---

## 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.

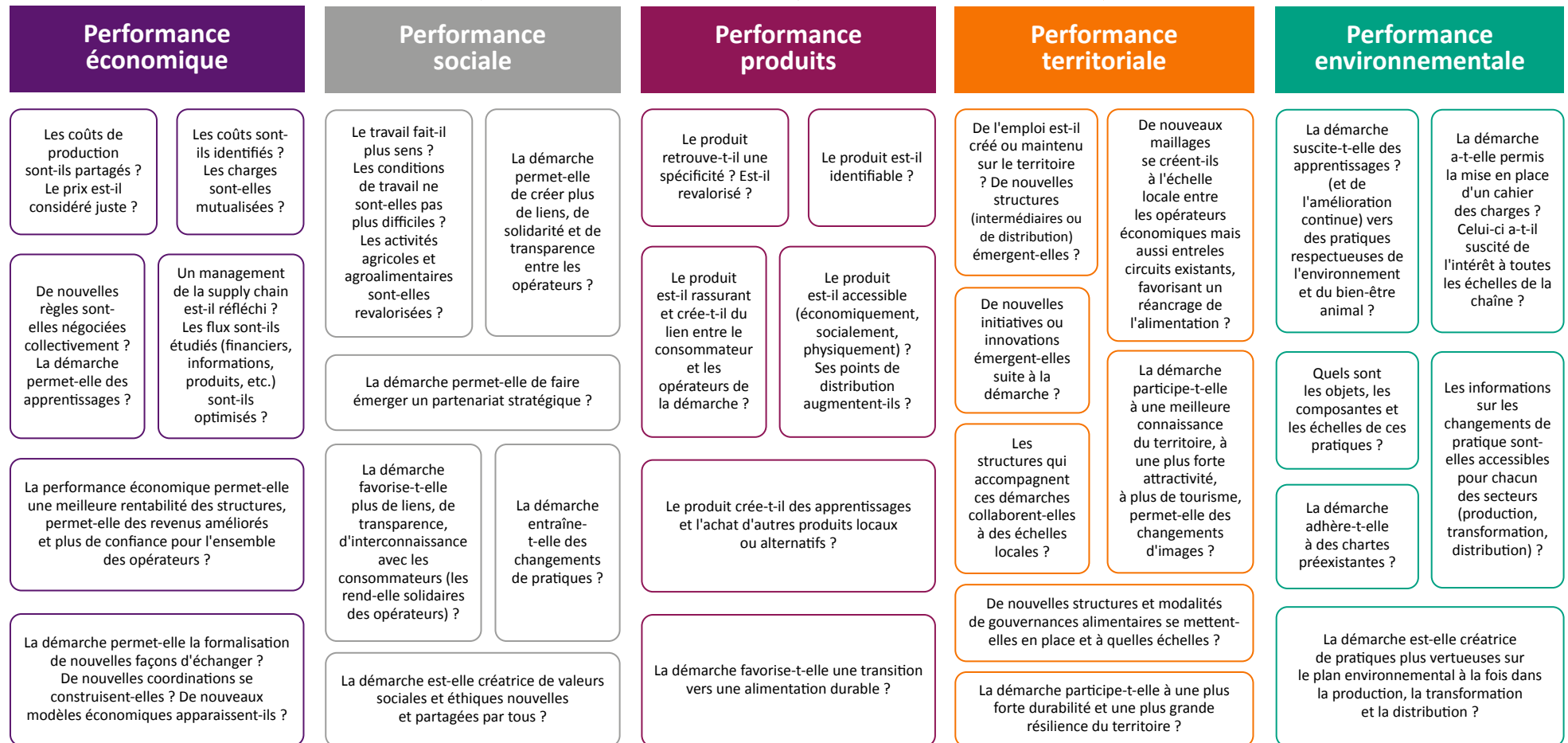
Pour chacune de ces performances, nous avons mis en avant un certain nombre de questions qui nous semblent essentielles pour évaluer la réussite d'un SyAM.

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. Evaluer 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.

## 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](mailto:cchazoule@isara.fr)

**Ronan Le Velly**

Montpellier SupAgro  
[Ronan.Le-Velly@supagro.fr](mailto: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



# Construire la résilience

# Construire la résilience

## ① Pourquoi parler de résilience ?

La résilience d'un système vivant se définit par sa capacité à retrouver rapidement, après une perturbation, sa structuration et son fonctionnement initial.

Dans une logique de durabilité, les performances économiques, sociales et environnementales des SyAM sont fortement attendues et participent à la résilience de ces systèmes.

Si pour un SyAM, la diversité des opérateurs, leur complémentarité et la qualité des relations tissées sont essentielles et contribuent à la capacité de résilience, celle-ci exige également la présence d'autres facteurs qui méritent d'être finement identifiés si l'on veut co-construire les solutions adaptées à chaque opérateur.

Pour construire cette capacité de résilience, cela nécessite de s'interroger au plus tôt sur la définition et l'identification, d'une part des conditions qu'il faudra réunir dans le SyAM et d'autre part des exigences du système auxquelles il faudra répondre pour se donner toutes les chances de réussite.

### ● UTILISATION DE CETTE FICHE

Cette fiche propose d'outiller les accompagnateurs avec deux méthodes « le diagramme des exigences » et « le chemin d'impact » qui permettent :

- de modéliser les exigences devant être remplies par le SyAM,
- de co-construire avec les acteurs le cheminement potentiel à mettre en œuvre pour tendre vers une capacité de résilience garante de durabilité.

Ces outils, qui n'ont pas été développés spécifiquement dans le cadre des SyAM, ont cependant montré toute leur efficacité et leur pertinence pour donner une représentation très globale ou très analytique d'un système.

L'application de ces deux méthodes a été réalisée dans le cadre du projet et a permis d'identifier les facteurs de succès à la mise en œuvre ou au développement d'un SyAM et en particulier les facteurs pouvant contribuer à une plus grande résilience.

# Construire la résilience

## ② Chemin d'impact : méthode et mode d'emploi

Le chemin d'impact est représenté par un schéma qui met en évidence différents éléments liés entre eux par des relations de causalité, représentées par des flèches qui dessinent ainsi le cheminement de l'action à l'impact final attendu.

La construction d'un chemin d'impact nécessite de connaître la définition des différents éléments à relier entre eux.

Le chemin d'impact est emprunté à la méthode ImpresS – Impact des recherches au Sud – porté par le CIRAD.

Cette méthode permet aux acteurs d'un SyAM de prendre en compte dès le départ l'impact final attendu – dans notre cas la capacité de résilience – pour formuler à partir de ressources existantes des chemins potentiels et des interventions qui contribueront *in fine* à la réalisation de cet impact.

Cette approche co-construite nécessairement avec l'ensemble des acteurs du système permet :

- de partager une représentation de l'enchaînement des actions et des résultats à obtenir,
- d'identifier les conditions nécessaires à leur obtention, les éventuels obstacles,
- de repérer les niveaux auxquels l'accompagnement peut ou doit agir.

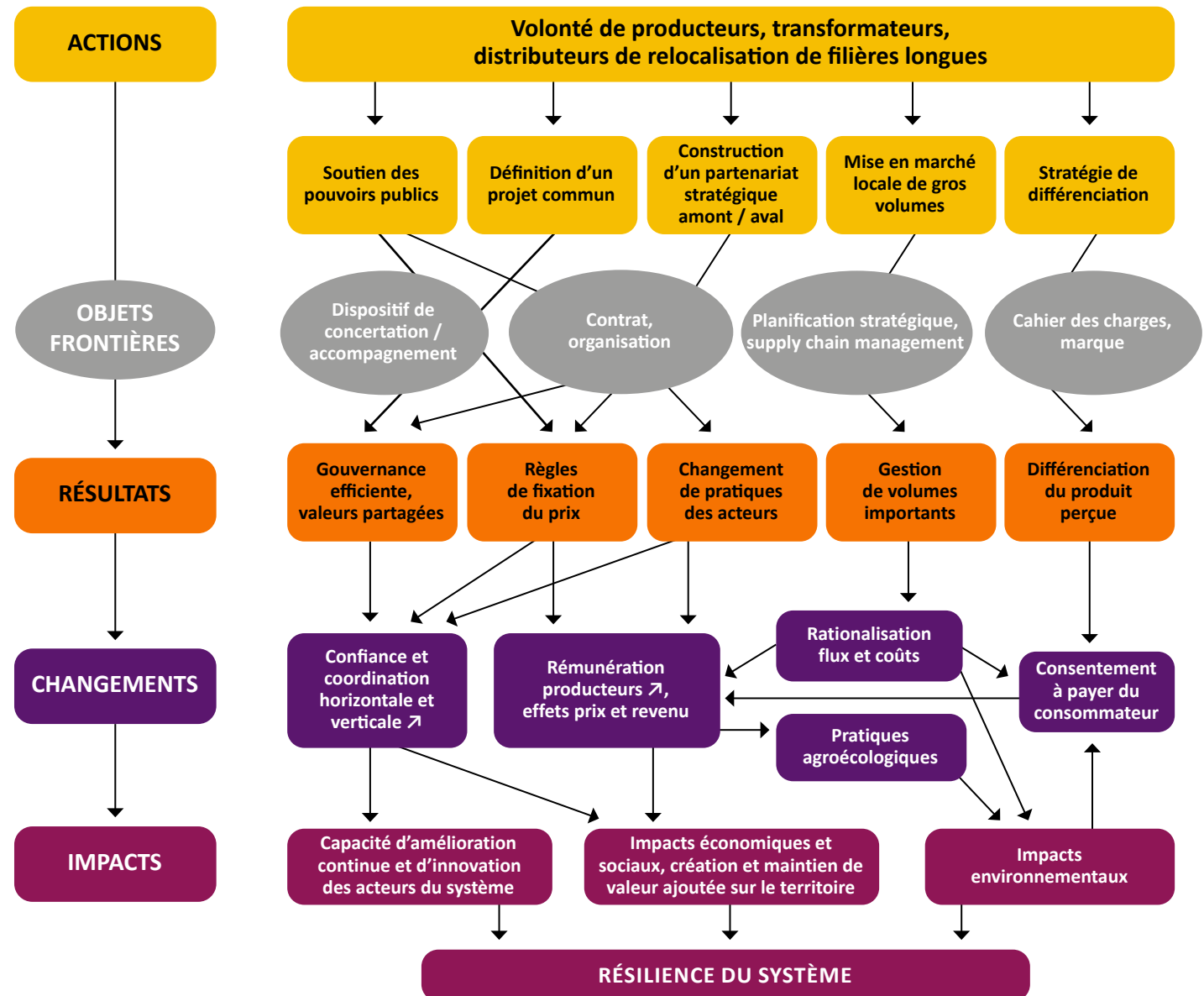
<b>LES ACTIONS</b> (inputs)	<p>Elles sont menées grâce à des ressources, des moyens qui permettent de développer le projet.</p> <p>Les actions et ressources combinées entre elles, contribuent à la production de résultats.</p>	<p><b>EXEMPLES :</b> soutien de structures ou de personnes, exploitation de connaissances disponibles, construction d'un partenariat.</p>
<b>LES RÉSULTATS</b> (outputs)	<p>Ils sont générés par les activités du système et par les interactions entre les acteurs.</p> <p>Ces résultats contribuent à initier le processus d'innovation ou de changement quand ils sont utilisés/ appropriés /adaptés par les acteurs.</p>	<p><b>EXEMPLES :</b> connaissances scientifiques (ou non), méthodes, formations, technologies, réseaux, ou tout autre forme de produit.</p>
<b>LES CHANGEMENTS</b> (outcomes)	<p>Ils sont liés à l'appropriation d'un ou de plusieurs résultats par les acteurs du système.</p> <p>La génération de changements favorisera la réalisation du ou des impacts attendus.</p>	<p><b>EXEMPLES :</b> nouvelles pratiques (managériales, commerciales, etc.), nouvelles organisations, nouvelles règles, nouveaux comportements...</p>
<b>LES IMPACTS</b>	<p>Ils représentent les effets à long terme, induits par le système. Ils peuvent être de différentes natures : économiques, sociaux, territoriaux, environnementaux, politiques, etc.</p> <p>On distingue les impacts de 1<sup>er</sup> et de 2<sup>e</sup> niveau.</p> <p>Le 1<sup>er</sup> niveau rassemble les impacts directs sur les acteurs à moyen ou long terme.</p> <p>Le 2<sup>e</sup> niveau réunit les impacts indirects et à long terme sur les acteurs, ou encore les retombées sur d'autres territoires, d'autres filières, etc.</p>	
<b>LES OBJETS FRONTIÈRES</b>	<p>En plus des quatre niveaux identifiés, est défini le niveau des objets « frontières », autrement dit celui des outils de coordination qui permettront de faciliter le processus de changement ou d'innovation.</p>	

# Construire la résilience

3

## Le chemin d'impact : appliqué au SyAM

Le chemin d'impact présenté permet de modéliser le développement potentiel d'un SyAM, du niveau le plus global au plus spécifique pour tendre vers un système résilient. Dans cette approche, nous proposons un schéma qui se lit de haut en bas, en commençant par les actions et ressources qui doivent se mettre en place, pour que le SyAM génère des impacts économiques, sociaux et environnementaux garants de sa résilience et de sa durabilité.



# Construire la résilience

## En termes d'accompagnement

L'élaboration du chemin d'impact gagnera à être guidée. Les acteurs de cet accompagnement proposeront également des outils de coordination permettant d'optimiser la génération des résultats et leur appropriation par les acteurs contribuant ainsi au changement. La réflexion et l'attention seront focalisées sur les opérateurs du SyAM, à leur rôle dans ce processus d'innovation conduisant aux impacts économiques, sociétaux et environnementaux souhaitables.

L'accompagnement devra viser des changements réalistes, partagés et mesurables, à partir des ressources et des capacités mobilisables dans le SyAM. Il devra par ailleurs conserver la logique d'un processus d'amélioration continue, tendant vers le renforcement des capacités des différents acteurs.

Afin de rendre opérationnel le chemin d'impact « idéal ou théorique » et de pouvoir décrire plus précisément quelles actions humaines mettre en œuvre pour faire évoluer un SyAM, nous proposons d'enrichir notre approche en la complétant par l'utilisation du diagramme des exigences.

## 4 Diagramme des exigences, méthode et mode d'emploi

**Une exigence permet de spécifier une capacité, un besoin, une règle... qui doit être satisfaite par un système. Elle peut aussi spécifier une fonction que le système devra réaliser ou une condition de performance à atteindre**

Le diagramme des exigences utilisé (ou diagramme des contraintes) est celui de la modélisation en UML (Weilkiens T., 2008). Il décrit graphiquement les exigences auxquelles le système doit répondre.

### Lister et hiérarchiser les exigences

Cette méthode permet aux acteurs d'un SyAM de définir *a priori* la condition à atteindre – dans notre cas la pérennité du système – puis de formuler et de hiérarchiser, à partir de cette capacité recherchée, toutes les exigences et sous-exigences que le système devra satisfaire.

Les exigences du système sont organisées et reliées entre elles ; ainsi une exigence complexe pourra être décomposée en une hiérarchie de sous-exigences et dans ce cas, pour que l'exigence complexe soit satisfaite, il faudra que l'ensemble des sous-exigences le soit.

### Construction d'un diagramme appliqué à un SyAM

Pour des raisons de lisibilité et de traitements futurs, le diagramme des exigences est présenté sous forme de schémas.

Le schéma se construit de gauche à droite, on pose que « pour atteindre la capacité de la cellule de gauche, il faudra satisfaire toutes les sous-exigences décrites dans les cellules de droite ».

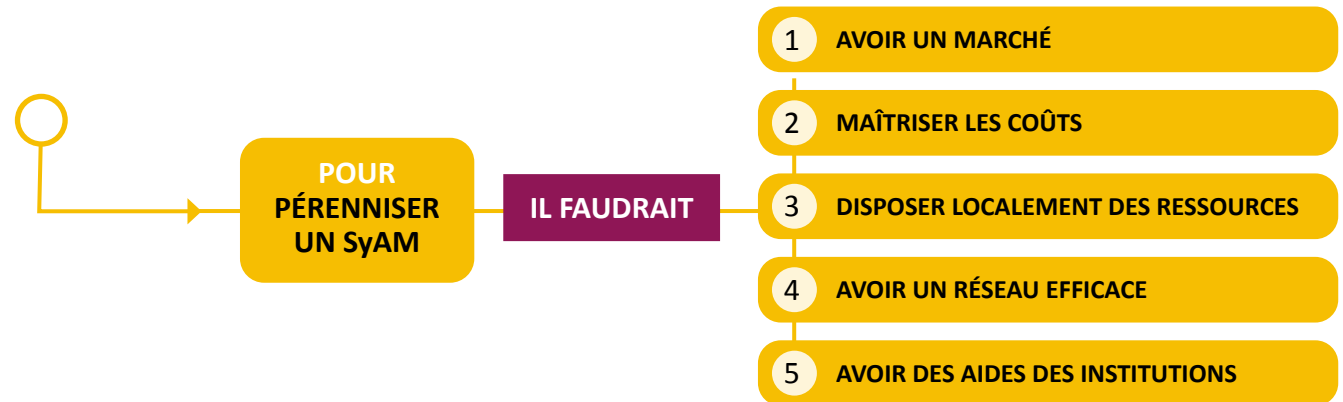
Le diagramme des exigences proposé a été élaboré suite à une analyse détaillée des différentes monographies et entretiens réalisés. Il se construit comme tel :

Pour pérenniser un SyAM (condition finale attendue), il faudrait « avoir un marché » (exigence) et il faudrait « maîtriser les coûts » et il faudrait « disposer localement des ressources » et il faudrait « avoir un réseau efficace » et il faudrait « avoir des aides des institutions (au démarrage) ».

Ce raisonnement est récursif, il s'applique alors pour chaque cellule créée. Pour « disposer localement des ressources », il faudrait « connaître le marché (*via* des études préalables) » et il faudrait « connaître ses propres ressources » et il faudrait « avoir une adéquation ressource/marché/ambition », et éventuellement il faudrait « réorganiser les métiers » de chacun des acteurs du SyAM. Ce mécanisme de raffinement permet d'aller jusqu'à des actions simples, qu'il faut alors mettre en œuvre.

# Construire la résilience

## 5 Diagramme des exigences



1

**POUR AVOIR UN MARCHÉ**

**IL FAUDRAIT**

**CONNAÎTRE LE MARCHÉ**  
(ÉTUDES DE MARCHÉ PRÉALABLES)

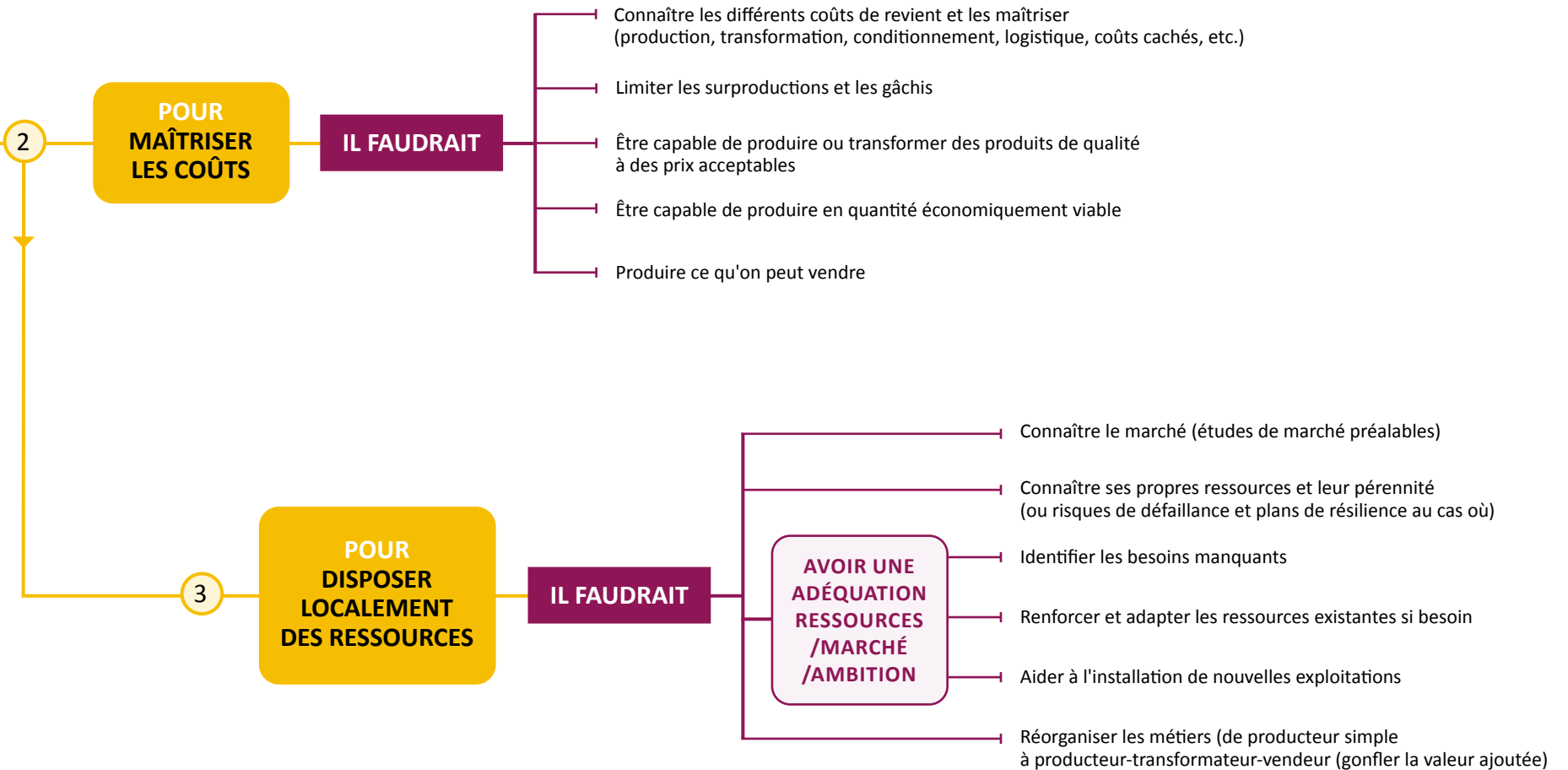
- Faire des études de marché préalables (comportement, besoin et capacité d'achat des clients)
- Connaître les coûts de revient (production, transformation, logistique, coûts cachés)

**STABILISER ET DÉVELOPPER LE MARCHÉ**

**SENSIBILISER LE CONSOMMATEUR**

- Avoir des prix justes et rémunérateurs
- Sensibiliser le consommateur sur les conséquences positives et négatives de ses achats
- Sensibiliser le consommateur sur les 4 « lieux » de proximité (production, transformation, achat, consommation)
- Sensibiliser le consommateur sur la saisonnalité des produits
- Éduquer les enfants
- Faire des actions marketing - animations
- Soigner l'image
- Assurer la traçabilité et le label qualité => se différencier pour justifier des prix plus élevés
- Équilibrer et jouer sur le multi-marché
- Avoir des rétro-actions courtes consommateurs/acteurs
- Être formé sur le fonctionnement des marchés publics

# Construire la résilience



# Construire la résilience

4

**POUR  
AVOIR  
UN RESEAU  
EFFICACE**

**IL FAUDRAIT**

**AVOIR UN PROJET  
RÉELLEMENT  
COMMUN**

- Avoir tous la même stratégie
- Se mettre d'accord sur une gouvernance efficiente
- Partager tous les mêmes valeurs

**CONTRAC-  
TUALISATION  
ADÉQUATE**

- Transparence des prix, des coûts et des marges
- Partage équitable de la valeur
- Prix stables
- Avoir des distances réduites avec les intermédiaires

**LOGISTIQUE  
PERFORMANTE**

**CONNAÎTRE  
LES PRINCIPAUX  
LEVIERS D'ACTION  
DE LA STRATÉGIE  
LOGISTIQUE**

- Savoir implanter les entrepôts
- Savoir exploiter les entrepôts, savoir gérer les stocks, savoir gérer une flotte de camions
- Savoir décider des choix d'externalisation (faire ou faire faire)
- Avoir un bon système d'information pour la logistique
- Avoir un bon service client
- Avoir de bons canaux de distribution

**ÊTRE CAPABLE  
DE MODÉLISER SON  
SYSTÈME LOGISTIQUE**

- En termes d'organisation
- En termes de coûts
- Être capable de calculer les coûts directs et indirects
- Exiger des périodicités de livraison (point critique souvent évoqué)
- Implanter les productions et les transformations de manière judicieuse

**IMPLANTER DES POINTS  
DE VENTES FINAUX  
JUDICIEUX**

- S'assurer de la présence de clients avec le bon potentiel d'achat
- Avoir des infrastructures avenantes et pratiques (parking)
- Avoir une *reverse logistic* efficace (gestion des produits déclassés)

**COMPLÉTUDE  
ET RÉSILIENCE  
DU RÉSEAU**

**DÉTECTER LES MAILLONS  
MANQUANTS ET Y PALLIER**

**DÉTECTER LES MAILLONS FAIBLES ET  
PRÉVOIR DES PLAN B AU CAS OÙ**

**JOUER SUR COLLECTIF-  
MUTUALISATION**

- Transparence des prix
- Avoir une bonne communication entre acteurs
- Avoir des lieux d'échange et de travail collectif



# Construire la résilience

## LES INSTITUTIONS POURRAIENT AIDER EN...

5

**... STRUCTURANT  
LE MARCHÉ**  
(DÉVELOPPEMENT  
D'UNE GOUVERNANCE  
TERRITORIALE)

Développer les 4 proximités  
(production, transformation, achat, consommation)

Ancrer les valeurs ajoutées dans le territoire

... Attribuant des aides financières ciblées

**... ATTRIBUANT  
DES AIDES  
LÉGISLATIVES**

Informar les acteurs sur les lois générales

Former les acteurs aux marchés publics

**INFORMER LES  
LÉGISLATEURS  
DES BESOINS  
(LOBBYING)**

Demander l'alléger et/ou l'adaptation  
les lois sanitaires existantes

Faire proposer de nouvelles lois

**... AIDANT  
À LA FORMATION  
DANS CHACUN  
DES DOMAINES  
DE CE GRAPHE**

Aider à trouver des financements

Aider à trouver des formateurs

En conclusion, le chemin d'impact et le diagramme des exigences sont deux méthodes complémentaires qui contribuent à identifier dès le début les facteurs de résilience, avec un niveau de détail très fin pour identifier et mettre en œuvre les actions nécessaires.

Il est clair que ce qui est proposé doit évoluer au fil du temps, au fur et à mesure que de nouveaux concepts, de nouvelles initiatives apparaîtront.

## ⑥ Références Bibliographiques

**Hatchuel, A. et B. Weil** (2002). *La théorie C-K. Fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception*. Colloque « Sciences de la conception », Lyon.

**Weilkiens T.** (2008). *Systems Engineering with SysML/UML: Modeling, Analysis, Design*. Morgan Kaufmann / The OMG Press. ISBN 0-12-374274-9.

Mes contacts  
pour en savoir plus



**Jean-Luc PARIS**

[jean-luc.paris@sigma-clermont.fr](mailto:jean-luc.paris@sigma-clermont.fr)

**Olivier DEVISE**

[olivier.devise@sigma-clermont.fr](mailto:olivier.devise@sigma-clermont.fr)

**Stéphane FOURNIER**

[stephane.fournier@supagro.fr](mailto:stephane.fournier@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

# SyAM

Systèmes  
Alimentaires  
du Milieu

Les rédacteurs de ce livrable sont :



**Carole Chazoule et Mathieu Désolé,**  
enseignants-chercheurs, Isara, EA Laboratoire d'Etudes Rurales



**Stéphane Fournier et Ronan Le Velly,**  
enseignants-chercheurs, Institut Agro - Montpellier SupAgro,  
UMR Innovation



**Nicolas Brulard,**  
Dr consultant, Bureau d'études Ferme de Gally

**Jean Luc Paris et Olivier Devise,**  
enseignants-chercheurs, SIGMA, UMR...



**Stéphanie Tabai et Laurent Joyet,**  
Chambre Régionale d'Agriculture, Auvergne-Rhône-Alpes



**Françoise Molegnana et Jeannette Pegon,**  
Auvergne Rhône Alpes Gourmand

Pour citer ce document :

Chazoule C., Joyet L., Brulard N., Désolé M., Devise O., Fournier S., Le Velly R., Molegnana F., Paris J.L., Pegon J., Tabai S. (2020). *SyAM, des outils pour développer la durabilité des systèmes alimentaires*, Projet PSDR4 SyAM.

Accédez à l'ensemble des ressources créées dans le projet SyAM  
sur le site internet de l'Isara :

<https://isara.fr/recherche/systemes-alimentaires-durables-2/syam>

# SyAM

Systèmes  
Alimentaires  
du Milieu



## Les PSDR c'est quoi ?

Le Programme de recherche "Pour et Sur le Développement Régional" (PSDR) étudie le rôle joué par les activités économiques (en premier lieu l'agriculture, l'agro-alimentaire, les transports) et les espaces ruraux et périurbains dans les dynamiques territoriales. Porté par l'INRAE, en collaboration avec des Régions françaises, il a pour but de contribuer au développement régional et territorial via des opérations de recherche-développement réalisées en partenariat avec des acteurs locaux. Ce programme analyse les dynamiques à l'œuvre sur les territoires, qu'il s'agisse des processus d'innovation en matière de valorisation des ressources et de compétitivité des filières, de la préservation des écosystèmes et de l'adaptation au changement climatique, de l'évolution des relations entre espaces urbains et ruraux, ou encore de la structuration des dispositifs de gouvernance des territoires et de leur insertion dans les politiques publiques.



## SyAM, c'est quoi ?

Le projet SyAM est l'un des projet financé par le programme PSDR 4. Il s'est déroulé sur la période 1996-2020. On peut retrouver l'ensemble de ces livrables sur les sites suivants :

<https://isara.fr/recherche/systemes-alimentaires-durables-2/syam>

<https://blog.isara.fr/les-outils-innovants-des-syam>

<https://www.psdr-ra.fr/BOITE-A-OUTILS/Systemes-alimentaires-du-milieu>

## Contacts

**ISARA** : Carole Chazoule, [cchazoule@isara.fr](mailto:cchazoule@isara.fr)

**CRA Aura** : Laurent Joyet, [laurent.joyet@aura.chambagri.fr](mailto:laurent.joyet@aura.chambagri.fr)

**Auvergne Rhône-Alpes Gourmand** : Françoise Molegnana, [f.molegnana@comite-arag.fr](mailto:f.molegnana@comite-arag.fr)

*Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRAE, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du **Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI)***

