



### Référent Recherche

Carole CHAZOULE,  
Isara  
cchazoule@isara.fr

### Référent Acteur

Laurent JOYET, CRA AURA  
laurent.joyet@aura.chambagri.fr

### Laboratoires

- ISARA, LER Lyon, Carole Chazoule, Mathieu Désolé, Philippe Fleury
- Institut Agro - Montpellier SupAgro, UMR Innovation, Stéphane Fournier, Ronan Le Velly
- AgroParisTech, UMR Territoires Laurent Trognon
- SIGMA, Jean Luc Paris
- INP Grenoble, Nicolas Brulard, Van Dat CUNG

### Partenaires

- CA Isère, Geoffrey Lafosse
- CA Rhône, Marie Pierre Couallier
- CA SMB, Maëlle Talichet
- ARAG, Françoise Molegnana

**Systèmes  
alimentaire du milieu,  
Partenariat  
stratégique,  
Innovations,  
Territoires**

Le projet vise à la fois la connaissance de systèmes alimentaires hybrides et le développement d'outils pour les accompagner vers plus de durabilité. Ses résultats ont permis d'appréhender un processus permettant de « faire SyAM » selon une expression consacrée par les acteurs impliqués dans le projet. Alors qu'est ce que « faire SyAM » ? C'est avant tout construire un partenariat modifiant les relations entre les opérateurs. Faire SyAM c'est également construire un accompagnement spécifique permettant la stabilisation de démarches innovantes et encore peu connues.



### Figure n° 1. Les Systèmes alimentaires du milieu, c'est quoi ?

Image du Motion Design réalisé pour présenter la notion



### Problématique

*Le projet posait plusieurs questions. La première était celle de la connaissance et de compréhension de systèmes alimentaires encore peu connus que nous nommons SyAM car nous les considérons comme des formes hybrides entre des circuits courts et longs, comme un entre-deux qui méritait d'être étudié. La seconde posait celle de l'accompagnement. Comment accompagner vers plus de durabilité des organisations non stabilisées, innovantes, incertaines et vers quels objectifs, avec quels projets ? La dernière posait la question d'un processus, celui conduisant des acteurs hétérogènes à se réunir dans un projet visant des transformations profondes de leur manières de travailler et d'échanger ? Comment expliquer un tel processus et l'analyser ?*

<https://www.psd-r.fr/BOITE-A-OUTILS/Systèmes-alimentaires-du-milieu/Une-video-de-3-mn-pour-repondre-a-la-question-Les-SyAM-c'est-quoi>

## Contribution à la transition des territoires et des filières

Le projet souhaitait avoir une action sur le développement de filières durables, relocalisées, à l'échelle de la région Rhône-Alpes. Il voulait participer à leur accompagnement en développant des outils ad hoc et en les testant. Ces objectifs ont été atteints, des fiches cas mais aussi des fiches outils ont pu être construites. Deux « jeux sérieux » ont été réalisés pour accompagner le développement de deux filières, celle du 100% Roannais et celles de la cuisine Toques et Sens. Au-delà de ces outils, un suivi régulier de différents dispositifs « faisant SyAM » s'est naturellement mis en place en interaction avec les différentes structures d'accompagnement partenaires du projet.

Durant les 4 années de travail, les rencontres régulières entre les opérateurs économiques, les partenaires du projet et les collectivités territoriales ont favorisé la construction de liens forts, ils ont été la scène de nombreux échanges. Il en est ressorti de nouvelles façons de travailler, des changements de pratiques, une interconnaissance et une plus forte proximité, de nouveaux projets pour les acteurs et de nouvelles interrogations pour les chercheurs. S'il est difficile d'en évaluer les impacts aujourd'hui, il est sûr que ce travail commun et régulier autour de stages d'étudiants, de rencontres, d'ateliers de travail et séminaires, aura eu un impact sur les pratiques de tous.

Le terme SyAM inconnu au démarrage du projet a été adopté par plusieurs communautés, celle des chercheurs curieux de l'analyse de ce nouvel objet, mais aussi par celle des opérateurs économiques, par celle des structures d'accompagnement et des collectivités qui l'ont utilisé pour désigner leurs actions passées ou de nouvelles à venir. Les SyAM sont ainsi devenus non pas un modèle mais un processus se construisant chemin faisant pour conduire à une transition vers une alimentation plus durable, des filières plus résilientes et une relocalisation des chaînes alimentaires à l'échelle d'un territoire.



[https://fr.freepik.com/photos-gratuite/gros-plan-du-vieux-fermier-tenant-panier-legumes-homme-est-debout-dans-jardin-senior-dans-tablier-noir\\_10065490.htm#page=1&query=fermier&position=1](https://fr.freepik.com/photos-gratuite/gros-plan-du-vieux-fermier-tenant-panier-legumes-homme-est-debout-dans-jardin-senior-dans-tablier-noir_10065490.htm#page=1&query=fermier&position=1)



**Volet de recherche n°1**

Repérage et caractérisation des SYAM

**Volet de recherche n°2**

Enjeux de logistique et de performances

**Volet de recherche n°3**

Opérationnalisation de la notion, co-construction d'un jeu pour l'accompagnement

**Volet de valorisation n°1**

Test et évaluation d'un accompagnement auprès de SYAM préalablement choisis.

**Démarche**

Au-delà de l'organisation du projet en différents volets de recherche, nous voulons insister sur l'importance du partenariat entre chercheurs et acteurs dans ce projet. Essentiel dans les choix méthodologiques qui se sont présentés tout au long du travail, ce partenariat a favorisé une réelle co-construction des connaissances et des outils de valorisation de la recherche. Chaque temps de rencontre a été l'occasion d'échanges et d'apprentissages croisés particulièrement enthousiasmants. Ces temps de partage ont permis la mise en place d'une « culture commune » autour de la notion mais également une appropriation de celle-ci. Les trois volets de recherche ont permis d'abord d'explorer de nombreuses démarches, de comprendre comment elles fonctionnent mais aussi de travailler la question de l'accompagnement. Les volets de valorisation ont permis d'élaborer et d'expérimenter un jeu sérieux permettant de mieux comprendre les démarches et de scénariser leurs évolutions.

**Démarche**

Le projet présentait également une forte ambition pluridisciplinaire. Chaque étude a ainsi été regardée sous différents angles. Pour cela, le choix d'une méthode inductive nous est apparu le plus pertinent pour nos enquêtes. Nous avons ainsi fait le pari qu'une confrontation large avec des acteurs susceptibles de porter des démarches hybrides ou d'y participer nous permettrait, dans un travail d'aller-retour entre théories et cas concrets, de mieux comprendre et définir notre objet. Plus de 12 démarches ont ainsi été étudiées (Livret comprendre les SyAM et le rôle de ceux qui les portent. ). Pour comprendre ces systèmes nous n'en sommes cependant pas restés là et avons travaillé en commun avec les opérateurs en vue de notre second objectif : la conception et l'expérimentation d'un accompagnement pour les SyAM (Des outils pour développer la durabilité des SyAM et Le jeu SyAM) .



<https://www.psdr-ra.fr/BOITE-A-OUTILS/Systemes-alimentaires-du-milieu/Un-livret-et-une-video-pour-mieux-comprendre-les-SyAM-et-la-diversite-des-demarches-emergentes>

[https://www.psdr-ra.fr/content/download/3661/36303/version/1/file/livret%20OUTILS\\_Fiches%20SyAM%20Vdef.pdf](https://www.psdr-ra.fr/content/download/3661/36303/version/1/file/livret%20OUTILS_Fiches%20SyAM%20Vdef.pdf)

<https://www.psdr-ra.fr/BOITE-A-OUTILS/Systemes-alimentaires-du-milieu/Une-mallette-de-jeu-SyAM-Un-jeu-serieux-pour-ecrire-et-jouer-ensemble-la-partition-d-un-SyAM>

**Figure n° 2 :****Schéma des relations entre acteurs et chercheurs****Côté acteur du développement**

- Une problématique : foison d'initiatives et fort questionnement des agriculteurs mais aussi des autres opérateurs
- Une nécessité : le revenu des opérateurs économiques
- Un constat : un manque d'outillage pour « garantir » la performance

**Côté recherche**

- Comprendre et analyser l'**hybridation des systèmes alimentaires** entre circuits courts et circuits longs
- Produire une analyse de leurs performances en vue de leur optimisation
- Construire des outils d'accompagnement

Le partenariat s'est construit sur une volonté commune d'appréhender, de mieux comprendre, d'analyser mais également de permettre un accompagnement éclairé de ces démarches innovantes par les acteurs de l'accompagnement. Un contrat de confiance c'est établi au départ du partenariat autour de cet objectif commun et a perduré jusqu'au terme du projet

**Les terrains d'étude**

Nos terrains ont été choisis sur quatre territoires, le plus souvent en lien avec nos partenaires.

Le département du Rhône où nous avons travaillé plus particulièrement avec l'entreprise Sodexo et la plateforme Saveurs du coin.

Le département de l'Isère, où nous avons étudié plusieurs systèmes (les Eleveurs de saveurs iséroises, les cuisines mutualisées du conseil départemental, des plateformes de producteurs et des légumeries) mais aussi un dispositif de coordination et de gouvernance (le Pôle agroalimentaire de l'Isère).

Les deux Savoies, où nous avons travaillé avec les entreprises Leztroy et Lezsaisons.

Et enfin, l'agglomération de Roanne où nous avons plus particulièrement étudié le cas du Steak Haché 100% Charolais du Roannais avec le Pôle agroalimentaire de la Loire .



Copyright Isara



Copyright Pôle Agroalimentaire de l'Isère



Copyright LEZTROY



## Résultat 1 : Pour une première acceptation du terme

Derrière le terme « SyAM » se regroupent des démarches qui peuvent être hétérogènes mais ont en commun plusieurs caractéristiques. Tout d'abord, **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 accompagner le développement durable de filières régionales. Ces démarches, d'échelles et d'ampleurs différentes, ont comme particularité de chercher à mettre en place des partenariats innovants entre opérateurs. Leur objectif est un partage plus équitable de la valeur économique ainsi qu'une gouvernance participative et de plus fréquentes « rencontres » entre les acteurs de l'échange. Empruntant aux circuits courts par les « valeurs » qu'ils souhaitent mettre au cœur de leur organisation, les SyAM empruntent également aux circuits longs. En effet, les SyAM mobilisent un nombre d'intermédiaires et des objectifs de volume plus importants que les circuits courts. Leur échelle intermédiaire les incite 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.

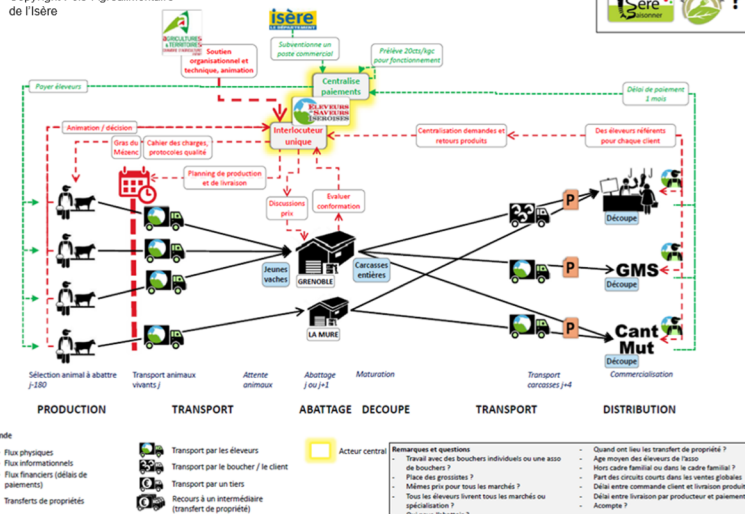
### Figure n° 3. Représentation d'un SyAM

Le cas des Eleveurs de Saveurs Iséroises (Nicolas Brulard)



[https://ec.europa.eu/eip/agriculture/sites/agriculture/files/field\\_event\\_attachments/20180206\\_ws\\_lyon\\_pres07\\_fieldtrip\\_saveurs\\_iseroises\\_breeders.pdf](https://ec.europa.eu/eip/agriculture/sites/agriculture/files/field_event_attachments/20180206_ws_lyon_pres07_fieldtrip_saveurs_iseroises_breeders.pdf)

Copyright Pôle Agroalimentaire de l'Isère



Du fait de leur configuration, les SyAM sont des lieux d'hybridation. Au sein de ces démarches se rencontrent à la fois des opérateurs qui agissent au sein de l'économie agro-industrielle dominante et d'autres qui en sont éloignés, issus de l'économie sociale et solidaire, par exemple. Les SyAM permettent aussi de nouveaux échanges entre les acteurs des filières et de territoires. Ils sont également le lieu d'apprentissages croisés pour les acteurs de l'accompagnement. Ainsi se construisent au sein des SyAM **des modalités d'action issues de mondes différents, ce qui en fait des configurations innovantes**, en termes de taille et de nombre d'opérateurs, de combinaisons de valeurs, de relations et de nouvelles régulations.

## Résultat 2 : « Faire SyAM » et cahiers des charges complets

Face à la variété des organisations que nous rencontrons et que nous étudions, les acteurs ont commencé à décrire un processus qu'ils souhaitaient accompagner plutôt que les formes organisationnelles en elles-mêmes. Ainsi est apparu dans nos discussions l'expression « faire SyAM ». La question s'était transformée, portée initialement par la recherche, elle est devenue une question collective portée par l'ensemble que nous commençons à constituer. Nous ne nous demandons plus alors ce qu'était un SyAM mais ce qui « faisait SyAM » dans les démarches que nous observons. A partir de ce moment-là, nous nous sommes intéressés au processus visant à « transformer » des circuits marchands en projet collectif, voire acteurs collectifs. **Ainsi « faire SYAM » renvoie tout d'abord à une volonté de stratégie collective impliquant des acteurs hétérogènes, une volonté de bâtir collectivement de nouveaux circuits, de reprendre collectivement la main sur l'établissement de leurs règles.** Dans le processus, faire SyAM implique de nombreux nouveaux apprentissages, il n'est en effet pas facile de reprendre la main sur des circuits de commercialisation quand on est un éleveur habitué aux circuits longs, mais il n'est pas facile non plus de travailler avec 300 fournisseurs locaux pour une cuisine centrale. Faire SyAM nécessite ainsi de nombreux ajustements, hésitations et reformulations avant d'arriver à une stabilisation de nouvelles règles de fonctionnement.

Cette stabilisation s'inscrit dans la mise en place d'un **cahier des charges** que nous avons qualifié de « complet ». Ces cahiers des charges sont « complets » en ce qu'ils impliquent une diversité d'acteurs, pas seulement les agriculteurs, et qu'ils portent aussi bien sur les biens que sur les liens. Comme dans d'autres cahiers des charges, les cahiers des charges « complets » incluent des règles portant sur la production et la transformation, mais ils cherchent aussi à caractériser la relation commerciale (prix, volumes, fréquence, durée), ainsi que l'organisation administrative et logistique ou la communication. Une fois établi, un tel cahier des charges induit la stabilisation du périmètre des acteurs partenaires. Les biens et les liens, objets des cahiers des charges complets, sont par la suite valorisés dans la communication vers les consommateurs. Ils permettent au travers d'un projet commun conduit et administré par des acteurs hétérogènes d'imaginer pour les mettre en œuvre des modes d'organisation qu'ils jugent plus désirables. C'est ainsi, l'affirmation de leur projet qui donne sens à leur action collective et permet d'en évaluer la pertinence.

Faire SYAM implique enfin pour les acteurs de penser et d'évaluer la performance de leur collectif. De nouveau, il faut insister sur la spécificité de cette démarche. S'il est fréquent de penser les performances d'un maillon dans la chaîne alimentaire, il est moins fréquent de penser l'action collective de l'ensemble des acteurs d'un circuit et les performances collectives qui en découlent.





### Résultat 3 : Jouer pour construire de nouvelles rencontres

Inspiré du Jeu de Territoire, méthode développée par AgroParisTech, le jeu SYAM est un jeu sérieux qui vise à aider les opérateurs économiques locaux, à construire ces systèmes alimentaires collectifs et plus vertueux. Le jeu vise deux objectifs principaux : (1) co-construire un diagnostic, discuter des contraintes des uns et des autres, se comprendre et analyser les difficultés qui existent à travailler ensemble ; (2) élaborer des scénarii qui imaginent des stratégies performantes et des leviers d'action. Il est un des éléments essentiel de la rencontre entre les acteurs, un lieu permettant un forum d'échange et de partage, celui qui noue l'interconnaissance. La projection des objectifs du projet collectif dans un territoire porté par un acteur leader ou par des acteurs de l'accompagnement est essentielle. Elle permet de positionner à la fois les acteurs des filières et leur contraintes, mais également les acteurs publics et tout cela en discutant des opportunités mais aussi des contraintes du territoire : une politique alimentaire est-elle présente ? La logistique est-elle facile à organiser ? Comment se construisent les flux d'information ? Sont-ils bien partagé entre les acteurs ? A bien des égards, le jeu peut être considéré comme outil utile pour construire un partenariat ou pour faciliter la levée de blocage et de nécessaire réajustement. Il participe à l'hybridation de différents monde et à la construction de nouvelles proximités !

Figure n° 4 Un jeu pour se rencontrer et réfléchir au partenariat

### Résultat 4 : Comprendre la notion de performances dans les SyAM

Au-delà d'une perception classique de la performance, ce qui fait, pour les opérateurs, la réussite d'un SyAM réside on l'a vu dans la mise en place de modèles et de règles de fonctionnement plus collaboratives. L'intérêt de créer de la valeur, va de pair avec celui de la partager équitablement. Il s'agit ici de se rencontrer, de mieux se connaître, de partager ses difficultés, de comprendre les contraintes des uns et des autres pour construire un projet et des actions collectives. Parvenir à développer une gouvernance partagée, à la faire perdurer dans le temps, notamment dans les phases de grossissement demande de développer de la confiance, de la solidarité et de l'équité. Communiquer, informer le consommateur sur les valeurs, sur la spécificité des formes de coordination le sont aussi, sur les produits, leur provenance et leur qualité. Et puis, il y a tout ce qui dans les SyAM, permet de contribuer au développement de son territoire, l'envie d'apporter sa participation à la sécurité alimentaire, à la diminution d'un impact environnemental, à la reterritorialisation de l'alimentation.

Au final, l'écoute des opérateurs montre que la principale performance d'un SyAM réside dans le développement d'un fonctionnement alternatif issu de la somme de différentes reconnections : reconnection entre les opérateurs, mais aussi des opérateurs à leur territoire, à leurs produits et aux consommateurs.

Figure n° 5 : Quelles questions se poser pour accompagner le développement et la performance d'un SyAM (Carole Chazoule, Ronan Le Velly) ?



[https://www.psdrra.fr/content/download/3661/36303/version/1/file/livret%20OUTILS\\_Fiches%20SyAM%20Vdef.pdf](https://www.psdrra.fr/content/download/3661/36303/version/1/file/livret%20OUTILS_Fiches%20SyAM%20Vdef.pdf)

### Pour aller plus loin...

- 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*, vol. 24, n° 1, p. 129-147
- Trogon L., Johany F., 2020, LE JEU SyAM. Enseignements de l'adaptation du Jeu de Territoire pour l'accompagnement de démarche participative dans un système alimentaire du milieu. In Nguyen Ba S., Lardon S., Comment adapter et hybrider les démarches participatives dans les territoires ? e-book. OPDE & PSDR 4. 14 p.
- Fleury, P., Lev, L., Brives, H., Chazoule, C., Desolé, M., 2016. "Developing Mid-Tier Supply Chains (France) and Values-Based Food Supply Chains (USA): A Comparison of Motivations, Achievements, Barriers and Limitations". *Agriculture*, Vol. 6, n°3.

### Conclusions : Accompagner

Si construire collectivement de nouveaux circuits est motivant, cela n'est pas simple. La prise d'initiative est aussi une prise de risque. Alors que les circuits existants sont fiables et stabilisés, il faut avoir conscience de l'ampleur des points à régler pour établir les nouveaux circuits : trouver les bons partenaires, définir et garantir les qualités des produits (modes de production, calibres, conditionnements...), négocier le partage de la valeur, résoudre les questions logistiques et administratives (commandes, facturation, livraison, stockage...). Atteindre ces objectifs demande d'être accompagné. Les résultats opérationnels du projet permettent à ceux qui souhaitent développer de tel démarches de mieux les comprendre pour se lancer : <https://www.psdrra.fr/BOITE-A-OUTILS/Systemes-alimentaires-du-milieu>

**Pour citer ce document :**  
Chazoule Carole et al. (2020).  
*Expérimenter et outiller l'hybridation de systèmes alimentaires entre circuits courts et circuits longs*,  
Projet PSDR SYAM,  
Auvergne-Rhône-Alpes,  
Série Les 4 pages PSDR4

### Plus d'informations sur le programme PSDR et le projet :

[www.psdrra.fr](http://www.psdrra.fr)  
[www.psdrra.fr](http://www.psdrra.fr)

### Contacts :

**PSDR en Auvergne-Rhône-Alpes :**  
Daniel ROYBIN (INRAE)  
daniel.roybin@inrae.fr  
**Direction Nationale PSDR :**  
André TORRE (INRAE)  
torre@agroparistech.fr  
**Animation Nationale PSDR :**  
Frédéric WALLET (INRAE)  
frederic.wallet@agroparistech.fr