

Accompagnement
Écosystème d'acteurs

Jeu sérieux

Participation

Système alimentaire

Auteurs

- AgroParisTech, UMR Territoires, Laurent Trognon
- CRA AURA, Laurent Joyet
- ARAG, Françoise Molegnana



- Le projet PSDR SYAM «"systèmes alimentaires du milieu", co-construction et opérationnalisation du concept en interdisciplinarité et en partenariat chercheurs-acteurs» - 2016-2019 - s'est intéressé à l'accompagnement des SyAM.
- Accompagner présente de multiples facettes qui ont été appréhendés lors de travaux de recherche-action menés en collaboration avec des acteurs de l'accompagnement, Chambres régionale et départementales d'agriculture et l'ARAG, et AgroParisTech, INRAE, et Isara.
- Ce Focus propose une synthèse d'éléments clés pour l'accompagnement des SyAM parmi lesquels : penser la postures des partenaires ; écosystème d'accompagnement ; accompagnement engagé ; Jeu SyAM.

Vous avez dit accompagner ?

Esprit, facettes et vocabulaire de l'accompagnement



- Laissons-nous guider par l'étymologie : accompagner parle de personnes qui partagent ensemble le pain et ont choisi d'aller ainsi en compagnie. *L'histoire de chacun et celle de l'objet de leurs efforts collectifs sont prégnantes.*
- Sur un chemin balisé, déjà parcouru ou à construire à et par chaque pas, au compagnon peut être appréciable la présence d'un compagnon, son soutien rassurant et son expérience facilitatrice. L'altérité est à la base d'un partage des représentations et l'écoute-questionnement à celle du dialogue. *Partages d'expérience, découvertes, inventions et bricolages feront récit.*

■ L'accompagnement apparaît lorsque l'un des partenaires sollicite pour son propre cheminement l'aide de l'autre, ou, et de manière complémentaire, anticipe ce besoin et offre ses services. Il acte le couple accompagné-accompagnant qui durera le temps de l'accompagnement, côte à côte. *L'asymétrie de la relation, de même que les représentations réciproques des postures et projets de chacun, structurent les rapports des partenaires et leurs dynamiques.*



■ Accompagner est le terme générique d'une myriade de types de relations, de pratiques et de postures dont les mots et acceptions sont variées et de compréhension variables : *faire le suivi, suivre, faciliter, conseiller, guider, tutorer, former, éduquer, soutenir, coacher, diriger, superviser, étayer, cheminer avec, conduire, escorter, etc. Difficultés, risques, incertitudes, craintes, autant qu'aspirations, désirs et dynamiques de projet sont en partage.*

■ Accompagner questionne toujours les représentations du monde, des faits, des techniques, de l'autre, etc. Et les intentions de chacun rendent illusoire la neutralité. Aussi convient-il d'en avoir conscience. Pour l'accompagné, cela a pour effet une prise de recul (réflexivité) propice à la production d'enseignements qui lui permettent d'orienter ses choix. Pour l'accompagnant, la réflexion éthique est primordiale et l'attention à la justesse de son intervention de tous les instants. *L'accompagnant, avant de s'effacer, tient un rôle de repère et d'étape dynamique qui facilite la révélation et le développement, au-delà de l'accompagné - apprenant, d'un acteur-auteur.*

■ Les méthodes, techniques, outils, dispositifs et offres d'accompagnement sont nombreux, comme les itinéraires possibles et la part réciproque de chacun dans leurs conceptions, mise en œuvre et révisions chemin faisant. *S'il existe des erreurs à éviter (par exemple confondre demande et besoin), le succès ne peut se réduire à quelques paramètres dont la maîtrise serait aisément codifiable ; compréhension des principes et adaptation sont mots d'ordre.*

■ Les métiers de l'accompagnement, nombreux et variés selon les thématiques, objets, méthodes, publics, secteurs et buts, partagent tous une volonté de progrès, d'évolution, au bénéfice de l'accompagné et le plus souvent de l'organisation dont celui-ci est membre, et par extension de la société. *L'offre d'accompagnement portée par une organisation institutionnelle est définie (publics, buts, valeurs, etc.) en cohérence avec sa raison d'être qui est généralement orientée par une politique publique.*

■ Accompagner, orienter, diriger, escorter ou encore chaperonner, le choix des mots en dit beaucoup sur l'ascendant, l'influence et la liberté sollicités et offerts par les partenaires, et leurs prudence et humilité. *Un regard impartial, averti et bienveillant peut s'avérer utile – garde-fou, aide à la décision et à la montée en compétences pour gagner en autonomie - y compris pour l'accompagnement.*

■ Concevoir un accompagnement invite aussi à définir comment et par qui sont définis les actions, les objectifs et les buts, voire, le cas échéant, la coordination des intervenants. Penser un accompagnement comme un projet permet de distinguer trois niveaux d'attention et d'action - les réalisations, les résultats et les impacts-, et ainsi d'anticiper son évaluation. *Accompagné(s) et accompagnant(s) ont à s'entendre sur les réalisations, les résultats et les impacts visés, et donc sur la méthode. Cela peut se formaliser par un engagement contractuel.*



Postures de l'accompagnement :

Voici un exercice de projection inspiré de la grille de M. Paul (2003). Il permet, comme lors des ateliers « accompagnement » du projet SyAM, de prendre du recul sur sa posture d'accompagnement. Il peut être réalisé en individuel, mais la dynamique collective offrira la possibilité d'échanges sur les représentations et, mieux, s'il est réalisé avec les acteurs d'un système d'accompagnement, renforcer celui-ci. En utilisant un post-it par idée que l'on posera en le présentant sur la grille « Guider – Conduire – Escorter » (ci-après), l'acteur répond à la question « comment décrire ma pratique de l'accompagnement ? ». Cette question peut être enrichie en distinguant par exemple des temps passés, présents et futurs, et de fait conduire à une réflexion sur la fiche de poste, le besoin de formation, etc.

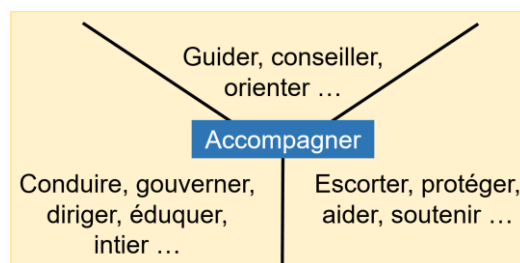
Pour un collectif d'accompagnants, le questionnement suivant peut être utile pour travailler l'offre



■ Accompagner un collectif, une équipe, un service, une entreprise, toute organisation repose toujours sur l'échelon humain et ses effets démultiplicateurs, amplificateurs et d'articulation en interne avec les autres composantes du système sociotechnique de l'organisation. Cependant, l'accompagnement est au service du système non de ses seuls opérateurs et agents. *C'est l'intelligence collective qui est visée, le système accompagné comme organisation apprenante.*

■ Le champ de l'accompagnement d'un collectif va de l'apport de solutions clés en main à la facilitation du collectif à produire et gérer lui-même ses propres solutions et résolutions. *Les évolutions des métiers du conseil et le développement de multiples domaines d'expertises correspondent à la fois à la spécialisation technique et à l'élargissement des approches offert par le verbe accompagner. Accompagné(s) et accompagnant(s) ont à se positionner et s'entendre sur leurs prérogatives et attentes.*

■ Accompagner un collectif, dont les membres sont en situation concurrentielle ou conflictuelle, interroge les accompagnants, en particuliers ceux dédiés à tels types de membre selon telle politique sectorielle, sur leurs enjeux et leurs capacités à se coordonner, à coopérer et collaborer au-delà des seuls intérêts de leurs ressortissants, protégés / affiliés. *L'écosystème de l'accompagnement est à penser et à faire vivre.*



d'accompagnement : Quelles sont nos conceptions de l'accompagnement de manière générale et relatif au projet SYAM ? Comment qualifier le besoin d'accompagnement des SyAM que nous percevons ?

De manière réciproque, une organisation qui souhaite solliciter un accompagnement pourra s'appuyer sur cette grille pour cerner son besoin et affiner sa demande. Selon les postures, le couple accompagné-accompagnant n'aura pas les mêmes présupposés, buts et modalités de collaboration.



Quand je travaillais avec nos partenaires du Comité ARAG sur l'accompagnement d'entreprises, je voyais bien que certains se focalisaient sur la solution à apporter (en tant qu'expert) ou le processus (en tant que méthodologue), tandis que d'autres étaient dans l'idée de soutenir (ce qui était mon cas). Nous étions sur des registres différents, ce qui générait de nombreuses controverses. Nos ateliers dans le projet SyAM m'ont permis de poser et de réfléchir à la manière dont chacun se situe par rapport à ces différentes facettes de l'accompagnement.

Du coup, j'ai vu combien étaient différentes nos postures, dans les représentations et dans le travail demandé par

l'entreprise. C'était un peu comme une boîte noire qu'on n'avait jamais ouverte. Cela m'a aussi aidé, parce que dans certains cas, c'est moi qui désigne ou propose le partenaire-intervenant auprès de l'entreprise selon sa problématique. Or, j'étais dans l'impossibilité de clairement justifier mon choix, les partenaires me disaient, on se fie à ton intuition !

Poser les mots sur nos postures, nos missions et les croiser avec les besoins des entreprises, m'ont aidé à clarifier mes choix et à les argumenter. Cela suppose un travail en amont, celui de se positionner sur les différents registres d'accompagnement : Là où on se sent en accord avec le besoin de l'entreprise (d'ailleurs, je dis besoin, mais l'entreprise vient d'abord avec une demande, c'est à nous d'identifier son besoin). Là où on a plus de mal à prendre une autre posture (parce que finalement le besoin est différent).

C'est l'occasion aussi de travailler nos représentations en tant qu'accompagnant. Par exemple, un partenaire-prestataire qui fonde son accompagnement sur l'apport de solutions clé en main aura quelques réticences à glisser d'une posture d'expertise à une plus d'appui.

Questionner sa posture d'accompagnant et les hypothèses sur les attentes de l'accompagné. Un témoignage à la suite des ateliers « accompagnement » du projet SyAM (2018).

Questionner pour écouter :

Travailler les représentations, les faire bouger pour offrir des prises nouvelles est au cœur de tout accompagnement. À moins de vouloir appliquer de manière systématique des recettes toutes faites, l'adaptation et l'affinage d'une intervention s'appuie sur un dialogue où l'écoute soutenue par un questionnement actif est essentielle. *Savoir écouter est un savoir questionner.*

Accompagner... Qui ?

Que révèle la demande ou l'offre d'accompagnement

Qui ?

des postures de ceux qui l'expriment et



de leurs représentations de leurs interlocuteurs ?

Comment ?

Produire des questions dont l'itération des formulations est nécessaire tout au long d'une démarche d'accompagnement du changement, de sa conception initiale à la prise de congé. Certaines questions sont connues et si simples qu'elles sont oubliées ou trop peu approfondies. D'autres, plus

complexes et aux conséquences parfois inattendues, présentent une certaine nouveauté pour les acteurs de l'accompagnement, les interrogeant par exemple sur leur métier, fiche de poste, compétences. Quoi, qui, comment, où et quand accompagner ? Et un préalable : qui porte le vœu d'un SyAM ? Quelle personne avec quelle(s) casquette(s) ? Opérateur de la supply chain, collectivité territoriale, société civile, groupe mixte ou non, acteurs de l'accompagnement ? Demande ou offre d'accompagnement ? Quels sont les besoins, comment les révéler ? Besoins du SyAM, de telle(s) partie(s) prenante(s), du territoire, du praticien de l'accompagnement ou/et de son organisation ? Des controverses ? Que révèle la demande ou l'offre d'accompagnement des postures de ceux qui l'expriment et de leurs représentations de leurs interlocuteurs ? Ces postures et représentations sont-elles congruentes ? Quel degré d'engagement ? Quelle est ma posture ? Apporter ou demander la solution ? Faire à la place ou faire monter en compétence ? Accompagnement d'un processus, d'un projet, du système ? Entrée par l'individuel ou le collectif ? Quel degré de développement / maturité du groupe et du système à accompagner ? Quels objectifs sont visés ? Demande en situation de crise ou non ? etc.

Accompagner un Système Alimentaire du Milieu

Un SyAM...

Le concept de SyAM définit un système alimentaire qui vise la performance globale fondée sur la triple performance économique, environnementale et sociale. Ouvert et intégratif, il ne se surajoute pas aux nombreuses approches de différenciation qui se focalisent, chacune, sur un caractère particulier de l'offre (le territorial, le local, le terroir, l'environnemental, l'équité, le pilotage de la chaîne logistique, etc.). Il propose une éthique renouvelée de la filière agroalimentaire étendue aux collectivités territoriales et ONG. Cette éthique, par ses principes, oriente et cadre actions et décisions. De fait, le concept de SyAM est militant au sens où il vise moins à décrire des faits qu'à impulser et accompagner une transition agro-alimentaire durable par petits pas. Ce qui fait système dans un SyAM se structure, se coordonne et se déploie grâce à une gouvernance qui favorise et permet le partage des valeurs entre les partenaires. Ces valeurs, variées et ne se réduisant pas à la seule dimension économique, constituent le liant du système. C'est tout cela que l'on propose d'accompagner dans la construction d'un SyAM et le Jeu SyAM est l'un de ses outils (Cf. §3).

Demande et besoins des acteurs ...

Un travail sur les représentations :

Lors du projet de recherche les acteurs de l'accompagnement ont établi un tableau des demandes et besoins des opérateurs de SyAM. Sa lecture montre l'intérêt de remonter de la demande aux besoins, et de distinguer un besoin de l'ordre de l'assistance technique (montage de projet par exemple), de celui d'un accompagnement au développement. Certains points attendent une réponse simple, univoque qui s'appliquerait à tous, tandis que ce à quoi ils renvoient serait à traiter à chaque fois de manière singulière, c'est-à-dire adaptée aux spécificités du cas, comme dans toute stratégie de distinction. Ainsi, par exemple, traiter le besoin relatif aux valeurs (Tableau ci-contre) restera superficiel si l'on se contente d'apporter une grille d'identification de celles-ci. C'est pourquoi, on préférera par exemple travailler avec les partenaires du SyAM sur *leurs* valeurs, la manière dont *ils* en parlent, en relation avec quoi, comment *ils* comprennent celles de *leurs* clients et fournisseurs, et réciproquement, tout en leur donnant à voir et entendre les représentations exprimées, bases d'une co-construction du SyAM avec leurs partenaires.

Aussi, outre des apports factuels et techniques, pour lesquels une demande de conseil ou d'accompagnement peut être formulée et des apports diffusés chemin faisant, nous incitons à considérer l'accompagnement d'un SyAM comme un travail sur les représentations. La dynamique concerne en effet les regards croisés des parties prenantes, accompagnés et accompagnants, sur eux-mêmes, entre eux et sur les objets, dynamiques,

« Un SYAM est un réseau d'interactions institutionnalisées entre des acteurs localisés visant à la pérennisation d'un partenariat stratégique pour la relocalisation de chaînes de production / transformation / distribution. Des stratégies de volume alliées à une qualification innovante (différenciation) permettent une certaine efficience économique. Une gouvernance participative du réseau et une transparence au niveau des stratégies renforcent l'engagement des acteurs et un processus de reterritorialisation est à l'œuvre. Les acteurs publics jouant de plus un rôle facilitateur, le système possède une capacité de résilience. »

Au sein du projet SyAM, le mot **acteur** n'a pas le sens générique que nous lui connaissons dans le programme PSDR et dans les travaux portant sur le développement territorial. À la demande des acteurs du projet, un « acteur », ici, est celui qui accompagne un SyAM et ses **opérateurs** (opérateur d'une filière et, par extension, toute partie prenante, y compris collectivité territoriale).

Analyse des besoins

Quelles sont les valeurs qui réunissent les acteurs autour du projet ?

Comment fait-on émerger les valeurs ?

Quels sont les objectifs communs partagés ?

Qu'est-ce qui fait que les acteurs se rassemblent autour de ce projet ?

concerne en effet les regards croisés des parties prenantes, accompagnés et accompagnants, sur eux-mêmes, entre eux et sur les objets, dynamiques, espaces, etc. qui les concernent. Pour un SyAM, cela interroge tout particulièrement les représentations que :

- les opérateurs se font : de leurs fournisseurs et clients actuels et potentiels (méconnaissance des métiers, contraintes, pratiques, valeurs) ; des consommateurs et de leurs attentes ; des autres partenaires potentiels comme les collectivités territoriales ; de la qualification et des valeurs d'une offre (au-delà du seul produit) ; du local et du territoire, etc.
- Côté acteur de l'accompagnement, sa posture et la nature et la forme de ses apports possibles sont en premier lieu interrogés, mais aussi l'écosystème d'accompagnement auquel il participe.

À certains égards, il est possible d'évoquer une hybridation des représentations lors d'un processus d'accompagnement, et qu'un SyAM est rendu possible grâce à une *hybridation des représentations*. Ainsi, aux questions générales de tout accompagnement s'ajoutent celles qui interrogent les diverses facettes qui fondent un SyAM et pour lesquelles un accompagnement peut être anticipé. En premier lieu : logistique (supply chain management) ; coordination, gouvernance et leurs outils et dispositifs ; les valeurs, leurs partages et la chaîne de valeurs (Values Based Food Supply Chain) ; recherche de la triple performance et stratégie de différenciation. Mais aussi, ce qui est souvent largement offert par une chambre d'agriculture ou l'ARAG : qualification du produit et de l'offre (au-delà du seul produit), et promesse commerciale ; (ré-) ancrage local et territorial et la question de la proximité ; management de la croissance et nouveaux clients (en particulier GMS).

Enfin, puisqu'il s'agit d'accompagner un développement, on sera attentif au degré de maturité du système et de ses opérateurs vis-à-vis de ce processus. Dans un premier temps un opérateur peut solliciter un accompagnement ou un acteur y inciter. Dans une autre étape, ce sera peut être le système qui, en tant qu'entité, pourra s'autosaisir pour demander un accompagnement et même proposer à ses membres de les accompagner. La formalisation de l'entité et l'internalisation de l'ingénierie ad hoc pouvant alors être envisagées.

Constitution d'un écosystème d'accompagnement :

L'idée d'écosystème de l'accompagnement d'un SyAM a commencé à circuler au sein du projet de recherche lorsque, à la suite des ateliers « accompagnement » et « accompagnement et valeurs » (2018). Les acteurs ont réfléchi sur leur posture d'accompagnant et celles des accompagnés, et sur les attentes, demandes, contraintes et besoins réciproques. Si accompagner un SyAM consiste à promouvoir certaines valeurs de partage et à déplacer la logique concurrentielle de l'inter-entreprise à l'inter-supply chain, cela ne questionne-t-il pas les pratiques et logiques des acteurs de l'accompagnement habituellement centrés sur leurs ressortissants. Accompagner chacun des membres d'un SyAM dans la promotion, le soutien ou la défense de ses intérêts particuliers, est différent de l'accompagnement de l'organisation dont celui-ci est membre ou pourrait être contributeur. Parmi les acteurs de l'accompagnement, une part historique est constituée par les organisations professionnelles, interprofessionnelles et consulaires, l'autre est formée des cabinets d'études et de consultants privés. Dans les deux cas, l'offre d'accompagnement est parfois autant une proposition qui anticipe la demande, et, pour les premiers, elle est marquée par une politique publique territoriale et sectorielle.



De fait, la théorie de la neutralité de l'accompagnant dans l'accompagnement est toute théorique. Les interactions humaines ne peuvent être que subjectives, et en matière de développement la diffusion des bonnes pratiques et de nouveaux référentiels est généralement incluse dans les apports de l'accompagnant qui d'ailleurs l'oriente parfois autant que la demande et constitue les grilles qui lui permettent de cerner les besoins de l'accompagné. Ici sont interpellées éthique et déontologie professionnelles.

Les politiques publiques que les agents de l'accompagnement relaient sont celles qui visent à impulser une dynamique marquée par les valeurs et les analyses d'une époque en proie à des problématiques et des enjeux complexes. Dans le domaine agri agro alimentaire (et environnemental), les politiques qui, par exemple, ont fait suite aux quotas laitiers dans les années 80, ont soutenu la diversification avec de nombreux courants, des « produits fermiers » et filières qualité plus ou moins ancrées dans un terroir, aux circuits courts et produits citoyens, jusqu'aux projets alimentaires territoriaux aujourd'hui, pour n'en citer que quelques facettes. Il est en effet question de ressources et capacités locales et de potentiels de marché différents à partir desquels plusieurs modèles de développement peuvent coexister, y compris en s'hybridant. De fait, l'accompagnement devra toujours s'inventer en définissant les articulations les plus adaptés entre besoins et compétences d'accompagnement.

Au-delà des spécialisations et expertises de chacun des acteurs de l'accompagnement, le fait que ceux-ci participent à et de la mise en œuvre de la territorialisation d'une politique publique, qui s'inscrit dorénavant dans les principes de la soutenabilité, est a priori favorable à la conception de l'accompagnement des SyAM. Un écosystème de l'accompagnement suppose qu'une coordination des efforts soit être inventée pour que chacun s'investisse à la fois pour ses ressortissants et pour leurs SyAM. En s'inspirant des principes et des valeurs d'un SyAM, diverses pistes pourraient être envisagées pour faciliter cette coordination : un dispositif de gouvernance partagée, un annuaire des compétences, la constitution de binômes d'accompagnants aux ressortissants et pratiques différentes, ou encore, en s'inspirant du coaching, une pratique du contrat d'engagement avec le collectif accompagné ou/et avec ses membres. La piste ainsi ouverte pourrait se poursuivre en intégrant l'accompagné(s) à la gouvernance de l'écosystème de l'accompagnement.

Notre réflexion a basculé alors que nous réfléchissions entre acteurs sur ce que voulait dire faire SyAM en termes de gouvernance et de relations entre les opérateurs, quand précisément nous nous sommes interrogés pour savoir si ce que nous disions pour le SyAM et ses opérateurs ne s'appliquerait pas aussi à nous, acteurs de l'accompagnement. Ce que l'on dit aux opérateurs ne faudrait-il pas que l'on se l'applique à nous aussi ? Des opérateurs de SyAM qui ne se connaissent pas, sont hyperspécialisés, etc. Effet miroir, effet boomerang ! On s'est dit « *tout ça, c'est aussi vrai pour nous...* ». À l'effet "Waouh !" il faut aussi ajouter ce que l'on a vu avec le pôle agroalimentaire isérois qui justement avait vocation à créer un lieu, un centre d'échange entre des acteurs du développement alimentaire du département pour que chacun puisse avoir un lieu pour dire, entendre, échanger, se connaître, et faire émerger des projets.

En travaillant sur ce Focus, le terme "neutralité" nous a faits réagir. Oui, on est tous hyper attachés à cette valeur de la neutralité, et oui, on est tout sauf neutre ! Nous sommes chacun marqués par la culture de nos entreprises, et moi, par exemple, en chambre d'agriculture, par les positions de mes élus etc. Tu me demandais comment on appelle les opérateurs pour lesquels nos structures sont dédiées ? Ce sont des ressortissants, et pour nombre d'acteurs de l'accompagnement, ce sont *leurs* ressortissants. Pour moi, on est en capacité de construire un écosystème quand on n'est plus à se dire *mes* ou *tes* ressortissants, *tes* ou *mes* entreprises, etc. Mais quand nous sommes en capacité, collectivement et en intelligence collective, à nous poser la question *comment, tous, avec nos prérogatives, on se met au travail pour un bien commun ?*

La notion de SyAM nous bouscule d'autant plus sur notre écosystème de l'accompagnement, que le sujet de l'alimentation et de l'alimentaire n'est le sujet d'aucun acteur en particulier mais de tous et exige un "faire-ensemble". Ce qui serait impossible si chacun s'enfermait dans une posture où il est uniquement dans la défense de ses ressortissants. L'approche écosystème doit permettre de dépasser ça. C'est la condition pour mettre en œuvre enfin une vraie coopération. Penser l'accompagnement des SyAM est à ce prix.

Émergence de la notion d'écosystème d'accompagnement. Témoignage de Laurent Joyet (CRA AURA)

Le Jeu SyAM : un dispositif d'accompagnement systémique et synthétique

Un outil de diagnostic participatif prospectif et de mise en projet

Le Jeu SyAM est un jeu sérieux inspiré du Jeu de Territoire (Lardon, 2013). Il permet de rassembler les opérateurs d'un SyAM pour mener ensemble une réflexion approfondie sur les représentations de chacun en suivant le fil conducteur d'un diagnostic partagé, participatif et prospectif.

Dans l'esprit du concept de SyAM, il favorise un travail de co-construction guidé par le respect des valeurs du développement durable, en particulier quand il s'agit de construire des relations commerciales plus équitables, travailler la relocalisation et la reterritorialisation, élaborer une offre alimentaire distinctive, etc. Il favorise la participation et les échanges entre les joueurs (une quinzaine - à 4 ou plus de 20, c'est possible, mais les dynamiques sont différentes), notamment grâce à divers supports de représentations spatiales.

Une question directrice, sur laquelle s'appuiera l'invitation au jeu et l'animation de celui-ci, est définie à partir des besoins et aspirations des partenaires du SyAM et de l'accompagnement. Au cours d'un jeu, en suivant ce fil conducteur, les joueurs élaborent un diagnostic, imaginent des scénarios d'évolution, et se proposent des leviers d'action.

Participer à un Jeu est une occasion de découverte, de partage et de prise de recul sur le SyAM étudié et son territoire, d'interconnaissance entre partenaires, de découverte du concept de SyAM, et de participation à l'émergence et à la consolidation d'une dynamique de projet innovant. Cet outil d'accompagnement d'un SyAM peut être utilisé pour initier une démarche de SyAM ou accompagner celui-ci tout au long de son développement. Le Jeu SyAM est présenté dans le Focus « Le Jeu SyAM : un outil participatif pour accompagner un SyAM ».



Inscrire la séquence Jeu SyAM dans la continuité d'un accompagnement

Le Jeu SyAM, mobilisé de manière ponctuelle, facilitera les rencontres et l'interconnaissance, l'amorce d'un projet, la diffusion des principes d'un SyAM, la co-construction d'un bilan d'étape, etc. Son inscription peut aussi se concevoir dans un **programme d'accompagnement** que les opérateurs d'un SyAM solliciteraient ou/et que l'écosystème d'accompagnement pourrait proposer. Ainsi, par exemple, dans le cas d'un projet en émergence la focale pourrait être mise sur le diagnostic, tandis que dans le cas d'un SyAM « mûre », l'investissement porter davantage sur la production de scénarii. La formulation de la question directrice permet d'affiner l'orientation de la réflexion soutenue par le jeu, par exemple sur la structuration du système d'opérateurs, la gouvernance, le partage des valeurs, la qualification des produits et de l'offre, etc.



Le Jeu SyAM, un dispositif au service d'un accompagnement engagé

La notion de SyAM est apparue pour rendre compte d'hybridations dans le champ des alternatives au modèle économique dominant dans le champ des systèmes alimentaires. La volonté de changement va avec une dynamique de reprise en main par les acteurs de ce qui les concernent.

Le Jeu SyAM se présente donc, par ses fiches thématiques spécifiques, mais aussi par la dynamique de ses participants, comme un outil d'animation au sens premier. Il permet d'insuffler une dynamique propre à l'impulsion et au soutien d'un changement, voire d'une transition, vers des modalités et des pratiques dont les composantes clés d'un SyAM constituent les paramètres principaux.

Inscrire une séquence Jeu SyAM dans une continuité, c'est relever le double défi de la réflexivité et du retour de chacun des partenaires à son seul quotidien. Nous préconisons en effet, d'une part, de donner une place aux retours d'expérience du jeu, et, d'autre part, de penser l'itinéraire méthodologique pour anticiper l'inscription du jeu dans un processus d'accompagnement au long cours, en particulier la préparation de l'étape qui suit un jeu, lorsque des propositions sont à mettre à en œuvre, des besoins, désirs et affinités se sont révélés et affirmés, quand l'esprit du commun est bien présent.



La mise en œuvre du Jeu rassemble ainsi des opérateurs du système alimentaire qui souhaitent rester compétitifs sur le marché sans renoncer à leurs valeurs. Il s'agit d'articuler les fondamentaux de la gestion logistique (supply chain management) et la recherche de la triple performance visée par le développement durable (prosperité économique, qualité environnementale et justice sociale). L'analyse stratégique, qui n'est plus celle du chacun pour soi, mais davantage de la coopération et des alliances, préconise un changement de regard notamment sur ce qui va permettre la mise en œuvre d'une gouvernance partagée, condition pour que chacun se sente partenaire.

Le concept de SyAM décrit moins une réalité objective facile à catégoriser qu'un projet à co-construire et, nous le pensons, à accompagner. De fait, ce concept est militant et son accompagnement engagé : défendre des valeurs, soutenir des opérateurs et leurs systèmes, et participer ainsi à la mise en œuvre de la territorialisation d'une politique publique s'orientant des principes de la soutenabilité. Au-delà des spécialisations et expertises de chacun des acteurs de l'accompagnement, penser l'accompagnement d'un SyAM questionne donc leurs pratiques et postures, et de manière plus générale l'accompagnement. En effet, ces valeurs et pratiques promues dans un SyAM sont-elles aussi présentes dans l'accompagnement de ces SyAM ? En s'interrogeant ainsi les acteurs de l'accompagnement ont formulé l'idée d'écosystème de l'accompagnement où une coordination des efforts doit être inventée pour que chacun s'investisse non seulement pour ses ressortissants mais peut être davantage pour le SyAM dont ils sont membres. Cela interroge aussi la place de l'accompagné dans cet écosystème de l'accompagnement, ainsi que celle des politiques publiques. De fait, plus que nous ne l'aurions imaginé, le concept de SyAM, son opérationnalisation concrète sur le terrain, et ses accompagnements possibles, portent et impulsent, une dynamique de sens et de valeurs qui constitue le liant d'un décider et faire ensemble. Un tel accompagnement s'avère engagé au service du développement territorial.

Pour aller plus loin...

- Chazoule C., Le Velly R. (2018) Que nous apprennent ces expériences de SyAM ? Un premier bilan, Projet PSDR SyAM, Auvergne-Rhône-Alpes, Série Les Focus PSDR4. 6 p.
- Désolé M., Trognon L., Johany F., (2020). Le Jeu SyAM « Steak haché 100 % Charolais du Roannais », Projet PSDR SyAM, Auvergne-Rhône-Alpes, Série Les Focus PSDR4.
- Désolé M., Satre-Vial, M., Trognon L., Johany F., (2020). Le Jeu SyAM « Approvisionnement de la cuisine centrale Toque et Sens », Projet PSDR SyAM, Auvergne-Rhône-Alpes, Série Les Focus PSDR4.
- Trognon 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 ? PSDR4.
- Trognon L., Johany F., Désolé M., Tabai S., Molegnana F. (2020). Le Jeu SyAM : un outil participatif pour accompagner un SyAM, Projet PSDR SyAM, Auvergne-Rhône-Alpes, Série Focus PSDR4
- Renseignement sur le Jeu SyAM et téléchargement de la mallette : <https://umr-territoires.fr/jeu-syam>

Contacts PSDR :

PSDR Rhône-Alpes :

Daniel ROYBIN (INRA)

daniel.roybin@inra.fr

Direction Nationale PSDR :

André TORRE (INRA)

torre@agroparistech.fr

Animation Nationale PSDR :

Frédéric WALLET (INRA)

frederic.wallet@agroparistech.fr

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

www.psd.fr

www.psd-ralp.fr

Pour citer ce document :

TROGNON, L., JOYET L., MOLEGNANA F. (2020). *Accompagner un SyAM*, Projet PSDR SyAM, Auvergne-Rhône-Alpes, Série Focus PSDR4



Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement d'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)**.

