



HAL
open science

Coopération entre agriculteurs et artisans commerçants dans les circuits alimentaires de proximité.

Pascal Aubrée, Yuna Chiffolleau, Alexandra Villarroel

► To cite this version:

Pascal Aubrée, Yuna Chiffolleau, Alexandra Villarroel. Coopération entre agriculteurs et artisans commerçants dans les circuits alimentaires de proximité.. Innovations Agronomiques, 2018, 63, pp.57-69. 10.15454/1.5191146083831995E12 . hal-02629336

HAL Id: hal-02629336

<https://hal.inrae.fr/hal-02629336>

Submitted on 27 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

Coopération entre agriculteurs et artisans commerçants dans les circuits alimentaires de proximité

Aubrée P.¹, Chiffolleau Y.², Villarroël A.³

¹ FRCIVAM Bretagne, 17 rue du Bas Village, C.S. 37725, F-35577 Cesson-Sévigné Cedex

² INRA SAD Montpellier, Place Pierre Viala, F-34060 Montpellier Cedex

³ GAEC et Sociétés, 11 rue de la Baume, F-75008 Paris

Correspondance : pascal.aubree@civam-bretagne.org

Résumé

Les circuits courts font l'objet d'un nombre croissant de travaux en France depuis leur mise à l'agenda politique. Cependant, les circuits courts et de proximité mettant en œuvre localement un partenariat entre l'agriculteur et un intermédiaire ou un prestataire restent relativement méconnus malgré des attentes croissantes. Dans un contexte économique où certaines filières longues se retrouvent fragilisées, les coopérations entre acteurs économiques locaux sont porteuses d'espoir aussi bien à l'échelle des exploitations que des territoires. L'accompagnement de ces nouvelles dynamiques implique par conséquent une étude fine de ces relations partenariales. L'analyse d'un panel d'initiatives identifiées collectivement au sein du projet INTERVAL a permis d'appréhender et de décrypter les points spécifiques qui constituent des éléments de blocage ou de vigilance en matière de coopération. A partir de ces éléments d'analyse et de l'apport d'expertise d'ordre juridique, sociologique et économique, les étapes clé ont également été identifiées, ainsi que des outils et méthodes visant à faciliter la construction et l'accompagnement de dynamiques multi-acteurs sur les territoires. Enfin, une typologie de ces dynamiques partenariales a été élaborée et des grilles d'évaluation des plus-values générées par ces coopérations ont été construites et testées sur un panel d'initiatives afin d'en dégager des éléments d'analyse pour les acteurs économiques parties prenantes et à l'échelle des territoires.

Mots-clés : partenariats, coopération localisée, circuits courts, territoires, plus-value

Abstract: Tools and methods to promote cooperation between economic actors serving local food circuits

The short circuits meet in a relevant way the environmental and food challenges of agriculture and territories. However, proximity circuits implementing a partnership between the farmer and an intermediary or provider are relatively unknown and are subject to increasing expectations. In an economic context where certain long value chains are weakened, the cooperation between local economic actors brings hope both at farm and territory levels. Accompanying these new dynamics therefore involves a detailed study of these partnerships. The analysis of a panel of initiatives identified collectively made it possible to apprehend and to decipher the specific points which constitute elements of blocking or vigilance in the field of cooperation. From these elements of analysis and the contribution of legal, sociological and economic expertise, we also identified the key steps, as well as tools and methods to facilitate the construction and support of dynamic multi-actors in the territories. Eventually, a typology of these partnership dynamics has been elaborated and valuation grids generated by these cooperations have been built and tested on a panel of initiatives in order to extract elements of analysis for the economic actors and at the territorial level.

Keywords: partnership, local cooperation, short-food chains, added-value

Introduction

Les circuits courts alimentaires ont longtemps été réduits, notamment par les acteurs agricoles, aux systèmes de vente directe entre producteur et consommateur (Chiffolleau, 2017). Si cette forme d'organisation présente des intérêts réciproques pour les producteurs et les consommateurs, elle tend à marginaliser voire exclure les autres acteurs économiques de l'alimentation (artisans et commerçants) qui peuvent également contribuer au soutien de l'agriculture, en particulier sur leur territoire, à travers des circuits courts et de proximité. Le développement de la vente directe par les producteurs entraîne parfois des situations, vécues ou ressenties, de forte concurrence chez ces autres acteurs économiques.

Renforcer la coopération entre les acteurs économiques de l'alimentation partageant un même territoire fait pourtant émerger des dynamiques *a priori* intéressantes sur les plans économiques, environnementaux et sociaux. Si des exemples de coopération autour des circuits courts et de proximité existent, des freins d'ordre opérationnel (logistique, temps...) mais aussi culturel et relationnel (identité forte de chaque « métier », manque de formation et d'interconnaissance, préjugés...) sont mis en avant par les acteurs concernés.

Le projet Interval, financé par le Casdar, s'est articulé en deux volets dont les objectifs étaient les suivants :

1- L'étude des dynamiques d'organisation des acteurs des circuits courts et de proximité par :

(i) l'analyse et la caractérisation des stratégies économiques et des réseaux d'acteurs autour des circuits courts et de proximité ; (ii) l'identification des freins et leviers au développement des relations partenariales autour des circuits courts.

2- La mise au point, le test et la diffusion de méthodes d'accompagnement favorisant les synergies multi acteurs autour de l'alimentation à l'échelle des territoires.

1. Caractérisation des mécanismes de coopération entre acteurs économiques autour de l'alimentation locale

L'analyse de cas de coopération entre acteurs économiques nous confirme qu'il n'existe pas une configuration unique d'organisation des circuits courts et de proximité, mais une multitude de formes et que leur développement dépend fortement du contexte où les activités sont techniquement implantées et socialement encadrées. On peut parler de **configurations fortement contextualisées**.

Nous avons pu identifier les acteurs, les structures et les outils intervenant dans les circuits et vu que différentes formes de coordination peuvent être mobilisées. La dimension territoriale est importante, elle combine une proximité spatiale avec des proximités cognitives, relationnelles (Bouba-Olga, Grossetti, 2008). Les coordinations mobilisent différentes interactions : sociales, marchandes, reliées par des dispositifs, des outils ou des acteurs. Dans la diversité des exemples, plusieurs mécanismes sont mis en avant par les acteurs eux-mêmes comme importants à prendre en compte pour construire une coopération bénéficiant aux différentes parties prenantes.

1.1 Une absence de lien de subordination

Les personnes intégrant la démarche de coopération sont des acteurs indépendants qui souhaitent travailler ensemble, mais **sans partager de lien de subordination entre eux**. La question du salariat est donc par principe exclue du champ considéré puisqu'on se situerait sur une relation plus classique de travail conjoint au sein d'une même organisation économique, avec, de fait, un positionnement hiérarchique entre les acteurs (employeur / employé). Cela n'enlève rien au fait que des expériences de salariat entre métiers différents (par exemple un groupement d'éleveurs employant un boucher) peuvent

apporter des plus-values intéressantes. Mais le fait de coopérer entre acteurs économiques aux structures indépendantes apporte des spécificités qui sont l'objet sur lequel nous avons travaillé et que nous souhaitons mettre en avant.

1.2 Une volonté d'adhésion et un partage d'objectifs communs

L'implication des acteurs au sein d'un dispositif ou d'une filière, ainsi que leur sortie, se fait de façon volontaire, ni par défaut ni par contrainte. Il existe bien une liberté d'entrée dans le système. Les acteurs se retrouvent au sein de cette filière non pas par obligation mais parce qu'ils se rejoignent autour d'objectifs et d'intérêts partagés. Cet intérêt se situe en ce cas au niveau territorial où les objectifs économiques se couplent alors à des objectifs tels que la dynamisation de la vie locale par exemple.

1.3 Un encastrement social des relations marchandes : l'importance de la confiance

Dans un circuit court et de proximité, les acteurs doivent pouvoir, en confiance, échanger et se mettre d'accord sur des points importants de leur collaboration, principalement autour des questions de prix, de qualité et de critères à respecter. Ces accords, établis de façon transparente, peuvent être oraux ou matérialisés via un contrat écrit.

La confiance, qui relève de la dimension sociale du développement durable, peut être motivée par des considérations morales ou culturelles qui vont bien au-delà du seul calcul économique sans toutefois évacuer celui-ci. La réflexion autour du prix de vente en fonction des conséquences financières de l'approvisionnement local est ainsi intégrée dans une démarche pédagogique auprès du consommateur (Prévost, 2012).

Notre étude confirme ainsi que la construction d'un circuit court et de proximité est « encadrée » dans des relations interpersonnelles construites sur la confiance. Toutefois, elle montre bien que **l'encastrement social de l'acte marchand ne se développe pas contre l'échange économique mais au contraire participe à le modifier** en permettant de mieux prendre en compte les valeurs et les attentes des acteurs impliqués (Granovetter, 2000).

1.4 L'interdépendance des structures économiques

Chaque partie prenante retire de la coopération engagée des implications financières sur son activité. En ce sens, les acteurs, aux structures économiques distinctes, sont interdépendants, pour tout ou partie des résultats économiques de leur activité. La réussite du projet commun a un impact sur les projets entrepris par chacun des acteurs.

1.5 Temporalité longue

Les coopérations qui se mettent en place entre acteurs se font sur des pas de temps longs. La coopération ne s'établit pas sur un rapport ponctuel ou épisodique. Elle doit s'ancrer dans un minimum de durée pour être effective. Cela s'explique entre autres par cette **nécessaire interconnaissance entre acteurs et la relation de confiance préalable à établir**. Une démarche de coopération ne peut se restreindre à une opération marketing ponctuelle, même si elle est pensée entre plusieurs acteurs.

La notion de coopération se distingue de ce fait de celles de partenariat et de démarche multi-acteurs qui ne suggèrent pas forcément de notion économique, d'investissement de chaque partie prenante ni de contrat (qu'il soit écrit ou oral) entre elles. Ces spécificités de la coopération entre acteurs économiques pour la mise en place d'une alimentation locale entraînent des particularités dans la façon

d'accompagner ces collectifs, en se basant sur les principes d'animation de démarches multi-acteurs qui ont déjà été bien éprouvés, mais en y apportant des spécificités. Nous avons retracé ces points d'attention spécifiques à avoir, tout en les intégrant dans une démarche globale d'animation.

2. La construction des coopérations multi-acteurs

Dans cette démarche d'accompagnement, à travers les expériences de terrain des différents partenaires du projet, nous avons pu repérer deux phases au cours desquelles il est nécessaire d'apporter une attention particulière pour que les coopérations multi-acteurs autour de l'alimentation locale se mettent en place : **une phase préalable d'émergence de la dynamique multi-acteurs et de construction du dispositif de travail**, qui consistera à mettre en place les pré-requis d'une coopération économique efficace, puis **les rencontres à proprement parler**.

2.1. Identification des étapes

Phase 0 : lors de cette phase initiale, les connexions entre acteurs du territoire commencent à se mettre en place. Il s'agit pour les acteurs concernés (élus locaux, animateurs des structures de développement, acteurs économiques...) d'assurer une veille active de leur environnement et de repérer les signaux présentant un intérêt convergent, avant toute action. Un certain nombre de constantes sont régulièrement repérées. Elles sont liées à un contexte de changements et de crises agricoles et agroalimentaires. La réforme de la PAC, la succession des crises sanitaires telles que l'ESB, ont impacté les systèmes agricoles et induit des questionnements et une prise de conscience des acteurs pionniers de ces démarches. Un besoin de repenser la relation entre agriculture, alimentation et territoire a donc stimulé le passage à l'acte de ces acteurs et structures.

Phase 1 : l'émergence d'une dynamique multi-acteurs et la construction d'un dispositif de travail. Avant d'initier les rencontres entre acteurs, il apparaît nécessaire de connaître l'environnement et de s'appropriier l'historique des coopérations et des concurrences, économiques en particulier, sur le territoire concerné. Les questions suivantes se posent : comment repérer les différents acteurs concernés par le sujet sur lequel on souhaite travailler ? Comment mobiliser / intéresser ces différents acteurs ? Il s'agit de penser la construction du dispositif comme un « réseau technico-économique » (Callon, 1986), formé de différentes instances, en questionnant bien leur composition, et de réfléchir à l'articulation des temps collectifs et individuels, entre pairs et entre catégories d'acteurs.

Phase 2 : l'animation des coopérations multi-acteurs. Cette phase opérationnelle est basée sur des rencontres, réunions en salle ou sur le terrain, entre les acteurs concernés et la mise en œuvre effective de la coopération entre acteurs. L'animateur joue un rôle de facilitateur entre les différentes « parties ». Lors de la conduite de ces réunions, il est nécessaire de favoriser l'expression de chacun et la formulation de problèmes traitables, économiques en particulier, sur lesquels il est possible de construire ensemble des propositions.

2.2 L'émergence de la dynamique multi-acteurs

Cette phase d'émergence est commune à tout projet, multi-acteurs ou non, mais dans le cas des coopérations entre acteurs économiques, elle présente une importance spécifique. En effet, les acteurs qui seront ensuite amenés à travailler ensemble ne se connaissent pas forcément voire ont parfois des réticences à collaborer. Cette phase est donc longue et complexe et doit permettre de créer un terreau favorable à la coopération. Plus qu'une action concrète et opérationnelle, il s'agit d'un état de veille permanent, de la part des acteurs du développement et de l'accompagnement, des élus, des acteurs économiques, etc. En ce sens, les structures d'accompagnement de ces acteurs économiques, et notamment les agents de développement, peuvent avoir un rôle spécifique à jouer, par des postures

d'écoute fine des besoins et ressentis, pour mettre en lumière et formaliser ces intérêts communs. Cette phase d'émergence, ainsi que celle de l'interconnaissance, sont fondamentales.

D'après les travaux menés dans le projet Interval, on peut classer les facteurs d'émergence des coopérations entre acteurs économiques en cinq grandes catégories :

- Liés aux politiques locales : les élus sont alors porteurs d'un projet alimentaire local et mettent en place des politiques incitant les acteurs économiques à travailler de façon coordonnée.
- Liés aux acteurs de l'accompagnement : les agents de développement et responsables professionnels peuvent être à l'écoute, repérer des besoins et mettre en relations des personnes ayant des projets économiques convergents. Cette mise en lien peut passer par des outils d'animation favorisant l'inter-connaissance.
- Liés aux consommateurs : les scandales alimentaires réguliers influent sur le regard porté par les consommateurs sur leur alimentation. Ils sont plus soucieux de la qualité mais surtout de l'origine des produits qu'ils consomment. Cette demande nouvelle peut agir sur les pratiques des acteurs de l'alimentation et les conduire à plus de coopérations économiques locales.
- Liés à des outils de transformation : des incertitudes autour de la pérennisation de certains outils de transformation (type abattoirs, ateliers de transformation...) peuvent engendrer des coopérations entre acteurs afin de maintenir l'activité de ces outils.
- Liés à des initiatives personnelles : certains acteurs portent en eux cette volonté de coopération, de liens avec d'autres acteurs économiques, généralement dans une volonté de dynamisation de leur territoire. Ce sont à l'origine des initiatives individuelles débouchant sur des coopérations multi-acteurs.

2.3 La construction du dispositif de travail

2.3.1 Analyser la situation initiale

La compréhension de la situation globale dans laquelle s'insèrent les acteurs est indispensable pour appréhender de façon cohérente la construction et le suivi du projet. Trois niveaux interconnectés sont à prendre en compte : les acteurs, le projet de coopération, le contexte politique et institutionnel.

• **Les acteurs** : il s'agit de décrire précisément quelles sont les personnes qui sont concernées par le projet, lesquelles sont à même de s'y impliquer ou au contraire, de s'y opposer, en fonction des pratiques qu'elles mettent déjà en œuvre (coopération avec d'autres acteurs vs. démarche individuelle, vente ou achat en circuit court vs. en circuit long...). Il est nécessaire d'**avoir une connaissance approfondie de l'environnement, de l'historique des coopérations et des concurrences sur le territoire concerné**. L'analyse de réseaux (Figure 1) est un outil intéressant pour identifier ces dynamiques, mais aussi **repérer les acteurs centraux ou intermédiaires ainsi que les groupes déjà constitués**, à même d'influencer les pratiques de leurs voisins, collègues ou concurrents.

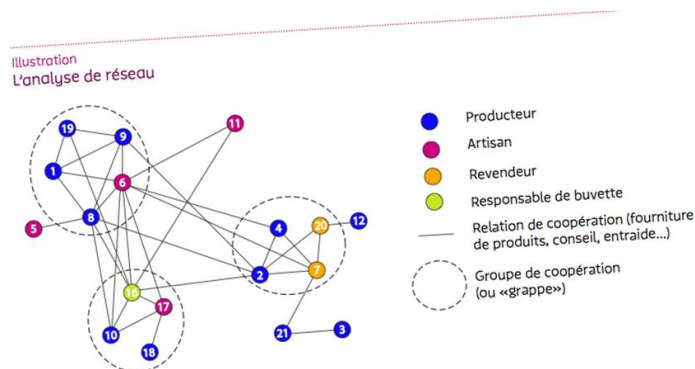


Figure 1 : Relations de coopération au sein d'un marché en circuits courts (d'après Chiffolleau, 2009)

En effet, dans les circuits courts et de proximité, nous sommes au croisement de deux univers (producteurs et artisans/commerçants) qui, même s'ils se côtoient, se connaissent peu et ont rarement des expériences de travail en commun. Des collaborations passées pourront servir de levier, d'exemple pour susciter une adhésion au projet. De même, l'analyse d'un échec passé permettra d'éviter certains écueils et de préparer des arguments en réponse aux questions qui ne manqueront pas d'être posées. Au-delà des acteurs et des groupes, il faut avoir à l'esprit les structures qui pèsent ou pas sur les relations. Il est ainsi nécessaire d'**étudier la position des acteurs institutionnels, tant du côté agricole que du côté de l'artisanat ou des commerçants**, au regard de la coopération multi-acteurs. D'une part, le point de vue de ces institutions est à même d'influencer les acteurs affiliés, d'autre part ces institutions produisent des règles pouvant bloquer ou faciliter les coopérations. Connaître, montrer que l'on s'intéresse aux jeux d'acteurs institutionnels permet de comprendre les blocages existants ou potentiels, d'aider à les clarifier et les anticiper au mieux. Toutefois, l'enjeu est d'aller au-delà des leaders institués et d'identifier, dans les territoires concernés, les personnes « au centre des réseaux » qui, en fonction de leur adhésion ou non au projet, peuvent servir de levier ou constituer un frein pour sa mise en œuvre. Il s'agit aussi de **repérer les personnes intermédiaires entre différentes catégories ou groupes d'acteurs**, qui peuvent profiter de cette position pour renforcer leur situation ou, au contraire, faciliter la coopération (Degenne, Forsé, 1994). Réaliser cet état des lieux permet d'aller au-delà des variables structurelles qui conduisent souvent à renforcer les jeux institutionnels. Ces données sur les positions dans les réseaux seront par ailleurs utiles lors de la constitution des instances de pilotage et opérationnelles du projet, qui ont intérêt à croiser les différents réseaux existants sur les territoires.

- **Le projet de coopération** : dans les cas où le projet est pressenti, voire défini, en amont des rencontres entre les acteurs économiques, il apparaît important de **prendre le temps de sa description**. Quelle est sa nature ? Qui en est à l'origine (collectivité locale, acteur extérieur au territoire...) ? Se situe-t-il au niveau méso-économique ou micro-économique ? Quels pratiques et changements de pratiques implique-t-il ? Dispose-t-on de références sur ce type de projet, de cas déjà expérimentés sur lesquels s'appuyer ? En effet, en fonction du niveau d'avancement auquel se situe le projet, les enjeux ne seront pas les mêmes, les acteurs concernés non plus. Pouvoir se baser sur des exemples similaires existant sur d'autres territoires peut permettre de rassurer les personnes engagées sur la faisabilité du projet, mais aussi d'alerter sur des points sensibles à prendre en compte. A noter : les expériences de terrain montrent que, plus tôt les acteurs concernés directement par la mise en œuvre du projet seront impliqués dans la construction de celui-ci, plus il aura de possibilités de durer dans le temps. Les consulter, les impliquer le plus en amont possible est donc préférable.

- **Le contexte politique et institutionnel** : pour pouvoir intervenir au mieux, il apparaît nécessaire de pouvoir **apporter des éléments concernant l'environnement institutionnel** du projet. Existe-t-il des politiques, locales ou nationales, qui favorisent la mise en place de circuits de proximité multi-acteurs ? Ces données constituent des éléments pouvant peser sur les prises de décision et l'engagement de chacun au sein du projet. Un soutien explicite, politique ou financier, d'une collectivité ou institution locale, peut largement contribuer à la mise en route d'un projet. Attention toutefois à ce que les acteurs qui, à terme, rendront opérationnel le dispositif, soient bien parties prenantes de l'intégralité du processus de construction du projet, afin d'éviter de se positionner uniquement en « prestataire » d'une collectivité demandeuse, ce qui engendrerait un manque réel de portage du projet.

2.3.2 Constituer les instances

On entend par « instances » les différents lieux / moments / réunions au cours desquels tout ou partie du projet sera abordé. En fonction du dimensionnement du sujet, en termes d'acteurs impliqués notamment, on pourra distinguer plusieurs niveaux / types d'instances.

- Des **instances « stratégiques »** qui ont pour rôle la définition des grands axes et une certaine validation « politique » des propositions émises. On parle ici assez classiquement de comités de pilotage ou de plénières.
- Des **instances « opérationnelles »** sous forme de groupes de travail, multi-acteurs ou entre pairs, qui permettent d'être au plus près des réalités de terrain, donc des problématiques réellement vécues par les acteurs (au-delà de principes et positionnements plus généraux/génériques qu'on pourrait avoir tendance à retrouver dans des instances de type comité de pilotage) et d'être plus opérationnel dans l'élaboration de propositions.

Chaque niveau d'action doit avoir ses objectifs propres. On n'attendra pas le même résultat d'une réunion entre pairs ou en groupe de travail thématique que d'une réunion de comité de pilotage (Candau, Ruault, 2002). De ce fait, l'animateur doit être en mesure de savoir cadrer les sujets à aborder dans chaque type d'instances. Dans certaines situations, il peut être opportun de circonscrire le rôle du comité de pilotage qui aura pour fonction principale de donner mandat aux groupes de travail thématiques et de valider les propositions faites par ceux-ci. Cela peut permettre de contourner des situations bloquées par des jeux d'acteurs « institutionnels », et de recentrer le travail sur les acteurs de terrain qui sont souvent plus à même d'avancer de façon opérationnelle car ils y voient un intérêt direct.

Dans cette phase de constitution des instances, il est important de retenir la notion de souplesse. L'animateur doit à la fois anticiper le déroulement et cadrer, un minimum, le processus, tout en maintenant une certaine souplesse. Anticiper la démarche ne doit pas être synonyme de figer le processus. Les réunions entre acteurs, par l'expression des problèmes rencontrés, vont permettre de préciser les sujets à traiter. D'autres acteurs, non identifiés au départ, vont souvent se révéler importants à impliquer au cours de la démarche.

2.3.3 Le choix des acteurs et le moment de leur implication

Le choix des personnes à solliciter pour s'impliquer dans les différents niveaux d'instances doit être réfléchi en amont. L'enjeu est d'avoir une **représentation de la diversité des positions par rapport au projet**. L'étude préalable que l'accompagnateur aura faite, les renseignements compilés tant sur les acteurs, les réseaux et groupes d'acteurs que sur le projet et son contexte, lui donneront un aperçu des différents positionnements face au sujet. Son rôle sera donc de composer les instances afin d'illustrer cette diversité de points de vue et de pratiques. Au-delà de l'unique vision de l'accompagnateur, il sera important de s'assurer que les participants ont eux-mêmes le sentiment que la diversité des positions est bien présente au sein du groupe ainsi formé. L'expérience « Focus sur la filière viande en Boischaud Sud » montre l'importance de la phase préalable de construction et validation collective du diagnostic pour amorcer une dynamique multi-acteurs.

2.3.4 Des stratégies de contournement : sortir des groupes classiques

L'analyse préalable des réseaux et des pratiques des acteurs, ainsi que la connaissance concrète du terrain de la part de l'accompagnateur, auront mis en évidence différents types de personnes dont les paroles et prises de position faciliteront ou bloqueront la mise en œuvre du projet. Certaines initiatives sont connues comme ayant échoué du seul fait de l'opposition de principe de la part d'un ou de plusieurs leaders. Afin d'éviter cette situation, l'animateur pourra mettre en place des stratégies de « contournement » afin de **limiter l'influence des « leaders bloquants »** et d'aller directement vers les personnes concernées au plus près par le projet et donc susceptibles d'être plus réceptives aux bénéfices à retirer, au-delà d'un discours relevant d'une posture de principe. En particulier, l'enjeu est d'associer les personnes révélées, à travers l'analyse des réseaux de relations, comme des personnes importantes localement, soit parce qu'au centre des relations, soit comme intermédiaires entre des groupes peu connectés. Ces stratégies de contournement peuvent se matérialiser lors de la constitution des instances (voir paragraphe ci-dessus) : privilégier un comité de pilotage institutionnel, composé des représentants « officiels » des structures, bien distinct d'un comité technique composé de personnes à la fois susceptibles d'avancer de façon plus concrète et, en tant qu'intermédiaires, de favoriser la

coordination entre acteurs différents. Cela permet de travailler avec des acteurs ayant une vision pragmatique, allant plus facilement vers la recherche de solutions, et dans le même temps, capables de faire le relais avec les « leaders » placés à un niveau institutionnel. Ces acteurs relais devront être repérés en fonction de leur position dans le réseau et de leurs compétences d'intermédiation. En ce sens, ils contribuent à rendre le dispositif intelligible, légitime et pertinent pour les leaders institués.

2.3.5 Créer des lieux pour favoriser l'interconnaissance des acteurs

Les expériences vécues et analysées montrent qu'en raison des différences de culture et d'univers de travail entre artisans, commerçants et producteurs, prendre le temps de l'interconnaissance entre ces personnes est un passage incontournable pour favoriser la réussite des projets. La confiance s'acquiert, les relations se mettent en place progressivement, il est donc nécessaire de prendre le temps de la construction de ces liens afin de créer des lieux d'échange communs. Cette phase d'interconnaissance peut être réalisée lors des rencontres physiques des membres du groupe qui suivent le projet.

Au-delà des acteurs, cette interconnaissance doit également être promue à l'échelle des structures. En effet, la méconnaissance entre acteurs du développement agricole et rural et structures d'appui aux artisans commerçants n'aide pas à la collaboration entre ces publics. Or l'interconnaissance facilitera les ponts et projets communs entre leurs membres. Cette volonté d'interconnaissance et de pont entre activités peut être portée par des leaders professionnels souhaitant aller dans ce sens. Mais elle doit aussi être soutenue par l'instauration de relations et habitudes de travail entre salariés/animateurs de chaque secteur d'activité. Au-delà de l'intérêt de la co-animation (voir ci-après) des réunions physiques, une collaboration effective entre animateurs favorisera le travail commun.

Une fois le projet lancé, l'enjeu de la connaissance réciproque se poursuit et peut être alimenté par des visites de terrains dans les lieux de travail des agriculteurs et des artisans. Une fois encore, **revenir aux pratiques et aux problèmes traitables communs permet de dépasser les discours construits et de faire émerger des collaborations concrètes**. Cette interconnaissance peut être promue dès la formation des futurs artisans et producteurs. En effet, la possibilité de partenariat entre ces corps de métiers reste peu abordée au sein des cursus de formation. Développer des sessions croisées entre formations agricoles et des artisans permettra, sur le moyen et long terme, de faire évoluer les mentalités et ainsi de générer de nouvelles opportunités de travail commun.

Cette interconnaissance doit aussi **permettre aux acteurs de mieux connaître la profession de l'autre, et notamment ses contraintes, afin de construire ensemble un système** qui soit adapté et convienne à l'ensemble des personnes impliquées : « Connaître les contraintes des partenaires pour mieux se comprendre ». L'ensemble des expériences étudiées montre que ce respect et cette mise en valeur des métiers, savoir-faire de chacun, sont indispensables. C'est aussi sur cette base de connaissances partagées que chaque acteur du circuit peut communiquer auprès des consommateurs.

2.3.6 Motiver les acteurs : veiller à l'expression de chaque personne

L'accompagnateur doit en permanence se demander : « Qu'est ce qui fait que les personnes vont avoir envie de s'impliquer, de faire bouger les choses ? ». Au-delà de l'échange d'idées, on cherche bien à **mettre en place un dialogue pour l'action** (Darré, 1996). Les acteurs s'impliqueront au départ s'ils voient qu'ils peuvent avoir un intérêt particulier au projet, y trouver un rôle valorisant et s'ils perçoivent sur la durée des avancées concrètes, des résultats même partiels. La « preuve par l'exemple » peut aussi appuyer la mobilisation des acteurs. Montrer que c'est possible, que cela a fonctionné sur d'autres territoires, peut inciter à la participation. Afin de bien cerner les besoins, les problématiques exprimées par chacun, il est important de préparer les rencontres multi-acteurs par des entretiens individuels. En effet, une personne continuera à s'impliquer si elle sent que ses préoccupations, envies, objectifs et besoins, que ce soit à titre individuel ou au titre d'un groupe dont elle incarnerait le représentant, sont bien pris en compte dans le projet (Crozier, Friedberg, 1977). Sinon le désintéressement et la démobilitation menaceront. Il est par conséquent nécessaire de comprendre la

manière dont les acteurs posent, formulent les problèmes. La place de l'animateur est ici centrale, tant dans son rôle de reformulation que dans la qualité de ses synthèses et comptes rendus. Avant d'aller trop vite vers des propositions de solutions, **un temps de juxtaposition des besoins de chacun est nécessaire**, pour ne pas risquer de passer au second plan une demande qui serait incontournable pour l'un des participants. En effet, l'accompagnateur doit aider les participants à exprimer leurs besoins et leurs stratégies individuels auxquelles un projet collectif pourrait apporter des réponses. Il doit également être vigilant, par un jeu de questionnements et de reformulations, à dépasser des expressions qui relèveraient de postures plus ou moins défensives, pour aller jusqu'aux besoins réels des acteurs. Car c'est sur ces besoins partagés par le groupe, et non pas sur des opinions, que des propositions collectives pourront émerger. **Faire intervenir plusieurs animateurs issus des différents groupes d'acteurs présents favorisera cette expression et compréhension des besoins de chacun.** En effet, chaque métier a son propre langage, les animateurs pourront ainsi avoir ce rôle de « traduction » et pourront détecter des freins spécifiques qu'un accompagnateur non issu de ce secteur d'activité aura du mal à formuler (place et rôle de la fonction d'animation).

3. L'animation des coopérations multi-acteurs

3.1 Apporter des éléments de réponse à un problème traitable

De façon schématique, l'objectif des réunions multi-acteurs est, sur la base des problèmes et besoins exprimés par les acteurs présents, de construire collectivement des éléments de solutions qui puissent répondre à ces besoins. Plusieurs problèmes peuvent émerger d'un groupe et, en fonction de la complexité de ceux-ci et du temps disponible, il sera possible de travailler sur l'un ou l'ensemble des sujets. L'expression des enjeux et difficultés ressentis par les acteurs peut être facilitée par des entretiens individuels, effectués en amont des rencontres collectives. En outre, les producteurs ont, pour leur part, une culture de l'action collective et de la coopération assez développée, mais c'est moins le cas chez les artisans et les commerçants, plus habitués à travailler de façon individuelle.

3.1.1 Travail par groupes de pairs

Il s'agit de réunir les acteurs ayant le même métier, le même type d'activité. On se base ici sur le principe que regrouper des personnes ayant la même profession ce qui permet de limiter les différences culturelles pouvant exister entre corps de métiers et donc de faciliter, dans un premier temps, le discours et la compréhension mutuelle. L'objectif étant pour ce groupe d'acteurs d'arriver à formuler une position cohérente de façon plus aisée, là où en grand groupe cette position commune aurait été plus difficile à formuler. Il est toutefois nécessaire d'être conscient que même au sein d'un corps de métier, des tendances, orientations ou points de vue divergents peuvent s'exprimer et il faudra en tenir compte au-delà d'une « nécessité » d'aboutir à une parole commune de la profession.

3.1.2 Le travail par positions stratégiques

Constituer des groupes en tenant compte des positions stratégiques signifie regrouper les acteurs qui ont à la fois les mêmes types de relations avec les mêmes « autres » ou même « profil relationnel » (concept issu de l'analyse de réseau) et des pratiques semblables par rapport au sujet considéré (ex. valorisation de races locales vs. utilisation de races communes ; relations directes avec les consommateurs vs. relations indirectes) (Chiffolleau, 2005). L'intérêt de ce fonctionnement est d'aller au-delà des fonctions et des statuts formels, de mélanger, dès les groupes de base, les différents métiers, tout en restant sur des acteurs qui ont le même type de pratiques et de relations avec les autres et qui, de ce fait, ont des points de vue souvent proches, sans être forcément liés entre eux. L'enjeu est de permettre à ces acteurs de découvrir leur proximité, de leur faire formuler des propositions, puis de les rapprocher progressivement des autres sous-groupes. En sous-entendant que s'ils ont les mêmes types de pratiques et de relations, cela favorise une compréhension et des échanges entre eux qui leur permettent d'aboutir au même positionnement par rapport au projet de coopération. Lorsque ce

positionnement est formulé, exprimé par les groupes, il s'agit ensuite de rapprocher les groupes entre eux, non seulement en valorisant les convergences de points de vue mais aussi les complémentarités possibles, en termes de pratiques et de réseaux, au sein du même projet. Encore une fois, on se base sur des personnes qui sont susceptibles de faire des ponts entre les groupes, c'est-à-dire qui ont des relations avec une ou plusieurs personnes d'un autre groupe ce qui facilitera le rapprochement et les échanges. Le principe développé ici est que ce ne sont pas forcément les leaders, et notamment les leaders professionnels, qui favorisent les échanges mais les acteurs qui, d'après l'analyse des réseaux, font réellement les ponts et établissent des liens faibles avec d'autres groupes. Ces groupes sont, en outre, toujours en mouvement, non stables, et se recomposent sans cesse. **L'intérêt de travailler à partir des profils relationnels notamment est que cela permet de générer des alliances interprofessions** et donc d'être plus efficace par rapport à un objectif d'animation multi-acteurs. On travaille ensuite de proche en proche, grâce aux personnes « ponts » pour faciliter le rapprochement des différentes positions stratégiques.

3.2 Place et rôle de la fonction d'animation

Les expériences que nous avons développées dans le cadre du projet INTERVAL nous ont montré la place et le rôle fondamental de la fonction d'animation pour le bon déroulement et l'avancée des réunions multi-acteurs. Il apparaît important d'évoquer des possibilités différentes dans la conduite même de cette animation. En effet, lorsque l'animation est conduite par l'un des groupes d'acteurs concerné par le sujet, il est toujours difficile de distinguer cette posture d'animateur qui nécessite de la neutralité, de l'impartialité, une attention/ouverture aux positions de chacun et les enjeux portés par la structure. Mais en pratique, cette situation se retrouve dans de nombreux cas et peut toutefois être conduite de façon satisfaisante si l'animateur parvient à bien distinguer ces deux rôles.

3.2.1 L'animation externe

Instaurer une animation extérieure peut permettre :

- D'apporter de la « neutralité » face à des animateurs / chargés de mission de toute façon associés fortement aux positions de leur structure
- D'employer des méthodes d'animation différentes. L'animateur externe aura une posture plus « libre » étant donné qu'il intervient de façon ponctuelle et que les résultats (obtenus ou non) issus de ces échanges n'auront pas d'impact direct sur lui et/ou sa structure. Attention toutefois que cette personne cerne bien les enjeux liés au sujet et ait une connaissance minimale du territoire dans lequel il intervient afin de pouvoir adapter son animation. Des entretiens préalables peuvent contribuer à intégrer ces différentes informations.

3.2.2 Co-animation et co-portage

Animer les réunions à deux voix, représentant des catégories d'acteurs distinctes mais aussi des réseaux différents, apporte une réelle plus-value à l'animation. L'animateur a en effet un rôle fondamental de « traduction », à savoir d'explicitation de ce qui est dit par les uns et les autres mais aussi de la façon dont le projet peut servir les intérêts différents de chacun (Callon, 1986), afin que cela soit compris et entendu par l'ensemble des participants. Le fait d'avoir deux animateurs, connaissant de façon plus approfondie certaines catégories d'acteurs, facilite cette fonction de traduction, chacun ayant une compréhension plus élevée du secteur d'activité qu'il connaît le mieux et arrivant à déceler plus aisément des non-dits ou sous-entendus éventuels. L'intérêt de la co-animation peut également se ressentir sur la prise de notes. Le compte rendu des réunions tient une place particulièrement importante puisqu'il doit retraduire avec fidélité les expressions de chacun, les problématiques reformulées de façon collective et les décisions prises. Être deux permet d'assurer une prise de note quasi intégrale des expressions de chacun et favorise un compte rendu plus complet et fidèle aux dires

des acteurs. Cette animation à plusieurs voix peut aussi dépasser les temps précis d'animation de réunion, pour aller vers un co-portage de la démarche, du projet dans son ensemble. Le travail commun entre animateurs relevant des différents métiers impliqués doit donc, idéalement, être amorcé en amont des rencontres. Cela permet d'anticiper certains problèmes et de désamorcer des situations qui pourraient être complexes.

3.2.3 Rôle de l'animation dans le choix de gouvernance des projets

Ce co-portage pourra également se manifester dans les lieux de gouvernance des coopérations instaurées entre les acteurs. **La mise en place d'un fonctionnement collégial**, impliquant les différentes catégories d'acteurs concernées, sera **un signe de coopération effective**, car l'ensemble des décisions concernant le circuit de commercialisation pourra être débattu de façon collective.

4. L'analyse des coopérations sous l'angle des plus-values générées

4.1 Les enjeux

Dans le cadre de l'accompagnement des dynamiques économiques multi-acteurs, l'un des éléments clés consiste d'une part à « *comprendre quelles sont les **conditions de réussite d'une coopération entre acteurs économiques des circuits longs et producteurs*** ». L'évaluation des **plus-values générées** par des circuits courts et de proximité constitue un élément intéressant pour en apprécier leurs performances :

- Pour les acteurs économiques désireux de s'engager dans une coopération multi-acteurs afin d'évaluer les bénéfices que peuvent engendrer ces coopérations,
- Pour les acteurs parties prenantes d'un dispositif à travers l'analyse des points à améliorer dans le cadre d'une organisation partenariale,
- Pour les acteurs de territoires afin d'identifier les leviers à actionner en termes de politique publique et les modalités de coopération efficaces.

4.2 Bâtir un cadre d'analyse des plus-values

Pour répondre à ces enjeux, nous avons travaillé sur la mise en place d'un cadre d'analyse spécifique permettant de définir des indicateurs d'impact prioritaires sur les champs suivants : économie, social, environnement, éthique, santé.

Afin de définir au mieux les sous-indicateurs, nous nous sommes appuyés sur des travaux précédents (Brunori *et al.*, 2016), en valorisant de « nouveaux indicateurs de richesse » mis en avant dans l'économie sociale et solidaire (Gadrey, Jany-Catrice, 2012) et appliqués notamment pour définir des « circuits courts économiques et solidaires » par le Labo de l'ESS (Bernon, 2015).

Une grille d'indicateurs a par conséquent été bâtie selon 5 entrées spécifiques à notre sujet (Figure 2). Cette grille a pu être testée auprès d'un panel d'une douzaine d'initiatives repérées dans le cadre d'INTERVAL. L'analyse à partir de cet échantillonnage a permis de vérifier la pertinence de l'outil créé. L'extension du test sur un panel plus large d'initiatives permettrait de fournir des éléments de réponse plus complets sur les plus-values des coopérations entre acteurs économiques locaux au service d'une alimentation de proximité.

Indicateurs d'impact prioritaires					
	Producteur	Consommateur	Intermédiaire	Filière	Territoire
Economie	Valeur ajoutée / kg Contribution à la stabilité financière de l'exploitation Contribution au développement des exploitations Emplois locaux	Accessibilité économique des produits locaux	Critères sélection fournisseurs Valeur ajoutée / kg Augmentation/fidélisation clientèle Emplois locaux	Répartition de la valeur ajoutée Contribution au développement des entreprises	Emplois locaux
Social	Qualité de vie au travail Dynamique des compétences Confiance entre acteurs de l'échange Convivialité locale	Accès aux CC via CC+1 Changement de pratiques alimentaires Confiance entre acteurs de l'échange Participation	Fierté du métier Confiance entre acteurs de l'échange Convivialité locale Dynamique des compétences	Confiance/collaboration entre acteurs de l'échange Dynamique des compétences	Convivialité locale
Environnement	Transport pour livraison Changement de pratiques agricoles Maintien et valorisation agrobiodiversité Pertes	Connaissance des produits locaux et de saison Déplacements liés à l'achat en CC+1 Gaspillage alimentaire	Pertes en magasin Valorisation des produits territoriaux	Transports pour livraisons et achats Maintien/valorisation agrobiodiversité Gaspillage et pertes Changement de pratiques	Valorisation des produits territoriaux Aménités paysagères
Ethique	Reconnaissance Image des CC Accès au CC+1 Solidarité / consommateurs	Solidarité / agriculture locale Image des CC Transparence	Reconnaissance Solidarité / agriculture locale Transparence	Solidarité Image des CC Accessibilité des CC Capacité d'intégration du circuit	Solidarité Intérêt/attachement au territoire à travers le circuit
Santé	Stress-charge mentale	Qualité alimentation	Stress-charge mentale	Stress Qualité alimentation	Réduction nuisances

Figure 2 : Indicateurs d'impact des coopérations multi-acteurs

En conclusion

L'analyse des coopérations entre acteurs économiques autour de l'alimentation locale demeure un sujet relativement complexe à appréhender du fait, d'une part, de la multitude de formes qu'elles prennent et, d'autre part, que leur développement dépend fortement du contexte où les activités sont techniquement implantées. Dans le cadre du projet INTERVAL, la compréhension des mécanismes de ces coopérations a toutefois progressé pour aboutir, au terme du projet, à la construction d'une méthodologie pour l'accompagnement de ces dynamiques collectives alimentée par des fiches d'expérience et des fiches outil (<http://www.cooperations-circuits-courts.org/>). Par ailleurs, la compréhension de ces mécanismes de coopération a permis l'élaboration de grilles d'évaluation des plus-values qu'elles sont susceptibles de générer. Ces outils sont opérationnels, même si des efforts doivent être poursuivis pour en améliorer leur utilisation et développer plus largement leur usage auprès des producteurs, acteurs des filières et agents de développement.

Références bibliographiques

- Bernon F. (coord.), 2015. Les circuits courts économiques et solidaires. Paris, Les publications du Labo de l'ESS, janvier 2015.
- Bouba-Olga O., Grossetti M., 2008, Socio-économie de proximité, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, p. 311-328.
- Brunori G., Galli F., Barjolle D., Broekhuisen (van) R., Colombo L., Giamperto M., Kirwan J., Lang T., Mathijs E., Roest (de) K., Rougoor C., Schwarz J., Schmitt E., Smith J., Stojanovic Z., Tisenkopf T., Touzard J.M., (2016), « Are local food chains more sustainable than global food chains ? Considerations for assessment », *Sustainability*, vol. 8, issue 449 [online].
- Callon M., 1986. Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, n°36, pp.169-208.
- Candau J., Ruault C., 2002. Discussion pratique et discussion stratégique au nom de l'environnement. Différents modes de concertation pour définir des règles de gestion des marais. *Economie rurale*, n°170, p. 19-35.
- Chiffolleau Y., 2005. Learning about innovation through networks: the development of environment-friendly viticulture. *Technovation*, n°25, p. 1193-1204.

Chiffolleau Y., 2009. From politics to cooperation: the dynamics of embeddedness in alternative food supply chains. *Sociologia Ruralis*, vol. 49, n°3, p. 218-235.

Chiffolleau Y., 2017. Dynamique des identités collectives dans le changement d'échelle des circuits courts alimentaires. *Revue française de socio-économie*, n°18, p. 123-141.

Crozier M., Friedberg E., 1977. *L'acteur et le système*. Paris, Seuil.

Darré J.-P., 1996. *L'invention des pratiques dans l'agriculture*. Paris, Karthala.

Degenne A., Forsé M. (1994), *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, Paris.

Gadrey J., Jany-Catrice F. (2012), *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Paris, La Découverte.

Granovetter M.S., 2000. *Les marchés autrement. Les réseaux dans l'économie*. Paris, Desclée de Brouwer.

Prévost B., 2012. Echanges alimentaires et juste prix, un détour par l'histoire de la pensée économique pour alimenter un débat contemporain. *L'homme et la société*, n ° 183-184, pp. 35-59.

Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0).



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/fr/>

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue « *Innovations Agronomiques* », la date de sa publication, et son URL).