

## L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES AGRICOLES, L'IMPOSSIBLE PARADIGME DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ? (SYNTHÈSE DÉTAILLÉE)

Synthèse de l'atelier de co-production « Développement économique agricole et agroalimentaire : quelles marges de manœuvre pour les collectivités locales ? » organisé par la FNAB lors du [séminaire sur la transition agricole et alimentaire des territoires](#) des 19 et 20 janvier 2017 à Paris.



**Peut-être trompé un temps par la vague des circuits courts, qui semblait pouvoir traiter à elle seule l'ampleur de la demande sociale de produits bio, locaux, et respectueux de l'environnement des consommateurs, le monde agricole se confronte à son tour à la complexité des enjeux économiques de la transition agricole et alimentaire. Les poids lourds de l'agroalimentaire ont réussi le pari de la concentration du chiffre d'affaire, laissant peu d'acteurs économiques réellement en prise avec leur territoire local. Et pourtant, l'enjeu est de sécuriser les débouchés pour des conversions de plus en plus nombreuses. Pour l'heure, les intercommunalités peinent encore à trouver les réponses à l'équation.**

*« Est-ce que c'est une illusion de vouloir parler de qualité de la ressource en eau à des industriels appartenant à des grands groupes mondiaux ? », Simon Hallez, Gabnor, animateur de l'atelier*

Deux tiers du chiffre d'affaire national de l'agro-alimentaire est aujourd'hui détenu par seulement 10% des entreprises de l'agroalimentaire. L'extrême concentration et l'hyper spécialisation de ce marché est aujourd'hui un véritable casse-tête pour des territoires dont la compétence et la responsabilité en matière de développement économique sont aujourd'hui interpellées par la nécessité de s'assurer, de l'amont à l'aval, de filières structurées.

Or, si les premiers paliers de cette structuration de l'offre et de la demande, via les circuits courts ou la commande publique locale, permet de sécuriser efficacement les parcours technico-économiques d'une poignée de producteurs à l'échelle locale, comment passer à la vitesse supérieure, celle exigeant massification et responsabilité élargie du partenaire privé ?

### **L'érosion du tissu économique, cause et conséquence**



Initiée en 2016 par la FNAB, cette réflexion n'en est, pour l'heure, qu'à dresser les constats. L'exemple de la filière sucrière en région Hauts de France, regroupant les territoires à betterave du Nord-Pas de Calais et de la Picardie au sein d'une même frontière administrative, est révélateur : il y a eu jusqu'à 200 entreprises au sein de cette filière qui a fortement contribué à façonner les terres et les pratiques agricoles de cette grande région particulièrement intensive. Seule une subsiste aujourd'hui, pour 20 entreprises nationales.

Or l'hyper spécialisation et la concentration sont bien synonymes d'un appauvrissement des rotations et des assolements, d'une raréfaction des collecteurs sur le territoire, et de la dilution progressive du contact avec les coopératives agricoles et les exploitations. L'exemple du rachat de Sanoflore dans la Drôme par un grand groupe a révélé les conséquences de cette distanciation, qui s'est reportée sur le travail quotidien des salariés, de moins en moins au contact avec les acteurs locaux, perdant les capacités d'adaptation et la souplesse que ces contacts directs permettaient jusqu'à lors.

La difficulté est majeure, et nécessitait donc d'objectiver les leviers permettant de s'adresser au tissu économique de l'intercommunalité, sans omettre de préciser à quel tissu économique il est possible de s'adresser en espérant des retours. Pour ce faire, quinze enquêtes de terrain ont été menées pour approfondir le rôle des politiques publiques de développement économique en matière économique. La Drôme notamment, forte de ses entrepreneurs militants sur qui repose une partie grandissante de l'économie de la Biovallée, a accueilli un voyage d'étude ([voir compte-rendu ici](#)). La démarche, toute récente, a livré ses premiers résultats mêlant conditionnalité des aides, synergies et décloisonnement des politiques publiques, ou encore le rôle d'intermédiation de la collectivité, sous la forme d'un programme de travail, auquel se sont attelés derechef les participants.

Deux grandes questions ont rythmé les échanges, afin d'affiner la structuration des travaux futurs : comment impulser des initiatives entrepreneuriales alternatives (voire collectives), et comment influencer les entreprises agro-alimentaires en place, qu'il s'agisse de collecteurs, transformateurs ou distributeurs ?

## **Des intermédiaires stratégiques, des motivations insoupçonnées**



« Cela suppose de jouer la carte de stratégies d'alliance avec les intermédiaires stratégiques » que sont, par exemple,

les contrôleurs laitiers, affirme un représentant du département de la Dordogne. Ceux-ci, forts de leur carnet de commande déjà pleins, vont pouvoir s'adresser aux producteurs et les enrôler dans une démarche d'amélioration de leurs pratiques. *« Il faut se garder de tout présupposé concernant ces acteurs, car bien souvent ils ont des motivations insoupçonnées. Je pourrais citer l'exemple d'une coopérative qui a été longtemps réfractaire, et ce jusqu'à ce que quelques producteurs conventionnels interrogent les élus de la coopérative sur l'agriculture biologique. Il s'est ensuivi une réunion d'information et 13 diagnostics de conversion. »*

Ce qui nous ramène à la question des moyens à trouver pour que le territoire et ses enjeux agricoles et environnementaux, établisse des convergences avec les enjeux des opérateurs économiques pour identifier ces enjeux communs ? Existe-t-il des espaces de dialogue qui permettent à la collectivité d'interagir avec ces entreprises et coopératives, et notamment dans le cas d'entreprises dont la sphère d'influence ou de collecte dépasse le périmètre du territoire ? Enfin, est-ce que ces activités économiques peuvent s'avérer incompatibles avec les objectifs de la collectivité ?

## **La collectivité locale, acteur indispensable des nouveaux modèles économiques**

*« Il faut savoir identifier les types de cultures qui nous intéressent et celles qui ne justifient pas d'un bon niveau d'impact. Il faut aussi savoir multiplier les lieux de parole et de dialogue. »* Mais au-delà de la méthode, c'est de la compétence de la collectivité en tant qu'acteur du développement économique de son territoire qu'il s'agit. Avec son rôle de facilitateur en particulier, en réalisant des études de marché et du potentiel de développement des filières existantes, et des filières à impulser dans la mesure où celles-ci s'inscrivent dans le savoir faire des acteurs économiques présents sur le territoire. *« Et dans le cas où il s'agirait d'une création ex nihilo, le territoire dispose aussi du levier du foncier économique. »* Si ces leviers d'action ne suffisent pas à construire un contexte favorable, la collectivité peut aussi s'appuyer sur une diversité de signaux forts à envoyer aux entreprises pour impulser voire attirer de telles démarches : un positionnement et des dispositifs en faveur de l'innovation agricole, ou de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, l'accompagnement de projets pilotes. Dernier recours, et non le moindre, s'appuyer sur le lobby citoyen, dont les messages à l'attention du secteur économique sont de plus en plus forts.... Et de mieux en mieux entendus. *« Le territoire est un espace sur lequel la collectivité peut valoriser la valeur ajoutée de ses projets, et porter auprès des acteurs un rôle d'explication et d'appropriation de leurs enjeux. Mais son rôle s'arrête là, dans la mesure où il faut accepter le principe de concurrence »* analyse Patrice Vuidel du laboratoire Atemis.

Au travers de cette diversité de propositions, c'est donc la question du modèle économique de l'entreprise qui est posée : *« pour une entreprise, comprendre ses limites amène à pouvoir dialoguer »*. *« Le modèle économique questionne les valeurs de l'entreprise, et au travers d'elles son capital travail, ce qui permet de soulever les alternatives au modèle existant de l'entreprise. »* Ainsi, une stratégie RSE déjà solidement implantée dans la culture de l'entreprise sera potentiellement un facilitateur, tandis que l'existence et l'animation, notamment par la collectivité ou encore ses opérateurs économiques, d'espaces tiers propices au dialogue, permettra de faire converger des intérêts une fois que ceux-ci auront évolué... peut être sous le prisme de l'intérêt général, celui-ci permettant de *« construire une offre alternative qui n'est pas comparable à une offre classique »*.

## **Le territoire, atout marketing**

C'est là toute la démonstration du potentiel des filières courtes et de l'appropriation d'un territoire au travers de l'acte de consommation, comme l'a démontré la filière laitière munichoise vendant l'amélioration de la qualité de l'eau au même titre qu'un produit. « *Le produit porte de la valeur en assumant un tel objectif, ce qui nous illustre très bien*

*l'esprit même de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.* » Vendre et acheter un service, plutôt qu'un produit, constitue une révolution des modes de faire des entreprises de l'agro-alimentaire, et plus particulièrement de leurs laboratoires de recherche et développement et départements d'innovation. Car si la collectivité, garante de l'intérêt général, a été amenée à prendre en compte les externalités négatives, et à rechercher les externalités positives des politiques publiques, c'est là un défi nouveau pour le privé.

« *L'enjeu est d'articuler un acteur (micro) économique avec un modèle de développement du territoire. C'est une logique de développement qui va à l'encontre d'une logique de croissance : la première montre qu'en approfondissant les liens entre nous, on construit du développement* » détaille Patrice Vuidel. Mais ouvrir et nourrir ce dialogue suppose de se doter au préalable d'un référentiel partagé, pour pouvoir ensuite imaginer des solutions intégrées, « *et sortir de la chaîne de valeurs qui correspond à de la sous-traitance, et non pas à une relation de service, pour se charger ensemble de trouver des solutions* ». Il faut donc, pour cela, mettre à distance les règles et codes de la concurrence, aujourd'hui très prégnants.

## **Un récit dont le territoire est le héros**

L'inversion du regard est à nouveau sollicitée : « *Plutôt que parler de coûts, il faut regarder comment on crée de la valeur, qu'elle soit directe, ou qu'elle intègre le rapport aux externalités. L'objectif est qu'à travers le travail, on développe de la ressource, et on développe les compétences.* » Dans ce modèle, l'innovation sociale, parent pauvre de la recherche et développement jusqu'ici, prend le pas sur l'innovation technologique, avec pour finalité le développement de stratégies fondées sur des ressources immatérielles – et donc inépuisables, qui ont l'avantage de se développer à l'usage, et de générer des potentiels de développement infini, comme dans l'exemple des Fermes de Figeac. « *Cela exige de ne plus penser produit, mais de penser service, son utilité, son intérêt pour la personne. C'est de l'économie d'intégration qui fait trois choses en une plutôt que de vâtir des solutions séparément.* »

En bon paysan philosophe, Guillaume Riou s'enthousiasme pour cette voie des biens immatériels : « *des groupes humains qui se tissent au travers de la coopération qui génère à son tour de la plus-value, des initiatives qui content une histoire qui résonne avec le territoire, et surtout une intelligence pratique qui n'oublie plus le territoire. Indiscutablement, le tissu associatif est central, car il fait partie de ces personnes qui peuvent créer de la valeur ajoutée sans rechercher la lucrativité* ».

## **Un référentiel pour les biens immatériels et les nouvelles voies de coopération**

8 clés pour guider l'action de la coopération territoriale :

- des solutions intégrées dans une sphère fonctionnelle
- le partenariat et l'agencement des acteurs
- la relation de service et la coopération
- l'augmentation de la valeur
- l'intégration des externalités
- un engagement de résultat et de performance
- des ressources immatérielles et un investissement responsable
- l'engagement et la recherche constante d'une trajectoire

## Pour aller plus loin

- Consultez les [présentations des intervenants](#) de l'atelier
- Visionnez [l'interview de Christian Du Tertre](#), Directeur Scientifique d'Atemis sur les nouveaux modèles économiques d'entreprises et de développement des territoires (interview réalisée par le [CERDD](#))
- Retrouvez l'intégralité des actes de ce séminaire sur la [transition agricole et alimentaire des territoires](#) organisé les 19 et 20 janvier 2017 par la FNAB à Paris [en cliquant ici](#).

### Réalisation



### Partenaires

