

Coopérer pour innover



Retour sur les 22èmes Assises

Synthèses de la matinée

3

Greencoop : une coopérative japonaise de 400 000 consommateurs(trices)

Par Sandrine Fournié, doctorante Coopérative Fermes de Figeac - INRA SAD UMR Innovation

15

Coopération et innovation à la base de la construction du District rural de la Maremme en Italie

Par Alessandro Pacciani et Daniela Tocaceli, respectivement professeur et chercheuse à l'Université de Florence

19

Innovation 2.0 : les nouvelles intelligences collaboratives

Par Marc Tirel, spécialiste des questions d'émergence, d'intelligence collective et des dynamiques collaboratives

22



Par Anne-Claire VIAL, présidente de Sol et Civilisation

Innovons ensemble !

L'avenir de l'agriculture fait actuellement l'objet de toutes les attentions : nouvelle Politique Agricole Commune en Europe, loi de modernisation en France. Les attentes à chaque fois sont multiples : nourrir les populations, entretenir et animer nos espaces ruraux, préserver notre environnement. Produire plus et mieux, lier filière et territoire, être doublement performant, voilà les défis à relever. Mais comment faire ?

Il faut innover, entend-t-on souvent. Le mot est désormais à la mode, omniprésent. Il traduit sans doute le sentiment largement partagé qu'il nous faut certes poursuivre les efforts engagés mais, probablement aussi, inventer encore pour retrouver des marges de manœuvre, redonner des perspectives. Pourra-t-on en effet durablement répondre à nos exigences collectives – alimentation assurée, paysage entretenu, qualité des eaux et des sols, biodiversité, sans contraindre plus que de raisons les agriculteurs et laisser les marchés sans garde-fou ? Les faits sont têtus, il faudra d'autres chemins.

Nos 22èmes assises ont précisément cherché à montrer l'effervescence d'un changement en train de se faire et nous ont invité à réfléchir aux conditions d'émergence de cette innovation agricole tant attendue. Nous avons pu mesurer la diversité des réponses mais aussi combien le croisement des hommes et des projets, des expertises et des idées, était, à chaque fois une condition essentielle. Moteurs de la modernisation agricole à partir des années 50, les groupes contribuent donc toujours aux innovations, mais selon des modalités nouvelles, entre agriculteurs, entre agriculteurs et leurs parties prenantes, entre organisations, et ce, à différentes échelles. Je vous propose de revenir sur ces analyses et témoignages et, pour poursuivre, de découvrir deux expériences hors de nos frontières, en Italie et au Japon.

Il nous semble in fine que pour « véritablement » innover, et redonner ainsi des horizons désirables et ambitieux à l'agriculture et aux agriculteurs, il convient d'activer et d'organiser notre intelligence collective. Nous rejoindrons alors ici notre grand témoin des Assises, Philippe Lacombe. Le territoire rural n'est pas seulement un espace peu dense entre deux villes, il peut également être vu comme un lieu d'interconnaissance, de confrontation et d'organisation. Bref, c'est un creuset d'innovation. Il est peut-être temps de les considérer comme tels !

Je vous souhaite une bonne lecture et une bonne année 2014.

Retour sur les 22èmes Assises



« Comment s'invente aujourd'hui l'agriculture de demain ?

Faire ensemble un levier pour l'innovation »



Discours d'accueil

Anne-Claire Vial,
Présidente de Sol et Civilisation

QU'EST-CE QUE L'INNOVATION ?

Innover, c'est transformer les rêves en réalité et intégrer le meilleur état des connaissances. Au début du siècle, les trois quart de la population étaient chargés de la production agricole et il était alors inimaginable de penser que seulement 4 % des agriculteurs nourriraient un jour tous les autres.

Innover, c'est introduire quelque chose de nouveau dans la réalité sinon cela reste une invention. Et rentrer dans la difficile réalité nécessite d'intégrer les aspects réglementaires et fiscaux, le principe de précaution, les investissements à réaliser, c'est autre chose qu'un phénomène de laboratoire.

Exposé de cadrage
par Marc GIGET



« Innover c'est introduire quelque chose de nouveau dans la réalité, sinon cela reste une invention. »

Professeur Titulaire de la Chaire d'Economie et Gestion de la Technologie et de l'innovation au Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris. En 1999, il lance les Mardis de l'Innovation au Conservatoire National des Arts des Métiers de Paris. En 2002, il crée l'Institut Européen de Stratégie Créatives et d'Innovation et en 2008, le Club de Paris des Directeurs de l'Innovation regroupant une quarantaine de grandes entreprises européennes.

Dans l'innovation, il y a un effet dit de "cliquet", on ne revient pas à la marine à voiles, ou à la binette. L'innovation est le vecteur de la relation entre deux mondes, d'un côté celui de la technologie et de l'autre côté, celui de la vie qui lui, est plus complexe puisqu'il inclut des aspects psychologiques, anthropologiques, sociologiques et économiques.

Ce sont les individus qui, *in fine*, valident l'innovation en se l'appropriant. Les deux tiers des produits ou services nouveaux proposés sur le marché sont rejetés par la société. Les gens ne prendront pas le Concorde si ça ne leur plaît pas et ce, même si on a investi 15 milliards.

DES GRANDES VAGUES D'INNOVATION

Il faut savoir que, régulièrement, la société est balayée par une nouvelle vague d'innovation qui emporte tout sur son passage. On est, aujourd'hui, au début d'une telle vague.

- Cinq siècles avant Jésus-Christ, il y a eu une vague phénoménale qu'on appelle le siècle de Périclès et qui a touché également l'Inde et la Chine. Ce fut le début de trois grandes civilisations dues à des avancées conjointes dans les mathématiques, la physique et la connaissance du vivant.

- Rome a connu deux grandes vagues d'innovation, au début de l'empire et au siècle des Antonins.

- Le temps des cathédrales est aussi un grand moment des innovations en Europe. On compte 1100 innovations dans la construction d'une cathédrale gothique.

- A la Renaissance, le monde occidental diffuse dans le monde entier une approche humaniste de l'innovation. Cette période a mis l'homme au centre des préoccupations. Précédemment, les cathédrales furent réalisées pour Dieu et non pour les hommes. A partir de cette période on essaie de créer une cité idéale, de soigner, d'améliorer l'homme, de lui enseigner les sciences et les techniques.

- La Belle Époque : la France était alors leader mondial sur de très nombreux domaines : la Tour Eiffel, le Grand Palais, etc. furent des réalisations de cette époque, 50 entreprises, leaders mondiales dans leurs domaines sont nées en France à cette période.

- Enfin la plus récente vague d'innovation nous est contemporaine. On s'y sent un peu moins à l'aise car on a l'impression que ça vient d'Asie ou d'ailleurs, et dans tous les cas pas d'ici.

Nous nous trouvons au cœur d'une poussée technologique invraisemblable. Pour autant, les études montrent une déception croissante voire une défiance de la société par rapport à l'innovation. La cause me semble-t-il réside dans le fait qu'il n'existe pas assez d'innovations qui

améliorent véritablement la vie des gens. Pourtant, nous ne pouvons nier que des progrès considérables ont été effectués dans de nombreux domaines. Sur la santé par exemple, on a gagné 15 ans depuis 1900. Les causes sont à rechercher pour les deux tiers dans l'amélioration de l'alimentation, et ce, de toute la filière qui va de l'agriculteur jusqu'aux produits. Lorsqu'on parle de la "malbouffe", on a tendance à dire qu'avant c'était mieux. C'est une erreur immense, il y avait jusqu'à 10 000 morts par intoxication alimentaire au début du siècle. Aujourd'hui, on s'aperçoit pourtant que ces progrès ne suffisent plus. L'alimentation ne doit plus seulement être saine, les gens sont plus exigeants. Ils veulent de l'autonomie, de la transparence, savoir exactement combien a coûté le produit. De cette manière, la société a des attentes non satisfaites, d'une part, et, d'autre part, des attentes nouvelles sont apparues.

« Avec l'innovation un monde se termine, un nouveau monde émerge. »

INNOVER, C'EST REPRENDRE LA MAIN DU DESTIN

Avec l'innovation, un monde se termine, un nouveau monde émerge. Le risque, c'est que ça se termine ici et que ça émerge ailleurs. La Picardie a perdu 4 000 emplois en pratiquement deux ans. Phillips et Continental ont fermé. On a perdu l'usine d'avant, mais on n'a pas l'usine nouvelle. Kodak a fait faillite, alors que cela faisait 120 ans qu'il dominait la photo au niveau mondial.

Aucun fabricant de bougies n'est devenu fabricant d'ampoules. A un moment donné, il faut résolument passer à l'étape suivante, mais la transition suppose de former les gens, d'accompagner la transition, de développer des choses nouvelles. L'innovation, c'est reprendre la main du destin.

AGRICULTURE ET AGRO ALIMENTAIRE, DES SECTEURS INNOVANTS

Le monde agricole assure l'alimentation de la population et ce, de mieux en mieux avec de moins en moins de personnes. Il intègre tout ce qui peut lui être utile tout en tenant compte de la nature. L'agriculteur, par nature, est un grand acteur de l'innovation et du progrès. L'agriculteur se présente à mes yeux comme un entrepreneur. Au début de chaque année, il se repose la question de ce qu'il va produire. Si jamais il ne pleut pas assez, est-ce qu'il pourra assurer la récolte ? Est-ce que cette année, les cours seront bons ? Tous les ans, il se remet en cause. L'agriculteur est un acteur extrêmement réactif qui sait s'adapter.

Au niveau de l'aval, l'industrie agroalimentaire est le secteur le plus innovant. On a perdu 3 millions d'emplois dans tous les secteurs, sauf celui de l'industrie agroalimentaire qui a toujours progressé. Le Salon international de l'agroalimentaire (SIAL) a lieu tous les deux ans : 40 % de produits nouveaux sont présentés, c'est un secteur extrêmement innovant. ■

« L'innovation c'est transformer les rêves en réalité et intégrer le meilleur état des connaissances »



« L'innovation et le progrès, une énergie vitale pour des sociétés humaines »



Table ronde

COOPÉRER POUR INNOVER

Dans cette table ronde sont présentées diverses démarches d'innovation collective au sein du monde agricole.

Les questions renvoient à la nature de l'innovation, à son émergence et son accompagnement. L'essentiel des interventions éclaire sous différents angles la question suivante: Peut-on encore innover au sein des structures traditionnelles de coopération agricole ?



Hubert GARAUD,
Président de la
coopérative Terrena

www.terrena.fr

Le projet d'Agriculture Ecologiquement Intensive à Terrena fut impulsé à partir d'un sondage sur les organismes génétiquement modifiés (OGM). Sur les 22 000 agriculteurs, qui ont répondu, 50% des réponses comportaient ce message: « la coopérative, c'est le prolongement de notre exploitation. On attend ainsi de notre outil collectif une capacité à répondre à ces nouveaux enjeux ».

Le projet compte cinq objectifs, dont trois concernant les propos de ce jour : l'Agriculture Écologiquement Intensive ; être dans le tiers supérieur de la performance économique et investir la nutrition santé.

Terrena a conduit, animé ou participé à plus de 500 réunions sur des sujets les plus divers sur le territoire. C'est ainsi au fil des années que s'est construite cette synergie entre l'agriculture et son territoire. Le projet a ouvert de nouvelles pistes de travail qui n'étaient pas forcément évidentes au départ, et ce, tant en interne au niveau de notre Conseil d'Administration qu'au

niveau de nos agriculteurs. En effet, derrière ce terme d'Agriculture Ecologiquement Intensive, la Coopérative lui donne un contenu d'écologie scientifique, des fonctions naturelles, biologiques de la nature au service de la production ainsi que la place de l'homme dans le développement agricole.

Partant de cet élan, un nouvel événement, les Terrenales¹ a été ainsi créé afin de présenter aux agriculteurs une centaine de solutions illustratives de cette agriculture écologiquement intensive allant du bâtiment du futur au géopositionnement RTK (Real Time Kinematic), de la biodiversité au travers des espaces naturels, aux plans de campagne au niveau des cultures de colza. Lors de cet événement, les innovations technologiques ont été si nombreuses qu'il a été question de savoir si les exploitants seraient prêts à les accepter. Toutes ces craintes ont été très vite dissipées devant cet enthousiasme.

¹ <http://www.lesterrenales.com>



Au contraire, les responsables de la coopérative avaient eu l'impression d'être face à une demande encore plus grande d'innovations techniques qui pourraient améliorer le travail et la vie des agriculteurs et leurs familles.

Par ailleurs, l'innovation par l'expérimentation est appuyée par un réseau d'agriculteurs volontaires appelé "les Sentinelles de la terre"². L'objectif de ce réseau est de mettre en expérimentation des technologies nouvelles ou des méthodes qui interviennent dans les domaines de l'Agriculture écologiquement intensive. Les participants testent tous les aspects de l'innovation: techniques, économiques, mais également leurs acceptations sociales.

De par les multiples applications opérationnelles de l'AEI, les agriculteurs peuvent ainsi reprendre l'initiative sur leur territoire et retrouver une place importante dans les projets de société.

² <http://www.terrena.fr/index.php?page=nouvelle-sentinelles>



Marie DELEFORTRIE,

Présidente de Terr'Avenir Picardie

www.terr-avenir.com

Les normes environnementales peuvent être appréhendées de deux façons, soit en les niant soit en les considérant comme une opportunité pour réinterroger nos pratiques et en faire des leviers de développement de nos activités.

Pour notre part, nous avons commencé par la mise en place d'ISO 14001 sur notre

exploitation. Il s'agit d'une démarche volontaire et exigeante. Nous avons été accompagnés mais en général, les trois quart des agriculteurs sont seuls. Or il est nécessaire de se regrouper pour au moins apporter un soutien moral indispensable dans ce type de démarche très complexe.



En tant que chef d'entreprise et motivée par une initiative de la Société des Agriculteurs de France (SAF) dont je suis Secrétaire Générale, on est parti à une quinzaine d'agriculteurs vers la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Cette notion, assez peu connue il y a encore cinq ans, a beaucoup gagné en notoriété, mais notre but était d'en extraire les principes pour les appliquer aux petites exploitations agricoles telles que les nôtres. Parmi les intérêts de cette démarche, la nécessité d'impliquer de nombreuses "parties prenantes" et son aspect collectif.

Dans le cadre de telles démarches, il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des acteurs de la filière, c'est seulement ainsi que le dispositif gagne en pertinence économique. Ainsi, la démarche associe les vendeurs de matériel agricole, d'engrais, les coopératives, les banques mais également les voisins. L'aspect collectif est important car c'est grâce au groupe et à l'intelligence conjuguée des uns et des autres, que les innovations deviennent véritablement opérationnelles. On trouve toujours dans le groupe des personnes qui sont plus "bricoleurs" que d'autres ou plus astucieux et qui permettent d'améliorer l'ensemble de la démarche.

Plusieurs personnes ont été embauchées afin de gérer le dispositif, la formule réglementaire la plus simple fut d'embaucher les salariés au sein d'un groupement d'employeurs, la CUMA restant spécifiquement dédiée au matériel agricole. Ainsi, le groupement emploie de façon permanente 5 salariés et en pleine saison, 80 personnes supplémentaires viennent compléter l'équipe.

Dans la continuité de cette idée de coopérer, nous avons poussé le processus en créant un groupement d'achats, notamment pour le gasoil, afin de bénéficier de prix avantageux. Et pour aller encore plus loin, il a été mis en place un assolement en commun. La production de maïs, de tournesol ou de colza a bénéficié de cette nouvelle façon de travailler. C'est ainsi que le système est devenu plus complexe et gagne en cohérence. Une fois l'ensemble des moyens de productions mis en commun, il restait en effet à rationaliser la production. Cette dernière n'est plus différenciée en fonction de l'exploitation, mais en fonction de l'apport initial de surface agricole. ■



L'ensemble des contributions et des actes sont disponibles sur notre site Internet www.soletcivilisation.fr





Table ronde

COLLABORER POUR INNOVER

Les agriculteurs sont souvent partenaires ou parties prenantes de nouvelles formes de coopération entre différents types d'acteurs. Ces modes de coopération permettent-ils d'innover et de créer de la valeur?



Nathalie BIGONNEAU,

**Chef de région chez Arvalis
Institut du Végétal**

www.arvalisinstitutduvegetal.fr

Le sujet de l'innovation par la collaboration entre acteurs a été abordé par l'illustration d'un projet de bâtiment d'engraissement de jeunes bovins. Le projet est né en 2008 en Lorraine, à ce moment, il existait un besoin exprimé de la part de trois coopératives d'élevages pour la mise en place d'un atelier d'engraissement sur le territoire. Parallèlement, trois coopératives céréalières cherchaient à mettre en place un dispositif de production de biocarburant. La question se posait alors de la valorisation des coproduits de ces nouvelles productions. Or, la difficulté technique résidait dans le fait qu'il manquait une connaissance technique lorsqu'il s'agissait d'incorporer ces coproduits dans l'alimentation des animaux. Les questions qui se posaient alors étaient les suivantes: quel ratio ? quel type de produit ? et quelle forme d'aliment ?

Le souhait de départ a été d'introduire de nombreuses avancées techniques dans la conception même du bâtiment, notamment en termes d'économie d'énergie. Par ailleurs le projet de bâtiment d'engraissement était innovant dans la mesure où il intégrait pleinement la dimension humaine du travail, notamment le confort et la sécurité au travail.

Dans ce projet, il s'agissait d'aller plus loin que la recherche de références techniques en proposant un exemple de coopération entre les acteurs du monde agricole, mais également avec l'ensemble du monde rural (collectivités territoriales et citoyens) et ce dans une démarche pour répondre aux défis environnementaux.

Au sens technique, le bâtiment et ses réalisations étaient déjà en soi une innovation, mais la manière de le faire était aussi une innovation dans la mesure où la collaboration très poussée des acteurs a permis d'aller très loin dans l'ambition du projet, ainsi que dans l'idée d'un transfert technologique.





Philippe MEINRAD,

Agriculteur en Alsace, Responsable Agrivalor Energie

www.agrivalor.eu

Pratiquer l'agriculture sur des terres pauvres impose d'adapter les méthodes de travail, c'est ainsi que fut tout d'abord abandonné le labour il y a une quinzaine d'années. Pour autant, cela semblait insuffisant car il fallait constamment amender le sol en matières organiques. C'est là que la rencontre avec les autres acteurs du monde rural s'est faite en 2002 car les collectivités territoriales recherchaient activement des solutions afin de traiter leurs propres déchets organiques. En s'associant avec un autre agriculteur, l'idée s'imposait alors de faire de ces deux contraintes une solution commune: le compostage. A cette époque, le marché était occupé par des groupes industriels importants. Pourtant, les initiatives régionales existaient ailleurs en France et ont été relayées par les Réseaux tels que Trame.

Par la suite, et afin de permettre de se doter d'une structure permanente de développement de ce projet, l'association Agriculteur Composteur de France (ACF) fut créée. Ses missions consistent aujourd'hui encore à trouver les référentiels techniques, repérer les compétences indispensables au projet et créer les conditions techniques et collaboratives d'une réussite. Ainsi, en 10 ans, de 5 agriculteurs au départ, l'Association compte désormais 50 exploitants. L'Association est devenue au fil du temps un lieu d'innovation important puisqu'elle possède un service permanent de Recherche et Développement. Adossée à cette démarche, il fut crée une société de partage de moyens humains, Agrivalor qui permet de gérer les compétences les plus pointues pour les cinq sites de compostage. Ainsi, dans la SARL, plusieurs métiers sont réunis: une comptable, trois ingénieurs environnement et un service administratif. Désormais, de nombreux projets très diversifiés naissent des échanges qui ont lieu au sein de l'association. Au cours de nos rencontres annuelles chacun est invité à prendre la parole afin de faire part des informations dont il dispose sur le sujet: évolutions techniques, évolutions du marché, nouvelles opportunités, etc.

« L'usine est maintenant opérationnelle traitant 30 000 tonnes de déchets organiques par an, dont un tiers vient de l'agriculture et le reste provient des autres activités du territoire »



Après une visite en Allemagne est née l'idée de monter une unité de méthanisation sur notre territoire. L'usine est maintenant opérationnelle traitant 30 000 tonnes de déchets organiques par an, dont un tiers vient de l'agriculture et le reste provient des autres activités du territoire (Mac Donald, collèges, lycées, industrie agroalimentaire, supermarché, etc.). Il s'agit d'une mise en application du concept d'économie circulaire car le biogaz généré alimente en électricité EDF.



Laurent CAUSSE,

Responsable énergie de la coopérative Fermes de Figeac

www.sicaseli.fr

La zone d'intervention de la coopérative Fermes de Figeac représente seulement cinq cantons dans le Lot. Au fil des années la coopérative a su s'adapter à l'évolution de son environnement économique ainsi qu'à l'évolution de son territoire. A la base de cette faculté d'adaptation, l'innovation sous toutes ses formes c'est-à-dire tant technique qu'organisationnelle. L'attachement de la coopérative à son territoire et vice versa est le fil conducteur des activités nouvelles qui se sont imposées au sein de la structure. Parmi ses activités nouvelles, le service énergie en est un exemple intéressant.

« L'innovation réside dans la mutualisation. »

« Les agriculteurs peuvent ainsi reprendre l'initiative sur leur territoire et retrouver une place importante dans les projets de société. »

Le projet est né d'un déplacement en 2006 en Allemagne, à Fribourg où certains agriculteurs se sont lancés astucieusement dans la production d'énergie renouvelable.

Ces expériences ont déclenché une envie chez les participants de réfléchir à une démarche identique. Ainsi, en 2008, fut créé le service énergie, l'idée consistait à saisir l'opportunité d'une nouvelle réglementation sur la tarification de rachat de l'électricité photovoltaïque. L'innovation réside dans la mutualisation. Ainsi, sur ce territoire qui reste restreint, 200 bâtiments sont devenus les supports de 6 hectares de panneaux photovoltaïques pour une puissance de 7 mégawatts. Ainsi, ce sont 110 exploitants qui se sont portés volontaires pour intégrer la démarche. La mutualisation permet de réaliser d'importantes économies d'échelle, notamment au niveau de l'achat des fournitures, de l'installation des panneaux, de la maintenance, etc. La prépondérance des entreprises locales dans ce projet est aussi un moteur car elle permet de conserver la valeur ajoutée sur le territoire. Ainsi, sur 20 ans, ce projet permet de générer entre 2 millions et 2,5 millions d'euros de ressources pour le territoire. ■





GRAND TÉMOIN



Par Philippe LACOMBE,

Economiste, professeur et chercheur émérite à l'INRA, membre de l'Académie de l'Agriculture

Le premier point de mon intervention concerne la question suivante: Comment s'invente l'agriculture de demain ? Mon second point sera consacré à l'innovation puisque, pour que l'agriculture s'invente, il faut qu'il y ait innovation non seulement technique, mais aussi sociale.

La question que vous vous posez est partagée par quasiment tout le monde aujourd'hui. Or, tout le monde ne veut pas la traiter comme vous avez commencé à le faire. Les références qui ont été les nôtres, et qui à mon avis étaient très légitimes, dans les années 60, 70 et 80 ont commencé à s'effondrer. La conférence initiale de Monsieur Giget l'a montré. Il y a des cycles d'innovations, des successions d'étapes dans l'histoire. Les institutions agricoles que vous avez créées ou que vos pères et grands-pères ont créées, connaissent des mutations profondes. Voilà que le Crédit Agricole se met à faire de l'assurance et que Groupama fait du crédit. Avec le développement de la concurrence, où est la solidarité ? Et d'ailleurs, ces institutions vous échappent. Le Crédit Agricole est devenu – tant mieux – la première banque mondiale. Groupama assure davantage les voitures des citoyens que les voitures d'agriculteurs.

D'ailleurs, comme vous êtes 3 % de la population active, il n'en reste plus beaucoup.

Il y a donc un effondrement de ces références qui est d'autant plus éprouvant que la mobilisation, à laquelle les plus anciens d'entre vous ont participé, a été exceptionnelle. Il n'y a aucune catégorie sociale qui ait connu les changements que vous avez connus en termes d'innovations techniques, en termes d'organisation, et même de portée sociale. (...)

On est souvent critique mais on est dans une période de changement et je vais faire référence au sociologue Edgar Morin, selon lequel « On ne peut pas parler de crise. On est en transformation depuis les années 70 ». C'est plutôt une métamorphose de la société que nous vivons et vous en êtes au cœur. Et vous noterez enfin que la politique répond mal, à mon avis, à cette question. En prenant l'exemple de la réforme de la Politique Agricole Commune (PAC) (...). Cette politique est ambiguë et inégalitaire, elle n'incite pas à l'innovation. Ne me dites pas que le deuxième pilier de la PAC soit orienté sur l'innovation. Il y a une petite rubrique modernisation qui doit être la mesure 342 alpha 21-36 puisque c'est comme ça qu'on parle à Bruxelles, ça vous donne une idée de la

pensée politique de la direction générale de l'agriculture.

La conséquence de la mondialisation, de la montée des questions liées à l'alimentation et à la sécurité alimentaire ainsi que de la protection de l'environnement, c'est qu'il y a de plus en plus d'acteurs dans l'élaboration de la politique agricole et que, par conséquent, celle-ci n'est plus la propriété exclusive des agriculteurs.

Comment change t'on de modèle d'organisation, je vous livre simplement quelques éléments de réflexion.

Selon les politologues, on distingue plusieurs étapes:

Première étape : il faut repérer l'émergence d'un problème public autrement dit d'un problème qui n'est pas du champ privé ou du champ local ou catégoriel ou exclusivement sectoriel.

Deuxième étape : les politologues l'appellent la « mise sur agenda ». Les autorités publiques deviennent mobilisées par ce problème qui est lui-même devenu public à l'étape précédente.

Troisième étape, qui est la vôtre et aussi à mon avis, la nôtre : une nouvelle représentation peut-elle s'imposer ?

Une représentation nouvelle est-elle en mesure de naître en ce moment ? Je pense qu'on voit des embryons. Pour vous aider dans ce qui est une représentation, je dirais qu'on peut distinguer trois composantes :

Les valeurs. Si vous êtes attentifs, les questions ont souvent porté là-dessus. Si vous prenez les lois 60 – 62, ou avant la libération, vous voyez que les valeurs étaient très présentes ;

Les principes d'action. Coopération, concurrence, marché, organisation ;

Les techniques. Sont-elles là ou pas encore ? D'où l'importance de l'AEI : l'Agriculture Écologiquement Intensive sur laquelle la coopérative Terrena mise. Vous noterez que le nouveau ministre est attentif à cette question :

produire autrement. Est-ce que ça va déboucher ?

« L'innovation, c'est à la fois la capacité à se renouveler, ne pas être emporté par le vent de l'histoire par passésisme. Pour autant, c'est tout sauf le mépris du passé. »

Je conclus la première partie autour de cette question : le successeur recherché, attendu n'est pas encore là. Mais, au total, les conditions sociales de son apparition existent. La preuve, c'est votre congrès, c'est le discours des six personnes de ce matin.

En tant que témoin de cette rencontre, la première observation qui me paraît très importante est qu'il y a des domaines d'innovations possibles, ce qui n'est pas évident et ce qui peut avoir des conséquences assez graves à gérer. Ces domaines sont les suivants: l'environnement, le développement local, l'identification des produits, la transformation et la commercialisation, l'énergie, le tourisme et l'accueil ainsi que les méthodes pour produire autrement. Je peux vous assurer que les agronomes qui s'intéressent à l'évolution des bonnes pratiques sont des gens de grande qualité et qu'ils se situent plutôt dans le champ de l'agriculture écologiquement intensive (...).

L'innovation connaît aujourd'hui des caractéristiques tout à fait différentes et largement nouvelles. D'abord, l'innovation est généralement multisectorielle, c'est-à-dire qu'elle implique plusieurs secteurs de l'économie. Ensuite, elle est multiacteur et largement collective comme les agriculteurs l'ont démontré jusqu'ici. Bien évidemment, ça, vous l'avez tous démontré. Ainsi donc, elle est largement collective. Vous avez dit ça dès le début, mais vous en avez eu la confirmation dans le discours des agriculteurs ici présents. Cela veut dire que l'innovation n'est jamais que technique. Elle est toujours sociale en ce sens

qu'elle implique plusieurs acteurs et que, par conséquent, les acteurs doivent se coordonner. La question qui se pose est la suivante: Comment on coordonne ces parties prenantes ? Quand on est au niveau d'un village, c'est une coordination quasiment domestique. Mais au niveau d'un pays, il s'avère que cela est un peu plus difficile. Et lorsque c'est à l'échelle de l'Europe ou du Monde ?

Il y a une question d'apprentissage et de compétence.

Je voudrais aborder la question de la légitimité sociale des innovations. En effet, vous êtes 2 % des actifs et bien qu'il y a beaucoup de fils de paysans qui sont en dehors de la population agricole aujourd'hui et qui ont des attributs paysans, comme disent les sociologues, c'est vrai. Mais Hervieu avait calculé cela pour les élections : ça ne dépasse pas 8 ou 10 % aujourd'hui. Il faut donc trouver les moyens pour que cette reconnaissance devienne légitime et partagée (...).

Dans cette démarche de légitimation, le territoire a été tout à fait présent. Et c'est une nouveauté, car n'oubliez pas que l'agriculture que les anciens ont connue, c'était une agriculture de déterritorialisation du monde. L'écologiste en fin de parcours, mais qui était professeur à l'école d'agronomie, nous disait dans les années 60 : « l'agriculture, c'est l'artificialisation du milieu ». Et voilà qu'aujourd'hui on parle de re-territorialisation. Et c'est là où vous pourriez, je pense, retrouver l'économie la plus courante, la plus basique parce que le territoire est considéré aussi pour les grandes filières, et pas uniquement comme une niche pour les « bobos » ou les retardataires. Voyez ce que racontent les économistes industriels qui voient dans le territoire, à juste titre, non pas une étendue, non pas même un ensemble de ressources, mais le lieu d'innovations et d'organisations. Dans un congrès international, un économiste complètement dans le courant nous dit : « L'espace rural, c'est la distance entre deux villes ». Alors que c'est un lieu de création, d'invention, de coordination (...).



« Les situations d'incertitude sont, finalement, assez positives car elles nous invitent à réfléchir et à être acteur plutôt qu'exécutant. »

Je vous propose une conclusion en trois points. Premièrement, les situations d'incertitude sont, finalement, assez positives car elles nous invitent à réfléchir et à être acteur plutôt qu'exécutant. Et ce matin, on a bien souligné les capacités de réflexion et d'innovation.

Deuxièmement et c'est un rappel au travail qui reste à faire, il faut repérer, interpréter, construire un successeur si vous acceptez mon image, un relais. Et je crois que ceci est insuffisamment fait, y compris à l'INRA. Cela demande une ampleur de vue, une connaissance de la civilisation que, justement vous êtes les premiers à revendiquer.

Troisièmement, plutôt qu'un modèle unique d'agriculteur et d'exploitation, nous devrions apprendre à gérer la diversité.

Les politiques publiques sont toujours plutôt normatives, je trouve que des gens aussi ouverts que vous et aussi disponibles pour le lien avec les autres catégories sociales de la société rendraient service s'ils se posaient la question suivante : quelle politique pour quelle diversité ?

Je vous invite à travailler pour que ce constat change et que, globalement, on s'intéresse aux innovateurs et aux créateurs de valeur. ■

L'ensemble des contributions et des actes sont disponibles sur notre site Internet www.soletcivilisation.fr

Greencoop : une coopérative japonaise de 400 000 consommateurs (trices)

Par Sandrine Fournié, Doctorante Coopérative Fermes de Figeac - INRA SAD UMR Innovation, avec l'aimable collaboration de Kolin Kobayashi, conseiller de Greencoop

Le travail de Recherche de Sandrine Fournié est par ailleurs soutenu par S&C.

La coopérative Fermes de Figeac a mené récemment un voyage d'études pour rencontrer une importante coopérative de consommateurs japonaise, Greencoop, basée sur le modèle des Teikei* qui ont inspiré les associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Amap) en France.



La coopérative Fermes de Figeac organise régulièrement des voyages d'étude. C'est l'occasion de voir d'autres expériences, d'approfondir un sujet, de prendre du recul, de privilégier un temps d'échange et travail collectif, de réunir quelques adhérents et salariés, des anciens et jeunes, de débattre et construire la stratégie de l'entreprise. Depuis une dizaine d'année, l'activité alimentaire de la coopérative voit son chiffre d'affaire, ses effectifs et son offre augmenter. Les dirigeants souhaitent comprendre et soutenir ce développement et construire une stratégie adaptée.

Ils soutiennent deux convictions dans un contexte agricole difficile : l'importance du territoire comme capital de ressources (naturelles, matérielles, humaines) qui mériterait d'être mieux valorisées et les opportunités de développement offertes par les circuits de proximité, renforçant les liens entre producteurs, consommateurs et intermédiaires. Ces ambitions exigent cependant d'être en capacité de proposer de nouvelles formes de commercialisation : quels produits, quels « services alimentaires » et de production, quelles qualités et quelles valeurs pour les productions du territoire ?

La visite de la coopérative japonaise Greencoop a ainsi permis d'alimenter les réflexions, de voir d'autres organisations des circuits alimentaires de proximité et d'autres relations entre producteurs et consommateurs.

* Le **Teikei** (提携) est un système d'association pour le maintien d'une agriculture paysanne au Japon où les consommateurs achètent la nourriture directement aux agriculteurs. Il a émergé dans les années 60.



Producteur approvisionnant la coopérative

« Nous avons été frappés par la force des valeurs coopératives et le souci de s'adapter et d'innover en permanence. »

LE JAPON, UN PAYS HORS NORMES

Hors de nos normes pour le moins. 130 millions d'habitants pour un territoire une fois et demi plus petit que la France occupée à 70% par les montagnes, offrant 80 000 km² cultivables contre 300 000 km² ici. On comprend que les problématiques agricoles et alimentaires ne sont pas les mêmes. L'histoire non plus. Les Japonais ont régulièrement fait face à des catastrophes écologiques et sanitaires (séisme et tsunami en 2011 quelques mois après notre venue mais bien avant aussi avec l'empoisonnement à l'arsenic par le lait en poudre chez Morinaga en 1955, la pollution au mercure à Minamata, Kyushu en 1956). Les coopératives de consommateurs sont apparues à la fin du XIX^{ème} siècle, comme en Europe, mais n'ont pas subi le même déclin. Elles

ont certes évolué, mais elles occupent encore une place importante dans les circuits de distributions alimentaires japonais : en 2005 le Japon comptait plus de 1 000 coopératives et 60 millions d'adhérents.

GREENCOOP : COOPÉRATIVE D'USAGERS MILITANTE

Créée en 1988 par l'union de 25 coopératives dont certaines œuvraient sous formes d'associations de mères de famille, Greencoop compte 400 000 foyers adhérents (en majorité des femmes), 3000 salariés, 68 dépôts et 41 magasins dans les îles de Kyushû et de la région de Chûgoku, au sud du Japon. Le choix d'adhérer et de participer à la coopérative est motivé par la volonté des adhérents et partenaires de sécuriser l'alimentation et de préserver l'environnement.



Régions d'implantation de la coopérative Greencorp

Ses représentants présentent l'organisation en rappelant la philosophie des teikei. Leur approche en matière d'alimentation repose sur quatre idéaux en termes de traçabilité, d'information, de relation et de prix :

- On sait qui produit ;
- On sait comment produire ;
- On peut échanger avec les producteurs ;
- On rassure les producteurs avec des prix suffisants, fixés en commun.

Ceci afin de « Laisser à nos enfants une planète verte, aussi verte que lorsque nous l'avons trouvée », le slogan de Greencoop.

UN SYSTÈME ALIMENTAIRE PARTANT DE LA CONSOMMATION

Un temps important est pris pour expliquer et présenter les valeurs et les fondements de l'organisation. Intéressant, mais nous sommes impatientes de « voir du concret ». Nous avons visité des bureaux pour la gestion sociétale et commerciale, dépôts de préparation des commandes et livraisons, la chaîne de conditionnement de lait pasteurisé et avons eu l'occasion d'échanger avec des organisations de producteurs fournisseurs et quelques autres partenaires. Le voyage est dense à l'image du pays et millimétré à l'image du départ des camions de livraisons.



Camions sur le quai d'approvisionnement

Nous sommes étonnés de la configuration et des modalités d'organisation du circuit, les livraisons réalisent 90% du CA, les adhérents passent essentiellement commande sur catalogue et se font livrer. En France, nous préférons voir les aliments avant de les acheter, mais ce modèle interroge les services alimentaires à développer, notamment dans des contextes à mobilité réduite (personnes âgées, non véhiculées, saturation routière...). De plus il permet de réaliser des économies, le coût de revient (et de vente) est ici 5% moindre qu'en magasin. Les achats groupés sont encouragés par une ristourne de 3%.

L'entreprise n'a pas investi seule dans l'outil de transformation lait, mais a monté un partenariat avec une usine existante. Elle garde cependant la maîtrise des choix et orientations techniques et la qualité du produit. Elle garantit ainsi à ses

adhérents un système de certification et de traçabilité des produits, qui s'intéresse plus au processus qu'à la norme. A ce sujet, le président témoigne : « *Nous sommes le pays des normes, elles ont manqué nous étouffer* ». Sans pour autant renier l'intérêt de certaines, ils privilégient aujourd'hui des démarches de progrès et des approches plus évolutives et adaptables.



Chaîne de pasteurisation du lait Greencoop

Nous les questionnons sur la place des producteurs, qui ne sont pas adhérents à Greencoop mais organisés de leur côté, en groupement. Ce choix est justifié par la volonté de laisser la place à la négociation et à l'expression des intérêts, les prix sont discutés pour trouver un équilibre entre prix du marché et prix de revient. Les producteurs partagent les principes Teikei et entretiennent les relations fortes avec les consommateurs : rencontres, ateliers, chantiers, récoltes. Les producteurs maîtrisent cependant peu la chaîne alimentaire.

DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉS À CARACTÈRE SOCIAL

Nous avons aussi été interpellés par les initiatives de Greencoop en matière d'activités sociales, seule ou en partenariat avec des collectivités. Depuis une dizaine d'années, elle a fait le choix d'investir dans des garderies, des foyers pour personnes âgées ou sans logis. Le Japon fait face à des difficultés démographiques. Les protections sociales, qui s'inspirent du modèle allemand par assurance sont insuffisantes pour permettre, par exemple, aux femmes de s'occuper de leurs aînés. Le centre pour personnes âgées que nous avons visité propose ainsi un espace d'accueil, de rencontre et d'accompagnement. Les services dépendent des

besoins et de l'autonomie des usagers. Certains résident au foyer, d'autres peuvent venir y passer une journée agréable.

C'est un espace ouvert où les familles et enfants peuvent venir librement. Les adhérents de Greencoop participent aux activités. Les financements ont été trouvés grâce à une contribution volontaire de un yen par mois par adhérent, rendant l'initiative légitime et efficace.



Résidentes du foyer de personnes âgées

La volonté ici est bien de répondre à des besoins concrets. Il en est de même pour les garderies ou le foyer pour sans logis ; ce dernier étant motivé par le constat d'augmentation des suicides et de la précarité, et de la nécessité de créer des lieux d'accueil et d'accompagnement. Greencoop développe ainsi une approche plus globale des besoins sociétaux : en premier lieu l'alimentation puis plus largement les services aux personnes.

Cette évolution nous a interpellés et nous a questionnés sur les besoins existant en France et dans les territoires ruraux en particulier. Cette co-construction des solutions, avec les usagers, tranche avec notre culture ascendante et centralisée de la protection sociale, elle questionne aussi les frontières entre métiers et activités. Elle nous rappelle les fondements du modèle coopératif et démontre ses capacités d'intervention.

CE SONT LES ADHÉRENTS QUI FONT LA COOPÉRATIVE

Tout au long de nos visites, nous avons été marqués par la dynamique collective qui porte l'organisation : les adhérents font la

coopérative. Ils l'ont créé pour répondre à leur besoin, ils ont développé un système de principes et de valeurs partagés et revendiqués, socle de l'organisation.

Aujourd'hui, la gouvernance est managée, 10% des effectifs sont affectés à la vie coopérative : animation des réunions, rencontres, information, organisation des assemblées locales et régionales ; environ 60% des adhérents, soit 240 000 personnes y participent. Ils sont très présents dans la construction de la stratégie et dans la vie quotidienne de la coopérative. La plupart des salariés sont d'ailleurs originellement des adhérents.



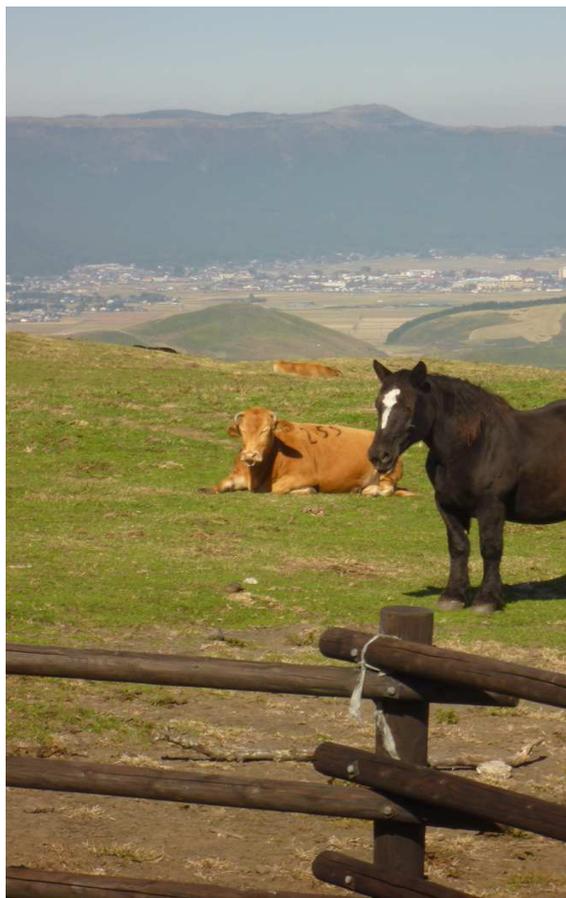
Garderie attenante au magasin Greencoop

SE DÉCOUVRIR ET SE PROJETER

Le contexte géographique de cette civilisation « hors sol » nous a évidemment marqués. Il nous rappelle, si besoin était, de l'importance de l'alimentation et de la richesse de nos ressources agricoles.

Nous nous sommes penchés sur les relations producteurs et consommateurs pour découvrir d'autres manières d'échanger et de négocier. Les liens denses entretenus par la coopérative permettent de soutenir l'organisation et le dynamisme collectifs, de développer la confiance entre les partenaires.

En revendiquant des principes coopératifs forts, l'organisation développe des activités et des outils au plus près des besoins et peut compter sur l'appui et la participation des adhérents, il ne semble pas y avoir de rupture entre les représentations de ces derniers et celles des dirigeants. Cela nous encourage, non pas à copier ce qui se fait ailleurs, mais à s'en inspirer



Patûre en altitude, proche du Mont Aso

« Cette cohésion et cette densité de relations sont sans aucun doute à l'origine de la force institutionnelle du groupe tout en autorisant son dynamisme et l'innovation collective. »

et à être attentifs à la spécificité de nos besoins et de nos contextes, de nos habitudes, pour co-construire des solutions.

Le voyage et l'altérité interrogent nos propres cultures et représentations. Le Président de Greencoop a eu cette formule : « Vous avez des questions très masculines, techniques, nous, nous nous intéressons aussi à des choses plus sensibles, plus féminines ». Une invitation à lever de temps en temps nos yeux de nos tableaux pour élargir nos horizons et tenter de mieux comprendre ce qui fait sens dans nos sociétés.

Un challenge à la hauteur de notre époque ! ■

Coopération et innovation à la base de la construction du District rural de la Maremme en Italie

Par Alessandro Pacciani et Daniela Toccaceli, respectivement professeur et chercheuse à l'Université de Florence



Au cours du temps, la coopération agricole a favorisé des changements profonds et de nombreuses formes d'innovation dans l'agriculture tout en s'adaptant aux changements de l'agriculture même.

On peut observer trois périodes distinctes :

- **La première période s'étend de la réforme agraire des années 50 jusqu'à la fin des années 60**, lorsque la coopération, inexistante avant cette date, fut favorisée par la loi afin de soutenir la propriété paysanne et les dynamiques entrepreneuriales.
- **La deuxième période, comprise entre les années 70 et 80**, est caractérisée par l'alternance de phases de crise et de développement dans lesquelles la coopération accompagne la consolidation et la modernisation de l'agriculture.
- **La troisième période coïncide avec la crise de l'agriculture des années 90** et avec le début du projet du « district rural de la Maremme ». Ce projet cherche à soutenir la compétitivité des productions agricoles et à promouvoir le développement et la cohésion territoriale de la Maremme, grâce à l'amélioration de la qualité et à la diversification de l'agriculture assurant ainsi son intégration à l'économie européenne.

FOCUS

La réforme agraire italienne

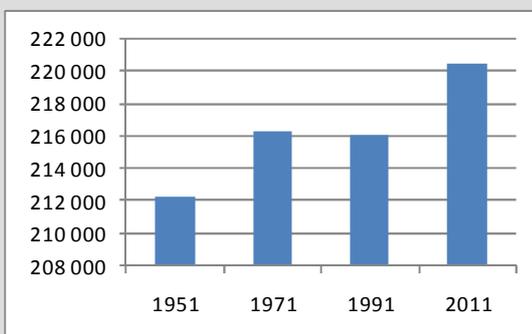
En 1950, l'Etat italien, pour de multiples raisons d'ordre social, démographique et politique, décida le partage des *latifundia*. Cette réforme agraire présente la double originalité de promouvoir la petite propriété paysanne comme fin à elle-même et d'être une réforme intégrale : elle vise à modifier non seulement la répartition foncière, mais aussi les structures sociales et économiques. C'est une nouvelle civilisation agraire qui doit s'installer sur les grands domaines.

Le District de la Maremme

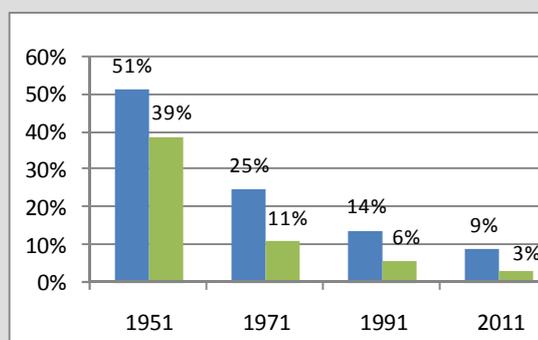
se trouve en Toscane et recouvre la province administrative de Grosseto.



Evolution de la population de la province de Grosseto



Evolution de la population active agricole de la province de Grosseto et de la région Toscane



On peut noter que la densité de la province de Grosseto est stable depuis 1951 : 47 hab/km².

Aujourd'hui le District se trouve dans une phase de maturité et de nouveaux défis qui exigent de repenser une nouvelle stratégie de développement territorial. Dans cette perspective, la coopération peut-elle encore soutenir l'innovation et de nouveaux parcours de développement territorial ?

LA NAISSANCE DE LA COOPÉRATION AGRICOLE EN MAREMME

La coopération agricole en Maremme est née dans les années 50 grâce à la réforme agraire qui a changé profondément l'organisation structurelle, économique et sociale des territoires où elle était appliquée, notamment dans la province de Grosseto.

Avant cette période prévalait le *latifundium*, caractérisé par d'immenses domaines, des propriétaires absents, une agriculture extensive et la monoculture de céréales dans les plaines et les collines.

La réforme a changé la propriété foncière sous plusieurs aspects : **juridique** (changement du *latifundium* en petites propriétés paysannes) ; **économique** (création de nouvelles petites et moyennes entreprises agricoles, dotées de structures nécessaires : maison et investissement fonciers et agraires) ; **social** (naissance d'entreprises familiales). La présence généralisée de ces entreprises a permis le développement d'une agriculture intensive caractérisée par la diversification des systèmes de production (coexistence dans les nouvelles entreprises de l'élevage, culture d'arbres, de fruits et de légumes, terrain à cultiver...).

Parmi les nombreuses innovations, la réforme a introduit le **système coopératif** pour organiser les relations économiques entre les nouvelles entreprises, notamment les coopératives à but généraliste et les coopératives spécialisées. En plus, elle a bâti des Centres de service aux Paysans au sein desquels on peut trouver l'église, l'école, le magasin d'alimentation, l'atelier artisanal, en créant ainsi un nouveau **système de relations sociales**.

Cette réforme a permis ainsi de soutenir un nouveau tissu d'entrepreneurs agricoles :

- **Coopératives « à vocation généraliste »**, associant production et commercialisation de certains produits ;
- **Coopératives « spécialisées de premier degré »** pour la transformation et la commercialisation des produits fournis par les membres (caves coopératives,

huileries coopératives, centrales de fruits et légumes, coopératives fromagères) ;

- **Coopératives « spécialisées de deuxième degré »** visant à l'intégration verticale entre les coopératives de premier degré d'une même filière agro-industrielle ;
- **Coopératives de crédit** pour répondre aux insuffisances du système bancaire peu présent dans la Maremme.

En l'espace de dix années, la Maremme est devenue la province avec la plus forte densité de coopératives en Toscane et au niveau national.

En cette période post-réforme et jusqu'à la fin des années 60, la coopération a produit des résultats qui ont permis un véritable développement :

- Elle a contribué à la fois à la formation de paysans-entrepreneurs et à la réalisation d'économies d'échelle en amont et en aval de la production agricole ;
- Elle a contribué à améliorer le pouvoir de négociation des entreprises agricoles.

« La présence généralisée de ces entreprises a permis le développement d'une agriculture intensive caractérisée par la diversification des systèmes de production. »

COMMENT LA COOPÉRATION AGRICOLE A ACCOMPAGNÉ L'ÉVOLUTION DE LA MAREMME

Les coopératives nées au début des années 60 ont contribué de manière significative à l'amélioration de la qualité de la production agricole et au renforcement de la liaison entre produits et vocations territoriales. Concrètement, elles ont promu la plus importante appellation d'origine des vins du terroir (DOC et DOCG Bianco di Pitigliano, Morellino di Scansano, Monteregio di Massa Marittima, Capalbio, Sovana, Ansonica della Costa d'Argento, Maremme Toscana). Les huileries ont également soutenu la production d'huile de qualité à indication géographique protégée et appellation d'origine protégée, qui a atteint

50% de la production en Toscane. Par ailleurs, la coopération a favorisé la permanence des activités agricoles, même dans les zones les plus difficiles des collines, c'est le cas des laiteries coopératives qui ont permis de garder des moutons et d'être leader dans la production de Pecorino Toscano DOP. Par ailleurs, la région a acquis un leadership en devenant un centre de la transformation de la tomate via une usine du Consortium coopératif National « CONSERVITALIA », un des leaders du secteur au niveau national et européen.

Pendant les années 70 et 80 la coopération agricole de la Maremme est profondément restructurée à la suite de la crise qui a durement frappé toute la coopération nationale. Notamment, les coopératives à vocation généraliste ont été réduites de 60 à 5 à travers des processus complexes de fusions et d'incorporations, pour répondre à la nécessité d'atteindre une taille économique. Pendant cette période, les coopératives spécialisées, n'augmentent pas en nombre, et ont su s'adapter aux changements structurels et productifs de l'agriculture, grâce à de profondes restructurations. La plupart d'entre elles ont investi dans le processus de certification, des produits respectant l'environnement et les cahiers des charges des différents AOP et IGP.

DE LA COOPÉRATION AGRICOLE À LA COOPÉRATION TERRITORIALE DU DISTRICT RURAL

Au début des années 90 la Maremme connut une période critique de son histoire en raison de plusieurs changements. Parmi ces facteurs, nous pouvons noter la crise du secteur industriel (industrie chimique et minière), le faible développement de moyennes et petites entreprises manufacturières, la crise de l'agriculture suite aux évolutions de la PAC. Un autre moteur de changement est également à souligner, il s'agit du début de la politique européenne de développement rural. Cette politique vise à promouvoir le développement intégré de l'économie et en même temps à rééquilibrer les différents niveaux des territoires de la Province de Grosseto : les plus pauvres à l'intérieur et les plus riches sur la côte. Toujours dans cette phase, la coopération a joué un rôle essentiel en soutenant un processus marqué par la diversification des entreprises agricoles et la qualification de la production agricole.



Grosseto en Toscane, Juin 2013

Le district rural de la Maremme, d'une part, a renforcé la coopération entre les exploitations agricoles et, d'autre part, a réalisé l'intégration entre l'agriculture et d'autres activités économiques. Ainsi, la culture de la coopération, déjà forte dans l'agriculture s'est étendue à d'autres secteurs.

Un nouveau système de coopération territoriale a été ainsi mis en place. Les « routes des vins et des saveurs » en sont un exemple probant. D'autres initiatives visant à la mise en valeur des productions et du territoire ont vu le jour comme la production des moutons de Monte Amiata et la création d'une filière laine.

AUJOURD'HUI : FAIRE FACE À DE NOUVEAUX DÉFIS

Le district rural de la Maremme est confronté à de nouveaux défis avec la crise économique et les évolutions incertaines des politiques structurelles européennes.

Ces derniers ont remis au cœur du développement du territoire les différentes innovations organisationnelles.

Le district rural devra réorganiser la coopération agricole pour améliorer à la fois l'intégration des services et s'orienter vers l'exportation. De plus, il faudra renforcer les fermes associatives par exemple avec les «consortiums» des cultures agricoles les plus importantes dans la région (vin, huile, fromage), donner plus de force aux groupements de producteurs et aux rapports interprofessionnels. Plus globalement, les acteurs devront se concentrer encore plus sur la coopération territoriale.

La coopération agricole, dans son évolution, a permis la modernisation de l'agriculture, avant de devenir un des plus puissants moteurs du développement territorial. Ce sera demain encore plus vrai. ■

Innovation 2.0 : les nouvelles intelligences collaboratives

Par Marc Tirel

Spécialiste des questions d'émergences, d'intelligence collective et des dynamiques collaboratives. Il exerce au sein du CIRI (Collective Intelligence Research Institute) en mettant en relation les entreprises et les acteurs afin de générer des innovations liées aux synergies collaboratives. Il analyse dans cette interview les processus actuellement en œuvre au sein de la société qui permettent d'ouvrir les champs de l'innovation sociétale.



VIVONS NOUS UNE PÉRIODE D'INNOVATION ORGANISATIONNELLE IMPORTANTE ?

La difficulté que nous éprouvons tous à observer les évolutions organisationnelles de notre société est la même que pour un observateur qui rendrait compte d'une forêt qui pousse. En effet, il faut prendre en compte tout un ensemble d'éléments imperceptibles et donc ne pas seulement s'attacher à décrire les feuilles qui tombent. Pourtant nous avons effectivement mis le pied dans un processus de changement de nous conduisant à une véritable révolution sociétale.

QUELLES SONT CES ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES ?

Ces innovations organisationnelles s'appuient sur des formes d'intelligences collectives. Il en existe quatre :

La première forme d'intelligence collective est dite « en essaim ». Elle peut se représenter sous la forme d'un essaim d'abeille. Les individus ont dans ce cas des comportements très basiques dans la mesure où leurs réactions sont conditionnées. Un stimuli implique une réaction, la causalité est bien identifiée. La réflexion individuelle est quasi absente. La transmission des informations est basée sur la non oralité, il n'y a pas besoin de parler pour agir et s'adapter.

La seconde forme d'intelligence collective peut-être décrite comme « originelle ». Elle peut-être représentée par l'image d'un orchestre ou d'une équipe de foot. Dans cette intelligence, chaque individu a accès au tout, chacun sait tout et voit tout ce qui se passe. Cette caractéristique se nomme « holoptisme ». Cette forme d'intelligence

collective se base sur une unicité de temps et d'espace, elle nécessite un petit espace pour exister, et fonctionne dans un temps assez court. La transmission des informations est de type oral et le modèle le plus répandu de société est de type tribal comme une petite équipe.

La troisième intelligence, de type pyramidal, s'appuie sur l'écrit. Les informations utilisent le support de l'écrit et peuvent par conséquent traverser le temps. Ainsi, par exemple, le concepteur d'une cathédrale peut disparaître, si les plans ont bien été transmis et compréhensibles, cette dernière peut continuer à être construite et achevée longtemps après. L'avènement de l'écriture vient réorganiser le « faire ensemble » en permettant des chaînes de commandement par exemple. Par contre avec cette forme disparaît l'holoptisme : nul besoin à l'ouvrier qui travaille à la chaîne de savoir ce qu'il contribue à produire ou encore pourquoi il le fait.



Enfin, j'observe l'avènement d'Internet. Il semble en effet que cet outil soit en train de changer fondamentalement les rapports entre les personnes en créant une nouvelle

forme d'intelligence que nous pourrions nommer « holomidale ». Cette intelligence mêle les deux formes précédentes et crée une dynamique tout à fait remarquable par son aspect novateur. En effet, sur la toile, l'individu reste conscient du tout, il peut observer l'ensemble des mouvements et ce de façon instantanée. Toute la planète devient un village géant, et l'individu est en mesure de se situer et de s'ajuster et d'apprendre en permanence : nous retrouvons

donc la caractéristique essentielle qu'est l'holoptisme rendue possible de nouveau par le biais du Web.

A partir de cette analyse, il me semble que l'outil est en mesure de transformer les différentes formes d'organisation collectives précédemment décrites, il n'en supprime aucune car il semblerait qu'aucune nouvelle forme d'intelligence collective ne supprime les autres, la société avance ainsi par sédimentation successive, chaque forme nouvelle englobant les précédentes et amenant de nouvelles caractéristiques émergentes.

QUELS SONT LES IMPACTS DE CETTE NOUVELLE FORME D'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

Pour que cette forme puisse émerger rapidement il faut de nombreux aller et retour entre les cerveaux humains et les outils du web, de nombreuses interactions, rétroactions qui vont permettre d'améliorer l'holoptisme. Plus précisément, il va falloir plus de transparence et aussi des outils qui permettent en particulier de représenter et de visualiser dynamiquement les « Tous » en train de se créer.

Cette évolution est déjà en cours, certains mouvements et usages du web préfigurent une transformation en profondeur de nos sociétés. Il suffit de s'intéresser par exemple à la consommation dite « collaborative » ou mieux à la production collaborative et plus généralement à l'économie collaborative pour voir et comprendre que la nature de la transformation va impacter non seulement nos modes de vie, la façon dont nous consommons, mais aussi la production des biens et services, le travail, nos institutions, nos valeurs, notre relation aux autres et à soi.

En conclusion, il semblerait que nous vivons une époque que peu de générations antérieures ont pu vivre, il s'agit véritablement d'un changement de perspective complet. Nous n'avons pas une idée précise de ce vers quoi nous allons mais l'ensemble de ces émergences conjuguées font apparaître de façon certaine la fin d'une phase et la transition plus ou moins rapide vers de nouvelles façons d'être, de s'organiser et d'œuvrer ensemble, un nouveau rapport à la Vie, une conscience accrue de notre rôle sur la planète et dans l'Univers. ■

Pour aller plus loin

L'intelligence territoriale, repères théoriques, Philippe Herbaux, Ed. L'Harmattan, Coll. Questions contemporaines, 2007

Monnaies complémentaires, Bernard Lietaer et Margrit Kennedy, Editions Charles Léopoles Mayer, 2008

La troisième révolution industrielle, Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde, Jeremy Rifkin, Les liens qui libèrent Editions, 2012

Le site de Marc Tirel : <http://about.me/mtirel>

LA GESTION TERRITORIALE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

Sol et Civilisation mène depuis 2008 un programme de travail sur la démarche de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences.

Il consiste à promouvoir les initiatives, à capitaliser les différentes innovations des acteurs territoriaux sur le site dédié: www.territoireetemplois.fr



Au fil de ces années, nous pouvons vous proposer plusieurs documents qui ont été publiés sous diverses formes:

- Ouvrage de capitalisation GTEC
- Lettre
- Article



Ce programme permet aussi d'accompagner des acteurs dans leurs démarches de GTEC

- **Accompagnements de la prospective GTEC du Pays de Figeac (Lot) et du Pays de Fougères (Bretagne)**
- **Accompagnement de la Prospective territoriale de la Communauté de Communes du Mené (Bretagne)**

Programme soutenu par:

Le Réseau Rural Français et en lien avec la DGEFP, le Ministère de l'Agriculture et la DATAR avec la participation des territoires de Figeac, de Fougères et de la Communauté de Communes du Mené.

Sol et Civilisation
5, rue Joseph et Marie Hackin – 75116 PARIS
Tél. 33 (0)1 44 31 16 61
Fax 33 (0)1 44 31 16 74
E-mail : contact@soletcivilisation.fr
www.soletcivilisation.fr

Directeur de publication : Anne-Claire VIAL
Rédacteur en chef : Guillaume DHÉRISSARD
Coordinateur : Truong-Giang PHAM
Maquette : Karine VOLCLAIR
Crédits photo : Fotolia, DR, Fermes de Figeac

Cette Lettre de Sol et Civilisation est tirée à 4 500 exemplaires Imprimerie L'ARTÉSIENNE – 62802 LIÉVIN