

Fermes de Figeac, de la coopérative agricole à la fabrique de territoire

par

■ **Dominique Olivier** ■

Directeur de la coopérative Fermes de Figeac

En bref

Aux confins du Lot et du Cantal, le territoire agricole de Figeac s'est délité au fil des ans. Isolement géographique relatif, crise favorisant les filières agro-industrielles au détriment des petites exploitations, départ des jeunes, tout concourt alors à une perte de valeur ajoutée croissante. Une petite coopérative agricole va cependant refuser cette spirale du déclin. Si un cluster industriel, la Mecanic Vallée, apporte de l'emploi, la coopérative va innover, créer du lien social, en promouvant les circuits courts alimentaires et en valorisant des produits locaux dans ses magasins. Les énergies vertes (solaire, bois local, éolien) deviendront source d'innovation et de projets collectifs. D'autres initiatives légitimes et cohérentes portées en commun verront bientôt le jour avec la création en 2015 du PTCE Figeacteurs : ouverture d'une crèche et d'une conciergerie avec les industriels, création d'un fablab avec l'IUT, etc. Les entreprises et les habitants se sont réapproprié leur territoire et l'ont revitalisé grâce à des démarches collectives et innovantes. Quant à la petite coopérative, elle est plus prospère que jamais !

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins et Le RAMEAU, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et l'Institut CDC pour la recherche de la Caisse des Dépôts, et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} septembre 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Un territoire rural en déclin

La coopérative Fermes de Figeac se situe sur un territoire de 80 000 hectares, entre 250 et 700 mètres d'altitude sur les contreforts du Massif central, dont la capitale, Figeac, est une petite ville de dix mille habitants. Le Lot, la Dordogne, mais aussi le Causse, le Limargue et le Ségala constituent son identité paysagère.

Nous avons créé cette coopérative, en 1985, en fusionnant deux petites coopératives cantonales employant à l'époque huit salariés. Aujourd'hui, nous comptons, avec les filiales, cent soixante salariés, dont quatre-vingt-seize pour la coopérative elle-même, et nous réunissons six cent cinquante adhérents. Notre chiffre d'affaires est de 18 millions d'euros pour la coopérative, auxquels s'ajoutent 8 millions pour les filiales. Notre métier de base est l'approvisionnement agricole, mais nous avons désormais des magasins, sous la marque Gamm vert, dans chaque canton, une jardinerie, une coopérative d'utilisation du matériel agricole (CUMA) réalisant des prestations de services auprès de nos adhérents. Nous avons également repris un négoce de matériaux incluant une scierie, des garages de mécanique agricole et des filiales dans l'énergie.

Nous sommes sur un secteur apparemment très agricole, mais les agriculteurs ne représentent en réalité que 9 % de la population active du territoire, loin derrière les artisans et les salariés des sous-traitants de l'industrie aéronautique. En effet, il y a vingt ans, des visionnaires ont créé un cluster, la Mecanic Vallée, et nous avons la chance d'avoir une industrie aéronautique qui se développe puisque ses effectifs sont passés, en dix ans, de 1 500 à 2 500 salariés, ce qui représente aujourd'hui 30 % de l'emploi local, avec une perspective de 1 000 emplois supplémentaires dans les cinq ans à venir.

Nous nous situons dans une zone d'agriculture de moyenne montagne, avec des fermes de 60 à 70 hectares en moyenne. Quand je suis arrivé, en 1984, elles couvraient 12 hectares et, en 2020, elles atteindront 120 hectares, ce qui correspond à 30 % d'agriculteurs en moins tous les dix ans, évolution sensiblement équivalente à ce que l'on observe dans l'Aveyron, le Cantal ou en Bretagne. Pour des raisons de configuration du terrain, l'élevage bovin est dominant avec une production annuelle de 66 millions de litres de lait (soit les trois-quarts de la production départementale), ce qui correspond à 25 000 vaches allaitantes (soit 60 % du cheptel départemental). La production herbagère, qui repose sur 38 000 hectares de prairies, est donc essentielle non seulement pour la nourriture des herbivores, mais également pour la préservation des paysages et pour son rôle écologique indispensable de "puits de carbone". Le reste du territoire se compose, pour 37 000 hectares, de forêts peu ou pas valorisées, et de 5 000 hectares de terres cultivées (céréales et maïs à destination des animaux).

En 1994, un constat s'impose. Nous sommes confrontés à une perte globale de valeur ajoutée avec un territoire rural en déclin sur lequel les filières classiques dominent et où s'impose un marché dérégulé, soumis aux fluctuations impossibles à anticiper des marchés mondiaux. Jadis, il existait une importante production locale de fraises et autres fruits rouges, comme sur tous les contreforts du Massif central. C'est pourquoi Andros s'est installé, dans les années 1970, dans une région voisine, où six cents emplois ont été créés; mais, désormais, les fruits viennent de Pologne, d'Ukraine ou du Chili. On produisait également ici du maïs semence, du tabac ou du porc. Aujourd'hui, la main-d'œuvre familiale n'existe plus, les fermes se sont agrandies et robotisées, et les productions à forte valeur ajoutée ont disparu. Le monde rural n'est donc plus agricole, l'unité professionnelle a disparu et a cédé la place à l'agriculture entrepreneuriale.

Du circuit court au circuit de proximité

En 1994, j'ai eu la chance de rencontrer Raymond Lacombe, leader agricole qui m'a entraîné dans l'association Sol et Civilisation. Nous avons voulu tester un audit patrimonial et avons demandé à deux jeunes ingénieurs d'AgroParisTech de nous aider à appréhender le rôle de chacun sur notre territoire. Nous n'avons compris

certaines de leurs conclusions que quelques années plus tard. Ils nous ont dit que les jeunes aimeraient rester, mais avec une qualité de vie décente. Ils nous ont également dit que les parents aimeraient que leurs enfants restent, mais, là aussi, à la condition qu'ils aient une qualité de vie décente. Surtout, ils ont remarqué que les habitants du territoire ne s'identifiaient comme n'étant ni du Cantal ni du Lot. On s'est alors aperçu, tardivement, que les gens, s'ils ne sont de nulle part, ne peuvent pas être acteurs. Comme nous sommes une économie montagnarde, ils ne traversaient pas le causse pour aller vers Cahors, la viande et le lait partaient donc vers le Cantal. Il aura fallu vingt-cinq ans pour arriver à ce qu'aujourd'hui ils disent « *On est du pays de Figeac* » et puissent se sentir acteurs sur des biens communs.

Deux ou trois agriculteurs produisaient du yaourt, d'autres, de la saucisse fraîche ou autres spécialités fermières. En 1994, nous avons donc ouvert un premier espace de produits régionaux dans notre magasin Gamm vert, de 1 000 mètres carrés, à Figeac, pour inciter nos clients à consommer des produits locaux. En 2000, nous visions un chiffre d'affaires de 150 000 euros, aujourd'hui nous en réalisons 3 millions! Notre union coopérative nous a alors demandé d'essaimer dans l'ensemble de nos magasins et nous avons monté une filiale pour développer ce concept.

En 2002, nous avons demandé à un stagiaire ingénieur de réaliser une étude sur l'installation des jeunes agriculteurs. À l'issue de ce travail, il nous a répondu : « *Vous n'avez pas un problème agricole, vous avez un problème de territoire! Vous êtes un territoire âgé, le deuxième après la Creuse. Il y a de l'emploi, les revenus augmentent, mais vous êtes à la veille d'une crise importante, car, demain, vous n'aurez plus d'actifs. D'autres secteurs ont également ce problème et il vous faut le travailler de concert avec tous les acteurs présents sur votre territoire.* » Avec des chefs d'entreprise locaux, nous avons alors créé l'association Mode d'emploi dans le but de gérer un groupement d'employeurs, puis, petit à petit, pour en faire un groupe de réflexion sur l'avenir du territoire.

En 2003, la juriste des Coopératives de France nous informe qu'il existe une méthode, venue de l'économie sociale et solidaire (ESS), le bilan sociétal, qui est testée par une dizaine de coopératives et pourrait nous être utile. Pendant une journée, nous réunissons des agriculteurs et nous leur posons, par le biais d'un boîtier informatique, une cinquantaine de questions portant sur les performances de la coopérative, la communication, la gouvernance, etc. Nous répétons cette procédure avec des salariés, puis avec des administrateurs et, enfin, avec des gens du territoire. Ce bilan nous confirme que, si nous n'y prenons garde, un schisme risque de surgir entre le monde agricole et le territoire : des associations commencent à se monter contre l'épandage du lisier, contre les activités agricoles qui troublent la tranquillité des nouveaux quartiers résidentiels de la ville durant les week-ends, etc., toutes choses parfaitement incompréhensibles pour les agriculteurs.

Nous décidons alors d'envoyer notre journal d'entreprise à tous les élus et organisons une fête de la coopérative qui, dorénavant, réunit chaque année six ou sept cents marcheurs se déplaçant de ferme en ferme. Le territoire, ressenti jusque-là comme une contrainte, peut devenir notre allié.

Comme nous voulions cartographier nos différents *process*, dès 2003, nous avons été certifiés ISO 9001, puis ISO 14001 et, aujourd'hui, ISO 26000, ce qui correspond à tout ce qui relève du développement durable.

En 2000, la crise de la vache folle touche durement le monde de l'élevage et nos agriculteurs syndicalistes qui, en allant dans les rayons viande des grandes surfaces de Figeac, s'aperçoivent que rien ne provient du territoire. Ils me demandent alors de créer notre propre boucherie, ce que, seuls en France, nous allons faire dans notre magasin Gamm vert à Figeac. Aujourd'hui, nous en possédons trois et, d'un prévisionnel de 300 000 euros pour le magasin de Figeac, nous sommes passés à 1,6 millions d'euros grâce à un extraordinaire réflexe d'appropriation des produits de leur territoire par les consommateurs. En effet, ces derniers veulent connaître l'agriculteur local auprès de qui ils achètent leurs produits. Nous employons désormais onze bouchers dans l'ensemble de nos boucheries des éleveurs, que nous avons formés en leur faisant passer des CAP. On ne parle pourtant pas de label, mais de proximité. On ne parle pas non plus de circuit court, dont la définition stipule qu'il ne doit pas comporter plus d'un intermédiaire, ce qui permet, par exemple, à un producteur de chez nous de vendre à Strasbourg; nous parlons de circuit de proximité. En 2017, la vente des produits issus de notre petit territoire va représenter 15 millions d'euros et vingt-cinq emplois.

Quel avenir pour notre coopérative ?

En 2008, nous nous sommes posé la question de l'avenir de notre petite coopérative agricole à un moment où l'ensemble des coopératives fusionnaient dans un cadre pluridépartemental pour faire des économies d'échelle. N'étant ni du Lot ni du Cantal, nous ne savions vers qui nous tourner. De plus, nos administrateurs et nos membres voulaient garder leur indépendance de réflexion. Avec Sol et Civilisation, nous nous sommes alors proposé de faire un travail de prospective collaborative qui durera tout un hiver. Nous nous sommes entourés d'une vingtaine de personnes, représentatives de la population du territoire et avons développé collectivement trois scénarios possibles quant à notre avenir.

Dans le premier scénario, *Pris par le courant*, l'agriculture reste basée sur les filières classiques, viande et lait, et non pas sur une différenciation ; le territoire perd ses agriculteurs, devient une zone banalisée, résidentielle et sans activités principales ; la coopérative reste cantonnée à ses métiers traditionnels ; elle est de moins en moins portée par ses trois cents adhérents restants et finit par être absorbée, vers 2020, par une autre coopérative. Les projets territoriaux sont bien loin des préoccupations des filières.

Dans le second, *Avis de tempête*, l'agriculture subit une double crise, d'abord alimentaire puis écologique, le libéralisme s'imposant partout. La crise de 2008, qui voit le prix du blé tripler et la faim causer des émeutes dans les pays du Maghreb, en est une préfiguration. Ce qui importe alors pour le gouvernement, c'est de nourrir Paris à moindre coût, fut-ce en faisant venir en quantité du porc de Roumanie et du lait du Danemark ; le territoire se réduit alors à une campagne "réservoir" d'espace de loisirs pour les urbains ou d'agrandissement pour les villes. L'espace rural n'est pas compétitif en lui-même. La coopérative se limite à quelques métiers rentables et disparaît à terme en devenant un prestataire de services territoriaux, gestionnaire de travaux ruraux, etc. Sur ses cent cinquante adhérents restants, les deux tiers sont implantés sur de grandes exploitations de 150 hectares, de type *ranching*, et le reste sur des circuits courts, seul développement envisageable pour eux.

Dans le troisième scénario, *Changement de cap/virement de bord*, l'agriculture produit en respectant davantage les écosystèmes, et de manière importante pour répondre aux besoins locaux et nationaux ; le territoire est devenu un espace entreprenant et offre des valeurs ajoutées "vertes", dans le cadre d'un accord ville-campagne, pour l'approvisionnement en énergie et en alimentation. Nous avons du vent, du soleil, de l'eau, de beaux paysages : se limiter à ne vendre que des tonnes de blé basiques n'est plus la seule issue. La coopérative évolue et repense ses métiers, l'innovation est au cœur de ses activités et de son organisation. La baisse naturelle du nombre d'adhérents est progressivement compensée par l'installation de jeunes, parfois originaires d'autres territoires, porteurs de projets. Une forte embauche de compétences est nécessaire afin de répondre à cette évolution.

C'est sur ce troisième scénario que nous avons travaillé depuis.

Nous avons beaucoup échangé avec la coopérative Les Salines de Guérande qui avait été confrontée au même type de problématique. Face à la domination du sel blanc raffiné, les paludiers conseillaient à leurs enfants de quitter le territoire guérandais. La Baule voulait alors s'étendre sur la zone des marais salants en les comblant pour en faire des marinas. Quelques paludiers se sont rebellés, ont créé leur coopérative et, en vingt ans, ils ont installé trois cents jeunes paludiers issus de toute la France.

En 2008, le Pays de Figeac, au sens administratif du terme, était encore dynamique. Sa directrice, constatant que nous avons déjà un club d'entreprises, nous a suggéré de créer un guichet unique. Nous avons donc monté un service commun en direction des TPE. Le territoire, qui jusque-là était une contrainte, devint une matrice. En 2009, nous avons obtenu la certification ISO 14001, norme qui définit les critères d'un système de management environnemental. En 2010, cette même directrice, vu le succès de nos circuits de proximité, a proposé que le territoire s'en empare. Nous avons alors lancé un plan d'alimentation territorial dans le cadre d'une opération intitulée "Terre de Figeac, mêlée gourmande". La coopérative et ses producteurs y deviennent une famille au sein d'un jeu des sept familles, avec les restaurateurs, les distributeurs, la restauration collective, les transformateurs, etc. En nous réunissant autour du thème de l'alimentation, le pays nous permet de rencontrer des acteurs du territoire que nous ne connaissions pas, en particulier issus de l'ESS. Nos centres d'intérêt se sont ainsi progressivement rapprochés de l'économie sociale.

Nous avons ensuite participé à l'élaboration d'une charte paysagère afin de préserver les caractéristiques de notre environnement et d'éviter une urbanisation anarchique. L'étude coûtait 80 000 euros. Le pays en finançait les trois-quarts, mais les élus refusaient de financer le solde. À la grande surprise de tous, c'est le club d'entreprises qui le prendra à sa charge. Ainsi, plus le temps passe, plus les rapprochements avec le territoire se multiplient.

Repenser les métiers de la coopération via l'innovation

Suite à l'étude prospective que nous avons menée, il convenait de repenser les métiers de la coopération via l'innovation, notre territoire étant un espace particulièrement propice aux énergies vertes. Après plusieurs visites à Fribourg, territoire pionnier en termes d'énergies renouvelables, avec notre conseil d'administration, nous lançons un premier toit photovoltaïque sur notre jardinerie. En 2008, un projet mutualisé, sous forme de coopérative, de construction de 7 hectares de toits photovoltaïques sur 190 bâtiments agricoles va suivre cette première expérimentation. Les agriculteurs financent leur installation par un apport de 20 %, le reste étant emprunté par la coopérative et, chaque année, ils touchent les royalties de la production solaire qui servent à rembourser leur emprunt. Aujourd'hui, ce sont 450 bâtiments qui en sont équipés, soit une production équivalente à la consommation électrique de deux mille cinq cents foyers, hors chauffage. Tous les toits sont connectés et nous avons créé un service de gestion et de maintenance en embauchant douze salariés, ingénieurs et techniciens. À ce jour, l'électricité produite est injectée sur le réseau, mais, grâce à la nouvelle loi, nous allons rapidement passer à de l'autoconsommation. L'opération s'étant avérée extrêmement rentable, nous nous sommes donnés pour principe de reverser un tiers des bénéfices aux fondateurs et de mettre un deuxième tiers en réserve, le reste étant réinvesti dans d'autres actions au service du territoire.

En 2009, nous avons lancé, sur le même principe, la construction du premier parc éolien et participatif du Lot, avec le développeur Valorem. Nous souhaitions entrer au capital de la société à hauteur de 40 %, ce qui représentait 2,5 millions d'euros à trouver rapidement. Toujours impécunieux, nous avons sollicité l'épargne locale, placée dans les banques à 0 %, afin qu'elle s'investisse dans ce projet. Nous avons ainsi réuni 3,5 millions d'euros et il nous a fallu rendre l'excédent ! Cela nous a profondément marqués. Pour nous, les circuits courts ne sont donc pas seulement alimentaires, ce sont aussi ceux de l'énergie, de l'argent, etc. Désormais, pour les habitants du territoire, ces éoliennes sont les leurs. Aujourd'hui, sur le même modèle, nous travaillons sur des projets de méthanisation.

Pour valoriser les ressources locales en bois, en 2010, nous avons racheté la scierie Lafargue, à Aynac, la dernière du territoire. À cette fin, nous avons créé une SCIC Bois Énergie et nous avons investi dans une nouvelle scie plus performante. Pour développer cette filière bois locale, nous avons également recruté un commercial bois et un scieur confirmé. Ce sont désormais huit emplois qui ont été créés et nous réalisons, avec cette activité, un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros.

S'approprier le territoire

Dès lors que l'on s'engage dans une boucle solidaire sur le territoire, on s'aperçoit que les projets surgissent les uns derrière les autres ! Tout cela nous a demandé beaucoup d'énergie entre 2010 et 2015, mais, aujourd'hui, nous sommes sur une croissance du chiffre d'affaires de 5 % par an. Comme dans les circuits alimentaires ou l'énergie, on constate un réflexe des habitants pour s'approprier le territoire. Cela marche parce que la coopérative ne les a jamais trompés et qu'ils font confiance à un acteur local qu'ils connaissent bien.

Pour nous, ce qui importe, c'est l'innovation. Si l'on reste sur des filières classiques, on court systématiquement à l'échec. Nous avons donc appris à travailler avec d'autres acteurs du territoire. Pour moi, l'innovation se situe là où émergent des projets sur lesquels personne n'est légitime seul et où tous ont un intérêt commun.

Pour travailler en milieu rural, il faut s'appuyer sur une triade d'acteurs : les élus, le milieu socioéconomique et la société civile. En nous demandant comment ces trois piliers pouvaient être reliés, nous avons émis l'hypothèse que c'était la gestion des ressources humaines qui le permettait. Dans le club de réflexion auquel nous participions alors, nous nous sommes tournés vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) telle

qu'utilisée par les entreprises et en dépit de la mauvaise réputation de préalable aux délocalisations qu'elle avait auprès des syndicalistes. Nous en avons rapidement développé une version qui nous est propre : la gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC), bientôt rebaptisée ATAC, anticipation territoriale des activités et des compétences. En 2011, en partenariat avec le Pays de Figeac, nous avons demandé à Sol et Civilisation de nous accompagner dans la mise en œuvre de cette ATAC. Un chercheur en thèse de l'INRA et d'AgroParisTech nous a aidé sur ce travail pendant trois ans. L'hypothèse de départ était que le territoire ne peut être vivant que s'il innove. Pour qu'il innove, il lui faut trouver des compétences ; mais lesquelles lui seraient utiles en 2030 ?

Ce travail s'est développé en deux temps, un temps de prospective, à horizon 2030, puis un temps d'action de mobilisation en direction de quelques entreprises. Autour d'une table, nous avons donc régulièrement réuni, plusieurs heures durant, vingt-cinq personnes : élus, chefs d'entreprises, syndicalistes et gens de la société civile. Un an plus tard, à la septième réunion, tous étaient toujours présents et désireux de poursuivre. De ces réunions, plusieurs scénarios ont émergé :

- scénario 1 : le Figeacois reste à quai de la mondialisation et les activités se rapprochent de Toulouse ;
- scénario 2 : des activités sont réinventées et les hommes en sont les acteurs ;
- scénario 3 : au cœur du développement, l'économie est innovante, sociale et solidaire.

Nous nous sommes aperçus que la seule entrée par l'économique ne faisait aucunement bouger le système territorial. Sa mise en mouvement ne pouvait s'envisager que si l'on jouait à la fois sur la gouvernance, ce que nous n'avons pas réglé à ce jour, et sur la formation. D'un territoire initialement perçu comme une contrainte, puis comme un allié, nous parvenions alors à ce qu'il soit vécu comme un avenir. Malheureusement, la loi NOTRe est passée par là avec la fusion des communautés de communes, la diminution des crédits publics et la disparition de l'entité Pays. Elle s'est aussi accompagnée de la disparition d'un espace de dialogue intercommunal et de l'effervescence qui était apparue sur le territoire. Nous avons malgré tout décidé de continuer.

Étant très proches du Labo de l'ESS, nous avons travaillé avec lui sur l'élaboration des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Avec une dizaine de cofondateurs, nous avons créé, sur ce modèle, Figeacteurs, qui réunit aujourd'hui quatre-vingts contributeurs et emploie trois salariés autour de la question : « *Que pouvons-nous faire ensemble que nous ne pouvons pas faire seuls ?* » Partir d'une page blanche n'est pas aisé, car les facilitateurs nous manquent. Quand nous allons voir la Caisse des Dépôts, elle nous dit être prête à financer nos projets éoliens, mais ce n'est pas ce que nous attendons, car nous trouvons nos financements localement ! Ce qui nous manque et que nous devons financer, c'est la facilitation, l'ingénierie et l'animation nécessaires pour faire émerger les projets. In fine, cela pose toujours la question de la gouvernance et aujourd'hui, la coopérative, pour assumer son rôle, se doit d'être investie dans le PTCE.

Des problématiques territoriales valorisantes

Il y a trois ans, deux grosses entreprises, de mille salariés chacune, nous interrogent sur l'insuffisance de places en crèche. Les élus, sollicités, n'ont pas les ressources pour en créer de nouvelles. Avec quatre entreprises, nous décidons alors de créer une crèche de vingt berceaux. Elle est ouverte depuis un an et va bientôt doubler de capacité. Ratier Figeac, l'équipementier aéronautique installé chez nous, n'était pas légitime pour le faire seul, mais ensemble, c'est devenu possible. En ce moment, nous expérimentons une conciergerie solidaire. Des personnes en insertion font les courses pour des salariés qui n'en ont pas le temps, amènent et reprennent leur linge au pressing, etc., et les salariés retrouvent tout cela dans leur casier, à la sortie de leur travail.

Aujourd'hui, sur le territoire de Figeac, 7 500 tonnes de légumes sont consommées, dont 400 seulement ont été produites localement. Comment réimplanter du maraîchage ? Il s'est trouvé, dans le PTCE, une entreprise, que nous ne connaissions pas, l'APEI, qui s'occupe de personnes handicapées et emploie une centaine de salariés. L'un de ses métiers est la restauration collective pour laquelle elle réalise déjà 700 repas chaque jour. Ensemble, nous allons réaliser une légumerie, qui sera une entreprise adaptée avec pour objectif de réaliser 2 000 repas par jour et qui travaillera avec une entreprise d'insertion par le maraîchage. Ainsi, nous abordons ensemble une problématique territoriale valorisante, qu'aucun n'aurait pu traiter seul de son côté.

Nous développons également un projet portant sur la mobilité. Quatre mille cinq cents personnes ont répondu, via leur DRH, à notre enquête sur ce sujet. Elles font, en moyenne, 20 kilomètres par jour, uniquement pour aller à leur travail. Vingt allers et retours par mois représentent alors pour elles un tiers du SMIC. Si le prix de l'essence augmente, soit les gens ne vont pas travailler, soit ils se rapprochent de la ville et quittent le territoire. Aujourd'hui, avec un certain nombre de chefs d'entreprises, nous envisageons de lancer un appel d'offres pour des voitures électriques afin de mettre en place des espaces de covoiturage. Dans ce club d'entreprises, nous travaillons également sur l'emploi du conjoint, question qui freine parfois le recrutement d'une compétence qui nous intéresse.

On voit nettement que ce qui relie ces initiatives entre elles, c'est l'économie sociale. Le rôle de notre coopérative est alors de servir de courroie de transmission entre les entreprises de l'économie classique, qui ont besoin de crèches ou ont des enjeux de mobilité, et celles de l'économie sociale déjà présentes sur le territoire.

Notre défi le plus important est, bien sûr, l'activité des agriculteurs dont l'évolution démographique conduit au départ des enfants du territoire, à l'agrandissement des exploitations, mais aussi à l'appauvrissement et à la perte de valeur ajoutée. Pourtant, d'autres jeunes rêvent de reprendre une activité agricole, mais en sont empêchés par l'impossibilité d'acquérir du foncier tout en se rémunérant. Notre interrogation actuelle porte donc sur l'opportunité de créer une coopérative foncière pour financer ces reprises grâce à de l'épargne locale et citoyenne.

Pour nous, les conditions nécessaires de notre action étaient :

- une ouverture aux autres et aux idées nouvelles, à travers l'audit patrimonial, le bilan sociétal, la prospective, la participation à de nombreux colloques et à des réseaux associatifs, la veille stratégique, les voyages d'étude, etc. ;
- la création de lieux et d'outils permettant d'échanger et d'agir avec toutes les parties prenantes : club prospective, club d'entreprises, CUMA, SCIC, commission du Pays, etc. ;
- l'intégration de nouvelles compétences (ingénieur en environnement, énergéticien, facilitateur) et le développement de partenariats avec le Pays, l'agence de l'eau, l'ONIGC (Office nationale interprofessionnel des grandes cultures), les territoires européens, etc. ;
- le fait de laisser du temps, long, aux différents acteurs pour qu'ils s'approprient les projets.

Suite à notre action prospective, nous avons identifié, en 2015, treize défis stratégiques majeurs parmi lesquels l'activité agricole, la valeur ajoutée, l'innovation, la fluidité de l'organisation, etc. Nous nous sommes inspirés du mouvement des entreprises libérées pour casser l'organisation de la coopérative afin de laisser la place à l'innovation et que chacun puisse en être acteur. Nous avons mis en place quinze groupes d'action, qui préfigurent le futur organigramme, dans chacun desquels des agriculteurs et des salariés se prennent en charge pour répondre aux enjeux identifiés. Tout cela est résumé dans la phrase définissant notre vision que nous avons rédigée l'année dernière : « *Contribuer dans la durée au développement d'une agriculture gestionnaire du vivant, à haute valeur ajoutée, innovante et ouverte aux autres, pour promouvoir, depuis notre territoire, un développement durable au service de tous les hommes.* »

Subsidiarité et biens communs

Un intervenant : *Où trouvez-vous l'argent pour de telles opérations?*

Dominique Olivier : Ce n'est pas simple tous les jours! Sur les 36 millions d'euros du projet photovoltaïque, par exemple, les agriculteurs en ont apporté 6 millions sous forme d'emprunts personnels, ce qui a ensuite permis de lever les 30 autres. D'une certaine façon, il n'y a pas eu d'autofinancement, mais nous avons discuté avec un pool bancaire pendant trois ans et neuf cents mails ont été échangés avant de conclure.

Pour l'éolien, en revanche, le développeur, qui avait la main, nous a proposé de prendre 40 % du capital, ce qui représentait 3 millions d'euros. Notre banque nous imposait des conditions et des délais qui ne nous convenaient pas. Nous sommes donc allés sur le terrain et, trois mois plus tard, nous avons réuni l'argent. Alors que l'épargne en banque n'est quasiment pas rémunérée, quand on présente aux gens un projet qui a du sens et qui offre une rentabilité de 6 %, ils savent s'en emparer!

Ce qui est plus compliqué, pour nous comme pour nos collègues partout en France, c'est de trouver les compétences en animation et en ingénierie pour les PTCE. Nous sommes aujourd'hui sur un projet de méthanisation. Nous avons embauché un ingénieur spécialisé qui y travaille depuis trois ans pour une mise en œuvre prévue dans un an. Afin de pouvoir le rémunérer, nous avons déposé un dossier auprès de France Active et du Comptoir de l'innovation. Heureusement, nous avons rencontré des gens de l'ESS qui ont cru en ce que nous faisons.

Int. : *L'extrême centralisme français fait que le pouvoir ne connaît, ni ne comprend, ce qui se passe sur les territoires. Pourquoi est-ce que cela marche chez vous?*

D. O. : Pour moi, la question centrale est celle de la subsidiarité. Je ne confie à l'échelon supérieur que ce que je ne peux pas faire au niveau de la commune. On le dit souvent, mais on ne le vit pas toujours. Des belles histoires, lorsque l'on va dans les territoires, on en voit partout : la coopérative Les Salines de Guérande, la SCOP Juratri, le PTCE Archer, Môm'artre, etc. L'innovation se met en marche quand on est en réseau avec des gens qui ont des idées.

Il y a vingt ans, un élu, président du conseil régional, a eu l'idée géniale, avec le patron de la grande entreprise Ratier Figeac, de créer à Figeac le cluster Mecanic Vallée. Aujourd'hui, on y embauche de deux à trois cents personnes par an. Toutes les entreprises de ce cluster se sont mises en réseau sous forme de Système productif local (SPL). Dans le même temps, ce grand patron a proposé à ceux de ses cadres qui souhaitaient partir de les aider financièrement à créer leur propre entreprise, à charge pour eux, au terme de cinq ans, de réaliser la moitié de leur chiffre d'affaires indépendamment de Ratier. Figeac Aéro, qui comptera bientôt deux mille salariés, est aussi l'une de ces belles histoires. Sans vraiment le savoir, ils ont fait de la coopération.

Aujourd'hui, gérer des biens, publics ou privés, quantité de spécialistes savent le faire. En revanche, gérer des biens communs, ce qui appartient à tout le monde et à personne, on ne peut le faire que quand on est acteur d'un territoire et en usant de méthodes spécifiques d'animation et de facilitation. L'innovation et la valeur ajoutée de demain naîtront vraisemblablement autour de ces biens communs.

À la recherche de compétences

Int. : *Travaillez-vous avec le cluster Mecanic Vallée?*

D. O. : Avant de créer le PTCE, étant issu du monde agricole, je ne connaissais pas les gens de la mécanique. Depuis qu'ils font partie du club d'entreprises, ensemble, nous avons créé une crèche, nous montons la conciergerie solidaire, nous travaillons sur la mobilité, etc. Nous avons un défi commun, celui de l'attractivité. Aujourd'hui, certaines machines ne tournent pas car des entreprises manquent de cadres et d'ingénieurs. L'évolution des

compétences est rapide et Ratier, qui, il y a vingt ans, comptait cinquante cadres pour mille salariés, emploie aujourd'hui deux cent cinquante ingénieurs sur ses mille deux cents salariés. Personne ne peut régler seul cette question de l'attractivité.

Int. : *Comment avez-vous travaillé l'attractivité du territoire ?*

D. O. : C'est un travail de tous les jours. Nous avons un taux de chômage de 5 % et toutes les entreprises sont en recherche de salariés. Isolément, personne n'aura la réponse, ensemble, on peut l'avoir. Pour que les gens veuillent venir, il faut qu'il y ait des crèches, une conciergerie, des écoles, un hôpital et les mêmes avantages qu'en milieu urbain. Nous mettons en place un système de parrainage pour l'emploi du conjoint. Nous avançons pas à pas et veillons à ce que la communication se fasse en commun.

Nous voyons deux types de nouveaux arrivants : des jeunes diplômés, qui recherchent une première expérience mais repartent en ville au bout de quelques années, et des gens plus âgés, dont les enfants ont quitté la maison et qui recherchent une meilleure qualité de vie, loin de la ville. Depuis peu, je vois aussi que des fermes sont reprises, l'une par un Belge, l'autre par un Normand. Nous avons écrit, en 2008, que si le territoire devenait attractif, les gens viendraient. Mais, quant aux conditions de l'attractivité, il nous est difficile, pour le moment, d'en mesurer la nature et l'impact.

Ceci étant, la formation est aussi un moyen de recruter des compétences de haut niveau. À Figeac, les élus ont obtenu la création d'un IUT de mécanique, rattaché à l'université Jean Jaurès de Toulouse, qui offre également des formations au commerce et au médico-social, dont on m'a demandé d'être l'un des administrateurs. Ce qui m'effraie pourtant, c'est la déconnexion entre le monde de la formation et le monde de l'entreprise ; les professeurs ne connaissent pas les entreprises du territoire, celles-ci ignorent en retour le monde académique. Comment, dès lors, créer ces liens nécessaires ? Nous réfléchissons aux moyens par lesquels les entreprises pourraient aider des jeunes, sans grandes ressources, à étudier dans cet IUT. Si, aujourd'hui nous avons créé un fablab, nous avons choisi de le faire dans cet IUT afin que les entreprises viennent y faire du prototypage et créent des ponts avec les enseignants.

Int. : *Vous intéressez-vous à la politique culturelle ?*

D. O. : Les élus se sont beaucoup investis en créant des festivals et autres manifestations culturelles. Cependant, quand on réalise des choses sur le territoire, ils ont parfois la crainte que l'on prenne leur place, ce qui n'est en aucun cas notre ambition. Tout le débat consiste alors à trouver de quelle manière nous pouvons coopérer.

Partager pour innover

Int. : *Quelle différence faites-vous entre anticipation et prévision ?*

D. O. : La prospective a ceci d'intéressant que, lorsque vous mettez les gens autour d'une table pour établir des scénarios à vingt ans, époque à laquelle ils ne seront probablement plus partie prenante, les ego s'effacent et les jeux d'acteurs disparaissent. Plus que l'horizon à très court terme de la GPEC, ce qui nous intéresse, c'est de voir le cap à vingt ans et d'avoir une prospective collaborative qui mette les gens en route vers ce cap. Ce n'est que lorsque j'ai fait mon anticipation à 2030 que je peux monter mon plan stratégique pour 2020.

Int. : *La "transférabilité" des belles histoires est très difficile du fait de leur contextualisation très forte. Comment voyez-vous alors le rôle de ceux que vous appelez des facilitateurs ?*

D. O. : Je crois au rôle d'une personne, formée et légitime pour mettre les gens autour d'une table et déterminer avec eux le problème qui se pose. Cette personne doit venir de l'extérieur du territoire, ne pas y avoir d'enjeux et repartir à la fin de l'étude. C'est ce que nous avons conceptualisé avec AgroParisTech. Ce travail, indispensable et qui doit se faire à intervalles réguliers de trois ou quatre ans, doit cependant impérativement être croisé avec des opérations concrètes qui mettent les gens en tension pour l'action.

Int. : *Tocqueville soulignait le rôle important de la religion protestante et de ses rituels dans la construction de l'identité américaine. Y a-t-il eu quelque chose d'analogue sur votre territoire?*

D. O. : Le territoire était initialement très pauvre, avec une expatriation estivale des hommes vers les riches fermes du Cantal. Tout le développement ensuite s'est fait, dans les années 1960, autour du mouvement de la Jeunesse agricole chrétienne (JAC) qui en a été l'ossature, et avec de grands responsables syndicaux comme Raymond Lacombe.

Int. : *Intégrez-vous dans vos réflexions la notion d'écosystème?*

D. O. : La coopérative Fermes de Figeac n'est pas un écosystème, c'est le territoire qui l'est. Nous avons mis trente ans pour faire évoluer ce système vivant et pour comprendre que l'avenir se construit avec les autres. Pour ma part, je suis un praticien du quotidien. Nous avons des intuitions et des recettes. Certaines actions marchent, d'autres non, et nous les arrêtons alors. C'est la multiplication des actions, des lieux de parole et des projets qui va faire que l'écosystème va se complexifier, se mailler et s'ouvrir. C'est là où le travail de facilitation est essentiel pour faire émerger des projets. Je pense que nous sommes sur la bonne voie, nous voyons ce qu'il faudrait sans doute faire, mais je n'en suis pas à faire le *business plan* de l'écosystème, et je ne suis d'ailleurs pas sûr qu'il en faille un.

Qu'aujourd'hui une petite coopérative agricole, qui n'a qu'un rayon d'action de 20 kilomètres, soit toujours là, face au monde des grandes coopératives, nous étonne encore. Cela fait trente ans que l'on se demande : « *Jusqu'à quand?* », mais, durant ces trente années, elle est passée de dix à cent soixante emplois, et cela surprend. On vient désormais nous voir pour nous demander comment nous parvenons à conjuguer local et global. En fait, je crois profondément que chacun, quel que soit son poste ou son intelligence, a des capacités d'innovation dès lors qu'il est en mesure d'échanger avec les autres, en dehors des structures pyramidales qui cassent ce tissu relationnel.

■ Présentation de l'orateur ■

Dominique Olivier : directeur de la coopérative Fermes de Figeac ; passionné par les aventures humaines et le développement local, impliqué dans de nombreux cercles de réflexions associés, il essaie de faire le lien entre les théories et les approches de ces cercles et le développement agricole ; il s'engage au quotidien sur la mise en réseau d'initiatives entrepreneuriales et sociétales convaincantes pour développer l'économie locale et créer les emplois de demain, à partir de la mobilisation de toutes les ressources et richesses de notre territoire.



Diffusion septembre 2017
