



## ACTES

### Atelier 8

## Les réseaux d'entreprises dans les industries agro-alimentaires : Enjeux et spécificités

### Problématique de l'atelier

*Compte tenu des spécificités du secteur, les systèmes localisés oeuvrant dans les activités agro-alimentaires présentent des caractéristiques qui leurs sont propres. Comment jouent ces particularités dans le processus de localisation/délocalisation d'entreprises? Face aux contraintes de l'environnement, aux nouvelles exigences de qualité des aliments et aux attentes des consommateurs, comment évoluent ces systèmes localisés ? Quelles sont les nouvelles formes de coopération qui peuvent aider les entreprises de l'agro-alimentaire à s'adapter à un environnement en mutation, et en quoi les territoires peut-il intervenir comme variable significative ?*

### Animateur de l'atelier :

**Philippe Lacombe**, Président du GIS SYAL

### Intervenants :

**Colette Fourcade**, Université Montpellier 1, ERFI

**Stéphane Fournier**, Enseignant au Centre National d'Etudes Agronomiques des régions chaudes, qui a pour thème d'intervention les Systèmes Productifs Locaux agro-alimentaires, enjeu pour les pays du sud

**José Muchnik**, INRA-SAD UMR-Innovation Montpellier, directeur du GIS SYAL

**Bernard Guérin** qui remplace Didier MAJOU, Directeur Général de l'ACTIA (centres techniques agro-alimentaires, organisme qui coordonne tous ces centres techniques)



## **Philippe Lacombe**

Il me semble que les relations entre la production alimentaire et les localisations sont passibles d'observations assez différentes en ce sens que le sens commun nous conduit à dire qu'il y a des liens entre la localisation et la production alimentaire ne serait-ce du fait des conditions naturelles. Mais en même temps vous pouvez noter que les productions agricoles attachées à un territoire le sont souvent autant pour des raisons d'organisation et d'histoire que pour des raisons de circonstances naturelles d'où un premier thème d'attention sur l'équilibre, la complémentarité, l'opposition entre les déterminants naturels et les déterminants organisationnels. Cette relation traditionnelle entre production agricole et alimentaire, d'une part, et espace, d'autre part, est-elle aussi traditionnelle que cela ou n'est-elle pas en train d'être mise en cause ? Le progrès technique ne permet-il pas de s'affranchir de ces déterminants naturels ? Et l'histoire de l'agronomie des trente dernières années ne peut-elle pas se résumer justement à cet affranchissement permettant de faire à peu près ce que l'on veut là où on veut ?

C'était même présenté comme un objectif par moments. Est-ce donc un affranchissement ou bien sommes-nous entrain de retrouver, de réinventer des relations entre espace et agriculture ?

Ceci est donc un premier ensemble de réflexions qui vont certainement être abordées par les intervenants et que je vais vous présenter.

Il est évident qu'un autre motif d'intérêt c'est les relations assez étroites, les relations techniques entre le type de produit, de matières premières, les conditions de sa transformation, les conditions de sa distribution et les conditions de sa consommation, on parle souvent de filière. Mais cette idée de filière alimentaire qui nous est familière : que fait-elle du territoire ? La politique agricole a sans doute valorisé la notion de filière. De ce fait n'a-t-elle pas un peu ignoré le territoire ? N'est-elle pas de ce fait peut-être en train de retrouver le territoire ?

C'est parmi ces thèmes qu'un certain nombre de collègues ont été sollicités par une organisation qui s'appelle le GIS SYAL (Groupement d'Intérêt Scientifique sur les Systèmes Agro-alimentaires Localisés) auquel participe un certain nombre d'entres nous. Les intervenants sont donc plus ou moins étroitement liés à ce GIS qui associe les organismes de recherche comme le CIRAD ou l'INRA, des établissements d'enseignement supérieur dont l'université de Montpellier, l'université de Versailles, Saint-Quentin, des écoles de formation agronomique, l'école des industries alimentaires. Ce GIS associe le nord et le sud comme vous pouvez le voir grâce aux différents intervenants.

## **Colette Fourcade**

Les SYAL, il est ici question d'une étude menée en France, donc sur les pays du nord. L'hypothèse au centre de cette recherche est : « Les systèmes productifs localisés qui œuvrent dans les activités agro-alimentaires présentent une particularité ». Cette démarche SYAL qui soutient cette hypothèse s'inscrit face à un double enjeu, c'est-à-dire que



L'environnement des activités agro-alimentaires est spécifique et que face à cet environnement et compte tenu de l'évolution, les systèmes agro-alimentaires sont spécifiés. La question de recherche est donc : « Quelles sont les nouvelles formes de coopération qui peuvent aider les entreprises de la filière agro-alimentaire à s'adapter à un environnement en mutation et en quoi le territoire peut-il intervenir comme variable significative ? ». Nous nous sommes donc donnés deux objectifs opérationnels, le premier étant d'identifier des formes modernes de coopération territoriale développées par les entreprises des filières agro-alimentaires et le second est d'étudier l'intérêt de ces initiatives et surtout les conditions pour que ces initiatives soient profitables et pérennes. Le résultat attendu de cette recherche était de fournir un bilan de ces nouvelles formes modernes de coopération territoriale ainsi qu'un cadre fédérateur de ces expériences par rapport à ses particularités.

Cette étude soutenue par la DATAR et le Ministère de l'Agriculture a été réalisée à partir de 15 expériences de terrain, de SYAL, en France en se focalisant pour des raisons pragmatiques sur deux régions. D'une part la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur et d'autre part la région Poitou-Charentes avec toutefois d'autres expériences telle que celle des maîtres salaisonniers bretons. Donc je vais vous présenter quelques résultats et pistes de préconisations.

Ce cadre fédérateur qui été un des résultats attendus est présenté de deux façons : d'abord sous forme d'une typologie qui a déterminé la construction de quatre formes de réseaux territorialisés, quatre formes d'expérience de coopération territorialisée puis également dans une perspective de souligner la dimension de la variable territoriale : trois scénarios de constructions stratégiques.

Nous allons nous focaliser sur la typologie comprenant quatre catégories. Nous avons deux ensembles de variables, deux axes, donc un premier ensemble qui met à un bout de l'axe une faible spécificité des actifs du réseau et à l'autre bout de l'axe, une forte spécificité. Et le deuxième ensemble de variables qui met à un bout de l'axe des modes de coopérations qui reposent sur un rapprochement ou une addition d'activités semblables, et à l'autre bout de l'axe, des coopérations qui sont fondées sur une intégration entre activités complémentaires.

A partir de croisement entre ces deux ensembles de variables et ces deux axes, nous avons donc quatre cadrans qui correspondent à quatre types de réseau avec des logiques de coopérations différentes.

Le premier est le réseau que nous avons nommé « réseau à logique coopérative compétences » qui correspond à une faible spécificité des actifs avec une logique d'addition des activités. Dans ce réseau, les membres mettent en commun une activité ou éventuellement une compétence pour accéder à un meilleur positionnement concurrentiel. Cela veut dire que l'on a une sorte de mode hybride entre un entrepreneuriat individuel et un entrepreneuriat collectif. Les membres du réseau gardent à des degrés divers, leur autonomie, leur savoir-faire spécifique et tout l'intérêt du réseau va être d'enclencher une trajectoire pour finalement acquérir un actif spécifique plus fort et donc arriver à ce que



nous appelons « une montée en gamme de l'actif du réseau » (c'est-à-dire se structurer autour de cet actif). Ensuite nous pouvons avoir différents types de configuration, par exemple des configurations avec un pôle, le pôle étant une structure d'interface, une association qui va faire la liaison entre les différentes entreprises. C'était par exemple le cas d'Atlanpack que nous avons étudié ou encore le groupement Mode d'Emploi Nord Vienne. Nous pouvons avoir des configurations de type alliance où la structuration vient davantage des entreprises, c'est-à-dire qu'il n'y a pas vraiment une structure d'interface, c'est plus souple, les entreprises coopèrent davantage, c'était le cas d'un autre réseau Alliance Loire, qui en fait est une pseudo concentration.

Un deuxième type de réseau avec une additivité d'activités proches mais avec une plus forte spécificité des actifs. C'est un réseau que nous allons appeler « logique coopérative potentiel d'images » car c'est ce que l'on cherche.

Nous avons déjà des actifs spécifiques mais nous allons chercher à créer un actif nouveau qui va être l'image d'un produit, d'une compétence ou éventuellement d'un territoire. Les membres vont alors s'approprier, dans un certain nombre de cas, cet actif spécifique. Cela peut être un territoire et dans ce cas nous avons des configurations avec une assise territoriale, mais pas nécessairement.

Avec assise territoriale c'est par exemple le cas du Pôle Senteurs et Saveurs de Forcalquier ou encore le Club des Entrepreneurs de Grasse.

Sans assise territoriale cela va par exemple être le cas de Bleu-Blanc-Coeur qui est fondé sur une valorisation de la production de la filière des graines de lin qui contiennent des oméga 3, donc l'accent est mis sur l'image nutrition.

Ensuite, il y a des réseaux qui vont être beaucoup plus intégrés, et nous allons aller vers des logiques un peu plus « filière ». Lorsque nous avons à la fois une forte spécificité des actifs et une intégration entre activités complémentaires, nous allons nous trouver dans des « réseaux à logique coopérative d'amélioration de filière ». Mais nous pouvons aussi avoir la combinaison entre intégration et donc toujours une logique de filière mais avec une plus faible spécificité d'actifs et nous allons être dans des « réseaux à logique coopérative de création de filière » où l'objectif va être la mise en place d'une filière à profil original (on peut citer l'exemple de l'éleveur de lapin ORYLAG qui est en fait une diversification de l'élevage de lapins pour produire une fourrure).

A côté de cette typologie, nous avons fait une approche par des scénarios qui va mettre davantage l'accent sur l'implication et la place de la variable « territoire » dans la stratégie, et nous avons différents degrés d'implication.

Si l'on veut donner quelques éléments de préconisation, le but étant de savoir quels sont ces modes d'organisation, ces nouvelles formes de coopération territorialisée qui sont profitables et pérennes. Nous pouvons distinguer deux directions de préconisation.

La première va être la dynamique de structuration d'un SYAL. Et donc se pose la question « existe-t-il un enchaînement vertueux » ? Autrement dit, « existerait-il un chemin idéal » ? Et surtout, à quel niveau les interventions publiques pourraient-elles se situer dans un tel chemin ? La seconde forme de préconisation, à relier avec les scénarios, concerne le degré



d'implication de la variable territoriale : quelles variables territoriales vont pouvoir intervenir, à quel niveau et à quel degré d'implication de la collectivité de l'appui?

En ce qui concerne « l'enchaînement vertueux », nous avons proposé un enchaînement d'étapes avec six degrés. Le premier étant la réaction de regroupement face à une perturbation. En deuxième, nous avons la construction d'une structure, ensuite il va y avoir une culture commune, l'affirmation de compétences, éventuellement le dépassement du projet initial et, finalement une politique d'innovation. En ce qui concerne les conditions de succès, il n'y a pas de solution applicable directement. Ce que l'on peut dire c'est que toute politique, toute intervention qui tend à faciliter les rencontres entre les acteurs et qui tend à faciliter des moments d'équilibre, qui ne seront que partiels, pour structurer la coopération, serait porteuse de signification.

Au niveau des différents types de scénarios, l'implication des collectivités territoriales ou de l'état central (implication plus ou moins forte) est considérée : cela peut être dans le cas où la variable « territoire » est constructive, et même, est fondement de la coopération. Les pouvoirs publics ont vraiment un rôle de catalyseur et vont donc intervenir en amont de la coopération, (pour référer au processus vertueux). En revanche, si la variable territoriale est déterminante, conjuguée avec une dimension forte de la production, l'intervention des pouvoirs publics va être en aval du processus et prendre la forme d'un appui à l'innovation organisationnelle, (pouvant être en termes d'organisation de la production, du réseau...). Enfin, si la variable territoriale est moins forte, nous aurons une aide au management de la coopération, et donc une aide qui sera plus transversale aux différents niveaux.

En guise de conclusion, je susciterai deux séries de questions et une piste de réflexion. Dans quelle configuration le territoire peut-il intervenir comme variable significative voire déterminante ? Comment ordonner la complexité des processus ? Processus qui sont nécessairement divers car il n'y a pas de modèle idéal ni de forme organisationnelle idéale. Quelles sont les sources de garantie de réussite ? Est-ce qu'il y en a ? Peut-on typer des critères ?

Et en piste de réflexion : comment réaliser l'articulation entre le nouveau champ des projets élitistes et d'autre part, le domaine peut-être beaucoup plus modeste, pragmatique, des systèmes productifs localisés ?

### **Philippe Lacombe**

Je suis sensible à l'une de vos questions de recherche sur les nouvelles formes de coopération, car la coopération en milieu agricole fait partie des données généralisées et l'on entend en ce moment que la politique agricole va peut-être être renouvelée ainsi que des critiques, des déceptions, des insatisfactions sur les coopérations « traditionnelles ». Et vous avez annoncé l'attention que vous portiez aux nouvelles formes de coopération, sans avoir eu le temps de nous ouvrir quelques pistes sur ces nouvelles formes de coopération. Pourriez-vous nous donner quelques informations sur les formes de coopération qui vous



paraissent adéquates à la situation du moment, et comment vous les situeriez par rapport aux références coopératives traditionnelles ?

### **Colette Fourcade**

Le principe de la recherche n'était pas l'évaluation mais les nouvelles formes de coopération. Dans ces nouvelles formes de coopération, le problème a été leur repérage. Ce sont la DATAR et le Ministère de l'Agriculture qui nous ont mis en contact avec un certain nombre d'acteurs du terrain et qui nous ont situé tel ou tel type de coopération. La coopération agricole était connue, nombres d'expériences qui traduisent à la fois cette « dimension coopération » et cette dimension territoire avec une forte valeur déterministe. Dans un premier temps, nous nous étions dit que nous n'allions pas réétudier tout ce que nous connaissions déjà bien, c'est-à-dire la coopération « classique », les signes **AOC**, **IGP**... Puis les acteurs de terrain nous ont dit « si vous éliminez tout cela, nous ignorons ce que vous allez trouver ! ». Donc nous n'avons pas éliminé les formes de coopération bien connues, mais est-ce que sur ces formes de coopération se sont greffées des comportements, des actions structurantes originales ou qui n'étaient pas dans les habitudes d'une coopération classique ?

Par exemple, dans les expériences, nous avons un groupement d'employeurs créé par des industries agro-alimentaires puisqu'il y avait au départ trois entreprises agro-alimentaires et une société d'emballage. L'entreprise à la base de la coopération a été un glacier qui avait besoin de main d'œuvre saisonnière. Actuellement, ce groupement d'employeurs a une offre de servuction (production de services), de compétences avec de la formation transversale. Sur un groupement d'employeurs simple qui vise à fournir en temps voulu de la main d'œuvre saisonnière, temporaire ou d'intérim, se construit une coopération beaucoup plus importante qui intègre beaucoup plus d'entreprises. On s'aperçoit, dans ce type de scénario que l'on déborde largement le cadre des activités agricoles et agro-alimentaires, car dans les entreprises de ce groupement d'employeurs, il n'y a pas que des entreprises agro-alimentaires. Ce n'était pas notre travail que de faire une évaluation mais nous nous rendons compte que les critères de réussite vont varier selon le type de coopération, de scénario, de construction que nous allons avoir, et en relation avec la variable territoriale. C'est le problème de « l'enchaînement vertueux ». Par exemple, si la variable territoriale a une très forte implication, nous allons avoir des conditions de réussite qui seront beaucoup plus liées à une très forte implication des collectivités locales. En revanche, si la variable territoriale est importante, peut-être en termes d'image, mais qu'en fait la coopération a été fondée par des entreprises au départ, comme par exemple les maîtres salaisonniers bretons (au départ un groupement d'achat). Là aussi, c'est quelque chose que nous connaissons sauf qu'ils se sont groupés pour acheter des porcs car même les porcs bretons devenaient chers à ce moment là. Donc ils sont allés acheter de la viande congelée au Danemark puis se sont mis à acheter d'autres choses en commun (des terrines...), ce qui a signifié qu'ils se mettent tous d'accord pour fabriquer, non pas le même type, mais la même forme de pâté. Finalement, nous arrivons à la construction d'une image, donc nous passons d'une activité tenant plus de la production vers une activité beaucoup



plus immatérielle. C'est-à-dire la construction d'une image qui actuellement les pousse à se dire que face à la concurrence, notamment dans le domaine de salaison de la charcuterie des pays de l'Est récemment entrés dans l'Europe, il faut qu'ils se positionnent comme producteurs d'une qualité particulière liée à la Bretagne. Alors qu'au départ ils s'appelaient « salaisonniers bretons » du fait de leur localisation. Donc ces nouvelles formes de coopération se construisent souvent sur des formes que nous connaissons très bien et cela va au-delà.

Alliance Loire est une coopération entre des caves coopératives importantes des vins de Loire dont 95% avaient des AOC (que nous connaissons bien). Mais ils se sont mis sous une image commune : Alliance Loire, Vins de Loire, donc cela va du muscadet de Nantes au vin de Touraine en passant par le Saumur, et cela, pour se positionner sur les marchés étrangers. Donc il y a une nouvelle culture car ils étaient différenciés avec chacun leur AOC, mais également concurrents. On peut parler de nouvelle culture car ont été créées des relations très fortes avec le négoce, dans un objectif de positionnement à l'exportation. Sans vouloir établir de lien direct avec cette politique, il semblerait néanmoins que les vins de Loire aient mieux résisté que d'autres face aux pertes de parts de marchés de l'ensemble des vins français

### **Philippe Lacombe**

Je vous communique une feuille qui devra témoigner du travail réalisé dans les ateliers et donc sera remise aux organisateurs institutionnels. Cette feuille demande de formuler une à trois propositions « phares » destinées à nos partenaires institutionnels qui construisent les politiques publiques accompagnant les réseaux d'entreprises.

Au responsable de cette étude : ce que Mme Fourcade a dit sur les nouvelles formes de coopération me paraissent correspondre à des attentes sociales politiques assez fortes. En ce sens que les statuts traditionnels de concentration de l'offre sont aujourd'hui jugés largement insatisfaisants et en vous écoutant, on voit apparaître des relations assez originales qu'il serait intéressant de systématiser davantage, et de voir comment les politiques publiques pourraient accompagner cela. Car ce n'est pas pareil d'accompagner la mise en place d'une coopération dont les statuts sont connus que d'accompagner la création d'une image d'un actif spécifique.

### **Stéphane Fournier**

Dès ses premières années, le GIS SYAL s'est intéressé à cette « dimension sud » dans l'approche des SPL, mais cela n'allait pas de soi. Parler de SPL revient souvent à s'intéresser aux secteurs industrialisés, voire high-tech, des pays du nord, et peu à l'artisanat agro-alimentaire, et encore moins dans les pays du sud.

Mme Fourcade nous a montré toute l'utilité du concept pour aborder le secteur agro-alimentaire des pays du nord. Mais quand on s'intéresse aux secteurs agroalimentaires dans les pays du sud, la notion de SPL est également très éclairante : la partie « artisanale » ou « traditionnelle » de ces secteurs est en effet le plus souvent composée d'une multitude de



petites ou très petites entreprises, que l'on qualifie généralement « d'artisanat informel ». Il y a des phénomènes de concentration : cet artisanat agro-alimentaire est souvent regroupé dans certaines localités pour certaines activités. D'autre part, on constate un fonctionnement en réseau, qui unit ces petites unités artisanales entre elles, voire avec d'autres formes d'organisation locales, formelles et informelles. Le pari a été pris il y a une dizaine d'années de dire que cette multitude de petites entreprises agro-alimentaires artisanales représente un potentiel en termes de développement, de par cette concentration spatiale et ces activités résilientes. Les organismes de développement ayant toujours connu des difficultés pour mettre en place des programmes d'appui pour ces zones de concentrations de très petites entreprises agroalimentaires, la notion de système productif localisé pouvait être utile pour cela.

Le CIRAD a donc lancé un programme de recherche sur l'applicabilité du concept de SPL pour les secteurs agroalimentaires des pays du sud et j'y ai participé avec une thèse sur l'artisanat agroalimentaire au Bénin. J'ai pu par la suite compléter ces travaux dans d'autres pays grâce à mes activités de recherche et d'enseignement.

Au cours de cette présentation, nous allons voir pourquoi nous pouvons parler de SPL agro-alimentaire dans les pays du sud, puis nous en verrons les enjeux (à quoi peut servir cette notion ? permet-elle d'identifier de nouvelles formes d'appui ?). Enfin, nous nous demanderons comment faire pour renforcer les dynamiques des SPL agroalimentaires dans les pays du sud.

Pourquoi peut-on parler de SPL agro-alimentaire dans les pays du sud ? Pour répondre à cette question, il me faut revenir sur les phénomènes de concentration et de fonctionnement en réseau.

En ce qui concerne la concentration spatiale, un certain nombre d'auteurs ont travaillé sur les facteurs qui renforcent les processus d'agglomération, qui créent ces phénomènes de concentration. Dorothy McCormick, qui a travaillé sur des exemples de clusters africains, met notamment l'accent sur quatre formes d'externalité d'agglomération, qui sont assez proches de ce que l'on pourrait trouver dans les études en économie industrielle dans les pays du nord. Elle note que ces phénomènes de concentration sont intéressants pour les entreprises de par :

- l'accès aux marchés qu'ils suscitent. Les réseaux commerciaux dans les pays du sud ne sont pas toujours très développés, une entreprise a donc intérêt à être localisée dans une zone de concentration.

D'autre part cette localisation dans une zone de concentration garantit la présence d'une importante main d'œuvre spécialisée, ensuite d'un marché d'intrants important, et enfin d'effets de reports technologiques (en économie : effet de *spillover*).

Pour Dorothy McCormick, la spécificité des pays du sud provient de la hiérarchisation de ces quatre formes d'externalité : pour les exemples africains qu'elle a étudiés, l'accès au marché est vraiment le facteur le plus important.

Mais la spécificité de ces terrains, et donc du tissu d'entreprises dont nous parlons, provient surtout de l'absence de mobilité des entreprises. Il faut donc prendre ces



raisonnements d'économie industrielle « à l'envers », c'est-à-dire que ce n'est pas une entreprise qui va choisir une localisation en fonction de son activité, mais bien une artisane qui va choisir son activité en fonction de sa localisation. Ce raisonnement pris à l'envers ne change rien. Lorsqu'une activité est développée dans une zone, elle devient intéressante pour une artisane. Ces processus de concentration émergent rapidement et s'auto-renforcent donc, de la même façon que lorsque l'on considère des situations de mobilité d'entreprise.

Ce qui va complexifier le tout c'est que ces artisanes ne vont pas choisir une activité en particulier, pour des raisons évidentes de minimisation des risques et de non-disponibilité de la matière première (agricole) toute l'année. Les artisanes préfèrent conserver des situations de pluri-activités (le plus souvent plusieurs activités de transformation agro-alimentaires différentes). Dans les pays du sud, nous voyons ainsi émerger des zones de concentration qui ne sont pas centrées sur une seule filière, mais sur une série de productions complémentaires.

Nous assistons donc à des phénomènes de concentration, mais ceux-ci ne sont pas suffisants pour parler de SPL : il faut pouvoir identifier à l'intérieur de ces zones des phénomènes de coopération, de développement de réseau, ce qui est le cas.

A l'intérieur de ces zones de concentration, on trouve des multitudes de réseaux, dont l'existence apparaît tout à fait logique quand on considère les spécificités de ces petites entreprises agro-alimentaires : elles sont dans des situations très risquées de par leur petite taille, pour leur approvisionnement en matière première, pour la commercialisation de leurs produits, mais aussi pour leur processus de production en lui-même, la disponibilité permanente d'une main d'œuvre pour des opérations de transformation n'étant pas assurée. Face à tous ces risques, les artisanes constituent traditionnellement dans les villages des zones rurales diverses formes d'organisations. Elles se regroupent par exemple pour des achats en gros de matières premières, ou pour des ventes groupées de leurs produits, et ce pour minimiser les frais de transport ou éviter les déséquilibres entre offreurs et demandeurs au sein des villages. Diverses formes d'associations ou de coopérations plus ou moins formelles trouvent leur place dans la production agro-alimentaire artisanale. Ces organisations (au sens large) constituent un dispositif organisationnel flexible, que les artisanes peuvent activer ou non en fonction de leurs besoins. En cela elles répondent totalement aux besoins de ces petites entreprises.

De par la pluri-activité des artisanes et la nature des liens qui les unissent au sein de ces associations (ces liens sont plus amicaux, familiaux... que professionnels), ces organisations sont le plus souvent « multi-filières ». Ces organisations traditionnelles institutionnalisent cependant des phénomènes de coopération, qui viennent s'ajouter aux relations naturelles de concurrence qui existent entre ces unités de transformation. L'existence de ces formes de réseaux ou d'organisations au sein des zones de concentration de production agroalimentaire justifie pleinement l'utilisation du concept de systèmes productifs locaux pour l'analyse des secteurs agroalimentaires artisanaux dans les pays du sud.



Mais pourquoi a-t-on intérêt à le faire ? L'enjeu se situe principalement au niveau des programmes d'appui. Cet artisanat agro-alimentaire a toujours posé problème aux « développeurs », qui se retrouvaient face à une multitude de petites entreprises individuelles ou familiales. L'appui individuel s'avérant impossible, ils ont souvent tenté de créer des organisations très formelles, sous la forme de groupements de producteurs. Les producteurs doivent se réunir, acheter des matières premières en commun, et les transformer collectivement, le bénéfice de la vente étant ensuite redistribué entre les membres en partie et réinvesti en partie. Pour plusieurs raisons, que l'on ne développera pas ici, ces groupements de producteurs formels et structurés n'ont pas eu l'impact espéré sur le développement rural, car ils n'ont suscité que peu d'adhésion du côté des producteurs.

A travers la notion de système productif local, on peut imaginer des programmes d'appui différents, qui proposeraient des services collectifs à une multitude d'entreprises. Cela demande de pouvoir délimiter les contours de ces systèmes locaux (bien que ceux-ci puissent être fluctuants), et de cerner leurs objectifs généraux, leur stratégie collective. Il est alors possible d'opérer un changement d'échelle dans les programmes d'appui à l'artisanat agro-alimentaire avec cette notion de SPL ou de SYAL (Système Agroalimentaire Localisé), de passer d'un mode d'appui individualisé ou s'adressant à des groupements de producteurs à un renforcement des dynamiques des systèmes locaux.

Ceci nous amène à notre dernier point : Comment peut-on renforcer les dynamiques des systèmes productifs locaux agro-alimentaires dans les pays du sud ?

Pour l'illustrer, je vais vous parler de l'histoire du développement d'un système de production d'une semoule de manioc dans le sud-est du Bénin. Il faut juste savoir que deux qualités de cette semoule de manioc, que l'on appelle le « gari », existent au Bénin : un gari ordinaire, assez fermenté et à gros grains, et un gari de qualité supérieure, moins fermenté et plus fin.

Au sud-est du Bénin, il y avait une région qui produisait beaucoup de gari ordinaire, mais le gari fin n'existait pas du tout. Au début des années 90 est apparue une nouvelle demande des commerçants qui venaient des grandes villes du Bénin, qui ont souhaité que des femmes de cette région produisent du gari fin. Cette région était très proche des grandes villes béninoises, il y avait une grande production de manioc ; ces commerçants ont donc pensé pouvoir obtenir du gari fin à moindre coût. Or effectivement un groupe de migrantes, qui connaissaient la transformation du manioc en gari fin, ont pu répondre à la demande de ces commerçants. Elles ont développé leur production, suscitant de nouvelles demandes chez les commerçants. Elles se sont rapidement spécialisées dans cette production de gari, cessant toute autre activité. La demande étant toujours croissante, elles ont ensuite embauché de la main-d'œuvre, créé des ateliers qui se sont peu à peu mécanisés. Les employées de ces ateliers, au bout de quelques années de travail et d'épargne, ont pu à leur tour ouvrir des ateliers. Il y a ainsi eu une très forte croissance de la production de gari fin pendant cinq à six années dans cette zone. Mais le problème a été que la demande a fini par se tasser, tandis que la croissance de l'offre continuait. Il y a eu une situation de surproduction, devant laquelle le SPL a été incapable de réagir.

Les études montrent qu'à l'origine ce petit groupe de migrantes était un groupe soudé, coordonné, mais qu'au fur et à mesure de l'extension géographique du SPL, les liens se sont



distendus, et la capacité de coordination s'est affaiblie. Il y a eu un essai de création d'une association de productrices de gari et d'autres expériences, qui ont très rapidement échoué. Et le système a périclité en moins de dix ans. Ce gari de qualité supérieure se vendait localement presque 30% plus cher que le gari ordinaire au début des années 90 ; au début des années 2000, il se vendait presque au même prix alors qu'il a des coûts de production supérieurs.

Cet exemple illustre bien le développement des SPL dans les pays du sud. Ce développement est riche en enseignement, car dans les pays du sud les constructions territoriales ne sont ni guidées, ni soutenues par les pouvoirs publics ; on en voit davantage la nature propre. Or on voit bien que d'une façon tout à fait endogène, les processus de production agroalimentaire artisanale suscitent des constructions territoriales, mais que ces dernières se retrouvent confrontées à deux problèmes : la forte capacité de croissance de la production, et la faible capacité de renforcement du dispositif organisationnel. Le premier provient directement de la faiblesse des barrières à l'entrée. Dans la transformation alimentaire artisanale, les investissements de départ sont souvent faibles et les savoir-faire relativement faciles à acquérir, du moins localement. Ces SPL agroalimentaires ont donc une forte propension à s'accroître rapidement, et cela explique le second problème, à savoir la faible capacité de développement du dispositif organisationnel. Au fur et à mesure de l'accroissement, les relations de proximité (géographique, mais également socio-culturelle) sont de moins en moins fortes.

Ce qui nous amène à identifier deux points centraux des politiques d'appui aux SPL dans les pays du sud :

- la nécessité d'un renforcement des organisations locales : dans ces situations de crise on compte beaucoup sur ces organisations locales, sur ces associations de producteurs pour rebondir, diversifier la production, rechercher de nouveaux marchés...
- la protection des zones de production, à travers la mise en place de signes de qualité liés à l'origine (AOC, IGP...) ou de marques collectives. Limiter l'expansion spatiale permet naturellement de limiter les risques de surproduction. Ce second point est toutefois naturellement plus polémique : d'une part, la faisabilité doit être étudiée, au cas par cas. D'autre part, des mesures doivent être prises pour compenser les processus d'exclusion que cela suscite.

En conclusion, nous dirons donc pour répondre à la question initiale que les SPL agroalimentaires constituent bien un enjeu pour les pays du Sud. Ce concept permet d'imaginer de nouvelles formes d'appui à l'artisanat agroalimentaire. Le but est de venir renforcer des formes purement endogènes de construction territoriale qui connaissent rapidement des limites. On voit donc la nécessité de développer une « animation » au sein de ces SPL agroalimentaires, pour renforcer leur capacité d'action collective. Ce rôle incombe probablement aux pouvoirs publics, locaux ou nationaux.



**Michel Lacave**, Cabinet Lacave Allemand et Associés

J'ai à la fois un commentaire et une question à propos du sel de Guérande. Je suis sensible aux barrières à l'entrée car si l'on prend un exemple assez comparable, c'est-à-dire le re-développement de la commercialisation de l'épeautre sur le marché italien. Est-ce que les SPL existants, formels, informels, en formation ...se préoccupent d'avoir un minimum de veille compétitive ? Le terme est peut-être un peu exagéré car le sel de Guérande est un produit très spécifique. Sur le marché, l'épeautre est en concurrence avec un certain nombre de céréales. On sait que les modes sur les marchés sont très importantes. Est-ce que dans ces SPL en formation il y a un effort de veille compétitive et de surveillance des tendances du marché, sachant que la barrière technologique ou à l'entrée est évidemment faible ? Mais le problème est ensuite d'arriver à consolider la situation.

**Clément Thierry**, Chargé de mission à la préfecture de région PACA, qui a accompagné la candidature du Pôle Fruits et Légumes d'Avignon

Ce qui m'a frappé c'est le raisonnement dans ce dossier qui est centré sur l'offre. J'avais souligné dès le départ l'insuffisance qu'il y avait à avoir une veille sur les nouveaux modes de consommation, et c'est vraiment un élément central.

Mais on reste encore trop souvent dans les réseaux d'entreprises agro-alimentaires sur des logiques d'offre.

### **Intervention de l'assistance**

Dans la province de Mantoue en Italie, il y a eu une relance du riz zonable (riz à tout petit grain) qui est un marché très étroit (qui ne dépasse pas le nord et le centre-nord de l'Italie).

### **Philippe Lacombe**

Je comprends la logique de veille compétitive et peut-être dans un stade ultérieur, l'organisation de barrières à l'entrée ou de ralentissement à l'entrée. Mais vous proposez cela sans voir que cela a de fortes chances d'être contesté par la politique de concurrence. Alors comment articulez vous, messieurs les spécialistes de systèmes productifs locaux, vos propositions de protection, d'accompagnement, de stimulation...Si nous faisons de la veille compétitive, c'est que nous estimons qu'il nous faut surveiller les concurrents potentiels pour mieux se positionner. Je voudrai faire partager cette question de l'accompagnement des systèmes productifs locaux, de leur tolérance, de leur compatibilité avec la politique de concurrence, peut-être parce que je vois ce milieu étant d'une sensibilité, d'une attention et d'une veille qui paraît inquiétante au point de paralyser des initiatives.



**Paulette Pommier** de la DATAR pour le Ministère de l'Agriculture

Pour revenir aux pays du sud, nous travaillons avec le Maroc et nous y voyons une politique portée par les pouvoirs publics, c'est-à-dire par le Ministère de l'Industrie et par le Ministère de l'Aménagement du Territoire au Maroc. Et donc les systèmes productifs locaux ne sont pas livrés à leur initiative spontanée avec les risques que l'on connaît. Il y en a six, dont deux dans le système agro-alimentaire et un dans le safran notamment, et ce sont des systèmes qui vont être accompagnés par un travail de connaissance de la concurrence.

Je pense que l'on ne peut pas faire du système productif local au niveau local. Il faut qu'il y ait un soutien des pouvoirs publics car cette « veille compétitive », ou ce qui concerne les concurrents ou encore l'appui, tout cela ne peut pas être apporté au niveau local. Il y a toute une infrastructure d'informations qui doit appuyer ces démarches et ceci est d'ailleurs une recommandation que l'on pourrait faire, et c'est également valable pour la France car nous voyons nos systèmes productifs locaux très démunis sur ce plan. Cela devrait être une priorité tant pour les pôles de compétitivité que pour les systèmes productifs locaux. Pour la question de la concurrence, puisque nous avons dans la commission nationale SPL quelques projets qui venaient de propositions qui n'avaient rien de nouveau, il s'agissait des coopérations habituelles qui venaient chercher un label « système productif local ».

Aujourd'hui nous avons de nouvelles démarches qui reprennent l'ensemble de la méthodologie. On ne craint pas de la Direction de la Concurrence une mise en accusation d'un système productif local parce qu'il y aurait eu une fédération d'entreprises sur un projet. C'est rarement la question des prix qui est posée, c'est toujours plus sur des éléments de la compétitivité, et peut-être qu'il y a là aussi toute une explication à faire sur ce que l'on doit mettre en commun pour gagner en productivité et qui ne doit pas être confondu avec une entente protectionniste.

**Edgar Dager**, Directeur de l'agence Dijon Développement qui a travaillé sur un pôle de compétitivité VITAGORA

Je veux saluer l'expérience africaine car le travail et le résultat sont remarquables. Il y a eu une prise de conscience et il y a besoin d'un accompagnement du territoire par rapport à des stratégies de ce genre. Et il faut que les acteurs économiques mais aussi le territoire et la collectivité soient compétitifs. Ce qui est posé au travers des pôles de compétitivité aujourd'hui, ce n'est plus de savoir si nous sommes capables de produire des tomates ou du vin. Le problème, avec le sel, c'est qu'il y en a de multiples références et que l'on ne va pas se réveiller la nuit pour manger le sel du voisin.

Aujourd'hui c'est donc une véritable stratégie par rapport au consommateur qu'il faut avoir, car c'est bien la finalité.

Deuxièmement, par rapport à la valeur ajoutée que l'on veut mettre au produit de base, et aujourd'hui, c'est nous qui avons la capacité d'avoir de l'ingénierie au niveau des parcours culturels. Demain, qui est capable de dire que nous avons une traçabilité sur les



produits dans les SPL ? Qui est capable aujourd'hui de mettre le produit sur une autre chaîne de valeur en termes de transformation ?

Beaucoup de produits vont être concurrencés par les produits chinois, indiens... Nous le savons très bien. Est-ce que ces chaînes de production sont capables de mettre de la valeur ajoutée, c'est-à-dire d'aller plus loin encore dans l'élaboration, que ce soit au niveau de l'extraction, de l'enrichissement du produit, de la praticité, de la traçabilité, de la sécurité ... ? (qui sont des éléments forts dans la société actuelle). Je crois que ce sont de grands principes sur lesquels il faut absolument travailler, et l'on ne peut pas condamner le producteur par rapport à ces problèmes là. C'est toute une chaîne de compétences qu'il faut mettre en œuvre par rapport à une véritable ingénierie de valorisation d'une filière. La France a tourné le dos à ces filières. On s'est arrêté à des paliers de la filière, mais nous n'avons pas été global dans le cadre de la démarche. Et il est évident qu'au niveau du pôle de compétitivité, c'est la globalité de la solution et non seulement la performance à un degré ou à un autre dans la chaîne qui importe.

**Henri Jolimet**, Ministère de l'agriculture

Nous parlons des SPL, des SYAL plus particulièrement et j'ai entendu parler des pôles de compétitivité, que ce soit des fruits et légumes à Avignon ou la Bourgogne avec VITAGORA.

L'étude a été demandée bien avant la démarche « pôles de compétitivité », et je pense que même si un lien existe, on ne peut pas comparer les choses. Il est clair qu'au niveau de la question posée concernant la demande, le problème se pose d'étudier l'évolution du marché. Je ne dis pas qu'il ne faut pas faire d'études de marché mais il y a quand même une petite différence de l'offre par rapport à la demande globale potentielle dans les SPL (sauf des cas particuliers du type le sel de Guérande). Mais dans d'autres domaines je crois qu'il y a une élasticité du marché si le produit est bien présenté, s'il a un bon rapport qualité/prix et s'il y a une campagne publicitaire correcte. Et il ne faut pas faire d'autocensure en se disant que le marché ne va pas absorber les produits que je vais mettre en place.

**Philippe Lacombe**

Voilà donc une incitation à la prise de risque qui ne convainc pas Mr LACAVE Michel.

**Michel Lacave**, Cabinet Lacave-Allemand et Associés

Si l'on prend par exemple le problème de la recherche et de l'accès à la recherche, j'ai une anecdote qui remonte à 10 ans, car le problème est désormais réglé depuis longtemps. J'ai travaillé dans la zone de Bologne avec les producteurs de sauce tomate. Pour les plus gros, le sujet importe. Est-ce qu'il y a un pôle de compétitivité de la sauce tomate à Bologne ?



Cela peut se discuter, mais ce n'en est pas moins un système productif local. Leur problème était le type de variété de tomate à utiliser et le fait de trouver des tomates enrichies en Licopen, pour des raisons que nous connaissons bien. Je pense qu'il y a un continuum entre les SPL (ou petits Clusters) et ce que l'on va appeler « pôle de compétitivité ». J'aime aussi l'exemple du Tabasco avec une espèce de monopole privé naturel qui s'est constitué avec la firme McLhenny. Donc il y a peut-être des barrières élevées sur le marché de ce côté.

### **Colette Fourcade**

En fait, il y a un aspect transversal qui intervient entre un certain nombre de contributions. Vous disiez qu'il se plaçait beaucoup du côté de l'offre alors qu'il faudrait considérer la demande. Avec l'exemple du sel de Guérande, ce qui a porté le SPL filière « sel de Guérande », c'est une approche différente de celle des saliniers traditionnels qui étaient en train de mourir. Cela a été à la base une étude de marché qui avait été financée par les pouvoirs publics, et pour survivre il fallait se positionner du côté du marketing. Certains saliniers traditionnels n'ont pas voulu suivre en disant que ce n'était pas leur travail que de faire du marketing. C'est quand même la décision prise par le groupement de producteurs (qui a d'ailleurs été renouvelé) qui a primé. On est passé d'une situation d'offre (ils produisaient leur sel depuis des siècles) à une position de demande (qu'est-ce qui va plaire ? D'où les fleurs de sel...). Evidemment ils ont créé leur propre concurrence. Ce positionnement concurrentiel les a fait monter dans la chaîne de valeur, car au niveau du sel, il n'y a pas de grande transformation (le mettre en sachet, dans une belle boîte...).

Donc maintenant, on parlait de veille commerciale ou je dirai de « veille d'innovation », mais d'innovation en termes d'organisation. Il y a un phénomène trans-filière, c'est-à-dire qu'ils sont liés à la filière « tourisme »... Donc c'est par là qu'ils vont pouvoir se développer. Et nous sommes alors bien en termes de demande et l'on sort de son domaine traditionnel. Quand on dit « dépassement du projet initial », « politique d'innovation », cela pose un problème. Sur les quatre premiers stades, les SPL qui se sont positionnés au départ, peut-être sur une politique d'offre (et c'est là aussi une coopération traditionnelle), comme les AOC, il faut passer de cette coopération traditionnelle qui était sur une vision « offre » à une vision « demande » en plus en intégrant des innovations techniques ou plutôt organisationnelle. Donc ce qu'apportent ces SPL, ces SYAL innovateurs, c'est de l'immatériel, par rapport aux aspects production... Et donc c'est là que la puissance publique, les collectivités locales ou centrales vont avoir un effet de portage, d'aide, à cette innovation organisationnelle. Car c'est souvent là que ces SPL, même s'ils se sont constitués sur une idée de marché, de réponse à la demande, il y a un blocage. Et c'est là que la puissance publique locale ou nationale peut aider à passer ce palier et donc à pérenniser le système.



## **Stéphane Fournier**

Il a été dit que les SPL n'étaient peut-être pas si confrontés que cela à des problèmes de marché, dans le sens où en tant qu'unions locales de petites entreprises, leur offre restait limitée face à de grandes demandes, éventuellement mondiales. A mon sens, le sel de Guérande n'est peut-être pas une exception mais plutôt une généralité : on est souvent sur des marchés de niche donc je ne suis pas sûr que ces demandes soient si importantes. Et si l'on est sur des produits plus standard, il faut bien voir que dans les pays du sud les SPL ont très rarement la possibilité de développer outre mesure leurs réseaux commerciaux. Donc même si cette demande existe ils n'ont pas forcément la possibilité de l'atteindre.

Tout cela pour dire que ce risque de surproduction est selon moi bien réel et que l'on doit s'interroger dessus. J'adhère cependant complètement à ce qui a été également dit auparavant : mettre systématiquement en place un signe lié à l'origine, qui viendrait limiter dans l'espace la production et donc créer à travers cela un processus d'exclusion, n'est pas une solution. Cette possibilité doit être étudiée au cas par cas. Je crois que l'idée est de rendre les territoires compétitifs, donc de les doter d'une structure d'animation forte pour leur donner cette capacité de rebondir et de faire évoluer leur production. On sort de nos schémas habituels mais je crois que c'est cela la véritable logique SPL, plutôt que de mettre en place un signe qui viendrait figer une production sur un territoire donné.

## **Intervention de l'assistance**

J'adhère à ce qu'a dit Mme Colette Fourcade. J'ai l'exemple de la Norvège où nous avons travaillé pour le Ministère de l'Agriculture. La Norvège est un des pays les plus protégés d'un point de vue agricole, avec deux coopératives monstrueuses et complètement fossilisées, et donc on a travaillé sur la mise en place de modèles locaux mais étroitement liés au tourisme. L'aspect « demande » a été pris en compte en même temps que l'aspect « offre », et complètement dirigé vers l'aspect touristique.

## **José Muchnik**

Quand nous avons créé en 2001 le groupement d'intérêt scientifique que nous avons dénommé « Systèmes agro-alimentaires localisés », nous avons débattu pour choisir entre les termes « locaux » et "localisés". Nous avons préféré le terme « localisé » car il s'agit de processus à considérer dans leur profondeur historique, ce qui est en cause c'est le fait que la localisation ne soit jamais acquise, tout peut se localiser ou se délocaliser à un moment donné dans un contexte donné, j'aimerais donc m'attarder sur l'intérêt de la démarche en terme de SYAL pour analyser les processus de localisation / délocalisation des activités productives.

Prenons par exemple le cas de la tomate (de *tomatl* en langue nahuatl, Mexique). Après avoir traversé l'Atlantique cette solanacée se localise en Europe méditerranéenne (sud



de la péninsule ibérique, sud de la France et de l'Italie). Deux siècles se sont écoulés avant qu'elle prenne des racines en Europe du Nord, où sa consommation a été déconseillée jusqu'à la fin du XVIII<sup>ème</sup>, la salade de tomates crûs est une invention relativement récente. Plus récemment encore la production industrielle sous serre a détaché les caractéristiques du produit des caractéristiques du sol et des conditions bioclimatiques du lieu de production. Il est donc normal que dans le contexte ouvert par l'élargissement de l'Union Européenne, des producteurs hollandais relocalisent leur production dans des pays de l'Europe de l'Est, la logique de minimisation de coûts l'emporte si plus rien n'attache le produit au lieu de production.

Prenons un autre exemple : les jambons espagnols. Nous constatons que dans certain cas on commence à utiliser de la matière première importée, des « cochons délocalisés », pour la fabrication de jambons, en utilisant toujours le savoir-faire espagnol, la logique du « terroir » et la logique de coûts de production arrivent à un compromis, avec comme résultat un jambon métisse. Certes un jambon de Jabugo ou un Pata Negra interdrons cette pratique dans leur cahier de charges, nous restons dans ce cas dans une logique 100 % locale, la disposition de certains consommateurs à y mettre le prix le permettent. Les processus de localisation / délocalisation des activités productives nous renvoient à une analyse complexe qui doit tenir compte tout à la fois de variables biotechniques et de variables socioculturelles. Aujourd'hui, ce sont les chocolats belges ou suisses qui peuvent se vanter d'une meilleure réputation à niveau mondial, or je n'ai jamais vu pousser des cacaoyers en Belgique ou en Suisse, c'est le savoir-faire et l'image des produits qui les attachent au lieu de production, un aztèque ou un maya seraient bien étonné du goût actuel et de la trajectoire qui a suivi leur invention. Pour finir les exemples je pourrais dire quelques mots sur la viande Argentine (d'où je suis originaire). La célèbre viande de la pampa est venue aussi d'ailleurs, un jour, il y a cinq siècles, les vaches arrivèrent, elle se sont acclimaté, des races créoles se sont formées, les éleveurs ont développé leur savoir-faire, la qualité des pâturages a contribué ... un produit typique est ainsi né ... mais si le type d'élevage se modifie, si la tendance à finir l'engraissement avec des aliments concentrés se développe on peut mettre en péril la typicité acquise dans ce long processus.

Une des spécificités importantes des SYAL par rapport à d'autres SPL est qu'ils sont concernés par la production de nourriture. Parmi les biens de consommation, la nourriture, est le bien que l'on incorpore (on met dans notre corps), nous formulons alors l'hypothèse que les rapports identitaires du consommateur avec un produit alimentaire sont spécifiques par rapport à d'autres biens de consommation, et que cela constitue un facteur important à tenir compte dans les phénomènes de localisation / délocalisation des activités. La deuxième spécificité forte est constituée par l'origine de la matière première, et les liens qu'elle construit avec les dynamiques territoriales et le « monde rural ». Nous constatons alors que tant en aval qu'en amont les SYAL ont des spécificités fortes par rapport à d'autres SPL. Aujourd'hui il y a un grand débat sur l'industrie du textile, industrie intensive en main d'œuvre, qui a fait l'objet d'un processus significatif de rélocalisation des activités. Si nous faisons une comparaison avec des industries agro-alimentaires également intensives



en main d'œuvre (par exemple l'industrie de la viande ou de la charcuterie...) nous observons des évolutions très différentes, sans prétendre tirer des conclusions hâtives nous estimons que les spécificités des Syal doivent être considérées pour interpréter ces évolutions.

La démarche en terme de systèmes agro-alimentaires localisés peut être schématisée autour de trois objectifs : (i) articuler, car il s'agit justement de renforcer la dimension systémique, le maillage qui soutient ces activités, articuler producteurs et consommateurs, articuler les territoires et leurs productions avec divers espaces économiques, articuler les dynamiques rurales et les dynamiques urbaines, les variables biotechniques et les variables socioculturelles ; (ii) spécifier, car par rapport aux productions standardisées la compétitivité des Syal est basée en bonne mesure sur leur capacité à spécifier leur production (c'est normal de perdre si l'on reste au standard).; (iii) activer, car il s'agit pour les acteurs concernés de construire des projets et de gérer des processus d'innovation pour mettre en valeur leurs ressources. Si nous prenons l'exemple de l'histoire réussite du sel de Guérande, sur leur site ([www.seldeguerande.fr](http://www.seldeguerande.fr)) « un lieu, un produit, un métier » nous pouvons apprécier que la construction de Syal est basée en premier lieu sur la mobilisation des hommes attachés à leur territoire qui conduisent un processus d'innovation, Il y a des actions avec des collectivités territoriales, avec des producteurs, avec des législations ... Les innovations se comportent comme un bateau, difficile prévoir leur trajectoire à l'avance, on sait d'où on part mais on ne sait pas où on va arriver. Il faut que les groupes de pilotage réagissent par rapport au vent et aux courants marins, il y a des paliers à franchir, des remises en cause à faire pour garder le cap.

Dans les processus de localisation/délocalisation des activités productives les liens au lieu évoluent, liens par le "terroir" et sa nature, par les savoir-faire et les métiers des producteurs, par les références identitaires des acteurs, par le produit porteur de ces liens, par les images du lieu et des produits ... Ce sont des hommes socialement constitués qui construisent ces liens. Alors pour comprendre les dynamiques locales d'innovation agroalimentaire, nous ne devons pas nous limiter aux frontières locales, ni aux frontières du secteur agroalimentaires, car ces activités s'inscrivent dans des dynamiques locales et territoriales bien plus larges qui les conditionnent et leur donnent sens.

### **Bernard Guérin**

Il y a une problématique des réseaux d'entreprises agro-alimentaires d'un point de vue du transfert de technologie, de l'innovation. Dans le tableau français, qui est aussi européen et international, la structuration de l'industrie alimentaire n'est pas le fait que des grands. Vous avez tous en tête Nestlé, Danone, or ces entreprises de plus de 500 personnes représentent moins de 15% du chiffre d'affaires total du secteur dans notre pays. Les multinationales ne représentent qu'une part modeste du chiffre d'affaires du secteur. Ce secteur est, industriellement et économiquement parlant en France, le premier secteur industriel. Cela aussi est mal connu. 138 milliards de chiffre d'affaires, c'est donc un très



gros secteur. Ce secteur a une balance commerciale nettement positive. On a une balance qui nous permet de vendre plusieurs AIRBUS par semaine en équivalent agro-alimentaire. Mais la caractéristique de ce secteur, c'est que ce sont de très petites et moyennes entreprises, des entreprises artisanales.

Ces dix milles entreprises qui réalisent ce chiffre d'affaire sont un facteur de création d'emploi puisque jusque l'année dernière, (on a connu un léger négatif de création d'emploi -0,5%), on été encore en positif sur toutes les années précédentes donc c'est encore un secteur qui crée de l'emploi dans les circonstances actuelles. C'est un secteur intéressant. Mais sa structuration en petites et moyennes entreprises nous pose de gros problèmes dans l'accompagnement pour le transfert de technologies, d'innovations.

Qui dit petites et moyennes entreprises, dit qu'il faut qu'il y ait une structuration des centres techniques, des centres de transfert, des centres d'innovation, en forte proximité. Car quand on a une entreprise de 10 à 15 personnes, elle ne va pas aller à l'autre bout de la France voir le laboratoire ou le centre d'enseignement supérieur le plus pointu sur le sujet. Il faut qu'elle ait une réponse en proximité. Et donc puisqu'il y a cette nécessité de proximité, il y a aussi cette nécessité de « centre interface » qui vont assurer le dialogue entre la recherche-développement et la petite et moyenne entreprise, et ce dans les deux sens. C'est-à-dire traduire, interpréter le questionnement pour le soumettre en amont, et traduire, interpréter la réponse pour l'appliquer au niveau industriel.

Ces centres techniques, après avoir rappelé ces idées de proximité, de nécessité de structure d'interface, on peut encore les classer en deux grands groupes.

Il y a ceux qui bénéficient d'une propre structure de recherche et développement, comme les centres de recherche technologique dans le monde industriel.

Et puis il y a ceux qui sont simplement en interface, en proximité, et qui n'ont pas eux-mêmes une activité de recherche et développement mais qui savent s'aiguiller vers les bons interlocuteurs.

Au sein des centres techniques qui disposent d'une activité recherche et développement, il y a les centres techniques qui ont été portés historiquement (cela remonte aux lois de 48). A ce moment-là, l'industrie alimentaire existait déjà, il y a eu plusieurs créations de centres techniques agro-alimentaires, centres techniques de filière, de profession, d'inter-profession... Les professions voyaient la nécessité dans l'après-guerre, dans la reconstruction, d'avoir ces outils d'aide, d'appui à cette industrie qui se reconstruisait.

Puis, 15 à 20 ans après, il y a eu une autre démarche totalement différente intéressante d'un point de vue de la réflexion territoriale qui est la notre. C'est la démarche effet régionalisation, car en effet les régions ont pris de l'importance. Il n'y a pas une région qui ne se dit pas première dans le domaine agro-alimentaire. Donc c'est un peu notre problème ensuite de classer dans les pôles. Mais elles croient toutes avoir une importance première en agro-alimentaire. Mais cette influence territoriale de régionalisation a été très importante et actuellement un de nos plus gros centres techniques qui a connu la plus



grosse croissance est implanté en Bretagne et qui, grâce à un appui de la région, a eu un développement, même pas régional, mais dans le Finistère sud (il avait un concurrent dans le Finistère nord). Ensuite son rayonnement s'est amplifié sur la région Bretagne, maintenant sur le grand ouest, et plus que ça, il a une notoriété dans une série de thématiques scientifiques, notamment en micro biologie, puisqu'il est à la tête de notre réseau de micro biologie prévisionnelle qui est international. Cela est du grâce à l'effet régionalisation, à l'effet localisation dans une ville particulière, dans une région particulière et avec un appui du Conseil Régional fort, soutenu après par les pouvoirs publics etc...

Donc on a des filières d'un côté et des territoires de l'autre. Dans le cas des territoires, et cela est très intéressant quand on fait la typologie de ces centres techniques, certains se sont affirmés régionalement et ensuite nationalement, puis internationalement, mais en ayant quelques points sur lesquels ils étaient les premiers nationalement et même internationalement. Je citerai par exemple notre centre en Alsace qui est connu internationalement pour l'irradiation, pour la détection des éléments irradiés.

C'est un peu comme les universités, les centres de recherche, on est compétent sur beaucoup de sujets mais on a quelques laboratoires qui sont internationalement connus. On a là le même phénomène. Il y a des pôles avec influence professionnelle ou de filière, et des pôles avec influence régionale. Alors comment structurons nous tout cet ensemble ?  
Je vais en venir aux pôles. Bien évidemment c'est la diversité, la richesse mais aussi le désordre français, car 43 centres, il y en a partout, des concurrences plus ou moins loyales, des partages de territoires, de thématiques qui se font plus ou moins bien et la puissance publique, les ministères n'y peuvent rien. C'est la loi du marché, donc c'est de la concurrence parfois désorganisée. Nous avons actuellement la démarche des pôles.  
Je vais être prudent après avoir entendu le délégué général de la DATAR, j'utiliserai bien les deux notions, les deux pôles de compétitivité et les deux pôles d'excellence pour que tout le monde s'y retrouve. Donc cette notion de pôles est très intéressante. Un pôle nécessite d'avoir de la recherche, une structure de développement (les centres techniques), de la formation (enseignement supérieur et technologique), et puis évidemment des entreprises, des réseaux d'entreprises localisés, des systèmes productifs localisés comme nous les appelons.

Par exemple, en laiterie, on a eu un énorme problème : où est la tête de réseau laitière en France ? Est-ce en Franche-Comté du côté de Mamirolles, dans les Alpes, la Manche à l'ouest de Caen ou en Bretagne ?

C'est quand on a réuni toutes les conditions recherches, développement, formation, enseignement supérieur, que progressivement avec l'appui de la recherche (et là les grands organismes de recherche, les OPST, l'INRA a eu un rôle éminent en disant que la tête de réseau, c'est au pôle laitier de Rennes, mais ce pôle laitier de Rennes a un devoir d'animation du réseau « lait » français en animant les différents centres Aurillac, Mamirolles, Poligny, La Roche-sur-Foron, Saint-Lô... Donc là nous voyons cette réalité du pôle où il y a une unité de lieu, mais ce pôle « tête de réseau », et cela du fait de notre structuration en petites et



moyennes entreprises, est essentiel car sinon on entraîna pas tout le monde, on aura que des régions privilégiées. Mais à termes on ne peut pas imaginer que toutes les vaches ne seront que dans une région en France. Donc on a cette notion de pôle mais il y a des conditions très importantes, que toutes les composantes recherche, développement, formation soient assurées, et aussi industries petites, moyennes et grandes.

Pour terminer, c'est un sujet de réflexion pour l'avenir, c'est que la structuration de l'industrie alimentaire est en train d'évoluer profondément et cela a déjà été évoqué. Mais il faut comprendre qu'entre la production agricole et la consommation, l'industrie se délocalise, évolue.

Par exemple, le dernier grand ensemble industriel laitier créé par Danone, n'est pas dans un bassin de production laitier mais à côté de Lyon, à côté d'une grande zone de consommation parce que la matière première se transporte, même la matière première fragile, fraîche. On transporte du lait sur des centaines de kilomètres tous les jours, toutes les nuits. Le lait est encore un domaine délicat, mais la malterie, brasserie, ça ne l'est pas du tout. Et la localisation des malteries, brasseries n'est plus à côté des champs d'orge ni des pubs. Donc la localisation des entreprises selon qu'elles soient de première ou seconde transformation, selon qu'elles sont avec des produits fragiles (mais même les fruits frais, les tomates...) peut connaître des mutations profondes.

Il y a un effet « terroir », un effet « appellation » que l'on ne peut pas nier, mais il y en a très peu, il n'y a que le vin d'Alsace que l'on doit embouteiller sur place. Mais il y a beaucoup d'autres produits où la mobilité de transfert de la matière est possible. Donc cela est un problème qui est une source de réflexion pour le GISYAL.

Cela évolue très vite, pensez à la meunerie, biscuiterie, viennoiserie, on n'est pas capable à l'heure actuelle de dire où est le pôle « céréales » en France. Où a-t-on la conjonction de la recherche, développement, formation, transfert de céréales en France ? Il y a eu des cartes où c'était Nantes, d'autres où c'était Montpellier, Clermont-Ferrand, donc c'est révélateur. Une de nos richesses françaises : les céréales et leur transformation, nous ne sommes pas capables de définir où est le pôle. Il y aura peut-être une solution de compromis, on choisira un endroit qui sera tête de réseau et c'est ma proposition : regroupement sur un pôle qui est tête de réseau et alimentation d'un réseau qui, dans un premier temps sera déjà national et rêvons, demain il sera européen.

**Michel Lacave**, Cabinet Lacave-Allemand et Associés

Je crois que le problème que vous avez posé est exact. Je pense que là où l'on peut cerner des pôles de compétitivité, c'est sur la recherche. Et là je pense à nous, il n'y a pas d'industrie agro-alimentaire en Languedoc-Roussillon mais en revanche il y a un potentiel de recherche et de vente de savoir-faire. En référence à ce qu'a dit José Muchnik, je suis très frappé dans certains secteurs, de la similitude entre l'industrie agro-alimentaire et l'industrie du luxe, et la façon dont elle évolue. Quelqu'un de Roquefort Société est venu il y a trois ans à Montpellier à l'ENSA.M exposer sa stratégie. Et ce en disant qu'on était à la croisée



des chemins pour le Roquefort, on ne sait pas si on va le positionner comme produit de luxe ou si l'on va redescendre les prix, ce que commencent à faire certains producteurs. Donc est-ce que l'on continue à de la très forte valeur ajoutée ou est-ce que l'on sort des plus longues séries ? Donc je suis très frappé par cet aspect des choses, et on a déjà une illustration avec la façon dont nos fois gras (produit identitaire, sud ouest) sont un produit qui s'est banalisé et où le choix s'est orienté en « tiers messe ». Pour le roquefort, la stratégie n'est pas encore très claire, et c'est vrai que dans l'agro-alimentaire il y a des stratégies qui sont proches du luxe.

### **Intervention de l'assistance**

Je tiens à souligner que la recherche est bien une des quatre composantes, et que si elle est seule, elle ne représente pas un pôle de compétitivité. C'est-à-dire que s'il n'y a pas les structures de développement de transfert, s'il n'y a pas la formation (généralement, heureusement, recherche et formation sont proches) et s'il n'y a pas la recherche, et bien sure un système productif localisé (car s'il n'y a pas d'industrie, on peut toujours se décréter « pôle de compétitivité », mais à ce moment-là les grands industriels, et même les petits, viendront peut-être vous voir, mais il iront également voir le hollandais, l'anglais, l'allemand qui est compétant sur votre sujet), donc s'il n'y a pas de proximité : que le meilleur gagne.

### **José Munchnik**

L'extrême aval de la chaîne alimentaire, la restauration industrielle est devenue très importante. Il y a deux ans j'étais à la cantine de l'INRA de Dijon, j'ai mangé un coq au vin qui était très bon, il y a six mois, j'étais à la cantine de l'INRA de Rennes, ils ont servi quelque chose qui ressemblait à un poisson recomposé avec une macédoine de légumes, le vert des petits pois était presque phosphorescent, ça ne donnait pas envie d'en manger. La restauration collective peut-elle favoriser la consommation de produits locaux ? Faut-il des changements au niveau des réglementations ou des législations pour pouvoir intégrer les producteurs locaux dans la restauration collective (entreprises, écoles, hôpitaux ...)

Le droit à une bonne alimentation doit être considérée comme un droit commun et non pas comme un luxe. Les rapports entre alimentation et santé, est une question du domaine public que nous ne pouvons pas négliger dans l'approche des Syal et nous devons la traiter comme une question essentielle, les phénomènes d'obésité, les menus des cantines scolaires, nous concernent aussi. Il s'agit de voir dans quelle mesure les Syal peuvent contribuer à la formulation de politiques alimentaire qui favorisent l'intégration de produits locaux dans des systèmes de consommation sains, équilibrés et fondés sur les cultures alimentaires locales.



**Serge Zarembovitch**, Département de la Loire

Je travaille actuellement sur un projet pour structurer un peu la où les filières agro-alimentaires sur notre territoire, et j'avoue que l'on y voit pas clair car j'ai un peu l'impression d'avoir à faire avec une épicerie.

Il est vrai que l'on a de très beaux produits locaux, de la viande de très bonne qualité, du chocolat, du lait, mais je n'arrive pas à construire une politique au plan local qui soit visible en matière d'image pour promouvoir cette filière. On est quand même dans un enjeu important, et c'est tout l'enjeu des pôles de compétitivité, des SPL. Je crois qu'il ne faut pas opposer le local à la compétitivité mais d'essayer d'enrichir la compétitivité avec le local. Je trouve la dernière proposition très intéressante. Je pense que s'il on veut être visible de l'extérieur, ce n'est pas avec une grande épicerie que l'on sera visible. On ne peut pas vendre tous nos territoires avec toutes nos spécificités en bloc, ça ne marchera jamais. Donc il faut davantage s'orienter vers une structuration « filière » avec une mise en réseau des points forts. Il y en a plusieurs, et je pense qu'il faut arrêter de les mettre en concurrence et de les opposer entre eux. Il faut plutôt essayer de les rassembler pour leur faire produire quelque chose en commun. Et cela n'enlèvera rien au niveau local des spécificités de chacun. On est peut-être victimes de notre richesse en France finalement dans ce domaine.

C'est peut-être un défaut d'avoir trop de pôles forts en agro-alimentaire. Mais de ce fait, sans les nier, cela veut dire qu'il faut essayer de construire autre chose à un autre niveau. Ce qui risque d'être difficile, avec les gouvernances inter-régionales, c'est faire travailler des gens de la recherche avec des gens de l'industrie, mais je crois que ça vaut la peine d'essayer car je crois que si nous ne le faisons pas aujourd'hui, d'autres le feront à notre place.

**Claudine Laurent**, astronome Observatoire de Paris LERMA

Je voudrai juste apporter un élément de réponse à votre question entre pôles de compétitivité, SPL et l'articulation. Il ne faudrait pas que des pôles de compétitivité spécialisent des territoires avec les dangers que cela peut avoir, puisque des marchés peuvent disparaître. Et je rebondis sur la proposition d'avoir un pôle qui anime un réseau, d'avoir quand même ces problèmes, de ne pas être trop spécialisés. Et que les SPL qui sont plus diffus, plus diversifiés peuvent être un des éléments pour faire face à des marchés qui peuvent disparaître. La nature est très diverse et je crois qu'il faut concilier cette diversité.

**Philippe Lacombe**

J'ai formulé quelques propositions :

Les relations inter-entreprises à promouvoir et à accompagner changent, évoluent, et font apparaître de nouveaux besoins, de nouvelles exigences.

Mutualisation, recherche, spécificités, services, accès aux marchés, veille compétitive, conception et identification des produits, innovation organisationnelle et immatérielle.



Comment produire la compétence et les apprentissages nécessaires à la satisfaction de ces nouveaux besoins

Il me semble que vos réflexions sur les systèmes productifs locaux font apparaître une succession d'étapes. Quelqu'un parlait aussi « d'enchaînement vertueux ». Disposons-nous des outils adaptés ou adaptables à ces diverses étapes ? (Les outils nécessaires pour enchaîner les vertus). On s'adresse à des gens des politiques publiques donc c'est peut-être une question à poser. Il y a un peu une spécificité chronologique.

### **Intervention de l'assistance**

Il est évident que les problèmes de sécurité, de traçabilité, d'allégation, seront fondamentaux. Cela sera valable pour les grandes filières. Ceux qui seront capables de se défendre, ce n'est pas simplement sur des affirmations classiques, cela reposera sur le démonstratif. Je pense qu'il y a là un travail fondamental, essentiel qui va sur le diagnostic.

Et là nous aurons des meilleurs outils face à la concurrence. Et la grande problématique pour nous, c'est la concurrence. Demain il y aura des productions qui viendront de Chine ou d'Inde qui balayeront les meilleurs des filières si nous ne sommes pas capables de mettre de la valeur sur nos propres filières. C'est absolument imparable.

### **Philippe Lacombe**

Une autre proposition :

-Articuler le local, et en particulier les systèmes productifs locaux, à des réseaux organisés autour de pôles.

Je crains parfois un peu le localisme attaché à la passion pour les SPL, localisme dont vous vous êtes affranchis les uns et les autres parce que Mr Muchnik a dit que le local ne devait pas être le localisme, mais c'est un passeport pour circuler. C'est-à-dire que les SPL doivent être rattachés à un ensemble, partagés, communiqués, échangés.

Je remercie les orateurs et les travaux du GIS SYAL.