

Le Dossier de la FDCL



FDCL

FÉDÉRATION
DÉPARTEMENTALE
DES COOPÉRATIVES
LAITIÈRES
DOUBS & JURA

Introduction de Pierre-François BERNARD

Directeur des FDCL Doubs & Jura

Depuis 3 ans, les FDCL se laissent interpellés dans le cadre de voyages découvertes avec la FRCL par des initiatives de coopératives tournées vers le territoire.

Ce fut d'abord Figeac avec le passage d'une coopérative agricole à une coopérative territoriale, puis Guérande où l'AOC et le dynamisme des paludiers a permis de mettre en valeur un patrimoine territorial, puis il y a quelques semaines : Ardelaïne, où perdu dans les Monts d'Ardèche, l'emploi est devenu la priorité de la coopérative par la remise en valeur de micro filière économique.

Les voyages découvertes ont enrichi les différentes délégations, et comme le disait un de nos interlocuteurs, " c'est en allant voir ce qui existe à l'extérieur qu'on apprend à mieux se connaître ".

C'est ainsi, que fortement impliquées dans nos filières d'excellence, que sont nos filières AOC, les FDCL du Doubs et du Jura se sont laissées interpellées par l'approche territoriale. Il est vrai que notre occupation du territoire par l'atomisation de leur fabrication, mais aussi par nos 2 000 points de collecte, associés à notre patrimoine et savoir-faire coopératif interpellent trop souvent nos partenaires qui souhaitent connaître notre implication sur le territoire.

Conscientes de cet enjeu, et aussi confrontées à quelques initiatives de nos adhérents qui font preuve d'innovation, les FDCL ont proposé à un groupe de projet de travailler sur ce sujet : *Mesurer le rôle éventuel des fruitières sur le territoire et déterminer comment les FDCL pourraient accompagner un mouvement s'il devenait une politique fédérale ?*

Ce document a donc pour objet de présenter les résultats de nos travaux et de mettre en avant la contribution de la coopération fromagère au service de la coopération territoriale.

SOMMAIRE

| | |
|--|-----|
| Introduction de Pierre-François BERNARD | P 1 |
| Les fruitières et leurs fédérations s'engagent dans l'innovation territoriale..... | P 2 |

Ardèche en 2014



Guérande en 2013



Figeac en 2012



Les fruitières et leurs fédérations s'engagent dans l'innovation territoriale

De Yves CARIOU

d'Oxymore

Innovation territoriale, de quoi parlons-nous ?

L'innovation n'est ni la découverte ni l'invention : l'innovation est un processus qui génère un changement. Il deviendra innovation quand il sera accepté par un groupe d'acteurs, la société, le marché...

Le territoire n'est pas une simple limite sur une carte : c'est un espace construit par les relations entre les acteurs socio-économiques, leurs projets et leurs actions.

L'innovation territoriale est un processus construit par des acteurs qui se reconnaissent d'un même territoire et aboutit à un changement voulu et accepté par ce territoire.

L'innovation territoriale est donc pour nous un processus qui implique une ou plusieurs fruitières et d'autres acteurs privés, publics, coopératifs, associatifs... d'un même territoire.

Ce processus est innovant dans la méthode suivie, l'organisation des acteurs qui en résulte ou l'objet (projet, équipement, entreprise...) qui est finalement produit.

Faut-il innover ?

Attention, le temps et l'énergie des éleveurs, surtout ceux qui sont impliqués dans la vie de leur fruitière, sont comptés. L'innovation territoriale ne doit donc pas se faire au détriment du premier métier de la fruitière : transformer le lait des adhérents en fromage.

Mais participer aux projets innovants sur le territoire régénère le savoir-faire coopératif des éleveurs, crée du lien avec les entreprises, les collectivités et les habitants.

Ces liens préviennent les conflits en créant des espaces de dialogue. La demande et les attentes de nos partenaires sont fortes quant à l'implication des fruitières dans la dynamique sociale et économique des territoires, dans la préservation de l'environnement et du cadre de vie associés à nos produits.

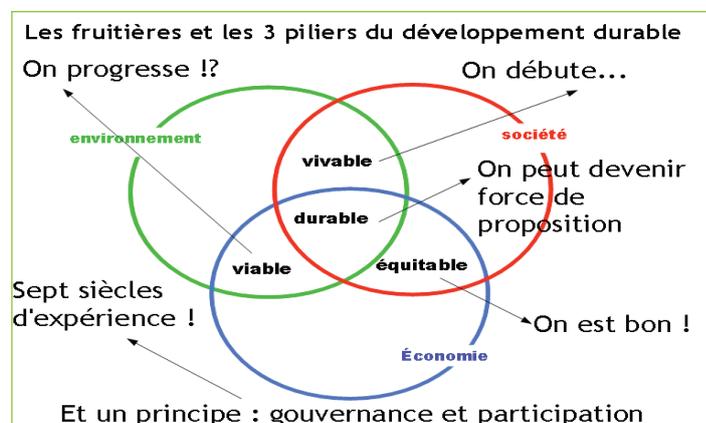
L'innovation doit également garantir la durabilité de la fruitière.

Innover, un gage de durabilité des fruitières

Pour nous, l'innovation sur le territoire n'est pas du mécénat, mais la mise à disposition des projets du territoire de notre savoir-faire coopératif. Nous-mêmes acteurs des territoires comtois, nous attendons que ces projets renforcent la performance économique de nos fruitières, la qualité environnementale des terroirs où nous produisons nos fromages et où nous vivons, la pérennité du modèle social de nos fruitières et du système productif localisé qu'est la filière Comté.

Ce modèle social demande un effort constant pour renouveler les protagonistes, formés et accompagnés pour être acteurs, non seulement de la production, mais aussi de la gestion des coopératives et de la filière.

Nous faisons le pari que l'innovation doit sortir des murs de la fromagerie pour que le développement durable des territoires serve la pérennité de la fruitière et soit servi en retour par nos actions et notre modèle coopératif.



La pérennité des coopératives passera par leur durabilité. Parce qu'elle cultive simultanément les trois piliers du développement durable et qu'elle s'appuie sur la participation et la gouvernance démocratique, l'innovation territoriale est un moyen de concrétiser et cultiver la durabilité de nos fruitières.

Pour être efficace, adopter différents modes d'innovation

Trois modes d'innovation ont été identifiés. Tous ont des avantages et des inconvénients. Continuer à **innover de façon linéaire** est bien sûr indispensable pour les projets techniques et industriels (chaudière bois, assainissement ...).

Accompagner l'**innovation paysanne** est utile pour la cohésion de la fruitière, et pour aller vers l'innovation en boucle en apportant de la méthode en plus de l'expertise technique demandée.

Mettre en place les conditions (organisation, formation...) de l'**innovation en boucle** est indispensable si l'on veut réellement produire de l'innovation territoriale.

Le modèle en boucles locales

Technique et organisation entremêlées, réseaux, débat, expérimentations, changement possible de nature du projet...



« on va à Figeac pour faire un nouveau produit, et finalement on agrandit le magasin »

| | Enjeu | Avantages | Inconvénients |
|-----------------------------|---|---|---|
| Innovation linéaire | La performance technique | <ul style="list-style-type: none"> • Efficace à court terme, rapide • Innovant sur la technique • Résultat transposable | <ul style="list-style-type: none"> • Peu innovant sur l'organisation • Moins coopératif |
| Innovation paysanne | La cohésion du monde agricole | <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisateur, renforce la cohésion du groupe et son dynamisme • Peu gourmand en accompagnement | <ul style="list-style-type: none"> • Peu transposable • Risque corporatiste lié à la tentation de rester entre agriculteurs |
| Innovation en boucle | La participation de l'ensemble des acteurs et des partenaires | <ul style="list-style-type: none"> • Durable à long terme • Créatif • Méthode transposable | <ul style="list-style-type: none"> • Lent • Évolutions culturelles et opérationnelles nécessaires |

Mettre en place notre plan d'action

1. Monter un **comité d'orientation** (type Assises Territoriales du 31 mars 2014) pour associer d'autres entreprises, des collectivités ou mouvements associatifs et coopératifs, des chercheurs, à la réflexion et à l'évaluation des actions ;
2. Organiser un **double dispositif de veille**. Le premier repose sur les salariés de la FDCL. Du fait de leur présence régulière dans les fruitières, ils peuvent remonter des informations, au-delà de leur métier respectif, sur les projets des adhérents de leurs fruitières ou de son territoire. Il convient pour cela de les former et d'organiser le dispositif. Le second peut s'appuyer sur la densité et la vivacité du réseau des fruitières. On pourrait ainsi organiser une veille participative en expérimentant une fonction de veille au sein du Conseil d'Administration de certaines fruitières.
3. Renforcer le lien des acteurs du développement territorial (collectivités, consulaires...) pour leur proposer une nouvelle ingénierie de projet et des premières actions à accompagner. De l'installation à la reprise d'un atelier du dernier garage, de la gestion des communaux à la ferme éolienne... les actions possibles sont multiples. Ce qui change fondamentalement, c'est plutôt la méthode avec laquelle on va conduire ces actions ;
4. Organiser des **voyages** avec les acteurs pour explorer le champ des possibles (organisation, objet) et pour construire les partenariats. Communiquer sur ces voyages pour consolider les partenariats existants et en susciter de nouveaux ;
5. Expérimenter, raconter, évaluer, en tirer de la méthode, capitaliser, diffuser, faire savoir en interne et en externe.

Proposer une nouvelle offre de conseil

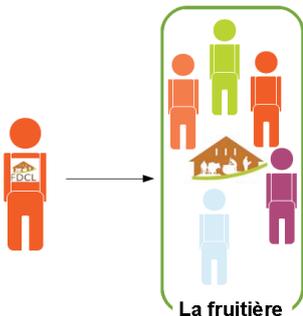
Pour mettre en place ce plan d'action auprès des fruitières, la FDCL va distinguer d'une part l'innovation et d'autre part le conseil à la fruitière ou l'accompagnement de projet qu'il faut continuer à assurer. Elle va chercher à ne pas diffuser l'innovation de façon descendante et donc normative en créant les conditions favorables à l'innovation.

La FDCL a deux métiers actuellement : **apporter de l'expertise** sur des sujets techniques et **accompagner les projets** de la fruitière. Elle se propose d'en exercer un troisième : **accompagner l'innovation territoriale**. Cela pourra prendre différentes formes : conseil à la fruitière ou au territoire, apport d'expertise ou apport de méthode pour susciter et accompagner les innovations territoriales. Ce métier s'exercera dans une vision résolument coopérative des fruitières et de la filière que nous ne voulons pas banaliser mais diffuser dans le territoire et le temps. Nous accompagnerons aussi bien les innovations techniques classiques que les innovations organisationnelles et complexes.

Accompagner la fruitière

Ainsi la FDCL continuera à proposer un conseil de « premier niveau ». Grâce à leur posture d'expert, les salariés continueront à apporter une réponse de qualité à la question posée ou au service demandé. Ceci est particulièrement vrai pour le juridique, l'économie, la gestion, les ressources humaines, la vente directe.

Conseiller la coopérative



- Apporter l'expertise, au président, au CA ou à la coopérative ;
- Accompagner la vie de la coopérative dans la durée, analyser les besoins...

La FDCL poursuivra ces efforts pour proposer un conseil de «second niveau ». Grâce à une posture de consultant, des salariés approfondissent à la première commande, accom-

pagnent les coopérateurs pour co-construire l'intervention, puis accompagnent la résolution du problème ou la prise de décision de la fruitière (étude de gestion, projet énergie).

Accompagner le territoire, la fruitière et ses partenaires

Par la formation et une adaptation de l'organisation existante, la FDCL va tester un conseil de « troisième type ». Il visera à accompagner la fruitière et les partenaires de son territoire dans l'innovation en boucle. Cela demande l'acquisition de nouvelles compétences et l'adaptation d'un management adapté.

Apporter de la méthode à un territoire pour qu'il innove



Accompagner l'innovation sous forme de boucles locales, en sollicitant les expertises parfois nécessaires.

Une méthode participative

Cette proposition est le fruit d'un travail décidé par le Bureau Régional des FDCL début 2014. Un groupe de travail a été missionné pour faire des propositions à la Fédération. Ce groupe, composé d'administrateurs de fruitières, de représentants des JA et d'experts s'est réuni trois fois avant de présenter ces recommandations au Bureau Régional le 2 juillet 2014. Sa réflexion a été alimentée par un travail d'enquêtes auprès de présidents de fruitières, de collectivité et d'acteurs de l'économie et du développement. Lors des Assises Territoriales du 31 mars 2014, les premières réflexions du groupe avaient été enrichies par les réflexions des organisations agricoles, des élus, des services de l'État et des coopératives d'autres secteurs d'activité et d'autres territoires. Ce travail a été accompagné par Yves CARIOU d'Oxymore.