

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.