

Maintien des valeurs dans la croissance de la bio. Enseignements du projet Healthygrowth

C. Lamine (INRA Ecodéveloppement Avignon),

► E. Noe (Aarhus Univ., Danemark)

Jeudi 28 avril 2016



Introduction

Comment les structures parviennent-elles à maintenir leurs valeurs au fil de leur processus de croissance? (équité, respect de l'environnement, proximité etc.)

Travaux sur les filières bio :

Nombreux sur les petites initiatives (niches) surtout dans l'espace européen

Ou ciblés sur une filière (viande, blé etc.)

-> peu de travaux sur des initiatives moyennes et en particulier multi-produits

Approches des valeurs : abordées via coordination, engagement etc., mais leur dynamique est peu questionnée

Débats sur la conventionnalisation de l'AB ; hypothèse de la bifurcation

-> question de l'entre-deux, du « midscale »

-> mais aussi des plus « gros » réseaux affirmant de fortes valeurs

Plan de l'intervention

Présentation du projet Healthygrowth

L'approche multi-perspective et sa mise en œuvre

Les deux cas d'études français

Enseignements généraux

Comment articuler 11 équipes, 22 cas d'études et 5 perspectives?

Healthygrowth (*Value-based growth of organic food chains*), un projet européen englobant des chercheurs de disciplines et approches très différentes

Types de cas d'études :

Coopératives (Producteurs ou producteurs/consommateurs)

Producteurs/grossistes

Systèmes de paniers

Restauration collective

Territoires

Coordinator

Associate Professor Egon Noe,
Aarhus University, Denmark

Partners

Associate Professor Rebecka Milestad,
Royal Institute of Technology, Sweden

Dr Claire Lamine, INRA, France

Dr Hilde Bjørkhaug, Centre for Rural
Research, Norway

Associate Professor Andreja Borec,
University of Maribor, Slovenia

Associate Professor Markus Schermer,
University Innsbruck, Austria

Senior Researcher Helmi Risku-Norja, MTT
Agrifood, Finland

Dr Susanne von Muenchhausen,
University of Applied Sciences in
Sustainable Development in Eberswalde,
Germany

Associate Professor Handan, Giray,
Suleyman Demiral University and

Dr Adem Atasay, GDAR Directorate of Fruit
Research Station, Turkey

Dr Virgilijus Skulskis, Lithuanian Institute
of Agrarian Economics, Lithuania

Types de cas (acteur principal X forme de distribution)

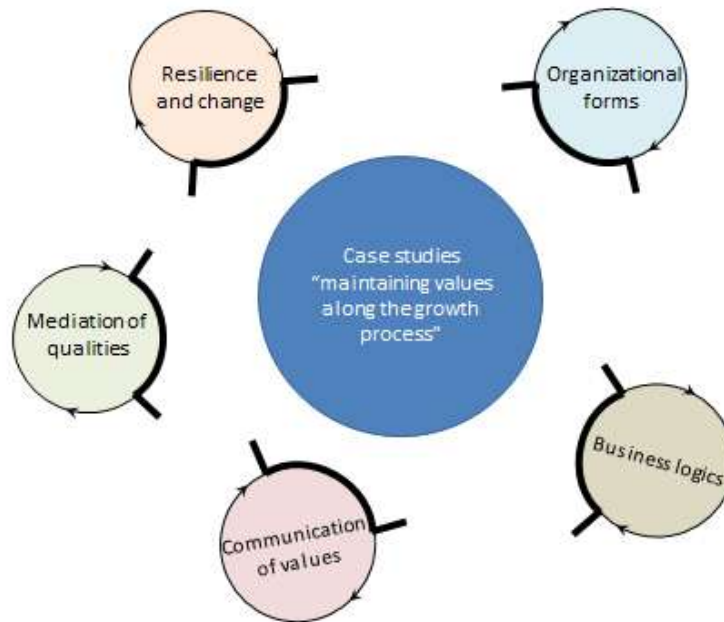
Main Actor Distribution Channel	Lead/Single Producer(s) (3x)	Multi-branch Enterprise (2x)	Producer – Consumer Partnership (2x)	Processors (2x)	Trading Platforms with cooperative background (3x)	Collectors/ Distributors (4x)	Retailer (1x)	Wholesaler (2x)	Regions/ Networks (2x)	Public Interest Initiatives (2-3x)
Box Scheme – Internet Sales (4x)	- AT Adamah - DK Aarstiderne - FI Polar Shiitake - NO Okomat-Inher					- DE Okomat - FR Campanier - NO Kolonihagen - SE Ekoladan		- FI Tammela		
Wholesale (2x)				- DE Bohlsener Mühle				- DE Lehmann Natur - FI Ikaalisten Luomo		
Canteen & Catering (1-2x)										(- NO St. Olavs Hospital) - FI Kuovesi Municipality
Direct Sales, Pick-up points, Small Shops/Markets (4x)	- SLO Vila Natura		- DK Food Communities - DE Landwege eV		- LITH EKO Zemaitija - SLO Saluska Valley/ Ekodot Brand					- SLO Korenika Farm
Retail/ Grocery Store (7x)	- TUR Elita Ada - SE Upplandsbondens	- DK Gram Castle - NO Bæros Mat (Mejeret & Kjott)		- DE Märkisches Landbrot - DK Tine - DK Qilingsgaard - NO Toten Færesakeri - SLO Zita Natura	- AT Bio vom Berg	- TUR Isik Tarim	- DE Alpatura - FR Biocoop	- FR Agrobiedrom		
Various/ Multiple (5x)	- AT Achleitner	- DE Okodorf Bradowin		- SLO Krepko Dairy	- LITH Jatulia Program - TUR Tire Süt Kooperatifi	- AT Sonnenrot			- AT Bioregion Mühlviertel - FR Biovallée (Drôme-Valley)	

Main Actor Distribution Channel

BLACK (proposed core-case): ; GREY (Not specified, potential satellite or back-up cases)

Le pari d'une approche multi-perspective

5 perspectives



Chaque perspective a :

- Son ancrage théorique
- Sa terminologie
- Son objet central
- Sa définition des valeurs
- Sa manière d'étudier leur dynamique
- Son hypothèse sur ce qui permet leur maintien

Des objets, définitions, hypothèses différentes

	Coordination and governance	Management, business logics	Communication of values	Mediation of values	Resilience
Main disciplines	Sociology of organizations	Economy Management	Information and Communication	Social systems theory	Socio -Ecology
Immediate object	Governance models, competing or shared visions	Business logics/ management tools	Communication activities and flows	Mediation of values	The chain as an evolving socio-ecologic system?
Values	Core Values of the chain, that give way to controversies and adjustments	Added values = product quality Shared values = Business goals	Values embedded in communication	Values as subject /object relations (inter-actions)	Shared values as condition for trust
Hypothesis regarding how values can be maintained over time	Open and dynamic modes of coordination and governance allow to maintain the core values	A consistent overarching business logic is vital for achieving an inclusive growth process	Communicative ways substituting the direct contact between producer and consumer are necessary	Each link in the food chain support the mediation of value relations	The chain resilience relies on the learning and adaptive capacity of the actors

Principes d'une approche multi-perspective

1. considérer les différentes approches scientifiques comme des perspectives d'observation (1^{er} ordre) ; il n'y a pas de position à partir de laquelle on puisse observer l'objet « réel »

(Alrøe et Noe, 2014)

How to observe an agroecosystem?



Technical system





Agronomic





Social

Economic

Value at the beginning of the year		Sales	
Purchases	Value(Ksh)	Sales	Value(Ksh)
Goats	12,000	Goats	7,500
Chicken	11,100	Chicken	42,000
Dewormers	1,800	Onions	320,000
Fertilizers	12,300	Sub total	369,500
Onion seeds	2,500	Value at end of season	-----
Sub-total	39,700	Chicken	46,800
<u>Others:</u>	-----	Goats	18,000
Salaries	86,400	Onions	40,000
Interest	7,050	Sub total	104,800
Subtotal	93,450		
Grand total	133,150	Grand total	474,300
Farmers profit at the end of the accounting season = 341,150 (474,300- 133,150)			

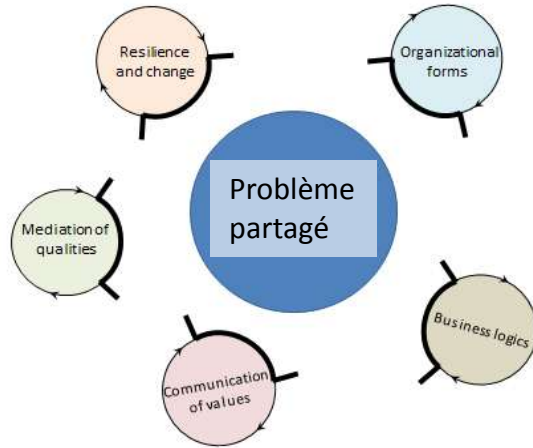
Principes d'une approche multi-perspective

1. considérer les différentes approches scientifiques comme des perspectives d'observation (1^{er} ordre) ; il n'y a pas de position à partir de laquelle on puisse observer l'objet « réel »
2. La recherche interdisciplinaire suppose d'avoir un objet de recherche partagé, sachant que chaque perspective a son propre objet...
3. ... et un problème partagé
4. L'observation des problèmes complexes est de « 2nd » (observation des observations) mais suppose que les perspectives participent à la communication « poly-oculaire »

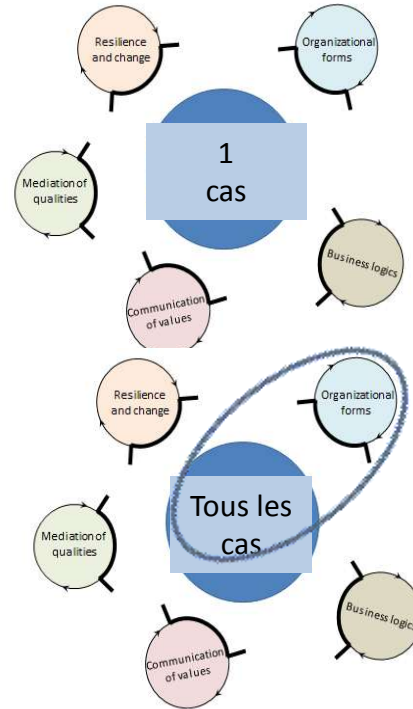
(Alrøe et Noe, 2014)

Les étapes concrètes du projet Healthygrowth

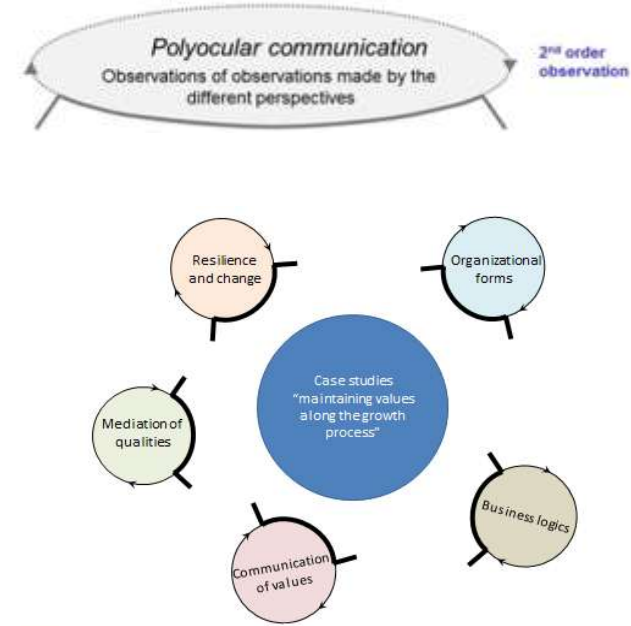
1. Définition du problème partagé



2. Recueil et analyse persp.



3. Analyse multi-perspective



Les deux cas français

Biocoop, un réseau qui n'est plus « midscale » mais offre un recul pour s'interroger sur les effets des processus de croissance

Biovallée, une étude de cas territoriale (comparée à deux autres, en Autriche et en Italie)

Le cas Biocoop

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 345 magasins indépendants et de taille moyenne dans toute la France en 2014• ≈15% du marché du bio en 2012 (2.5% pour son principal concurrent bio, 47% pour les grandes surfaces « classiques ») | <ul style="list-style-type: none">• Initialement des produits alimentaires et aujourd'hui tous types de produits (+6500, dont 1500 non alimentaires)• Chiffre d'affaire : 580M€ en 2013• 790 salariés en 2013 (460 en 2006) |
|--|---|

14 entretiens réalisés en 2014 auprès d'acteurs du réseau (gérants de magasins, adjoints, plateforme), de producteurs biologiques ou leur groupement, de la FNAB, d'une coopérative hors réseau.

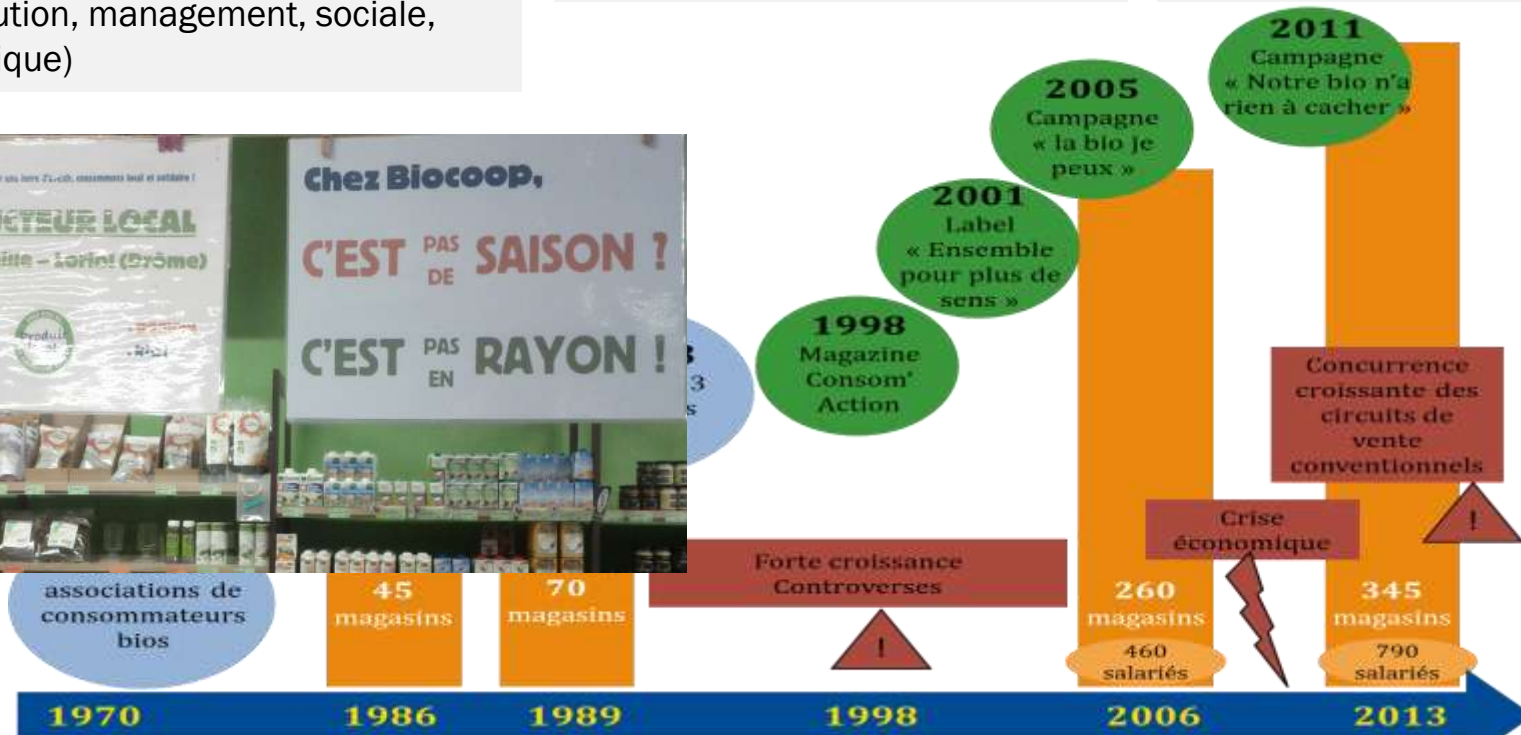
Différents documents analysés : sites web, articles, rapports, articles, études sur Biocoop et sur la filière fruits et légumes bios (voir version extensive en anglais)

« **Retour** » à une **série d'entretiens** réalisés en 2002 et en 2006 (une cinquantaine) a aussi contribué à l'analyse des évolutions

1^{ère} phase, 1986-1995 : croissance de Biocoop avec une affirmation et formalisation des valeurs fondamentales et des stratégies managériales très différentes de la distribution classique (4 conventions distribution, management, sociale, écologique)

2^{nde} phase 1990-2006 : mise en place d'outils de gestion et commerciaux rendant Biocoop plus comparable à la distribution classique -> fortes critiques en externe comme en interne

3^e phase : ajustement des stratégies managériales et commerciales afin de renforcer les valeurs (AB « paysanne », place des producteurs locaux, définition de la bio)



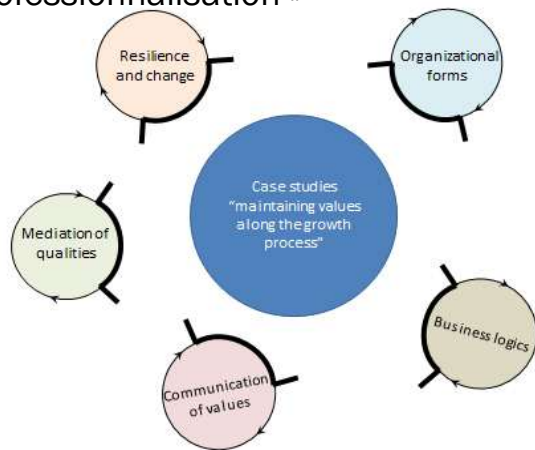
Le cas Biocoop

-> médiation des valeurs au fil des maillons via les outils propres

-> réaction aux « chocs et stress » par un renforcement des engagements et « professionnalisation »

-> établir et ajuster les modes de gouvernance pour associer une diversité de voix, maintenir des espaces de discussions à différents niveaux du réseau où se confrontent et discutent les valeurs (non sans conflits/sorties)

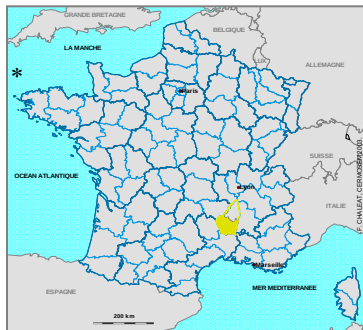
-> une logique d'entreprise visant à contrôler la croissance (objectifs de bénéfices limités, suivi étroit des projets de nouveaux magasins etc.) et être « **UN RÉSEAU MILITANT DE MAGASINS, PRODUCTEURS ET EMPLOYÉS, RECONNU EN TANT QUE TEL PAR LES CONSOMMATEURS** ».



-> combinaison d'outils de com centraux et magasins autour des valeurs



Le cas Biovallée

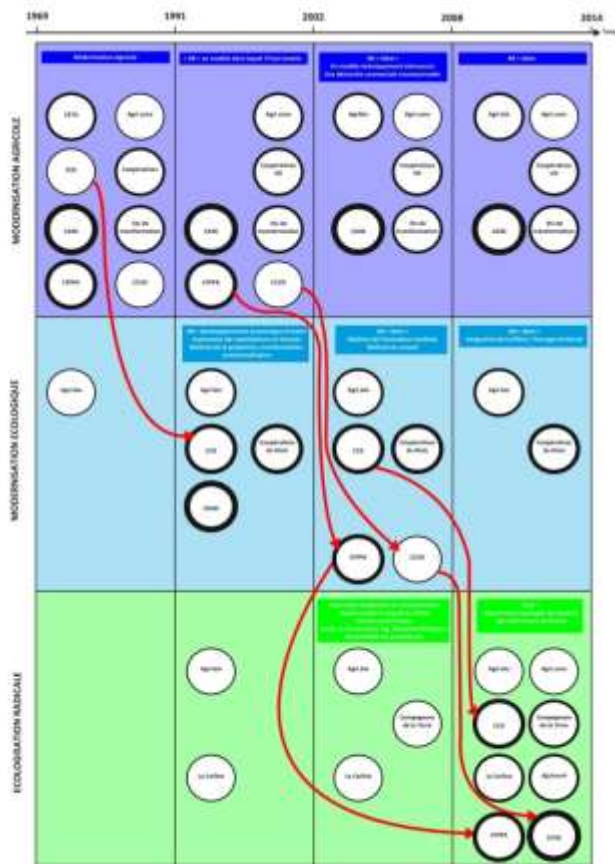


Superficie	2200 km ²
Population	54.000
Densité population	ca. 25/km ²
Taille moy expl	58 ha (fortes différences)
Municipalités	102
Districts	2
% expl bios	30% (vs 18% en 2008/09)

Une zone de montagne avec des structures peu « rationalisables » et diversifiées, une zone de plaine plus productive avec des structures plus spécialisées

Des filières bio dynamiques (PPAM, arboriculture, viticulture, céréaliculture, élevages avicoles, caprins)

La place singulière des « néo-ruraux »



Emergence de deux paradigmes alternatifs (thèse S. Bui sur *la pertinence de l'échelle territoriale pour impulser une transition agroécologique*)

1970s : une configuration sociotechnique dominante, regroupant producteurs, opérateurs économiques, organismes de conseil, enseignement agricole et intercommunalités autour du **paradigme de modernisation agricole**

Puis émergence de deux configurations alternatives, résultant de l'alignement des conceptions et des pratiques de certains acteurs autour de paradigmes alternatifs.

- > années 1990s, **paradigme de modernisation écologique** (coopératives)
- > enrôlement (intercos) et intéressement (CA, CFPPA)
- > mise à l'agenda de la bio chez l'ensemble des acteurs du système agri-alimentaire
- > années 2000, **paradigme d'écologisation radicale** (société civile)

Et les valeurs dans tout ça ?

Au cœur de l'affirmation du paradigme 3 d'écologisation radicale

Deux études de cas dans le cas :

La coopérative céréalière : convergence des valeurs coopératives (égalité et solidarité) et des valeurs de la bio (respect de l'environnement, qualité, santé)

La coopérative de consommateurs :

De fortes valeurs (soutien à une petite agriculture locale et familiale, paysanne, prix rémunérateurs pour les producteurs) difficiles à mettre en pratique
Avec la croissance, compromis entre valeurs militantes et contraintes opérationnelle (ex. critères de choix des fournisseurs, limites du « local »)

Comparaison de 3 « bioregions » FR/AU/IT

	Biovallee	Bioregion Mühlviertel	Biocilento
Area	2200 km ²	3090 km ²	3200 km ²
Population	54.000	270.000	
Population density	ca. 25/km ²	ca. 90/km ²	
Average farm size	58 ha (but large differences)	20-30 ha	
Municipalities	102	122	32 (out of 95)
Districts	2	4	
Percentage of Organic (farms)	30% (vs 20% in in 2008/09)	27% (national average 18,5%)	15% (450 farms)
Main product types	Arable crops Extensive livestock (mountains) Wine Poultry/eggs, Fruits, Seeds Medicinal and herbal plants	Milk & Dairy production Beef & Pork Arable crops, potatoes Some herbs and hops	



- Ascea -1-
- Auletta -2-
- Caggiano -3-
- Casal Velino -4-
- Castellabate -5-
- Castelnovo Cilento -6-
- Castel San Lorenzo -7-
- Centola -8-
- Ceraso -9-
- Controne -10-
- Cuccaro Vetere -11-
- Gioi -12-
- Laurito -13-



International
Network of
Eco
Regions

	Biovallee	Bioregion Mühlviertel	Biocilento
Foundation	2005	2002 (first idea) – 2010 (project)	2004
Institutional form	Public project + a Biovallee brand association	Public project	Association , + national biodistritti network
Leaders/ members	Districts	Leader regions, OF org., enterprises	Region, province, national parc, municipalities, AIAB
Budget	10M€ for 2009-2014		No regular funding
Use of the « brand »	<u>not</u> for products, based on a charter, run by an independent association	for products, and based on criteria	for products, and based on criteria

Points communs et différences, questions soulevées

Une agriculture assez diversifiée (moins en AU), donc une ambition/action inter-filières
Des projets plus centrés sur l'agriculture et le tourisme (AU/IT) ou une stratégie d'écologisation plus large (FR)

Des régions où la bio est historiquement forte (pionniers), mais une sociologie des agriculteurs et des habitants très différentes (plus de néoruraux en FR vs AU)
-> des conceptions différentes de ce que peut être une biorégion ?

Un poids respectif différent des élus et collectivités locales, des acteurs agricoles et notamment bio, de la société civile
-> quelle implication des différents acteurs dans les modes de gouvernance ?

Fragilités : financière, malgré l'habileté à mobiliser les fonds publics (notamment européens) ,
et humaine, car dépendance +/- forte à des personnes clés (très forte en IT, moindre FR/AU)
... qui sont plutôt des élus en France vs des structures bios en Italie

Difficultés d'identification ou de reconnaissance institutionnelle/par les agris/habitants, une
montée en légitimité difficile, des critiques / valeurs
-> quelles formes de participation ? Quelles controverses ?

Une dynamique reconnue, des « innovations sociales » fortes (ex. Biovallée : l'espace test,
l'observatoire du bien-être, les actions sur la restauration collective)
-> reproductibilité? Des effets de réseaux, nationaux d'abord (IT, avec 2 réseaux concurrents),
internationaux ensuite

Conclusion – l'apport de l'approche multi-perspective

La question du maintien des valeurs dans la croissance peut être vu sous divers angles

L'observation (de 2nd ordre) de ces perspectives souligne 3 facteurs clé :

- un processus continu de réaffirmation et parfois de redéfinition des valeurs (ou d'ajout de nouvelles valeurs)
- une synchronisation des horizons temporels des différents acteurs permet de stabiliser les attentes et engagements réciproques
- des processus de professionnalisation non seulement au sens managérial mais aussi au sens des compétences relationnelles, participation etc.

Enseignements plus larges

- Des trajectoires de croissance (growth pathways) différentes, mais des conditions communes
- Importance de la réflexivité mutuelle (reconnaitre nos interdépendances avec les autres et des autres entre eux)
- Regards sur la confiance et la qualité : confirmation de nos résultats antérieurs sur logique de décomposition/holiste (Lamine, 2003, Allaire and Wolf, 2004)
- Retour sur le débat sur la conventionnalisation : une vision dynamique (le travail sur les valeurs), pas dichotomique (conventionnel/alternatif), notion de « re-différenciation »
- Difficultés du processus de MPA : on reste ancré dans « sa » perspective

From niche to volume with integrity and trust CASE STUDY FACT SHEET

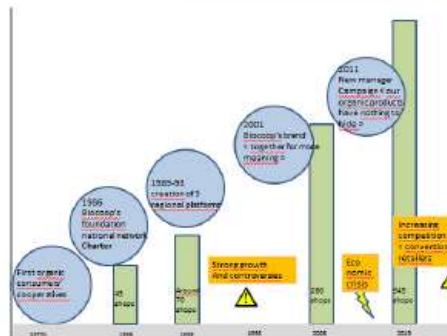
Biocoop - France

C. Lamine
Inra-Ecodéveloppement
April 2015



Historical development

Biocoop was created in 1986 when 50 consumers cooperatives all over France, many of them operating since the 1970s and involved in organic farming and ecological movements, decided to join in a national organization in order to share some skills and activities. A few emerging organic producers' organizations also joined this network. Soon afterwards Biocoop established its own technical and management teams, and later created its own platforms, brand and other management and business tools. In 2014



Biocoop gathered 345 independent organic shops of different management structures (60% private enterprises, 40% cooperatives) all over France. In 2012 it represented 15% of the French organic market, while its main competitor captured 2.5%. The big retailers all together count for 47% of this market.

Growth, controversies and re-affirmation of core values

Right from its beginning, Biocoop chose to put forward and formalize its basic values: equity,

Merci...

Pour en savoir plus :
clamine@avignon.inra.fr