

Réinventer la cité jardin ?

Claude Domenget, gérant du cabinet Optimes, accompagne la réflexion stratégique des dirigeants d'entreprises agricoles et agroalimentaires dans les différentes phases de leur vie. Or elles traversent depuis quelques semaines une période particulièrement turbulente ! Regard de crise ou plutôt sur les conséquences de cette crise majeure sur les entreprises de la filière. **PROPOS RECUEILLIS PAR JEAN HARZIG**

Quelles conséquences pressentez-vous à cette crise majeure ?

Sans aucun doute, elle va induire des comportements différents, mais dans quelles proportions et pour quelles personnes ? L'avenir nous le dira. Pour ma part, ces circonstances évoquent pour moi la récente lecture du livre de Keith Lowe* consacré aux effets de la Seconde Guerre mondiale sur nos sociétés modernes. L'auteur évoque notamment l'émergence du projet des cités jardins comme une vision d'organisation de la société déconcentrée alors que les grands conflits résultent le plus souvent de la concentration de moyens et de l'embrigadement des populations. La cité jardin était conçue avec une population maximale de 30 000 personnes et elle fonctionnait en réseau physique avec ses homologues. Mais le mouvement a été complètement anéanti au cours des années 1950 et le monde

entier a alors choisi le recours aux barres d'habitation verticales comme solution à la reconstruction... Or, depuis la mi-mars, beaucoup d'entre nous fonctionnent en télétravail depuis leur domicile, donc en réseau grâce aux outils télématiques, et on peut se demander s'il n'y a pas là comme une forme de renaissance des cités jardins sous une autre forme.

Quelles conséquences le télétravail a-t-il sur le plan sociologique ?

En tant que dirigeant, j'observe une nette montée de l'autonomie de mes collaborateurs, accompagnée d'une nouvelle dynamique et de comportements beaucoup plus investis. Nos équipes nous expliquent qu'elles travaillent plus intensément, mais sans en avoir l'impression. Nous reviendrons au bureau à l'issue du confinement, mais moins systématiquement qu'auparavant. Dans le même temps, confinement oblige, les

modes d'achat évoluent avec un recours accru au circuit court, qui nous rapproche effectivement de l'idée de la cité jardin. Celle-ci était pensée comme une cité idéale, de taille maîtrisée. La crise nous amène à repenser la question de ce qu'est une société, résultant notamment de la prise de conscience que l'on n'est pas tout seul. En témoigne par exemple la nouvelle reconnaissance dont bénéficie le personnel hospitalier, objet, entre autres, des applaudissements réitérés tous les soirs à 20 heures et de bien d'autres signes de remerciements.

Circuits courts/circuits longs, comment vos clients entrepreneurs vivent-ils la période ?

Le confinement nous a amenés à constater l'extrême dépendance des circuits longs envers un fonctionnement parfaitement fluide de tous les maillons intermédiaires de la chaîne logistique. C'est ainsi

que la filière viande est piégée par l'extrême concentration des abattoirs et l'impact soit de leur fermeture, soit de la réduction drastique du nombre de lignes d'abattage afin de déployer les mesures de protection des salariés. La filière fromage est sinistrée suite à l'arrêt d'activité des affineurs. Et il y a eu des destructions alors qu'à l'aval le produit pouvait manquer ! Des fournisseurs de la restauration ont dû repenser du jour au lendemain leur circuit de distribution, en se mettant par exemple en ligne directe avec les particuliers. Un client a ainsi quadruplé son activité grâce à une adaptation très rapide et une extension pertinente de sa zone de chalandise.

Et les circuits courts ?

Je pense à l'exemple de la ferme Bisetto à une trentaine de kilomètres d'Agen, totalement dédiée à la vente à la ferme : juste avant le confinement, elle a vendu beaucoup de légumes d'hiver puis plus rien les jours qui ont suivi. La création très réactive d'une page Facebook a alors déclenché une dynamique très forte, attirant de nouveaux clients venus de l'agglomération agenaise. Il a fallu créer deux drives en plus du magasin fermier pour répondre à la demande. La gendarmerie d'Agen était étonnée d'intercepter des personnes qui venaient de la ville pour y faire leurs



Parcours

Fondateur et gérant d'Optimes, Claude Domenget dispense du conseil aux entreprises du secteur agricole et agroalimentaire depuis près de quarante ans. Ingénieur diplômé de l'Esap (École supérieure d'agriculture de Purpan), il est également expert foncier et agricole, diplômé de l'Institut technique de banque, et possède une maîtrise en droit des affaires. Il intervient à l'Université de Toulouse et comme expert près la Cour d'appel de Toulouse en agronomie, économie et finance.

* La Peur et la Liberté. Comment la Seconde guerre mondiale a bouleversé nos vies (Perrin, 08-2019).

courses alimentaires, conduisant à un véritable phénomène social et succombant elle aussi aux attraits de cette offre de produits frais ! J'en conclus qu'il y a une véritable appétence des consommateurs, disponibles pour reprendre l'initiative sur leur alimentation, changer leurs pratiques, en faveur de plus de fraîcheur. Par ailleurs, la capacité du producteur à s'adapter est juste essentielle dans de telles circonstances. Un autre client producteur de fleurs de pivoines parvient à vendre sa production localement dans la région toulousaine en la proposant à des fleuristes regroupés pour distribuer leurs fleurs via des drives piétons. Il écoule ainsi 1 000 tiges par jour et pallie avantageusement la quasi disparition du circuit grossiste. J'en conclus également qu'il ne faut pas se contenter d'attendre la parole ministérielle comme une fatalité, mais prendre des initiatives et reprendre son sort en main. Toutes ces initiatives ne survivront pas au confinement, mais des yeux et

des esprits auront été ouverts à d'autres manières de penser et de fonctionner.

Tous les secteurs ont-ils la même capacité d'adaptation ?

Non, naturellement. J'évoquais le cas de la ferme Bisetto : si celle-ci a magnifiquement géré son aval, elle se trouve sous forte tension de main d'œuvre en production, car les quelques recrues

de qualité par de nombreuses entreprises a pu aider à mettre en œuvre les contraintes sanitaires extrêmes liées au virus. Mais il faut quand même relever que les procédures hygiéniques antérieures intéressaient le produit alors qu'ici il s'agit de protéger les collaborateurs. Le problème peut être assez insoluble dans les unités de transformation très denses en personnel

“ La crise nous amène à repenser la question de ce qu'est une société. ”

de bonne volonté ne font pas des ouvriers agricoles performants du jour au lendemain. En l'absence de la main d'œuvre saisonnière immigrée habituelle, l'espoir repose ici sur la fin de la campagne fraise locale qui libérera des ouvriers agricoles aguerris. Au niveau agroalimentaire, il est certain que l'intégration historique des procédures

dans des entrepôts de surface optimisée. La distanciation des collaborateurs peut ici devenir un véritable casse-tête. À une autre échelle, de manière systémique au niveau d'un bassin de vie, l'agglomération toulousaine est en train de mesurer les conséquences de sa dépendance à la vitalité de l'aéronautique : qu'Airbus tousse et c'est toute

la région qui en subit les conséquences. Une filière agricole et agroalimentaire dynamique sera un atout majeur de résilience.

En conclusion ?

Ces circonstances ont permis de poser des visions qui auraient été irrecevables quelques semaines auparavant. Elles ont également valu à l'agriculture une belle reconnaissance sociétale, mais il faudra suivre de près l'évolution des comportements après crise et la persistance de la volonté des acteurs de changer durablement les choses. Pour évoluer, il faudra apprendre à prendre en compte tous les éléments de la chaîne, car pour le moment c'est toujours la production qui sert de variable d'ajustement et qui paie les pots cassés ! Il serait bien qu'une nouvelle conscience sociale s'établisse durablement... Il me semble aussi que la crise nous éclaire sur certains excès de notre modernité et nous invite à une nouvelle synthèse en se gardant naturellement des extrêmes. ■