



HAL
open science

Les enjeux des innovations organisationnelles et institutionnelles pour la transition agroécologique des systèmes agri-alimentaires

Alban Thomas

► **To cite this version:**

Alban Thomas. Les enjeux des innovations organisationnelles et institutionnelles pour la transition agroécologique des systèmes agri-alimentaires. Innovations Agronomiques, 2024, 97, pp.1-11. 10.17180/ciag-2024-vol97-art01 . hal-04777464

HAL Id: hal-04777464

<https://hal.inrae.fr/hal-04777464v1>

Submitted on 12 Nov 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Les enjeux des innovations organisationnelles et institutionnelles pour la transition agroécologique des systèmes agri-alimentaires

Alban THOMAS¹

¹ UMR GAEL, Université Grenoble-Alpes, INRAE, CNRS, Grenoble INP, France

Correspondance : Alban.Thomas@inrae.fr

Résumé

Cet article présente une introduction aux innovations organisationnelles et institutionnelles mobilisées par la transition agroécologique des systèmes alimentaires. Après un rappel des définitions des principaux termes, nous discutons de l'articulation entre la transition vers l'agroécologie et les innovations organisationnelles et institutionnelles, et notamment des verrous à la transition agroécologique, la question de l'échelle et la coordination avec les politiques publiques. Deux exemples d'innovation sont enfin présentés et discutés : les initiatives de marché des industries agroalimentaires en faveur de l'agroécologie, et l'utilisation de la commande publique pour favoriser la transition vers l'agroécologie. L'article ouvre sur des réflexions relatives aux conditions nécessaires pour que les innovations organisationnelles contribuent à la transformation des pratiques agricoles, aux regards croisés possibles sur les conditions d'émergence et de diffusion des expériences innovantes, et à la façon dont les acteurs s'organisent pour concevoir et diffuser des innovations organisationnelles favorables à la transition agroécologique.

Mots-clés : innovations organisationnelles ; innovations institutionnelles ; agroécologie ; transitions.

Abstract : Challenges in organizational and institutional innovations for agroecological transition of food systems.

The article presents an introduction to organizational and institutional innovations that can be mobilized for an agroecological transition of food systems. After a brief recall of the key terms underlying such innovations, we discuss the link between agroecological transition and organizational and institutional innovations, and in particular the obstacles to such transition, the question of scale and coordination with public policies. Finally, two examples of innovation are presented and discussed: market initiatives by agri-food industries in favour of agroecology, and the use of public procurement to foster the transition to agroecology. The article opens with reflections on the conditions for characterizing the transformation of agricultural practices necessary for organizational innovations, on possible cross-views regarding emergence and dissemination conditions for innovative experiences, and on how actors organize themselves to design and disseminate organizational innovations leading to agroecological transition.

Keywords : organizational innovations ; agroecology ; transitions



1. Introduction

Pour nombre de pays, la transition agroécologique se présente comme un projet d'évolution des systèmes agricoles vers plus de durabilité et de santé, ce qui pose des questions sur les éléments facilitateurs et les verrous à cette transition, et sur l'appropriation du concept par les acteurs. Vue comme un processus dynamique faisant évoluer l'ensemble des maillons d'un système sociotechnique, la transition agroécologique (TA) mobilise un ensemble non négligeable d'innovations. Ces dernières sont de natures diverses : agronomiques au niveau des systèmes et pratiques agricoles, technologiques pour les équipements en agriculture et élevage, mais également organisationnelles et institutionnelles. L'ensemble des innovations concernées par la TA n'est bien entendu pas exclusif, et en général le succès de cette dernière sera tributaire d'une combinaison cohérente d'éléments de différente nature issus de cet ensemble. L'objectif de cet article est de dresser un aperçu des innovations en matière d'organisation des systèmes agricoles et alimentaires, ainsi que de changements institutionnels, qui sont compatibles avec la TA.

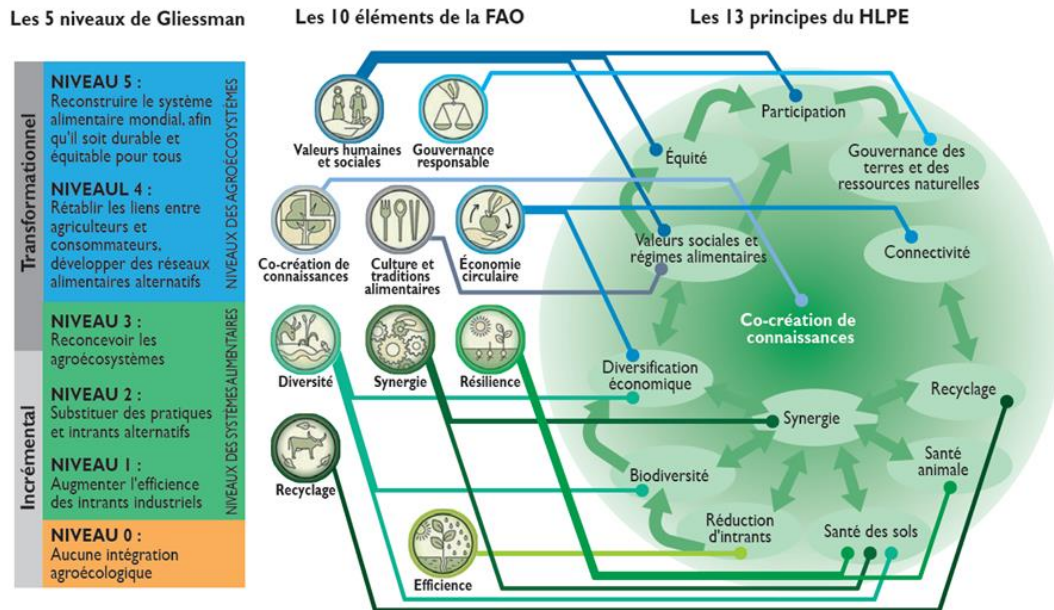
Plutôt que prétendre à l'exhaustivité ou à la promotion systématique de l'agroécologie comme adaptée à tout type de territoire, l'article préfère discuter des innovations en faveur de l'agroécologie qui mettent en avant l'articulation entre modifications technologiques et changements dans l'organisation des activités agricoles, de transformation et de distribution. On s'attachera par conséquent à aborder les questions suivantes : quelle finalité de l'innovation en agroécologie ? Quelle est la place des innovations organisationnelles et institutionnelles dans la TA ? Quelles conditions sont nécessaires pour des innovations transposables à un large ensemble de contextes ? Quelle place peut et doit prendre la recherche dans la conception, l'analyse, l'évaluation et l'accompagnement des innovations en faveur de l'agroécologie ?

L'article débute par l'énoncé de définitions pour les différents termes constitutifs des innovations organisationnelles et institutionnelles pour la TA. Ces définitions et clarifications des concepts étant posées, nous précisons dans une deuxième section l'interface agroécologie-innovations en détaillant les leviers et les verrous de la TA, au prisme des différentes facettes de l'agroécologie. La troisième section de l'article détaille ensuite deux exemples d'innovations, le premier porté par des initiatives privées au sein de systèmes alimentaires (industries agroalimentaires) et l'autre concernant la commande publique dans les projets alimentaires territoriaux comme levier de la TA.

2. Quelques définitions

2.1 L'agroécologie

L'agroécologie peut être présentée comme une base de connaissances scientifiques visant la conception de modes de production reposant sur l'utilisation des principes et des concepts issus de l'écologie (Altieri, 1995 ; Mauguin, Caquet et al., 2019). En se basant sur un renforcement des services écosystémiques fournis par les agrosystèmes, en particulier les services d'approvisionnement et de régulation climatique, l'agroécologie permet un meilleur respect des régulations environnementales (voir la Figure 1). Il s'agit de mettre à profit les « vertus » de la diversité, plutôt que de viser la simplification et l'homogénéisation des pratiques agricoles. Repensant l'ensemble d'un système agricole pour parvenir à plus de durabilité et de résilience, l'agroécologie vise naturellement plusieurs objectifs compatibles avec les objectifs de développement durable. En particulier, une moindre dépendance aux intrants chimiques et aux ressources naturelles (ressources fossiles, nutriments, pesticides, eau) permet de limiter les impacts négatifs de la production agricole et l'élevage. Une reconception des systèmes de production, favorisant la diversification et le recours à des ressources locales, vise une plus grande capacité de résilience face au changement climatique et à la volatilité accrue des prix agricoles et alimentaires.



Source : adapté de Wezel et al., 2020. Agroecological principles and elements and their implications for transitioning to sustainable food systems. A review. *Agronomy for Sustainable Development*, (2020)40: 40.

Figure 1 : Liens entre les cinq niveaux de transition des systèmes alimentaires de Gliessman (2016), les 10 éléments de la FAO (2018) et les 13 principes du HLPE (2019)

Si l'agroécologie est souvent présentée comme une nouvelle version de l'agriculture durable, la formalisation précise du concept se heurte encore à un certain nombre de difficultés. Tout d'abord, des divergences demeurent, dans la littérature scientifique, autour des pratiques admissibles de ce qui constituerait un cahier des charges de l'agroécologie. En effet, plusieurs formes d'agriculture peuvent être mobilisées et se revendiquer de l'agroécologie, chacune avec un ensemble de pratiques associées à des objectifs agronomiques (et/ou socio-économiques) précis. On fait référence notamment à l'agriculture de conservation des sols, l'agriculture écologiquement intensive, l'agriculture paysanne, etc. Constituer une typologie cohérente de pratiques agroécologiques à partir de ces différentes formes d'agriculture demande de vérifier la compatibilité et la cohérence interne de la combinaison de ces pratiques, mobilisées en commun.

Ensuite, l'agroécologie fait encore face à des difficultés pour obtenir une plus grande appropriation sociale, notamment en raison de sa définition encore polysémique et non stabilisée. On peut ainsi la différencier de l'agriculture biologique (AB), pour laquelle des cahiers de charges précis et un ensemble de certifications existent depuis longtemps, avec pour le grand public une représentation plus aisée des pratiques (zéro pesticides de synthèse, zéro engrais de synthèse, etc.). Des tentatives de définition de l'agroécologie existent bien (loi agricole du 13 octobre 2014), elles ne sont pas encore stabilisées et il n'existe pas encore de cahier des charges précis comme en AB (Lamine, 2012). Enfin, l'agroécologie est souvent jugée par les agriculteurs comme, soit trop politique soit trop technique, associant des critères de soutenabilité (durabilité) et de résilience liés aux services écosystémiques, à des ambitions sociétales et transformatives (respect du bien-être des petits producteurs, Thénard et Triboulet, 2017). Elle pourrait même représenter l'intérêt général des politiques agricoles, comme un gage de résilience et de durabilité des systèmes alimentaires, à condition d'être traduite par exemple comme un fil directeur des plans stratégiques nationaux (applications de la Politique agricole commune). L'agroécologie constitue au final un horizon d'attente intégrant des revendications militantes et des expérimentations agronomiques, à la recherche d'un nouveau paradigme scientifique stabilisé et décliné selon différents contextes agricoles et une diversité d'agroécosystèmes (Duru, Sarthou et Théron, 2022).



2.2 Les innovations

Une innovation peut se définir comme la mise en marché d'une invention et/ou son intégration dans un milieu social déterminé, selon des modalités et une rapidité de diffusion propres à l'invention et spécifiques au milieu. Selon Alter (2000), il s'agit de « l'articulation entre deux univers : celui de la découverte et [celui] de la logique de marché et/ou de l'usage social, qui représente le moyen de tirer profit des inventions ». Quatre formes d'innovation sont généralement admises : innovation de produit, de procédé, de marketing et d'organisation (OCDE, 2018). Dans une filière agricole, un processus typique d'innovation comprendra par exemple une première étape de conception de l'invention, puis son adoption dans la filière (on parle de la phase « incitative »), son appropriation par les acteurs de la filière (notamment, la diffusion parmi les agriculteurs, l'acceptation des produits issus de la filière par les transformateurs, distributeurs et consommateurs) et enfin son institutionnalisation. Si les innovations sont souvent considérées comme visant à diffuser une invention purement « technologique » (y compris agronomique, par exemple un nouveau procédé de fabrication, de limitation de l'impact environnemental d'une activité humaine, de préservation d'une ressource naturelle ou encore de limitation d'un risque toxicologique), il est important de souligner que des innovations « non-technologiques » (sociales, organisationnelles, institutionnelles) peuvent intervenir dans les deux étapes de conception et adoption-diffusion. De telles innovations répondent en particulier au besoin d'accompagner les ruptures des innovations technologiques, mais elles vont bien au-delà, comme on le verra plus loin dans l'article.

2.3 Les innovations organisationnelles

Commençons par la définition des innovations organisationnelles, qui portent sur les relations économiques et sociales entre les acteurs au sein de systèmes (dans notre cas, de systèmes alimentaires, entre différents producteurs, ou encore entre producteurs et consommateurs). Le manuel d'Oslo (OCDE, 2018) cite plusieurs exemples d'innovation organisationnelle, et en premier l'adoption de techniques avancées de gestion qui peuvent concerner un service de qualité totale. D'autres exemples appartiennent à la catégorie des modifications importantes des structures organisationnelles, et de l'adoption d'orientations stratégiques entièrement nouvelles ou une modification sensible des orientations stratégiques d'une l'entreprise. Dans le cas des systèmes agricoles et alimentaires, un premier exemple concerne de nouveaux circuits d'approvisionnement des consommateurs en produits alimentaires (e.g., adoption de technologies numériques de sélection des produits, recherche d'informations sur les produits et modes d'achat, voir Magrini, 2023). Concernant la production agricole au sens strict, les innovations organisationnelles incluent la mise à disposition de données d'observation sur l'état des cultures et la météorologie avant l'implantation de cultures ou la définition d'un calendrier de pratiques culturales. Enfin, cette catégorie d'innovations comprend des dispositifs nouveaux de certification des produits agricoles ou alimentaires via des cahiers des charges multicritères, ainsi que de la vérification de la conformité des produits à ces cahiers des charges (voir par exemple Loconto, Poisot et Santacoloma, 2016, sur les innovations de marché dans les pays en développement, vers des systèmes agricoles durables).

2.4 Les innovations institutionnelles

Considérons à présent les innovations institutionnelles, qui sont souvent considérées comme des cas particuliers d'innovations organisationnelles, mais en lien direct avec les pouvoirs et les politiques publiques. Selon Hargrave et Van de Ven (2006), ce sont « de nouvelles règles et modes d'organisation des relations entre les différents acteurs au sein d'un système. Ces innovations se produisent lorsque les acteurs et les organisations se mobilisent de façon stratégique via des réseaux, de façon à reformer ou remplacer les institutions en place. Elles aident à redéfinir des pratiques soutenables et relier des acteurs des systèmes alimentaires qui n'avaient pas l'habitude de coopérer ». D'après Berriet-Sollicec (2011), « elles sont en général dans le champ de l'intervention publique, portent sur le contenu des dispositifs mis en œuvre et leur organisation par les acteurs locaux ». De plus, pour Delpeuch (2016), « une



innovation institutionnelle peut [] être définie comme le processus d'action collective par lequel un nouvel arrangement institutionnel est introduit dans un système social spécifique. » Un exemple d'innovation institutionnelle consiste en la conception ou la réforme d'un environnement réglementaire par une région, afin d'adapter des politiques européennes ou nationales aux besoins d'un territoire (Petit, 2015).

3. L'intersection agroécologie-innovations

Nous examinons plus en détail, dans cette section, l'intersection entre l'agroécologie et les innovations organisationnelles et institutionnelles, en commençant par discuter des facteurs susceptibles de favoriser ou au contraire, de freiner la transition vers l'agroécologie.

3.1 Agroécologie et innovations

En raison de l'imbrication des différents secteurs agricoles et agroalimentaires et de leurs interactions à l'échelle d'un territoire ou au niveau national, une transition réussie vers l'agroécologie implique nécessairement une appropriation du concept et de ses déclinaisons concrètes par l'ensemble des acteurs du système alimentaire. Il s'agit bien évidemment des acteurs impliqués dans le stade de la production agricole (y compris l'agrofourniture et les activités de conseil agricole) mais également des stades ultérieurs (de la fourche à la fourchette) : transformation, distribution, marketing, commerce de gros et de détail, restauration collective, gestion des déchets, etc. Dans cette perspective systémique, il est logique d'accorder une place importante à des innovations organisationnelles qui permettent un renouvellement des relations contractuelles et commerciales entre les acteurs, afin d'assurer une transition partagée vers l'agroécologie.

En renouvelant les relations entre acteurs des systèmes alimentaires, la TA présuppose un nouveau partage de la valeur engendrée par la sphère marchande associée aux produits alimentaires commercialisés, mais également de la valeur non-marchande des services écosystémiques qu'elle permet de préserver. Il n'est donc pas surprenant que, comme pour toute innovation, des opportunités mais également des freins à l'adoption soient perçus différemment par les acteurs auxquels une adaptation est demandée par la mise en place de cette innovation. Certains facteurs de succès ou des verrous peuvent être génériques à tout type de système agroécologique, ou encore être spécifiques à un agroécosystème particulier (pour des raisons agropédologiques par exemple). Dans la grande majorité des cas, le succès d'une TA dépend de la confrontation entre le coût de sa mise en œuvre et l'intensité des consentements (à accepter les aspects technologiques par les producteurs et transformateurs, à payer pour les produits alimentaires par les distributeurs et consommateurs), ainsi que d'une vision partagée par tous les acteurs des aspects organisationnels.

Un enjeu de recherche important, notamment en raison de ses implications opérationnelles, porte sur le besoin d'analyse des conditions de conception et de développement de différents modèles agricoles complémentaires ou substituables (agroécologie, agriculture conventionnelle, agriculture biologique, etc.). Cet enjeu comprend également l'examen des facteurs explicatifs des transitions d'un système à l'autre et du potentiel de stabilisation d'un système tel que l'agroécologie, une fois la transition achevée.

Les freins à la transition vers l'agroécologie sont, en corollaire, à analyser au regard des innovations organisationnelles et institutionnelles qu'il est possible de mettre en œuvre pour lever ces verrous, en jouant sur tout ou partie des facteurs sous-jacents aux consentements liés à l'adoption de l'agroécologie (Fares, Magrini et Triboulet, 2012). Un préalable à la TA réside dans l'existence d'intérêts individuels et collectifs mais également de moyens disponibles pour l'assurer. Il faut donc partir en général de solutions technologiques existantes et accessibles financièrement aux acteurs qui en font la demande. Or, même si le consentement à adopter de ces acteurs est suffisamment élevé, encore faut-il que la transition ne soit pas bloquée par des contraintes financières, parfois en-dehors du contrôle des acteurs.



La structure des actifs financiers et/ou niveau de la dette (surendettement) de certains acteurs constitue un frein souvent ignoré de la transition agroécologique, pour deux raisons. Tout d'abord, le niveau d'endettement public peut être la source d'une capacité limitée de l'Etat à veiller à l'application de la réglementation environnementale, ainsi qu'à financer des programmes de mesures accompagnant cette transition (formation, aide à la conversion, etc.). Ensuite, du côté des producteurs, leur capacité à faire évoluer leur système productif peut être réduite voire annihilée à cause d'un verrouillage financier lié à leur endettement auprès d'acteurs des filières (coopératives, par exemple). Une politique de soutien à la transition agroécologique devra par conséquent s'appuyer sur des innovations organisationnelles et institutionnelles visant à revoir la structure financière des acteurs ayant intérêt à la transition écologique. De telles innovations relevant de l'ingénierie financière permettront de faire émerger une masse critique d'acteurs qui disposeront des moyens financiers pour mettre en œuvre la transition agroécologique.

3.2 Les multiples facettes de l'innovation en agroécologie

Les sections précédentes ont présenté des arguments en faveur d'innovations non seulement technologiques à l'origine mais encore organisationnelles ou institutionnelles. Alors que les premières visent à enrôler l'ensemble des acteurs du monde agricole dans le pari agroécologique en s'appuyant sur des collectifs à fédérer, les secondes sont souvent dédiées à la mise en œuvre de transversalités dans l'action publique, dépassant les logiques de spécialisation par filière ou secteur. Dans les deux cas, la conception des innovations et l'évaluation de leurs impacts espérés ne peuvent se raisonner indépendamment de l'objectif assigné à l'agroécologie. A cet égard, l'on peut s'interroger sur le rôle de l'innovation pour la transition agroécologique : s'agit-il de réorganiser les relations entre acteurs de façon à revenir vers des systèmes agricoles et alimentaires antérieurs à la phase de forte spécialisation d'après-guerre ? Faut-il promouvoir des formes d'agroécologie mobilisant des techniques numériques (pour la production agricole, la santé des plantes et des animaux, l'anticipation et la gestion des événements climatiques, etc.) ou bien valoriser des pratiques agricoles éprouvées, combinant productivité et préservation des milieux ? L'innovation organisationnelle en agroécologie ne signifie pas, en effet, une mobilisation systématique d'innovations technologiques, mais peut s'appuyer sur des pratiques agricoles associées à plus de diversification et/ou de résilience.

Un autre aspect de l'innovation en agroécologie est la question de l'échelle à laquelle elle est censée se développer. Des raisons liées à l'existence potentielle d'économies d'échelle (baisse du coût moyen de production avec le volume total produit) et d'envergure (avec la gamme de produits), ainsi qu'à la diffusion plus large et rapide des connaissances techniques, militent en faveur d'une montée d'échelle de l'agroécologie. Des innovations organisationnelles devraient faciliter ou même susciter ce mouvement, pour autant bien entendu que les principes de l'agroécologie soient respectés à toutes les échelles de la production. Cette question est liée à la problématique complexe de l'arbitrage entre le développement de systèmes agroécologiques au niveau de petits territoires, visant la résilience via la déconnexion avec les chaînes de valeur globales (fourniture d'intrants, intégration dans les marchés internationaux) d'une part, et d'autre part le risque de cantonner l'agroécologie dans des « niches » marchandes.

Enfin, comme pour toute diffusion d'innovations dont l'objectif est de transformer des systèmes alimentaires vers une durabilité et un état sanitaire améliorés, un alignement des objectifs de politique publique est nécessaire. Plus précisément, l'ensemble des réglementations et des instruments de mesures auquel font face les acteurs des systèmes alimentaires doit présenter un caractère de cohérence globale (absence de contradictions entre les objectifs et les enjeux). Un tel alignement des politiques publiques (agriculture, environnement, santé, etc.) doit dans l'idéal assurer un partage efficace des efforts et des risques associés au développement de filières innovantes, avec les initiatives du secteur privé. On pourra d'ailleurs retrouver ici la distinction de nature entre des innovations organisationnelles (relatives au renouvellement des interrelations entrant acteurs de filières) et institutionnelles (associées à l'action et aux politiques publiques) qui devraient pouvoir se nourrir mutuellement.



4. Exemples

Nous présentons dans cette section deux exemples d'innovations organisationnelles en faveur de la TA dans le cas français. La première est en réalité constituée d'un ensemble d'initiatives émanant d'entreprises du secteur agroalimentaire, et la seconde porte sur la contractualisation en restauration collective comme levier de la transition vers l'agroécologie.

4.1 La transition agroécologique et le marché

Ce premier exemple concerne l'appropriation du concept d'agroécologie par les filières agroalimentaires, via des innovations organisationnelles visant principalement à mettre en avant une telle appropriation auprès des consommateurs. Dans la mesure où les décisions d'achats alimentaires, déterminant in fine les parts de marché des industries agroalimentaires, dépendent d'un ensemble de facteurs divers parmi lesquels l'information sur l'origine, la composition et le mode de production du produit final, les stratégies des industries agroalimentaires (IAA) jouent naturellement un rôle central dans la TA.

Une analyse détaillée des initiatives des IAA en faveur de l'agroécologie a été proposée par Magrini et al. (2023). À partir de 28 cas d'études basés sur une soixantaine d'entretiens menés en 2022 croisés avec des rapports et documents des filières, les auteurs analysent la façon dont les principes de l'agroécologie sont mis en œuvre par les fournisseurs des IAA pour construire un marché. Des aspects centraux d'une telle construction incluent les actions grâce auxquelles les IAA et les distributeurs transmettent l'information vers les consommateurs, mobilisent les ressources, étendent leur réseau et développent les connaissances. Il s'agit pour les IAA de construire des filières différenciantes, définies comme des réseaux d'opérateurs innovants organisés autour de la production et de la mise en marché d'une production basée sur l'agroécologie.

Des innovations organisationnelles sont alors proposées par les acteurs, de façon à rendre plus efficaces le partage et la transmission de l'information le long des filières agroécologiques, via notamment des démarches innovantes en termes de communication et de mentions différenciantes. De telles démarches peuvent être positionnées selon le maillon correspondant dans le système alimentaire associant les exploitations agricoles avec les coopératives, les coopératives avec les industriels, et enfin ces derniers avec le secteur de la distribution.

Les conclusions de l'étude peuvent être résumées comme suit. Tout d'abord, la construction du changement vers l'agroécologie par les acteurs des filières se fait à partir de différents points de départ : réduction des impacts environnementaux en majorité, ainsi que respect du bien-être animal en élevage. La direction principale du changement dépend des attentes des consommateurs, de l'image et la réputation de l'IAA, du territoire d'implantation, de la réglementation et la réceptivité des producteurs. Ensuite, l'agroécologie doit s'envisager au sein d'un cadre d'analyse global incluant la façon dont sont construites les stratégies de communication des IAA. Il ressort que la communication autour de l'agroécologie est d'autant plus aisée que les supports mettent en avant des pratiques spécifiques (de production), plutôt que le terme agroécologie lui-même. Ainsi, ce dernier est inégalement utilisé par les filières, qui lui préfèrent parfois les termes « éco-responsable », « pro-environnemental », « durable », etc. La logique qui prévaut est la construction d'une démarche de différenciation propre à l'entreprise, avec un cahier des charges dédié aux fournisseurs (chartes, marques collectives).

Ceci peut être mis d'ailleurs au même niveau que le constat selon lequel l'usage du terme agroécologie est relativement récent au sein des institutions publiques, un élément d'autant plus important que la consommation de produits issus des démarches agroécologiques reste limitée en termes de parts de marché. Au problème de pouvoir d'achat limité voire en baisse des consommateurs en période d'inflation et/ou de stagnation salariale, s'ajoute celui des préférences des consommateurs. Si ces derniers peuvent percevoir l'intérêt de la démarche agroécologique sur l'environnement, il est moins immédiat dans leur perception que dans le cas de l'AB, a fortiori concernant les bénéfices pour leur santé. Plusieurs canaux



doivent ainsi être mobilisés pour mieux mettre en lisibilité les démarches agroécologiques : la puissance publique tout d'abord, dans son rôle d'encadrement et de soutien via les politiques agricoles, environnementales et sanitaires ; les groupes inter-filières et les interprofessions ensuite, qui peuvent organiser le partage de connaissances et les retours d'expériences ; le conseil agricole enfin, qui peut intégrer le concept d'agroécologie dans ses formations et dans l'accompagnement des exploitations agricoles (De Tourdonnet et Brives, 2018). Un exemple d'innovation organisationnelle peut consister en une refonte des modes de construction des cahiers des charges comme support des relations contractuelles entre producteurs et transformateurs (ou distributeurs), favorisant une approche systémique et une meilleure adaptation aux contraintes territoriales (climat, ressources naturelles, etc.).

4.2 La restauration collective en faveur de l'agroécologie

Le second exemple d'innovation organisationnelle porte sur la commande publique comme levier de développement de systèmes agroécologiques fournissant une alimentation locale à des collectivités locales (par exemple, au secteur de la restauration collective). Ces dernières sont de plus en plus impliquées dans des Systèmes alimentaires territoriaux (SAT) dont le but est de valoriser les produits alimentaires issus de filières de proximité, tout en favorisant un meilleur partage de la valeur créée dans le territoire. Les SAT visent de plus à concevoir des modèles de production agricole et de consommation alimentaire plus respectueux de l'environnement et de la santé, en réduisant le gaspillage au sein de la chaîne alimentaire. L'engagement des collectivités territoriales pour une alimentation de proximité fait suite au Pacte de Milan (2015) et à la Déclaration de Rennes (ARF, 2014) et prolonge dans certains cas des projets de territoire de développement durable (Agendas 21 locaux, par exemple). Il convient de relever le rôle moteur d'acteurs locaux dans l'impulsion donnée aux projets de SAT ; il s'agit le plus souvent d'associations et d'élus locaux, des services opérant dans le secteur agricole, ou encore dans la restauration scolaire. La politique publique en la matière s'est progressivement organisée depuis une quinzaine d'années autour du Programme national pour l'alimentation (2008), le premier appel à projets des PAT (Projets alimentaires territoriaux, en 2016) et les Etats généraux de l'alimentation (2017). Le dispositif des PAT, initié dans la Loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt du 13 octobre 2014, constitue une innovation à l'échelle d'un territoire, mobilisant des partenariats entre le secteur privé et les pouvoirs publics locaux (Chiffolleau et Paturel, 2018).

Pour autant, l'innovation organisationnelle que constitue l'appel à la commande publique, dans le cas de la restauration collective, comporte un certain nombre de limites et de difficultés. Tout d'abord, la restauration collective mobilise un grand nombre d'acteurs non coordonnés, avec en conséquence des coûts de coordination non négligeables. Par exemple, certains outils structurants sont parfois absents sur le territoire, tels les légumeries, et risquent de le rester en raison de perspectives d'investissement limitées si la restauration collective ne suffit pas à les rentabiliser. Ensuite, il est difficile de ré-ancrer l'alimentation sur le territoire avec la seule restauration collective, en partie car la création de valeur et de richesse reste relativement limitée sur la majorité des territoires. Ceci est dû au fait que la restauration collective (notamment en milieu scolaire) est contraignante : les prix pratiqués sont relativement bas en raison de contraintes tarifaires, et les volumes contractualisés sont en général trop faibles pour bénéficier d'économies d'échelle. Les cahiers des charges qui incluent la nécessité de recourir à des productions saisonnières et/ou des cultures spécifiques (légumes de plein champ par exemple) constituent enfin des contraintes supplémentaires pour les producteurs, qui peuvent préférer des débouchés par ailleurs pour leurs produits.

En tout état de cause, l'innovation organisationnelle que constitue le recours à la commande publique dans le cadre de projets alimentaires territoriaux concerne également des pratiques de contractualisation entre producteurs et fournisseurs. Les relations économiques, formalisées par des contrats contenant des cahiers des charges sur la qualité et des clauses relatives aux volumes vendus sur une période d'approvisionnement plus ou moins longue, nécessitent en effet d'évoluer conjointement aux innovations techniques et aux préférences et conditions de vie des consommateurs.



5. Conclusions

Cet article a présenté une introduction aux innovations organisationnelles et institutionnelles que peut mobiliser la transition des systèmes alimentaires vers l'agroécologie. En débutant par un bref rappel des définitions des principaux termes mobilisés, nous discutons ensuite de l'articulation entre (la transition vers) l'agroécologie et les innovations (organisationnelles et institutionnelles), en particulier des verrous à la transition agroécologique (parmi lesquels les limites à la mise en place de stratégies privées ou politiques publiques en raison de contraintes financières), la question de l'échelle, la coordination avec les politiques publiques. Deux exemples viennent achever l'article : les initiatives de marché des industries agroalimentaires en matière d'agroécologie, et l'utilisation de la commande publique pour favoriser la transition vers l'agroécologie.

Sans prétendre à l'exhaustivité des différentes dimensions de l'innovation organisationnelle dans la transition agroécologique des systèmes agricoles et alimentaires, cet article ouvre sur les réflexions suivantes. Quelles conditions sont nécessaires pour que les innovations organisationnelles contribuent à la transformation des pratiques agricoles ? Quels enseignements tirer des regards croisés sur les conditions d'émergence et de diffusion des expériences innovantes ? Comment les acteurs s'organisent pour concevoir et diffuser des innovations organisationnelles favorables à la transition écologique des systèmes agri-alimentaires durables ?

Ethique

Les auteurs déclarent que les expérimentations ont été réalisées en conformité avec les réglementations nationales applicables.

Déclaration sur la disponibilité des données et des modèles

Les données qui étayent les résultats évoqués dans cet article sont accessibles sur demande auprès de l'auteur de correspondance de l'article.

Déclaration relative à l'Intelligence artificielle générative et aux technologies assistées par l'Intelligence artificielle dans le processus de rédaction.

Les auteurs n'ont pas utilisé de technologies assistées par intelligence artificielle dans le processus de rédaction.

ORCID des auteurs

Alban THOMAS : 0000-0002-8730-2487

Déclaration d'intérêt

Les auteurs déclarent ne pas travailler, ne conseiller, ne pas posséder de parts, ne pas recevoir pas de fonds d'une organisation qui pourrait tirer profit de cet article, et ne déclarent aucune autre affiliation que celles citées en début d'article.

Remerciements

Cet article a bénéficié d'échanges avec Aude-Solveig Epstein, Christel Bosc et Geneviève Nguyen, ainsi que de discussions avec les participants au Ciag « Innovations organisationnelles » du 30 mars 2024 (Clermont-Ferrand). L'auteur remercie Aurélie Gauguery pour son appui dans la préparation et le suivi de cet article.

Déclaration de soutien financier

Pas de soutien financier.

Références bibliographiques :

Alter N., 2000. *L'innovation ordinaire*. Presses universitaires de France, Paris, 278 p.



- Altieri M.A., 1995. *Agroecology: The Science of Sustainable Agriculture*. Westview Press, Boulder, CO.
- Berriet-Sollic M., 2011. Les innovations institutionnelles, projet REGIAB. In : Compte-rendu du séminaire de réflexion « Les chemins de l'innovation », 18 février 2011, Dijon, PSDR Bourgogne.
- Caquet T., Gascuel-Oudou C., Tixier-Boichard M., Dedieu B., Detang-Dessendre C., Dupraz P., Favardin P., Hazard L., Hinsinger P., Litrico-Chiarelli I., Medale F., Monod H., Petit-Michaud S., Reboud X., Thomas A., Lescourret F., Roques L., de Vries H., Soussana J.-F., 2019. Réflexion prospective interdisciplinaire pour l'agroécologie. Rapport de synthèse, INRAE. 107 pp. https://www.inrae.fr/sites/default/files/pdf/20190431_Rapport_final_ARP_AE_diffusion_vf_oct2020.pdf
- Chiffolleau Y., et D. Paturel, 2018. Chapitre 5 - L'innovation sociale par les circuits courts alimentaires : entre réseaux et individualités. In : Innovation et développement dans les systèmes agricoles et alimentaires [en ligne]. Versailles : Éditions Quæ. <http://books.openedition.org/quae/25306>.
- Delpuech, T., 2016. L'innovation institutionnelle : une entreprise politique à base d'emprunts extérieurs. *Quaderni* [En ligne], 91, mis en ligne le 05 octobre 2018, consulté le 05 juin 2024. URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/1011> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/quaderni.1011>.
- De Tourdonnet S., et Brives H., 2018. Chapitre 4 - Innovation agro-écologique : comment mobiliser des processus écologiques dans les agrosystèmes ? In : Innovation et développement dans les systèmes agricoles et alimentaires [en ligne]. Versailles : Éditions Quæ. <http://books.openedition.org/quae/25306>.
- Duru M, J.P. Sarthou et O. Thérond, 2022. L'agriculture régénératrice : summum de l'agroécologie ou greenwashing?. *Cahiers Agriculture*. 31: 17. <https://doi.org/10.1051/cagri/2022014>
- Fares M., B., Magrini et P. Triboulet, 2012. Transition agroécologique, innovation et effets de verrouillage : le rôle de la structure organisationnelle des filières. Le cas de la filière blé dur française. *Cahiers Agriculture* 21 : 34-45. doi : 10.1684/agr.2012.0539.
- Gliessman S., 2006. *Agroecology: the ecology of sustainable food systems*, Second Edition, CRC Press. 408 p.
- Gliessman, S., 2016. Transforming food systems with agroecology. *Agroecology and Sustainable Food Systems* 40(3), 187–189. <https://doi.org/10.1080/21683565.2015.1130765>.
- Hargrave T.J. et Van de Ven, A.H., 2006. A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review* 31 (4), 864–888.
- HLPE, 2019. *Approches agroécologiques et autres approches innovantes pour une agriculture durable et des systèmes alimentaires qui améliorent la sécurité alimentaire et la nutrition*. Rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition du Comité de la sécurité alimentaire mondiale. https://www.fao.org/fileadmin/templates/cfs/HLPE/reports/HLPE_Report_14_FR.pdf
- Lamine C., 2012. Changer de système : une analyse des transitions vers l'agriculture biologique à l'échelle des systèmes agri-alimentaires territoriaux. *Terrains & travaux* 20, 139-156.
- Loconto A., A.S Poiso et P. Santacoloma (eds.), 2016. Innovative markets for sustainable agriculture – How innovations in market institutions encourage sustainable agriculture in developing countries. Rome, Italy: FAO/INRA.
- Magrini M. B. (2023). Interactions sociotechniques de filière et fonctions des systèmes d'innovation responsable : une mise en perspective à partir d'enjeux de transition des filières agricoles. *Innovations* 70(1), 181-207. Doi : 10.3917/inno.070.0181.
- Magrini M.-B., A. Alaphilippe, S. Bertagnoli, J.-L. Cadoré, H. Caillat et al., 2023. Synthèse du chantier Agroécologie (AE) & Marché. Séminaire de restitution du chantier "Agroécologie et Marché" des Groupes Filières d'INRAE, Avril. Paris, France. 51 p.



Mauguin, P., T. Caquet et C. Huyghe, 2024. L'agroécologie. Que sais-je ? N° 4279.

OCDE/Eurostat, 2018. *Oslo Manual 2018 : Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, Éditions OCDE, Paris/Eurostat, Luxembourg, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

Petit, S., 2015. Faut-il absolument innover ? À la recherche d'une agriculture d'avant-garde. *Courrier de l'environnement de l'Inra* n° 65, 19-28.

Thénard V., et P. Triboulet, 2017. Autonomie dans les systèmes agricoles : Définition. Dictionnaire d'agroécologie. <https://doi.org/10.17180/92a8-d925>.

Wezel A., Herren, B.G., Kerr, R.B. et al., 2020. Agroecological principles and elements and their implications for transitioning to sustainable food systems. A review. *Agron. Sustain. Dev.* 40, 40. <https://doi.org/10.1007/s13593-020-00646-z>.



Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-NC-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue *Innovations Agronomiques* et son DOI, la date de publication.