Comment s'invente aujourd'hui l'agriculture de demain ?

Faire ensemble, un levier pour l'innovation

LES ACTES

Anne-Claire Vial

Mesdames et Messieurs les élus, Mesdames et Messieurs les présidents et directeurs, Mesdames et Messieurs les hauts fonctionnaires, chers amis. Au nom du conseil d'administration de notre comité d'orientation et de toute l'équipe, je suis heureuse de vous accueillir pour les 22e Assises de Sol et Civilisation.

Je tiens, en premier lieu à vous remercier pour votre présence qui témoigne de l'intérêt que vous portez à nos travaux. Certains viennent là pour la première fois à notre rendez-vous de l'automne. C'est pour nous un signe d'encouragement et j'espère le début d'autres aventures communes. L'occasion m'est également donnée de saluer ceux avec qui nous cheminons de longue date. Un grand nombre est aujourd'hui dans la salle. Sol et Civilisation, vous le savez, n'est pas un club fermé. C'est bien grâce à nos réflexions et démarches menées ensemble que nous progressons. Vous trouverez dans vos dossiers des illustrations de nos plus récentes activités, toujours avec des personnes d'horizons variés, qui nous font confiance et nous permettent de donner pleinement corps à notre projet : promouvoir et faciliter un développement fondé sur le rôle de l'homme, acteur des territoires et gestionnaire du vivant.
Comment s'invente aujourd'hui l'agriculture de demain ? Faire ensemble, un levier pour l'innovation. Comme le suggère ce titre, les Assises de Sol et Civilisation auront cette année une tonalité particulière, car, une fois n'est pas coutume, nous avons souhaité réfléchir à une problématique plus agricole et peut-être moins territoriale, du moins en apparence. J'y reviendrai. Alors pourquoi ce thème ? Même si nous n'avons pas vocation à commenter l'actualité, force est de constater que l'agriculture est, depuis plusieurs mois, au centre de toutes les attentions : nouvelle Politique agricole commune en Europe, qui n'en finit pas de se mettre en place ; projet de loi d'avenir en préparation en France pour accompagner la énième modernisation du secteur.
Et, de façon plus récurrente, l'agriculture est au cœur de nombreux débats : économiques, avec les questions de la régulation des marchés, de la faiblesse de certains revenus agricoles, du partage de la valeur ajoutée ; environnementaux où se réinterroge, de préférence de façon conflictuelle, la relation entre l'agriculture et le vivant ; et sociaux, enfin, allant du célibat agricole – l'amour est-il dans le pré ? – à la place de cette activité dans une France rurale qui devient largement périurbaine. L'avenir de l'agriculture est aujourd'hui incertain, plus précisément sans doute, dans les formes que cet avenir va prendre.
Comment l'agriculture va-t-elle répondre à nos exigences collectives ? Quantité et qualité de l'alimentation ; paysages entretenus ; qualité des eaux et des sols ; biodiversité. On constate aujourd'hui que nos préoccupations sociétales se traduisent par une accumulation de contraintes réglementaires pour les acteurs agricoles et, paradoxalement, à une levée de tous les garde-fous face au marché. Cela peut-il durer encore longtemps ainsi ?

Pourquoi ce thème encore ? Il nous semble que nous vivons actuellement dans le secteur de l'agriculture une nouvelle mode qu'il convient de mieux comprendre. Après la mode de la multifonctionnalité, après celle du développement durable, l'agriculture doit désormais innover. Que cache ou révèle ce nouveau tropisme ?

Marc Giget, grand spécialiste de l'innovation, et que je remercie grandement d'être avec nous ce matin, nous fera l'honneur, dans quelques minutes, de nous préciser ce concept et de nous aider à mieux le lier aux dynamiques agricoles. Je me permets néanmoins, pour étayer ce premier point, Monsieur Giget, de reprendre quelques-uns de vos propos publiés dans une interview récente au Cercle des Echos. Vous disiez : « L'innovation doit nous permettre d'aller plus loin dans la satisfaction des individus et de la société. Elle poursuit quatre objectifs qui viennent directement des humanistes de la Renaissance :
- améliorer la condition humaine ;
- améliorer les relations entre les hommes ;
- améliorer la vie de la cité ;
- et améliorer la relation à la nature. »

C'est bien ainsi que nous décodons d'abord cet engouement pour l'innovation : savoir dépasser des solutions simples, partielles, décevantes, trop souvent mises en avant pour redonner du sens à l'agriculture et aux agriculteurs.
C'est sans doute aussi une prise de conscience que le progrès scientifique et technique, bien qu'indispensable, ne pourra seul nous éclairer. In fine, avec ces 22e Assises, nous souhaitons réfléchir avec vous à la dimension collective de l'innovation en faisant l'hypothèse que c'est intrinsèquement la condition de son émergence, étant donné la complexité des problèmes à traiter. Rappelons-nous, l'agriculture a très souvent progressé, innové même, grâce à des dynamiques collectives. La modernisation des années 50 – 70 s'est faite autour de collaborations qui ont pris des formes diverses : formelles, informelles ; groupes de femmes ; CUMA (Coopératives d'Utilisation du Matériel Agricole); coopératives ; relations entre recherche publique et appliquée. Indéniablement, cette innovation collective est aujourd'hui beaucoup plus délicate à impulser. Mais, implicitement, ne l'appellerions-nous pas de nouveau de nos vœux ? C'est pourquoi nous avons voulu, au travers de deux tables rondes, réinterroger ces dynamiques pour en saisir la permanence et en appréhender les nouveautés. C'est là, comme je l'avais suggéré tout à l'heure, que nous retrouverons peut-être la notion de territoire vu comme un espace de coaction, mais aussi de co-création comme nous avons l'habitude de le promouvoir à Sol et Civilisation.
Voilà, Mesdames, Messieurs, chers amis, quelques-unes de nos interrogations du jour. Interrogations qui, vous l'avez compris, ne chercheront pas à commenter une actualité sectorielle, mais bien à la replacer dans une réflexion plus large, celle de notre capacité ensemble à relever les défis d'un monde en train de se réinventer. J'ajoute qu'il n'y a pas ici la prétention d'épuiser le sujet ni même de montrer des recettes universelles, mais bien d'ouvrir le champ des possibles. Je tiens dès lors à remercier l'ensemble des intervenants, d'autant plus que j'imagine bien volontiers leurs contraintes d'emploi du temps. Nous sommes très heureux de vous accueillir et très impatients de vous écouter. Je salue, à cette occasion, notre animateur du jour, Yves Cariou, fin connaisseur des dynamiques collectives agricoles, qui sera, j'en suis sûre, nous accompagner dans ces découvertes. Je tiens à saluer très chaleureusement aussi Monsieur Philippe Lacombe, qui a accepté d'être le grand témoin de cette journée. De par ses diverses fonctions à l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) et ses différents engagements, Philippe Lacombe est un observateur de premier plan des évolutions agricoles. Certains connaissent la qualité de ses analyses et je suis sûre qu'il saura, encore une fois, bousculer nos idées reçues.
Pour conclure, je veux dire que nous voulons rendre hommage aujourd'hui à l'un de nos anciens membres fondateurs, Julien Coléou, grand professeur à l'Ecole d'Agronomie, qui nous a quittés voilà 10 ans. Certains d'entre vous se souviennent de son enthousiasme communicant et de son refus constant des fatalités. Julien Coléou louait souvent le génie que nous avions dans nos

campagnes pour nous transcender ensemble. Cette journée, qui lui est dédiée, j'en suis sûre, ne le fera pas mentir. Bons travaux à tous, je vous remercie et je passe la parole à notre animateur.

Yves Cariou

Merci Madame la présidente. Je vais très rapidement vous présenter le déroulement de la journée. Marc Giget va nous proposer une définition et nous interpeller sur les questions de l'innovation. Après cette intervention de cadrage, nous aurons donc deux tables rondes. La première interrogera les coopératives, les vieilles formes de groupes agricoles qui nous ont été tant utiles dans les années 50, comme vous le rappeliez, Madame la présidente. Nous allons donc les interroger pour savoir si, aujourd'hui, elles peuvent toujours innover ou non. Ensuite, après un premier temps de débat avec vous, avec la salle, nous aurons une seconde table ronde qui interrogera des initiatives de coopération entre des acteurs agricoles et d'autres acteurs des territoires. Après un nouveau débat avec la salle, nous passerons donc la parole à Monsieur Lacombe. Sans plus tarder, Marc Giget sur l'innovation.

Marc Giget

J'enseigne l'innovation dans le monde entier, mais je suis issu d'une famille d'agriculteurs.
Depuis 15 générations et j'ai rompu la filière. C'est mal vu de partir à Paris quand on est de la campagne, mais j'y reviens régulièrement. La moitié de ma famille est toujours dans le milieu – je n'ai donc jamais coupé les ponts. Il s'agit d'un monde très innovant qui n'a pas à avoir de complexes à ce sujet.
J'aborderai cinq points : innovation et progrès, l'énergie vitale des sociétés ; l'enchaînement des vagues d'innovation qui rythme le progrès humain ; les grands enjeux actuels dans un monde en transformation rapide ; le phénomène actuel qu'on appelle destruction créative. Des choses disparaissent, d'autres arrivent ; un zoom sur la crise actuelle et quid de l'agriculture dans ce contexte ?

L'innovation, c'est à la fois la capacité à se renouveler, ne pas être emporté par le vent de l'histoire par passéisme et c'est à la fois tout sauf le mépris du passé. C'est de savoir d'où on vient, d'où on est et là où on a envie d'aller.

Qu'est-ce que l'innovation ?

- Innover, c'est transformer les rêves en réalité. Au début du siècle, les trois quart de la population étaient chargés de la production agricole et il était inimaginable de penser que seulement 4% nourriraient tous les autres. C'était aussi inimaginable que d'aller sur la Lune et c'est ce qui a déclenché la révolution industrielle ;

- Innover, c'est introduire quelque chose de nouveau dans la réalité : tant que ce n'est pas ancré dans la réalité, ce n'est pas une innovation, ça reste une invention. Et rentrer dans la réalité est difficile : il y a les aspects réglementaires et fiscaux ; le principe de précaution ; les investissements à réaliser c'est autre chose que le phénomène de laboratoire.

- La définition qui fait consensus dans le monde entier : Innover, c'est intégrer le meilleur état des connaissances. On ne peut pas faire semblant qu'Internet ou le GPS n'existent pas. Il faut donc se mettre en phase avec les connaissances. Dans un produit créatif – c'est-à-

dire qu'on est libre de l'utiliser comme on l'entend – l'objectif, comme vous le rappeliez, d'améliorer la vie des gens.

- Innover, c'est « Rompre les amarres, c'est un voyage sans retour », Il s'agit d'une définition qui a été donnée par la direction de Paysan Breton. Ce n'est pas un phénomène de mode. « La mode, c'est ce qui se démode », disait Coco Chanel. Si vous avez une jupe courte gardez-la, elle reviendra à la mode.

Dans l'innovation, il y a un effet cliquet : on ne revient pas à la marine à voiles,-au ou à la binette. Il y a donc un phénomène où, effectivement, un monde ancien se termine et un nouveau monde émerge. On dit que pour innover, il faut savoir dépasser sa nostalgie. Justement, j'évoquais ce point hier avec des dirigeants d'entreprise Chinois. Ils ont fait un petit tour d'Europe et ont dit : « la France est le pays le plus nostalgique qu'on n'ait jamais rencontré ». On garde cette impression du paradis perdu d'avant la guerre de 14. On n'arrive pas à dépasser cette image alors que ce n'était pas l'idéal. Nos grands-mères le disent : « Oh là là, c'était dur ». On dit : « Non, non, c'était mieux. Tais-toi, tu sais pas ». Normalement, l'innovation apporte un mieux.
L'innovation, c'est la relation entre deux mondes. D'un côté celui de la technologie qui est compliqué, mais pas complexe. Et de l'autre côté, celui de la vie qui lui, est plus complexe puisqu'il inclut les aspects psychologiques, anthropologiques, sociologiques et économiques. Ce sont des gens, face à leur avenir : avoir des enfants, trouver une femme, leur ferme, éponger leur dette, élever leurs enfants. L'innovation, c'est mettre au service de la vie des gens, la technique et la transformer en bonheur, ce qui n'est pas toujours simple.

Je vous présente quelques chiffres pour illustrer le développement technologique :
– 12 millions de chercheurs dans le monde. Au début de ma carrière, il y avait 5 millions de chercheurs dans le monde. Aujourd'hui, il y en a 1 million de plus tous les ans !
– 110 000 revues scientifiques, 18 000 articles par jour.
– 2 millions de brevets délivrés l'année dernière, contre seulement 1 million il y a cinq ans. 8 millions de brevets actifs. Un brevet sur trois perd toute valeur dans le trimestre suivant son dépôt, car il est déjà dépassé par quelque chose de mieux. On constate donc une poussée technique permanente qu'on ne peut pas assimiler en totalité. Il faut intégrer ce qui est bon et non ce qui n'est pas prouvé d'autant plus qu'on estime que ces chiffres seront multipliés par deux en 10 ans, car nos amis chinois ont 1,5 million de chercheurs et qu'ils en veulent 4 millions toute affaire cessante. Ils peuvent le faire car ils ont les hommes et l'argent.
Si on symbolise l'innovation, en bas, on a les connaissances, la recherche, la création, l'application. Suivant l'expression des américains « the technical push », la poussée technologique. Et, là-haut, il y a l'individu avec ses rêves, ses désirs, ses idéaux, ses attentes, ses souhaits, ses besoins, sa demande. Il faut bien comprendre que le marché ne tire rien du tout. Il faut aller le comprendre, l'analyser, être à son écoute. Un marché qui est porteur, c'est quelqu'un qui l'a porté. Il est donc aussi difficile de comprendre les gens que de faire de la recherche. De ce fait, théoriquement, l'innovation signifie : « Je mets au service des gens leurs rêves les plus profonds, leurs désirs de créer ». Je prends l'exemple d'un produit que vous connaissez: une imprimante de bureau. Ceux qui ont, comme moi, quelques cheveux blancs ont connu cette génération : la machine à écrire électrique, IBM à boule, jet d'encre, bulle d'encre, laser noir et blanc, laser couleur, maintenant, imprimante 3D, imprimante à plasma. Tous les 5 ans, c'est remplacé par une technique nouvelle puisque ça se reconfigure en permanence. Le secteur agricole est un monde à cycle plus lent. Ce n'est pas pour autant qu'il ne se renouvelle pas, mais, heureusement, le cycle plus lent. Quand

Hewlett Packard a inventé la matrice, il avait dit : « On pourra jamais faire mieux ». Mais si ! On va toujours faire mieux, il n'y a pas de limite, car la recherche avance. Mais la technologie, ça ne fait pas rêver les gens. Ils ne rêvent pas d'un nouveau produit phytosanitaire, d'une puce RFID (ndlr: Radio Frequency Identification) ou d'un Worless Acces Protocol. Les technologies sont des moyens et non des objectifs. Pourtant certains veulent vous faire avaler de la technologie tous les matins. Si vous écoutez vos fournisseurs, vous changeriez de matériel pratiquement tous les jours. Ce qui motive les gens, ce sont leurs rêves et leurs désirs. C'est la porte d'entrée de l'imaginaire. Pour beaucoup, leur métier, c'est est un rêve qu'ils ont fait étant adolescent. Ils ont décidé de devenir agriculteurs. Ils ont décidé de faire de la recherche. Par exemple, le dernier avion de Boeing a été conçu par 150 000 passagers. Il faut satisfaire de temps en temps les désirs des gens.
Autre exemple d'innovation, c'est celui de la vaccination, qui est un rêve absolu : on soigne la maladie avant de l'avoir. En Amazonie, pour 1 euro, on vaccine les gens contre le cholera. Il y a donc des avancées humaines et c'est ce que demandent les gens. Et ils n'appellent pas ça « innovation », ils appellent ça « progrès ». On a imposé, à la Terre entière, la notion de progrès. Est-ce qu'il y a progrès humain ? Est-ce que c'est mieux ? C'est ça la vraie question. Et d'ailleurs, dans le monde entier, le terme innovation diminue. Il est de plus en plus remplacé par le terme de progrès, développement humain,
Ce sont, les individus qui disent s'il y a innovation ou non. Deux tiers des produits ou services nouveaux proposés sur le marché – c'est assez stable – sont rejetés par la société Dans un hypermarché, vous voyez partout la mention « Nouveau». Sachez que les deux tiers vont disparaître dans les trois mois. Les gens ne prendront pas le Concorde si ça ne leur plaît pas même si on a investis 15 milliards. La société a raison, elle se protège, elle ne change pas tous les matins.

La vie de l'agriculteur n'est pas facile car il doit faire face à des objectifs multiples et parfois contradictoires : optimiser le rendement; produire de la qualité; respecter l'environnement.
Pour simplifier, l'innovation, c'est :
– comprendre les rêves, les désirs, les espoirs, les idéaux, les souhaits, les valeurs, les attentes, les besoins de ceux à qui on s'adresse et qui ne sont pas de même nature. Respecter leur sensibilité, leur identité, leur culture, leur part de création ;
– connaître leurs pratiques, leurs connaissances, leur vécu ;
– essayer d'aller plus loin que ce qui a été fait pour eux jusqu'à présent : est-ce que ça fait moins mal ? Est-ce que c'est plus sain ? Est-ce qu'on est en meilleure santé ? Est-ce que c'est moins fatigant ? Est-ce qu'on apporte un mieux ?

Il faut savoir que, régulièrement, la société est balayée par une vague d'innovation qui emporte tout sur son passage. On est, aujourd'hui, au début d'une telle vague. Je vous présente quelques exemples de vagues d'innovation :
– Cinq siècles avant Jésus-Christ, il y a eu une vague phénoménale qu'on appelle le siècle de Périclès et qui a touché également l'Inde et la Chine. Ce fut le début de trois grandes civilisations dues à des avancées phénoménales dans les mathématiques, la physique et la connaissance du vivant.
– Rome a connu deux grandes vagues d'innovation, au début de l'Empire et au siècle des Antonins.
– Le temps des cathédrales, c'est très symbolique en Europe : 1100 innovations dans une cathédrale gothique.

– La révolution copernicienne : tout ce qu'on savait faire de mieux et c'est resté. Personne n'envisage de détruire une cathédrale sous prétexte qu'elle a huit siècles. Ce n'est pas vieux.
– La Renaissance : toute l'innovation du monde occidental est structurée par ce qui a été fait à

cette époque. Madame Vial citait les 4 grands axes de l'innovation à la Renaissance et qui parcourent l'approche humaniste. Nous, on diffuse dans le monde entier cette approche humaniste de l'innovation.

– La Belle Époque : la France était leader mondial et on en a la nostalgie: la tour Eiffel, le Grand palais, etc. 50 entreprises, leaders mondiales, sont nées à ce moment-là, ce qui est quand même phénoménal.

Et puis la nouvelle époque : on se sent un peu moins à l'aise parce que le soleil se lève à l'Est. On a l'impression que ça vient d'Asie, d'ailleurs, mais pas d'ici.

Pourquoi la période de la Renaissance est importante ? Parce qu'on a mis l'homme au milieu. Les cathédrales, c'est beau, mais c'est fait pour Dieu et non pour les hommes. On va essayer de créer une cité idéale, de soigner, d'améliorer l'homme, de lui enseigner les sciences, les techniques, qu'il voit sa place dans le monde, dans l'univers, qu'il réfléchisse à sa relation, à Dieu. Et depuis, chaque fois qu'il y a une grande vague d'innovation, on finit par une phase humaniste. C'est à la Renaissance qu'on invente le brevet d'invention. Dès que quelqu'un a trouvé quelque chose de nouveau, il doit en retrouver quelque chose, car ça va être utile à tout le monde. Le « venture capitalist », capital aventure : seuls les Français l'ont traduit par capital-risque. Imaginez dans votre couple, vous avez une aventure. Ça peut arriver. Vous dites : « bon c'était une aventure. C'était qu'une aventure. J'espère qu'au moins, t'as pas pris de risques ? » L'objectif, ce n'était pas le risque, c'était l'aventure. Ça fait peur à la Terre entière alors que financer l'aventure peut être positif. L'Amérique a été découverte grâce au premier financement de venture capitalist et Amerigo Vespucci donnera son prénom à l'Amérique. Le design, le fait de concevoir avant de faire pour ne pas prendre de risques, a été inventé à la Renaissance. Après, ça s'appellera recherche-développement. Et l'humanisme comme objectif. On n'a pas fait mieux depuis. Les quatre axes que notre présidente a donnés :

– améliorer la condition humaine ;
– améliorer la relation entre les hommes. Naturellement, ils ont tendance à se battre ;
– améliorer la vie dans la cité. Créer la ville idéale ;
– améliorer la relation à la nature.

Ces axes font encore rêver la terre entière.

Une autre époque a marqué la France, celle de la Belle Époque. 30 secteurs naissent, dont l'électricité ; le téléphone ; le cinéma ; l'aéronautique ; l'automobile. Paris devient le cœur de la Terre. On est resté nostalgique de cette Belle Époque. On fait le bâtiment trois fois plus haut que ce qui n'a jamais existé dans l'histoire, on vole. Voyez l'enthousiasme populaire en disant : « on est sur une époque qui va changer ». On diminue le temps de travail de 4 heures par jour et on passe de 12 heures à 8 heures, sauf dans l'agriculture où on passe à seulement 11 heures et on en est toujours là.

C'est une vision idéalisée du progrès qui a marqué le monde. En fait, elle prend ses racines dans l'agriculture. C'est ce qu'on appelle un pivot d'innovations dans l'histoire. En 1890 les trois quarts de la France moissonnent– voyez le nombre de personnes – exactement comme dans un tableau de Brueghel de 1565. Le même nombre de personnes pour 1 hectare. Et déjà, vous avez 10 % qui moissonnent comme en 1960. Pour le coup, mon grand-père était novateur puisqu'il a eu la première moissonneuse-batteuse arrivée d'Amérique, débarquée du port du Havre C'est un véritable grand écart, une révolution copernicienne qui balaie tout sur son passage. Au lieu d'avoir besoin de 10 personnes pour moissonner 25 hectares, on en aura besoin que d'une ou deux. Tous ces gens-là vont partir en ville et ils vont être disponibles pour la révolution industrielle. Sans la révolution dans les campagnes, il n'y aurait jamais eu de révolution industrielle.

Aujourd'hui nous nous trouvons au cœur d'une poussée technologique invraisemblable. Les gens ne comprennent plus. Est-ce qu'il faut de l'OGM ? Que veulent les gens ?
Les attentes des Français en termes d'innovation :

- améliorer leur santé, médecine, chirurgie ;
- des énergies nouvelles ;
- protéger l'environnement ;
- optimiser les transports. C'est long, difficile, ça prend du temps ;
- améliorer les services à la personne : aide aux personnes âgées, garde des enfants.

Toutes les études, ces temps-ci montrent une déception croissante de la société par rapport à l'innovation. Pourquoi a-t-on besoin de 12 millions de chercheurs, 8,5 millions de brevets, si on a l'impression que c'est plus dur, que c'est plus difficile, qu'on est plus seul et qu'on n'y arrive pas ? Phillips fait une enquête tous les ans auprès de 5000 personnes. Le résultat est le suivant : il n'existe pas assez d'innovations qui améliorent réellement la vie. Des adolescents nous avaient dit : « ne jamais sous-estimer la capacité des autres à vous décevoir. Tout ça, c'est high-tech et ça sert à quoi s'il y a plus de chômage ? »
Conclusion : il faut concentrer l'innovation sur l'amélioration réelle de la vie des gens, individuellement, et de la vie en société en incluant l'emploi et la prospérité
Quels sont les grands enjeux aujourd'hui ?

- La santé : on va absorber bientôt 15 % du PNB, après 20.
- le bien-être ;
- l'image de soi ;
- l'autonomie ;
- la dignité ;
- la durée de la vie ;
- le confort, etc.

Ce sont les lieux d'innovation. Aujourd'hui, l'hôpital perd dans tous les domaines. Toute personne travaillant à l'hôpital travaille en moyenne 1 heure de plus qu'elle n'est payée parce qu'on ne s'en va pas quand il y a des malades dans la salle d'attente ou dans la salle d'opération ou aux urgences. Pour améliorer la condition des patients, il faut un accord entre les professionnels qui font les médicaments, les médecins, la Sécurité sociale, les associations. Là, c'est du travail. Quatre autres services publics sont également un peu en déliquescence : La Sécurité sociale ; Pôle emploi, il faut attendre des heures; les tribunaux, vous êtes jugés cinq ans après; l'école qu'il faut réformer. C'est là que les innovations sont attendues. Est-ce que ça améliore la vie d'aller à l'école ? Est-ce qu'on y apprend mieux ? Est-ce qu'on aura un métier ? Est-ce qu'on sera mieux soigné ?
Des progrès considérables ont été effectués dans la durée de la vie. On a gagné 15 ans depuis 1900. N'oubliez pas, c'est pour 2⁄3 l'amélioration de l'alimentation, de toute la filière qui va de l'agriculteur jusqu'aux produits. Après, on vous dit : « c'est de la malbouffe, avant c'était mieux ». Erreur, il y avait jusqu'à 10 000 morts par intoxication alimentaire au début du siècle. Les gens croient qu'ils mangent de plus en plus mal, c'est le contraire. Et on nous annonce qu'on va gagner encore 12 ans, toujours pour 2⁄3 grâce à l'amélioration de la santé humaine liée à l'amélioration de l'alimentation.
C'est la première fois dans l'histoire qu'il y a quatre générations simultanées et on ne sait pas le gérer. Il faut faire vivre ces gens-là ensemble et cela crée des inquiétudes, alors que ça doit être une bonne nouvelle Et puis les valeurs changent. Aujourd'hui, les gens sont plus exigeants. Ils veulent de l'autonomie, de la transparence, savoir exactement combien a coûté le produit, L'instantanéité, des opportunités, une image de soi. La société a des attentes non satisfaites, d'une part, et, d'autre part, des attentes nouvelles. Il faut régulièrement voir si on intègre bien ce qu'on peut faire de mieux aujourd'hui Et il y a peu de chances que ce qui a été le mieux il y a 40 ans soit toujours la meilleure chose. 40 ans, c'était il y a longtemps, c'était il y a 40 millions de brevets en

arrière. Et on sait bien que le monde a changé. Il ne faut pas donner dans les arts et traditions populaires. C'est bien de garder ce qu'on a fait de mieux, mais ce n'est pas ce qui crée l'emploi. L'emploi est lié à notre capacité d'adaptation au changement.
En outre, il y a de nouvelles préoccupations. Il y a 20 ans, personne ne parlait d'énergie renouvelable, de développement durable, de pollution, d'écologie, de biodiversité, Et il y a des solutions multiples. L'innovation, c'est apporter des solutions.

Destruction créative

On se trouve au cœur de ce phénomène encore que le secteur agricole est moins touché. Un grand penseur qui s'appelait Schumpeter, a dit : « quand on a ces vagues-là, on détruit. Et il se crée quelque chose de nouveau. » Alors, voyez, des vieilles usines. On ferme deux usines par jour aujourd'hui en France. On n'en crée une que tous les 3 jours donc le compte n'y est pas. Un monde se termine, un nouveau monde émerge. Le risque, c'est que ça se termine ici et que ça émerge ailleurs.
La Picardie a perdu 4000 emplois en pratiquement deux ans. Phillips et Continental ont fermé. Les gens disent : « Oui, on voit ce qui ferme. On comprend que c'était peut-être fini, mais tout ce qu'on a dans les mains, ce n'est pas d'ici en tout cas ». C'est marqué Samsung, Sanyos, Apple, mais ce n'est pas une marque française. On a perdu l'usine d'avant, mais on n'a pas l'usine nouvelle.
Ce phénomène est lié à deux grands cycles : une révolution scientifique suivie d'une une révolution technologique Des produits nouveaux et révolutionnaires apparaissent.
Kodak faisait des photos, des films, des pigments. Il a déjà fermé 180 usines sur 198 dans lesquelles il n'est pas possible de développer la technologie électronique. Kodak a fait faillite, alors que cela faisait 120 ans qu'il dominait la photo mondiale. Donc un monde se termine et il émerge des choses nouvelles. Cette révolution est de la taille de la Belle Époque.
La destruction créative est une innovation radicale : aucun fabricant de bougies n'est devenu fabricant d'ampoules. Par exemple, dans mon village il y avait le plus grand fabricant de batteuses, Étienne. Il faisait des batteuses à l'époque des batteuses fixes. Il n'a pas fait une seule moissonneuse-batteuse. Il ne savait pas faire du roulant et il a fait faillite. Autre exemple, avant, on envoyait une lettre tout en couleurs par avion maintenant, on utilise l'e-mail. Il n'y a pas une poste dans le monde, ou un facteur, qui jouent un rôle. Il y a donc des révolutions fortes où ceux qui étaient leaders risquent de disparaître.
La Swiss Air était la plus riche compagnie aérienne d'Europe et elle a disparu en six mois. Aujourd'hui, Easy Jet domine le marché suisse.
LIB était le leader mondial de la montre. Il a disparu, remplacé par SMH Suisse qui élaboré une montre avec 51 pièces au lieu de 250. Avant il occupait le terrain mondial, il a tout reconquis
Manufrance est une grande entreprise avec 6000 fournisseurs en France. Ils ont disparu également. Aujourd'hui, il y a un nouveau groupe qui s'appelle Occilane, connu sous le nom de Décathlon et qui regroupe 18 marques : Quechua, Tribord, etc. Ils vont devenir numéro 1 mondial du sport : 47 000 employés, moyenne d'âge, 27 ans. Un monde ancien s'effondre, Manufrance, un nouveau monde émerge, Occilane.
Le secteur de la téléphonie n'échappe pas à ce phénomène. L'année de ma naissance, les communications passaient toutes par des centraux téléphoniques où les femmes travaillaient en grande majorité. Puis le système a été automatisé et aucune des femmes n'a pu retrouver de travail dans ce domaine.
Aujourd'hui, par exemple, pour tout le trafic du téléphone en France – on a fait le calcul concernant les fixes et les mobiles – deux fois la population féminine française ne suffirait pas pour assurer les communications via cet ancien système. A un moment donné, il faut résolument passer à l'étape suivante, mais la transition suppose de former les gens, d'accompagner la transition, de

développer des choses nouvelles. Il y a encore 15 ans, Alcatel était leader mondial des terminaux téléphoniques. Vous n'avez plus de téléphone Alcatel, ni Sagem, ni Matra, etc. On a l'impression d'un paradis perdu et on place le secteur agricole de ce côté : « faites à l'ancienne » ; « méthode d'autrefois ». C'est la nostalgie de la ferme avec un cochon, deux moutons, etc. On veut du vieux formage même s'il est nouveau. On ne veut pas entendre parler de nouveautés. C'est une projection un peu folle. Alors, quand c'est comme ça, si on ne veut pas craindre le futur, eh bien on se prend par la main. Le Grand Palais en est un bon exemple. À l'entrée, sa devise était gravée sur un bloc de granit : « l'avenir sera fait des outils de nous avons créés ». Ce fut le lieu de tout le high-tech pendant 50 ans. C'est là que sont nés le mondial de l'automobile et le salon de l'aéronautique qui, maintenant, est au Bourget. C'est ce qu'il s'appelle prendre la main.
L'innovation, c'est prendre la main.
Alors est-ce que les innovations qui arrivent vont réenchanter le monde ? Un grand philosophe allemand, en 1913, a dit : « la technologie a désenchanté le monde. Et on ne s'en remettra pas. » Il avait été visionnaire puisque la guerre de 14, après la Belle Époque a été dévastatrice. Avec un avion, vous pouvez emmener des gens en voyage, mais vous pouvez aussi bombarder des villes. Avec la chimie, vous pouvez créer de l'aspirine, mais vous pouvez également gazer dans les champs ou dans les tranchées. La technologie est d'une neutralité totale. Même avec un simple marteau, on peut enfoncer des clous ou le crâne de la voisine et ce n'est pas la faute du marteau. La technologie ne fait que ce qu'on lui demande. C'est pour cela que, quand la technologie évolue, il est nécessaire que les valeurs morales évoluent en même temps. Et c'est pourquoi on craint les armes de destruction massive.
Alors qu'arrive-t-il ? Il arrive des choses révolutionnaires :

- le fauteuil roulant. Par exemple, celui de Danton. Lors de la révolution, il avait le plus moderne. Il avait des manivelles et il impressionnait tout le monde en arrivant à la chambre avec
- le nylon et l'aluminium, les pneus basse pression, le carbone, les batteries lithium, etc.
- le cœur artificiel : c'est le plus grand programme de recherche en France. Ils ont eu l'autorisation la semaine dernière de faire les premières greffes humaines Alors que c'est déjà autorisé dans beaucoup de pays. C'est très compliqué un cœur artificiel. C'est à la pointe de toutes les connaissances : il y a de l'électronique, de la biologie, de l'énergie. Et puis il faut réussir à miniaturiser. Il est envisagé 24 millions d'implantations. Sa durée de vie est de 25 ans. et son coût est 40% moins cher qu'une greffe classique.. Les grandes révolutions sont longues à préparer ;
- Le produit *Cyberteacher* qui vient d'être acheté par Berlitz. Quel est son objectif ? Apprendre une langue étrangère à son insu comme on a appris sa langue maternelle de sa mère sans qu'elle ne vous ait jamais donné un cours. C'est beau, c'est révolutionnaire. Ce produit utilise toutes les technologies nouvelles pour comprendre une langue rapidement ;
- Ipséo, c'est Essilor, qui est le leader mondial des lunettes. ce produit intègre 500 variables de votre vue : comment vous tournez la tête, les yeux, comment vous faites le point ». Ce n'est pas une simple correction : +1, + 2, - 3. Personne sur Terre n'aura les mêmes lunettes. la chirurgie ambulatoire est une technologie peu intrusive. En France, on est seulement à 15 % aujourd'hui, mais on va atteindre 90 % en 10 ans. Avec cette technique, on ne vous coupe rien du tout et vous sortez le jour même. Les médecins ne sont même plus à l'endroit où se déroule l'opération. Ça rentre dans la peau, ça ne fait pas mal, mais quand ils se croisent dans la peau, cela détruit juste la lésion.
- L'institut de la vision. C'est l'institut le plus avancé au monde, dont le bâtiment à Paris vient d'être terminé. On fait voir des aveugles de naissance. On implante une puce SCD, comme il y a sur votre téléphone portable et on la connecte à un nerf. Même si le nerf optique est mort, on en prend un autre et le cerveau va faire son travail d'interprétation. Au début, vous voyez flou, un petit peu comme une image en infrarouge. Et puis, vous commencez à voir des personnes. Et on n'est qu'au début. une injection permet d'ôter le gène porteur de la maladie génétique. Pour cela,

on utilise le virus du sida – dont on a enlevé tout le côté négatif – parce qu'il est capable de rentrer à l'intérieur des cellules et on l'a chargé du nouveau gène, C'est très sophistiqué. Je crois que la première a coûté environ 285 000 € et cela ouvre une voie phénoménale. Cette usine est en France et la deuxième sera chinoise. Elle n'ouvrira que dans cinq ans. Il y a donc des choses qui arrivent, qui sont solides, impressionnantes de qualité telles que la vaccination, la greffe du foie, etc.

- Dans le domaine de l'éducation, c'est une époque merveilleuse. N'importe quelle connexion vous amène ce que vous voulez en huit secondes : n'importe quelle formule mathématique ; n'importe quelle science ; n'importe quelle œuvre d'art. Vous pouvez transmettre un cours sur la Terre entière, c'est révolutionnaire. On peut éduquer les gens qui n'auraient pas eu accès à l'éducation. Je vous donne l'exemple de l'arrivée du smart board dans les écoles. Vous pouvez télécharger ce que vous voulez en direct.

– L'interprète automatique : 37 ans de recherche-développement, il traite 9 langues en instantané. Samsung l'a développé le premier sous Galaxy 4. C'est l'entreprise la plus puissante du monde. C'est une révolution et ce n'est que la première. On traite toutes les encyclopédies du monde, tous les journaux chinois depuis six mois. On estime que c'est une des innovations qui va le plus changer la vie. Vous êtes agriculteurs, vous avez envie de discuter avec un agriculteur thaïlandais au bout de sa rizière, vous pouvez discuter avec lui.

– O3B : cela signifie other three billions, les autres 3 milliards de personnes qui n'ont ni le téléphone ni Internet. Le monde entier s'est regroupé depuis les grandes banques à Google, pour fournir l'accès téléphone et Internet pour 0,50 € par an. C'est un système absolument révolutionnaire qui permet à des gens isolés d'être connectés.

Donc il arrive des belles choses. On n'est pas dans un monde désespéré. En ce moment, on vit la phase–technologique la plus chiante. On dit : « le technochiant il y en a qui rajoutent « technochiant à la française » parce qu'on adore se complaire dans la phase technologique. Par exemple, il y a eu un séminaire à Paris qui a fait rire la Terre entière et c'était seulement il y a quelques semaines. Pour la journée mondiale de la femme, il y a eu un colloque sur la femme digitale à Paris. Je rappelle qu'en 1903, il y a eu un colloque sur la femme électrique et en 1908 un colloque sur la femme radioactive avec en sous-titre : « Madame, votre beauté exige la radioactivité naturelle ». On a évité la « femme fax ». On n'a pas eu la femme téléphone, sauf dans une chanson. La femme ne sera pas digitale, elle ne sera pas avec des 1 et des 0. Ce sera une femme. Est-ce que les techniques digitales seront utiles pour elle ? C'est la question. Ce n'est pas la société qui va prendre le digital, c'est le digital qui se mettra au service de la société.

Quid de l'agriculture dans ce contexte ? Le renouveau constant du monde agricole par l'innovation.

Le monde agricole n'est pas tombé de la dernière pluie. Il assure l'alimentation et de mieux en mieux avec de moins en moins de personnes et, ce, depuis très longtemps. Il intègre tout ce qui peut être utile tout en respectant la nature et ses règles. Il ne suit donc pas toutes les modes parce qu'il y a des modes qui passent avec des gens qui restent au pouvoir trois ans et après, il faut gérer les erreurs qui ont été faites. L'agriculteur, par nature, est un grand acteur de l'innovation et du progrès depuis toujours ! C'est le seul secteur où tout le monde est entrepreneur. L'agriculteur se présente comme un entrepreneur. Au début de l'année, il se repose la question de ce qu'il va produire. Est-ce qu'il va faire de l'œillette ? Est ce qu'il va faire de la pomme de terre fécule ? Est-ce qu'il refait autant de blé, est-ce qu'il fait du maïs ? Si jamais il ne pleut pas assez, est-ce qu'il pourra l'arroser ? Est-ce que cette année, les cours seront bons ? Et ainsi de suite. Tous les ans, il se remet en cause et prend un risque maximum parce que les prix peuvent tomber. Il y aura la quantité, mais pas les prix. Il y aura les prix, mais pas la quantité. Il y aura une crise en Russie et ça va monter ou l'inverse et ça va tomber. Ou le dollar va tomber ou l'Euro va remonter, on ne sera plus

compétitif. Déjà, les évolutions climatiques sont la spécialité de l'agriculture. Les rendements peuvent variés de + ou - 30 % à cause des problèmes climatiques. Les prix, on ne les connaît pas, les volumes, non plus, l'évolution monétaire, non plus, l'évolution politique, non plus. Donc l'agriculteur est un acteur extrêmement réactif qui sait qu'il va encaisser ou décaisser le coût. Les éleveurs sont coincés entre les prix des achats de matières premières qui ont beaucoup monté et les prix qui sont bloqués à la sortie. Ils ne gagnent pas le SMIC en travaillant 12 heures par jour. C'est la même chose avec le prix des céréales. L'année dernière, ils avaient beaucoup monté, mais ils sont retombés depuis. Et c'est un secteur en prise directe avec le monde entier : ce qui se passe sur les marchés américains ou ailleurs interpelle tout de suite.

Est-ce qu'il y a eu innovation ? Le secteur présente à peu près 2 % par an de gains de productivité. Il y a deux manières possible d'augmenter la productivité, soit en augmentant les surfaces cultivées soit en améliorant le rendement. Pour le blé, la surface cultivée en France n'a pas du tout été augmentée. Tout est lié à l'innovation. Pour le maïs, une partie est due à l'augmentation de la surface. L'autre partie, ce n'est que de l'innovation. Dans le livre de géographie de mon enfance, la limite Nord du maïs grain en France, c'était la Loire. Depuis, des variétés nouvelles sont apparues et on produit du maïs grain au Nord de ce fleuve.

En 40 ans, la production des principales cultures a augmenté. Tout est lié à l'amélioration des rendements, et on l'a reproché aux agriculteurs. On a amélioré mais on n'a pas diminué la qualité contrairement à une idée reçue.
J'ai créé une société d'évaluation financière qui intervient dans le monde entier. L'agriculture, c'est le pire des secteurs, aucun secteur, ailleurs n'est exposé de cette manière : les crises alimentaires, les variations du climat, les variations des prix et des revenus. Les revenus agricoles sont les plus instables de tous les revenus professionnels. On peut faire moins 25 % sur une année. Mon arrière-grand-père disait : « En tradition, on a une récolte dans les champs, une autre dans la grange, une autre au grenier, une autre à la banque ». Maintenant, celle qui est dans les champs est parfois déjà à la banque qui veut s'assurer. Le revenu agricole par actif dans le végétal fluctue du simple au double. C'est identique dans l'élevage et c'est un phénomène unique. L'agriculture est un des rares secteurs professionnels aussi conscient de l'évolution de son environnement et des évolutions techniques.

L'Intégration des nouvelles technologies de l'information, des communications et de l'intelligence

Le GPS a été installé sur les moissonneuses-batteuses bien avant les flottes de camions et bien avant les taxis. On n'a pas vu de retard technique dans l'agriculture d'autant qu'il y a de moins en moins de monde. En effet, l y a eu un gros investissement technologique pour compenser la difficulté à trouver des gens. On passe beaucoup d'heures sur des machines très coûteuses, mais très sophistiquées.
Au niveau de l'aval, l'industrie agroalimentaire est le secteur le plus innovant. Je parlais avec Pierre Gattaz, le nouveau patron du Medef et qui est un industriel, de l'effondrement de l'industrie française depuis la guerre. On a perdu 3 millions d'emplois dans tous les secteurs sauf celui de l'industrie agroalimentaire qui a toujours employé sans connaître de baisse. C'est très sophistiqué. Le premier salon de la Terre, le SIAL (Salon International de l'Alimentation) a lieu tous les deux ans : 40 % de produits nouveaux sont présentés donc c'est un secteur extrêmement innovant. Et c'est impératif parce que les gens n'ont pas le même mode de vie qu'à l'époque où les trois quarts des actifs étaient dans l'agriculture. Il faut donc des produits qui correspondent à l'alimentation d'aujourd'hui sans perdre de la qualité. Si on veut éviter des dérives qu'ont connues d'autres pays

– avec l'augmentation du poids – cela signifie que l'agriculture, doit développer des variétés nouvelles, faire des fromages moins gras, etc. On ne peut pas dire que le secteur ne s'adapte pas puisque les 2/3 de l'augmentation de la vie sont lié à alimentation. Donc ce n'est pas une industrie qui doit avoir honte sur quoi que ce soit.
En juin dernier le prix « Hermès de l'innovation » est remis. C'est le prix le plus difficile à obtenir sur Terre. Il faut être le meilleur dans tout : 12 axes avec la meilleure note. À qui il a été remis ? À un fabricant de matériel agricole. Il a été remis l'année d'avant à Boeing.
Le groupe AGECO, qui a repris des constructeurs de matériel agricole dont certains étaient en difficulté Massey-Ferguson, on connaît bien, car la production est basée en France à Beauvais, Une nouvelle usine est inaugurée dans le Nord de la France. Voyez, ils ont mis les tracteurs pour faire MF pour que du ciel, on puisse voir que c'est Massey Ferguson.
C'est la meilleure entreprise du monde toutes catégories confondues : clean air technologie, référencée dans le monde entier, économie de fioul et d'énergie, prise en compte de l'écologie ; des produits à la pointe mondiale de l'efficacité ; sortie de crise exemplaire. En 2008, la production passe de 8000 à 4000 tracteurs produits. L'entreprise frôle la faillite, mais rebondit aussitôt. Aujourd'hui, c'est une entreprise en pleine croissance que ce soit au niveau des investissements et des emplois. En se regroupant avec des professeurs de l'aviation, ils ont pu faire des recherches qui n'avaient jamais été faites et l'amélioration du matériel agricole est spectaculaire.
L'entreprise a reçu des prix dans le monde entier : meilleure machine du monde, meilleure machine vue par les Allemands – c'est le métier porté au niveau d'un art – awards : design ; design spécial mention. C'est la meilleure machine, toutes machines confondues par rapport à des machines qu'il peut y avoir dans des hôpitaux. C'était le tracteur de mon père, le petit Massey-Ferguson – le petit gris comme on l'appelait – et qui vaut encore très cher partout. On le voit dans le monde entier.
Pourquoi est-il aussi fiable ? C'est en fait le tracteur du plan Marshal. À la fin de la guerre, on a converti plusieurs usines d'armement en usines de matériel agricole. Et il s'avère que ce petit gris, celui qui est arrivé en France, a été produit par l'usine Hotchkis qui faisait des mitrailleuses, et qui avait réservé un stock d'acier spécial – parce que les mitrailleuses, ça chauffe – un acier qu'on n'avait jamais utilisé pour les tracteurs, et des machines fonctionnant au centième de millimètre pour faire des armes. Ce tracteur a été construit avec des aciers que vous ne trouvez nulle part ailleurs et puis il a été fait avec une précision qui fait, qu'effectivement, 50 ans après, il fonctionne toujours.
Aujourd'hui, les femmes prennent le pouvoir pratiquement partout. Le management féminin, c'est un réseau mondial : Global Woman Network. Les femmes sont d'excellentes gestionnaires donc ils sont à la pointe aussi car ils développent la formation. Ils développent aussi l'aide aux pays en développement : ils offrent du matériel agricole. Ils organisent du soutien aux écoles parce qu'on a du mal à faire venir des gens. Un ingénieur qui termine ses études ne pense pas, en toute première analyse, travailler dans une usine de tracteurs alors que c'est à la pointe mondiale.
Ils ont reçus ces prix parce qu'ils discutent beaucoup avec les agriculteurs : quelle est leur vision du futur ? De quoi ont-ils besoin ? Comment améliorer le confort de l'agriculteur dans un métier qui est difficile et où il passe beaucoup d'heures dans son matériel. En amont, en aval, en périphérie, s'il y a un domaine où on n'a pas de complexe à avoir en ce qui concerne l'innovation, que ce soit les produits qui en sortent ou le matériel qu'on utilise ou la façon dont on fonctionne, c'est le domaine agricole. C'est une illusion de croire que l'on n'est pas bon.

L'agriculture est au cœur d'objectifs multiples et contradictoires. On vous demande tout et son contraire. Dans un premier temps, on vous demande de produire des biocarburants première génération ou de jouer la carte de l'éolien, de la technologie photovoltaïque et on revient ensuite sur ces politiques.
On est dans le contexte du green bio. Certains ont une pensée écologiste, mais ce n'est pas une pensée réelle. C'est ce que j'appelle à Paris : « l'écologie de salon ». Ça fait longtemps qu'on est proche de la nature dans l'agriculture. Les atermoiements et les incohérences réglementaires sont les pires qu'on ait eus sur la relation à ces activités nouvelles où les agriculteurs ont suivi, parfois ont même pris les devants. Et parmi vous, il y en a qui font du compostage ou qui font du biocarburant. Ils sont toujours à l'affût de ce qui pourrait être utile et efficace à condition qu'on ne change pas les règles tout le temps
Maintenant, on va vraiment vers une écologie raisonnée, mais l'agriculteur a toujours fait très attention. Il sait que s'il épuise son champ, il n'en tirera plus rien après. Il a une inertie qui fait qu'on évolue si on fait mieux. Parfois il y a des réglementations qui sont vraiment très légères. Je le vois en formant des hauts fonctionnaires. Quand on va à l'assemblée, on demande qui est allé dans une usine récemment. Cinq personnes lèvent la main et ce voyage date de l'école. Si posez la question pour une ferme, c'est encore pire.
Merci de votre attention.

Yves Cariou

Merci Monsieur Giget de nous inviter à ne pas avoir peur de l'avenir. Vous nous avez expliqué que l'innovation, c'est apporter des solutions donc je vais demander à Marie Delefortrie, Yves François et Hubert Garaud de monter à la tribune pour évoquer les solutions qu'ils ont mises en œuvre.
Marie Delefortrie est agricultrice en Picardie, productrice de pommes de terre, de légumes, de blé. Elle est également secrétaire générale de la SAF, Agriculteurs de France. À vos côtés, Yves François est agriculteur en Isère et président et fondateur d'une CUMA dont il nous parlera. Et Hubert Garaud est agriculteur également en Loire-Atlantique et président de Terrena, un des plus gros groupes coopératifs français.
Hubert Garaud, vous êtes président de Terrena. L'innovation à Terrena, c'est l'AEI, l'Agriculture Écologiquement Intensive. La première question que je vais vous poser est qui a eu cette idée-là ? Comment c'est arrivé ? C'est le directeur général qui est arrivé un jour en vous disant : « on va faire de l'AEI » ? Ou c'est parti autrement ? Racontez-nous un peu cette histoire.

Hubert Garaud

Tout est parti d'un sondage qu'on avait fait auprès de nos agriculteurs dans le cadre de la mise en culture des OGM. C'est-à-dire qu'on était contesté sur cette innovation qui était la culture des OGM. On a donc réalisé un sondage auprès des agriculteurs pour savoir ce qu'ils en pensaient. Et comme on était à la sortie du Grenelle de l'environnement, on a étendu notre sondage sur les conclusions du Grenelle.
Sur les 22 000 agriculteurs, qui sont adhérents de Terrena et à qui on a envoyé le questionnaire par un organisme tiers, on a eu 12 % de réponses, ce qui est assez important. Et sur ces 12 %, on avait 50 % de ceux qui fournissaient les 80 % de l'activité du groupe. Concernant la question des OGM, ce qui nous intéressait, et qui a construit notre stratégie, c'étaient les réponses concernant les suites du Grenelle de l'environnement. Ils nous disaient ouvertement : « la coopérative, c'est le prolongement de notre exploitation. Donc, on attend de notre outil collectif que, derrière, vous nous mettiez en capacité à répondre à ces nouveaux enjeux ». Et c'est à partir de là qu'on a

construit cet axe stratégique.
C'est un projet qu'on appelle « Projet vision 2015 » qui poursuit trois objectifs. Il y en a cinq, mais les trois qui nous concernent sont : créer le territoire, l'Agriculture Écologiquement Intensive (AEI); être dans le tiers supérieur de la performance économique ; et investir la nutrition santé. Comment on l'a créé ? Tout d'abord avec des préalables. C'est-à-dire un premier préalable – j'ai retrouvé ces propos dans une intervention précédente – : « oser et sortir du cadre ». Pourquoi sommes nous sorti assez loin du cadre ? Parce que c'était la génétique de notre coopérative. C'est-à-dire, les agriculteurs qui créent, qui participent à Terrena sont plutôt des gens ouverts sur l'extérieur et qui sont très présents dans l'animation coopérative : entre autres, on a 500 à 550 réunions d'animation coopérative tous les ans ce projet d'innovation, au cœur de notre projet d'entreprise, se construit avec les hommes aussi. Pour nous, c'était les hommes sur leur territoire qui devaient porter cette innovation. Et c'est comme ça qu'on a pris cette direction d'Agriculture Écologiquement Intensive.
Aujourd'hui, on peut dire qu'on est vraiment bien grâce à deux choses. La première est que le conseil d'administration a accepté cet oxymore : l'Agriculture Écologiquement Intensive. On peut avoir beaucoup de définitions, mais cet oxymore a été une clé de la réussite parce qu'il est tellement violent qu'on est obligé d'aller voir derrière ce que ça comporte. Nous, on parlait de deux choses : d'écologie scientifique, des fonctions naturelles, biologiques de la nature au service de la production ; et de l'intensification de l'homme dans son implication au niveau du développement agricole. Et cela a été le premier élément de réussite.
Et le deuxième est pour nous un des points les plus importants. Quand on a voté cette direction au niveau du conseil d'administration, ils m'ont dit : « Hubert, mais on ne veut pas rester dans l'incantation, il faut qu'on soit dans le pragmatisme. Dans un an, on veut voir exactement notre axe stratégique sur le terrain ». Et ça nous a motivés d'une façon extraordinaire pour créer les Terrenales. C'est-à-dire, en un an, on a créé un événement qui a réuni plus de 10 000 personnes à notre initiative seule – c'est-à-dire, on en était les seuls supports – et on a présenté aux agriculteurs une centaine de solutions qui sortaient de l'ordinaire : le bâtiment du futur ; le géopositionnement RTK ; la biodiversité au travers des espaces naturels au niveau des cultures de colza. On avait une centaine de solutions.
Et c'est à partir de ce moment-là qu'on a vu que les agriculteurs, au final, étaient déjà dans cette démarche. Et c'est là aussi le grand enseignement qu'on a tiré de ce projet d'entreprise. On avait peur que les agriculteurs ne suivent pas, mais, au final, ils sont beaucoup plus moteurs que nous. Ils nous demandent encore – ça fait 5 ans, 6 ans - d'aller beaucoup plus vite. Ça a été un élément important pour nous puisqu' « on a des entrepreneurs en face de nous ». Et ces entrepreneurs, il leur faut un carburant et ce carburant, c'est l'innovation : l'innovation technique ; l'innovation au service de l'économie ; et l'innovation que, nous en tant qu'organisation économique aussi, mettons au service du consommateur et du produit final en termes de valeurs associées.

Yves Cariou

Si je comprends bien ce que vous dites, Hubert, la première innovation a été refusée : les OGM. Ensuite, c'est un débat démocratique qui vous a amené sur l'Agriculture Écologiquement Intensive ? Pour reprendre les propos de Monsieur Giget : l'importance de la démocratie.
On se demande si les grosses coopératives sont encore au service des agriculteurs ? Est-ce que dans ces vieilles marmites on peut innover ? Vous semblez dire que oui. Est-ce que vous pouvez nous dire concrètement comment vous avez réorganisé la coopérative ? Et comment, concrètement, les agriculteurs – ces entrepreneurs dont vous parlez – ont repris une place peut-être qu'ils avaient perdue dans la coopérative ou dans le développement agricole de manière plus générale ?

Hubert Garaud

Leur place, ils ne l'avaient pas perdue. Puisque, dans notre histoire, en ce qui concerne le pouvoir au sein de la coopérative, les agriculteurs ont toujours été présents et fait leurs preuves. Mais là, ils ont repris une place qui était la leur, c'est-à-dire la capacité d'avoir cette fierté d'être agriculteur et d'être moteur du développement agricole. En ce qui me concerne, ça a été aussi mon carburant pour mon investissement personnel parce que je pense qu'on est avant tout des entrepreneurs sur un territoire. Moi, j'habite en Loire-Atlantique. C'est différent du Poitou, par exemple.
Comment on a fait ? On a créé au sein de la coopérative une cellule Recherche et Développement avec tout un processus de sélection de l'innovation, mais qui va beaucoup plus en amont de ce qu'on connaissait. Cette cellule, ce sont huit chercheurs avec un budget de 2 millions d'euros tous les ans, qui vont chercher les innovations qui existent ou qui essaient d'en mettre en œuvre. C'est donc une connexion à la recherche qui est nouvelle. Et pour moi, ça a été aussi une découverte dont, aujourd'hui, je me félicite parce que je pense que l'innovation existe. Il y a plein de solutions partout pour produire plus et mieux avec moins. Il faut donc mettre ces innovations au niveau des agriculteurs. On va les chercher, puis on les hiérarchise. On a des comités de priorisation dont font partie des agriculteurs. Sur une centaine de dossiers, vous en avez 60 qui vont à la poubelle. Il y en a 40 qui passent une autre étape pour arriver ensuite à un développement au niveau de nos adhérents et surtout pour aller jusqu'au consommateur au travers du produit.

Et pour ce faire, on s'appuie sur ce qu'on appelle les Sentinelles de la terre. Cela constitue le deuxième bloc important de notre démarche. Aujourd'hui, on a une centaine de Sentinelles de la terre. L'objectif, c'est d'en avoir 400 au niveau de la coopérative pour être vraiment les porteurs de cette innovation. Je prends l'exemple de l'innovation sur le goutte-à-goutte. Quand on était dans le cadre de la recherche, cette innovation n'avait pas la capacité d'être développée au niveau des grandes cultures puisque, économiquement, c'était hors de prix. Mais quand vous la mettez entre les mains de l'agriculteur, vous vous apercevez que cette innovation a des bénéfices que la science n'avait pas mis en avant. En la mettant en pratique dans son exploitation, l'agriculteur, en trouve. Entre autres, sur l'innovation du goutte-à-goutte, vous pouvez irriguer quand il fait du vent. Quand vous êtes en Groupement agricole d'exploitation en commun (GAEC), vous n'avez pas besoin de déplacer les canons. Vous faites 30 % d'économie d'eau par rapport au même rendement.
Je vous donne une anecdote pour illustrer le fait qu'on ne sait pas trop mettre en évidence les bénéfices. Cet agriculteur disait : « j'ai eu mon voisin qui m'a contesté sur l'irrigation. Il est venu me voir en me disant : « Frédéric, pourquoi tu continues à irriguer avec des canons parce qu'en face de chez moi, tu n'as pas irrigué et le maïs est aussi beau » ». Il ne s'était jamais aperçu qu'il y avait une innovation goutte à goutte. Donc il y a vraiment une intégration sociétale. C'est un exemple du rôle des Sentinelles de la terre.
Depuis moins de 2 mois, j'ai essayé une innovation sur les bovins d'engraissement. Je ne rentrerai pas dans les détails puisqu'on est encore soumis à une clause de confidentialité puisque c'est une innovation américaine. Cette innovation ne comporte pas de risque, mais dans d'autres cas, le risque est présent : par exemple la micro méthanisation en exploitation. Pour permettre cette prise de risque, mais aussi la couvrir, la coopérative s'est dotée d'un fonds de 500 000 euros. On accompagne ainsi le risque d'innovation chez les agriculteurs aussi. On a ce souci constant de mettre l'homme sur son territoire au service de son développement agricole. Parce qu'on part du principe que l'innovation sera moins linéaire que par le passé. Le passé : « tu veux produire, tu as

un problème, j'ai une solution ». Et c'était pour tout le monde pareil. Aujourd'hui : « je veux produire de façon alternative. Mon système d'exploitation doit rentrer dans l'analyse et tous les effets systémiques de ce système doivent être analysés ». Donc, ce qui sera produit sur mon territoire sera différent. Le conseil technique de mon territoire sera différent du conseil technique d'un autre territoire. Donc ce sont les groupes d'hommes locaux qui vont se prendre en charge. Et nous la coopérative, on doit les accompagner, les aider à faire ces mouvements et ces révolutions. Parce que nous disons ouvertement qu'on est à la fin d'un monde - et je l'ai retrouvé dans les propos de Marc Giget - qu'un nouveau monde se crée devant nous et qu'on a énormément d'opportunités pour le monde agricole aujourd'hui.

Yves Cariou

Dans ce nouveau monde, l'adhérent de la coopérative devient un individu différent d'un territoire à l'autre, d'un endroit à l'autre, que vous prenez en compte peut-être différemment de ce que faisaient les coopératives de nos parents ou de nos grands-parents ? Particulièrement, dans la confrontation à la recherche et dans un nouveau dialogue avec les chercheurs, particulièrement la cellule technique que vous avez créée ?

Hubert Garaud

Quand on a créé ce projet, on a identifié quatre valeurs essentielles :

- la première, c'est l'engagement et la solidarité envers les adhérents ;
- la deuxième, c'est le respect et la considération envers les salariés et nos partenaires ;
- la troisième, c'est la culture du client parce qu'on n'oublie pas qu'on est dans l'économie ;
- et la quatrième, c'est la création de valeur.

Nous voulons leur rendre leur implication par la création de valeur. Et c'est ce qu'on appelle, nous aujourd'hui, la nouvelle agriculture. Et c'est pour ça qu'aujourd'hui, on commence à mettre sur le marché des produits issus de la nouvelle agriculture. Cela va être l'axe moteur dans les années qui viennent pour rendre cette économie à ces agriculteurs, leur donner cette fierté.
Je vous donne un exemple. Si vous connaissez la production de lapins, c'était une production qui était difficile et qui comportaient des contraintes surtout en termes de suivis sanitaires élevés. Et tout le monde nous disait : « Ce n'est pas possible. On ne peut pas sortir de ce schéma ». On a dit : « ce n'est tellement pas possible qu'on va essayer ». Je peux vous dire aujourd'hui que c'est possible de produire du lapin différemment du passé. Parce qu'on a revu l'alimentation, les bâtiments, et tout le système technique et, entre autres, on a supprimé les antibiotiques. Aujourd'hui, on est capable de faire un lapin sans antibiotiques. Donc, on veut faire profiter le consommateur de tous ces types de démarches et sur l'ensemble des produits. C'est lier l'économie sans détruire l'environnement. Sans détruire – on ne détruit par l'environnement –, mais sans avoir des incidences négatives sur l'environnement. Et être capable de répondre au consommateur sur les notions de bien-être des animaux. Donc c'est le « troisième étage » : AEI ; sentinelles de la terre ; et demain, c'est répondre à leurs attentes parce qu'on veut donner cette espérance agricole que, dans ce monde de l'élevage où c'est un peu difficile, il y a des raisons d'espérer à condition qu'on se pose les bonnes questions et qu'on ne reste pas enfermé dans les carcans du passé.

Yves Cariou

Alors, justement, réconcilier l'économie, l'environnement et le social, c'est une de vos

préoccupations majeures, Mme Delefortrie. Habituellement, j'entends souvent des agriculteurs – ils ne sont pas ici aujourd'hui –, mais ça m'arrive quand même d'entendre des agriculteurs qui grognent après les normes, qui grognent après les contraintes. Et vous, vous avez décidé de créer vos propres normes, vos propres contraintes. Que s'est t'il passé ?

Marie Delefortrie

On a deux manières d'agir en fonction de toutes ces normes, de toutes ces contraintes qui nous arrivent, de toutes ces pressions environnementales, sociétales, la pression du marché dont on a parlé et j'allais dire, pression réglementaire. Parfois, on a l'impression qu'on est complètement enfoncé. Et donc on a deux façons de réagir. Soit, on fait l'autruche, on met sa tête dans le sable et on reste tout seul. Soit on se dit : « il faut qu'on fasse quelque chose ». Moi, j'ai envie, j'aime mon métier d'agriculteur, j'en suis fière, et j'ai vraiment envie d'en faire quelque chose. Je veux développer mon activité et je n'ai pas envie qu'on me dise, ce qu'on entend assez souvent : « Les agriculteurs, ils ne sont pas très bons. Ils sont mauvais sur plein de choses ».
On a parlé de la Picardie. Les agriculteurs picards ont beaucoup d'énergie, et on s'est retrouvé à 18 agriculteurs picards à se dire : « il y a beaucoup de normes environnementales. On nous pose beaucoup de questions ». Et on s'est lancé dans l'ISO 14 001. On a démarré en 2002. Nous étions donc 18. Actuellement, on a 300 exploitations agricoles. On représente 40 000 hectares à peu près répartis sur la France. On en a même à l'île de la Réunion. Et donc on veut évoluer ensemble.
Donc, notre but a été de démarrer par l'ISO 14 000 et de commencer par mettre nos exploitations au carré déjà. On fait des analyses environnementales, on fait une veille réglementaire. On est très aidé par un cabinet basé à Amiens, qui nous aide. Leurs ingénieurs nous motivent, nous donnent des idées et nous font bouger. Du coup, on a réussi. On a mis trois ans à être certifié ISO 14 001. Dans notre structure, on a de la chance parce qu'on est deux : il y a mon mari et moi. Mais sinon, les ¾ des agriculteurs sont seuls. Et si on ne se regroupe pas, on va arriver à déprimer parce qu'on ne peut pas en sortir. En tant que chef d'entreprise, on a vraiment voulu mettre ça en place et on ne s'est pas arrêté là parce qu'on s'est dit : « L'ISO 14 001, c'est bien, mais il faut aller ailleurs ». Et je vous avais dit que je fais partie de la SAF, Agriculteurs de France et que je suis secrétaire générale. On entend aussi, avec cette association, tout ce qui se dit, tout ce qui se crée dans la société. Et avec notre groupe, on est parti à une quinzaine d'agriculteurs dans ce qu'on appelle la RSE : la Responsabilité Sociétale des Entreprises. On en entend beaucoup parler maintenant, sauf que nous, on l'a commencé il y a 5 ans. On a eu la chance d'avoir une personne qui faisait ça pour les entreprises – Olivier Dubijon – et qui, quand on lui a parlé de travailler avec des agriculteurs, ne nous a pas dit non. Ce qui est étonnant parce qu'il travaillait avec beaucoup de grosses entreprises. Travailler avec de petits agriculteurs, ce n'est peut-être pas passionnant, mais il a dit : « Mais si ! Banco ». Alors, on est parti dans des journées de travail avec lui où on se demandait un peu où on allait. Il nous a posés des tas de questions sur des parties prenantes. On ne savait pas ce que c'était des parties prenantes. On a dû réfléchir, se poser des questions : comment les agriculteurs étaient perçus ? Comment vivait notre métier d'agriculteur ? Enfin, c'était tout un questionnement qui nous a pris vraiment du temps et qui nous a, mais alors, vraiment motivé sur nos exploitations agricoles. Les 10 exploitants qui ont participé à ce groupe ont tous complètement évolué dans leurs exploitations.

Yves Cariou

Alors est-ce que vous pouvez nous dire deux choses : qui sont vos parties prenantes ? Et, concrètement, qu'est-ce que ça a changé de s'engager volontairement et collectivement dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises ? Qu'est-ce que ça a changé concrètement

sur chacune de ces exploitations ?

Marie Delefortrie

Il y a plein de parties prenantes, de la banque aux voisins aux gens à qui on achète du matériel agricole, des engrais, les coopératives. L'important, c'est surtout de trouver celles avec lesquelles on a une influence et celles qui sont vraiment bénéfiques pour nous, avec lesquelles on a vraiment intérêt à créer des liens et des liens forts. Et ce qui m'intéresse beaucoup dans cette association, Terr'avenir – que j'ai la chance de présider aussi – on part de nous, on part des agriculteurs et on reste indépendant par rapport à des gens qui nous disent : « vous savez, vous, les agriculteurs, vous êtes un peu bêtes. Vous n'y connaissez rien, on va vous dire ce qu'il faut faire ». C'est généralement le sentiment qu'on a et on est complètement perdu. Moi, je vis avec les agriculteurs et je sais que ce sont des gens intelligents, des gens adaptables et des gens qui trouvent une solution quand il y a un problème. On nous l'a dit tout à l'heure et j'en suis intimement persuadée.
L'important dans la RSE, c'est le premier mot, la responsabilité. Les agriculteurs sont des gens responsables. Nous avons vraiment mis la responsabilité partout : la responsabilité dans ce qu'on fait, dans tous nos intrants ; la responsabilité dans nos ventes ; la responsabilité avec les gens avec lesquels on travaille ; la responsabilité dans la sécurité des gens avec lesquels on travaille. Le mot responsabilité, c'est savoir ce que c'est qu'être responsable et comment la met en œuvre. Et les agriculteurs ont des valeurs et ces valeurs-là, on les retrouve.

Yves Cariou

Sur votre exploitation, vous faites de la pomme de terre et des légumes. Qu'est-ce que ça change concrètement au quotidien ? Est-ce que vous avez amélioré les rendements dont parlait Monsieur Giget tout à l'heure ? Est-ce que vous gagnez plus d'argent ? Concrètement, que s'est il à la suite de cette démarche de RSE ?

Marie Delefortrie

À la suite de la démarche ISO 14 000, nous avons beaucoup travaillé sur les intrants, les engrais et les produits phytosanitaires que nous avons énormément diminués. Et au niveau de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, on travaille beaucoup ici en Picardie avec les agriculteurs bio. On essaye de se transmettre les trucs des uns, les trucs des autres. Par exemple, on les fait venir pour savoir comment ils travaillent les sols, et pour savoir comment nous, on peut, en agriculture dite conventionnelle, améliorer nos sols.
Notre plus belle innovation : nos enfants n'étaient pas du tout intéressés par l'agriculture. J'ai un fils qui avait déjà fait trois années de droit et qui nous a dit : «J'ai envie de continuer l'agriculture. Vous êtes passionnés et c'est passionnant et c'est un métier que j'ai envie de faire ». Je vous avoue que si je ne m'étais pas engagée dans la démarche RSE, je ne suis pas sûre qu'on aurait eu cette réaction. Parce qu'ils ont tellement une image dégradée de l'agriculture ! Et lui est parti et j'en suis vraiment enthousiaste.
On travaille aussi avec les conseils municipaux. On s'est dit : « Mais c'est vrai ! On est sur les territoires, il faut qu'on travaille avec eux ». Et on a un agriculteur qui récupère tout ce qui est branchage. Il les broie et il fait ce qu'on appelle du BRF : du Bois Raméal Fragmenté qui est pendu sur les terres agricoles. Un autre travaille avec les agences de l'eau – les bassins de captage, on en parle beaucoup – il fait des moutons et a des pommiers à cidre. Il est également en train d'installer

ses premiers moutons. C'est un projet qui ne se fait pas en trois jours, il faut du temps. Il met des moutons dans ses vergers pour manger les pommes qui tombent, manger les feuilles, éviter justement après de traiter plus. Voilà, on a des tas de projets qui se créent. Je ne vous parle pas du photovoltaïque, enfin des choses comme ça qui sont déjà en place.

Yves Cariou

Innovation technologique ; Innovation sur les métiers de ces différents groupes ; Innovation sociale y compris – je trouve très important que vous le disiez – sur cette envie de votre fils, qui ne se destinait pas du tout à l'agriculture, de revenir dans ce milieu parce qu'il est innovant, et donc parce que c'est motivant ; et puis innovation organisationnelle.
Juste un mot sur le groupe et le rapport à l'individu. Qui est certifié ? Chacune des exploitations ? C'est l'association ? Comment ça se passe à ce niveau-là ? Quel est l'intérêt pour vous d'être dans ce groupe-là, vous, entrepreneur, petite entreprise ? Vous, votre mari et vos salariés.

Marie Delefortrie

Une certification a un coût et demande aussi d'être épaulé parce qu'on ne connaît pas tout. C'est d'abord pour diminuer ce coût qu'on s'est mis tous ensemble. Parce que sinon on n'y arriverait pas. Et aussi parce que l'intelligence, on ne l'a pas tout seul. Dans nos réunions, qui sont toujours assez animées, où chacun dit ce qu'il a fait, là où il avance et comment il avance sur son exploitation, c'est l'intelligence des uns et des autres vous interpelle : «Ça, c'est une idée qui n'est pas idiote. Je pourrais peut-être mettre ça en place sur mon exploitation ».
Quand on a fait les bacs bio au tout début, il y a toujours quelqu'un qui est un peu plus bricoleur que les autres. On va voir comment il fait, et c'est l'idée d'un autre qui nous fait dire : « Oui, c'est quand même idiot d'acheter quelque chose de tout fait alors qu'avec du matériel trouvé dans un bon magasin de bricolage, on peut faire la même chose ». L'intelligence est collective et c'est vraiment ce qui dynamise notre association.

Yves Cariou

La confrontation des intelligences au service du groupe et des individus. La réduction aussi des coûts : se mettre ensemble pour se protéger, pour mutualiser les coûts de l'innovation et puis les coûts de la certification.
Ce sont des choses que les CUMA savent faire : se regrouper pour diminuer les coûts, Yves François. On ne sait jamais, quand on parle de vous, quelle est la taille de votre exploitation en hectares ?

Yves François

Oui, c'est vrai que ce n'était pas mentionné sur le dossier : 130 hectares à trois associés de Groupement agricole d'exploitation en commun (GAEC).

Yves Cariou

Quand on parle avec vous de votre organisation dans la CUMA, vous dites : « On a une exploitation de 700 hectares ». Est-ce que vous pouvez nous dire de manière précise et rapide – je sais que c'est difficile – comment fonctionne cette CUMA un peu particulière ?

Yves François
Le GAEC d'Annolieu totalise 130 hectares. Il produit des céréales, en particulier des semences, ce qui explique qu'on peut vivre sur 130 hectares à trois, autrement, c'est compliqué. Et on travaille en partenariat avec la coopérative dauphinoise.
La CUMA de la plaine de Faverges a été créée en 1991, au départ avec ses membres fondateurs qui constituent la partie intégrale de la CUMA : huit individus, quatre structures. On est 20 adhérents en tout. Les adhérents restants sont adhérents pour un ou deux ou trois ou quatre matériels.

Yves Cariou
CUMA intégrale, ça veut dire que vous partagez l'ensemble du matériel ? En tant qu'adhérent, vous n'avez plus de matériel ?

Yves François
Il me reste trois enrouleurs parce que, forcément, on les utilise vraiment à un moment précis et chacun en même temps. Et une voiture d'exploitation.

Yves Cariou
Et le « petit gris » du grand-père de Marc Giget ?

Yves François
Même plus. J'avais un vieux Ford 7000 qui a cessé de fonctionner un jour. Ça a été très dur sur un plan affectif, mais bon, il faut savoir aussi se séparer des choses matérielles.

Yves Cariou
Un premier groupe CUMA intégrale et un deuxième groupe, une CUMA classique ?

Yves François
Voilà, qui est imbriquée quand même.

Yves Cariou
Qui est articulée ?

Yves François
Voilà. Ceux qui sont dans l'intégrale sont ceux qui sont vraiment avec aussi une gradation. Parce que, dans l'intégrale, il y a des éleveurs. Forcément, ils ont aussi chez eux un tracteur qu'on appelle le valet de ferme qui fait qu'ils n'ont pas tout. Mais, il y a vraiment cette notion d'avoir le bâtiment, le gros matériel le plus important qui est nécessaire à l'exploitation qui correspond, effectivement, à 600 - 700 hectares.

Yves Cariou
Ce matériel-là, il faut des chauffeurs pour le faire tourner. Vous avez des salariés dans la CUMA ? Des salariés ailleurs ? Ils sont où les salariés ?

Yves François
On avait commencé avec des salariés dans la CUMA. Puis, très rapidement, on s'est aperçu que c'était plus facile, et sur un plan législatif plus simple, d'avoir un groupement d'employeurs, qui est composé des mêmes membres que la CUMA, mais qui emploie 5 salariés à plein temps et puis 80 salariés en occasionnel, en particulier pour la castration du maïs et les différents travaux. Parce qu'on a, dans la CUMA, des collègues qui sont en agriculture biologique, et l'été, ils ont besoin de main-d'œuvre.

Yves Cariou
CUMA intégrale, CUMA, groupement d'employeurs. Ça ne suffisait pas, vous êtes allés encore plus loin.

Yves François
On a aussi un groupement d'achat pour, justement, profiter de l'effet de groupe quand on est face à nos parties prenantes. On commande le gasoil par camion, ça change la donne.

Yves Cariou
Et puis, entre semenciers, vous êtes allés sur de l'assolement en commun. Vous pouvez nous expliquer comment ça fonctionne ?

Yves François
Toujours en partenariat avec notre coopérative, au début des années 80 et de la fondation de la CUMA, on a commencé à se rassembler. Il y en a un qui est parti de la CUMA, un des membres assez innovants qui avait commencé le maïs semences. Et puis, l'année suivante, on a été deux se regrouper. Puis après, on s'est finalement tous regroupé. Maintenant, on est donc ce qu'on appelle l'intégrale qui est dans la partie maïs semences où là, en fait, c'est simple. On amène notre maïs semences regroupé prêt à semer jusqu'à la récolte. Et ça, c'est géré ensemble pendant tout le cycle de la culture du maïs ou du tournesol ou du colza puisqu'on fait ça aussi de cette manière-là, et avec le groupement d'employeurs qui est aussi mis à disposition des agriculteurs. Concernant le matériel, c'est également géré. Après, c'est beaucoup plus facile. Lorsque notre trésorier fait les comptes, on ne cherche pas à savoir si telle machine a travaillé pour untel. Non, elle a travaillé pour le pôle maïs semences. Et c'est vrai qu'on ne doit pas être très nombreux à avoir ce système. Cette année, on avait 230 hectares répartis en quatre. On se moquait de savoir si c'était « chez Pierre, Paul ou Jacques ». Ça n'a aucune importance que ce soit sur telle ou telle parcelle. Quand on travaille dans ce pôle-là, on travaille pour la CUMA, pour le groupe.

Yves Cariou
Ce système est complexe. On voit des structures qui s'enchevêtrent, qui sont imbriquées les unes dans les autres. Est-ce que c'est porteur d'avenir au niveau technique ? Est-ce ça vous a permis d'avancer au niveau technologique ?

Yves François
Ah oui ! Au niveau technologique, bien sûr. En termes de matériel, je reprends ce qui a été dit : on s'est mis ensemble au début pour réduire nos coûts de matériel. On a commencé en mettant

ensemble notre parc de matériel en éliminant les doublons. Le matériel d'occasion a été renouvelé par du matériel neuf. Maintenant, on est dans un schéma où on garde un tracteur 5 à 6 ans et du matériel performant. Il y a deux ans, on avait acheté un gros pull V., géré par GPS avec des technologies de précision qu'on n'aurait jamais pu se payer autrement. D'ailleurs, ça nous permet aussi de réduire – ce qui était l'objectif – l'utilisation de nos produits phytosanitaires pour être plus efficace.
Et après en termes de réduction des charges, également. On le voit bien quand on discute avec la comptable qui suit pratiquement quatre personnes sur cinq de l'intégrale. Elle dit : « de toute façon, quand on reprend les comptes – elle ne nous donne pas les détails. Elle n'a pas le droit – vous êtes toujours, la CUMA, au plafond des revenus parce qu'il y a une très bonne gestion de vos charges de mécanisation ». Et on peut se permettre, justement, d'aller dans l'innovation et de tenter des expériences qu'on n'aurait pas fait autrement. Je prends l'exemple de ce qu'on a fait avec l'huile végétale pure. Pendant 3 ans, en partenariat avec la maison John Deer, avec l'Europe, avec le Conseil régional et la fédération régionale des CUMA, nous avons eu deux tracteurs qui ont fonctionné à l'huile tout le temps. Évidemment, il y avait un processus de relevés, c'était un peu rigoureux parce qu'il y a eu un suivi. Nous ne l'aurions jamais fait tout seul. Le maïs semences à 230 hectares sur notre structure, On a investi dans un hangar, justement, pour faire du stockage tampon avec un système de ventilation à froid. C'est pareil, on ne l'aurait pas fait si on ne s'était pas regroupé.

Yves Cariou
Au niveau technique, du matériel performant, à la pointe de l'innovation.

Yves François
Tout à fait.

Yves Cariou
Au niveau économique, la comptable est contente.

Yves François
Nous d'abord.

Yves Cariou
Il n'y a pas qu'elle qui est contente.

Yves François
Nous d'abord. La comptable après, mais nous d'abord oui.

Yves Cariou
Et au niveau social, comment ça se passe ? Parce que ça doit être ingérable ? Comment vous y arrivez ?

Yves François
Finalement, on en parle en dernier, mais c'est le plus important. C'est-à-dire que le meilleur investissement que l'on ait jamais fait dans notre CUMA, c'est d'investir dans des stages de communication inter relationnels. On s'est réuni avec, évidemment, des intervenants extérieurs sur les conseils d'une conseillère chambre à l'époque.
Au cours de ce stage, une personne nous a expliqué que, simplement, sa femme travaillait à l'extérieur et qu'il avait trois quart d'heure pour manger à midi et qu'il ne pouvait absolument pas

y déroger pour des raisons d'organisation du couple. Une fois qu'on eu compris ça, on a dit : « On ne lui demandera plus. C'est plus la peine ». Par contre le soir, il était toujours disponible. On s'est réorganisé aussi en fonction de ça. C'est un détail, mais qui montre que le fait de savoir comment les gens s'organisent, etc., est important. Ce qui nous a permis aussi, pendant de nombreuses années – ça continue encore – d'avoir une libération. Parce qu'on a une efficacité redoutable ! On est capable de semer, si tout va bien, 230 hectares de maïs semences en deux semaines. En 10-12 jours, c'est et c'est bien fait (dans les fenêtres météo qui vont bien). Parce qu'on a la puissance de fond : on a quatre semoirs et les équipes tournent de 3h du matin jusqu'à minuit, 1h du matin.

Yves Cariou
Ce que vous dites sur cette innovation sociale et organisationnelle c'est qu'elle a été votre meilleur investissement ? Peut-être, en plus, moins cher que la balise RTK ?

Yves François
Oui, ce serait à comparer, mais effectivement, oui.

Yves Cariou
Madame Delefortrie, je me tourne vers vous. Est-ce que ce n'est pas le même investissement que, finalement, vous avez fait à travers l'ISO 26 000, à travers la RSE ? C'est-à-dire de se reposer – ce à quoi nous invitait Marc Giget tout à l'heure – se reposer la question du sens, se reposer la question des objectifs de l'individu et de l'entreprise ? Comment vous voyez cette expérience, vous, de cette CUMA ?

Marie Delefortrie
L'expérience de la CUMA m'a fait me poser beaucoup de questions. Nous avons une CUMA, mais on a l'arracheuse à betterave. On a des choses faciles. Là, ça me semble toujours assez compliqué, mais bon pourquoi pas. Et puis, on a une structure plus grande qui permet d'avoir aussi du matériel GPS sans trop de problèmes.

Yves Cariou
Mais, sur la question sociale, est-ce que, ce qu'ils ont fait en discutant entre eux, ce n'est pas, finalement, ce que vous avez fait en vous lançant dans la RSE ? Discuter entre vous, mais discuter aussi sur vous ? Pour donner envie à votre fils de s'installer.

Marie Delefortrie
Oui, c'est sûr que l'intelligence collective est là. Je vous ai dit que je faisais partie de la SAF Agriculteurs de France donc je vais rechercher des idées dans un territoire. D'autres vont chercher des idées dans d'autres associations. Du coup, on met ça en commun et cela nous fait vivre. Quand je vois tous les projets qui émergent de ce groupe – je ne vous en ai dit que quelques-uns. Il y a des tas d'associations qui se tournent vers nous parce qu'ils savent qu'on est ouvert, qu'on a envie de faire des choses. Du coup, ces associations m'ont dit : « On n'aurait jamais imaginé travailler avec des agriculteurs ». C'est moi qui suis allée les voir en leur disant : « Voilà, on a un problème. On ne sait pas comment on va faire. On trie des pommes de terre. Les gens sont mal installés, il faut qu'on trouve une solution. Comment je vais faire ? ». Et ces gens-là ont dit : « Mais oui. Banco ! On travaille avec vous ». Là, ils travaillent avec nous. On fait une étude sur les produits phytosanitaires alors qu'ils n'ont jamais osé travailler avec des agriculteurs. Je trouve ça fantastique. Et on se rend

compte que l'agriculture est quand même drôlement aimée. Quand les gens sont venus voir notre exploitation, ils ont dit : « mais je n'imaginais pas que c'était si compliqué, que vous faisiez 36 choses à la fois ». Donc on a toujours intérêt à s'ouvrir et à ouvrir nos intelligences ensemble.

Yves Cariou
Hubert, ces groupes sont beaucoup plus petits que Terrena – la plaine de Faverges ou Terr'avenir. Est-ce que ça n'est pas le chaînon manquant entre l'exploitation et des gros groupes comme le vôtre ?

Hubert Garaud

Je me retrouve complètement sur les propos qui sont tenus puisque par exemple, l'expérience de la CUMA, c'est tout à fait le même type d'expérience qu'on mène. C'est-à-dire que le relais de nos axes stratégiques, ce sont les CUMA, c'est le collectif qui le reprend en main. On vient de s'équiper d'un appareil à traiter avec la technologie GPS. La RSE dans l'entreprise, on est en train de la mettre en place au niveau du groupe Terrena. Et des choses sont bien avancées sur l'animation coopérative, le droit coopératif, sur la participation des éleveurs dans les décisions entre autres sur le lait. La relation aux parties prenantes : il y a les parties prenantes qui sont dans le maillon des valeurs, mais il y a les parties prenantes qui sont extérieures. La rencontre avec les O.N.G. fait partie de notre mission. Quelle que soit la taille du groupe, les réflexes sont les mêmes et les valeurs sont les mêmes à condition qu'on ait la volonté de mettre l'homme au centre du dispositif. Dans nos axes stratégiques, on a un socle de base qui, pour nous, n'est même pas discutable. On l'a réglé en 2007 parce qu'il y avait des gens qui voulaient peut-être remettre en cause les fondamentaux de Rochdale : un homme, une voix. On a repris les 7 principes de Rochdale, et, pour nous, l'adhérent et les salariés doivent être notre préoccupation première.
Alors, il est vrai que j'ai oublié de vous dire une chose. Au final, on a eu beaucoup d'éléments de satisfaction en ce qui concerne les adhérents qui ont participé à cette démarche. Au niveau de l'entreprise, ça a été un peu plus difficile. Parce que, quelque part, il a fallu leur conseiller de vendre moins de produits, de vendre moins d'aliments concentrés. Ils se sont posés beaucoup de questions. On les a réglées en leur disant : « Demain, à quoi ça sert d'avoir une coopérative qui vit bien avec des agriculteurs qui arrivent pas à vivre. C'est plutôt l'inverse ». Et aujourd'hui, ça va bien. Il a fallu un an d'adaptation et c'est rentré dans l'ordre parce qu'on a étendu « notre part du gâteau ». Même si on vend moins l'individu, on vend beaucoup plus au final. Ça veut dire que le côté social maintient de l'emploi. Hier, une journaliste me posait la question : « Quelles étaient les incidences économiques ? » Ca va faire quatre ans que je fais l'impasse du premier traitement. J'ai vendu en tout sur mon exploitation entre 2500 et 3000 € de produits. Et je les ai rendus. Ça veut dire que je ne les ai pas utilisés donc c'est moins de chiffres d'affaires.

Yves Cariou
Alors, ce n'est pas très exemplaire pour un président de coopératives de faire moins de chiffres d'affaires, de générer moins de chiffres d'affaires à la coopérative ? Est-ce que ça veut dire que vous allez vendre en tant qu'entreprise autre chose que des produits phytosanitaires ?

Hubert Garaud
On vend des outils de systèmes d'aide à la décision.

Yves Cariou
Vous vendez de l'intelligence ?

Hubert Garaud
De l'intelligence collective. Aujourd'hui, on est sur le troisième étage de notre démarche : c'est trouver de la valeur. J'ai été témoin cette semaine d'une chose, qui, je pense, n'est pas arrivée à mes prédécesseurs. J'ai eu deux patrons, deux présidents, deux directeurs généraux de grands groupes agroalimentaires qui sont venus me voir en me disant : « il faut qu'on vous rencontre parce qu'on voudrait que vous nous fournissiez en matières premières issues de la nouvelle agriculture ». Même si on ne va pas jusqu'au bout, pour une fois que c'est un industriel en relation B to B qui vient vous demander de leur fournir un produit qui intègre les hommes à chaque niveau de sa production. Et je pense qu'on va y arriver. On va le faire. C'est ça aussi qu'il faut regarder. Quand je vous parlais de révolution agricole – on est à la fin d'un nouveau monde – ça veut dire qu'il faut qu'on change nos pratiques. Il faut qu'on change nos relations sociales et notre relation économique avec nos systèmes de distribution.

Yves Cariou
Je repose la question que je vous ai posée Hubert. Je vais la poser à Yves François. Avant, de manière très caricaturale, les exploitations étaient en relation avec leur coopérative, les exploitations étaient en relation avec leur CUMA. Est-ce que, demain, il n'y a pas aussi des progrès à faire au niveau organisationnel dans des relations beaucoup plus articulées entre des gros groupes qui sont dans les filières – et les agriculteurs en ont évidemment besoin – et des structures plus petites de développement plus localisé où les gens se rencontrent régulièrement, se connaissent ? Comme la CUMA de la plaine de Faverges que vous présidez, Yves François ou comme le groupe Terr'avenir ?
Comment vous voyez, chacun d'entre vous, ces relations-là ? Mon exploitation, mon groupe de proximité et ma filière ? Est-ce qu'il y a quelque chose de nouveau qui va se dessiner là ? Est-ce que la balise RTK pourra être gérée par Terrena ou devra être gérée par la CUMA parce que c'est plus proche ? Et est-ce que cette CUMA, il ne faudra pas qu'elle soit aussi en relation avec Terrena pour faire de l'Agriculture Écologiquement Intensive et avoir accès aux innovations, non seulement de votre cellule de huit ingénieurs, mais aussi des centaines de sentinelles de la Terre ? Comment vous voyez l'organisation ? Est-ce qu'il n'y a pas là un nouveau pas à faire en agriculture dans l'organisation des groupes et l'articulation des groupes entre eux ? Yves.

Yves François
Je pense qu'effectivement la réponse est oui. Après, comment on procède ? Dans certains domaines, comme la balise RTK, nous, on la gère avec une partie prenante, avec le concessionnaire qui nous l'a mise en place. Ça peut se gérer de façon assez simple. Mais je crois, effectivement, que dès qu'on veut passer à l'échelle au-dessus – l'exemple de Terrena est assez patent là-dessus – il faut avoir des relations. On l'a vu nous. Je prends l'exemple du développement, que j'évoquais, de la filière semence. On étudie le fait de pouvoir avoir une station mobile de triage à la CUMA, parce que la coopérative, ça l'arrange d'avoir une station localisée là. On fait du stockage tampon pour la coopérative aussi parce que ça arrange, et la CUMA, et nous, et la coopérative de pouvoir faire ça parce que ça leur permet d'alloter et nous de pouvoir mieux payer un hangar. Il y a des tas de choses comme ça qui doivent être discutées, qui permettent une évolution importante dans la mutation qu'on est en train de vivre.
Ce que je voulais aussi dire, c'est vrai qu'il faut savoir d'où l'on vient. Quand on regarde le principe des CUMA, ce n'est pas très nouveau. Ça a 60 ans à peu près, un peu plus. Simplement, c'est la façon dont on l'utilise. Depuis que les CUMA sont créées, il n'a jamais été interdit de faire de la

CUMA intégrale. Malheureusement, il n'y en a même pas assez. Alors, c'est vrai que ça ne s'improvise pas. Mais je crois que, de plus en plus, on aimerait que ça se développe quand on voit les possibilités que ça offre. Aussi, le fait que les CUMA ont cette volonté de passer à un statut de CUMA de production. Je crois que c'est important pour être reconnu pour pouvoir aussi faire partie du paysage et d'être plus lisible dans le paysage agricole.
Et puis cette façon de fonctionner – on l'a bien vu dans les interventions y compris celle de Marc Giget avec l'humain au centre. Il faut qu'on revienne avec l'humain au centre, et, en même temps l'humain, avec les outils qu'il développe et qu'il fait évoluer. Je vais prendre un exemple qui est très récent et qui n'est même pas encore stabilisé. Je vais prendre certaines précautions. Il se trouve que dans notre secteur, il y a un cimentier français et européen important qui a une carrière de 50 hectares en exploitation qui a été reprise. La carrière est ouverte depuis 10 ans. Elle va se prolonger pendant 40 ans. Le problème que se pose ce carrier depuis 3 - 4 ans, c'est comment je remets aux agriculteurs une terre agronomiquement en état après en avoir tiré 12 mètres de granulats ? Où est le problème ? Le problème, c'est que jamais personne ne l'avait fait avant de cette façon-là.

Yves Cariou
Et ça, vous allez le faire avec la CUMA ?

Yves François
Eh bien oui.

Yves Cariou
Et avec d'autres partenaires scientifiques, notamment pour innover là aussi ?

Yves François
Bien sûr puisque le carrier est prêt à y mettre des moyens. Il se trouve que les quatre exploitants qui restent sur ces 50 hectares, on est déjà dans la CUMA donc j'espère qu'on va aller vers vraiment un assolement en commun sur cette partie-là parce que ce sera plus facile à gérer. Parce qu'après, comment on gère les remises en phase, les phases en exploitation ? « Oui, mais c'est ma parcelle ». Si on part en assolement collectif, ça règle le problème. Et puis, effectivement, il y a tout un tas de partenaires, la chambre d'agriculture, etc. Donc on voit la possibilité, la puissance de feu que ça donne d'une part, et puis, moi, je tiens aussi à dire que, quand on se projette dans l'avenir – ce qu'à fait Marc Giget à son niveau – quand je vois ce qu'on nous propose avec la loi d'avenir, par exemple, et l'agroécologie en méthode de travail, je pense que le fait de travailler en CUMA va donner une puissance de feu importante pour vraiment réussir cette étape-là qui n'est pas encore gagnée.

Yves Cariou
Et réinventer peut-être de nouveaux rapports au foncier ? Mais on ne va pas en parler puisque ça nous emmènerait loin.
Hubert, sur l'articulation entre les groupes, comment vous voyez ça ? Vous voulez être tout seul sur le terrain ?

Hubert Garaud
Non, non. L'activité de Terrena, c'est 22 000 agriculteurs. Ils développent leurs activités sur 2 millions d'hectares de SAU. Pourquoi je signale ces 2 millions d'hectares de SAU ? C'est quand même, sur notre région, très impactant.
Nous sommes complètement ouverts à travailler avec les CUMA, les chambres d'agriculture, tous

les groupes de relais. Et, de toute façon, on doit travailler ensemble puisqu'on ne peut pas être les seuls relais. Alors à condition qu'on soit d'accord sur quatre points : le premier, c'est que le champ des possibles qui s'ouvre à nous, on le considère comme une opportunité et pas comme une contrainte. C'est-à-dire que tout ce qui est réglementaire, on le perçoit comme étant une opportunité de se reposer les bonnes questions et non une contrainte réglementaire. Si vous ne rentrez pas intellectuellement par cette étape-là, on ne peut pas travailler ensemble.

Yves Cariou
Marie Delefortrie nous le montre magnifiquement.

Hubert Garaud
Oui. Le deuxième, c'est que ce concept de développement agricole proposé soit économique pour l'agriculteur ou apporte des bénéfices.
Le troisième, c'est qu'on soit capable, nous qui devons faire notre métier de filière, d'emporter ces valeurs associées jusqu'au consommateur final par rapport à ses pratiques agricoles. Ça, on sait le faire et on le fera.
Le quatrième, c'est surtout d'être fier d'être agriculteur et d'être capable de le dire. Moi, dans mon métier d'agriculteur, ça a été peut-être ma plus grosse contrainte. À une époque, on avait honte d'être agriculteur. Et c'est parce qu'on parle bien du métier d'agriculteur que nos enfants, notre environnement, s'intéresseront à notre métier et viendront nous remplacer. Et ça, c'est le point essentiel : des gens fiers sur leur territoire.

Yves Cariou
C'est ce qu'il vous est arrivé, Madame Delefortrie, avec votre fils. Comment voyez-vous l'articulation entre les différents groupes ?

Marie Delefortrie
Je trouve que, quand vous parlez de filière, vous êtes trop restrictifs. Pour moi, la filière, ça va de l'agriculteur aux consommateurs et tout ce qui est entre eux deux. C'est ça qui est important et c'est ça qui, à mon avis, va faire l'innovation. Alors, c'est peut-être parce qu'ils se sont mis à faire de la RSE sur le tard, mais enfin, quand même, les industries agroalimentaires commencent à s'intéresser à ce que font les agriculteurs et ils viennent nous voir. Je pense à Bonduelle, à McCain parce que je suis dans ce secteur-là. Et ces gens-là, qui avant, nous regardaient en disant : « vous êtes un peu des zombies », se disent : « ah tiens, ils font des choses intéressantes et on a envie de travailler avec eux. Qu'est-ce que vous faites ? ». Moi, ça m'intéresse beaucoup de travailler avec ces gens-là parce qu'ils ont un pouvoir que nous n'avons pas, évidemment. Du coup, je pense que l'innovation va se faire avec eux. Si on travaille vraiment en synergie, on va arriver à avancer ensemble. Je pense vraiment que c'est très important pour les agriculteurs de se dire que l'alimentation, ils en sont vraiment à la base. Il faut en être très fier.
Par contre, en tant qu'association et surtout en tant qu'agricultrice, moi je ne veux pas perdre mon indépendance. Pour moi, c'est une fierté d'être indépendant. C'est une fierté de me lever le matin. Mon papa, qui avait une toute petite ferme de 30 hectares, me disait : « Le matin, de 8h à 8h05, je suis le patron. Je dis ce qu'il y a à faire. Et après 8h05, c'est moi qui fais le boulot ». C'est à peu près ça l'indépendance. C'est évident qu'on va faire tout le travail, c'est vrai, mais c'est nous qui le décidons et, ça, pour moi, c'est une qualité que je ne veux pas perdre.

Yves Cariou
Merci. Et votre indépendance vous a permis d'avoir cinq ans d'avance sur Terrena, ce qui n'est

quand même pas rien.
On a quelques minutes pour prendre des questions, si vous le souhaitez, aux intervenants de cette table ronde.

Anne-Claire Vial
J'ai une question pour Marie Delefortrie. Vous n'avez pas évoqué comment vous avez financé. Vous avez, plusieurs fois, fait appel à des intervenants extérieurs. Est-ce que c'est à l'hectare ? Est-ce que c'est à l'exploitation ? Il y a eu des cotisations ? On est un peu aussi dans le détail.

Marie Delefortrie
Au tout début, quand on s'est lancé, comme on était précurseur, on a eu la chance d'être financé les trois premières années. Ça ne dure plus, c'est fini. On a été financé par l'Ademe et la Région Picardie. Ça, c'est le premier point.
Maintenant, nous finançons. C'est 1 200 € par exploitation par année hors taxes. Ça finance tout. Parce qu'on fait énormément de formation. Tout ça, ça rentre là-dedans.

Daniel Prieur, FNSEA et Chambre d'agriculture du Doubs
Exposés très intéressants et qui peuvent être en amont d'une réflexion par rapport à ces aspects d'une loi qu'on nous propose pour l'agriculture, des Groupes de développement Informatique Electronique Embarqué (GI2E) de l'agroécologie. On voit qu'on est en train de passer d'un monde à un autre où la notion de ressources n'a plus la même composante aujourd'hui que dans les années 60 : la ressource minerai qu'on puisait dans le sol, c'est un élément. Cette fois-ci, il y a la ressource minerai qu'on puise dans le cerveau avec tous les aspects de valeur ajoutée. On voit qu'on passe à l'agriculture, j'aurai tendance à dire, du troisième millénaire.
J'aime bien avoir la tête un peu dans les étoiles, mais quand même en restant bien les pieds sur terre. Comment on fait passer ces messages d'innovations possibles et réussies ?
En même temps, c'est une grande difficulté – comme on invente l'avenir un petit peu tous les jours – on ne peut pas forcément dire : « dans 10 ans ou dans 15 ans, ça sera ça ». On sait qu'il y a des impondérables. Il y a aussi tout l'aspect lié à la notion de travail. Je disais souvent : « On a appris la base dans les écoles d'agriculture. On nous apprenait le capital foncier, le capital d'exploitation et le capital travail ». Et je trouve que, pendant longtemps, on a relativement négligé le troisième point. On agrandissait les structures, on trouvait du matériel de plus en plus performant, mais, dans le travail, on ne voyait que les bras alors qu'il n'y a pas que les bras. Il y a surtout la partie du cerveau qu'il faut activer. Quand on est chef d'exploitation, il y a d'un côté le conseil d'administration de la coopérative. Et puis, d'un autre côté, il y a aussi le métier d'agriculteur. Il est quand même fait d'observations. Et il y a aussi des salariés qui peuvent être intelligents et faire des observations, être acteur de leur propre développement.
Il y a quand même toute une dynamique qui est à faire prendre. L'équation ne sera pas simple. Alors si vous avez des solutions pour nos exploitations, je suis preneur.

Yves Cariou
Sur la question du travail. Très rapidement, Yves, le temps que vous perdez en réunion à faire tourner votre boutique où il y a une CUMA intégrale, un assolement en commun, un groupement d'employeurs, une CUMA normale, etc., est-ce que vous le gagnez sur vos parcelles ?

Yves François
Largement.

Yves Cariou
Est-ce que vous partez en vacances ?

Yves François
Je dis couramment : « Lorsque le lundi matin, on fait notre réunion de calage de la semaine, on a fait la moitié du travail ». Et je pèse mes mots.

Yves Cariou
D'accord. Donc le lundi après-midi, c'est fini. Vous avez fini votre semaine ?

Yves François
Ce n'est pas aussi simple que ça, mais, disons que le fait d'avoir vraiment bien organisé au départ, on gagne un temps fou. Et le fait d'être en CUMA intégrale, vous avez un outil qui reste attelé au tracteur une semaine, fait preuve d'une grande efficacité, et intègre cet aspect de travail en lien – la question ayant été évoquée – avec les salariés. On a quand même deux salariés sont vraiment attachés aux travaux de la CUMA de façon journalière. Lorsque l'on investit, on leur demande leur avis parce que c'est souvent eux qui conduisent le tracteur ou les engins de façon plus importante que certains d'entre nous. Je prends un exemple : pour le dernier tracteur, on s'est demandé si on prenait la climatisation régulée ou non. Et un salarié nous a dit : "C'est quand même bien. J'ai vu ça ailleurs ». Il y a un surcoût de 600€ ou 700 €, mais on l'a fait parce que c'est une demande et c'est aussi une façon de leur renvoyer un signal comme quoi on en tient compte. Ce n'est pas sur un détail technique important, mais sur le plan relationnel et humain, ils sont vraiment impliqués. Nos salariés, il faut qu'on se batte pour les faire cesser de travailler le week-end quand on est en période chargée. On voit aussi l'importance des relations avec nos parties prenantes dont les premières sont nos salariés.

Yves Cariou
Justement, à propos de salariés, Mme Delefortrie, vous avez également des salariés. Vous me disiez, lors de la préparation de ces Assises : « il y en a beaucoup qui aimeraient bien nous les piquer, mais eux veulent rester ».

Marie Delefortrie
Oui, c'est vrai. Chez nous, le sport régional, c'est de se prendre les salariés. Parce que, trouver des gens un peu intelligents et qui connaissent le travail, ce n'est pas si facile que ça. Oui, c'est vrai que nos salariés veulent rester parce qu'on leur fait suivre de la formation, on les implique. Parce que, également, c'est une exploitation où on aime bien vivre, on fête un anniversaire, on fait des choses. « On vit quoi ».

Yves Cariou
C'est aussi un des effets de l'ISO 14 001 : santé et sécurité au travail ?

Marie Delefortrie
Santé et sécurité au travail, c'est énorme. Dès qu'il y a quelque chose qui ne va pas, on essaye de trouver des solutions.

Yves Cariou
Là, les normes vous ont permis aussi de les associer à la réflexion et de tirer aussi bénéfice de cette collaboration ?

Marie Delefortrie
Tout à fait.

Yves Cariou
Hubert, sur la question de la diffusion ?

Hubert Garaud
La question de la diffusion, pour nous, l'enjeu essentiel était de rendre l'entreprise visible et lisible, visible dans son axe d'action. Pour ce faire, deux points : le premier qui est le dernier. On a créé une chaire avec deux autres coopératives (Agrial, Triscalia) et trois grandes écoles, Agrocampus, l'ESA et Oniris pour développer ce concept d'Agriculture Écologiquement Intensive. Donc c'est aussi rapprocher l'enseignement de l'entreprise.
Et le premier point, qui a été essentiel pour nous aussi, c'est lors du recrutement d'un manager. Sa dernière mission était directeur général du groupe Royal Canin au niveau mondial, dans 90 pays. Et c'est vraiment la rencontre de deux hommes, avec des univers complètement différents, qui a fait qu'on s'est concentré sur notre projet d'entreprise avec chacun ses compétences et qui a fait qu'on a pu initier ce projet. C'était pour vous dire : « Ce sont des hommes, allons les chercher peut-être où on ne les attend pas ».

Yves Cariou
Ce que vous disiez sur la gouvernance politique, la gouvernance opérationnelle : chacun son rôle dans la coopérative. Merci. Marc Giget va réagir très rapidement.

Marc Giget
Il y a un point que je n'avais pas abordé et qui est l'innovation d'organisations. Aujourd'hui, on nous rebat les oreilles : innovation ouverte, coopérative, écosystème d'innovation. Or, le monde agricole a créé toutes les structures actuelles : la coopérative, la mutuelle, la fédération ont été créées par le monde agricole, maintenant, les CUMA, les GAEC et autres maisons rurales, etc., et elles sont répandues partout. D'ailleurs on est dans un endroit, la Fédération nationale du Crédit Agricole, qui a été créée il y a un peu plus d'un siècle pour payer les semences. Je sais qu'il y a plusieurs fabricants de semences. On a vu des agriculteurs qui, lors d'une crise, une des dernières famines qu'il y ait eu, avaient dû manger les sacs qui servaient à la semence. On a dit : « Il ne faut plus jamais que ça arrive ». La plus grosse banque du monde à cette époque-là était le Crédit Lyonnais. Il était stipulé dans ses statuts de ne jamais prêter d'argent à une entreprise, notamment agricole. C'est trop petit, c'est trop risqué. Et donc de petits agriculteurs se sont regroupés en une sorte de micro crédit. C'est devenue la plus grosse banque d'Europe qui a absorbé le Crédit Lyonnais au passage, pour vous donner une idée. Et donc, les agriculteurs ont été capables de faire de la finance au niveau international.
Ce qui est intéressant dans ce qu'ont dit Yves François et Marie Delefortrie, c'est le côté furieusement indépendant : l'entrepreneur seul qui fait face à tout quoiqu'il arrive avec le risque d'avoir parfois un revenu négatif si on a fait le mauvais choix d'investissement. C'est le plus fort taux de suicide de toutes les professions quand même. Les gens sont très fiers et ne veulent pas le dire. Moi, j'ai perdu deux amis d'enfance comme ça.
Cette partie réseau, coopératives, GAEC, coopération, c'est la contrepartie de cet isolement ou là, l'agriculture est très efficace. Puisqu'on retrouve les coopératives agricoles françaises dans le

monde entier. C'est très important dans ces moments-là d'avoir ces réseaux beaucoup plus efficaces qui sauvegardent l'indépendance, l'entrepreneur qui fait ce qu'il veut et, en même temps, offre la puissance qui est celle du réseau. Si on a été capable de faire l'une des plus grandes banques du monde, d'avoir des coopératives présentes sur la Terre entière, c'est là où, je dirais, l'agriculture a été régulièrement à l'initiative de révolutions.
Il faut être serein à propos des questions suivantes : d'où on vient ? où en sommes nous pour résoudre les problèmes qui arrivent ? Cet aspect-là, cette capacité originale de monter constamment des formats de coopération plus élaborés, nous conseille à nos clients d'aller voir comment ça se passe pour faire pareil. On a eu le cas de consultants parisiens qui disent : « je veux aller expliquer tout ». Je dis : « je ne suis pas sûr que ce soit dans ce sens-là que ça doit se faire ». Parce que l'agriculteur qui a beaucoup de contraintes, généralement, va dire : « c'est pas tout à fait si simple ». Parce qu'il y a toutes les autres contraintes à la fois.
Je voulais juste montrer la sérénité que peut offrir le secteur agricole où le producteur fait face à une responsabilité sans équivalent – avec la contrepartie qu'on paie tout de suite si on fait une erreur – tout en ayant la caisse de résonance ou d'efficacité qui est liée au réseau.
C'est juste ma réaction par rapport aux belles choses qu'on a entendues.

Yves Cariou
Merci.
Nathalie Bigonneau, vous dirigez la région Est d'Arvalis-Institut du végétal. Laurent Causse est salarié de la coopérative de Fermes de Figeac et responsable des énergies renouvelables. Philippe Meinrad, vous êtes agriculteur en Alsace et vous vous êtes diversifiés dans le compostage puis dans la méthanisation.
Je vais d'abord me tourner vers vous Madame Bigonneau. Est-ce que vous pouvez, dans un premier temps, nous dire concrètement ce que c'est que ce bâtiment d'élevage que vous avez monté ? Ensuite, on verra avec vous comment ce bâtiment a pu voir le jour, notamment grâce à la construction tout à fait originale d'un partenariat. D'abord, en quelques mots, décrivez-nous ce bâtiment qui va faire rêver quelques éleveurs qui sont dans la salle.

Nathalie Bigonneau
Bonjour à tous. La particularité de ce matin, c'est qu'on a choisi de vous présenter – parmi tous les projets qu'on aurait pu vous présenter lorsqu'on a préparé cette intervention – un projet lié à l'élevage. Et on va essayer, effectivement, de vous présenter en quoi ce partenariat-là a été particulier et spécifique, ce qui a permis d'innover et d'être si possible le plus innovant.
Lorsque, à Arvalis, on essaye de décliner « s'associer pour innover », souvent on décline ça en acteur de réseau et en mobilisateur de compétences. Dans ce cas, la genèse autour de ce bâtiment a vraiment été d'associer des acteurs qui, chacun avait des problématiques, et donc chacun a apporté une dimension au projet. L'exemple qu'on a choisi de vous présenter est un bâtiment d'engraissement de jeunes bovins construit en 2008 et pour lequel, sur toute la phase de genèse sur la période 2006 – 2008, différents types d'acteurs avaient différents types de problématiques.
Pour résumer, on avait d'un côté les trois coopératives d'élevage de Lorraine qui, elles, souhaitaient clairement développer l'engraissement dans la région Lorraine et souhaitaient professionnaliser cette activité. Puisque, souvent, l'atelier d'engraissement, en Lorraine à cette époque-là, était souvent un atelier complémentaire – à un atelier allaitant ou un atelier laitier – par rapport à la main-d'œuvre, par rapport aux bâtiments existants, etc. Ils souhaitaient vraiment avoir une politique proactive sur cette partie engraissement, et pour ça, avoir des références, des éléments pour pouvoir professionnaliser l'activité.
D'un autre côté, en 2006, il y avait les coopératives céréalières cette fois-ci. Depuis, elles se sont associées, chacune respectivement, les coopératives d'élevage et les coopératives céréalières.

Mais, à l'époque, elles étaient séparées. De l'autre côté, donc, on avait trois coopératives céréalières qui, toutes les trois, se trouvaient dans le bassin lorrain au cœur d'unités d'usines d'agrocarburant qui étaient en train de se construire à ce moment-là, en 2006. Derrière la problématique agrocarburant, il y a des déchets des usines – qu'on va plutôt appeler des coproduits – qu'on cherchait à valoriser jusqu'au bout de la chaîne. À cette époque-là, on n'avait absolument aucune référence sur la manière d'introduire ces coproduits dans les rations alimentaires pour que ce soit valorisé et optimisé sur la partie engraissement : quel ratio ? Quel type de coproduit ? Quelle forme même simplement d'aliment ? Voilà pour la partie coopérative.
J'en viens à notre métier à Arvalis-Institut du végétal. Notre cœur de métier est la production des végétaux et des céréales en particulier en allant, effectivement, jusqu'à la première transformation et donc jusqu'à leur valorisation. De fait, on était particulièrement impliqué dans l'expérimentation des coproduits pour acquérir et créer des références pour les éleveurs et pour les polycultures éleveurs qui n'avaient pas de références jusqu'alors.
En résumé, voilà le projet : un bâtiment d'élevage qui a grossi au fur et à mesure du projet et a évolué en deux parties distinctes, une partie expérimentation et une partie application puisque la finalité était d'avoir un outil qui soit directement transposable pour l'exploitation et que l'éleveur qui vient visiter se retrouve dans cet outil. Résultat final : un bâtiment de 170 places qui s'est voulu le plus innovant possible et exemplaire au niveau de sa construction ; et qui se veut, aujourd'hui, le plus innovant possible en termes d'usage, d'utilisation et de références qui y sont produites.

Yves Cariou
Est-ce que vous pouvez nous dire ce qu'il a d'innovant techniquement ? Juste pour allécher les agriculteurs qui sont dans la salle.

Nathalie Bigonneau
Alors, il y a deux phases je dirais. La première phase donc sur le volet construction où on a essayé de mettre le plus d'innovations possible. On a notamment aussi associé les collectivités territoriales au projet dès l'origine pour répondre aux enjeux qui nous ont été présentés par Monsieur Giget au début, c'est-à-dire : économie d'énergie ; répondre le plus possible aux enjeux environnementaux ; et puis le troisième enjeu qui est au cœur de notre métier, l'agriculteur, l'éleveur et le producteur pour que ce soit un progrès pour tous les acteurs du territoire. Donc on a beaucoup travaillé sur la sécurité dans le bâtiment pour les éleveurs qui vont y travailler. On a travaillé sur le confort de travail en essayant d'amener de petites innovations. Et puis on a travaillé sur l'aspect économie d'énergie, par exemple, en récupérant l'eau, ou en la faisant passer sous la litière des végétaux pour qu'elle soit réchauffée en hiver. En Lorraine, il arrive qu'il fasse froid. Réchauffer l'eau permet, d'une part, d'éviter le gel dans les abreuvoirs, et d'autre part, de l'eau à température ambiante, c'est plus de consommation, c'est du bien-être animal, et par conséquent, de meilleures performances de la part des animaux.
On a vraiment travaillé sur les trois axes. On a essayé, au maximum, d'intégrer tout ce qu'on pouvait comme petite innovation, finalement, mais qui sont des innovations intéressantes parce que transposables dans les exploitations, à la fois sur le volet énergie, sur le volet environnemental et sur le volet sécurité au travail.

Yves Cariou
Vous nous avez expliqué la construction du partenariat. En quoi chacun des partenaires a apporté quelque chose ? Ce sera ma première question et la seconde : comment vous gérez ça ? Qui décide ? Qui est le chef ? C'est vous ?

Nathalie Bigonneau

Non. J'essaye d'apporter ma pierre à l'édifice, mais ça ne s'arrête pas à moi, loin de là. Chacun, évidemment, a, avant tout, amené sa compétence – c'est comme ça qu'il a été associé dans le projet –, mais aussi, on l'a vu – j'ai essayé de l'exprimer – a apporté une nouvelle dimension au projet. Donc c'est un projet qui a grossi. On peut dire que, tous ensemble, on a été peut-être plus innovants. En tout cas, on se veut plus innovant que ce qu'on aurait fait tout seul.
Après, effectivement, il faut structurer l'idée parce qu'on n'est pas en CUMA, on n'est pas dans les structures qu'on a pu voir précédemment. Là, on est sur des entreprises différentes. Tout l'enjeu est de se retrouver autour d'une finalité commune et d'un projet commun. Pour cela, une convention a été signée en mars 2008 pour 10 ans avec les coopératives céréalières et toutes les coopératives d'élevage sur laquelle on s'est mis d'accord sur le cahier des charges. Après, on a mis en face aussi des moyens et des éléments financiers parce que ça compte, évidemment. De fait, les décisions deviennent collégiales dans ce groupe et tout l'enjeu, effectivement, ce sont ces décisions collégiales ne soient pas à chaque fois des compromis, mais qu'au contraire, ce soient les meilleures décisions, les plus innovantes possible et accepter aussi les prises de risques. Pour cela, la meilleure façon, c'est effectivement d'avoir écrit dans cette convention quelles étaient nos priorités, vers quoi on voulait aller. De fait, après, on ose espérer qu'on prend les meilleures décisions à chaque fois pour prendre telle ou telle décision d'investissement, de type d'investissement, de fonctionnement puisqu'on est maintenant en cinquième année d'engraissement dans ce bâtiment.

Yves Cariou
Justement, au bout de cinq ans, quels sont les résultats de l'expérimentation elle-même ? Vous l'avez dit, deux volets : 160 places, 80 en production, 80 en expérimentation si j'ai bien compris.

Nathalie Bigonneau
Oui, tout à fait.

Yves Cariou
Quels sont les résultats que vous pouvez présenter maintenant aux agriculteurs et aux éleveurs lorrains, peut-être au-delà ? Et quelle a été la valeur ajoutée du partenariat ? Si vous aviez été seuls à Arvalis, est-ce que vous seriez allés aussi loin ? Ou est-ce que le partenariat a réellement permis de progresser ? Avec cinq ans de recul, comment vous voyez ça ?

Nathalie Bigonneau
Alors, le partenariat a évidemment permis de progresser et sur deux niveaux : d'une part, sur l'ambition donnée au projet ; et d'autre part sur le transfert vers tous les acteurs du territoire. Et il est évident que le fait d'être plusieurs nous permet d'aller plus loin sur toute cette deuxième partie qui est évidemment très importante parce que, en tant que tel, produire des références pour produire des références a relativement peu d'intérêt si, in fine, ça ne va pas jusqu'aux acteurs du territoire.
Donc on a été plus ambitieux sur la taille et le calibrage du projet, très clairement. Et au bout de cinq ans, on a des références qui n'existent plutôt nulle part ailleurs sur toutes les valeurs alimentaires des agrocarburants : 12 régimes alimentaires testés. On teste différents régimes sur la partie expérimentation pendant deux ans. Au bout de deux ans, on prend le meilleur et on le met en application pour faire comme un éleveur. Donc, on a aussi des données et des références pour savoir si oui ou non, c'est vraiment transférable dans les exploitations. Un éleveur peut venir voir les résultats et les appliquer a priori directement chez lui. Ça, c'est sur la partie acquisition de références.
Et puis, sur la partie transfert, en cinq ans, on a accueilli environ 4000 personnes sur la station,

c'est quand même loin d'être négligeable. Il est évident qu'à Arvalis, on n'aurait pas réussi à le faire en étant seul. Cet été les coopératives ont fait une enquête d'impact de cet atelier d'engraissement auprès des engraisseurs et des agriculteurs qui ont un projet d'engraissement à la fois en Lorraine et à la fois en Champagne. On peut dire que les résultats m'ont presque agréablement surprise – tant mieux – puisque dans ces résultats et sur ce panel d'agriculteurs, 80 % des engraisseurs et des agriculteurs qui ont un projet disent qu'ils connaissent le bâtiment à Saint-Hilaire en Ouavre, là où nous sommes dans la Meuse. Déjà, il y a un taux de connaissance qui paraît assez important en l'espace de simplement cinq ans. Et puis 65 % d'entre eux y sont déjà venus. Et les 80 % ont soit entendu parler, soit vu des résultats, soit pris des éléments pour appliquer ça chez eux. En termes d'impact, on est vraiment sur ce que Monsieur Giget, en introduction, appelait le progrès, me semble-t-il, c'est-à-dire qu'on va jusqu'aux acteurs du territoire. L'innovation, en tant que telle, ne sert à rien si elle reste dans notre bâtiment. Tous les éleveurs, en tout cas, les 80 %, ont eu accès à tout ou partie de cette innovation-là.

Yves Cariou
Ces résultats, en termes de diffusion, sont impressionnants effectivement. Ils sont dus à ce que vous nous avez décrit. C'est-à-dire un partenariat qui se construit progressivement où chacun des acteurs apporte sa pierre à l'édifice non pas pour faire un consensus mou, mais, au contraire, pour enrichir le projet. Le premier cercle d'acteurs est très agricole : c'est Arvalis-Institut du végétal ; ce sont les coopératives céréalières ; les coopératives animales. Est-ce que d'autres acteurs du territoire sont également rentrés à la suite dans le partenariat ? Est-ce qu'ils ont apporté eux aussi leur pierre à l'édifice en termes d'innovation que ce soit de l'innovation technique ou de l'innovation en termes de diffusion de cette expérimentation ? Je pense, en particulier, aux collectivités.

Nathalie Bigonneau
Tout à fait. J'ai cité les partenaires qui sont le noyau dur, ceux qui étaient là dès la genèse du projet et qui sont impliqués financièrement dans le projet, donc c'est important. Mais le cercle ne s'arrête pas du tout là et est bien plus large. On a associé autant que de besoin tous les partenaires dès lors recherchaient une compétence. Donc ça va me permettre de citer l'Institut de l'élevage, qui, évidemment a été associé dès le début, mais aussi les chambres d'agriculture, mais aussi d'autres partenaires du type CPIE Côtes de Vosges pour l'aspect environnement paysager.
Pour répondre à votre question sur les collectivités territoriales, elles ont évidemment amené une entrée un petit peu différente que tous ces autres acteurs qui sont, effectivement, plutôt agricoles. Elles ont soulevé des questions d'aménagement du paysage, d'économie d'énergie, d'économie de paille, d'économie d'eau, de santé et de sécurité au travail. Elles ont amené toutes ces problématiques-là qu'on aurait sûrement eues, mais peut-être pas de manière aussi marquée que si elles n'avaient pas été impliquées dans ce tour de table dès l'origine.

Yves Cariou
Au bout de cinq ans, quelles sont les conditions de réussite que vous retenez ? Si c'était à refaire, sur quoi vous insisteriez pour réussir un tel projet ?

Nathalie Bigonneau
Forcément, la convention signée est signée sur 10 ans. Ce qui, me semble-t-il, dans le monde en mouvement très rapide que nous a présenté Monsieur Giget, est un engagement des partenaires relativement fort parce qu'il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui font des plans d'entreprise à 10 ans. Que chacune des entreprises ait été capable de signer sur cette durée, c'était un volet fort et un vrai engagement.

Avec le recul, on aurait sûrement pu écrire encore mieux cette convention, mais ce qui était très fort quand même, c'est qu'on s'est mis d'accord sur les objectifs et les priorités. De fait, il est possible d'avoir des arbitrages qui sont les meilleures solutions et des solutions complexes et multifactorielles et non pas simplement des consensus parce qu'il faut faire plaisir à tous les acteurs.

Yves Cariou

Merci. On reviendra vers vous tout à l'heure. Je voudrais maintenant m'adresser à Philippe Meinrad. Vous aviez des terres pauvres en matière organique. Face à ce constat-là, vous n'êtes pas restés « les deux pieds dans le même sabot » et vous êtes lancés dans le compostage. Est-ce que vous pouvez nous raconter comment est venue cette innovation sur votre exploitation ? Et comment vous l'avez organisée ?

Philippe Meinrad

Effectivement, on a créé deux nouveaux métiers : le compostage et la méthanisation. Le premier, le compostage, nouveau métier, est parti d'un simple constat. Moi, j'ai des terrains qui sont très pauvres en matière organique. Donc, il y a une quinzaine d'années, j'ai abandonné le labour pour essayer de remédier un petit peu au problème. Et puis, en 2002, suite à quelques rencontres, je me suis rendu compte qu'en face de moi, les collectivités locales, essentiellement, avaient toutes une problématique de retraitement des déchets organiques. Je me rendais bien compte aussi que, pour remédier un peu à cet aspect agronomique lié au taux de matières organiques dans les sols, il fallait apporter soit du fumier que je n'avais pas, soit une autre source de matières organiques. C'est là, qu'avec un autre agriculteur, on a eu l'idée de créer un site de compostage. En même temps, on voulait faire quelque chose de concret par rapport à cette problématique agricole tout en apportant une réponse à la question de la gestion des déchets.

On a démarré en créant une structure de compostage, une SARL. On a répondu à un premier appel d'offres qui était lancé par une collectivité voisine et qu'on a obtenu. Là, on sait très vite rendu compte qu'on marchait un petit peu sur les plates-bandes de grands groupes soi-disant spécialisés dans le traitement des matières organiques et qui avaient d'autres moyens financiers que nous, et qui produisaient du compost, mais qui n'avait que le nom de compost, en fait. Donc on s'est dit : « la solution qu'on a est de faire du produit de qualité puisque le fil rouge de notre nouveau métier, c'est le retour au sol. S'il doit y avoir retour au sol, qui de mieux placé qu'un agriculteur pour gérer cette filière ». C'est là qu'est née l'idée de créer une association qui s'appelle Agriculteur Composteur de France (ACF), qui a 10 ans aujourd'hui. Ce besoin de créer cette association est arrivé très vite puisque vous imaginez que sur son territoire, avec de nouveaux métiers comme ça, on se retrouve vite un peu seul. On a vite besoin d'avoir des échanges et de trouver d'autres compétences. Donc on a créé l'association ACF avec cinq collègues. Aujourd'hui, on est une cinquantaine. En fait, on avait aussi besoin de créer un socle commun. Il y a trois conditions pour être adhérent à l'association : première condition, être agriculteur ; deuxième condition, avoir envie d'innover ; et troisième condition, avoir envie d'innover pour créer de nouveaux partenariats sur son territoire.

Comme on s'est aussi rendu compte qu'on avait une carte à jouer en termes de qualité par rapport au retour au sol, on s'est tourné vers l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (Ademe). Le premier chantier de l'association a été de rédiger une charte de bonnes pratiques du compostage. Puisqu'il fallait qu'on puisse montrer à nos clients et nos futurs clients – les collectivités locales, les professionnels dans le traitement des déchets ou des paysagistes – que s'ils s'adressaient à nous, ils s'adressaient aussi à une filière sûre et pérenne. Cette filière ne pouvait que durer si garantissait le retour au sol du produit final. Cette association s'est penchée sur ce chantier de rédaction de la charte de bonnes pratiques de compostage avec l'Ademe. Et chacun,

dans son territoire, démarrait d'autres initiatives, d'autres nouvelles expériences. En 2006, j'ai été chargé d'organiser l'assemblée générale de l'association en Alsace. Et, en fait, on a fait l'assemblée générale dans un autobus pendant qu'on se rendait en Allemagne pour aller visiter une installation de méthanisation.

Yves Cariou
Excusez-moi, Philippe. Avant de parler de la méthanisation, je voudrais revenir sur le compostage. Si je comprends bien, l'ACF, l'Association des Composteurs de France, c'est votre service Recherche et Développement pour vous agriculteurs ?
C'est là que vous allez chercher l'innovation chez vos collègues agriculteurs ? C'est là que vous confrontez vos idées et c'est là que vous créez cette charte avec l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (Ademe) pour vous démarquer sur la qualité et sur le retour au sol. Vous démarquer aussi vis-à-vis des gros groupes dont vous dénonciez tout à l'heure la mainmise notamment au moment du dépôt de votre permis de construire. Ça n'a pas été complètement simple ?

Philippe Meinrad
Tout à fait.

Yves Cariou
Là, on voit l'exploitation. On voit le service Recherche et Développement avec cette association au niveau national. Vous avez parlé de votre SARL, c'est-à-dire que votre plate-forme de compostage, c'est une autre société, ce n'est pas votre exploitation.
Et il y a un quatrième chaînon dont vous ne nous avez pas parlé et qui est la structure que, localement, vous avez créée avec d'autres. Est-ce que vous pouvez nous dire deux mots sur ce bureau d'études, sur ce service-là qui est aussi tout à fait intéressant ?

Philippe Meinrad
Effectivement, il faut expliquer un petit peu notre structure et notre organisation en interne. Entre 2002 et 2006, on a créé cinq sites de compostage. Aujourd'hui, chaque site de compostage a sa propre entité juridique : c'est une SARL, en général, gérée par un agriculteur. Moi-même, je suis gérant d'un site de compostage et cogérant d'un autre site avec un autre agriculteur.
Nouveau métier, nouvelles règles, nouvelles façons de procéder. Il se trouve que, moi, je suis agriculteur et je ne maîtrise pas tout, je n'ai pas toutes les compétences, mes collègues non plus. Donc on s'est dit : « on a besoin de compétences ». Traiter les déchets, ça veut dire déjà être une installation classée pour la protection de l'environnement. Dans les déchets qu'on traite, il y a des déchets végétaux, mais il y a également des boues de stations d'épuration, enfin des déchets un petit peu plus complexes, pour lesquels on est confronté à des réglementations un peu plus complexes également. Donc on a décidé de se doter de moyens humains. Il a fallu trouver une organisation, en tout cas pour notre structure Agrivalor afin de bien organiser et bien gérer ces moyens humains. On a cinq sites de compostage.

Yves Cariou
Sur le département ?

Philippe Meinrad
Sur le département chacun a ses propres salariés qui sont, en général, des conducteurs d'engins. Et on a créé une structure centrale qui s'appelle Agrivalor, qui est également une SARL, mais dans

laquelle chaque structure de traitement est actionnaire. Dans cette structure centrale, on retrouve un service administratif avec des secrétaires et une comptable, un bureau d'études avec trois ingénieurs en environnement qui sont chargés, eux, de valider l'acceptation de tous les déchets organiques qui vont transiter sur nos sites. Ça veut dire faire des analyses auparavant pour vérifier, par exemple, dans le cas des boues, que les teneurs en métaux lourds soient conformes à un retour au sol. Tout ce qu'on traite et tout ce qu'on transforme retourne dans nos champs ou les champs de nos voisins qui sont souvent des amis et avec qui, en tout cas moi, j'ai bien envie de rester ami. Il nous arrive très fréquemment de refuser des lots de boues de stations d'épurations qui ne sont pas conformes et que la collectivité est obligée d'envoyer à l'incinération.
On retrouve notre bureau d'études dans cette structure centrale. On a également une personne qui s'occupe de la partie commerciale puisqu'à ACF, on a créé une marque qui s'appelle « Planète Terre », qui nous appartient, et, à travers laquelle, on valorise aussi les produits qu'on fabrique sur nos sites de compostage. Les frais de fonctionnement de la structure centrale sont refacturés à chaque entité de traitement suivant une clé de répartition qu'on met au point chaque début d'année.

Yves Cariou
Si je récapitule, on voit bien l'exploitation agricole, la SARL, vos collègues qui ont les cinq plates-formes de compostage en SARL, la structure Agrivalor au niveau départemental qui mutualise un service commercial. Et puis la cellule Recherche Développement qui, elle, est au niveau national.

Philippe Meinrad
C'est exactement ça.

Yves Cariou
Donc 4 étages, une fusée à quatre étages. Et comme tous les gens innovants, vous allez vite, donc vous vouliez nous parler de ce voyage en Allemagne puisque vos assemblées générales, vous ne les faites pas au siège de la fédération du Crédit Agricole, vous les faites dans un bus, ce qui est assez original.

Philippe Meinrad
On a créé quelques règles de fonctionnement pour l'association ACF : au minimum cinq rencontres par an ; ces rencontres se font obligatoirement chez un adhérent puisque c'est là qu'on voit les choses et c'est là qu'on voit ce qu'il se passe ; pendant les rencontres, il y a une règle, ça s'appelle le tour de table. C'est pour moi la partie la plus enrichissante des rencontres. Puisque, pendant ce tour de table, chacun expose ses difficultés et ce qui a bien marché dans sa région pour pouvoir donner des idées à d'autres. On parle de prix de traitement des déchets, de marché qui s'écroule, de nouvelles opportunités à saisir. C'est très, très riche et c'est comme ça aussi qu'on se nourrit. Et il y a un aspect convivial aussi qui est très, très important dans ces rencontres puisque, finalement, on est ni plus ni moins qu'une grande famille.
Je reviens sur cette assemblée générale. J'avais envie d'aller voir une installation de méthanisation en Allemagne parce que j'en avais entendu parler. Il a suffi que j'évoque l'idée lors d'une rencontre précédente pour que tous mes collègues me motivent pour y aller. Donc, on a effectivement fait l'assemblée générale dans le bus pour ne pas perdre trop de temps. Pendant le retour, je me suis dit : « Ce n'est quand même pas possible qu'en Allemagne, en 2006, il y ait déjà plus de 4000 installations de méthanisation qui fonctionnent ». Alors qu'en France, je pense, qu'à cette époque-ci, il y en avait peut-être cinq, même pas, qui fonctionnaient. Et je me suis dit : « on n’est quand même pas plus bête que nos voisins ».
Il se trouve qu'en même temps, deux ou trois mois auparavant, j'avais démarré une

expérimentation de compostage de déchets alimentaires issus de cantines scolaires. Suite à une visite d'élèves sur le site de compostage, on a eu l'idée, avec la professeure de Sciences et Vie de la Terre, de mettre en place une expérimentation de compostage des déchets issus du tri des retours d'assiette. Certains élèves étaient chargés de suivre l'expérimentation. Je me suis dit : « Si on fait ça avec le collège, pourquoi ne pas le faire avec le lycée ? Pourquoi se cantonner à notre territoire et ne pas aller voir la ville voisine ? » Sur notre collectivité, à l'époque, on payait la poubelle au poids. Vous imaginez que ce qui pèse le plus lourd dans une poubelle, ce sont souvent les déchets organiques. Donc on est allé voir les restaurateurs locaux qui jetaient tous les déchets de préparation de cuisine et on leur a dit : « on peut vous proposer une nouvelle solution. Ça ne vous coûtera pas plus cher et vous faites un geste pour l'environnement ». On avait la possibilité de dire que ça ne coûtait pas plus cher puisque, eux, savaient exactement ce qu'ils payaient vu que tout était pesé.
Quand on est revenu de cette visite d'installation de méthanisation, je me suis dit : « mais, c'est exactement ce qu'il faut faire ». Tous ces déchets qui sont jetés, brûlés, en général, c'est une source de matières organiques, une source d'éléments fertilisants. Le lendemain du retour, je suis allé voir un voisin qui est, aujourd'hui, mon associé dans l'activité de méthanisation et qui s'appelle René. Il est un des rares éleveurs laitiers du secteur puisque nous, c'est essentiellement des céréales. Je lui ai proposé de réfléchir ensemble à une installation de méthanisation. Il se trouve que, dans les semaines qui ont suivi, il y a eu une révision des tarifs de rachat de l'électricité issue de la méthanisation donc tous les ingrédients étaient là pour faire « prendre la mayonnaise ».

Yves Cariou
En deux mots, aujourd'hui, l'usine tourne ? Est-ce que vous pouvez nous la décrire très rapidement ?

Philippe Meinrad
Alors aujourd'hui, l'usine c'est une petite usine à gaz quand même. On est trois agriculteurs associés. On traite 30 000 tonnes de déchets organiques par an. Un tiers des déchets provient de l'agriculture et de la viticulture. Il y a 6000 tonnes de lisier, 1000 tonnes de petit lait puisque tout le lait de l'élevage de René est transformé en fromage sur la ferme. On réceptionne également des marcs de raisin puisqu'on est au pied du vignoble et que les viticulteurs en ont assez d'aller uniquement en distillerie pour retraiter leurs sous-produits. Tout cela représente à peu près 10 000 tonnes par an. Les 20 000 tonnes restantes, ce sont des déchets qu'on collecte en industrie agroalimentaire, des sous-produits de fabrication, des ratés de fabrication. On a mis en place un service de collecte auprès des supermarchés. J'avais rencontré, à l'époque au Salon de l'agriculture, la responsable environnement de chez Mc Donald's avec qui on a très vite trouvé un terrain d'entente. On collecte aussi les restaurants Mc Donald's du secteur. On développe au niveau des collèges et des lycées. En fait, on a mis en place un service de collecte et de traitement de déchets organiques.

Yves Cariou
Donc un service d'économie circulaire ?

Philippe Meinrad
C'est ça.

Yves Cariou
Vous récupérez les déchets quels qu'ils soient, dans une certaine mesure évidemment, mais d'où

qu'ils viennent, je veux dire, des collectivités, de l'industrie, etc., que vous mettez dans le digesteur qui produit de l'électricité.

Philippe Meinrad

Le digesteur va produire du biogaz. Ce biogaz est le carburant d'un moteur. Le moteur, quand il tourne, entraîne une génératrice qui produit de l'électricité. Cette électricité est réinjectée directement dans le réseau ERDF et est vendue à EDF. Dans notre cas, on produit 1400 kW électrique en instantané, ce qui correspond à peu près aux besoins de 10 000 habitants.

Le moteur, quand il tourne, il faut le refroidir. Quand on le refroidit, on va produire de la chaleur. L'idéal est de savoir la valoriser. Nous avons eu la chance de pouvoir créer un partenariat avec le groupe Lucien Barrière qui possède un établissement à 1 km de chez nous. À l'époque, quand on a démarré le projet, c'était juste des machines à sous. Au moment où nous réfléchissions au projet de méthanisation, eux avaient en projet la construction d'un hôtel avec de la balnéothérapie et des installations de spa. J'ai rencontré les gens de Paris en expliquant la méthanisation, qu'on pouvait chauffer de la balnéothérapie et des spas. Je pense qu'ils m'ont pris pour un charlatan. Six mois après, il m'a rappelé et il m'a dit : « Finalement, ton idée, elle est peut-être pas mal. On pourrait se revoir ». Donc on les a rencontrés à nouveau et, aujourd'hui, c'est nous qui chauffons l'hôtel, la balnéothérapie et puis les installations de spas. On chauffe également la fromagerie de René, c'est-à-dire trois maisons qui sont sur l'exploitation agricole. Et on a également installé un sécheur à foin pour sécher du foin en été. Du coup, René sèche de la luzerne qu'il a achetée auparavant en Italie.

Quand on a de l'énergie, ça donne aussi des idées. Et des idées, on en a encore plein, mais on va déjà faire correctement tout ce qu'on a mis en place. Quand je reprends tout le réseau qu'on a créé, aujourd'hui, on revalorise 80 000 tonnes de déchets organiques par an, ce qui représente pour la région Alsace pratiquement plus d'un tiers. Et enfin on a créé 45 emplois.

Yves Cariou

Très bien. On reviendra vers vous tout à l'heure et vers cette expérience très intéressante de création de valeur, de création d'emplois à partir de ce qui pouvait sembler être des déchets.

Question usine à gaz et culture du voyage, Fermes de Figeac s'y entend bien. Laurent, Fermes de Figeac, c'est une coopérative d'approvisionnement. Votre métier, c'est de vendre ce dont les éleveurs ont besoin et vous allez faire du solaire. Qu'est-ce qui vous est passé par la tête ce jour-là?

Laurent Causse

Par la tête, je ne sais pas. C'est vrai qu'au niveau de la petite coopérative de la Sicaseli qui aujourd'hui s'appelle Fermes de Figeac, vu de l'intérieur, il y a beaucoup de choses qui se passent à côté de nos métiers traditionnels. Les idées foisonnent et les activités aussi. L'autre constat que je fais, c'est que l'on est une petite coopérative. Notre zone d'intervention, c'est cinq cantons dans le Lot donc ce n'est pas grand. On est dans un environnement où, effectivement, à côté, il y a de grosses entités coopératives qui sont aussi intéressées par notre zone d'intervention. Aujourd'hui, la coopérative existe, c'est donc qu'elle a pu s'adapter, elle a pu innover et son équilibre financier n'est pas si mauvais. Toutes ces activités nouvelles, le fait que cette coopérative existe toujours dans un contexte qui pousse quand même à la concentration des entités, n'est pas le fruit du hasard. Il est quand même guidé par un fil directeur qui est fondé sur une vision et des valeurs portées par le conseil d'administration et la direction de la coopérative. Les agriculteurs et les administrateurs sont très attachés à une structure qui va impacter significativement son territoire en termes économiques parce qu'ils pensent qu'il ne peut pas y avoir d'agriculture sans un tissu d'entreprises économiques dynamiques et vice et versa. C'est toutes ces valeurs qui sont le fil directeur pour toutes ces nouvelles activités.

En 2008, quand on a créé le service énergie, notre innovation a consisté à saisir l'opportunité qu'il

y avait sur le photovoltaïque avec la nouvelle réglementation sur la tarification. Cette innovation a consisté à trouver une forme d'organisation qui permette au plus grand nombre de profiter de cette innovation technologique. En soi, c'est l'articulation entre une innovation technologique et une innovation sociale qui est l'intérêt du système. Et tout cela est cohérent par rapport à nos valeurs et notre volonté de participer à un développement économique du territoire.
Comme mon voisin, toute l'histoire a démarré par un voyage du conseil d'administration en Allemagne en 2006. On n'a pas fait de conseil d'administration ou d'assemblée générale dans le bus, mais on a bien travaillé. On est allé à Fribourg et là, vraiment, on a vu sur des choses très étonnantes, qui nous ont réellement impressionnés. On a notamment rencontré un agriculteur qui récupérait les calories de son tank à lait pour chauffer de l'eau. Il avait également mis des panneaux thermiques pour compléter ce chauffage de l'eau. Sur son bâtiment, il avait des panneaux photovoltaïques et il commercialisait de l'électricité. Il était également membre d'une coopérative villageoise qui gérait un parc éolien. Il se chauffait avec du bois qu'il exploitait lui-même. Et son voisin avait une unité de méthanisation. Il avait même vendu les vaches afin de pouvoir se lancer dans cette activité. Ça a été vraiment une révélation.

Yves Cariou
Quand vous revenez de Fribourg, plutôt que de faire comme certains auraient pu faire, vendre des panneaux solaires aux adhérents, vous dites : « Nous avons des valeurs. On croit à la coopération. Il faut que chacun puisse avoir accès au photovoltaïque ». Là, vous montez un dispositif innovant. Est-ce que vous pouvez nous expliquer comment a été créé ce parc photovoltaïque ? Sur quelles valeurs ? Et, concrètement, comment ça fonctionne d'un point de vue économique, financier, organisationnel ?

Laurent Causse
Quand on est revenu de Fribourg, on s'est dit : « Il y a des choses à faire. Notre territoire rural dispose d'énergies et de ressources qu'il faut valoriser ». Et le photovoltaïque a été le premier thème qu'on a essayé de travailler. D'ailleurs, pour essayer de mieux comprendre cette technologie, on l'a installée sur un de nos magasins. On a installé la première centrale photovoltaïque de Midi-Pyrénées. À partir de là, effectivement, on s'est dit : « On a des adhérents. Ils ont des bâtiments. Ça doit les intéresser. Est-ce qu'on peut tout simplement faire un groupement d'achat et commercialiser le photovoltaïque au niveau de la coopérative au même titre que d'autres produits ? » On s'est vite rendu compte que ce n'était pas le moyen pour diffuser cette technologie même si, quelque part, il y avait, effectivement, un peu de chiffres d'affaire à réaliser au niveau de la coopérative en terme de commercialisation. C'est là qu'on a entendu parler d'une expérience qui était conduite par nos voisins aveyronnais. On est allé les voir et on a discuté avec eux. On s'est dit : « C'est ça qu'il faut réaliser ». On a proposé ce montage et on l'a finalisé pour arriver à quelque chose de plus abouti au bout de deux ans.
Le montage est assez simple : les agriculteurs propriétaires de bâtiments agricoles, et qui sont favorables pour le photovoltaïque, deviennent actionnaires d'une société. C'est cette société qui porte l'investissement en photovoltaïque et qui vend l'électricité à EDF. Une fois déduites des charges d'entretien et de gestion de l'entreprise, elle retourne le fruit de cette vente aux associés de la structure sous forme de loyer et sous forme de dividendes. Le modèle a été terriblement efficace. Au départ, lorsqu'on avait pensé à un groupement d'achat, on était parti sur une dizaine de bâtiments. En très peu de temps, on a étudié près de 400 projets, à tel point que l'investissement qui était prévu dépassait vraiment notre capacité de gestion. Donc on a été obligé d'introduire des critères techniques pour limiter quelque peu le nombre de bâtiments. Ceci dit, c'est quand même la plus grosse opération collective qui a été réalisée en France.

Yves Cariou
Aujourd'hui, combien de bâtiments et de panneaux solaires ?

Laurent Causse
Il y a eu en tout près de 200 bâtiments installés pour environ 6 hectares de panneaux photovoltaïques et 7 MW de puissance installée, et tout cela sur 110 exploitations agricoles.

Yves Cariou
Mais monter une société par actions simplifiée (SAS), ce n'est pas très coopératif ? Ils sont où les principes mutualistes ?

Laurent Causse
Le principe mutualiste, c'est déjà, par définition, le fait d'avoir tout regroupé, ce qui a permis de mutualiser toutes les charges. En termes d'efficacité économique, on a pu avoir des économies substantielles à tous les niveaux. Au niveau de l'achat, d'abord. Au niveau de l'installation, ensuite. Aujourd'hui, on a imposé, notamment, aux fournisseurs de travailler le plus possible avec des entreprises locales pour garder cette plus-value localement. Également, aujourd'hui, la mutualisation s'exprime à travers la maintenance. On a un système de maintenance qui est très efficace, très réactif, bien plus que ce qu'on aurait pu avoir avec le fournisseur. Et, enfin, en termes de retour financier pour les adhérents, c'est quand même très intéressant et bien au-delà de ce qu'on constate lorsque l'agriculteur s'engage seul dans cet investissement.

Yves Cariou
Donc, concrètement, le retour financier sur le territoire, une année ensoleillée ?

Laurent Causse
En moyenne, sur 20 ans, il faut considérer qu'il reste sur le territoire autour de 2 millions, 2,5 millions de plus-values.

Yves Cariou
Cette plus-value va être répartie, la aussi, de façon mutualiste non pas en fonction de la production, mais en fonction du mètre carré installé ?

Laurent Causse
Voilà, au prorata de la puissance installée.

Yves Cariou
Cet argent-là, il sert aussi – vous l'avez signalé – à financer des emplois locaux pour la maintenance et puis constitue peut-être aussi un retour sur la coopérative elle-même et sur le service énergie ?

Laurent Causse
Effectivement, toute l'ingénierie de développement mobilisée sur ce projet a été rémunérée dans le cadre de l'investissement. Avec du recul, on n'aurait pas pu avoir cette marge pour la coopérative sans cette organisation collective. C'est quelque chose qui est très positif pour la structure. Aujourd'hui, c'est une forme d'organisation collective qui nous permet d'entrevoir d'autres projets sur d'autres énergies renouvelables.

Yves Cariou
En termes de projet, l'idée est d'impliquer plus de parties prenantes, dont parlait Marie Delefortrie

tout à l'heure, et d'associer d'autres acteurs que les seuls agriculteurs et leur coopérative ?

Laurent Causse
Voilà. C'est vrai que le photovoltaïque a pu se construire entre la coopérative et les agriculteurs seuls. Dès qu'on touche à d'autres sujets que ce soit l'éolien, le bois voire la biomasse, on se rend compte qu'on est obligé de faire intervenir d'autres acteurs et notamment les collectivités. C'est là tout un travail qu'on mène aujourd'hui avec elles, avec ces parties prenantes, pour définir et proposer aux territoires une action sur ces nouvelles énergies.

Yves Cariou
Je me retourne vers vous, Madame Bigonneau. Sur ce rapport aux collectivités, est-ce que ça n'a pas été difficile de travailler avec les collectivités, avec un Centre permanent d'initiatives pour l'environnement (CPIE) ? Comment ça s'est passé ? Est-ce que c'est dans la culture d'Arvalis ?

Nathalie Bigonneau
Non, ce n'est pas forcément dans la culture ou, en tout cas, dans les fondations d'Arvalis. Ceci étant dit, ça n'a pas été difficile parce qu'elles avaient leurs problématiques, leurs exigences. De notre côté, dans la convention entre les coopératives et Arvalis, nous avions défini une règle qui stipulait qu'on intégrait toute innovation à partir du moment où on avait une chance d'avoir un retour sur investissement. Donc on écoutait leurs exigences à partir du moment où c'était faisable. Par exemple, ils avaient forcément une problématique relativement forte par rapport au bois et au fait d'intégrer le plus possible de bois dans le bâtiment, notamment par rapport à la filière bois en Lorraine où il y a sûrement aussi des choses à faire. De fait, on a essayé de trouver la meilleure solution et donc le meilleur résultat possible pour en intégrer un maximum tout en restant sur des coûts transposables pour une exploitation normale. Si on avait écouté la totalité de leur cahier des charges, on serait arrivé à des choses complètement irréalistes pour un éleveur. De fait, en ayant défini la faisabilité pour un éleveur, on a trouvé la meilleure réponse possible qui intégrait du bois, mais pas uniquement et qui a permis de satisfaire tous les acteurs, que ce soient les acteurs du territoire qui voulaient valoriser la filière bois ou les acteurs de l'élevage qui voulaient aussi avoir un élevage rentable.

Yves Cariou
La confrontation des intérêts des uns et des autres permet là aussi de progresser y compris avec des acteurs qui ne sont pas vos partenaires habituels, notamment les collectivités.
Philippe Meinrad, comment ça se passe avec les collectivités qui pèsent leurs déchets ? Est-ce que c'est pour vous différent, plus difficile de travailler avec elles que de travailler avec un casino ou un paysagiste ? Comment vous gérez ces partenariats qui sont très importants dans votre projet ?

Philippe Meinrad
Effectivement, autant le compostage que la méthanisation sont des activités qui reposent essentiellement sur les partenariats qu'on réussit à mettre en place sur notre territoire. Donc c'est très important.
Il y a un aspect de confiance qui se met en place sur le territoire, notamment par rapport aux élus qui étaient à la recherche de solutions, qui se retrouvaient souvent face à des monopoles qu'ils ne maîtrisaient pas du tout. Nous, on a pris l'engagement de développer des activités sur leur territoire. Je leur dis souvent : « Aujourd'hui, j'ai ma compostière qui est là. Si un jour, il devait y

avoir un problème, j'ai mon exploitation agricole qui est à côté. Je ne vais pas me sauver comme le directeur général d'une grosse boite, ailleurs en France. S'il y a un problème, on résout le problème, on trouve des solutions ensemble ». Cela crée des liens de confiance également.
Et il y a toujours ce fil rouge, pour nous, qui est la finalité de la filière qu'on a mise en place, le retour au sol. Aujourd'hui, tous nos partenaires nous font confiance parce qu'on sait aussi leur montrer qu'on maîtrise cet aspect retour au sol et que, pour nous, c'est absolument primordial parce qu'il est hors de question que je pollue mes sols. Ça donne aussi une pérennité et une vue à plus long terme sur les filières qu'on met en place.

Yves Cariou
Vous insistez, comme Madame Bigonneau, sur la question du long terme. Le temps des élus, c'est le temps de l'élection quand même. Comment ils voient ce long terme dont vous soulignez l'importance en tant qu'agriculteur et dont vous soulignez, Mme Bigonneau, l'importance dans la construction du conventionnement et du partenariat ? Est-ce que ce n'est pas difficile ?

Philippe Meinrad
Si, c'est difficile. Je prends l'exemple du casino. On a signé un contrat sur 15 ans, c'est difficile, mais c'est faisable. Le partenariat s'inscrit dans le long terme à partir du moment où c'est gagnant-gagnant sinon ce n'est pas possible de faire un partenariat. Aujourd'hui, les collectivités locales savent que si elles nous confient leurs déchets, ça a un coût, évidemment, mais c'est moins cher que ce qu'elles payaient avant. Maintenant, ça reste un coût quand même.
Si je prends l'exemple des déchets végétaux qu'on traite aujourd'hui, on a aussi mis en place avec les collectivités partenaires des retours. C'est-à-dire que je composte les déchets verts de la commune voisine. En retour, les services techniques ont à disposition du compost pour faire le fleurissement des parterres, par exemple. Il n'y a pas que l'économique. Il y a le retour directement sur le territoire et les emplois qu'on peut aussi créer et c'est important.

Yves Cariou
Laurent, dans les futures relations sur l'éolien ou sur la filière bois, quel est l'avis des collectivités sur le fait de travailler avec une coopérative, avec un acteur économique ? Ça les inquiète ?

Laurent Causse
En l'occurrence non parce que les collectivités ont bien conscience de leurs limites en termes de gestion de projet. Donc elles sont tout à fait ouvertes à l'idée d'avoir un partenariat avec la coopérative voire avec d'autres acteurs du territoire, c'est-à-dire des habitants ou d'autres entreprises.
Aujourd'hui, notre préoccupation est de trouver des formes juridiques qui permettent aux collectivités d'être associées parce que, pour nous, c'est important d'avoir ce partenariat. C'est une façon de crédibiliser les projets. Comme vous le savez tous, les projets éoliens, par exemple, ne sont pas simples à réaliser. Ça crée beaucoup de tensions sur le territoire. À un moment donné, il faut que les collectivités puissent être parties prenantes de ces discussions et de ces échanges. Donc il faut trouver des modèles juridiques qui permettent leur participation sans compromettre les équilibres et la gouvernance d'un projet qui reste malgré tout économique.

Yves Cariou
Vos valeurs coopératives et l'ingénierie coopérative que vous utilisez depuis des années avec vos adhérents qui sont des agriculteurs, est-ce qu'on peut dire que vous les mettez maintenant

concrètement au service du territoire, des collectivités et des autres acteurs du territoire sur de nouveaux projets ?

Laurent Causse
Oui, tout à fait. Je peux prendre l'exemple du bois. Le Lot a une histoire, a été un peu en avance en termes de valorisation du bois énergie. Le Conseil général a créé depuis plusieurs années des réseaux de chaleur qui fonctionnent et permettent de provisionner en chaleur des collectivités, des structures publiques. Mais on s'aperçoit aujourd'hui que, comme il y avait les subventions en général, les investissements réalisés n'ont pas été suffisants. Et, en termes d'entretien, ce sont des choses qui coûtent très cher. En fait, le bois, c'est la variable d'ajustement du projet et des équilibres économiques. Donc on a souhaité proposer aux différents acteurs et aux différents partenaires du territoire notre façon de travailler, notamment une forme coopérative dans laquelle on va trouver à la fois les utilisateurs de la chaleur et à la fois les producteurs de bois. L'idée, c'est de les mettre ensemble pour créer une filière qui soit viable économiquement et qui permette à chacun d'y trouver son compte. C'est-à-dire, l'utilisateur doit payer ses calories moins chères que les énergies fossiles et le producteur de bois doit avoir suffisamment de rémunérations pour justifier de revenir en forêt dans des conditions souvent difficiles. Mais, pour arriver à cela, il faut effectivement un partenariat très divers qui va associer des collectivités, des producteurs, la coopérative, des intermédiaires voire des artisans et voire des associations d'insertions qui peuvent jouer leur rôle dans ce montage-là.

Yves Cariou
Comme vous avez su le faire, Philippe, en Alsace. Il nous reste quelques minutes si vous avez, je n'en doute pas, des questions à poser à nos intervenants. Je dis bien quelques minutes, parce que nous sommes tous impatients d'écouter l'analyse de Philippe Lacombe.

Bernard Courtois
Merci infiniment pour ces témoignages qui sont, sûrement pour la plupart d'entre nous, des témoignages de confiance en l'avenir. Je voudrais, si vous permettez, vous poser deux questions aux unes et aux autres.
La première question, c'est lorsque vous avez établi vos projets, quand vous avez créé vos structures, vous avez établi des comptes prévisionnels. À l'heure où vous vous exprimez, quel est le résultat par rapport aux comptes prévisionnels ? Autrement dit, est-ce qu'on peut confirmer l'optimisme que vous avez eu et l'esprit d'entreprise que vous avez manifesté ?
Pour la deuxième question, je voudrais m'adresser à Monsieur Meinrad. N'y a-t-il pas, en fait, concurrence dans la ressource de matières premières entre la méthanisation et le compostage ? Est-ce que vous avez bien fait le tri entre ce qui pouvait être valorisé par le compostage et ce qui pouvait être valorisé par la méthanisation ?

Yves Cariou
Donc est-ce que c'est le jackpot de travailler avec un casino Philippe ?

Philippe Meinrad
En matière d'approvisionnement en déchets, c'est un travail de tous les jours puisque nos gros estomacs ont faim tous les jours. Vous parliez de concurrence entre les deux filières. Chez nous, au niveau local, personnellement, on n'a aucun intérêt de déshabiller Paul pour habiller Pierre, ça, c'est sûr, puisqu'on est impliqué dans les deux filières. On réserve les déchets végétaux et les boues de stations d'épuration à la filière de compostage. Et on privilégie tout ce qui est déchet de l'industrie agroalimentaire, invendus de supermarchés et autres à la filière de méthanisation. Alors

pourquoi ? Le compostage : le bois, tout ce qui est riche en lignine, ça se dégrade très mal dans un estomac, donc autant le composter. Avec les boues de stations d'épuration, on a les plans d'épandages qui sont établis via la filière de compostage et on souhaite continuer comme ça.
L'autre catégorie de déchets, qui sont souvent des déchets un petit peu plus spécifiques d'un point de vue sanitaire et hygiène, pour lesquels il faut des moyens techniques un peu différents, on a préféré la filière de méthanisation. Ça va dans le sens de ce qui est demandé en termes de production d'énergie renouvelable. Mais, également, c'est une orientation du Grenelle de l'environnement, c'est-à-dire trouver de nouvelles voies de valorisation des déchets organiques pour éviter l'incinération et la mise en décharge.

Yves Cariou
Et par rapport à vos business plans, que ce soit sur le compostage ou sur la méthanisation ?

Philippe Meinrad
Sur le compostage, on va dire qu'ils ont été à peu près maintenus les cinq premières années. Ensuite, c'est descendu un petit peu. C'est pour cela qu'on s'est plus orienté aussi en même temps, et plus, sur la valorisation des produits qu'on fabriquait en sortie de filière. Il faut aussi toujours savoir s'adapter.
En revanche, concernant la méthanisation, ça n'a absolument rien à voir. Je m'explique. On a fait des business plan pour les études de faisabilité pour les banquiers, évidemment. Aujourd'hui, ça n'a absolument rien à voir avec ce qu'on fait. Ça fait à peine 1,5 an qu'on a démarré. On avait prévu deux emplois, deux salariés sur notre site de méthanisation, on en a huit. Je dirais que ça va dans le bon sens aussi parce que l'activité collecte s'est plus développée que prévu.
En revanche, il y a des sous-produits de l'industrie agroalimentaire qu'on avait mis dans le business plan en tant que ressource, c'est-à-dire qu'on facturait le traitement. Alors qu'aujourd'hui on l'achète, ça va très vite. Et nous, on a la malchance, dans ce cas-là, d'être trop près de l'Allemagne puisque les Allemands vendent l'électricité beaucoup plus chère que nous donc viennent nous prendre une partie de la ressource. C'est un peu difficile à gérer aussi.

Yves Cariou
Concrètement, vous gagnez de l'argent ou vous en perdez ?

Philippe Meinrad
Alors, concrètement, aujourd'hui, avec la méthanisation, on se donne un salaire. Parce que, quand il faut se lever trois fois dans la nuit, le bénévolat ne tient pas longtemps. On paye les salaires de nos salariés. Et, pour le moment, on démarre donc on est en déficit, mais on espère bien pouvoir sortir des dividendes d'ici 2 – 3 ans.

Yves Cariou
Oui, c'est tout récent. 2012, le démarrage ?

Philippe Meinrad
Voilà. C'est du travail, enfin, ce n'est pas gagné d'avance. Pour revenir sur la notion de contractualisation, aujourd'hui on s'adresse notamment à des industriels avec qui il est hors de question de signer un contrat sur plus de deux ans.

Yves Cariou
Laurent, le solaire, ça va ?

Laurent Causse
Ça va, sauf cette année. L'une des caractéristiques des énergies renouvelables, c'est que le niveau des investissements est très important.

Yves Cariou
Combien de millions, le parc photovoltaïque ?

Laurent Causse
Le parc solaire a coûté 34 millions d'euros. Mais sur le projet éolien, sur lequel on travaille en partenariat avec Valorem, c'est 23 millions. La méthanisation, c'est également très cher. Lorsque l'on a construit notre business plan pour le solaire, d'abord, on n'avait pas trop de recul sur cette technologie. Ensuite il fallait que le dossier soit « bancable », donc on a été relativement prudent. Donc aujourd'hui, on a de très bonnes surprises.
Ce qui est intéressant à noter, c'est que, unanimement, le conseil d'administration de la structure, qui est composé uniquement d'agriculteurs, a décidé de diviser en trois ces nouvelles ressources : un tiers directement distribué aux associés ; un autre tiers pour servir de réserve au cas où il n'y a plus de soleil ; et le dernier tiers pour servir de levier pour encourager de nouveaux projets. C'est ce dernier volet qui nous permet aujourd'hui d'envisager des investissements sur une diversification en termes d'énergie renouvelable.

Yves Cariou
Il n'y a pas besoin de se lever la nuit sur le solaire contrairement à la méthanisation. Madame Bigonneau, vous, votre problème est plus de produire des références, mais on a bien senti dans votre propos l'attachement à l'économie et votre souci d'expérimenter des choses qui soient transposables dans la vraie vie, c'est-à-dire sur les exploitations agricoles. Est-ce que vous avez eu des surprises sur vos références au niveau économique ?

Nathalie Bigonneau
En fait, on a deux business plans. Vous avez compris qu'on a coupé le bâtiment en deux, c'est-à-dire une partie expérimentation et une partie application. On a donc deux objectifs différents. En ce qui concerne la partie application, très clairement, on vise à gagner de l'argent si possible, ou au moins être à l'équilibre. Au bout de cinq ans, on va dire qu'on paye la main-d'œuvre, en moyenne sur les cinq années donc, on est à l'équilibre.
Et puis en ce qui concerne la partie expérimentation, on accepte de dépenser de l'argent. On avait dit, dès le début, qu'on acceptait de dépenser de l'argent parce que qui dit produire des références, qui dit innover, dit accepter de prendre un peu de risque financier, comme disait Hubert Garaud lors du précédent tour de table. Un risque qu'on a calculé, maîtrisé et donc quantifié, et qu'on essaye de respecter.
On a donc deux objectifs différents. Sur l'expérimentation, on souhaite être ambitieux, d'où aussi l'intérêt de s'engager dans le long terme puisqu'on voulait éviter que les partenaires quittent le navire dès qu'on dépensait un peu d'argent la première année. Mais on a maîtrisé ce risque-là. Et, sur l'autre partie, en revanche, on a les mêmes objectifs que des entreprises économiques qui veulent équilibrer leurs comptes voire gagner un peu d'argent.

Yves Cariou
On va prendre une dernière question.

Pierre-François Bernard, fruitière du Doubs et du Jura, fédération des coopératives laitières.

Bonjour. Deux constats rapides :
– Premièrement, on n'est plus dans la recherche développement, mais bien dans de la transformation sociale et de l'innovation sociale. De fait, le rôle des acteurs est primordial ;
– Deuxièmement, le territoire devient important – et je ne suis pas forcément d'accord avec le titre parce qu'on est quand même dans de la coopération et pas dans de la collaboration. On est dans la coopération territoriale – et le territoire devient un laboratoire d'innovation sociale.
– Ma question par rapport à ces deux constats – on est plutôt dans des filières qui marchent bien, nous, avec des AOC. Est-ce que vos filières, vos process métiers étaient générateurs de plus-values ? Et est-ce que ces innovations étaient une réponse ou non à la non-valorisation des process métier ? Sous-entendu, est-ce qu'on arrive à innover quand des process métier et des filières marchent bien ? Et deuxième question, au-delà des pionniers que vous avez été, est-ce que vous arrivez à diffuser ? Comment on diffuse ces innovations ? Comment on emmène les gens au-delà des pionniers ?

Yves Cariou
Laurent, sur le territoire de Fermes de Figeac, il n'y a pas d'AOC, territoire d'élevage. On ne peut pas dire que ce soit florissant d'un point de vue économique. Ça ne vous empêche pas d'innover.

Laurent Causse
Non, au contraire, je pense que les agriculteurs sont, en règle générale, en attente par rapport à tout ça. Cette technologie photovoltaïque, c'est évidemment un complément de revenu. Aujourd'hui, lorsqu'on parle des autres énergies renouvelables, il y a également une attente de ce côté-là de façon à pouvoir valoriser toute cette ressource qui est disponible sur le territoire.
En termes de diffusion, c'est vrai qu'on a passé beaucoup de temps à réaliser le projet. En revanche, on a reçu beaucoup de groupes d'agriculteurs. À partir de cette expérience, il y a au moins une dizaine d'autres projets qui ont été réalisés.

Yves Cariou
C'est fou le nombre d'assemblées générales qui se font dans les bus. Philippe, je reviens vers l'association des Composteurs de France et vers l'association des Méthaniseurs de France. Ça diffuse ?

Philippe Meinrad
En pratique, on a démarré le financement de l'association des Agriculteurs Composteurs de France via des fonds pour réaliser un guide pratique du compostage en collaboration avec Trame. Donc c'est de la diffusion. Aujourd'hui, l'objectif principal de l'association des Agriculteurs et Méthaniseurs de France est d'accompagner le développement de la filière méthanisation en France tout comme on l'a fait pour le compostage. C'est d'accompagner cette filière de manière à ce que l'agriculture reste maîtresse à bord. Pour nous, il est absolument primordial que l'agriculteur reste l'acteur dans la filière, que ce soit la filière de compostage dans notre cas ou la filière de méthanisation puisque c'est un nouveau rôle à jouer et à prendre sur le développement du territoire. Souvent, on me dit : « toi, en fait, t'es plus agriculteur, t'es un industriel ». Je suis tout à fait conscient qu'on a mis en place des structures assez importantes, mais aujourd'hui, je

constate que ça ne peut pas fonctionner sans qu'on soit agriculteur. En tout cas, moi, je me sens plus agriculteur que jamais.

Yves Cariou
Mme Bigonneau, la diffusion, on l'a vu, localement, elle fonctionne extrêmement bien. Par rapport à cette question de la diffusion, est-ce que cette ingénierie que vous avez mise en œuvre dans le partenariat – est-ce qu'elle coopérative ou collaborative, on en rediscutera, effectivement – est-ce que ce savoir-faire pour enrôler progressivement des partenaires, pour enrichir le projet initial des apports de chacun des partenaires, est-ce que cette compétence-là, vous la diffusez à vos collègues chez Arvalis ou à d'autres ? Au-delà de la seule expérimentation technique qui est intéressante évidemment. Diffusion de l'expérimentation technique, diffusion du savoir-faire partenarial.

Nathalie Bigonneau
Je dirais que sur la diffusion, il y a différentes choses. Il y a d'abord le fait de faire savoir ce qu'on fait. Et puis il y a le fait, après, que ceux qui nous ont écoutés appliquent. En cela, j'avais envie de dire – et depuis tout à l'heure, j'y pensais – qu'il y a différents niveaux d'innovation. Il n'y a pas de petite ou de grande innovation, me semble-t-il. C'est-à-dire qu'on peut avoir des petites choses qui ne coûtent presque rien et qui apportent finalement une vraie plus-value en termes de confort de travail, en termes de simplification de tâches, en termes de sécurité, etc. Et, de fait, une fois qu'elles ont été montrées, elles sont tout de suite transférées, tout de suite applicables.
À l'inverse, il y a d'autres innovations qui sont un peu plus complexes, qui méritent un peu plus de temps. Là, on constate souvent à Arvalis que, lorsqu'on communique dessus, elles ne sont pas directement transférées et appliquées dans les exploitations parce qu'il faut un peu plus de temps pour les appliquer, pour les mettre en œuvre, pour changer les pratiques, etc. Donc je crois que c'est, de toute façon, quand même un progrès si on y va par étapes. C'est-à-dire, forcément, les innovations qui ont été le plus rapidement transférées chez nos éleveurs voisins sont les plus simples à mettre en œuvre : par exemple, des barres au garrot réglables, ce qu'on avait, nous, jamais vu dans les exploitations voisines. En ayant mis tout simplement un troisième point, on retourne nos barres avec un seul doigt ou presque. De fait,-dès qu'un éleveur voit cette technique, il l'applique chez lui parce que ça coût presque rien. À l'inverse, il y a d'autres choses qui vont mettre plus de temps à être transférées même si on communique d'ores et déjà dessus. Donc il y a différentes notions, je dirais, dans la diffusion du savoir-faire.

Yves Cariou
Très bien. Merci à vous trois. Je vous redonne la parole, Madame la présidente, pour introduire Philippe Lacombe.

Anne-Claire Vial
Je souhaite encore remercier au nom de tous les acteurs de Sol et Civilisation les intervenants de ce matin et bien sûr notre animateur. Vous savez, À Sol et Civilisation, dans le récit des expériences, on aime écouter et voir ce qui nous permet de dire, demain, quels peuvent être les facteurs de réussite et comment on peut les rendre transposables ou pérennes. Je crois que, dès l'intervention de Monsieur Giget ce matin, nous avons bien compris la définition de l'innovation qui est la satisfaction des individus et de la société. Je crois que cela n'a pas du tout été contredit tout au long des interventions de ces tables rondes.
J'ai relevé qu'il y avait des liens formels qui, chaque fois, avaient été mis en place qu'il s'agisse de convention, de création de CUMA, de coopération, d'associations. Et qu'il fallait bien sûr être prêt à changer les pratiques, les relations sociales et les partenariats.

J'ai relevé qu'il y avait toujours eu de la création d'emplois et combien – cela a été dit dans une des questions posées par la salle – finalement le lien au territoire a été subliminal dans le récit des expériences de ce matin. Il y a toujours eu, au départ, une réflexion, une démarche ascendante, il me semble, dans les expériences que nous avons entendues, des interrogations, des rencontres, mais il y a aussi eu chez ses acteurs des convictions et des valeurs.
J'ai relevé, également, la mise en place de comités de priorisation, dans plusieurs expériences, avec le souci d'avoir un retour sur investissement. L'intelligence est collective, ça a été dit plusieurs fois ce matin. Il faut mettre l'homme au centre du dispositif. Et je regarde mon prédécesseur, Michel Ledru, qui est là avec nous. Je pense que Sol et Civilisation applaudit quand il entend ces choses-là dites et redites au travers d'expériences.
Avant de donner la parole à notre grand témoin, Monsieur Lacombe, fin observateur des évolutions agricoles, je voudrais revenir sur deux phrases qui ont été dites ce matin – il me semble aussi plusieurs fois – qui me paraissent importantes et qui me touchent au plus profond de moi-même. Pour inventer l'agriculture, une nouvelle agriculture pour demain, deux objectifs me paraissent importants : retrouver la fierté d'être agriculteur ; et la meilleure des récompenses, c'est bien sûr le retour de nos enfants sur nos exploitations. Mais je vais vous laisser finir avec le talent qui est le vôtre, merci Monsieur Lacombe.

Philippe Lacombe

Merci Madame la présidente. Ce n'est pas une question de convenance, c'est très sincère. Je commence par vous remercier de votre invitation et, ceci, pour deux raisons : la première raison, c'est que je crains que votre milieu et le mien, celui de la recherche, s'éloignent. Il y a beaucoup de facteurs qui y poussent et je crois que ce serait dommage, au moins pour nous. Pour vous, je ne sais pas, mais j'ai l'impression que ce serait dommage aussi. La deuxième raison qui me fait vous remercier sincèrement et non pour des raisons de politesse formelle, c'est je suis passionné par votre question : comment émerge une nouvelle agriculture ou l'agriculture de demain ? Et si je continue, au-delà de la retraite, à travailler, c'est par passion et pour voir ce qui naît. Ce qui est quand même assez enthousiasmant. Je peux presque rajouter une troisième raison à mes remerciements sincères. C'est que, si j'ai commencé par faire de l'agronomie dans ma formation, c'est parce que j'avais senti dans le milieu agricole – dont je ne suis pas issu, mais que j'avais l'occasion de rencontrer – un souci de développement humain que la présidente vient de reprendre, tout à fait à juste titre et, en même temps, un besoin de compétences techniques. Et je me disais, dans ces conditions : « C'était pas idiot de choisir une vie professionnelle au carrefour de ces préoccupations humaines et de la compétence technique ». Et je dois dire que, dans les années 60 – puisque c'est à ce moment-là que j'ai commencé – j'ai largement été comblé pour honorer ces attentes, notamment, avec vos anciens et Raymond Lacombe en particulier. Je dois à l'honnêteté de vous dire que je n'ai aucun lien avec Raymond Lacombe. C'est dommage pour moi parce que vous m'auriez accueilli encore plus gentiment si j'étais, pas son fils, mais son collègue, son frère, son neveu. Ce n'est pas le cas ! Tant pis pour moi. Je suis en lien avec la famille Lacombe pour diverses raisons, de sympathie d'abord, avec Mme Lacombe, Marie-Thérèse. Je connais ses enfants qui me paraissent honorer les engagements de leurs parents.

Toutes ces raisons font que je n'oublierai pas quand même le conseil de la présidente : « n'hésitez pas à bousculer les idées ! ». Puisque vous m'y avez invité – je ne suis pas sûr de réussir – je m'exprime en toute indépendance. Je ne suis pas un fonctionnaire d'autorité. Je ne représente pas la Commission de Bruxelles ni le ministère de l'Agriculture et je ne cherche pas place chez vous.. Donc cela accentue encore mon indépendance et j'en profite beaucoup. Je parle en toute disponibilité, en toute ouverture.

Ces préalables étant achevés, je suis parti de votre question. Dans un premier temps, je vais la nourrir un petit peu. Comment s'invente l'agriculture de demain ? Je crois honnêtement, non par démagogie, qu'effectivement, elle s'invente à travers les innovations. Les six personnes qu'on a entendues ont été absolument passionnantes, du moins à mon sens. Mais que cette passion ne me fasse pas tomber dans la démagogie.
Mon second point sera consacré à l'innovation puisque, pour que l'agriculture s'invente, il faut qu'il y ait innovation non seulement technique, mais sociale comme tous nos amis des deux tables rondes de ce matin l'ont abondamment démontré.
La question que vous vous posez est tout à fait opportune et elle me paraît conforme à votre mission. Parce que, dans l'intérêt que j'ai à vous rencontrer, j'ai lu évidemment ce que vous avez fait. J'en étais arrivé à dire que Sol et Civilisation pouvait être une fenêtre de l'agriculture sur la civilisation tout simplement donc sur le monde contemporain. Et je pense que cette fenêtre manque ou, en tout cas, elle manquait. Aussi, je pense que vous ne comblez pas complètement ce manque, mais vous êtes, à coup sûr, sur la bonne voie et c'est ce qui va transparaître dans mon intervention. Vous comprenez bien combien il est difficile d'être le grand témoin au terme d'une matinée aussi riche. Chacun d'entre vous tirera ses conclusions. Je considère mon rôle plutôt comme le repérage de certains points et je vous demande de considérer tous vos désaccords éventuels avec les conclusions que je vais vous livrer comme des motifs d'approfondissement et de discussions ultérieures.
La question que vous vous posez est partagée par quasiment tout le monde aujourd'hui. Tout le monde ne veut pas la regarder. Tout le monde ne veut pas la traiter comme vous avez commencé à le faire. Mais elle est unanimement présente dans le monde agricole tout simplement et les exposés de ce matin le montrent bien. Parce que les références qui ont été les nôtres, et qui à mon avis étaient très légitimes, dans les années 60 / 70 / 80 – je m'arrête là parce qu'après, je pense qu'effectivement, ça a commencé à s'effondrer – toutes ces références s'épuisent. La conférence initiale de Monsieur Giget l'a montré. Il y a des cycles. Il y a des successions. Il y a des morts dont vous parlez assez peu parce que vous êtes des vainqueurs. Les résultats économiques n'ont pas été très présents, d'ailleurs, dans les interventions. Monsieur, vous avez posé cette question à juste titre et vous avez vu que les réponses pouvaient être précisées.
Alors, les références s'effondrent :
– l'augmentation de la production qui était quand même votre principal objectif, notre principal objectif aussi bien à l'INRA que dans l'enseignement supérieur que chez les paysans ;
– le soutien des prix, vous savez ce qu'il en a été ;
– les groupes : on a beaucoup parlé de groupes ce matin. Terrena est un modèle du genre, mais d'autres aussi, la CUMA de la plaine de Faverges...
Vous êtes tous sur cette position-là. On ne peut pas dire que c'est la vitalité généralisée. Il y a tout de même la désespérance que vous avez évoquée, Madame Vial, et, je crois, on peut dire le désarroi, l'incertitude. Les institutions agricoles que vous avez créées ou que vos pères et grands-pères ont créées connaissent elles-mêmes des interrogations. Voilà que le Crédit Agricole se met à faire de l'assurance et que Groupama fait du crédit. Développement de la concurrence : où est la solidarité là-dedans ? Et d'ailleurs, ces institutions vous échappent. Le Crédit Agricole est devenu – tant mieux – la première banque mondiale. Groupama assure davantage les voitures des citoyens que les voitures d'agriculteurs. D'ailleurs, comme vous êtes 3 % de la population active, il n'en reste plus beaucoup. Le champ des assistantes sociales et des médecins, ça reste agricole. Et il y a beaucoup de dévouement ;
– et regardez les institutions : il n'y a plus de service agricole au plan ; le nombre de députés à l'Assemblée nationale baisse en rapport avec la baisse de la population agricole dans la population totale. Il reste un peu le Sénat où vous êtes sûrs représentés. On a parlé – mais, ça, ce n'est pas l'ordre du jour – de l'évolution du ministère de l'Agriculture.

Donc il y a un effondrement de ces références qui est d'autant plus éprouvant que la mobilisation, à laquelle les plus anciens d'entre vous ont participé, a été exceptionnelle. Il n'y a aucune catégorie sociale qui a connu les changements que vous avez connus en termes de technique, en termes d'organisation, en termes même de portée sociale. Regardez ce qui s'est fait dans les années 60. Soit vous les avez vécus soit vous les avez étudiés. Raymond Lacombe – tous les autres, vous les connaissez encore mieux que moi – a été un créateur institutionnel dont vous êtes encore les bénéficiaires aujourd'hui.

On est dans une période de changement et, si vous voulez, vous avez le souci de voir un peu ce qu'il se passe ailleurs. Je vais prendre la référence d'Edgar Morin, le sociologue, qui dit : « mais on ne peut pas parler de crise. On est en transformation depuis les années 70 ». C'est plutôt une métamorphose de la société que nous vivons et vous êtes au cœur de cette affaire-là. Et vous noterez, enfin que la politique répond mal, à mon avis, à cette question. Prenez la réforme de la PAC. D'abord, elle est ambiguë. Ils passent leur temps à nous dire : « on veut une agriculture market», rien de tel donc ils sont gérés par le marché. Et on distribue des biens publics au prorata des hectares de société coopérative de production (SCOP) détenus. Alors on veut aider le capital ou on veut aider au progrès technique et au développement de la solidarité ? On aide le capital. Ce n'est pas de l'extrême gauche ça. D'ailleurs, j'ai lu la dernière lettre très intéressante de Sol et Civilisation qui analyse les résultats électoraux et qui montre que le milieu est, dans l'ensemble, ancré à droite. Mais c'est une observation que la droite comme la gauche n'osent pas dire. Mais les plus conscients l'avisent parce qu'elle pose cette observation : comment on répartit les aides publiques ? Elle pose la question de leur légitimité. Et pour être bref je trouverais plus logique que la politique aide les groupes et les initiatives qu'on a entendus ce matin plutôt que de distribuer de l'argent public au prorata des hectares détenus. Voulez-vous une formule choc ? Il vaut mieux que ce soit moi qui vous la dise plutôt que le commissaire européen ou un préfet ou le ministre : « on fait des agriculteurs, non pas des entrepreneurs comme vous l'espérez souvent, mais des rentiers, et ceci dans la plus grande illégalité » parce que vous savez bien que pour toucher les Droits à paiement unique (DPU), il faut avoir eu, en 1992, un grand-père qui était paysan et qui a eu la chance d'avoir des pouvoirs publics et des organisations professionnelles qu'ont obtenu, non seulement une compensation, mais une compensation héritable. C'est ce qu'on appelle en économie une rente. Moi, ça ne me plaît pas beaucoup. Je n'hésite pas à vous le dire.

Donc, cette politique est ambiguë, elle est inégalitaire, elle n'incite pas à l'innovation. Ne me dites pas que le deuxième pilier de la PAC soit orienté sur l'innovation. Il y a une petite rubrique modernisation qui doit être la mesure 342 alpha 21-36 puisque c'est comme ça qu'on parle à Bruxelles, comme à l'armée. Je vois les visages. Vous avez du faire, un certain nombre d'entre vous, votre service militaire. C'est comme quand on discutait du numéro d'inventaire de la cuirasse du fusil. Il fallait le savoir par cœur. Ça vous donne une idée de la pensée politique de la direction générale de l'agriculture. Et je suis plein de respect pour elle parce que le commissaire européen est un ancien élève et je peux vous garantir qu'il a la même passion que vous, à titre personnel, pour l'agriculture, mais il est dans une situation très contrainte, bien sûr.

Je ne vais pas revenir sur, dans cette première partie, sur comment émerge une nouvelle agriculture, sur le détail des transformations des conditions de production, mais vous voyez que c'est ça qu'il faut faire. Je ne veux pas y revenir parce que vous les connaissez. Vous êtes au fait de l'internationalisation, encore que vous n'en avez pas beaucoup parlé. Et vous prétendez être ouverts sur le monde. Là, je vous donne jusque-là des idées reçues. Il n'y a peut-être pas un étranger dans la salle. C'est franco-français et même un agricolo – agricole, même si vous invitez quelques professeurs.

Donc, premièrement, l'international et l'investissement de la concurrence. Comment vous interprétez les territoires face à ça ? C'est quand même logique de se poser la question. Je vous dirai quelle est ma réponse dans un instant. Deuxièmement, l'alimentation et la sécurité sanitaire.

Troisièmement, l'environnement que, dans l'ensemble, vous avez complètement raté. Le résultat, c'est que la place est prise et, qu'à mon avis, elle est mal prise, mais c'est comme ça. Quand on laisse passer un train, il est difficile de le rattraper. La conséquence de ça, c'est qu'il y a de plus en plus d'acteurs dans l'élaboration de la politique agricole et que, par conséquent, celle-ci n'est plus la propriété exclusive des agriculteurs. Vous pouvez vous en lamenter et c'est aussi une chance. Ça veut dire, comme l'a dit Madame Marie Delefortrie : « On nous aime ». Ca a été sa formule et je crois que c'est vrai. Parce que tous ces nouveaux acteurs ont besoin de vous connaître. Ils vous connaissent d'autant plus mal que vous ne faites pas beaucoup d'efforts pour vous présenter sauf les gens qu'on a entendus ce matin. Et ça, Monsieur, sur la question économique que je partage entièrement, peut-être qu'ils ne gagnent pas beaucoup plus, économiquement parlant, mais ils gagnent la sympathie, la confiance, la capacité de négociation. Ce n'est quand même pas rien y compris pour l'économie de demain. Quand on nous dit, Philippe Meinrad je crois : « On a acquis la confiance de parties prenantes dont on ignorait même l'existence » – voir ce que disait Madame Delefortrie de Picardie –je crois à l'importance de ce constat que je regrette qu'il ne soit pas plus généralisé. J'y reviendrai. Donc une succession est ouverte, ce qui est tout à fait conforme à ce que vous nous disiez dans la conférence d'ouverture. On est en fin de cycle et le nouveau est en train de naître, mais on a un peu de mal à l'identifier. Et ça devrait être notre travail. Je dis « notre » parce que c'est le cas de Sol et Civilisation et c'est le cas de mon milieu aussi.
Pour guider, si vous voulez aborder cette question que je retrouve assez fréquemment, j'ai regardé un peu ce que racontaient les Sciences politiques sur cette question de changement de modèle d'organisation.
Selon les politologues qui ont observé des choses aussi différentes que l'évolution de la médecine, de la santé ou l'évolution de l'aéronautique, on distingue plusieurs étapes.
Première étape : il faut repérer l'émergence d'un problème public autrement dit d'un problème qui n'est pas du champ privé ou du chant local, catégoriel ou exclusivement sectoriel. Et ce matin, on a vu que l'agriculture était un problème devenu autant public que ce qu'il a été au moment de la libération où il fallait manger. Mais il faut réfléchir à toutes les voies par lesquelles l'agriculture devient publique. Elle devient publique par la diversité de ses relations avec les consommateurs, avec la recherche et les environnementalistes. Eh oui ! Vous avez vu que les CPIE étaient arrivés dans le groupe Arvalis en Lorraine dont vous avez parlé, Madame Bigonneau. Vous avez vu que les agriculteurs bio faisaient partie de vos parties prenantes. Ça alors, c'est une nouvelle ! C'est aussi une nouvelle pour moi. Un jour, j'ai un peu flirté avec des agrobiologistes. Ce n'est pas la même chose que l'agrobiologie. Et, à la réunion d'enseignants où j'étais le plus jeune professeur, il y a l'ancien, très diplômé, des galons jusque-là, des médailles partout, qui me dit : « mais Lacombe, vous avez fait quelque chose en agrobiologie. Vous auriez pu rester chez vous plutôt que de venir là ». Ça a tout de même été un peu éprouvant pour moi. Alors que mon image n'était pas du tout sympathisante de l'agriculture biologique dans les milieux scientifiques. Première étape : faire naître un problème public, cela signifie-t-il un problème qui peut collectivement être traité alors qu'individuellement, on ne veut pas le traiter ou on le traite marginalement.
Deuxième étape : ce que les politologues appellent la mise sur agenda. C'est-à-dire les autorités publiques deviennent mobilisées par ce problème qui est lui-même devenu public à l'étape précédente.
Troisième étape, qui est la vôtre à mon avis, la nôtre : une nouvelle représentation peut-elle s'imposer ? Je peux dire que mon programme de recherche personnel, de travail, c'est le repérage de cette éventuelle nouvelle représentation. C'est pour ça que j'ai une passion pour Terrena et que la disponibilité du président est telle qu'il a su entretenir cette passion et même la faire développer. Par conséquent, Monsieur Garaud, vous avez une responsabilité considérable parce que Terrena n'est pas marginale – je n'ose pas dire une petite affaire – est moins marginale, moins pointue, si vous voulez que vos collègues intervenants de ce matin donc vous êtes observés. Donc

peut-être que quelque chose du milieu coopératif – considéré parfois comme une vieille dame est en train de se développer.
Une représentation nouvelle est-elle en mesure de naître en ce moment ? Je pense qu'on en voit des embryons, mais que ce n'est pas fait. Pour vous aider dans ce qui est une représentation, je dirais qu'on peut distinguer trois composantes :
– d'abord les valeurs. Si vous êtes attentifs, les questions ont souvent porté là-dessus. Si vous prenez les lois 60 – 62, ou avant la libération, vous voyez que les valeurs étaient très présentes. Dans les discours de votre présidente, elles sont très présentes. Dans vos papiers, elles sont très présentes. Ceci dit, elles sont peu partagées. Lisez les textes de Bruxelles ! Ils sont d'une bureaucratie insupportable. Premièrement, les valeurs ;
– deuxièmement, les principes d'action : coopération, concurrence, marché, organisation ;
– et troisièmement, les techniques : les techniques sont-elles là ou pas encore ? D'où l'importance de l'AEI : l'Agriculture Écologiquement Intensive sur laquelle Terrena mise. Vous avez lu l'excellent livre qu'ils ont fait sur les sentinelles de la terre. Vous noterez que le nouveau ministre est attentif à cette question : produire autrement. Est-ce que ça va déboucher ? Je conclus la première partie autour de cette question : le successeur recherché, attendu n'est pas encore là. Mais, les conditions sociales de son apparition existent. La preuve, c'est votre congrès, c'est le discours des six personnes qu'on a entendu ce matin, y compris l'incertitude. L'incertitude nous gêne tous bien sûr parce qu'on ne sait pas. Mais, d'un autre côté, l'incertitude donne une possibilité d'action. Donc, moi, je considère que c'est comme une invitation à la réflexion, au débat, à la proposition et peut-être à l'élaboration d'une succession, d'un relais. Et peut-être qu'au lieu de confier – le mot est de vous, Monsieur Garaud – la définition des pratiques agricoles en amont ou en aval, peut-être êtes-vous en train de vous réapproprier ce travail ? Car certes, vous avez fait d'innombrables innovations, c'est vrai, mais ce n'était jamais que la mise en œuvre de ce que vous disaient les instituts techniques ou l'INRA ou l'amont et l'aval. Et d'ailleurs, l'un ou l'une d'entre vous a dit : « moi, ce à quoi je suis le plus attachée, c'est l'autonomie et la liberté ». Et de fait, j'ai lu les textes que vos conférenciers avaient préparés. Cette valeur sort tout le temps, mais elle est souvent illusoire cette valeur. Vous exécutez ce qu'on vous dit de faire. Alors – excusez-moi, je conçois que c'est très désagréable, mais la présidente veut que je bouscule les idées – peut-être que c'est l'incertitude qui permet de passer du statut d'exécutant à un statut de concepteur, d'organisateur. Vous réfléchirez à ce que peut être la place de la rente aujourd'hui. Par conséquent, si on veut observer quel relais se met en place – sachant qu'on ne peut pas, à mon sens, répondre aujourd'hui, sauf à repérer des gênes.
Quand même, pour classer un peu les choses la première observation qui me paraît très importante – et je parle devant tous types d'auditoire : des gens en avance comme vous, des gens perdus ; Il y a des domaines d'innovations possibles, ce qui n'est pas évident et ce qui peut avoir des conséquences assez graves à gérer. Je les ai listés :
– l'environnement, bien sûr, qui a été présenté ce matin plutôt positivement ;
– le développement local. Mon regard tombe sur le directeur de Fermes de Figeac ;
– troisièmement, l'identification des produits qu'il s'agisse de l'agriculture biologique – dont vous noterez, Mesdames, Messieurs, que c'est un ministre de droite qui a fait le plus gros effort en sa faveur. C'est Monsieur Michel Barnier. Là, ils ont eu des financements, tant mieux pour eux – ou toute la question des signes de qualité ;
– quatrième domaine : la transformation et la commercialisation ;
– cinquième domaine : l'énergie. On vient d'en parler ;
– sixième : le tourisme et l'accueil ;
– septième : produire autrement. Je peux vous assurer que les agronomes qui s'intéressent à l'évolution des bonnes pratiques sont des gens de grande qualité et qu'ils sont plutôt dans le champ de l'agriculture écologiquement intensive.

– Je salue aussi votre initiative de recruter un professeur là-dessus pour Agrocampus. C'est un changement considérable !
Donc, les domaines existent et l'observation que je veux vous communiquer à ce sujet, c'est que les lieux de naissance sont les localités. Je veux dire par là que ce ne sont pas les états-majors. Je les connais bien les états-majors. J'ai fait partie jusqu'à il y a quelque temps de l'état-major de l'INRA. Et à Paris, vous savez ce qu'il en est des relations entre les notables agricoles ou agronomiques. Vous avez un travail considérable pour faire connaître, pour réécrire, pour analyser, pour diffuser. Je lis tout ce qui sort. Je peux vous dire que sur le développement agricole, c'est quand même assez pauvre. Et c'est grave parce qu'à Bruxelles, ils ont une vision technocratique des choses qui n'est pas du tout celle que vous développez Madame Vial et tout votre milieu.
La recherche a eu du retard. Je pensais vraiment être le dernier professeur d'économie rurale et le dernier directeur scientifique à l'INRA en charge des sciences sociales, tout cela, le milieu agronomique, devant disparaître. En fait, ce n'est pas le cas. Pourquoi ? Essentiellement parce que – je peux le dire, je n'en ai aucune responsabilité – on a réussi à se faire désirer, pour prendre le terme de l'une d'entre vous, en s'intéressant à l'environnement et à la santé. Avec ces deux créneaux, tout à coup, l'INRA est devenu légitime, justifié et encourageable. Ceux d'entre vous qui réfléchissent sur la relation avec la société, vous avez là un très joli thème.
En revanche, il est clair que l'innovation connaît aujourd'hui des caractéristiques tout à fait différentes et largement nouvelles, mais cela a été dit. Alors je vous dis comment moi je l'ai lu : premièrement, l'innovation est généralement multisectorielle, c'est-à-dire qu'elle implique plusieurs secteurs de l'économie. Deuxièmement, elle est multiacteur. Bien évidemment, ça, vous l'avez tous démontré. Tous ! Ne serait-ce qu'en découvrant qu'il y avait des parties prenantes. Et, donc elle est largement collective. Vous avez dit ça dès le début, mais vous en avez eu la confirmation dans le discours des agriculteurs ici présents. Cela veut dire que l'innovation technique n'est jamais que technique. Elle est toujours sociale en ce sens qu'elle implique plusieurs acteurs et que, par conséquent, les acteurs doivent se coordonner. Coordonner. Et on pourrait lire toutes vos interventions, préparées habilement par Yves Cariou, en disant : « voilà des coordinations nouvelles qui se mettent en place » et votre association, Sol et Civilisation, n'est pas en retard sur ce plan-là. Vous avez tous en tête, vous l'avez lu, vous en avez discuté, le travail de Didier Christin sur : « Gérer la nature et l'environnement. Marché, État ». Parce que ces caractéristiques nouvelles que je viens de signaler débouchent tout de suite sur la conséquence : comment on coordonne ces parties prenantes ? Quand on est au niveau d'un village, c'est une coordination quasiment domestique. Mais quand on est au niveau d'un pays, c'est un peu plus difficile. Et quand on est au niveau de l'Europe ou du monde ?
Bien évidemment, ces innovations sont soumises à des conditions sur lesquelles vous réfléchirez. Je ne vais faire que les citer, mais elles ont été excellemment expliquées par les intervenants. D'abord, il faut souvent déverrouiller ce que verrouille le système en place.
Deuxièmement, il y a une question d'apprentissage et de compétence. Vous avez vu avec Philippe Meinrad la quantité de négociations à gérer avec des gens d'un autre milieu. Il faut être membre de Sol et Civilisation et profiter de ces apports.
Posez-vous aussi une question qui a été un peu moins posée ce matin. C'est la question de la légitimité sociale des innovations. Vous êtes 2 % des actifs. Alors il y a beaucoup de fils de paysans qui sont en dehors de la population agricole aujourd'hui et qui ont des attributs paysans, comme disent les sociologues, c'est vrai. Mais Hervieux avait calculé ça pour les élections, ça ne dépasse pas 8 ou 10 % aujourd'hui. Ça ne veut pas dire des méprisés ou des non reconnus. Encore faut-il trouver les moyens pour que cette reconnaissance devienne légitime et partagée. D'où ce qu'a raconté Monsieur François sur l'importance de la communication. Je suis sûr que vous êtes d'accord avec moi, Monsieur François, il ne faut pas accueillir la communication comme de la publicité. Il faut l'accueillir comme la capacité de se présenter et de partager ses problèmes avec

d'autres. Et là, on est dans du sérieux, dans du dur, pas dans la mode ou du dernier parfum qui convient. Dans cette légitimation, le territoire a été tout à fait présent. Madame Vial, vous aviez – je pense que c'était un peu formel – peur que soit oublié le territoire. Vous avouerez qu'il est parfaitement présent. Et c'est une nouveauté, car n'oubliez pas que l'agriculture que les anciens ont connue, c'était une agriculture de dé-territorialisation du monde. L'écologiste en fin de parcours, mais qui était professeur à l'école d'agronomie, nous disait dans les années 60 : « l'agriculture, c'est l'artificialisation du milieu ». Je vois quelques figures de l'école dans la salle. Ça va leur rappeler des souvenirs. Et voilà que, maintenant, on parle de re-territorialisation. Et c'est là où vous pourriez, je pense, retrouver l'économie la plus courante, la plus basique parce que le territoire est considéré aussi pour les grandes filières et pas uniquement comme une niche pour les bobos ou les retardataires. Voyez ce que racontent les économistes industriels qui voient dans le territoire, à juste titre, non pas une étendue, non pas même un ensemble de ressources, mais le lieu d'innovations et d'organisations. Alors, ça change le regard. Dans un congrès international, il y a un économiste complètement perdu – enfin dans le courant dominant, Banque Mondiale, Fonds Monétaire International – qui nous dit : « l'espace rural, c'est la distance entre deux villes ». Alors que c'est un lieu – on l'a vu ce matin – de création, d'invention, de coordination. Je pense que sur cette question d'un modèle à l'autre, les innovateurs devraient davantage parler comme vous l'avez fait ce matin. Et parler, cela veut dire écrire, analyser, échanger.

Je vous propose une conclusion en trois points. Première conclusion : les situations d'incertitude sont, finalement, assez positives. Tant mieux si on les a. Ça nous invite à réfléchir et à être actif plutôt que d'exécuter. Et ce matin, on a vu les capacités de réflexion et d'innovation.

Deuxième idée : bien évidemment, c'est un rappel du travail pour repérer, interpréter, construire un successeur si vous acceptez mon image, un relais. Et je crois que ceci est insuffisamment fait, y compris dans ma maison de l'INRA. Ça demande une ampleur de vue, une connaissance de la civilisation que, justement vous êtes les premiers à revendiquer. Alors en avant.

Troisièmement, peut-être plutôt qu'un modèle unique d'agriculteur et d'exploitation – ce qu'on a connu quasiment depuis le XIXe siècle, mais officialisé depuis le début des années 60 – que nous devons apprendre à gérer la diversité, ce qui moi, me convient très bien. Parce que je trouve que la diversité, c'est la vie, mais je suis un peu inquiet d'entendre ces réponses dans la bouche d'Hervieux, ou bien encore dans la bouche de Monsieur Le Foll, parce que cela peut être une tangente. L'agriculture est diverse, très bien, mais s'il y en a un qui gagne un et d'autres qui gagnent cent, s'il y en a qui sont entretenus par fonds publics – qui sont donc plutôt fonctionnaires qu'entrepreneurs – et d'autres qui se crèvent la patate avec des fruits et légumes, des viticulteurs, des producteurs de porcs, c'est ça la diversité ? Et les politiques publiques sont toujours un peu normatives. Donc je trouve que des gens aussi ouverts que vous et aussi disponibles pour le lien avec les autres catégories sociales de la société rendraient service s'ils se posaient la question : quelle politique pour quelle diversité ? Parce que, autant l'innovation se trouve à la base, autant au niveau du sommet, je trouve que c'est la désolation. Qu'on puisse avoir produit de la PAC réformée – je sais que les organisations professionnelles ne souhaitaient pas ça – plutôt que d'accompagner la vie, je trouve ça regrettable. Donc je travaille encore un peu et je vous invite à travailler pour que ce constat change et que, globalement, on s'intéresse aux innovateurs et aux créateurs de valeur. Merci infiniment.

Anne-Claire Vial

Merci beaucoup Monsieur Lacombe. Je pense que vous avez été à la hauteur de votre réputation. Je vais donner le micro à Guillaume. Ça me permettra de remercier Guillaume Dhérissard, notre directeur, et puis toute l'équipe autour de lui. Je vous demande de les applaudir parce que les Assises, c'est aussi beaucoup de travail pour les collaborateurs.