

En direct de la Chambre d'agriculture



Les agriculteurs lancent un défi et le relèvent avec la laiterie !

Les producteurs Mont-Blanc

En juillet 2013, des agriculteurs de la laiterie Mont-Blanc ont entamé un travail pour tisser des liens à la fois entre producteurs et entre les producteurs et leur laiterie. Les séances de travail entre agriculteurs ont permis de mettre en avant des propositions sur la forme que pourrait prendre les échanges à venir. Un an plus tard le 16 juin dernier, le groupe d'agriculteurs initiateurs et les cadres de la laiterie Mont-Blanc invitaient l'ensemble des producteurs à une journée d'échange organisée par les agriculteurs et la Chambre d'agriculture de la Manche*. "Trouvons les moyens de construire ensemble" est une volonté complexe qui ne peut être résumée en une phrase. Illustrations et explications...

En situation inhabituelle, provoquer des accidents ?

Les sœurs tatin n'étaient pas si douées. Une légende veut qu'elles aient oublié de mettre la pâte au fond du plat et qu'elles décident ensuite de disposer la pâte sur le dessus pour en faire la désormais fameuse tarte tatin. Cet accident, ce hasard des erreurs et la pression des clients pressés sur les épaules de ces sœurs Tatin auraient été une source de créativité.

Est-ce à dire qu'il faut attendre qu'un accident se produise, et pour espérer (peut-être) un succès salvateur !

Cette histoire est une belle romance ! La réalité l'est moins. Vers 1920, Maurice-Edmond Sailland, critique culinaire parisien reprend une spécialité de l'Orléanais : la tarte renversée aux pommes et poires. Pour faire le "buzz", une conférence de presse est organisée. Un pâtissier réalise la tarte devant les journalistes et Sailland invente l'histoire des sœurs Tatin pour amuser ses interlocuteurs...

Il n'y aurait donc pas d'accident à attendre mais à forger des moments, un cadre et un rassemblement de compétences nécessaires à la création d'un succès.

Le succès de la tarte Tatin n'est donc pas lié à l'accident, mais à ce moment créé par Sailland, dans ce cadre spécifique qui rassemble les acteurs et leurs compétences nécessaires au succès (journalistes diffuseurs, critique garant, pâtissier talentueux).

La solution simple face au défi de la complexité ? Une réponse parfois possible.

L'œuf de Christophe Colomb illustre bien la différence entre simplicité stérile et la complexité pour découvrir. Alors qu'il reve-



Œuf de Colomb de Nils Elias Kristofer von Dardel. (DR)

nait de la découverte du Nouveau Monde, Christophe Colomb se heurte à ses rivaux. Pas la peine de faire toute une histoire de cette découverte, "il suffisait d'y penser !" lui rétorquent-ils. Un peu piqué au vif, Colomb lance un défi à ses détracteurs : "Faites-moi tenir debout un œuf dur dans sa coquille". Tous essaient et abandonnent en prétextant l'impossibilité du défi. Colomb écrase l'extrémité d'un œuf pour qu'il tienne debout sur la table. Il s'écrie : "Il suffisait d'y penser !" Colomb avait baigné dans la complexité d'un projet (encadré) coûteux autant financièrement qu'humainement, il avait découvert ce nouveau monde en créant des conditions propices, en défiant les experts géographes de l'époque. Pourtant, plutôt que de saluer son entreprise, ses détracteurs banalisaient la découverte en lui ôtant sa complexité : "Il suffisait d'y penser".

Selon les détracteurs, Colomb a réussi parce qu'il a simplement eu l'idée. Selon Colomb, la découverte a été rendue possible parce qu'il a su gérer ce projet collectif sans pourtant savoir vers quoi il l'emmenait. Parce qu'il était sorti de la pensée dominante, il ne pensait plus comme eux, il pouvait trouver une solution en dehors du cadre pour faire tenir debout son œuf.

Trois idées suivent alors cette illustration :

1. Il existe une pensée dominante, un cadre de réflexion habituel dans lequel certains problèmes n'ont pas de solution (faire tenir l'œuf debout).

2. Pour sortir de la pensée dominante encore faut-il profiter de conditions favorables à la création de nouvelles perspectives... (l'évêque Deza, la cour royale, l'équipe de marins...).

3. C'est grâce à l'existence d'un décalage entre une pensée dominante et une pensée déviante que les découvertes ont de la valeur (l'œuf écrasé n'a de valeur que face à l'incapacité des détracteurs à trouver une solution).

Le défi agricole

La question que je pose dans cet article est celle du cadre, ou plutôt des cadres nécessaires à la génération de nouvelles perspectives. Il semble évident que la découverte et le transfert descendant d'une solution déjà connue ne relèvent pas tout à fait des mêmes processus. Je vais aller voir un financeur pour lui expliquer mon idée de l'œuf de Colomb. J'ai le choix entre deux discours : (1) "Accordez-moi de l'argent et vous aurez ce résultat !". Je suis rassurant, je vais aller dans le sens du "un peu plus de la même chose". Je peux illustrer cette idée par la création des contrats dans le contexte de l'après quotas. Le contrat imposé par une laiterie demande un travail descendant pour obtenir une adhésion des producteurs. (2) "Accordez-moi de l'argent, je vous promets d'aller vers du neuf, mais je ne sais pas quoi", il se peut alors que je sois inquietant, voire méprisable car prétentieux.

L'idée est assez complexe parce qu'il existe une multitude de possibilités face à l'élaboration des contrats. Pour aboutir à un résultat imprévisible au départ, il convient que tous les acteurs se mettent autour de la table dans un cadre structuré. Dans mon cas, disons que tout dépend de mon interlocuteur, soit il souhaite du neuf à force de tourner en rond dans son cadre, soit il se complait dans son cadre loin du Nouveau Monde. Souhaite-t-il prendre le risque de ne rien découvrir ?

L'important en agriculture comme ailleurs, ce n'est pas que la construction complexe de l'avenir soit un défi, c'est plutôt qu'un groupe d'acteurs lancent le défi pour ensuite le relever avec les autres acteurs.

Là où la situation devient intéressante, c'est lorsque les défis se succèdent et permettent la génération de nouveautés en continu par émulation. Ce climat de lancement de défis est simple à cerner : lancer des défis s'appelle de

Tout abriter sans tout dépenser.

CLÉ EN MAIN

Étude de financement et montage.
Pour tous renseignements :
Alain Sergent : 06.48.75.55.39



La Bazoge Montpinçon (53) - tél. 02.43.04.12.67
Saint-Etienne-en-Coglès (35) - tél. 02.99.18.44.00



la "défiance". Ce mot est à la fois porteur d'une valeur positive, le défi donne envie de le relever, et d'une valeur négative, la défiance est un synonyme de "méfiance".

Les agriculteurs lancent un défi, la laiterie le relève !

Pour en revenir à cette histoire de construction entre les producteurs Mont-Blanc et leur laiterie : c'est d'abord l'histoire de cadres de pensées qui ne se voient plus. Déjà, les agriculteurs ne se croisent plus et regroupent de nombreuses perceptions différentes du métier. Les agriculteurs représentent une large diversité. Ensuite, la laiterie n'a pas le même cadre de réflexion que les agriculteurs. Laiterie et agriculteurs ne se voient plus ou mal... L'objectif était donc de faire se rencontrer toutes ces différences afin de construire un destin commun.

Pas question de grand-messe, ni de revendications collectives, juste une séance de travaux pour que la laiterie comprenne le cadre des agriculteurs et que les agriculteurs comprennent le cadre de la laiterie. C'est une façon d'amener à penser en dehors de son cadre habituel. La conclusion de la journée vaut à elle seule son pesant d'or du Nouveau Monde : "Mieux communiquer certes, mais pour construire ensemble parce que chacun de notre côté nous n'avons pas la solution". Ce nouveau cadre des échanges entre les acteurs est une façon de générer des confrontations constructives, de ne pas céder au changement subit mais plutôt d'être vecteur de changement. Surtout, la croyance en une solution miracle

et donc simpliste s'évanouie au profit d'une complexité bénéfique. Rien de poétique, juste une remarquable tentative d'aller vers un mode de co-construction novateur impulsé par des agriculteurs et bien reçu par leurs partenaires.

Alors comment ça se passe l'après quota ? Comme ça par exemple ! Un cadre structuré, rassembleur de compétences... Impossible de savoir où ils iront mais ils ont relevé le défi de travailler ensemble dans un climat de "défiance" plus que de méfiance. Chacun utilise le cadre de l'autre pour enrichir le sien et l'organisation d'un nouveau cadre d'échange et de travail permet de créer des nouveautés. Tatin et Colomb opèrent ensemble sous l'impulsion des agriculteurs.

UGO DENIS
CHAMBRE D'AGRICULTURE
DE LA MANCHE
udenis@manche.chambagri.fr
www.manche.chambagri.fr

*Pour devenir force de proposition dans l'avenir de leur activité, un groupe d'agriculteurs a demandé la mise en place d'un cadre structuré dans lequel ils ont invité leurs collègues et les dirigeants de leur laiterie à venir échanger sur différentes thématiques pertinentes pour l'avenir de la laiterie et des exploitations. La Chambre d'agriculture de la Manche, le CER France Manche et l'AS Normandie, soutenus par le Conseil Général de la Manche, sont les créateurs du cadre, des facilitateurs garants de la méthodologie novatrice utilisée.

La conquête du Nouveau Monde

Le jeune marin génois Christophe Colomb commence par naviguer avec la puissante marine de Gênes en Méditerranée, en Afrique et s'éloigne pour atteindre les terres lointaines d'Angleterre et d'Islande. Là-bas, les histoires légendaires Vikings relatent l'existence d'un autre Monde encore plus lointain. En l'an 1000, par six fois les Vikings auraient atteint une terre légendaire nommée Vinland.

Colomb lit les écrits de Ptolémée, précurseur de la géographie qui vécut en Egypte vers l'an 100, s'attache les compétences de son frère géographe pour décortiquer les distances, les directions, les mers qui permettraient de rejoindre l'Asie par l'Atlantique. Les géographes de l'époque hésitent entre une distance de 16 000 km ou de 2 000 km, leurs compétences sont limitées.

Il expose son projet de découverte d'une nouvelle voie vers l'Asie aux Rois du Portugal, de France et d'Angleterre qui refusent l'un après l'autre. Le Roi et la Reine d'Espagne refaisent d'abord à cause des prétentions démesurées de Colomb (il exigeait d'être gouverneur, amiral, noble et une très forte somme d'or). L'évêque Deza intervient en faveur du projet afin d'évangéliser les peuples rencontrés, la cour royale espagnole se ravise... La volonté religieuse s'ajoute à la volonté de développement commerciale et économique de l'Espagne. Colomb et ses partenaires montent un équipage de 90 hommes, et embarquent le 3 août 1492 sur trois voiliers. Ce premier périple durera 7 mois, connu des échouages et des naufrages... il avait découvert l'Amérique.