



HAL
open science

Jean-Claude Tirel : témoignage

Denis Poupardin, Jean-Claude Tirel

► **To cite this version:**

Denis Poupardin, Jean-Claude Tirel. Jean-Claude Tirel : témoignage. Archorales : les métiers de la recherche, témoignages, 3, Editions INRA, 205 p., 1999, Archorales. hal-02841761

HAL Id: hal-02841761

<https://hal.inrae.fr/hal-02841761>

Submitted on 7 Jun 2020

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

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



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

Tirel Jean-Claude, Paris, le 5 Juin 1996

J.-C.T. — Je suis né en 1933, à Paris. Mon père, mon grand-père et mon arrière grand-père étaient également parisiens. L'agriculture n'était à l'évidence pas la préoccupation majeure des membres de ma famille. Mon goût pour elle vient peut-être du fait que, comme mes deux parents travaillaient, j'ai été envoyé très jeune en nourrice, dans une petite villa du côté de Franconville (au Nord-Ouest de Paris), d'où j'apercevais souvent un agriculteur-maraîcher qui travaillait avec son rouleau et sa charrette. En 1939, mon père ayant été mobilisé, j'ai été envoyé avec ma sœur, chez des oncles qui habitaient un petit village près d'Aubagne, perdu dans les pinèdes. C'est là où j'ai fait connaissance, pour la première fois, du monde de l'école, apprenant en classe primaire un français teinté d'un fort accent marseillais. La nature n'était pas loin ! Il y avait des agriculteurs qui faisaient de la vigne et qui avaient des vaches que nous allions garder pour les empêcher de vaquer n'importe où. Mon père qui avait été démobilisé nous a finalement rejoints après la débâcle et nous avons dû franchir la ligne de démarcation pour retourner à Paris. J'ai poursuivi ma scolarité dans une école du XVIIIème arrondissement mais, comme celle-ci se trouvait située entre des gares et fort exposée aux bombardements, mes parents nous ont renvoyés chez des amis qui habitaient dans les Deux-Sèvres. Nous nous sommes retrouvés dans une petite exploitation familiale. Autant ma sœur restait allergique à tout ce qui touchait la campagne, autant j'étais passionné par elle, menant avec bonheur la vie de tous les natifs de l'endroit. Ce séjour a duré plus longtemps que prévu parce que tous les ponts avaient sauté entre la région parisienne et la province et que le trafic des trains n'a été rétabli qu'en novembre 1944. Pendant 8 mois, nous sommes restés pratiquement sans nouvelles de nos parents. S'il leur était arrivé malheur, j'aurais pu rester petit campagnard à vie, tenant peut-être une ferme aujourd'hui !

Quand mes parents m'avaient envoyé à la campagne, pour me mettre à l'abri, j'avais passé le DEPP qui donnait accès à l'entrée en sixième. Mais il s'agissait d'un diplôme qui avait été décerné par le gouvernement de Vichy. Quand je suis revenu à Paris, en 1944, on m'a fait savoir qu'il ne pouvait être question que j'entre au collège. Il a fallu que j'attende un an pour arriver à y entrer. Ce n'était pas dramatique, dans la mesure où les classes qui conduisaient au certificat d'études primaires étaient alors très sérieuses. J'ai effectué, par la suite, toutes mes études secondaires normalement, me rendant pendant les 3 mois de vacances dans la ferme qui m'avait hébergé, plus jeune, dans les Deux-Sèvres. Celle-ci est devenue, par la suite, un haut lieu familial, le fils de la ferme qui avait été déporté par les Allemands ayant décidé de se marier avec ma sœur et de venir travailler dans la capitale.

J'ai été ainsi immergé, pendant dix sept ans, dans un milieu agricole où j'avais l'occasion de travailler avec les uns et les autres et de faire, avec eux, un peu de tout. J'avais annoncé à mes parents que j'avais trouvé enfin ma voie et que j'avais envie de devenir agriculteur. Mais ceux-ci m'ont conseillé sagement de faire d'abord des études. Comme ils m'avaient acheté, à l'époque, un magnifique Larousse agricole qui disait beaucoup de bien de Grignon, je me suis dit que c'était dans cette école que je devais entrer. Il faut dire que j'ignorais alors totalement l'existence de l'Agro !

Quand j'ai eu mon baccalauréat math-élèm, je suis entré ainsi dans une classe qui préparait aux écoles d'agriculture. Je n'avais pas le désir de prolonger trop longtemps mes études, car mes parents étaient d'origine modeste et l'un d'eux était déjà malade. M'étant aperçu que "bûcher" les cours de biologie animale et végétale "rapportait" moins au concours d'entrée que de bonnes notes dans les épreuves de maths et de physique, j'ai eu la chance de faire les impasses qu'il fallait, et d'être reçu à Grignon au bout de la première année. Quand on m'a assuré plus tard qu'ayant fait des études à Grignon, je devais être fort en biologie, j'ai toujours eu idée qu'il devait y avoir un peu erreur sur la personne.

D.P. — En quelle année es-tu entré à Grignon. As-tu eu des professeurs qui t'ont particulièrement marqué, des camarades avec lesquels tu es resté en contact durant toute ta carrière ?

J.-C.T. — J'y suis entré au mois d'Octobre 1953. Je sortais de la classe préparatoire où le travail se faisait à un rythme forcené. A Grignon, le premier cours auquel j'avais assisté avait porté sur le labour à un fer de bêche. L'intérêt médiocre que je lui avais trouvé s'était d'autant plus réduit que le cours qui lui faisait suite avait été consacré à l'étude du labour à deux fers de bêche ! Beaucoup de cours magistraux auxquels j'assistais étaient à l'avenant. Quand ils étaient finis, les élèves étaient invités à passer des examens et à régurgiter ce qui avait été dit au cours. Cet exercice assez peu formateur a eu pour effet de déformer pas mal de gens. Si je considère les gens qui sont sortis de ma promotion, dans les tout premiers, et qui, moyennant quoi, ont eu la possibilité d'entrer directement à l'INRA, deux d'entre eux sont toujours restés chargés de recherches, ce qui laisse à penser qu'ils n'avaient peut-être pas été très bien préparés à se situer à la pointe des innovations.

J'ai passé une bonne partie de ma scolarité à Grignon à m'ennuyer fermement. Heureusement, il y avait, à l'époque, d'autres attraits dans la vie estudiantine. Comme il n'y avait pas de voitures pour sortir, il fallait bien s'organiser pour se créer sur place des loisirs et divertissements qui pouvaient rompre la monotonie et le peu d'intérêt des cours. J'ai découvert toutefois à Grignon, l'intérêt du cours d'économie. Je n'avais jamais entendu parler jusque-là de cette discipline. Le professeur Chombart de Lauwe qui l'enseignait avait commencé par définir ce dont elle traitait et ce qui était hors de son champ. Ayant eu la chance de bien réussir l'examen en première année, Jean Chombart de Lauwe m'avait remarqué. En seconde année, il abordait plus précisément l'étude de l'économie rurale. C'était l'époque où il mettait au point ses méthodes de gestion, inspirées de celles qui avaient cours déjà en Angleterre et en Allemagne. Ce qu'il exposait me "*parlait*" d'autant plus qu'ayant vécu longtemps dans une exploitation familiale, j'en voyais tout l'intérêt. A la fin de l'année 1954, il m'a demandé si j'étais d'accord pour l'aider à tester, dans dix régions, de nouveaux outils qu'il avait conçus. Il ne m'avait pas caché qu'il ne s'agissait pas d'un travail facile, qu'il me faudrait "*intuire*" beaucoup de choses et participer à l'amélioration des méthodes. C'était, pour moi, une chance à saisir ! C'est ainsi que je suis parti dans le pays de Caux. Je ne disposais évidemment pas de véhicule. Dès le premier soir, un agriculteur est venu me chercher. J'ai couché chez lui. Le lendemain matin, j'ai procédé avec lui à l'enquête de gestion de son exploitation. J'ai déjeuné chez lui et l'après-midi, il m'a conduit chez le suivant, chez qui j'ai repris les calculs faits la veille et les ai mis au propre avant d'aller me coucher. Le même scénario s'est répété le lendemain et les jours suivants. J'ai rendu ainsi visite à 90 agriculteurs. C'était, pour moi, une façon d'avoir enfin une vision approfondie des problèmes économiques auxquels ils étaient confrontés. Tous les aspects de la vie des exploitations étaient, en effet, saisis et analysés. Des compléments d'information étaient recueillis, par ailleurs, auprès des agriculteurs. C'était l'époque où l'on voyait poindre les premiers excédents et où l'on commençait à se poser des questions sur les finalités assignées à la production. Produire toujours plus, mais dans quel but et à quel coût ? Au bout d'une semaine d'enquête, je me suis aperçu, en comparant les fiches d'exploitation et les résultats obtenus, que j'avais acquis une bonne connaissance des exploitations de la région et que j'étais capable de discuter des alternatives qu'elles pouvaient envisager avec profit, alors que ma formation me permettait mal d'aborder les problèmes techniques. Après cette enquête, j'ai rendu compte, en septembre 1954, des résultats que j'avais obtenus à des agriculteurs qui avaient été réunis à la DSA.

D.P. — **As-tu fait ta troisième année de spécialisation dans la section de Chombart de Lauwe ?**

J.-C.T. — Oui. Je me suis mis alors à travailler avec tous les camarades qui étaient partis, comme moi, en Champagne, dans le Boischaux ou dans le Sud-Ouest. Ayant en vue l'amélioration des méthodes de gestion des exploitations, nous discutons des difficultés que nous avons rencontrées sur le terrain et échangeons nos idées à ce sujet. A la fin de la troisième année, il s'est trouvé que la Seine-Maritime où j'avais fait mes enquêtes, a décidé de mettre en place un Centre de gestion et a suggéré de m'embaucher comme conseiller. Mais Chombart de Lauwe m'a fait savoir que l'INRA se proposait de recruter des économistes et offrait des postes d'agents contractuels scientifiques, à la rentrée. A l'évidence, il me poussait à faire ce choix. Ayant obtenu des postes d'ACS, il avait l'assurance, en effet, de garder avec lui des personnes qu'il avait formées et qui le seconderaient dans la voie qu'il avait ouverte. C'était l'époque de la guerre d'Algérie où les non-sursitaires, comme Jean Poitevin, étaient rappelés. J'ai fini toutefois par me rallier à son avis, bien qu'au mois d'octobre aucun poste n'ait été

mis encore à sa disposition. Payé pendant deux mois comme ouvrier de la ferme, je ne suis entré à l'INRA que le 1er Novembre 1956. Mais, quand j'ai reçu mon premier salaire d'ACS, alors que je m'attendais à une amélioration sensible de mon niveau de vie, j'ai eu la surprise de voir que je gagnais 3 F de moins par mois : 597 F au lieu de 600 F comme ouvrier agricole !

J'avais été affecté administrativement parlant dans un laboratoire de chaire dans lequel il manquait des enseignants. Aussi, dès la fin de l'année, a-t-il fallu que je fasse des cours et m'occupe des travaux dirigés pour les jeunes qui arrivaient. Comme il y avait alors une demande très forte de conseillers, il était nécessaire, par ailleurs, que je participe à leur formation pour subvenir en cette matière aux besoins croissants des Centres de gestion qui se créaient un peu partout. Les contacts avec les étudiants, s'ils me prenaient du temps, avaient l'intérêt en cette matière de me forcer parfois à plus de rigueur.

D.P. — Ils t'ont permis aussi de mettre la main plus facilement sur de futurs collaborateurs !

J.-C.T. — Effectivement. Le reste de mon temps était consacré à des travaux de recherche plus personnels. Pierre Cordonnier et moi nous étions répartis le travail à faire sur les systèmes de gestion. Je suivais un groupe d'exploitations familiales dans la plaine de Versailles, tandis que P. Cordonnier s'occupait plutôt des grandes exploitations. Nous n'avions toujours pas de véhicules à cette époque, ce qui m'obligeait à parcourir de longues distances en vélo, les exploitations étant parfois séparées les unes des autres par une cinquantaine de kilomètres. Cela nous compliquait singulièrement la tâche : les agriculteurs visités n'étaient pas toujours aussi complaisants qu'aujourd'hui où il suffit de téléphoner pour prendre rendez-vous. Il arrivait, à cette époque, qu'on débarque chez un agriculteur pour faire une enquête et que celui-ci vous dise : "*Le temps est beau actuellement pour les foins. Repassez donc ce soir !*" L'agriculteur vous invitait bien à rester à dîner mais il fallait souvent, à minuit passé, refaire les cinquante kilomètres à vélo pour revenir chez soi !

D.P. — Les qualités physiques et la persévérance des chercheurs comptaient à cette époque autant que leurs facultés intellectuelles. Les jurys de concours actuels seraient avisés peut-être de s'en souvenir !

J.-C.T. — Le premier investissement important de la chaire d'économie a été l'achat d'un solex. Mais, comme avec cet engin j'allais deux fois moins vite qu'en vélo, je l'ai laissé volontiers à d'autres. Je suis resté à Grignon jusqu'à la fin de mon sursis, différant le plus possible mon départ au service militaire. Entre-temps, j'avais passé avec succès le concours d'assistant. Parti 28 mois en Algérie, je ne suis revenu à Grignon qu'en mai 1960 ! C'était alors les derniers soubresauts de la guerre avec les attentats de l'OAS. J'ai retrouvé, après cette longue épreuve, Pierre Cordonnier, Pierre Jullian et fait la connaissance de plus jeunes collègues, comme Jean-Marie Attonaty, Pierre Marsal ou Roland Carles qui étaient entre-temps arrivés au laboratoire.

D.P. — Quels étaient alors les rapports qu'entretenait la chaire d'économie de Grignon avec celle qui existait à l'Agro ? Les thématiques de recherche étaient-elles assez voisines ?

J.-C.T. — Les chaires d'économie des écoles agronomiques avaient des centres d'intérêt assez différents. Le plus proche de nos préoccupations était le Centre national de comptabilité et d'économie rurale dirigé par Raymond Moreau dans lequel Claude Reboul a fait ses débuts. Chombart avait écrit un premier ouvrage intitulé "*gestion des exploitations agricoles*" et en préparait un second sur le même thème : "*nouvelle gestion des exploitations agricoles*". Il m'avait demandé ainsi qu'à Poitevin de l'aider à le rédiger. Nos réflexions avaient progressé, mais il s'est trouvé que je me suis cassé la jambe. Ne pouvant plus sortir de chez moi, j'ai profité de cette période de répit pour "*avaler*" tous les ouvrages que Chombart avait commandés en matière de gestion et de recherche opérationnelle. Personne jusqu'ici ne s'y était plongé et ne les avait analysés. C'est à cette époque que j'ai découvert les possibilités qu'offrait la recherche opérationnelle et notamment la programmation linéaire. Quand j'ai été rétabli, je me suis posé la question de savoir avec qui je pourrais collaborer pour mettre au point ces outils que j'avais découverts et les adapter aux problèmes de ges-

tion des exploitations. Il s'est trouvé que j'ai fait la connaissance, en dehors de l'INRA (1) de personnes intéressées par l'application de ces méthodes à d'autres problèmes. Les discussions que nous avons eu ensemble ont été fécondes et m'ont convaincu que si nous pouvions arriver à faire un diagnostic des exploitations en les comparant les unes aux autres, il était plus difficile de concevoir de nouvelles combinaisons productives et de dire ce qu'elles valaient : en particulier, nous ne disposions d'aucun élément permettant de dire s'il était judicieux ou non d'augmenter les surfaces emblavées en blé ou de réduire le nombre de vaches, dans les étables. Sans renoncer à effectuer des approfondissements théoriques, il fallait mettre au point un raisonnement économique qui puisse être utile à l'étude de la réalité.

L'apprentissage des méthodes nous a permis de mieux comprendre les principes de l'optimisation. Il y avait bien des gens qui travaillaient sur des références standard, par exemple sur le temps qui était nécessaire pour cultiver un ha de blé, au cours d'une année, mais nous nous sommes vite aperçus que beaucoup de celles qui avaient été établies n'avaient aucun sens, compte tenu du caractère saisonnier de certains travaux agricoles. Pour préciser les données dont nous avons besoin, nous avons engagé un dialogue avec les disciplines techniques et nous avons cherché la façon d'introduire le risque dans les méthodes de recherche opérationnelle. Alors que la plupart d'entre elles ne raisonnaient qu'en continu, il nous a fallu les adapter, compte tenu du fait qu'un certain nombre de variables ne s'exprimaient que par des nombre entiers.

L'ouvrage auquel j'ai collaboré témoigne des progrès que nous avons faits en ces divers domaines. Marsal, Cordonnier et Carles ont poursuivi le travail dans la même direction, lui apportant des compléments fort substantiels.

La création du département d'économie et de sociologie rurales a inauguré une nouvelle phase dans ma carrière : Louis Malassis, tout en étant professeur à Rennes, avait entrepris de structurer un peu les activités des économistes. Mais il n'était pas alors chef de département. Or, à cette époque, un chef de département était forcément directeur d'une station centrale (2), ce qui nécessitait qu'il soit directeur de recherche. Mais pour le devenir, Malassis devait démissionner de son poste de professeur. Comme il était hostile à cette perspective, c'est D.R. Bergmann qui s'est présenté au concours de directeur de recherche et, étant reçu, est devenu finalement le premier chef de département. Chombart de Lauwe qui ne s'entendait pas bien avec Bergmann a démissionné du même coup de son poste de directeur de labo de l'INRA, conservant son titre de professeur de la chaire à Grignon. Il pensait qu'Edgard Pisani, ministre de l'Agriculture, lui accorderait des postes pour recaser ses collaborateurs prêts à poursuivre les recherches qu'il avait entreprises. Mais le ministre lui a fait savoir assez sèchement qu'il avait accepté une première démission de sa part et était tout disposé à en accepter une seconde. Cet incident a provoqué évidemment, à Grignon, une scission entre la chaire d'économie et le laboratoire d'économie de l'INRA. Notre avenir est paru, à cette époque, assez menacé. Mais H. Ferru qui était directeur de l'INRA et Léon Der Khatchadourian qui était directeur de Grignon ont décidé, par souci d'apaisement, de créer une unité INRA, hébergée par l'École (3). En 1962, P. Cordonnier était chargé de recherche depuis deux ans, alors que je ne l'étais que depuis un an. Comme Ferru avait exprimé le désir que soit nommé à la tête de la station le plus ancien dans le grade le plus élevé, c'est P. Cordonnier qui en est devenu le directeur. La moyenne d'âge des gens qui faisaient partie alors du laboratoire ne devait guère dépasser 25 ans. Les secrétaires et les techniciens que nous avons recrutés étaient tous des jeunes. Le fait d'avoir à prouver qu'on avait eu raison de nous faire confiance créait dans le laboratoire une ambiance dynamique et très soudée. Nous étions loin d'être confrontés, comme dans la station centrale, à des querelles d'école ou à des rivalités personnelles. Les rapports interindividuels étaient tout autres. Même s'il arrivait à Chombart de Lauwe de se montrer parfois un peu trop directif, l'atmosphère restait à la fois sérieuse et bon enfant. Rassurés sur notre sort, nous avons continué à faire de la formation de conseillers, mais comme nous nous sommes dits que c'était à eux désormais de se prendre en charge, nous nous sommes mis surtout à perfectionner les outils dont nous disposions et à en concevoir de nouveaux. Progressivement, j'ai éprouvé le besoin d'élargir mon domaine de préoccupation à un ensemble plus vaste que les exploitations, elles mêmes. La PAC se mettant en place, il m'est apparu important d'aborder l'étude des compétitions interrégionales. Comment les exploitations avaient-elles tendance à réagir aux diverses mesures prises dans une région ? Inversement, quelles mesures fallait-il envisager de prendre pour qu'elles atteignent un objectif jugé souhaitable ?

D.P. — Cet axe de recherche s'inscrivait-il alors dans les préoccupations de Chombart de Lauwe qui s'efforçait d'identifier les atouts dont disposaient les agriculteurs bretons vis-à-vis de ceux du Sud-ouest de la France en vue de comparer leurs dynamiques d'évolution respectives ?

J.-C.T. — Les questions que je me posais à cette époque étaient assez différentes. Si le prix du lait venait à s'accroître et celui du blé à diminuer, comment les exploitations avaient-elles des chances de réagir ? Si elles étaient soumises à des contraintes communes, que risquerait-il d'advenir d'elles ? C'était l'époque où E. Pisani avait parlé des exploitations à 2 UTH. Il cherchait à savoir quelle était la dimension optimale à leur donner dans les diverses régions. La définition restait toutefois, dans son esprit, très imprécise : l'exploitation à 2 UTH devait, en effet, assurer, en moyenne, aux deux UTH considérées une rémunération assurant la parité. Mais le paramétrage de la main-d'œuvre montrait aux agriculteurs que la productivité marginale de leur travail diminuait et que le deuxième travailleur prévu avait tout intérêt à rechercher une rémunération de son travail à l'extérieur des exploitations. Cette constatation a engendré une conception nouvelle de l'exploitation agricole. A l'exploitation rêvée par Pisani dans laquelle coexistaient deux générations d'agriculteurs s'est substituée, en effet, celle gérée par un seul ménage, avec des risques de non-succession, en dépit des efforts effectués pour développer l'installation de jeunes agriculteurs.

J'ai suivi à cette époque un séminaire de Joseph Klatzmann à l'Ecole Pratique des Hautes Études, qui portait sur ces questions. Au bout de deux ans, j'avais la possibilité de préparer une thèse. Edmond Malinvaud, que j'avais été voir avec Klatzmann, a été d'accord pour l'encadrer. Michel Morin avec qui j'étais en contact, m'a fait savoir que le ministre souhaitait me rencontrer. A cours d'une entrevue, je lui ai expliqué le sujet de la thèse que je me proposais de soutenir. Mais il m'a proposé de venir travailler plutôt avec l'équipe qu'il avait constituée dans son ministère (le service des études concertées) sur des questions assez analogues. Il avait besoin, m'avait-il expliqué, d'un tableau de bord pour mieux apprécier les impacts des décisions qu'il était amené à prendre, compte tenu de la diversité des types d'exploitation. Il souhaitait, par ailleurs, que soient mieux appréhendés les systèmes de production (le SCEES ne fournissant alors sur eux que des indications sommaires et hétérogènes). J'ai expliqué qu'il fallait, pour parvenir à un outil utilisable, essayer de bâtir au niveau de chaque petite région une typologie, même grossière, des systèmes de production dans les cases de laquelle on s'efforceraient de faire entrer, par la suite, toutes les informations. Travaillant sur les mêmes unités, on disposerait ainsi, en termes physiques, des données caractérisant leur systèmes de production (surface en herbe, importance et nature du bétail, nombre de tracteurs, etc.). Des agents sous-utilisés dans les DSA avec lesquels nous avons pris contact ont été tout heureux de participer au travail que nous avons imaginé et de travailler à l'élaboration de données statistiques qui avaient plus de sens et correspondaient à une réalité effective. Ils nous ont fourni également des indications sur les rendements moyens et les prix obtenus. Grâce à leur concours, nous avons pu reconstituer, pour toute la France, les systèmes de production les plus importants de chaque région (définis en gros par les modes d'utilisation des sols et la surface correspondante) et donner des indications sur leur importance relative. Nous avons pu, en effet, ventiler la statistique agricole française, par régions et par grands types d'exploitation. Ayant revu E. Malinvaud, nous lui avons fait part de certains écarts que nous avons observés avec les chiffres officiels, il nous a simplement conseillé de publier nos chiffres pour que ceux-ci prennent désormais ... un caractère officiel !

Nous avons montré que nous pouvions caractériser l'agriculture française (ou un de ses sous-ensembles régionaux) par une agrégation de systèmes. C'était évidemment une étape indispensable à la confection de modèles. Mais il fallait ne pas en rester là et voir ce qu'il risquait d'advenir quand on remplaçait les systèmes actuels par des systèmes modifiés par des politiques agricoles ou des systèmes de prix différents.

Nous nous sommes attaqués à ce problème, en utilisant nos outils de la programmation régionale. Comprenant qu'il s'agissait d'un gros travail, E. Pisani s'était engagé à ne pas nous demander autre chose pendant 5 ans. Il nous avait recommandé de bien baliser nos réussites et nos échecs de façon à pouvoir faire, par la suite, toutes les améliorations souhaitées. Moyennant quoi, il mettait à notre disposition tous les crédits et postes dont nous pourrions avoir besoin. C'est ainsi que, 3 ans après, nous avons eu 100 collaborateurs qui ont travaillé avec nous, sur le terrain.

Denis-René Bergmann et Jean-Marc Boussard émettaient alors diverses objections, trouvant que les travaux que nous avons engagés étaient insuffisamment rigoureux. Mais si le département ESR qui avait peu pris part à l'opération (en dehors de Sourie, Carles, Jullian qui avaient participé surtout à la phase descriptive) nous soutenait du bout des lèvres, nous avons à faire face aux sarcasmes des directions du Ministère de l'agriculture qui craignaient que le service nouveau, qui avait été mis en place, ne débouche sur la confection d'outils, susceptibles de remettre en cause ce qu'elles faisaient chacune dans leurs prés carrés. Nous étions surtout en butte aux attaques des directions du Ministère des Finances qui redoutaient de ne plus être en mesure de repousser efficacement les dossiers établis par le Ministère de l'agriculture pour soutenir les revendications des professionnels.

D.P. — N'était-ce pas la période pourtant où le Ministère de l'Économie et des Finances invitait les services dépensiers à procéder à des études de rationalisation des choix budgétaires (RCB) ?

J.-C.T. — Non, la mode des études RCB n'était pas encore arrivée. L'équipe de Morin comprenait, outre des chercheurs de l'INRA, comme Jean-Pierre Berlan ou moi, des gens venant de la SEDES ou du CERMAP (Lucien Fahri, Jacques Vercueil, etc.). Mais ces sociétés d'étude qui étaient dépendantes des contrats alloués par le ministère ont accéléré la seconde phase des travaux. L'opération moyen terme qui avait été prévue s'est transformée du même coup en opération moyen terme rapide qui s'est avérée convaincante au niveau de la méthodologie mais peu à celui des résultats. Moins prudents qu'E. Pisani, ses successeurs n'hésitaient pas à s'emparer de résultats donnés à titre d'exemple et à en faire état dans leurs discours, contribuant ainsi à jeter le discrédit sur le modèle qui avait été mis au point. Quand les événements de mai 1968 sont survenus, Boulin qui était en poste à cette époque et qui était soucieux de faire des économies a décidé d'arrêter brutalement les opérations. Ce coup d'arrêt n'était pas grave pour les agents de l'INRA qui pouvaient changer facilement leur fusil d'épaule, mais il l'était pour ceux du Ministère qui se sont vus dispersés, sans ménagement, à droite et à gauche. Ironie de l'histoire ! Moins de 8 jours après, j'ai été invité par la Direction de la prévision, jusque là fort hostile à ce que nous avons fait, à participer à une opération semblable avec ses propres agents. Comme nous avons réussi à convaincre diverses régions de participer à l'élaboration d'un modèle national, certaines d'entre elles ont été d'accord toutefois pour pousser plus loin l'analyse. Cela a été le cas notamment de la région Midi-Pyrénées et de la Basse Normandie. Mais il s'est vite avéré que la première n'avait pas les moyens de ses ambitions. La seconde a voulu nous mettre en concurrence avec la SARES (société d'étude dans laquelle avait travaillé Marcel Mazoyer) mais nous lui avons proposé, au lieu de se borner à rédiger un beau rapport dont elle ne ferait rien, de participer à la formation et à l'encadrement de trois permanents qu'elle recruterait (et qui s'occuperaient l'un de l'organisation générale, un autre du secteur de la production agricole, un troisième de celui des IAA). Il lui suffisait seulement de créer une association afin de mobiliser les compétences et les données qui existaient sur place. La région a donné finalement son accord (4) et il y a eu des jours où le programme sur lequel nous travaillions a mobilisé plus de 300 personnes, dans les 3 départements de la basse-Normandie. Nous nous sommes attachés à ce que les actions envisagées aient à chaque fois des retombées au niveau du développement : nous avons collecté notamment toutes les références techniques envisageables pour chaque production, les rendements et les fourchettes de prix escomptés. Plus qu'un modèle proprement dit, nous avons constitué un catalogue de systèmes de production possibles qui pouvait être enrichi et actualisé et que l'on pouvait interroger au regard de diverses hypothèses. Finalement, nous avons été assez loin dans les simulations que nous avons effectuées, encouragé financièrement dans cette voie par le FORMA. Aux débuts de nos travaux, celui-ci souhaitait surtout que nous recherchions les moyens de réduire la production laitière. Notre modèle avait montré, alors qu'on mettait toujours en avant les produits frais et les camemberts, que l'économie laitière tournait essentiellement autour des produits aux prix garantis, à savoir le beurre et la poudre. Mais un an après, il s'est produit une crise mondiale de la poudre de lait et nous avons été invités à étudier ... comment il était possible de relancer la production laitière ! Pendant 3 ans (1970 à 1973), nous avons été conduits ainsi à examiner divers scénarios. Mais comme la région Basse-Normandie avait créé entre-temps un centre interprofessionnel du lait et de la viande capable de gérer les crédits qui lui étaient fournis, elle s'est trouvée moins intéressée par les applications de notre modèle. Notre participation est devenue du même coup plus mineure et

plus épisodique. Nous avons étudié toutefois, à sa demande, les possibilités d'installation d'une usine d'aliments du bétail dans la région de Caen, compte tenu des perspectives de la demande que l'on pouvait entrevoir en ce domaine.

L'association a été dissoute. Elle avait réussi à former des gens et à les faire travailler ensemble pour élaborer des programmes de développement départementaux. En ce qui nous concerne, nous ne pouvions guère aller plus loin, la programmation des investissements au sein d'une région étant forcément tributaire des actions envisagées par toutes les autres (5). C'était une limite que nous avons bien mise en évidence en travaillant sur la décomposition des programmes linéaires : l'optimisation faite à l'échelle micro-économique par chaque producteur ou chaque région n'aboutissant pas forcément à un optimum pour la collectivité. Nous nous sommes aperçus que, quel que soit le niveau auquel étaient faites les analyses, ce niveau avait un caractère artificiel dans la mesure où les informations relatives aux secteurs amont et aval étaient supposées connues et où nous négligions le fait que les décisions prises par l'agent considéré pouvaient agir en retour sur les anticipations de ceux qui l'environnaient. Conscients de l'importance des déséquilibres qui pouvaient survenir à la suite d'emballlements, nous avons été plus circonspects sur les utilisations qui pouvaient être faites des méthodes sur lesquelles nous avons travaillé : un optimum n'a jamais une valeur absolue mais est toujours relatif à la façon dont le problème a été posé !

Cette expérience des modèles a beaucoup nourri toutefois mes réflexions sur la façon d'appréhender les problèmes. Elle m'a inspiré une grande méfiance à l'égard des solutions toutes faites (et partielles) et du fétichisme dont elles sont l'objet ("le modèle a dit que"). J'ai toujours bien rigolé quand un directeur scientifique de mes amis a déclaré, d'une façon dogmatique, au moment de la crise énergétique et la montée des problèmes d'environnement, qu'il suffisait simplement "*d'apprendre à travailler en sous-optimum*", sans s'être aperçu qu'il le faisait déjà. A croire que dans un organisme comme l'INRA, personne ne mettait en doute l'idée que, quand une technique avait été mise au point, il était absurde de ne pas l'adopter, le contexte dans lequel elle pouvait s'insérer n'ayant aucune importance. Il convient, au contraire, de s'intéresser davantage aux problèmes d'insertion des découvertes si l'on veut que celles-ci se transforment en innovations effectives.

J'ai regretté toutefois que quelques personnes aient voulu parfois "*jeter le bébé avec l'eau du bain*". Sans doute la programmation linéaire n'était-elle pas une panacée universelle. Mais ce n'était pas une raison suffisante pour tenter de la disqualifier. C'est pour avoir commis cette erreur que nous retrouvons des jeunes qui proclament les mêmes bêtises qu'il y a trente ans : minimiser l'énergie, comme certains le prétendaient, ne veut rien dire à moins que l'on ne décide d'arrêter toute activité productive. Minimiser un coût n'a de sens que si l'on définit le plan de production à atteindre, la demande à satisfaire, les limites de l'acceptable ... La question restait donc : quelle agriculture voulons-nous ? comment la concevoir face à la crise énergétique. Cela revient donc à faire des choix. La chasse aux "gaspi" est sans doute un objectif louable, mais il n'est pas suffisant pour fonder une politique. A l'évidence, on assiste à des erreurs qu'on ne recommencerait pas si les leçons de la programmation avaient été mieux apprises et assimilées !

D.P. — L'explicitation des contraintes et des objectifs des divers partenaires de la politique agricole apparaissait nécessaire dans un contexte où l'on croyait encore aux bienfaits de la planification (à l'échelle européenne, il y avait eu le plan Mansholt), même si à l'époque, celle-ci n'était plus considérée comme "une ardente obligation".

J.-C.T. — Il est vrai. Mais, à la fin des études concertées, nous avons essayé avec Morin de dégager notre philosophie dans un texte publié par la CEE. 25 ans plus tard, à l'occasion d'un colloque à Bruxelles, certaines des questions que nous avons abordées sont revenues à l'ordre du jour : s'appuyant sur les cartes pédoclimatiques qui avaient été établies pour toutes les régions européennes, certains de nos interlocuteurs ont suggéré d'étudier une localisation "optimale" des productions agricoles. Nous leur avons fait remarquer que celles-ci s'appuyaient sur des hommes et des structures dont il fallait aussi tenir compte. Nos interlocuteurs nous ont déclaré que nous avions acquis en ce domaine une grande avance sur eux. Rien d'original pourtant par rapport à ce que nous avons écrit, un quart de siècle avant, pour cette même institution ! Rien de surprenant si, à l'époque, nous n'avions pas été toujours très bien suivis... Il est vrai qu'en restant au seul cas de notre département scientifique, s'ex-

primaient des préoccupations tout à fait légitimes (Michel Gervais, Claude Servolin, Henri Nallet, se souciant de mieux comprendre notamment comment se transformait l'agriculture) et que les adeptes des modèles, comme J.M. Boussard, se trouvaient un peu marginalisés.

LINRA aurait dû s'avancer en première ligne et proposer au ministère de l'agriculture de collaborer à ses objectifs au lieu de laisser des personnes isolées le faire, sans les soutenir dans leur action. La direction du département ESR nous a laissé faire, fort contente de donner, à peu de frais, des gages aux gens du Ministère. Mais elle avait bien d'autres choses à s'occuper, étant tenue de neutraliser, après les événements de 68, tous ceux qui racontaient un peu n'importe quoi. Il y avait, par ailleurs, toutes les études à développer et à organiser dans le secteur agroalimentaire, couvert uniquement jusque là par Joseph Le Bihan et son équipe. Il y avait enfin toutes les études à l'échelle internationale qui commençaient aussi à poindre. Quand il avait été question pour nous d'aller travailler en Basse-Normandie, J. Bustarret et D.R. Bergmann ne s'y étaient pas opposés. Mais au plan du mode d'approche et des méthodes, leur soutien était resté des plus modestes !

D.P. — Qu'es-tu devenu après tous ces travaux faits en Basse-Normandie ?

J.-C.T. — En 1973, je suis revenu au labo de Grignon pour mettre les choses au clair. Mais entre-temps, Poly est arrivé. Comme il s'entendait assez mal avec D.R. Bergmann, celui-ci a été contraint de laisser la place à la tête du département ESR. Bergmann a été remplacé, dans un premier temps par un triumvirat composé de J. Le Bihan, Marcel Mazoyer et Pierre Cordonnier. Mais rapidement, M. Mazoyer qui s'était imposé aux deux autres, a été choisi par J. Poly pour prendre la direction du département. M. Mazoyer ne cachait pas toutefois que son but était de prendre la succession de R. Dumont à la chaire d'agriculture comparée de l'Agro. Comme il était souvent en mission et que beaucoup de dossiers restaient en souffrance, J. Poly m'a demandé de venir le seconder. C'était lui qui réglait tous les problèmes, analysait tous les dossiers scientifiques et s'occupait des budgets. Mais un soir, alors que nous attendions avec Mazoyer que Poly nous convoque, nous avons entendu des éclats de voix sortir de son bureau. Il était en réunion avec Le Bihan. Il faut dire que l'INRA venait de se faire épingle par la Cour des Comptes, pour défauts de rigueur dans sa gestion. Comme les directions du ministère s'étaient engagés à ne plus souscrire de contrats avec les associations, les stations de Rungis et de Massy qui travaillaient beaucoup avec la DGAL se trouvaient en difficulté. J. Le Bihan avait réclamé à J. Poly de reprendre à l'INRA tous les agents qu'il avait embauchés sur des contrats de travail toujours mal définis (6). Mais, ce dernier s'était mis en colère et avait déclaré à son visiteur : *"Je ne veux plus te voir désormais à l'INRA !"* (7). S'étant souvenu que nous étions là à l'attendre pour toutes autres choses, il nous a fait rentrer finalement dans son bureau et m'a dit, irrité encore par l'algarade qui avait eu lieu : *"Demain, tu t'occupes des laboratoires de Rungis et de Massy avec François Nicolas : vous en prenez chacun un mais vous resterez ensemble ! Débrouillez-vous pour normaliser la situation !"* Je lui dis un peu éberlué que je n'étais pas venu le voir tout-à-fait dans ce but, mais il m'a coupé la parole, me déclarant que c'était ce qu'il y avait de plus urgent à faire.

Le lendemain, je me suis retrouvé à Rungis, au milieu des gens de l'Omnium et des autres structures. Il y avait là près de 70 personnes. Poly qui était venu m'introniser sur le front des troupes leur a fait part du fait que Le Bihan ne reviendrait plus ici. Je me souviens que ma femme m'avait demandé, alors un peu inquiète, le nombre de fois que je devrais me rendre à Paris. Je lui avais répondu que les choses avaient entre-temps changé et que j'avais été nommé directeur à Rungis ! Elle n'a pas jamais bien compris pourquoi ma situation avait été modifiée aussi rapidement !

D.P. — Combien de temps es-tu resté finalement à Rungis ? Quels souvenirs en as-tu gardés ?

J.-C.T. — J'y suis resté un an ! Heureusement, j'ai été aidé dans ma tâche par F. Nicolas. Les personnels dont je devais régler le sort ont accepté de jouer le jeu. Jean-Marie Bouquery qui travaille aujourd'hui à l'AND (Association Nutrition Demain) a pris, à cette époque, la présidence de l'Omnium qu'il fallait bien continuer à faire fonctionner. Le personnel de l'Omnium avait, en effet emprunté de l'argent pour acheter le bâtiment dans lequel il s'était installé (et qui hébergeait, entre autres, les agents de l'INRA), mais il devait le rembourser (8). Les avantages substantiels auxquels il pouvait prétendre, en cas de licenciements économiques, ont aidé à leur reclassement. Ceux qui ne souhaitaient

pas partir se sont vus offrir la possibilité de rester à l'INRA en continuant à être payés sur les contrats qu'ils gardaient. Mais ils devenaient du même coup des hors-statuts. Au bout d'un an, la situation a pu être clarifiée. L'Omnium a changé de nom, à cette époque, s'appelant l'AREA (Association de recherches et d'études en agroalimentaire) (9). J'en suis devenu le président pour pouvoir mener, au nom de l'INRA, les négociations avec la Cour des Comptes. Comme il n'était pas possible de céder ce bâtiment à l'INRA, avec des dettes, il a bien fallu le laisser à l'AREA, jusqu'à la fin des remboursements prévus. L'INRA a dû signer une convention d'hébergement, au prorata du m² et a largement bénéficié de la situation, occupant pendant de longues années un bâtiment dont les frais d'entretien annuels atteignaient à peine 350 000 F, alors que la seule valeur locative était estimée à 700 000 F ! Il a pu finalement héberger son personnel à moitié prix. Au bout d'un an, les choses à Rungis étaient quasiment rentrées dans l'ordre.

D.P. — Tu n'en avais pas fini pour autant avec le département ESR !

J.-C.T. — R. Dumont a quitté, à cette époque, sa chaire à l'Agro, ce qui a incité M. Mazoyer à postuler à sa succession. Reçu au concours de professeur, celui-ci a renoncé du même coup à exercer ses fonctions de chef de département à l'INRA. Comme J. Poly avait été satisfait de la façon dont je m'étais sorti du "guêpier" de Rungis, il m'a demandé alors de prendre la direction du département. Comme je n'avais eu de démêlés avec personne, j'étais devenu, à ses yeux, l'homme de la situation ! C'est ainsi que je suis arrivé, en 1974, à la tête du département d'économie et de sociologie rurales (ESR). Ce département était alors rattaché directement à la Direction générale. Du temps de D.R. Bergmann, R. Février était inspecteur général. Mais J. Poly, nommé directeur adjoint scientifique, a décidé qu'il s'en occuperait lui-même. Nos bureaux respectifs étaient situés l'un à côté de l'autre. A une époque où tous les autres chefs de département étaient informés par leur inspecteur général, je recevais ainsi mes instructions directement de lui. J. Poly m'a invité, au bout d'un certain temps, à assister aux réunions des directeurs scientifiques. Appelé plus tard à faire partie de la Direction générale, j'ai pu prendre ainsi une petite avance dans la connaissance de ses préoccupations.

D.P. — Quels sont les problèmes dont il a fallu que tu t'occupes dans ce département ESR ?

J.-C.T. — Je me suis efforcé de faire en sorte que la diversité des opinions et des approches soit mieux respectée. Je souhaitais, en effet, ramener la paix et le calme et instituer un climat de tolérance dans ce département qui avait été secoué par de violentes querelles idéologiques et d'âpres antagonismes personnels. Il y avait, en plus, des problèmes de statut délicats à régler. Il avait été décidé que tous les gens qui au 31 Décembre 1975, étaient payés sur des crédits de l'enveloppe recherche ou sur des contrats, (hors-statuts) pourraient acquérir le statut de contractuel. 60 personnes se trouvaient concernées dans le département ESR. En dehors de Rungis, c'était le cas de beaucoup de personnes à Grenoble ou à Paris, comme Pierre Bitoun, Pierre Alphandéry ou Chantal de Crisenoy qui avaient été recrutés comme thésards plus ou moins bien financés. Il fallait assurer leur entretien tant qu'ils demeuraient hors-statut, c'est-à-dire leur trouver des contrats. Ridet qui savait que le département était en rouge a accepté toutefois de combler ses déficits jusqu'à la résorption de tous les hors-statuts. Mais il a fallu attendre le début des années 80 avant que le département puisse disposer de fonds pour s'équiper et engager des actions spécifiques.

Le département n'avait pas alors de gros moyens de fonctionnement. Il était exclu, en particulier, qu'il lance des AIP. Il était obligé, en effet, de faire au mieux avec les maigres crédits dont il disposait. Je me souviens d'une année où J. Poly qui répartissait le budget d'équipement entre les grandes directions avait réussi, en fin d'opération, à dégager un petit reliquat. A ma demande, il a consenti à octroyer au département ESR "les arrondis" ! Cela a représenté à l'époque 700 000 F ce qui a triplé en une seule fois son budget d'équipement. Il était hors de question d'acquérir autre chose que des caleuses, des tables et des fauteuils ! On maintenait la croissance du département ESR par l'intégration des hors-statuts, ce qui représentait déjà pour l'ensemble de l'INRA, un très gros effort. A la différence du CNRS qui n'offrait aux hors-statuts la possibilité de se reclasser qu'en passant le concours de chargé de recherche, l'INRA s'est efforcé de leur donner des postes, mêmes s'ils ne correspondaient pas toujours à leurs qualifications. Martine Champion qui était standardiste à Rungis

s'est vue ainsi offrir à l'époque un poste 7 B ! D'autres se sont vus offrir des postes de 2 A. Certains d'entre eux sont devenus des scientifiques, d'autres des techniciens. En réalité, tous les reclassements qui ont été opérés se sont faits un peu au hasard des postes disponibles.

La difficulté a été ensuite de faire comprendre aux autorités de tutelle ce qu'était un département d'économie et de sociologie. Certains chercheurs étudiaient la politique agricole mais, comme "*ils étaient de l'autre côté du manche*", le ministère de l'agriculture était tenté de mettre en cause la qualité de leurs travaux et déplorait que des études ne soient davantage entreprises sur le commerce des produits agricoles et transformés. Il fallait expliquer à ses représentants que le département ESR était encore un jeune département, confronté à un champ qui s'élargissait sans cesse. Pierre Méhaignerie avec qui je m'étais longuement entretenu avec Christian Herrault et Marion Guillou (qui a pris plus tard sa succession à la tête de la DRIV), m'avait demandé, pour les rendre plus lisibles, de lui exposer les recherches du département d'économie, selon les axes de la nouvelle loi d'orientation qu'il avait en projet. Je lui ai promis de lui remettre, dès le lendemain, une nouvelle nomenclature. Reprenant les thèmes dont l'étude était en cours, je les ai regroupés dans une nouvelle présentation...

D.P. — Je me souviens effectivement d'une présentation assez synthétique que tu avais faite à l'époque et qui était intitulée "MéKésifondonc ?" ou quelque chose d'équivalent.

J.-C.T. — Ce mode de présentation sommaire des activités du département correspondait à l'attrance que certains éprouvaient alors pour l'informatique naissante. Le système Keskifon se voulait simple et pragmatique. Il s'agissait de remplacer la mémoire sélective des responsables qui associe un nom à un thème (par exemple, mouton = Jean-Pierre Boutonnet), système qui a pour inconvénient de conduire toujours aux mêmes chercheurs et de rendre peu accessibles ceux dont les thèmes plus généraux ne sont pas aussi facilement typés. Il s'agissait aussi d'éviter la dérive qui conduit à penser que tout doit être mis dans l'ordinateur, dans un système qui ne saurait qu'être exhaustif. L'outil mis en place consistait à entrer en une seule carte chaque événement (publication, mission, contrat) d'un chercheur en le définissant par 4 mots-clés et une date. On pouvait ensuite retrouver par agent, par thème, par pays, les informations nécessaires et suffisantes pour cibler une demande ou constituer un groupe de travail. Je ne suis pas certain que CompAct donne aujourd'hui d'aussi bons résultats ! A vouloir être exhaustif et trop précis, on s'expose, en effet, à passer à côté de l'essentiel et à ne plus pouvoir faire à temps les mises à jour nécessaires ! Je suis surpris que les gens ne prennent pas plus souvent un papier et un crayon pour étudier la faisabilité d'une affaire et éviter de se lancer dans des projets trop ambitieux (10). Je le constate aujourd'hui où l'on en est encore à penser à un système de gestion et de repérage des contrats !

Les choses sont allées ainsi cahin-caha, conduites de façon toujours très pragmatique. Comme j'étais à côté de J. Poly qui me refilait sans cesse de nouvelles choses à faire, je ne consacrais qu'une partie de mon temps au département d'économie et de sociologie rurales : je siégeais dans les commissions paritaires pour les techniciens, les administratifs et les ingénieurs, je faisais, par ailleurs, de multiples conférences à sa place, dans les réunions professionnelles ou les assemblées départementales de la FNSEA. Je me suis familiarisé ainsi avec tout ce qui se faisait dans les autres directions scientifiques de l'INRA et ai pris connaissance des problèmes urgents qu'il y avait à régler. En 1980, il y a eu l'épisode de l'EPIC : avec les chocs pétroliers et les tensions inflationnistes qui sont apparues, l'INRA a voulu valoriser un peu mieux ses acquis scientifiques en prenant des participations dans des affaires industrielles ou commerciales (EPIC) ou en s'en remettant à des structures plus souples pour s'occuper de certaines activités non liées directement à un travail de recherche (valorisation des variétés végétales). Telles avaient été les conclusions de la Commission Péliissier. Mais certains à l'époque avaient fait remarquer que le statut d'établissement public à caractère administratif était mal adapté. Celui qui leur paraissait le mieux convenir était celui d'établissement public à caractère industriel et commercial. Quelques personnes dans les cabinets des ministères de tutelle se sont lancées du même coup dans des élucubrations, sans trop savoir où elles allaient, travaillant sans références précises (ils ont eu grand mal à se procurer des statuts types) sur une idée nettement moins avancée que celle du contrat d'objectif qui avait le mérite au moins d'avoir été écrit. Mais devant l'opposition des syndicats (on se reportera à ce que j'ai raconté dans le bulletin du Centre de Paris (11)), les autorités de tutelle ont fini par retirer leur projet. La question du sta-

tut avait toutefois été posée et une solution restait à définir. L'INRA, en 1980, n'avait pas, en effet, le statut d'EPA, mais seulement celui d'établissement public. Ce statut, mal caractérisé, permettait déjà de prendre des participations financières ou de créer des filiales. Il avait conduit au remplacement des inspecteurs généraux par des directeurs scientifiques. C'était l'époque où le SEI a été découpé, donnant naissance au département SAD (Systèmes agraires et développement) (12). J. Poly m'a dit alors : "*On a créé un nouveau département ! Tu vas devenir directeur scientifique ! Tu auras désormais sous ta houlette le département du SAD et celui de l'ESR !*" Il avait trouvé pour le SAD et l'ESR des chefs de département en qui il avait confiance, Bertrand Vissac et Bernard Vial qui sortait juste du FORMA. Les choses entre-temps s'étaient quelque peu arrangées : avec l'arrivée de la gauche au pouvoir, on était entré, en effet, dans une période où il y avait davantage de crédits. Par ailleurs, le problème des dépenses de personnel hors-statut avait été enfin réglé et le département ESR disposait d'une masse financière suffisante pour pouvoir envisager de mener à bien une politique autonome. Les choses se présentaient d'autant mieux que Vial et Vissac se respectaient et faisaient bon ménage ensemble.

Mais B. Vial qui était très proche de Michel Rocard fut sollicité pour le suivre quand celui-ci a été nommé au ministère de l'Agriculture, à la suite d'Edith Cresson. S'est posé du même coup le problème de son remplacement à la tête du département ESR. J'avais prévenu J. Poly en lui disant qu'il ne fallait pas nommer n'importe qui, mais désigner quelqu'un de tolérant et de conciliant de façon à pouvoir rapprocher, au sein du secteur, les départements du SAD et d'ESR. On avait pensé un peu à Denis Hairy, mais celui-ci, sans doute trop honnête a décliné l'offre qui lui a été faite, ayant peut-être eu peur de n'être pas à la hauteur de la situation. Devant son refus, je suis allé à Montpellier voir Philippe Lacombe pour le décider à être chef de département. Professeur à l'ENSA, il avait une bonne réputation scientifique et n'avait jamais eu de "*cadavres dans ses placards*" ! Je pense qu'il aurait très bien fait l'affaire ! J'avais presque réussi à le convaincre quand j'ai vu Daniel Boulet débouler dans le bureau, porteur de la nouvelle : Poly vient de nommer Jean Cranney ! Nous nous sommes tous regardés stupéfaits. A l'évidence, tout le monde sur place était assez catastrophé ! Cranney avait antérieurement été nommé directeur de la station du passage Tenaille. Ses jugements à l'emporte pièce, c'est le moins qu'on puisse dire, n'avaient pas fait l'unanimité. Je me suis dit tout de suite : "*avec B. Vissac et son équipe du SAD, cela ne va pas pouvoir longtemps durer !*" Le soir même, j'ai envoyé une lettre à J. Poly lui remettant ma démission. A l'évidence, les choses ne pouvaient plus continuer à fonctionner dans cette structure !

J'avais remarqué que c'était dans le tempérament de J. Poly d'aller souvent trop vite. Quand il avait une stratégie en tête, il était désireux de la mettre immédiatement en œuvre. Mais quand il butait sur un obstacle qui la faisait capoter (par exemple, une personne pressentie qui lui faisait faux bond), il était si déçu qu'il cherchait immédiatement une alternative, sans trop s'interroger sur ses avantages et ses inconvénients (13). A mon retour, il m'a expliqué les raisons de son choix : "*J'ai été pris de vitesse ! je n'avais plus de candidats ! J'ai demandé conseil à Pierre Mauléon et Guy Fauconneau qui m'ont dit que Cranney avait travaillé avec eux, sur la filière viande*". Peut-être les affinités jurassiennes que Poly avait avec Cranney ont-elles joué aussi un rôle dans sa décision ?

D.P. — En quelle année est intervenue ta démission de directeur scientifique du secteur ?

J.-C.T. — En 1984 ! Poly a essayé de me retenir en me disant de continuer à m'occuper du SAD. On en était revenu à la situation où l'économie rurale se trouvait rattachée directement à lui. Mais les relations avec les régions dont s'était occupé jusque là G. Fauconneau, prenaient alors de plus en plus d'importance. Comme celui-ci souhaitait se consacrer à autre chose, il m'a demandé de reprendre ses attributions en ce domaine. Quand le nouveau statut d'EPST a été mis en place, Poly a décidé de créer une direction des politiques régionales qu'il m'a confiée, en 1984. Je restais cependant directeur scientifique du département SAD. Mais entre-temps, Claude Béranger était passé au cabinet d'E. Cresson et avait suivi les États généraux du développement. Comme il y avait eu, à l'époque, un rapport de l'inspection des finances qui insistait sur la nécessité pour l'INRA de mieux structurer ses relations avec le développement agricole, J. Poly s'est dit que C. Béranger était le mieux à même de le faire. A sa demande, C. Béranger, qui était reparti à Theix, a accepté de revenir à Paris. J'ai expliqué du même coup mon point de vue à J. Poly : "*On nous reproche de ne pas nous occuper assez du développement, mais l'INRA va avoir d'une part, un département, le SAD, dont c'est justement*

une des missions, et d'autre part, un homme qui va prendre en charge les problèmes du développement. Cela fait un peu désordre ! Il serait préférable que le SAD soit rattaché définitivement au développement". Poly a opiné et a nommé finalement C. Béranger directeur scientifique du SAD. Je n'ai plus conservé dès lors que la seule direction des politiques régionales.

D.P. — As-tu souffert de n'être plus directeur scientifique, alors que tu avais fait jusque-là toute ta carrière comme chercheur ?

J.-C.T. — Non, cela ne m'a pas gêné du tout ! Toutes les choses importantes étaient certes discutées dans les réunions de directeurs scientifiques. Mais j'y participais très régulièrement. Il avait été question, à un moment, que la direction des politiques régionales qui m'avait été confiée devienne direction scientifique. Mais Paillotin avait trouvé que ce qualificatif était quand même un peu exagéré, une direction scientifique étant seule fondée à diriger vraiment des scientifiques ou des programmes scientifiques.

Comme j'étais assez bien au courant de ce qui se faisait dans la maison, cela m'a beaucoup aidé dans le travail nouveau que j'avais à faire, notamment dans l'élaboration et la mise en œuvre des contrats de plan (14). Dans les régions, j'entendais parler aussi bien de biologie moléculaire que des problèmes du vin ou des légumes ! Il fallait que j'apprenne à mieux connaître les Centres, leurs orientations et leurs façons de fonctionner, les moyens dont ils pouvaient disposer. Comment mieux articuler l'action des présidents de Centre avec celle des chefs de département ? A l'évidence, la politique régionale remettait en cause les pouvoirs des seconds. Les chefs de département souhaitaient, en effet, être les seuls instigateurs de ce qui se faisait dans leur secteur (les hommes sans qui les choses n'auraient pu se faire !) et appréciaient fort mal, alors qu'ils se battaient pour obtenir péniblement 50 000 F de crédits budgétaires supplémentaires que j'arrive avec des crédits de l'ordre du million de Francs, pour l'ensemble des équipes d'un Centre.

Il fallait éviter, par ailleurs, que les unités de recherche qui se trouvaient situées dans la matrice scientifique à l'intersection des lignes horizontales et verticales constituées par les départements et les Centres ne jouent habilement une structure contre l'autre. Celles qui se heurtaient à l'incompréhension ou au mauvais vouloir de leurs supérieurs hiérarchiques pouvaient être tentées, en effet, de faire figurer dans les contrats de plan des projets qu'elles avaient du mal à se faire financer en interne. Les choses ne pouvaient fonctionner harmonieusement que si les chefs d'unité informaient régulièrement leurs présidents de Centre des projets de leurs directions scientifiques et vice versa. Il faut dire que beaucoup d'entre eux avaient pris l'habitude lorsqu'ils demandaient des crédits à leur région, par le biais des établissements publics régionaux, de ne faire appel à eux qu'à titre de complément (subventions). Par le biais des contrats de plan et des conventions, il fallait essayer d'inverser les rôles et de définir, avec les régions, des projets qui, dans une certaine mesure, seraient imposés aux hiérarchies scientifiques et qui répartiraient autrement les efforts demandés à chacun (15). Cette façon de faire nouvelle a souvent été mal perçue, au début, par les directeurs scientifiques et les chefs de département qui se voyaient imposer, pour des raisons diverses (politique d'aménagement du territoire), certaines dépenses qu'ils ne jugeaient pas prioritaires (16).

Tant que J. Poly et G. Paillotin sont restés en fonction, les directeurs scientifiques ne se sont guère rebellés contre les contrats de plan qu'ils n'avaient personnellement pas signés. Mais, avec l'arrivée de Douzou, Feillet et Ozon, les termes de Centre et de région ont pratiquement disparu du vocabulaire officiel. Les chefs de départements qui se faisaient les chantres de la science et exaltaient les vertus du découpage disciplinaire ont rechigné à honorer les engagements de l'INRA et ses devoirs envers les régions (17). Les choses ont fini par s'arranger, mais les résistances de la hiérarchie scientifique, convaincue des seuls bienfaits des structures verticales, n'ont pas disparu pour autant.

Devant la menace que la Direction générale de l'INRA ne leur distribue que le reliquat des crédits dont elle pouvait disposer, après avoir honoré ses engagements régionaux, beaucoup de directeurs scientifiques et de chefs de départements ont compris la nécessité d'accepter cette nouvelle donne et de développer leur force de proposition vis-à-vis des régions plutôt que de s'opposer à une évolution qui se traduit par des rentrées d'argent, fort appréciables en période de restrictions budgétaires.

Les choses ont donc fini par évoluer de façon positive. Il y a aujourd'hui une vingtaine de régions qui ont des relations suivies avec l'INRA. Parmi elles figurent certains DOM-TOM, comme la

Guadeloupe et la Guyane. Les relations avec les régions sont très variables d'un endroit à l'autre. L'Île-de-France ne se comporte pas comme une région véritable, n'ayant pas de volet recherche dans son contrat de plan. La Haute-Normandie qui est une des régions dans laquelle l'INRA n'a pas d'installations accepte parfois de cofinancer une bourse mais n'entretient pas avec l'INRA de rapports suivis. En revanche, la région Centre qui héberge les laboratoires de Tours et d'Orléans a consenti, l'année dernière, à financer les programmes et réalisations de l'INRA pour un total de près de 27 Millions !

D.P. — Les engagements financiers venant des régions sont devenus plus importants au fil des années. Mais l'évolution que tu as observée a-t-elle porté aussi sur la nature des programmes auxquelles elles se sont intéressées ?

J.-C.T. — Les lois de décentralisation et l'abandon des références au Plan national ont fait place, en 1984, à des procédures nouvelles : les contrats de plan État-régions. Il y a eu, pendant quelques années, une phase de mise en route et d'apprentissage assez laborieuse. Je me souviens notamment des difficultés que nous avons eues avec le trieur de cellules du Centre de Tours, gros matériel dont nous voulions obtenir le financement. Devant les difficultés rencontrées, certaines régions avaient admis que pour soutenir les activités de recherche, elles passeraient des conventions bilatérales destinées à être intégrées ultérieurement dans les contrats de plan. Cette solution d'attente s'est avérée assez facile à mettre en œuvre. Mais, pour les contrats suivants, les choses se sont avérées beaucoup moins aisées. Il a fallu entrer, en effet, dans une procédure où les arbitrages se faisaient à la DATAR, avec les autorités de tutelle et les divers organismes concernés : les préfets de région qui s'y retrouvaient, avec toutes les propositions qui leur avaient été envoyées, en faisaient une présentation sommaire et demandaient aux représentants de l'État et de la région s'ils étaient d'accord sur le montant de la participation financière qui serait à leur charge. Grâce aux présidents de Centre et aux délégués régionaux avec lesquels nous avons travaillé la main dans la main, les résultats des arbitrages qui ont été rendus ont correspondu assez bien à nos vœux (18). Nous avons compris, en effet, la nécessité d'élaborer des projets bien concertés en interne, chose que ne faisaient pas toujours les autres organismes. N'ayant pas la même organisation que nous, les arbitrages se sont révélés souvent, pour eux, beaucoup moins favorables, surtout s'il s'agissait de projets présentés à titre individuel. Il est arrivé toutefois que soient introduits, dans les contrats de plan, des projets assez mal ficelés (19). Nous sommes entrés dans une phase nouvelle, avec la décentralisation des pouvoirs. Les contrats de plan sont arbitrés et gérés désormais par les préfets, au niveau de leur contenu. Ceux-ci tiennent compte bien sûr des souhaits exprimés par la Direction du Budget ou par la DATAR mais ils gardent une assez grande marge de manœuvre, dans le cadre des enveloppes qui leur ont été fixées. Un des rôles de la politique régionale était de tenir la Direction générale au courant et de fournir à la DATAR et aux autorités de tutelle les informations dont elles avaient besoin. Ces aspects ont largement disparu aujourd'hui de la procédure des contrats de plan. Tout se passe, en effet, de nos jours, au niveau des seules régions.

D.P. — Mais n'y a-t-il pas le risque que chacune d'elles, veuille financer les mêmes équipements ou les mêmes recherches et porte atteinte, par là même, à la cohérence globale des activités scientifiques de l'institut ?

J.-C.T. — Effectivement. S'il est absurde de penser, comme le rappelait Hervé Bichat, que la politique scientifique de l'INRA puisse être la résultante de 25 politiques régionales, les espoirs mis dans l'affirmation d'une politique nationale n'en restent pas moins utopiques. Les politiques régionales, articulées autour des "*livres blancs de la recherche*", institués par Hubert Curien, ont fini par s'imposer et tirent leur légitimité du fait qu'elles essaient de tirer sur place un meilleur parti du potentiel de recherche existant en exploitant les synergies, et en regroupant sur place des forces vives dispersées autour de thématiques pouvant finalement avoir un grand intérêt. Sont apparus, en effet, des projets de recherche inter-organismes nécessitant des conventions complémentaires au contrat de plan, les enveloppes de crédits prévues au contrat de Plan ne permettant pas d'assurer, en totalité, leur financement. L'instruction des dossiers devant se réaliser toujours durant des temps très courts, les

régions sont tentées de regarder très vite les opérations de recherche, inscrites dans leur contrat de plan et dont les montants représentent peu de choses par rapport à ceux des gros équipements ou des travaux d'infrastructure. C'est la raison pour laquelle il importe d'avoir à présent des délégués régionaux et des présidents de Centre très bien ancrés dans le milieu régional qui puissent exprimer le point de vue de l'État (du préfet, du secrétaire général aux affaires régionales, du représentant du ministère de la Recherche (DDRT) ou de celui du ministère de l'Agriculture (DRAF), face aux collectivités territoriales toujours plus nombreuses et diverses (les régions mais aussi les départements, les villes, les communautés urbaines, les districts). Il faut qu'ils soient, dans ce milieu complexe et disparate, comme des poissons dans l'eau pour que, le jour où ils ont un projet cohérent à faire passer, leurs interlocuteurs puissent en être informés très vite et leur signaler les crédits d'aménagement disponibles (20) ou ceux en provenance des fonds structurels européens (FEDER, FEOGA 5 B).

D.P. — Comment a évolué progressivement cette politique régionale ?

J.-C.T. — La politique régionale qui autrefois était contrôlée par les autorités de tutelle et par la DATAR a eu tendance, au fil des années, à l'être de plus en plus par les régions. Empiétant sur les prérogatives d'institutions comme l'INRA ou le CNRS, celles-ci ont pris conscience de la nécessité de s'occuper davantage de leurs dispositifs de recherche et de coordonner davantage leurs actions, en vue d'une plus grande synergie sur un thème, par exemple, celui de l'environnement. Soucieuses d'éviter les gaspillages occasionnés par les doubles emplois, elles ont tendance, en effet, à subordonner leur concours financier à la mise en place de programmes plus cohérents inter-organismes, aux responsabilités mieux définies.

Je me moque un peu des prétentions des directeurs scientifiques de l'INRA qui protestent contre cet état de fait en leur faisant remarquer que la cohérence nationale des actions de l'INRA n'intéresse guère qu'eux-mêmes. Les régions ne sont attachées, en effet, qu'à la cohérence des recherches qu'elles financent et à la résolution des problèmes qui les concernent. Il en est de même du Ministère de l'agriculture qui ne soucie guère de savoir si c'est l'INRA ou un autre organisme qui travaille sur tel ou tel autre sujet. A fortiori des instances européennes qui, toujours méfiantes à l'égard des organismes de recherche nationaux, préfèrent souvent négocier directement des programmes avec les diverses unités, voire directement avec certains de leurs chercheurs. Peut-être s'intéresseront-elles, un jour, à une cohérence européenne (comme s'y emploient déjà les centres européens de recherche institués pour mieux coordonner entre elles les opérations les plus coûteuses). Mais défendre, dans ce contexte, la cohérence nationale d'un organisme est une ambition assez utopique, dans la mesure où il ne peut empêcher les autres de s'intéresser aux mêmes thèmes de recherche que lui ou décliner leurs invitations à y travailler ensemble (par la création notamment de groupements scientifiques ou de labos associés).

D.P. — Apparemment, l'INRA doit louvoyer pour éviter deux dangers tout aussi menaçants : comment doit-il s'y prendre pour que les exigences contradictoires de ses partenaires régionaux n'aboutissent à la balkanisation et à l'émiettement de ses programmes de recherche ? Mais inversement, comment faire en sorte que toutes les recherches qui sont engagées sur un thème ne se concentrent à terme dans une seule et même région (les études entreprises sur le lait n'existant plus, par exemple, en dehors de la Bretagne) ?

J.-C.T. — Les 22 régions métropolitaines adoptent chacune des politiques très différentes. Celles qui n'entendent qu'apporter une solution aux problèmes rencontrés par leur agriculture ou leur agro-industrie, peuvent accepter de soutenir financièrement des programmes de recherche, même si la majorité des opérations prévues ont lieu en dehors de leur circonscription territoriale. C'est ce qui s'est passé pour la région Poitou-Charentes qui avait souhaité, par la voix d'E. Cresson, la création d'un programme de recherche spécifique dans le domaine caprin. Mais J. Poly, qui était assez hostile à la mise en place dans cette région d'un Institut de la chèvre, a fait remarquer que les problèmes génétiques étaient déjà abordés à Toulouse, les aspects pathologiques à Tours, la technologie du lait à

Rennes, la composition biochimique à Grignon et à Jouy. Il s'est engagé toutefois à étudier les problèmes que la région Poitou-Charentes voudrait bien lui signaler, dans le cadre plus vaste d'un programme pluridisciplinaire, si elle acceptait de participer à son financement. C'est sur ces bases qu'a été signée finalement la première convention de l'INRA avec la région Poitou-Charentes qui a débouché sur des directions nouvelles de recherches (l'étude de la composition du lait de chèvre, à partir de nouvelles méthodes). Cette initiative originale nous est apparue intéressante à développer en mettant en valeur l'ensemble du dispositif de recherche de l'INRA, sans avoir à réinvestir fortement dans les régions. Mais elle reste encore une exception.

La plupart des régions veulent bien financer des programmes qui les intéressent mais à condition qu'il s'agisse d'équipes travaillant sur place. Cela pose problème parce que l'INRA, s'il s'y refuse parce qu'il a ailleurs ses installations, risque de passer à côté de questions importantes qui lui sont signalées. Nous essayons de faire en sorte que les régions adoptent une attitude plus souple mais nous avons du mal à nous faire entendre d'elles.

Certaines raisonnent toutefois un peu autrement : mal informées des programmes de l'INRA, elles admettent fort bien de lui faire confiance sur tout ce qui est de son ressort. Mais elles expriment le désir de disposer sur place d'un dispositif de recherche fort pour satisfaire les besoins de l'enseignement (la formation par la recherche), redorer leur image de marque, attirer de nouvelles entreprises, retenir des jeunes qualifiés dans des secteurs de pointe, éviter d'être seulement pour les autres des pourvoyeurs de matière grise. C'est le cas notamment de la région Centre qui a été très fière quand est né à Tours le premier "poulain-éprouvette". Cette région héberge, à Nouzilly, le labo de pathologie animale qui y avait été installé justement parce que la production animale y était peu importante et que les risques de contamination, en cas d'épidémies galopantes, se trouvaient, en conséquence, fort réduits (21) A l'évidence, Nouzilly est un Centre de recherches à vocation nationale. Il en est de même de celui d'Orléans qui regroupe des équipes travaillant sur la forêt et en science du sol (les dernières se servent néanmoins un peu de la Beauce toute proche qui est confrontée à un certain nombre de problèmes d'environnement).

Les formes de soutien apportées par les régions peuvent être, par ailleurs, de nature différente. Certaines d'entre elles souhaitent plutôt investir dans du béton (produit souvent par des entreprises locales) et des installations (qui peuvent donner lieu à des inaugurations). D'autres préfèrent aider à acquérir des matériels scientifiques, même si ceux-ci sont achetés souvent à des fournisseurs extérieurs.

Le mode de désignation des élus intervient également. Ceux-ci sont élus aujourd'hui à la proportionnelle au niveau des divers départements. En faisant alliance, par exemple, avec les chasseurs et les pêcheurs, des notables connus peuvent former une liste et obtenir des élus au Conseil Régional. Dans les régions, les majorités sont plus fragiles et les représentants de l'agriculture de moins en moins nombreux. Les présidents de région sont donc souvent frileux sur des projets d'investissement dans notre domaine. Heureusement, les activités de recherche qui débouchent rarement sur des scandales financiers demeurent souvent, pour eux, un placement politiquement peu risqué.

Tous ces éléments sont à prendre en ligne de compte dans la négociation d'une politique avec les régions. L'ESITPA, l'école d'ingénieurs créée au Vaudreuil par les Chambres d'agriculture, a acheté récemment une partie du domaine de la Minière pour se rapprocher de Paris. La région Haute-Normandie qui ne voulait pas la laisser partir, lui a proposé de venir s'installer, près de Rouen, sur le campus de Mont Saint-Aignan. Devant le peu d'empressement qu'elle avait manifestée à s'y établir, elle a accepté de la laisser s'installer en pleine ville, mais au moment de voter le budget, aucune majorité ne s'est fait jour, bloquant complètement le dossier...

Les organismes de recherche sont à la merci de tels incidents. Derrière certaines demandes des régions et malgré les bonnes relations qu'ils entretiennent avec elles, il existe des intérêts politiques dont ils doivent tenir compte et qui font partie des nouvelles règles du jeu. L'État, qui a pris l'habitude de s'adresser à elles, ne peut de son seul fait les remettre en cause.

En réalité, ce sont moins les régions, avec lesquelles il est facile d'entretenir des relations de confiance, que les élus locaux, surtout lorsqu'ils se trouvent momentanément à la tête de ministères, qui représentent des risques de déstabilisation.

D.P. — Au début de ta carrière, tu es allé à la rencontre des agriculteurs pour étudier de plus près la façon dont ils géraient leurs exploitations et pour en tirer des enseignements sur des façons de procé-

der autrement. A la fin de ta carrière, avec toujours aussi peu de moyens, tu as repris ton bâton de pèlerin, mais cette fois pour étudier les besoins de recherche des diverses régions et voir comment elles pourraient contribuer à des efforts en ce domaine.

J.-C.T. — Effectivement, il y a eu une certaine continuité dans le déroulement de ma carrière. Quand j'allais, avec des méthodes de gestion encore peu au point, rendre visite à des agriculteurs peu convaincus au départ de l'aide que je pouvais leur apporter, j'ai appris à tenir compte des situations et des cas d'espèce. Il est clair que je ne pouvais pas débarquer chez eux en roulant les mécaniques et en me rengorgeant : *"C'est moi le plus beau joyau de la recherche ! Si ce que je vais vous dire vous intéresse, j'accepte de collaborer avec vous ! Sinon, il ne me reste plus qu'à partir !"* Si j'avais agi ainsi avec les agriculteurs, le dialogue aurait vite tourné court. Combien de fois, comme conseiller de gestion, n'ai-je pas écrit, à la place des agriculteurs, des lettres à la Caisse de crédit agricole. Mais quand ils avaient obtenu gain de cause dans leurs démarches, les choses étaient gagnées et je pouvais revenir dans leurs exploitations, avec la certitude d'y être toujours très bien reçu !
Je pense qu'avec les régions, il faut essayer, de même, d'établir des rapports de confiance et de réciprocité pour les faire participer davantage aux actions de recherche et leur en faire ressentir tout l'intérêt.

D.P. — **Comment as-tu fait finalement pour tenir le coup et pour faire face, à la Direction générale, à tous ces problèmes si divers dont tu as eu la charge ?**

J.-C.T. — A la Direction générale, les responsables sont tous très occupés. En allant les déranger quand les choses n'étaient pas mûres, j'encourais le risque de me faire mal recevoir et de ne rendre finalement service à personne. Mais comme je connaissais bien tous leurs adjoints, j'ai pu résoudre souvent, à leur niveau, la plupart des problèmes qui se posaient à moi, la signature finale du responsable n'étant qu'une formalité (22). La politique régionale repose essentiellement sur les présidents de Centre, les délégués régionaux, et les secrétaires généraux qui font ce travail de tous les jours et connaissent bien la situation. Quand je viens dans une région, ils tiennent souvent à ce que je prenne la parole. Je refuse en général, car ce sont eux qui sont les responsables de l'INRA dont les fonctions doivent être reconnues par les autorités locales.
J'aurais pu faire, comme bien d'autres, une direction imposante, avec de nombreux chargés de mission (23). Mais j'ai estimé que c'était surtout au niveau des régions que la politique régionale devait être mise en œuvre. Sans doute, l'échelon central est-il nécessaire pour procéder parfois à des arbitrages. Mais il suffit bien souvent d'un fax pour régler les problèmes qui se posent avec le siège. En allant voir directement les responsables de la Direction de la programmation et du financement, j'arrive bien souvent à arranger les choses, quand surviennent dans les régions des problèmes inopinés que les responsables locaux auraient du mal eux-mêmes à régler ! C'est dans cet esprit qu'il convient d'entendre, à mon avis, la notion de service public.

D.P. — **As-tu envisagé, à certains moments de ta carrière, de partir travailler dans le privé ? Ou avais-tu justement la notion de service public si chevillée au corps que la question, pour toi, ne s'est jamais posée ?**

J.-C.T. — Je n'ai jamais songé vraiment à entrer dans le privé mais on m'a proposé, à diverses reprises, des postes dans l'enseignement. Je me rappelle que, lorsque j'étais encore jeune assistant, Chombart de Lauwe m'avait dit : *"Quand on est dans une maison comme l'INRA, on n'entre dans une autre que par la grande porte et jamais par la petite ! Si vous avez envie de devenir maître de Conférences à l'ENSA de Montpellier ou à l'IAM, il vous faudra tout recommencer à zéro et refaire vos preuves. Il n'y a que si on vous propose de devenir directeur d'une école, que vous pourrez vous interroger"*.
Plus tard, un poste mieux payé m'a été proposé au CIHEAM à Paris. Cela aurait pu élargir mon expérience internationale, mais j'ai été plutôt heureux que ce soit R. Février, de retour du Conseil d'État, qui le prenne finalement.
J'ai beaucoup de copains de ma promotion qui sont entrés dans le privé mais qui n'ont plus rien appris depuis longtemps dans leur domaine. Pendant longtemps, j'ai été un peu jaloux d'eux parce

qu'ils gagnaient deux fois plus que moi ! Mais avec l'arrivée de la crise, beaucoup d'entre eux ont l'impression d'avoir un avenir moins assuré. Ceux qui ont vendu, en effet, de la ficelle ou des engrais durant toute leur vie ont bien du mal aujourd'hui à se recaser ailleurs.

Je crois que la recherche en sciences sociales est à cet égard une bonne école. Obligeant à rester au courant de beaucoup de choses et à les resituer dans une perspective plus large, elle protège dans une certaine mesure contre les risques d'encroûtement.

D.P. — Tu es resté finalement en poste très longtemps à la Direction générale. L'expérience que tu y as acquise t'a-t-elle conféré souvent le rôle de conseiller du Prince et aujourd'hui de gardien de la mémoire de l'organisme ?

J.-C.T. — C'est J. Poly dont la mémoire est assez exceptionnelle, qui a joué longtemps ce rôle, avec les grands anciens que sont G. Fauconneau ou R. Février. Si j'avais été directeur scientifique à l'époque d'Ozon et de Feillet, j'en aurais peut-être eu marre et aurais quitté sans doute la Direction générale (comme l'a fait Rémy qui est devenu professeur à Montpellier). Mais je travaillais, à cette époque, dans un secteur qui retenait peu l'attention et où il n'y avait pas grand monde de compétent. Ayant constitué mon propre réseau de présidents de Centre et de chefs de département, d'agents des Ministères et des élus, je me trouvais, en conséquence protégé structurellement.

D.P. — En dehors de tes fonctions de directeur des politiques régionales, de quels dossiers as-tu été conduit, par ailleurs, à t'occuper ?

J.-C.T. — J'ai été très longtemps président des commissions administratives paritaires, au niveau national, et ceci pour toutes les catégories. Depuis un certain temps, j'ai réduit ces activités pour partir un peu en biseau. Au dernier renouvellement, j'ai demandé, en effet, à ne plus en faire partie, n'envisageant pas de finir mon mandat. J'ai préféré laisser la place à des gens, comme Bernard Sauveur ou Claude Malterre qui sont aussi présidents de Centre et ont une bonne vision horizontale. Nous étions arrivés à travailler de façon satisfaisante dans les CAPN, bien que les négociations n'aient pas toujours été faciles à mener. Tant qu'il y avait une répartition des postes d'avancements par grandes CAP locales, on savait qu'on pouvait donner tant d'avancements dans telle ou telle catégorie à Colmar ou à Dijon. Quand il y avait un accord qui avait été conclu à la base, nous décidions généralement de l'entériner. Les syndicats n'étaient pas toujours d'accord avec cette façon de procéder. Lorsqu'ils n'arrivaient pas à s'entendre entre eux, un vote partagé était alors organisé et c'est nous qui tranchions, dans ce cas, en dernière instance. Nous nous arrangions quand même, quand il le fallait, pour leur donner une certaine légitimité. Dans un organisme paritaire, il suffit, en effet, qu'il y ait un vote bloqué pour que ce soit le Directeur général qui ait à trancher (chose qu'il ne souhaite généralement pas !), ce qui dénature complètement toute la procédure. C'est pourquoi nous poussions les représentants locaux à se mettre préalablement d'accord pour n'intervenir que sur les cas vraiment litigieux, quitte à faire parfois une concession quand la revendication exprimée apparaissait tout-à-fait justifiée. Le choix n'était, en effet, souvent pas facile à faire entre un jeune, entreprenant et plein de responsabilités, et un vieux serviteur de l'Institut qui n'avait pas démérité. Il n'était pas scandaleux que ce soit parfois le vieux serviteur qui l'emporte, même s'il était bon de montrer, de temps à autre, que le mérite pouvait être récompensé. On s'arrangeait un peu comme cela ! Durant ces dernières années, on a eu quand même beaucoup de travail à faire. Comme je l'ai expliqué dans ma modeste contribution à l'histoire de l'INRA, il y avait encore à l'INRA, au début des années 80, 25 % des personnes dans les catégories A et 75 % dans les catégories B et C. Cela venait du mode de structuration de l'INRA, à sa création : les titulaires étaient payés par le Ministère mais l'Institut pouvait, sur ses moyens propres, embaucher du personnel sur des statuts d'ouvriers agricoles, ce qui avait progressivement entraîné de grands déséquilibres dans la pyramide. Aujourd'hui, ces 25 % sont passés à 44 %. Cette évolution est venue du fait que, durant les périodes difficiles, la création de postes de scientifiques, même si elle était moins forte, s'est trouvée épargnée, les économies se portant davantage sur les plus basses catégories que sur les ingénieurs. Ce rééquilibrage a toutefois été amplifié par la politique de transformation d'emplois mise en place par H. Curien. On en

vient cependant à se demander si on peut vraiment aller beaucoup plus loin en ce domaine, car s'il n'y a plus d'ouvriers agricoles ou d'agents techniques dans les installations expérimentales et les laboratoires, les scientifiques seront condamnés, pour poursuivre leurs activités de recherche, à les remplacer de plus en plus dans leur travail, au risque de devoir se résoudre, en même temps, à une dégradation relative de leurs fonctions.

Il y a eu effectivement beaucoup de procédures qui sont passées dans les CAP, dans des conditions dans lesquelles il était souvent difficile d'arbitrer au niveau national. Quand il s'est agi de requalifier une partie du personnel au titre du travail manuel, nous nous sommes trouvés notamment en face de listes de gens qui avaient été intégrés historiquement comme ouvriers agricoles et qui n'étaient pas moins méritants que tous les autres. Il a fallu travailler en confiance avec les représentants du personnel et les choses au niveau des CAP, se sont dans l'ensemble plutôt bien passées. Les CAP ont un autre rôle et peuvent jouer le rôle de Conseil de discipline. Ce n'est pas une tâche très agréable à accomplir. Heureusement, à l'INRA, le nombre des cas examinés en Conseils de discipline, n'a guère dépassé 4 ou 5 par an. Bien souvent, pour des problèmes mettant en cause des aspects de prévention (l'alcoolisme, notamment). Les syndicats ont accepté toutefois de jouer un rôle plus actif dans la prévention en incitant les agents concernés à suivre des traitements avant que des poursuites ne soient engagées contre eux. Pour les petites catégories, j'ai constaté que les syndicats étaient souvent partisans de ne procéder à aucun licenciement, alors que pour des catégories supérieures, les représentants du personnel, ayant une idée très haute de ce qu'on pouvait attendre d'eux, se montraient souvent beaucoup plus sévères, ne voulant pas voir ternir leur image de marque. C'est la raison pour laquelle, contrairement à ce que certains ont pu prétendre, les sanctions sévères qui ont été infligées se sont abattues davantage sur les ingénieurs que sur les plus basses catégories. Les cas examinés sont souvent difficiles à traiter. Beaucoup de chefs de service, parce qu'ils sont les représentants de l'administration, estiment en effet avoir toujours raison et apprécient mal de venir s'expliquer devant les représentants du personnel qui les malmènent quelque peu. Il arrive souvent que ceux d'entre eux qui ont eu des reproches à faire à leurs subordonnés n'ont pas eu toujours le courage de leur transmettre un avertissement et d'en garder une trace. Explosant soudain, il font remarquer qu'il y a 20 ans qu'ils ont à se plaindre de la mauvaise qualité des services de ces agents, mais les syndicats ont beau jeu de faire observer que le dossier des accusés dont ils ont à se plaindre ne fait nullement mention de ces griefs. Il y avait souvent des malentendus entre ceux qui affirmaient, invoquant la rumeur : "*on sait bien que*" et ceux qui rétorquaient : "*justement, nous n'étions pas du tout au courant*".

D.P. — J'imagine que ce travail à la CAPN a enrichi beaucoup ta vision de l'INRA ?

J.-C.T. — Effectivement. J'ai découvert que les services ne fonctionnaient pas toujours aussi bien qu'on voulait le faire croire ! Il existait, comme partout ailleurs, des gens à des postes de responsabilité qui étaient proprement imbuvables, qui déconsidéraient leur personnel. Il y en avait qui refusaient obstinément toutes les demandes qui leur étaient adressées pour travailler seulement à 80 % (notamment, venant de femmes qui souhaitaient disposer de leur mercredi pour s'occuper de leurs enfants) jusqu'au jour où il leur a été signifié que les litiges seraient portés à la connaissance des CAP locales, et en l'absence d'accords de la CAPN. Cela a fait réfléchir certains (24) et les a poussés parfois à se montrer plus conciliants.

D.P. — Si un jeune, recruté à l'INRA, venait te voir avant de commencer à y travailler, quels conseils ou mises en garde lui donnerais-tu, compte tenu de ton expérience et de ce que tu as connu dans cet organisme ?

J.-C.T. — Il est un peu difficile de répondre à cette question, les choses ayant sans doute beaucoup changé, depuis que je suis entré moi-même dans la recherche ! Mais si ce jeune n'est pas venu à l'INRA avec l'idée d'y faire fortune et de rechercher la tranquillité, j'attirerais son attention sur la valeur du service public et la nécessité d'avoir beaucoup de philosophie pour supporter la situation telle qu'elle est devenue. Il faut qu'il se mette bien au courant des règles qui régissent, tout au moins pour un

temps encore, le nouveau métier de chercheur. S'il s'agit d'un scientifique, il lui faudra se lancer dans la course aux publications à comités de lecture. C'est devenu aujourd'hui la règle du jeu à laquelle il ne pourra pas se dérober. Tout dépendra toutefois de la discipline dans laquelle il s'orientera. On sait pertinemment que certaines unités, comme celles que j'ai connues, ont conservé encore une certaine solidarité et un grand pragmatisme. Je me souviens, en effet, de l'époque où quand quelqu'un sortait un document ronéoté, tout le labo (depuis les secrétaires jusqu'au directeur) tournait autour de la table pour procéder à la mise en page et à l'agrafage. C'était une autre solidarité que celle qui existe aujourd'hui avec la compétition forcenée qui a été mise en place entre les gens faisant partie du même labo. L'individualisme, auquel on a abouti, est devenu, de nos jours, très néfaste à la production des connaissances. Il affecte gravement notre Institut. Ces perversions peuvent aller jusqu'à ce qu'une personne qui a des données mais qui n'a pas les moyens de les traiter peut être incité à les garder sous le coude, sans en faire bénéficier le collègue du bureau voisin à qui elles pourraient être fort utiles. J'ai connu le temps où la règle tacitement admise était de se présenter, dans les concours, chacun à son tour. Les jurys donnaient toutefois leurs chances aux seconds, si les candidats "légitimes" s'étaient fait étendre par deux fois. Ces modes de sélection sont devenus aujourd'hui complètement obsolètes. Il est vrai que nous sommes arrivés à une période où il n'y avait personne devant et que ce n'était pas grave si on réussissait au concours l'année suivante ! La situation est devenue aujourd'hui ridicule, obligeant souvent les candidats à un concours à rédiger 5 ou 6 mémoires, avant d'avoir une chance d'être reconnu ! Quelle déperdition considérable d'énergie et quels gaspillages, tant pour les scientifiques découragés que pour tous les membres des jurys qui sont invités, à grands frais, à n'en retenir que quelques-uns ! C'est ainsi qu'on voit, de nos jours, nombre de gens qui n'ont pas hésité à prendre des responsabilités et à se mettre au service de l'Institut, rester fâcheusement sur le carreau, étant finalement moins appréciés dans les concours que des jeunes, brillants, qui peuvent faire état de 15 publications correspondant aux critères académiques d'évaluation en vigueur, bien qu'on puisse avoir parfois des doutes sur l'utilité véritable qu'elles offrent, tant aux scientifiques eux-mêmes qu'au reste de leurs congénères qui, par le biais de leurs impôts, participent pourtant au financement de leurs travaux.

Curriculum vitae sommaire

- 1956 : entrée à l'INRA.
- 1957 : Assistant de recherches à l'INRA.
- 1962 : Chargé de recherches à l'INRA.
- 1968 : Maître de recherches à l'INRA.
- 1976 : Directeur de recherches (DR1) à l'INRA.
- 1980 : Directeur de recherches de classe exceptionnelle.

◆ **Activités scientifiques :**

Recherches jusqu'en 1974 sur l'économie de la production agricole : applications mathématiques au niveau de l'exploitation et de la planification interrégionale.

◆ **Responsabilités administratives :**

- 1974 : Directeur du Laboratoire de Recherches Économiques sur les IAA.
- 1975 : Chef du Département Économie et Sociologie Rurales.
- 1980 : Directeur scientifique du secteur Sciences Sociales.
- 1984 : Directeur des Politiques Régionales.

Notes

- (1) À la Shell, l'EDF, la RATP, l'Armée.
- (2) Les notions de chef de département ou de Centre de recherche existaient déjà du temps de l'IRA, l'INRA ne faisant que se structurer à partir de ces éléments.
- (3) Bien longtemps après, à Montpellier, quand Ph. Lacombe, qui était déjà professeur, a voulu céder à un chercheur la direction du laboratoire, il s'est heurté à une levée de boucliers de tous les autres professeurs de l'ENSA qui souhaitaient conserver le principe de la direction des laboratoires par des enseignants.
- (4) La SARES qui avait fait une étude de faisabilité conservant l'étude de certaines inerties d'ordre psychosociologique, face à l'innovation (beaucoup de gens à qui on s'adressait étant incapables ou étant bien décidés à ne modifier en rien leur comportement).
- (5) Contrairement à ses attentes, la région Basse-Normandie a dû s'incliner devant la concurrence de la région Rhône-Alpes, en ce qui concerne la vente de lait frais dans la capitale.
- (6) J. Le Bihan recrutait, par exemple, sur du papier du CIFEA d'Angers des personnes pour le compte de l'Omnium, alors qu'ils travaillaient en fait pour l'INRA.
- (7) Comme Poly avait oublié de mettre Le Bihan à la porte, celui-ci a pu devenir professeur à Dauphine ou à HEC, poursuivre ses consultances et se retrouver, quelques années plus tard, au niveau des cumuls, avoir percé tous les plafonds.
- (8) Les conditions dans lesquelles le bâtiment avait été acquis avaient été particulièrement avantageuses. L'Omnium avait bénéficié, en effet, d'un prêt à 4 % mais les remboursements auxquels il devait faire face se trouvaient fortement diminués par l'inflation.
- (9) Elle n'avait plus vocation désormais à embaucher du personnel.
- (10) Le système des DOR (description des orientations de recherche) "*s'est planté*" dans la mesure où il voulait faire figurer toutes les opérations de recherche (il y en avait 3 000, au total) sur des fiches de plus en plus complètes, sans tenir compte du fait que celles-ci n'avaient qu'une durée de vie limitée (18 mois, en moyenne) ! Il fallait en refaire 2 000 chaque année, ce qui nécessitait compte tenu du nombre de jours disponibles, la saisie de 8 par jour représentant le travail de deux personnes à plein temps. Comme personne n'était disponible pour effectuer ce travail, l'opération était vouée nécessairement à capoter.
- (11) J.-C. Tirel, *Il était une fois l'INRA*, Institut National de la Recherche Agronomique, DIC, 1996, 23 pages.
- (12) Pour éviter qu'il n'entre en concurrence avec les autres départements, on avait pensé au départ en faire seulement une commission ou une délégation, jouant un rôle d'animation comme aujourd'hui celle de l'environnement.
- (13) Cela me faisait penser un peu à la procédure très lourde des appels d'offre qui est utilisée pour sélectionner la meilleure entreprise. Mais si celle-ci vient à tomber en faillite, on peut la remplacer par n'importe quel autre repreneur, en recourant à une procédure accélérée et au prix qu'il veut bien ! Toutes les garanties sont prises, en principe, pour prendre la meilleure solution. Mais si les choses viennent à mal tourner, on s'en remet un peu à n'importe qui. La situation, pour moi, était un peu pareille !
- (14) Les contrats de plan étaient issus des lois de décentralisation et de la volonté des responsables politiques de tenir un plus grand compte des particularités des différentes régions. Ils résultaient d'une négociation entre l'État et les régions, le premier se réservant la possibilité d'arbitrer entre elles pour faire prévaloir ses propres priorités. En matière de recherche, le lancement des grosses opérations, le financement des grands équipements faisaient l'objet d'arbitrages interministériels. Mais le plus souvent, les arbitrages étaient réalisés au niveau des seuls organismes concernés. C'est ainsi que l'INRA devait essayer de concilier les demandes émanant des diverses régions, en cherchant à éviter aussi bien les avantages illusoire d'un libéralisme forcené que les déboires d'une planification autoritaire. Il ne pouvait être question, pour lui, de céder aux injonctions des diverses régions, mais il devait faire en sorte que les préfets de région qui s'exprimaient, au nom de l'État, obtiennent un mandat de négociation, à Paris, pour discuter des opérations dont le cofinancement leur était proposé, les régions étant libres de donner ou non leur accord. Les choses étaient, en réalité, plus complexes, étant donnés les liens étroits qu'entretenaient les préfets et les agents de l'État avec les élus et les agents de la région. Les concertations préalables entre eux permettant de rapprocher les points de vue et d'éviter des clashes toujours dommageables.
- (15) Par exemple, pour construire un bâtiment dont le coût était évalué à 6 millions de F, l'INRA s'engageait à en payer 3 et la région 3 autres.
- (16) En étant contraints de réserver une part de leur budget pour financer les opérations inscrites dans les contrats de plan, les directeurs scientifiques perdaient une partie de leurs prérogatives dans les choix qui avaient été opérés.
- (17) L'INRA s'engageant à financer, pendant 5 ans, les opérations de recherche retenues dans les contrats de plan, en contrepartie des fonds accordés par les régions.
- (18) Il y avait, en fait, toute une phase de négociation préalable avec le préfet et les autorités régionales pour les convaincre de la nécessité d'inscrire les actions envisagées dans le contrat de plan. Cette phase était courte dans la mesure où on s'y prenait toujours très tard.
- (19) A Poligny, il a été proposé de reconstruire toutes les installations expérimentales. Des évaluations assez fantaisistes ont été insérées, à la dernière minute, dans le contrat de plan. Mais au bout de 3 ans, rien n'a encore été réalisé.
- (20) Le FNADT (Fonds national d'aménagement et de développement du territoire) a remplacé le FIDAR.
- (21) Une telle installation aurait été inconcevable en Bretagne où les effectif du cheptel étaient beaucoup plus importants.
- (22) J'ai, depuis longtemps, la signature du Directeur général, mais je sais que les personnes qui m'apportent des lettres à signer ont derrière elles des services et des gens connaissant bien leur métier et sur lesquels je peux m'appuyer. Inversement, je ne vais les déranger que pour voir avec eux si telle solution est envisageable ou non.
- (23) La politique régionale ayant été souvent un moyen pour certains ministères de créer des postes nouveaux à Paris.
- (24) Même s'ils ont affirmé parfois que la CAPN était "vendue" aux syndicats !