

Dans le cadre des 24<sup>es</sup> Controverses Européennes à Bergerac (2018)  
Agriculture et alimentation : mais que fabriquent les prospectives ?

## Quelles spécificités pour les prospectives agricoles et alimentaires ?

Mardi 10 juillet 2018

Depuis une vingtaine d'années, depuis que les crises sanitaires et environnementales se succèdent, on a le sentiment qu'une sorte de frénésie s'est emparée, à la fois des acteurs privés et publics, pour produire des prospectives agricoles et alimentaires avec le sentiment, quand même, que rien de très nouveau n'est proposé... Où en est-on des prospectives agricoles et alimentaires en France et en Europe ? Par qui sont-elles réalisées et à quoi servent-elles vraiment ? Qu'est-ce qui leur manque ?

Pour répondre à toutes ces questions, une table ronde avec trois intervenants : **Gonzalo Eiriz Gervas**, responsable de la sous-direction générale analyse-prospective et coordination au sein du ministère espagnol de l'agriculture et de la pêche, qui se lance dans la prospective ; **Bruno Hérault**, chef du Centre d'Etudes et de Prospective (CEP) du ministère français de l'Agriculture et de l'Alimentation, et **Bertrand Schmitt** qui a quitté récemment la délégation à l'expertise scientifique et collective à la prospective et aux études de l'Inra.

Enfin, au terme de cette table ronde, **Sébastien Picardat** du cabinet de conseil et prospective stratégique Synevop, nous livrera ses réactions.

**Sylvie Berthier (Mission Agrobiosciences-Inra) :** Pour commencer, nous venons d'écouter les agriculteurs, qui ont dit beaucoup de choses, pas toujours positives, sur la prospective, et notamment qu'ils n'en attendent pas grand-chose. Comment réagissez-vous à ce que vous venez d'écouter ?

**Gonzalo Eiriz Gervas :** Je ne suis pas un expert de la prospective, mais il me semble qu'à part le collègue anglais qui parlait de prospective, qui voulait connaître les tendances lourdes sur l'avenir, les autres parlaient davantage d'assurance, de régularité, de ce qu'il allait se passer l'année prochaine, donc de prévision et de gestion des risques.

## *Une boîte à outils*

**Bruno Héroult :** D'abord, j'ai trouvé que les mots prononcés (« long terme », « marché », « aléas », « incertitude », « fragilité », « faire partie d'un tout », « être acteur » ...) permettent de cocher toutes les cases pour exprimer un besoin réel de prospective. Ensuite, j'ai trouvé intéressantes les remarques sur la faim, sur la demande alimentaire, sur le fait que, dans le cadre de la Pac, le discours dominant qui a longtemps été : « *On produit, vous mangerez bien ce qu'on aura produit !* » s'est aujourd'hui transformé en : « *Nous voulons manger cela, ici, tout de suite, pas cher, et si vous ne nous le produisez pas, on ira le chercher ailleurs.* » On passe d'une politique de l'offre, assez autoritaire et descendante qui, certes, a donné une autonomie à l'Europe vers la fin des années 1970, à une alimentation des ménages qui tire la production au gré de rythmes de vie, de rythmes de villes, des rythmes familiaux à accompagner au quotidien. Cela me semble extrêmement important pour orienter une réflexion prospective.

Troisième remarque, les expressions « sans les acteurs » ou « avec les acteurs » me gênent beaucoup. Je fais une distinction stricte entre la prospective comme mode de raisonnement et le fait qu'il y ait une participation ou pas d'acteurs à un moment donné. Il existe des prospectives extrêmement techniques, technocratiques même,

scientifiques, avec ou sans acteurs, et d'autres complètement participatives et intuitives, également avec ou sans acteurs... Je pense que la logique de réalisation de la prospective n'a rien à voir avec l'ouverture, ou pas, d'un système d'action discutant et débattant des contenus et résultats de cette prospective.

Ensuite, j'ai trouvé très intéressant, dans une sorte de comparaison internationale très rapide, mais très illustrative, qu'un Anglais nous dise qu'il suit avant tout les marchés, alors que le Français dit qu'il cherche avant tout à nourrir sa famille. Cela m'a semblé concrétiser deux sortes de sensibilités nationales historiques, mais toujours bien présentes aujourd'hui.

Cinquième et dernière remarque, le mot « prospectiviste » me dérange. Je ne me dis absolument pas « prospectiviste », on ne naît pas prospectiviste, on ne le devient pas non plus. La prospective n'est ni une science, ni une discipline, c'est juste un supplément d'âme et une boîte à outils. Je pense qu'on peut être économiste et s'intéresser à la prospective, sociologue et parfois faire de la prospective. Mais quand quelqu'un vous dit simplement « *je suis prospectiviste* », il faut peut-être commencer à se méfier.

**Bertrand Schmitt :** Comme Bruno, je ne suis pas prospectiviste, je ne suis pas né dedans. Par rapport à ce matin, où a été plutôt abordée la théorie de la prospective, nous allons, cet après-midi, davantage parler des prospectives appliquées.

Concernant l'intervention des agriculteurs, j'ai d'abord retenu qu'ils n'ont rien à nous demander. C'est logique, parce que ce sont plutôt les pouvoirs publics qui sont demandeurs de prospective. Et notre rôle est de faire le lien entre cette demande des pouvoirs publics et l'ensemble du milieu qui doit réagir. Deuxième point, j'ai noté des postures différentes face à l'innovation et une ambiguïté forte a été relevée sur le rôle de la Pac quant aux évolutions environnementales. Les MAE (Mesures Agro-Environnementales) ont probablement augmenté la prise de conscience des questions environnementales dans l'agriculture, mais ont été rejetées par un certain nombre d'agriculteurs tant l'instrument est lourd et compliqué à mettre en œuvre. Je trouve donc que ce débat de savoir

comment on impulse un certain nombre d'évolutions est important. Enfin, un dernier point qui me semble plus difficile à intégrer dans les prospectives : comment peut-on s'organiser autour des instabilités ?

## *Pas de spécificités, une démarche passe-partout*

**On entend souvent dire que l'agriculture est un secteur spécifique, puisque soumis à de très fortes tensions comme le réchauffement climatique, la raréfaction des ressources ou la volatilité des prix... D'où notre question : « *Quelles spécificités pour les prospectives agricoles et alimentaires ?* »**

**Bertrand Schmitt :** Si j'ai accepté de participer à cette table ronde, c'est parce que le titre m'a terriblement énervé : pourquoi, une fois de plus, veut-on nous faire dire que les secteurs agricole et agroalimentaire ont des spécificités ? Peut-être y en a-t-il, mais pas du point de vue de la prospective. Alors évacuons assez vite la présence de spécificités de la prospective agricole.

Prenons, et c'est ce que font les prospectives, les secteurs agricole et agroalimentaire comme tout autre secteur économique ou comme toute action humaine, et essayons de voir quelle prospective peut être construite autour. J'en veux pour preuve un travail pour lequel nous avons lu et analysé une centaine de prospectives internationales sur l'environnement et les 300 scénarios qu'elles ont élaborés. Résultat : tous ces scénarios, qu'ils soient agricoles ou environnementaux, ont pour principal moteur la gouvernance. Dans la plupart des prospectives examinées, quel qu'en soit le sujet, ce sont toujours la gouvernance et l'économie les deux premiers facteurs moteurs pour lesquels sont identifiés les incertitudes, les risques de rupture, sont élaborées les hypothèses préalables à la construction des scénarios... Et il ne s'agit pas de la gouvernance ou de l'économie de l'agriculture, mais bien celle de l'ensemble de la société avec ses déclinaisons et ses impacts directs et indirects sur l'agriculture. Alors bien-sûr, les prospectives peuvent différer selon le secteur observé. Ainsi, les

prospectives énergétiques intègrent, d'entrée de jeu, des hypothèses sur les évolutions et ruptures technologiques, plus ou moins rapides, lourdes, coûteuses ; elles sont donc portées par ce prisme. Les prospectives agricoles le sont un peu moins et je les trouve d'ailleurs moins précises que les prospectives énergétiques quant aux conditions technologiques de leur réalisation et moins précises que les prospectives environnementales quant aux impacts environnementaux de l'activité agricole. Il faut dire qu'elles sont souvent centrées sur la question de l'organisation interne des filières, sur la réponse à l'aval, sur la sécurité alimentaire mondiale, sur les usages des terres...

**Bruno Hérault :** Premier élément de réponse, il y a bien-sûr une vraie spécificité des objets des prospectives agricoles et alimentaires, qui fait que l'on va travailler sur la forêt, l'alimentation, les productions, les rendements, le climat, les sols... et ces prospectives ne vont évidemment pas être réalisées au ministère des Affaires sociales ou de la Justice.

En revanche, deuxième élément de réponse, la prospective propose un cadre, une approche, une intelligibilité, une façon de se représenter la réalité et je pense qu'il n'y a pas de spécificité des méthodes, des outils, des raisonnements des prospectives agricoles et alimentaires. Et il ne faut pas qu'il y en ait.

La prospective n'est pas une science, mais comme la veille, l'évaluation de politiques publiques ou la modélisation, c'est un mode de raisonnement transversal par rapport aux compartiments disciplinaires universitaires. Et cette transversalité est utile, parce qu'elle permet de braconner sur les marges des territoires intellectuels et des systèmes installés. Je milite donc pour que la prospective ne travaille pas d'emblée sur les spécificités agricoles et alimentaires, ce qui serait la ruine de la prospective en matière agricole et alimentaire, surtout que le monde agricole s'est historiquement construit de façon relativement communautaire, avec sa protection sociale, son enseignement agricole, ses spécificités à lui.

Ce regard généraliste, plus que sectoriel, a d'ailleurs prévalu lors de la création du CEP (Centre d'Etudes et de Prospective). Nos exercices de prospective

doivent d'abord être systémiques, transversaux, insérés dans un environnement plus général. Il faut une démarche passe-partout, qui s'adapte à tous les objets, à tous les sujets. C'est cela qui fait l'importance et l'utilité du raisonnement prospectif, en agriculture comme ailleurs. Autrement, on tombe sur du prêt-à-penser qui intimide l'intelligence et nous empêche de formuler les bonnes questions.

Prenons un exemple.

Quand on est dans le monde agricole, on ne pense pas « trajectoire professionnelle » et « curriculum », on pense plutôt « installation », c'est-à-dire à la manière dont la puissance publique avait tendance à installer une population donnée. La prospective peut aider à prendre du recul par rapport à cette logique d'installation.

Deuxième exemple, le raisonnement par filières associant un produit, un territoire, un marché, des acteurs, qui était très modernisateur, innovant, important dans l'après-guerre, reste très prégnant aujourd'hui, alors que ses vertus explicatives sont bien moindres. Une prospective élargie peut aider à dépasser ces filières pour raisonner plus globalement sur des chaînes de valeur mondialisées, tout en conservant les filières comme une des variables de ces chaînes mondiales.

**Gonzalo, vous êtes venu à Bergerac, dites-vous, pour apprendre de la France qui, depuis une cinquantaine d'années, a écrit une grande histoire de la prospective. Dans votre service, vous ne faites pas encore de la prospective, mais davantage de la stratégie avec des acteurs, des experts. Pourquoi, aujourd'hui, le ministère de l'Agriculture espagnol a-t-il décidé de faire de la prospective ?**

**Gonzalo Eiriz Gervas :** Avant d'être fâché ou moyennement fâché, votre question sur les spécificités m'a donné à réfléchir. Alors, nous non plus n'avons pas trouvé de spécificité, mais cela nous a posé la question de savoir pourquoi nous nous intéressons maintenant, comme institution publique, à la prospective.

Première raison, bien que l'agriculture soit un secteur réglé par la Pac, une politique extérieure donc, nous sommes au moins responsables de la négociation. Sur ce plan-là, la prospective est un outil pour nos décisions. Deuxième raison,

l'agroalimentaire est un secteur très sensible tant du point de vue de la sécurité alimentaire que de sa responsabilité dans la gestion du territoire.

De sorte que la gestion environnementale, le défi du dépeuplement du milieu rural, mais aussi les filières dont parlait Bruno, le pouvoir de négociation... tout cela nous amène à dire qu'il serait très intéressant, du point de vue public, qu'il y ait des études de prospective sur le secteur agro-alimentaire.

## *Un pouvoir de négociation pour les agriculteurs*

**Quand nous avons préparé cette table ronde, vous avez employé des mots très forts : faire de la prospective comme un service public, pour venir en aide aux plus petits agriculteurs de votre territoire démunis face au big data, à la somme de données dont ils ne savent plus quoi, ni comment faire.**

**Gonzalo Eiriz Gervas :** La surabondance de données est très difficile à saisir même pour des spécialistes. Chez nous, la structure des producteurs, dont les très petits, n'est pas très bien organisée. Le système des coopératives marche bien, mais il est fait par des « milliards » de petites coopératives dont la capacité d'innovation, d'investissement et d'embauche de ressources humaines spécialisées est très faible. L'idée, c'est de connaître le futur probable. Si cela peut aider quelqu'un à prendre de bonnes décisions... Ce serait un service que pourrait rendre le public, au lieu de laisser les algorithmes contrôler la gestion des données.

**Vous parlez des Gafa qui sont en train de formater le marché ?**

**Gonzalo Eiriz Gervas :** L'autre jour le président de la banque Santander, la plus importante en Espagne, a dit que, auparavant, la richesse était aux mains de moins de 1% de la population mais que, dans l'avenir, seulement 1% de ces 1% auront les algorithmes, donc le pouvoir de contrôle des données. Alors, si on peut rendre plus facile l'accès non seulement aux données mais aussi aux résultats de ces données, on pourra donner l'opportunité aux

petits agriculteurs de pouvoir mieux se positionner sur le marché et de répondre aux besoins des consommateurs. Car chez nous, il y a un million d'agriculteurs, 90 000 industries et cinq distributeurs... Le pouvoir de négociation dans la chaîne, dans les filières est donc très faible pour les agriculteurs.

**Bruno, vous travaillez pour le ministère de l'Agriculture français. Voici un collègue espagnol qui tente de débroussailler ce secteur de la prospective. Que pouvez-vous lui dire ?**

**Bruno Hérault :** Je partage tout ce qu'il dit, sauf ses conclusions sur la prospective comme « service public » répondant directement aux besoins des consommateurs. La prospective vise des conséquences plus larges et plus ouvertes que seulement cela.

La prospective peut et doit animer le débat public, défendre l'intérêt général, dire ses vérités aux décideurs, mais de là à en faire un service essentiellement destiné aux publics ! Il faudrait d'ailleurs discuter du périmètre de ce « service » et regarder de près la conception française ou espagnole de ce terme, tellement connoté.

Deuxièmement, je trouve que Gonzalo a raison d'évoquer le *big data*, l'accumulation de traces et de données qui donnent l'impression qu'il n'y a plus besoin de théorie, qu'il suffit de suivre les passages sur Internet pour avoir une connaissance pure de la réalité des courants sociaux. C'est un problème. Ces données massives sont importantes à connaître, mais je n'en ferais pas l'alpha et l'oméga des besoins et des demandes de prospective.

Enfin, nous avons récemment commandé une prospective sur l'évolution des comportements alimentaires, en destinant les résultats surtout aux petites industries agroalimentaires, qui manquent souvent d'éléments de réflexion stratégique. Cette prospective doit permettre aux acteurs démunis de raisonnements transversaux d'accéder à des informations sur les dynamiques des marchés, mais je n'en ferais pas une cible particulière, parce que tout le monde a besoin de prospective, les « petits » acteurs comme les « gros ».

La prospective est donc destinée à l'ensemble des acteurs qui veulent travailler en commun pour

fabriquer le futur. Elle s'adresse à tous ceux qui, à un moment donné, prétendent construire des voies vers des avènements dissemblables des présents prolongés.

## *Eclairer le décideur et le débat public*

**Bertrand Schmitt :** C'est un bon objectif d'essayer d'« armer » un ministère ou un gouvernement de réflexions plus larges que celles conduites à visée simplement court-termiste, mais l'enjeu reste un peu compliqué, un peu difficile.

J'ai noté quelques mots sur lesquels j'aimerais revenir. Le premier, c'est « outil d'aide à la décision ». Je pense qu'il est délicat de prendre la prospective sous cet angle-là. La prospective, comme d'autres types de travaux, permet d'éclairer le décideur et le débat public, ce n'est pas un outil d'aide à la décision en tant que tel. La deuxième expression qui m'a fait un petit peu tiquer, mais c'est peut-être aussi dû à la traduction, c'est « futur probable ». En prospective, je préfère qu'on explore les futurs possibles. Et c'est entre les options prises par certains acteurs et les options que pourraient prendre d'autres que vont commencer à s'exprimer les futurs possibles.

**Gonzalo Eiriz Gervas :** Merci pour vos retours, c'est très intéressant. Une précision cependant, nous n'avons pas pour idée d'aider seulement les plus petits.

En Espagne, l'État est très décentralisé, et dans les secteurs agricole et industriel la présence des représentants des agriculteurs est très forte aussi. Nous espérons que cette prospective sera construite sous forme participative et prendra en compte des régions et des représentants de tous les types d'agricultures et d'industries.

**Justement, comment se fabriquent les prospectives ? Bruno, comment faites-vous au CEP, avec quels outils, et pour qui, puisque Bertrand dit que ce n'est pas un outil d'aide à la décision publique. Et comment arrivez-vous à délivrer cette matière à réflexion aux toutes petites IAA ? Est-ce**

## que vous co-construisez ces prospectives avec les acteurs ?

**Bruno Héroult :** D'abord, je pense qu'on fait de la prospective à partir d'une bonne définition de la prospective. Car si on ne sait pas ce qu'on cherche, on ne sait pas ce qu'on trouve, et on peut donc en parler longtemps dans le vide... La prospective, c'est l'anticipation au service de l'action, c'est préparer l'avenir en se préparant à lui. La prospective, ce sont trois questions à traiter : 1) Que savons-nous des tendances passées et présentes ? 2) Que peut-il advenir ? 3) Que décider, que faire ? Il y a une très belle formule du sociologue Auguste Comte qui, à mon sens, résume très bien ces trois questions : « régler le présent d'après l'avenir déduit du passé ».

## *Une synthèse, dans le temps et dans les disciplines*

J'insiste, la prospective ne s'arrête pas à « que peut-il advenir ? ». La prospective n'est pas seulement une anticipation. En amont, la première question, « que savons-nous ? », est typique d'une question de recherche : une bonne prospective suit le protocole d'une recherche bien faite ; grosso modo, il faut poser des hypothèses, récupérer des variables, disposer de données, traiter des statistiques.

En aval, la question « que faire ? » permet d'alerter le décideur et de lui expliquer : « *Si vous voulez faire ceci ou cela, sachez qu'alors vous aurez à enclencher le scénario 2 ou bien le scénario 4* ». Les décideurs publics, comme privés, ignorent nécessairement une partie des réalités qu'ils gèrent, et il est fort probable que les acteurs ne sachent pas à l'avance quelles réalités ils vont produire, surtout quand ces actions s'entrechoquent les unes les autres. Il peut donc être utile que celui qui a fait la prospective dise : « *Si vous faites le scénario 2 et un morceau du scénario 4, alors cela nous orientera dans telle ou telle direction.* » Ensuite, comment fait-on des prospectives ? Contrairement à ce que j'ai entendu

ce matin, dans certains exposés ou discussions, je n'ai jamais pensé ou imaginé que la prospective est seulement une affaire de « bonne volonté », comme si « tous les gars du monde » prenaient conscience de problèmes, puis se tenaient la main et décidaient tous ensemble que leurs actions concertées allaient marcher. Ce n'est pas comme cela que ça marche.

Oui, il y a des actions collectives, des prises de conscience, des dominants et des dominés, des gouvernants et des gouvernés, des innovations, des capacités de changement social, du capital cognitif et culturel, pour prendre conscience des réalités et vouloir les modifier. Mais ce n'est pas aussi simple que cela. La prospective n'est pas un simple processus de conscientisation de choses injustes qui mériteraient d'être retordues politiquement.

La prospective, c'est avant tout du travail : lire des statistiques, des sociologues, des économistes, comprendre ce qu'ils ont voulu démontrer, faire l'analyse rétrospective des vingt ou cinquante dernières années et, ensuite, animer un groupe, élaborer des scénarios, ou modéliser, ou administrer un questionnaire Delphi<sup>1</sup>, ou faire une bonne analyse de tendances, tout en sachant qu'il y aura des ruptures et des crises.

En même temps, je m'empresse de dire que la prospective n'a rien inventé. Elle a emprunté l'analyse systémique aux sciences sociales, l'analyse combinatoire aux mathématiques, tels ou tels morceaux de méthodes aux uns et aux autres. La prospective est un coucou qui a pondu ses œufs dans les nids des autres disciplines intellectuelles et qui en a fait une sorte de synthèse au service de l'action politique.

**Bertrand, utilisez-vous les mêmes outils et les mêmes méthodes que Bruno ? Et au sein de l'Inra, vous avez fait de la prospective pour qui, pour quoi ? Pour Philippe Mauguin, PDG de l'Inra, pour éclairer les recherches à venir dans dix, vingt, trente ans ?**

**Bertrand Schmitt :** Avoir une base de connaissances la plus propre possible et une très bonne connaissance de l'ensemble des interactions,

<sup>1</sup> <http://www.spiral.ulg.ac.be/fr/outils/methode-delphi/>

envisager les hypothèses et ce sur quoi vont porter les ruptures probables et les combiner entre elles pour former des scénarios cohérents... tout cela fait partie de la boîte à outils de la démarche prospective que tout le monde utilise, en mobilisant un groupe composé d'experts, d'acteurs, etc. Je pense qu'il n'y a pas beaucoup de différences dans la façon de mener les prospectives.

Alors, pour qui ? Le plus souvent, nous menons des prospectives pour l'externe. Par exemple, il y a peu, nous avons répondu avec Xavier Poux de l'ASCA<sup>2</sup> à une commande du Commissariat du Massif Central sur le devenir de la filière viande de ruminants dans le Massif Central à l'horizon 2050. Mais nous réalisons aussi des prospectives pour l'interne, pour réfléchir aux orientations de recherche. Il y a une prospective historique à l'Inra sur la question de la forêt. Nous avons à l'époque fait comprendre à nos collègues forestiers que, d'un côté, il y a ceux qui font pousser les arbres et, de l'autre, ceux qui les transforment et que, peut-être un jour, il faudrait qu'ils fassent le lien entre les deux. Le résultat opérationnel de ce travail est étonnant, car cette prospective qui a maintenant vingt ans est inscrite dans les gènes de ce département de recherche et dans la façon dont ses chercheurs se posent encore aujourd'hui leurs questions de recherche.

Autre exemple plus récent : en quoi l'arrivée du numérique bouleverse-t-elle les pratiques de recherche et d'enseignement en biologie, en agronomie, en sciences de l'aliment et des procédés, en sciences économiques et sociales ?

Les prospectives pour l'interne posent donc des questions classiques appliquées à notre secteur, sans spécificité non plus. J'aimerais ajouter qu'il y a une forte ambiguïté dans nos milieux sur ce qu'est la prospective. Le CNRS, par exemple, emploie très souvent, comme l'Inra, l'expression « prospective scientifique ». Je me suis bagarré en interne pour supprimer ce terme, mais il a été gardé.

### Que diriez-vous dit à la place ?

**Bertrand Schmitt :** « Ateliers de réflexion stratégique », parce que ce type d'approche se place sur le *trend* (le courant) actuel de la science que l'on

pousse à un horizon de cinq à dix ans, sans envisager différents futurs possibles. En tout cas, on n'envisage pas les usages de la science ou des résultats dans la société. Donc pour moi, ce sont vraiment des ateliers de réflexion stratégique, ce qui est très utile pour piloter des boutiques comme les nôtres. Mais, je trouve dommage que nous utilisions le terme à mauvais escient.

## *Des prospectives destinées à un large public*

**Bruno Hérault :** J'ai oublié de dire, et c'est important, qu'au CEP nous associons la veille (détection de signaux faibles), la prospective (comme projection-anticipation) et l'évaluation des politiques publiques (comme rétroviseur pour avoir un retour d'expérience sur les actions mises en œuvre). Je n'arrive pas à faire de la prospective sans veille et sans évaluation, et réciproquement, car les trois registres sont très complémentaires et permettent un management bien plus facile des réflexions prospectives.

Enfin pour qui la prospective ? Nous au CEP, très clairement, pour le ministère, et indirectement pour l'ensemble des parties prenantes en lien avec le ministère et ses politiques. Par exemple, dans le cadre d'une prospective sur les transformations énergétiques, nous nous posons la question de savoir comment l'agriculture allait faire sa transition énergétique, mais nous nous sommes bien sûr aussi demandé ce qu'il en serait pour les agriculteurs. Car on sait tout des rendements, des tracteurs, des hectares, de la Pac, mais on ne sait pas bien ce qu'il y aura dans la tête des agriculteurs de demain, ce que seront leurs attitudes, leurs priorités et stratégies.

Par la suite, nous avons même réalisé une prospective résolument socio-culturelle, centrée sur les conditions de réalisation du métier demain.

**Vous avez les résultats ? Les agriculteurs ici présents n'ont pas l'air au courant...**

**Bruno Hérault :** Cela a été fait et publié en 2012. Il s'agit de l'ouvrage : *Le monde agricole en tendances*.

<sup>2</sup> <http://www.asca-net.com/>

Je l'ai présenté au moins une douzaine de fois. Cela pose effectivement la question de la diffusion des résultats de la prospective.

Ensuite, nous nous sommes interrogés sur l'adaptation de la forêt et de l'agriculture au changement climatique, avec une prospective plus technique, étayée par des simulations de Météo France. Puis, nous nous sommes dit qu'il fallait cesser de raisonner trop franco-français et bruxello-européen, car nous vivons dans un vaste système planétaire. Le monde est déjà dans notre assiette, le commerce alimentaire est mondialisé, et il y a très longtemps que les villes s'alimentent au long cours. Nous avons donc réalisé la prospective *MOND'Alim 2030*, pour décentrer le regard et aider les lecteurs à mieux comprendre les tendances à la mondialisation des systèmes alimentaires.

On nous adresse aussi, au sein du ministère, des demandes plus ciblées et concrètes. Ainsi, la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) nous a demandé de mener une prospective sur les métiers, qualifications et compétences de demain, et sur les secteurs qui créeront ou non des emplois, afin de mieux situer l'enseignement agricole dans ses dynamiques, et donc d'ores et déjà de réfléchir aux bons diplômes et parcours de formation à mettre en œuvre pour accompagner ces transformations du marché du travail. Aujourd'hui, seulement 12 % des élèves de l'enseignement agricole ont des parents agriculteurs, et les diplômes délivrés concernent de plus en plus les services et l'aide à la personne en milieu rural. De plus, les classes sont plutôt pleines en filières animales, alors que leur avenir semble difficile, et les élèves en filières végétales sont moins nombreux.

**Pour aller un peu plus loin, comment se porte la prospective en France et en Europe ? Je n'ai pas lu toutes vos productions Bruno, mais on a le sentiment que ça ronronne, que ce sont plus ou moins les mêmes scénarios qui sortent. On ne voit pas vraiment de scénarios de rupture apparaître. Pour quelles raisons : le contexte est-il particulièrement difficile en ce moment ? Le monde trop complexe ? Le manque d'objectifs plus clairs ? Le manque d'audace ou de courage politique ?**

**Bruno Héroult :** Eh bien justement, parce que c'est un sentiment, et peut-être qu'un sentiment.

**Pas seulement. Sébastien Treyer dit que l'une des premières missions de la prospective serait de mener une critique approfondie des discours qui tournent en boucle ou qui sont détournés. Par exemple, la FAO dit qu'il faut produire plus pour nourrir neuf milliards d'habitants. Une info qui tourne en boucle et se transforme en une sorte de cadre surplombant dans lequel toutes les prospectives s'engouffrent comme un acquis. Alors que l'un des principaux messages du rapport de la FAO est que l'Afrique doit produire plus pour se nourrir elle-même. N'y-a-t-il pas là quelque chose qui ne permet pas aux prospectives de remplir leur rôle de décloisonner, de penser de manière complètement nouvelle, différente, sans s'imbriquer dans des cadres plus ou moins validés.**

## *Des sociétés de l'urgence et du long terme*

**Bruno Héroult :** Tout d'abord, je pense qu'il faut lutter contre l'idée, répandue, qu'on ne vivrait que dans des sociétés de l'urgence, du tout-de-suite et du court terme.

Nous sommes à la fois dans des sociétés de l'urgence et dans des sociétés du long terme. En effet, nous n'avons jamais disposé d'autant de capacités à réagir en urgence (crises sanitaires, accélération des déplacements et des mobilités, etc.), mais, en même temps, nous n'avons aussi jamais disposé, dans l'histoire, d'autant de facteurs, d'agents, de moyens pour anticiper long et loin. Mais cela ne se voit pas. C'est le travail caché des entreprises privées, des institutions, des administrations, des think tanks, qui n'apparaît que partiellement dans les médias.

Regardez comment le GIEC se propulse à 2 100, les simulations démographiques se font sur le long terme, comment on envisage la rentabilité et l'amortissement du tunnel Lyon-Turin sur des périodes très longues, etc. Idem pour la transition énergétique, qu'il s'agisse du renouvelable ou du parc électronucléaire. Jamais nous n'avons disposé d'autant de données relativement fiables pour avoir

des capacités de projections aussi puissantes sur des périodes de temps aussi longues. Mais on ne le voit pas et, souvent, on insiste sur l'urgence qui, elle, est ressassée médiatiquement.

Il y a bien simultanément les deux à la fois : les pilotages politiques sont désormais à la fois capables de s'adapter à des crises de court terme et de se projeter sur du long terme. La décision publique sait tenir compte de la multiplicité des temps sociaux.

Deuxièmement, la pensée prospective n'a jamais été aussi développée. Par exemple, au CEP, nous voyons passer dix à quinze prospectives par mois, nous en sélectionnons trois ou quatre pour notre bulletin mensuel. Il n'y a jamais eu autant de prospectives, et dans tous les domaines. Je ne pense pas qu'on puisse se plaindre de cette multiplicité. Alors, bien-sûr, il faudra trier, mais cette expansion des capacités de réflexion prospective est consubstantielle au mouvement de complexification des sociétés.

Pour terminer, je reviens sur prospective et esprit critique. Je ne suis pas sûr que la prospective soit là pour être toujours un peu critique, critique ou hypercritique. Non, je pense qu'elle est là pour dire, simplement, la vérité de la prospective, pour dire qu'il y a plusieurs solutions, plusieurs chemins, plusieurs voies. Ou alors, on pense que demain sera nécessairement comme ceci ou comme cela, et on se contente de prolonger les tendances des dernières années, et on dit dans quel mur on risque de rentrer demain. Pour être utile au décideur, la prospective doit s'en tenir à sa vérité méthodologique, à partir de choses avérées et objectivées.

**Ce matin, il a été dit qu'il fallait du courage pour dire la vérité aux politiques.**

**Bruno Héroult :** Il faut aussi du courage aux politiques pour tenir compte de la vérité de la prospective ! Le courage de la prospective est beaucoup plus simple parce qu'elle se contente de dire : « *On pense qu'il va se passer cela. Les faits nous orientent dans telle direction.* » Et les tendances de la réalité sont assez orthogonales aux discours que j'ai entendus ce matin : nous continuons de perdre des exploitations et des exploitants tous les ans, alors on peut toujours

vouloir, comme cela a été dit ce matin, une multiplication des exploitations agricoles, la tendance continue à aller dans le sens de la diminution, de l'agrandissement, de la céréalisation de l'agriculture française. Les faits sont têtus. On pourrait en dire autant en matière climatique ou en matière de marchés internationaux : il y a d'un côté les volontés, et de l'autre la réalité obstinée.

**Vous dites, la tendance, c'est la céréalisation. Mais ce n'est pas parce que la prospective est écrite que le futur l'est également. Comment les acteurs sur le terrain qui disposent de ces données, de ces grandes tendances à long terme, font-ils pour ajuster leur activité ?**

## *Quantifier les effets des scénarios proposés*

**Bruno Héroult :** Là, on est dans le passage de l'anticipation à l'action, et dans la manière d'opérer cette transition. Peut-être que, pour des raisons historiques et institutionnelles, la France ne fait pas facilement le passage entre l'expertise et la décision, entre la conjecture et l'action. Il y a donc des tendances, et une fois qu'elles sont avérées, on est dans le passage de la prospective à l'action et dans la sensibilisation du ou des acteurs qui auront à se dire : « *Est-ce que je veux continuer dans cette direction ou est-ce que je veux aller dans une autre ?* »

**Bertrand Schmitt :** Dans la formulation de la question, on a fait l'hypothèse que les prospectives manquent d'imagination. C'est vrai, on y retrouve toujours les mêmes scénarios et c'est normal. Est-ce gênant, est-ce explicable ? En mettant autour de la table des experts et des groupes d'acteurs de la société d'aujourd'hui et emprunts d'idées convenues, la prospective telle qu'elle est menée va obligatoirement aboutir à des scénarios qui se ressemblent tous. C'est mécanique, mais pas grave en soi.

Dans un certain nombre de prospectives que j'ai vu passer en cinq ans, on retrouve systématiquement le scénario libéral, le scénario de l'agroécologie, le

scénario de la qualité, le scénario industriel... avec du rouge, du noir ou du vert. Il y a des scénarios repoussoirs qui peuvent varier selon les époques. En analysant, comme je l'ai dit tout à l'heure, une centaine de prospectives internationales on arrive à regrouper leurs trois cents scénarios en onze familles de scénarios très classiques et très basiques. Pas étonnant, puisqu'on met en scène l'ensemble des idées convenues. Mais ce qui est important, ce n'est pas tant les scénarios que la façon dont on les précise, dont on les fait parler, bref ce que l'on en fait. Pour moi, l'essentiel est d'arriver à en faire plus qu'une simple narration d'un état du monde ; il faut arriver à tester la cohérence interne du monde tel qu'on l'envisage au travers des scénarios et qu'on voit si elle permet de répondre aux objectifs que l'on se donne.

Vous l'avez compris, je milite pour qu'il y ait le plus souvent possible une quantification des effets de tout ou partie des scénarios proposés. Par exemple, dans la prospective d'Agrimonde Terra, mené par l'Inra et le Cirad<sup>3</sup>, le scénario dit « régionalisation » s'appuie sur une idée qu'on entend partout : la recherche de souveraineté alimentaire – un mot désastreux, mais peu importe – de chacun des pays ou régions du monde. Les auteurs ont alors construit un scénario cohérent autour de cette idée et ont tenté de voir ce que cela modifierait dans les échanges internationaux. Conclusion majeure : de tels recentrages de la consommation alimentaire régionale sur les ressources de la région, permettent, et c'est heureux, de limiter les échanges internationaux, mais ceux-ci restent toutefois indispensables pour être en mesure de nourrir convenablement tous les habitants de la planète.

Je trouve très important qu'on teste la crédibilité et les conséquences des idées à la mode au travers des prospectives et des scénarios, en les mettant en concurrence et en essayant de voir les options jouables ou pas et à quelles conditions elles le sont. Deuxième point : parfois les scénarios restent un peu vagues. Un exemple. Le GIEC appuie ses réflexions sur des *Shared Socioeconomic Pathways* (SSPs), des scénarios qui décrivent les états du monde qui permettraient d'aller vers telle ou telle

trajectoire d'émissions de gaz à effet de serre (les RCP). Ces scénarios sociétaux servent surtout à donner des valeurs aux variables économiques, démographiques... d'entrée des modèles intégrant mécanismes économiques et émissions de GES associées pour les différentes régions du monde.

## *Les précisions ont leur importance*

Dans un de ces scénarios, celui dit de la « Fragmentation », les Etats réduisent très fortement leur niveau de coopération et se séparent en grandes régions en rivalité. Ce qui est pensé derrière, c'est essentiellement la fragmentation Nord/Sud, Riches/Pauvres mais pas la fragmentation / la rupture du multilatéralisme et sa transformation en une multitude de bilatéralismes, comme tentent de l'imposer aujourd'hui les États-Unis, ces isolationnistes n'ont pas été pensés dans ces prospectives. Derrière les intitulés des scénarios et leur narratif, il y a souvent une absence de précision ou de détail, et on tend à ne retenir que le scénario et pas son contenu. Or, il me semble important que l'on aille dans le détail. Parfois, ce sont les variantes des scénarios et les différences qu'elles font émerger qui sont les plus intéressantes, pertinentes à faire émerger.

Autre point. Quand on quantifie un scénario, on a tendance à ne faire ressortir qu'UN chiffre, UNE valeur, la valeur médiane, centrale, moyenne du scénario. Ainsi, le scénario Afterres construit, de façon intéressante, rigoureuse et pertinente, un monde un peu idéal, en quantifie les conséquences et annonce : « *C'est génial, on y arrive !* ». Pareil dans Agrimonde Terra qui déclare : « *Quand tous les habitants de la planète tendent vers des régimes alimentaires sains, on y arrive !* » Mais tout cela reste très imprécis, incertain. On a besoin d'aller plus loin qu'un simple chiffre en fonction duquel ça marche ou ça ne marche pas. Si on regarde de près le scénario « Régime sain » d'Agrimonde Terra et si on regarde les résultats de l'analyse de sensibilité faite sur les rendements en contrastant

---

<sup>3</sup>Centre International de Recherche agronomique pour le Développement

ceux obtenus avec une agriculture agroécologique vs une option d'intensification durable, on s'aperçoit que ça passe plus ou moins bien : selon l'option prise en matière agricole, les productions agricoles vont, pour nourrir les habitants de la planète, utiliser plus ou moins de surfaces actuellement en forêts et c'est cet écart qui est intéressant à discuter et à mettre en exergue. En fait, tout se joue sur ces écarts d'implémentation de tel facteur ou tel facteur et le degré d'incertitude des résultats qui en découlent. Et si on ne met pas en évidence ces incertitudes, on masque une grosse partie des résultats et des risques ou des marges de manœuvre qui peuvent en découler.

Ensuite, il est important d'être en capacité de classer les facteurs qui amènent à tel ou tel choix, à tel ou tel monde. C'est un travail que les prospectivistes font mal. Le problème tel qu'ils le posent est raisonné sur un certain état du monde où tout a bougé par rapport à aujourd'hui sans que l'on puisse savoir quel est le facteur qui est le plus déterminant dans la trajectoire vers cet état du monde. Il n'est pas si simple de classer les facteurs majeurs par rapport à ceux davantage secondaires et cela demande de mettre en œuvre des démarches d'analyse spécifique. Or, c'est bien en mettant en évidence ces déterminants majeurs que l'on pourra réfléchir aux instruments permettant d'orienter dans telle ou telle direction.

## *Quid des chemins à emprunter ?*

Enfin, les prospectives françaises que j'ai vues s'arrêtent souvent à l'état du monde en 2050 ou en 2100 et ne posent pas vraiment la question du chemin pour y aller. En général, on vous répond que c'est faute de temps ou faute d'argent, que le CDD en poste est parti, que l'équipe est épuisée. Tout cela est vrai. N'empêche, la plupart des prospectives restent au niveau : voilà l'état du monde, choisissez et... débrouillez-vous. On est un peu sur des formules magiques.

Dans le travail ScenEnvi dont j'ai déjà parlé, une famille de scénarios est dénommée « synergie positive ». On y sauve le monde de façon magique car on ne sait pas quels sont les mécanismes qui se mettent à l'œuvre pour y aller ! Ce n'est pas

embêtant, c'est juste limitant, voire frustrant, pour réfléchir aux politiques publiques à mettre en place, les changements de comportements ou de technologies qu'il faudrait envisager... La question est de savoir si c'est le rôle des groupes de travail de prospective que de faire cette analyse. N'est-ce pas plutôt du ressort des politiques et/ou des acteurs de la société de savoir quel scénario on choisit et comment on y va ? En tout cas, ce travail-là est rarement fait et c'est peut-être ça qu'il y a derrière « ça ronronne et on n'en fait pas grand-chose ».

## **Réaction**

**Sébastien Picardat, vous êtes notre électron libre du privé, le seul à la table ronde. Vous êtes fondateur du cabinet de conseil et prospective stratégique Synevop qui cherche à accompagner les dirigeants des petites entreprises des secteurs agricole, alimentaire et de la santé, à se transformer numériquement. D'où cette question : n'est-on pas en train de rater la révolution du big data et de l'intelligence artificielle ? Et puis, vous avez patiemment écouté les échanges : qu'en avez-vous retenu, qu'est-ce qui vous a étonné ?**

**Sébastien Picardat :** J'ai également été surpris par la question : « *Quelles spécificités pour les prospectives agricoles et agroalimentaires ?* » Je suis d'accord avec les autres, il n'y a pas de spécificités, à part deux indicateurs cités dans le tour de piste avec les agriculteurs, la météo par exemple qui reste très spécifique. A part cela, la méthodologie utilisée reste la même.

Et puis, vous dites LES prospectives agricoles et agroalimentaires. Il y a un malentendu que je souhaiterais lever immédiatement : il n'y a pas LES prospectives, il y a LA prospective publique et il y a le conseil individuel et stratégique mené par des acteurs individuels pour le privé. Leur mission : sur la base d'éléments fournis par l'environnement public ou une approche collective, ils doivent intégrer tous ces éléments pour faire leurs propres choix de décision et prendre leurs responsabilités dans la gestion de leur exploitation ou de leur entreprise, afin de se donner une visibilité à cinq ans. Cinq ans, c'est aujourd'hui le cadre de

l'accompagnement des TPE, PME, voire même de grosses ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) dans le privé. Si vous rencontrez un consultant qui est capable de faire une feuille de route stratégique au-delà, j'aimerais en discuter avec lui sérieusement.

Deuxième élément. Je suis en phase avec mes collègues du ministère de l'Agriculture et de l'Inra. Concernant l'intervention de Gonzalo, j'ai trouvé intéressant de pouvoir accompagner des agriculteurs et de très petites entreprises dans une réflexion stratégique afin qu'ils bénéficient d'éléments de décision auxquels seuls de grands groupes multinationaux pourraient accéder. Dans ce cadre, je crois vraiment en la capacité d'avoir un État stratège à leur côté par l'organisation d'un conseil dédié soit aux agriculteurs, soit à des TPE - PME.

**Vous faites de la prospective centrée sur la question de la digitalisation et vous dites que ceux qui ne prennent pas ce virage sont morts. Exemple type, Kodak, cette grande entreprise photographique qui, n'ayant su prendre le virage de la numérisation, est morte il y a quelques années. Pouvez-vous nous donner un exemple précis dans le secteur de l'agriculture et de l'alimentation de cette révolution en cours et des conséquences possibles ?**

**Sébastien Picardat :** André-Yves Portnoff a parlé de Kodak ce matin.

Prenons un autre secteur, celui des studios de cinéma. Certains, comme Europa, s'interrogent sur l'avenir, mais n'ont pas de vision stratégique de leur développement. D'autres comme Disney, qui a fait un chèque de 42 milliards de dollars pour racheter Fox afin de pouvoir concurrencer Netflix, sont en pleine rupture et mettent énormément d'argent sur la table. Parce que, aujourd'hui, le premier objectif d'un acteur du divertissement est d'être capable de toucher un marché de près de 240 millions d'Américains. Concrètement, pour faire de la prospective, ce type d'acteur doit d'abord avoir un dirigeant qui a une vision, qui sait casser les codes, sortir de son confort pour pouvoir dire que tous les possibles peuvent se réaliser. Ensuite, il doit être capable de transférer la vision de sa stratégie à ses équipes, ce qui est fondamental pour l'évolution des entreprises et des organisations, qu'elles soient

grosses ou petites. Enfin, troisième point pour réussir : au niveau local, au niveau de l'entreprise, pouvoir expérimenter certains sujets qui, potentiellement, pourraient se développer progressivement.

Très concrètement dans le monde agri-agro, prenons l'exemple de la start-up WeFarmUp qui est née dans cette région. Durant des années, la vision de l'agriculteur a été de dire qu'il voulait investir dans son propre machinisme, son tracteur, etc. Les centres de gestion ont vu les conséquences sur les résultats des exploitations agricoles. D'où l'idée de Laurent, le créateur de WeFarmUp, de devenir d'ici trois à cinq ans le « Airbnb » des tracteurs. Sa vision : optimiser les charges de mécanisation sur l'exploitation agricole, limiter l'endettement des exploitants et garantir, grâce au numérique, une mise en relation entre ceux ayant des besoins en machinisme et ceux offrant des ressources.

## *Un projet collectif pour contrer les Gafam*

Venons-en au monde agricole, et plus particulièrement à la question de la séparation du conseil et de la vente de produits phytopharmaceutiques qui nous a occupés durant douze ans de post Grenelle de l'environnement et de plan Ecophyto. La question va être réglée par la loi des Etats Généraux de l'Alimentation. Néanmoins, tout cela a empêché certains dirigeants du monde de la distribution et des agriculteurs de se poser la vraie question de l'évolution du modèle économique et organisationnel capable, d'un côté, de conseiller les agriculteurs et, de l'autre, de leur vendre des produits. Les dirigeants en charge de ces dossiers ont oublié que les grands acteurs du monde numérique se préparent à débarquer d'ici cinq ans dans le monde agricole. Vous en doutez ? Hier, dans les Echos, je lisais qu'Amazon déploie une plateforme pour les artisans du bâtiment : le Point P de Bergerac ou le négociant voisin va donc se trouver en concurrence avec un Gafam.

A partir de là, soit vous ne voyez pas les géants du numérique capables d'investir des milliards pour développer une logistique, soit vous vous dites, moi

négociant ou moi coopérative, je vais faire en sorte d'améliorer le service aux agriculteurs ou aux éleveurs de ma zone ; je vais devenir le spécialiste du dernier kilomètre en monde rural. Voilà une véritable valeur ajoutée au service de TPE qui n'ont pas les moyens des grands groupes boursiers. Il faut donc anticiper, se poser les bonnes questions, être capables d'accompagner ses équipes, recruter des nouveaux collaborateurs, et ensuite pouvoir bâtir une véritable stratégie et la déployer chez soi. Voilà des exemples concrets.

Pour finir, je trouve qu'on est passé un peu vite sur les suggestions de Gonzalo concernant le numérique. Je pense qu'au-delà du travail des consultants comme le mien, il faut regarder du côté des projets collectifs, comme la plateforme API-AGRO (*API pour Application Programming Interface*) - dont la vocation est d'interconnecter l'ensemble des données de référence du monde agricole - ou d'autres. Elles seront demain des armes permettant de contrer, sur le terrain de l'accès aux données et dans une logique souveraine, les Gafam américains et les plateformes chinoises.

Il est fondamental qu'avec l'appui de l'État, et notamment de ses leviers financiers comme la Caisse des Dépôts et Consignations ou Bpifrance, nous puissions monter, au niveau européen, de véritables stratégies pour disposer d'outils qui alimentent la prospective publique et soient capables d'assurer un transfert de la prospective vers le conseil pour aller jusqu'au bout de la chaîne, à savoir les principaux bénéficiaires et utilisateurs que sont l'agriculteur et l'éleveur.

Voilà la vision positive et optimiste un peu globale que je souhaitais partager avec vous. L'étendue des possibles est énorme, encore faut-il avoir un vrai projet collectif tout en respectant les capacités d'expérimentation individuelle. Et je suis sûr que les expériences individuelles, que ce soit à Bergerac ou ailleurs en France, permettront, grâce notamment au digital, de pouvoir faire des petits dans l'Hexagone, mais également en Espagne ou en Europe.

## ***Débat avec le public***

### ***Où sont les perspectives environnementales, culturelles et sociales ?***

**Xavier Poux, ASca :** Pour revenir à la question du ronronnement des prospectives, je trouve qu'on a du mal à penser la place de l'environnement dans nos problématiques, une question vraiment centrale. Les quatre scénarios types (libéral, agroécologie, qualité, industriel) sont présentés comme s'ils étaient équivalents et qu'il suffisait de choisir. Reste que j'observe beaucoup de signes alarmants et des incertitudes majeures en matière d'environnement. Il n'est donc pas sûr qu'on ait tant le choix que ça. Est-ce qu'on ne prend pas des risques énormes en disant que le scénario libéral est possible à condition de... ; l'industriel est possible à condition de..., etc. ? Sont-ils vraiment possibles pour des raisons écologiques ? Ou sont-ils possibles à des conditions environnementales acceptables ? Est-on capable de penser des prospectives qui intègrent vraiment cette question environnementale ?

Nous avons beaucoup parlé d'enjeux sociaux, mais il y a aussi des enjeux techniques quant au rapport que nous avons à la nature, des choses très particulières sur l'usage des intrants, sur l'usage de l'eau, qui font que des questions spécifiques se posent à l'agriculture. Autrement dit, ne peut-on pas intégrer dans des prospectives futures le rôle de cette nature ? N'est-elle pas susceptible de bouleverser notre rapport au monde et donc à la prospective ?

**William Elie, agriculteur :** Une réaction suite à deux phases d'intervention qui sont, à mon avis, en grand décalage. La première phase concerne une perspective court-termiste dans un emballage prospectiviste un peu éloigné de la réalité de la dimension agricole économique actuelle.

Je veux mettre l'accent sur la question de la gouvernance. Il y a actuellement une grande carence de la gestion de l'autorité des politiques agricoles,

en particulier de la Pac. C'est ce qui nous a amené à ce fossé qui s'est installé dans notre société.

Ensuite, j'aimerais introduire la question de la perspective culturelle. On parle toujours de la dimension gastronomique, culinaire de la France et je n'entends rien ici qui me permettrait d'avoir l'espoir d'une réappropriation de l'intérêt public, de l'intérêt général, comme cela a été mentionné côté espagnol, d'un service public de l'alimentation. On a une économie financiarisée, galopante sur la question alimentaire et la globalisation nous amène à entretenir le logiciel d'une agriculture d'exportation à la française. Nous sommes dans le mur, on continue, et tout va bien ! J'aimerais que l'on redresse un peu le curseur, évidemment vers l'agroécologie et toutes les perspectives qui pourront animer des territoires qui ont besoin de vivre avec des paysans nombreux.

**Jean-Paul Landat, agriculteur à la retraite :** Je ne connais rien en prospective, je ne suis pas habitué à l'usage de ce mot, si ce n'est que j'ai participé à une prospective de la Chambre d'agriculture. Je suis agriculteur sur une exploitation viticole et nous avons construit notre projet d'entreprise sur trois piliers : économique bien sûr, social et environnemental. Les deux piliers environnement et économique, on en parle assez facilement. Quant à l'aspect social, j'ai l'impression qu'on n'en parle pas trop, que ça ne rentre pas dans les données ou dans l'histoire pour déterminer le futur possible.

Le social c'est quoi, quand on est paysan, quand il y a dix exploitations sur une commune ? Encore, nous, nous sommes favorisés. Il y a de la solidarité entre les paysans et des relations humaines avec les Cuma, le Comité des fêtes, le Conseil municipal. Alors quel impact peut avoir une prospective ou un projet sur la vie du territoire, et les relations qu'il y a entre les hommes et les femmes de ce territoire ? En fait qu'est-ce que nous a raconté l'histoire ? C'est que notre monde agricole s'est construit sur des mouvements de solidarité très forts dans les crises bien sûr, mais aussi dans le développement et dans les projets. Mon prédécesseur a parlé de paysans

nombreux. Oui, je préfère avoir des voisins plutôt que des hectares.

**Bertrand Schmitt** : Je pense que la question du lien à l'environnement est centrale et que nous avançons sur cette question. Si on ne prend que la partie narrative des scénarios, sans se poser la question de leur impact environnemental concret, on peut effectivement avoir l'impression qu'on les met à égalité. Mais on peut regarder les impacts de chacun des scénarios sur un point ou un autre. Par exemple, Agrimonde-Terra a choisi de regarder l'impact de ses scénarios sur l'usage des sols, et cette finalité-là les distingue très fortement. Il montre que, dans le scénario dit « Métropolisation », on est obligé d'engloutir la moitié de la forêt pour arriver à nourrir les habitants de la planète. En revanche, le scénario « Régimes sains » (qui ne veut pas dire le véganisme absolu), peut, en s'appuyant sur une agroécologie assez intensive, passer sous certaines conditions, notamment en Afrique.

## *Développer des analyses de tendances*

**Bruno Héroult** : Pour répondre à la remarque de Xavier Poux, il est vrai que les scénarios apparaissent habituellement comme la méthode emblématique et historique de la prospective. Mais ces scénarios aboutissent souvent à des résultats qui paraissent pauvres, à des histoires trop simples. On fait travailler un groupe pendant douze, quinze séances, on accumule des centaines de pages et le document final se résume à deux pages par scénario, ou quinze lignes, scénarios que l'on présente ensuite sous la forme d'un PowerPoint ou d'un exposé de vingt minutes qui va encore les appauvrir. Pas étonnant alors qu'on nous dise : « c'est ça les scénarios ? », « c'est ça la prospective ? C'est cette réduction de la complexité de la réalité à cette phraséologie ? ». La méthode des scénarios est très largement pratiquée. Elle est vraiment utile parce qu'elle permet de faire se parler des gens qui croyaient qu'ils n'avaient rien à se dire. Elle fait abandonner les corporatismes, elle montre à tel ou tel acteur que

s'il était à la place d'un autre, il penserait la même chose que lui. Donc, au bout de deux ou trois séances, les scénarios sont très communicants. C'est très controversé, cela fabrique de la différence. Mais dans l'équipe que je pilote, nous utilisons pourtant de moins en moins la méthode des scénarios et nous réalisons de plus en plus des analyses de tendances, où nous choisissons de prolonger, avec le moins d'incertitudes possibles, ce qui nous semble être le scénario central dominant. Pourquoi ? Parce que la méthode des scénarios a de nombreuses vertus, mais en même temps elle tend à appauvrir les résultats du travail d'un groupe.

Ensuite, une question intéressante a été posée sur la gouvernance, l'autorité, le politique, la mondialisation ou la globalisation, et l'espoir au bout de tout ça. Cela ne concerne pas uniquement la prospective, mais surtout la politique, les systèmes politiques, le pilotage des sociétés complexes. Michel Crozier, qui a été cité par nos intervenants ce matin, avait dit que nos sociétés modernes, de plus en plus complexes et bureaucratiques, étaient également de plus en plus incapables de se transformer malgré la prise de conscience de leurs erreurs. Que voulez-vous faire en prospective quand vous adressez des recommandations à une société incapable de se réformer ? Piloter une société complexe démocratique est infiniment plus compliqué aujourd'hui qu'hier. Et je trouve que, depuis cette estrade, beaucoup d'intervenants donnent assez facilement des leçons aux politiques, alors que quand on passe seulement quelques heures aux affaires, on réalise combien il est difficile de décider. C'est facile de dire que le décideur n'a pas fait ceci, qu'il n'a pas fait cela, qu'il n'a pas réduit les inégalités, qu'il n'a pas limité la mondialisation, qu'il n'a pas soufflé assez fort contre le vent. Pourquoi n'avons-nous pas tous essayé de souffler contre le vent ?

Je pense que la critique que l'on adresse à la prospective, on doit aussi et surtout l'adresser aux systèmes de gouvernance complexes des sociétés démocratiques, qui justement parce que démocratiques sont parfois incapables de se transformer malgré la prise de conscience de leurs erreurs. Une somme d'individus qui pensent bien ne fait pas forcément une collectivité qui pense bien.

Cela peut faire une collectivité qui pense mal. Et ça, la prospective n'y peut rien.

**Gonzalo Eiriz Gervas :** Sur les effets sociaux de la prospective, je voulais dire c'est que si nous arrivons à communiquer vraiment les résultats de la prospective et donner de l'information qui soit utile à tous les agriculteurs, cela aura un véritable effet sur la société, en améliorant les conditions de vie partout.

**Sébastien Picardat :** Par rapport à la vision prospective et son application dans le privé, je vous invite à voir ce qu'il se passe dans le monde des incubateurs. On met autour de la table des chercheurs publics et privés, des industriels, des acteurs des collectivités territoriales, des financeurs, car il faut un peu d'argent pour pouvoir amorcer. Et regarder comment le génie créatif se met en place pour créer des nouveaux services et des nouveaux usages. L'exemple typique de l'incubateur, c'est le principe des hackathons<sup>4</sup> où des codeurs, des chefs de projet et autres professionnels et acteurs de la technologie, enfermés 48h dans une salle, peuvent sortir un prototype ou un projet expérimental qui fera pschitt ou développera de nouveaux usages. Vous me direz peut-être que c'est très loin de la prospective publique encadrée, mais la méthodologie utilisée pour pouvoir *pitcher*, lancer un service concret au bout de ces deux jours, c'est fantastique.

**Bertrand Schmitt :** La dimension sociale est mal mise en scène dans la plupart des scénarios ; elle est présente, sous-jacente, mais le problème c'est qu'elle est multifacette. Il faut d'abord se mettre d'accord sur les indicateurs que l'on vise, ou les objectifs sociaux que l'on se donne. J'estime que, dans les prospectives de type Agrimonde Terra ou Mond'Alim, on sent bien que la question sociale sous-jacente est celle de la sécurité alimentaire. La sécurité alimentaire au sens de la FAO est bien un objectif social, de réduction des inégalités, celui de l'accès à une alimentation saine pour tous avec des

dégâts environnementaux limités. Peut-être ne mettons-nous pas assez en scène, systématiquement, cette dimension, que nous l'internalisons trop ; les dimensions sociales prises en charge dans les prospectives sont le plus souvent de nature macro-économique ou macro-sociétale, pas obligatoirement au niveau de l'emploi dans tel ou tel territoire.

## *Le diable est dans les détails*

**Dominique Michenaud :** Je ne sais pas si l'agriculture et l'alimentation sont vraiment des spécificités, mais ce sont quand même des domaines complexes qui concernent tous les ministères français, la santé, l'aménagement du territoire, les transports, sauf celui des armées et encore. En plus, je ne sais pas s'il y a beaucoup de secteurs économiques qui travaillent sur le vivant tous les jours.

Deuxièmement, Monsieur Hérault m'a un peu troublé quand il a dit que les prospectives peuvent se mener entre experts pluridisciplinaires, mais qu'il ne voit de différence entre une prospective sans les acteurs ou avec les acteurs. C'est un peu contradictoire avec ce qui a été dit ce matin...

Troisième point. Imaginez, c'est une demande du SNJA (Syndicat National des Jeunes Agriculteurs) et de la Confédération paysanne, qui n'ont pourtant pas l'habitude de travailler la main dans la main, que l'on remplace demain les aides à l'hectare par des aides à l'actif sur les exploitations. Ce n'est pas farfelu du tout. Les prospectives sont bonnes à refaire. Dernier point, qui conforte ce qui a déjà été dit. Il nous est arrivé de travailler sur la loi d'avenir de Stéphane Le Foll et nous nous apercevons que le diable est dans les détails. Du coup, on peut avoir une prospective très bien faite, mais il suffit qu'un article de loi ou un décret change sur l'impulsion des lobbies, et ça peut faire dérailler tout le train.

**Eric Scoönjean, Inra :** Pour prolonger les propos de Xavier et faire un peu de provocation, une question un peu politique. Si les prospectives sont des travaux

---

<sup>4</sup><https://www.journaldunet.com/solutions/reseau-social-d-entreprise/1140093-hackathon-les-cles-pour-comprendre-un-phenomene-qui-prend-de-l-ampleur/>

qui visent à éclairer les enjeux et à définir des scénarios du futur possible, on arrive à une situation où il y a, d'une part, plusieurs scénarios avec plusieurs possibles et, d'autre part, comme l'a expliqué Bertrand, des travaux en groupe qui, souvent, lissent complètement la culture partagée du groupe. On se retrouve donc avec des machines à casser une pensée radicale, ce qui est un paradoxe. Face à des enjeux considérables, comme ceux mentionnés par Xavier, est-ce que les prospectives sont les instruments appropriés pour dessiner des trajectoires menant à des changements radicaux nécessaires face à une urgence ?

Enfin, je peux vous dire que dans le futur de la planète Terre, la calotte glacière de l'Arctique va disparaître, cela fait partie de la dynamique de son environnement. Cet avenir est quasiment certain.

Il y a donc, peut-être, un travail à réaliser entre la quantification, qui permet de pondérer et d'identifier les différents scénarios, et la prise en compte d'éléments qui, de toute façon, vont donner des trajectoires prédéfinies par la physique, la chimie et les éléments naturels auxquels nous sommes confrontés.

**Bertrand Lassaingne** : Vous avez parlé de social. Je pense qu'il ne faut pas oublier le nombre impressionnant de suicides qu'il y a en agriculture et qu'il faut tenir compte de cet aspect-là.

Ensuite, Bruno Héroult a cité un certain nombre d'études prospectives intéressantes. Tout ce travail nécessite un budget. Par qui sont financées ces prospectives au ministère, à l'Inra ou dans d'autres instituts ? Pour travailler avec des chercheurs de l'Inra, je réalise que l'infrastructure est financée par l'État mais que les projets de recherche le sont par des sociétés extérieures. Or, l'important étant de poser les bonnes questions, quand c'est le financeur de la recherche qui les pose, cela oriente forcément les réponses.

**Philippe Baret** : Je pense qu'il y a un problème de responsabilité dans ce qui a été dit cet après-midi. Pour moi, les prospectives ont aussi un rôle politique. Or, vous dites « *On fait quelque chose, et le politique fait autre chose* ». Nos sociétés ne fonctionnent pas comme cela, le discours de l'expert a une influence sur le politique. Je n'ai pas compris

non plus cette séquence où il a été dit : « *Nous, on calcule et les autres décident.* » Vos calculs influencent les décisions. Et j'en vois plusieurs symptômes.

## *Qui dit prospective, dit choix politique*

Le premier, c'est quand vous avez refusé de dire qu'il y a des spécificités en agriculture. Attendez ! Les agriculteurs européens sont financés à 41 % par des subsides publics. L'agriculture travaille, on l'a dit, sur des questions d'alimentation ; il y a des tensions pour savoir si on a des biens communs, des commodités, etc.

En plus, il n'y a pas eu de reconnaissance de la diversité des agricultures. Finalement, les fondements des enjeux de l'agriculture sont d'une telle complexité, que je ne comprends pas comment on peut dire qu'il n'y a pas de spécificité à l'agriculture ! Sauf si c'est un choix politique. Et pour moi, c'est un choix politique de décider s'il y a des spécificités à l'agroalimentaire.

Deuxième point. On a entendu plusieurs fois : « *on doit être utile* », et, pire, « *on va être utile aux plus démunis* ». Non ! Je n'ai pas besoin de prospective pour les plus démunis, qui nous ont expliqué qu'ils n'en avaient pas besoin. Moi, j'ai besoin de prospective contre les gros ! La séquence commence en disant que dans les systèmes alimentaires il y a cinq types qui décident, et puis on n'en parle plus jamais, on ne parle plus de l'industrie, ni du fait que tout est faussé. La première chose qu'a fait le bureau des plans hollandais quand il a mené une prospective, c'est d'identifier le rôle des différents acteurs et de réaliser que les acteurs clés du système sont au niveau des centrales d'achat.

Ce que je voudrais, c'est que vous fassiez des prospectives pour les fonctionnaires européens qui se plantent régulièrement, ce n'est peut-être pas de leur faute, mais il y a quand même un problème de Politique agricole commune pour laquelle on ne sait pas où l'on va et on nous répond : « *Il n'y a pas de spécificité en agriculture !* » Je ne peux pas comprendre ça.

**Bertrand Schmitt** : Depuis tout à l'heure, vous nous faites dire qu'il n'y a pas de spécificité en agriculture. Nous n'avons jamais dit ça ! Nous avons dit qu'il n'y a pas de spécificités des prospectives agricoles. Il y a une différence entre la spécificité d'une méthode et la spécificité d'un secteur. Les prospectives agricoles prennent en compte les spécificités du secteur mais elles embarquent l'ensemble de la méthode de la prospective, sans différence avec les autres secteurs.

**Philippe Baret** : Je vais gommer immédiatement la dimension méthodologique, parce que je fais des prospectives en Belgique et je peux vous assurer qu'il y a des spécificités. Vous ne savez pas transférer les modèles énergétiques. Je reprends mon raisonnement : on ne peut pas limiter la prospective à une dimension méthodologique, elle a une dimension politique ; si elle a une dimension politique, elle doit prendre en compte les spécificités agricoles. C'est mon idée, et je conteste que la prospective soit simplement une application méthodologique et quantitative ; elle oriente les politiques. Donc, ceux qui réalisent des prospectives, et qui font des choix au départ de leur prospective, font des choix politiques.

**André-Yves Portnoff** : Quelques remarques sur la prospective : il y a l'ensemble des méthodes et l'esprit, l'approche de la prospective et, ensuite, il y a ceux qui s'en servent. Mais la prospective, qu'elle soit publique ou privée, ne change pas de nature. Elle demeure une exploration des futurs possibles, applicable au niveau de notre personne, de notre famille, de notre village, de notre PME, d'une multinationale, d'un continent, etc. C'est ce qu'on appelle la prospective exploratoire. Ensuite, si l'on veut exploiter pour éclairer nos décisions d'action cette ouverture de notre horizon, on passe à une prospective stratégique. On envisage plusieurs actions et on les croise avec les évolutions possibles du contexte géopolitique, technologique, régional, concurrentiel. On constate que certaines décisions stratégiques envisagées seraient catastrophiques si tel scénario de notre environnement se réalisait, porteuses de succès dans d'autres cas. La prospective sert donc à éclairer nos choix stratégiques.

Notons que toutes les entreprises doivent tenir compte de l'évolution du numérique par exemple. Ce que vous avez dit sur le numérique est très important et cela rejoint la remarque de Gonzalo : vous avez parlé des données... Aujourd'hui, la plupart des entreprises et des territoires ne se rendent pas compte qu'ils produisent des données, qui peuvent être exploitées contre eux par les Gafam ou d'autres. Il est donc très important d'alerter sur l'importance des données. Que produira la mutation numérique ? Ses conséquences dépendront de la vision, des valeurs dominantes et des options à long ou court terme des différents acteurs. Actuellement, en Occident, nous vivons sous la domination du profit à court terme qui, par exemple, vient de tuer le grand distributeur Sears au Canada - 16 000 emplois détruits-, parce que l'actionnaire principal voulait maintenir, depuis cinq ans, les dividendes à leur niveau maximal. L'entreprise n'a donc pas pu opérer sa mutation numérique face à Amazon et a fait faillite. Cela relève de choix éthiques d'un certain nombre d'acteurs. La mutation digitale sera réussie ou non par beaucoup d'entreprises selon leur vision et leurs valeurs ; trente-six études le montrent au plan mondial. Ce sont des facteurs humains qui sont déterminants, il ne faut pas les ignorer et comprendre qu'ils sont plus déterminants que les facteurs techniques ou financiers.

Enfin, la complexité n'est pas un choix, c'est un constat. Le monde a toujours été complexe. Lorsqu'un volcan éclate aux Philippines, il change notre climat ici et nous devons agir en fonction de ces réalités. En revanche, la démocratie est un choix. A nous de la défendre ou de l'attaquer. C'est notre responsabilité personnelle et collective de citoyens.

## *Dépassionner les questions de spécificité*

**Gonzalo Eiriz Gervas** : Chacun a son rôle. C'est le rôle du fonctionnaire de présenter les possibilités et les risques de chaque décision, mais c'est au décideur politique de prendre la responsabilité de le faire.

**Bruno Héroult** : Je ne vais pas revenir sur ce que j'ai dit précédemment sur la spécificité ou non spécificité de la prospective de l'agriculture et de l'alimentation, sauf pour ajouter qu'il faut certainement se méfier de ces appels à la spécificité. Les vraies ou fausses spécificités agricoles sont le fruit d'une construction historique, depuis la III<sup>e</sup> République, et l'on sait à quoi cela a parfois pu servir d'utiliser le rural, l'agricole, pour intégrer le territoire national, souvent contre le mouvement ouvrier et l'urbanisation. Il ne sert à rien de revendiquer ou d'utiliser cette spécificité pour être dans la modernité ou la qualité prospective. Au contraire, il faut situer l'agriculture dans un contexte plus général, dans la société tout entière, pour mieux la penser, la comprendre, voire la défendre. On ne demanderait jamais à un économiste de l'agriculture d'avoir une sensibilité agricole avant d'être d'économiste, on ne demanderait jamais à un philosophe de la liberté ou de la raison de dire s'il est pour ou contre la liberté ou la raison avant de commencer à philosopher. Il en va de même pour la prospective en agriculture, qui est une prospective générale, appliquée à des sujets agricoles, comme elle pourrait l'être à n'importe quel autre sujet. Je pense donc qu'il faut dépassionner les questions autour de cette « spécificité agricole ».

Il y avait aussi une question intéressante sur le financement de la prospective. Au CEP, le bureau de la prospective est constitué de 7 personnes. Ces personnes sont salariées et ne disposent d'aucun autre financement. Nos prospectives ne coûtent donc que nos salaires. Le CEP est une sorte de bureau d'études ou de centre de ressources interne au ministère, et si nous ne réalisions pas ce travail, il faudrait l'acheter à l'extérieur sous formes de prestations. C'est donc une bonne chose que l'administration se soit dotée de fonctions transversales de veille, de prospective et d'évaluation.

Pour revenir à l'intervention sur les acteurs, j'ai peut-être manqué de clarté. Je voulais dire que la prospective n'est pas en soi participative, ou pas en soi technocratique. Elle est neutre au regard de qui la commande et de qui la réalise. On peut faire d'excellentes prospectives participatives, ou de très mauvaises. De même, on peut faire d'excellentes prospectives techniques, fermées sur l'extérieur,

comme on peut en faire de mauvaises. Le degré d'ouverture à la société n'est pas, en soi, une garantie de qualité ou une source de manque de qualité. Tout dépend aussi des méthodes utilisées. Pour une analyse de tendances, il faut plutôt constituer un groupe d'experts aptes à rapidement converger sur des avis partagés. Pour faire des scénarios, au contraire, il faut le plus possible réunir autour de la table des acteurs représentant différentes facettes de la réalité. Quand nous avons réalisé notre prospective sur la transition énergétique de l'agriculture, nous avons ainsi réuni des chercheurs, des fonctionnaires, des exploitants, tous les syndicats, des réseaux professionnels, etc., parce qu'il fallait fabriquer de la différence, de la controverse, multiplier les positions et les hypothèses sur l'avenir.

La prospective n'est pas en soi participative ou en soi technique, elle s'adapte en fonction de son objet, de son commanditaire, de ses délais, à de ses périmètres plus ou moins larges.

## *Contrôler le travail des chercheurs*

**Mais est-ce vraiment un bon outil pour des changements radicaux ?**

**Bertrand Schmitt** : On a dit que l'une des finalités fortes de la prospective était d'éclairer les décisions publiques et le débat public. On ne fait donc pas des calculs pour des calculs. On est bien conscient que ce que l'on produit doit avoir un impact, sur le politique notamment. La DEPE, la direction que j'avais en charge à l'Inra, a pour vocation de parler aux politiques mais aussi au débat public, parce que parler au politique, seul, ne suffit pas. C'est pour cela d'ailleurs que l'on s'attache à réunir différentes parties prenantes permettant d'envisager divers scénarios qui ne sortent pas uniquement de la tête des chercheurs. C'est aussi une façon de contrôler le travail des chercheurs.

Reste la question des changements radicaux... Ils ne sont pas spécifiquement embarqués dans les prospectives telles qu'elles sont menées avec les parties prenantes. En réalité, ils viennent d'ailleurs.

Du GIEC, par exemple, dont les experts se sont mis eux-mêmes en panel pour dire que l'alerte est sérieuse, que l'on n'assiste pas à un changement climatique naturel, qu'il y a bien une intervention de l'homme.

Ensuite, Eric, tu dis que les calottes-glaciaires vont fondre. D'accord, mais le résultat, ce n'est pas uniquement les calottes glaciaires, c'est aussi la montée des océans. Où en est-on aujourd'hui ? On en est à se dire que l'on sera entre 50 cm et 2 mètres à l'horizon 2 100. Il y a une sacrée différence entre ces deux niveaux et leurs conséquences sur les terres actuellement émergées. Et, face à ce risque, comment les sociétés vont-elles s'organiser ? Comment vont-elles ou non anticiper ? C'est à ce moment-là que la prospective intervient. D'ailleurs, l'Alliance de recherche AllEnvi mène justement une prospective sur la manière dont les sociétés pourraient se modifier ou ne pas anticiper les résultats de cette montée du niveau des océans. Là, on est vraiment dans la prospective. On part d'un invariant, d'une *baseline*, et on regarde comment les sociétés peuvent réagir face à cette question.

## *Travailler loin des pressions*

Concernant le financement et l'indépendance... C'est une vraie question qui interpelle l'ensemble de la recherche publique. Au sein de l'Inra, nous sommes une cellule très particulière. Notre hiérarchie directe, c'est le PDG, mais nous avons une totale indépendance, notamment dans le choix des experts à qui nous demandons une déclaration d'intérêt, afin d'examiner et de contrôler leurs financements, leurs liens de militance et les conflits d'intérêt potentiels. Ensuite, que ce soit vis-à-vis du commanditaire ou vis-à-vis de notre hiérarchie, nous travaillons en rendant compte de l'état d'avancement du travail, sans qu'ils puissent intervenir sur les résultats ou sur les conclusions. Nous essayons donc de travailler le plus loin possible des pressions. Ce n'est pas toujours facile.

**Sébastien Picardat :** La question posée par les Controverses est : « *Mais que fabriquent les prospectives ?* » En amont, on a beaucoup parlé de la méthodologie, on a eu un débat, mais moi ce qui m'intéresse, c'est après. Une fois que la prospective est faite, que les différents scénarios sont construits, comment est-ce qu'on les anime et qu'on les déploie avec des points d'action très précis ? Je prends l'exemple du numérique, pour répondre à André-Yves. Effectivement, il est clair que si l'on ne fait rien en Europe, on aura, d'un côté, l'Amérique avec les Gafam et, de l'autre, les Chinois.

Il est encore temps, et je le dis non seulement à l'Inra mais aussi au ministère de l'Agriculture et à chacun d'entre vous, de créer une plateforme numérique souveraine en Europe. Mais on n'a plus que trois ans, maximum ! Donc, quand il y a des débats en terme de compétitivité, en terme d'incubateur, en terme de labos publics et de labos privés, regardons ce qui pourrait être mutualisé et qui ne relève pas du concurrentiel. Puis, ensuite, chacun expérimente et que le meilleur gagne !

