

MEMORIAL ERIC MARSHALL

Ecrit par : Jacques Brossier (mai 2012)

Eric nous manque énormément, sa maladie l'a emporté si vite que l'on n'a pas vraiment eu le temps de lui dire 'A Dieu'.

Je voudrais d'abord témoigner de sa foi profonde et de son attention aux autres que j'ai pu constater personnellement, je rappellerai brièvement deux moments forts où il m'a été d'un grand secours.

Tout d'abord son soutien et sa totale disponibilité qui m'ont été si utiles lorsque j'ai perdu en 1984 ma première épouse Nicole. Il venait souvent me voir, me parler, m'écouter avec beaucoup de douceur. Bernadette s'en souvient, il m'a pris « dans ses bagages » pour 15 jours à l'île de La Réunion, il savait que cela m'aiderait à me sortir de moi-même pour rencontrer un milieu si différent et surtout des personnes à écouter. Ce fut un voyage fort passionnant, nous y avons eu des moments d'échange entre nous deux très profonds. J'ai découvert d'autres facettes d'Eric et je l'ai encore plus apprécié. Ce voyage nous a marqués, nous en parlions souvent, il y faisait souvent référence.

Lorsque j'ai rencontré Patricia et que nous voulions nous marier, nous souhaitions rencontrer un prêtre 'neuf' pour nous deux, qui écoute notre itinéraire, et j'ai tout de suite pensé à Eric pour me donner conseil. Il m'a alors recommandé Laurent Ulrich, alors vicaire général de Dijon (et maintenant Archevêque de Lille). Ce fut pour nous une rencontre fort importante: Laurent nous a accompagnés et mariés et il a baptisé notre fils Edouard. Merci Eric (et Bernadette) de nous avoir mis en contact.

Dans sa vie il a beaucoup voyagé en France, il a habité Toulouse, Paris, et surtout Dijon. Et il était très attaché à un coin du Cotentin à Sciotos (les Pieux), où il allait de plus en plus se ressourcer, avec une passion pour les galets qu'il sélectionnait avec amour. Il était aussi passionné de piano.

Il reste que nos contacts, nos échanges, souvent passionnés, étaient très souvent professionnels, toujours avec sa curiosité bienveillante et son écoute.

Ensemble, nous avons animé des sessions de formation, nous avons fait du terrain, nous avons écrit de nombreux articles et livres.

Eric a joué un rôle essentiel pour l'enseignement public agronomique. Il a profondément renouvelé la démarche pédagogique pour la formation dans le monde agricole (en particulier les lycées), il l'a fait aussi comme chercheur. Voici d'ailleurs comme il se présentait dans des chroniques biographiques et en particulier pour son dernier texte : mélanges en honneur de JL LM

Eric MARSHALL est ingénieur général honoraire du génie rural, des eaux et des forêts, membre correspondant de l'Académie d'Agriculture de France. Il a fait toute sa carrière au ministère chargé de l'agriculture, notamment dans des postes de responsabilités concernant l'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire et l'enseignement technique agricole. Il a préparé et réussi la fusion récente de deux grandes écoles dijonnaises, l'ENSBANA et l'ENESAD, pour la création du Grand Etablissement « AgroSup Dijon ». Il fut également chercheur associé au département des systèmes agraires et du développement (SAD) de l'INRA.

La première fois que j'ai rencontré Eric, ce fut 1970 à Dijon dans le cadre de l'ENESAD, école supérieure d'agriculture qu'il avait intégré, je faisais partie de la jeune équipe que Michel Petit montait pour sa chaire d'Economie. Nous avons dès ce moment travaillé ensemble.

Puis nous avons monté ensemble l'« opération SAFER : Il fallait initier tous les agents fonciers des Safer (ces sociétés d'aménagement voulues par le ministre E. Pisani au début des années 1960). Les agents étaient des hommes de terrain il fallait les former à l'économie agricole et à la gestion des exploitations. Pendant plusieurs années nous avons formé plus de 250 agents fonciers. Quelle belle aventure de parcourir la France, de trouver des exploitations agricoles qui pouvaient nous recevoir. Eric avait un don particulier de contact et d'ouverture auprès de nos interlocuteurs agriculteurs, c'était un plaisir de le voir au milieu d'eux. Avec lui toutes les portes s'ouvraient. Nous avons précisé nos concepts, dont celui de l'exploitation agricole comme un système, le système exploitation/famille, la théorie du comportement adaptatif (TCA) avec une pédagogie en construction (avec essais et erreurs). Cela a contribué au renouveau de la pensée économique et gestionnaire pour l'agriculture et fut une des origines de l'« Ecole d'économie de Dijon » autour de la chaire d'économie de Michel Petit et des laboratoires INRA, dont Eric était membre associé.

Membre de l'équipe de recherche (unité VDM) de l'INRA SAD, avec Michel Petit, JP Deffontaines et bien d'autres. Il était porteur du passage de la recherche à la pédagogie. Il en parlait souvent et a produit de nombreux articles dans ce sens. Il rappelle dans ce domaine ce qu'il doit à Michel Petit et à l'équipe de recherche pour qui la formation était intégrante du processus de recherche. Lors de la remise de la médaille de chevalier de l'ordre National du Mérite, il écrivait :

« Michel PETIT et ses collègues de l'ENESAD et de l'INRA-SAD m'ont formé moi et beaucoup d'autres au raisonnement économique. Le message était : « nous ne pouvons pas vous aider à préparer directement les cours que vous aurez à enseigner en lycée agricole mais nous vous apportons une armature intellectuelle pour l'ensemble de votre carrière ». Ce parti pris pédagogique, fécondé par une forte activité de recherche tant aux niveaux des systèmes de production qu'au niveau des politiques agricoles, ont permis à beaucoup de ceux qui furent ses élèves d'accéder à des postes de haute responsabilité dans la fonction publique précisément en matière de politique agricole. »

Ensemble, nous avons animé des sessions de formation, nous avons fait du terrain, nous avons écrit de nombreux articles et livres, car pour nous la recherche, la formation et l'action formaient un triptyque vraiment inséparables (« agir en penseur, penser en homme d'action »). C'était toujours un grand plaisir de travailler avec lui, car il avait une exigence permanente de la formule juste et de la pédagogie qui des fois m'agaçait mais c'est le plus souvent lui qui avait raison.

C'est dans le cadre de sa préoccupation de chercheur et de pédagogue, tout en voulant sortir de la « nasse agricole », que s'est fait naturellement en 1982 le contact avec Jean Louis Le Moigne (« *L'analyse de système, malgré tout* », *La Pensée* 1980). Eric l'a fait venir à Dijon pour nous initier à la démarche systémique dont Jean Louis était un des pères fondateurs. Ce fut le début d'une longue collaboration entre le SAD et JL LM. Eric et moi en faisons état dans notre contribution (le dernier article d'Eric !, Eric était d'ailleurs présent à la journée hommage à Jean Louis LM du 22 mars 2011) à l'ouvrage en l'honneur de JL Le Moigne « **Agir et penser en complexité avec Jean Louis Le Moigne, témoignages de mises en actes** » (2012) (« Eric Marshall & Jacques Brossier, *L'apport de Jean-Louis Le Moigne à l'enseignement agricole et à la recherche agronomique* »).

« Eric Marshall le sollicite à plusieurs reprises comme conférencier à l'ENESAD sur le thème de la systémique dans le cadre de séminaires de formation (en 1982 puis en 1988). Jacques BROSSIER, chercheur INRA à Dijon et compagnon de route d'Eric MARSHALL, y participait. Ainsi naquit le démarrage du contact entre d'une part Jean-Louis LE MOIGNE et l'enseignement agricole et d'autre

part entre Jean-Louis LE MOIGNE et le département SAD de l'INRA via l'équipe de chercheurs de Dijon.

Trois raisons expliquent l'appel qui fut fait à Jean-Louis LE MOIGNE dans le cadre des recherches pédagogiques des années 75-80 dont Eric était un des éminents représentants :

- *Les enseignants de l'enseignement agricole avaient le légitime souci de situer l'analyse de système dans une perspective historique de l'évolution de la pensée contemporaine, en sortant du monde exclusif agricole.*
- *Le poids académique très fort des disciplines dans l'enseignement agricole (sciences économiques, gestion, phytotechnie, zootechnie...) impliquait à l'époque, pour créer un vrai contre-pouvoir, de faire intervenir des personnes comme Jean-Louis LE MOIGNE qui avait déjà toute l'autorité nécessaire pour contrebalancer la conception normative : il existerait de bons modèles de gestion de l'entreprise qu'il suffirait de diffuser et la formation en gestion se serait d'abord un apprentissage à un savoir, les outils de gestion, présentés successivement aux élèves avec des exercices d'application en salle.*
- *Jean-Louis LE MOIGNE s'intéressait particulièrement à l'entreprise comme objet de compréhension et de modélisation et ses travaux trouvaient donc naturellement un écho auprès des chercheurs du SAD qui s'intéressaient à l'exploitation agricole vue comme un système.*

A partir de 1982, Jacques Brossier a proposé que Jean-Louis LE MOIGNE soit nommé membre du Conseil Scientifique du département INRA SAD, et il en devient un membre très actif à partir de 1984. »

Le cœur de l'« Ecole dijonnaise de gestion » repose sur le concept « **Système Famille Exploitation** » qui permet de comprendre le fonctionnement des exploitations agricoles essentiellement familiales et sur le postulat de rationalité. Cela a donné lieu à ce que nous avons appelé la Théorie du Comportement Adaptatif des agriculteurs (TCA) dont une formalisation apparaît dans notre livre sur la gestion (Brossier, Marshall et al 1997). Cette théorie s'appuie sur le postulat de cohérence, sur l'identification des finalités du système, sur celle de la situation, sur la perception de ces finalités et situation, et sur l'adaptation permanente des acteurs. Ces concepts de la modélisation systémique ont enrichi **notre approche de la décision**, la modélisation systémique nous permettant l'identification de sous systèmes autonomes et différenciables. L'explicitation de la démarche systémique justifiait et validait notre action de chercheur et d'enseignant. Elle mettait en avant le processus, les interrelations, en acceptant les contradictions, la complexité des phénomènes, la diversité des solutions. Ce fut une démarche très féconde.

Les liens d'Eric avec la communauté systémique autour de Jean Louis n'ont pas été toujours poursuivis intensément, mais ils restaient toujours mobilisables (comme le montre la participation d'Eric à la journée JL Le Moigne à Vincennes). D'ailleurs Jean Louis en témoigne et je termine en le citant ce qu'il m'a écrit quand il a appris la nouvelle du décès :

« Que de souvenirs m'apporte cette triste nouvelle, et que de remords aussi : Depuis 20 ans j'avais si peu rencontré et correspondu avec Eric : Nos instants d'échanges lors de la rencontre du 22 mars 2011 avaient été si brefs : Assez pourtant pour retrouver dans son regard cette attention discrète et délicate, cette sagesse équilibrante aussi, que j'avais perçues dès les premières rencontres qu'il avait su provoquer en m'invitant à Dijon ; ce devait être en 1982 je crois. N'est ce pas par sa médiation que je t'avais rencontré peu après : Tu sais combien mes échanges avec vous deux et avec les équipes qui vous entouraient au fil des années 80 90, sous le sage patronage de Bertrand Vissac m'ont enrichi de bien des façons.

Si bien que j'ignorais qu'il était souffrant, depuis quelques mois sans doute ?

Son passage parmi nous laisse une trace exemplaire.

J'ose une requête assez personnelle puisque dans l'équipe du Réseau MCX d'aujourd'hui, il en est peu qui l'ont approché... mais il était des nôtres par l'amicale attention dont il témoignait : Il nous a aidé à maintenir la veilleuse allumée. »

Eric tu étais mon ami, j'en étais très heureux.

Toute notre sympathie va à son épouse Bernadette et à ses enfants.

Quelques références bibliographiques :

BROSSIER J., MARSHALL E., 1976 - Les coûts de production. Instrument de quelle décision ? Du coût de production au juste prix. *Revue de l'INRAP*, n°25, Mars 1976, 24 p.

BROSSIER J., MARSHALL E., 1979 - Décision et formation à la décision. Eléments d'une stratégie de formation économique pour les agriculteurs. *Revue POUR*, n°67, Septembre-Octobre 1979, pp. 44-52.

BROSSIER J., CHIA E., MARSHALL E., 1984 - Les agriculteurs et leurs pratiques de trésorerie. *Economie Rurale*, n°161, Mai-Juin 1984, pp. 46-49, n°165 : Débats et Controverses, pp. 44-45.

BROSSIER J., CHIA E., MARSHALL E. (1988) Quelle gestion de trésorerie pour les agriculteurs? *Gérer et Comprendre Annales des Mines* n°12, pp. 41-55.

BONNEVIALE (JR), MARSHALL (E), JUSSIAU (R), 1989 en collaboration avec BONNEAU (P) et CAPILLON A) : *Approche globale de l'exploitation agricole. Comprendre le fonctionnement de l'exploitation agricole : une méthode pour la formation et le développement* INRAP FOUCHER 330p.

MARSHALL(E), BONNEVIALE (JR), FRANCFORT (I) 1994 : *Fonctionnement et diagnostic global de l'exploitation agricole ; une méthode interdisciplinaire pour la formation et le développement.* ENESAD SED 174 p

BROSSIER J., MARSHALL E., CHIA E., PETIT M., 1997 - Gestion de l'exploitation agricole familiale. Eléments théoriques et méthodologiques. Ouvrage de synthèse Educagri Editions ENESAD CNERTA 220 p. Nouvelle édition 2002.

MARSHALL E., BROSSIER J. 2012 L'apport de Jean-Louis Le Moigne à l'enseignement agricole et à la recherche agronomique pp 17-31 *In* Genlot D. et Avenier MJ. Agir et penser en complexité avec Jean Louis Le Moigne Témoignages de mises en actes. 455p.