

Organiser le conseil en chambre d'agriculture

Un outil de diagnostic et de réflexion prospective

Les chambres d'agriculture, éléments essentiels de l'appareil de développement agricole, sont aujourd'hui confrontées à de profondes transformations de leurs activités qui les obligent à redéfinir et réagencer leur organisation. Nous présentons une grille de lecture synthétique des activités de conseil d'une chambre d'agriculture, construite à partir de l'analyse de différentes situations. Elle peut être un outil de diagnostic et de réflexion prospective utile aux structures du développement agricole engagées dans un travail organisationnel, que ce soit à l'échelle départementale ou régionale.



© Chambre d'agriculture, Saône-et-Loire

Claude Compagnone, François Kockmann, Bruno Lémer, Pascale Moretty, Sandrine Petit

Etablissements publics créés en 1924 et assumant des activités de conseil depuis 1950, présentes sur l'ensemble du territoire français, les chambres d'agriculture jouent un rôle d'interface entre les agriculteurs et les multiples acteurs concernés par l'agriculture. Comme d'autres organisations agricoles, elles sont confrontées aux nombreuses demandes adressées aujourd'hui par la société au secteur agricole : maintenir de l'emploi, préserver l'avenir de territoires, dévelop-

per des produits de qualité, conserver des paysages et de la biodiversité, reconquérir une qualité de l'eau, etc. Elles ont aussi à répondre aux attentes des agriculteurs et à les aider à choisir une stratégie d'évolution dans un environnement de plus en plus instable. Tout cela dans un contexte de diminution des ressources publiques qui entraîne une marchandisation croissante de leurs activités de conseil [encadré 1].

Agencer différentes missions et logiques d'intervention

Le conseil en agriculture, autrefois standard, est aujourd'hui traversé par quatre grands types de transformations. Conseiller, c'est accompagner l'agriculteur dans la recherche de ses propres solutions, car chaque situation appelle un état des lieux spécifique. Conseiller, c'est aussi agencer des connaissances dans une logique d'expertise pour établir des diagnostics ou des études prospectives sur l'agriculture. C'est aussi aider les agriculteurs à intégrer dans leurs pratiques de multiples normes et réglementations ainsi que des exigences de traçabilité. Enfin, conseiller nécessite aujourd'hui de négocier avec de nouveaux opérateurs de développement au niveau des territoires.

Face à la diversification et à la complexification de leurs missions et aux évolutions actuelles des activités de conseil, les chambres d'agriculture sont donc à la recherche de nouveaux modèles organisationnels, capables de concilier des interventions plurielles.

Les missions des chambres d'agriculture

Les chambres d'agriculture, structurées à l'échelle départementale et régionale, sont dirigées par des responsables professionnels agricoles. Représentant les intérêts agricoles, elles sont consultées par les pouvoirs publics pour des décisions relatives à l'agriculture et à l'espace rural. Une partie de leur budget (50% en moyenne, avec toutefois une forte variabilité entre chambres) provient de la taxe sur les propriétés non bâties. Cette ressource publique a pour objet de financer leur double mission de représentation des intérêts agricoles et de service public, l'Etat leur conférant des missions telles que l'identification des animaux, le bulletin de santé du végétal, les contrats d'apprentissage. L'autre partie du budget des chambres d'agriculture provient i) de la vente de prestations de conseil aux agriculteurs et aux collectivités territoriales, ii) de contrats négociés avec ces collectivités pour la conduite de projets en partenariat.

L'animation du réseau des chambres et la représentation nationale sont assurées par l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture.

Encadré 1

À l'issue d'une recherche conduite avec plusieurs chambres d'agriculture, nous proposons ici une grille de lecture de la diversité de leurs activités de conseil [encadré 2]. Cette grille est construite selon deux axes d'analyse.

Le premier axe concerne les "régimes d'action" dans lesquels s'inscrivent les pratiques des conseillers. Ces régimes s'appuient sur les logiques d'action des conseillers et les formes de coordination entre différents acteurs. Pour les qualifier, il faut tenir compte de la variété des interactions sociales et professionnelles des conseillers. En effet, au delà du face-à-face avec les agriculteurs en situation de conseil, un conseiller interagit avec ses collègues, avec les responsables professionnels qui administrent la chambre, et avec des représentants d'associations, d'administrations ou de collectivités territoriales. Le deuxième axe représente les "horizons de sens" qui permettent aux conseillers de donner une justification à leur travail et qui les engagent vis-à-vis de la société.

Le proche et le distant : deux régimes d'action en tension

Le conseil direct aux agriculteurs est une des facettes des activités d'une chambre d'agriculture. D'autres activités préparent ce conseil ou gravitent autour de lui [encadré 3].

Un dispositif de recherche-intervention

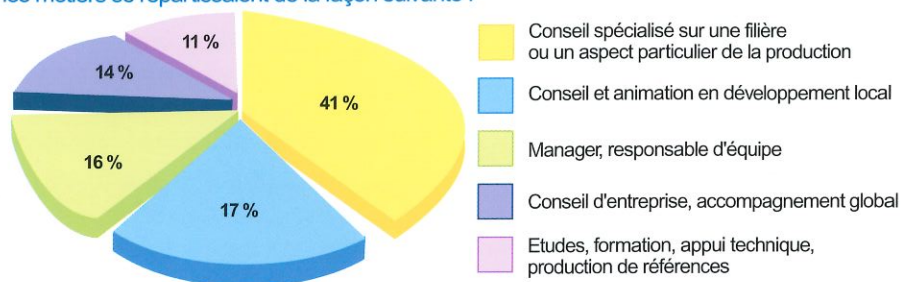
Les résultats présentés s'inscrivent dans des recherches menées de longue date sur la profession agricole par le Listo, laboratoire de recherche de l'Inra et d'AgroSupDijon. Ils sont plus particulièrement issus d'un dispositif de recherche-intervention associant le Listo à la chambre d'agriculture de Saône-et-Loire, et à celle de Haute-Savoie par l'intermédiaire du GIS Alpes Jura. Il repose sur l'implication à mi-temps de deux ingénieurs de la chambre d'agriculture de Saône-et-Loire, accueillis dans le laboratoire de 2007 à 2010, dans le cadre d'une procédure mise en place par l'Inra. Les recherches conduites sont ainsi en phase avec les préoccupations du développement et la présence des ingénieurs est une force de rappel sur la nécessaire utilité sociale des travaux.

Une analyse comparative de l'organisation et du fonctionnement des chambres d'agriculture de Saône-et-Loire et de Haute-Savoie a été conduite à partir d'une vingtaine d'entretiens compréhensifs réalisés dans chacune d'elles auprès de l'encadrement, des élus et des agents. De plus, une enquête a été réalisée auprès de 300 conseillers des chambres départementales des régions Bourgogne, Franche-Comté et Rhône-Alpes afin d'en étudier le profil social, les activités et les métiers.

Encadré 3

Les métiers du conseil dans les chambres d'agriculture

Dans l'enquête conduite dans les chambres départementales des régions Bourgogne, Franche-Comté et Rhône-Alpes, auprès de 300 conseillers ayant une activité technique ou de management, les métiers se répartissaient de la façon suivante :



Les personnels administratifs (secrétaires, assistants, agents de Centre de Formalités des Entreprises, etc.) ou des services d'appui (informatique, service financier, etc.) n'ont pas été enquêtés.

Ainsi les conseillers réalisent des études, s'informent des dernières réglementations, entrent en négociation dans le cadre de projets visant à modifier les pratiques agricoles. Quand ils évoquent leur activité plurielle, les conseillers s'appuient sur des critères que l'on peut agencer selon des couples d'oppositions : organisation des activités par missions pérennes ou, au contraire, par projet ; conseiller généraliste sur le terrain ou conseiller spécialisé au siège de la chambre, etc. De là, nous avons identifié deux régimes d'action, qui ont chacun leur légitimité.

Le régime du proche. Il se caractérise par un mode de coordination et de définition de l'action qui est celui de l'arrangement, au sens noble du terme. C'est en situation et dans l'interaction concrète avec les agriculteurs que se définit le genre de travail à accomplir ; rien n'est planifié ni défini *a priori*.

Le conseil intègre fortement l'écoute de l'exploitant et son accompagnement sur le temps long, au fil de l'évolution de son exploitation. La proximité est aussi d'intérêt, dans la mesure où les conseillers se trouvent être les porte-parole des agriculteurs auprès de leurs collègues plus éloignés du terrain ou auprès des acteurs non agricoles.

Le régime du distant. Il est fondé sur un mode de coordination entre acteurs qui est du domaine de la convention. L'engagement dans l'action, sa durée et les moyens mis en œuvre sont prédéfinis et planifiés. Il correspond à la posture adéquate pour une fonction d'expertise, qui mobilise des connaissances scientifiques, techniques ou juridiques, pour résoudre une question ponctuelle, ciblée, ou gérer un projet bordé dans le temps. Une distance sociale entre le conseiller et l'agriculteur est entretenue, d'une part, parce que la prestation est apportée par un spécialiste qui intervient

ponctuellement, d'autre part, parce que les agriculteurs ne sont ni les seuls ni parfois même les principaux interlocuteurs des conseillers, souvent en relation avec d'autres structures telles que les collectivités ou l'administration. Il en résulte une distance d'intérêt avec les agriculteurs, notamment lorsqu'un conseiller leur présente une réglementation ou un zonage environnemental et se fait alors le relais de l'intérêt général. En revanche, quand il négocie avec des représentants d'associations ou de l'administration, il devient le porte-parole des agriculteurs en faisant valoir leurs contraintes de travail.

Des tensions entre deux horizons de sens : service public et service marchand

Bénéficiant de financements publics, les chambres d'agriculture ont historiquement centré leur activité sur un service apporté gratuitement au plus grand nombre, principalement à travers des dispositifs d'appui collectif. Aujourd'hui, l'orientation marchande du conseil, renforcée dans un contexte de concurrence avec d'autres organismes de développement, des coopératives ou des consultants privés, les conduit à assumer une tension entre une orientation publique ou marchande du conseil.

Un service public. Il correspond à un service proposé gratuitement ou à un prix inférieur au prix coûtant, ce prix étant identique pour l'ensemble des agriculteurs, quelle que soit la quantité de ressources investies pour le réaliser. Dans ce cas, les actions de conseil, souvent dispensées dans un cadre collectif, ne prennent pas toujours la forme de prestations individualisées et facturées, elles sont plus modulables.

Par le service public, certains conseillers entendent donner accès au conseil à tous les agriculteurs, quels que soient leurs

moyens, ou s'inscrire dans une stratégie de développement de long terme.

Un service marchand. Il prend la forme d'une prestation toujours payante, dégageant un profit, le prix étant individualisé et adapté à l'importance de l'investissement nécessaire pour la réaliser. Le temps consacré à une prestation est plus limité, tout au moins calibré. Les conseils sont plus individuels. Certains conseillers trouvent dans le conseil marchand une exigence de professionnalisme face à des agriculteurs devenus des clients attendant un conseil pointu et efficace.

Ces dernières années, la facturation des conseils est devenue banale ; toutefois, en tirer profit pose question. Si cette orientation est volontiers assumée par les managers, les conseillers en relation directe avec les agriculteurs restent attachés à la dimension de service public. La proximité de terrain avec les agriculteurs renvoie à des échanges qui ne cadrent pas avec une relation exclusivement marchande : il semble important pour ces conseillers de préserver du temps non facturé, condition impérative pour entretenir des relations fondées sur l'arrangement.

Une grille de lecture des actions de conseil

Le croisement des deux axes de tensions - proche/distant et public/marchand - définit quatre espaces d'actions que l'on peut qualifier en fonction de la nature du conseil délivré, des modalités de sa mise en œuvre du point de vue des métiers et de leur organisation, et de son financement. Nous proposons d'utiliser cette grille de lecture en premier lieu pour examiner la diversité et le poids relatif des activités et des métiers de conseil, que ce soit au niveau d'une équipe, d'un service, ou au niveau global d'une chambre d'agriculture. A titre d'exemple, nous avons représenté sur le schéma 1 les profils d'actions contrastés de deux services de la chambre d'agriculture de Saône-et-Loire.

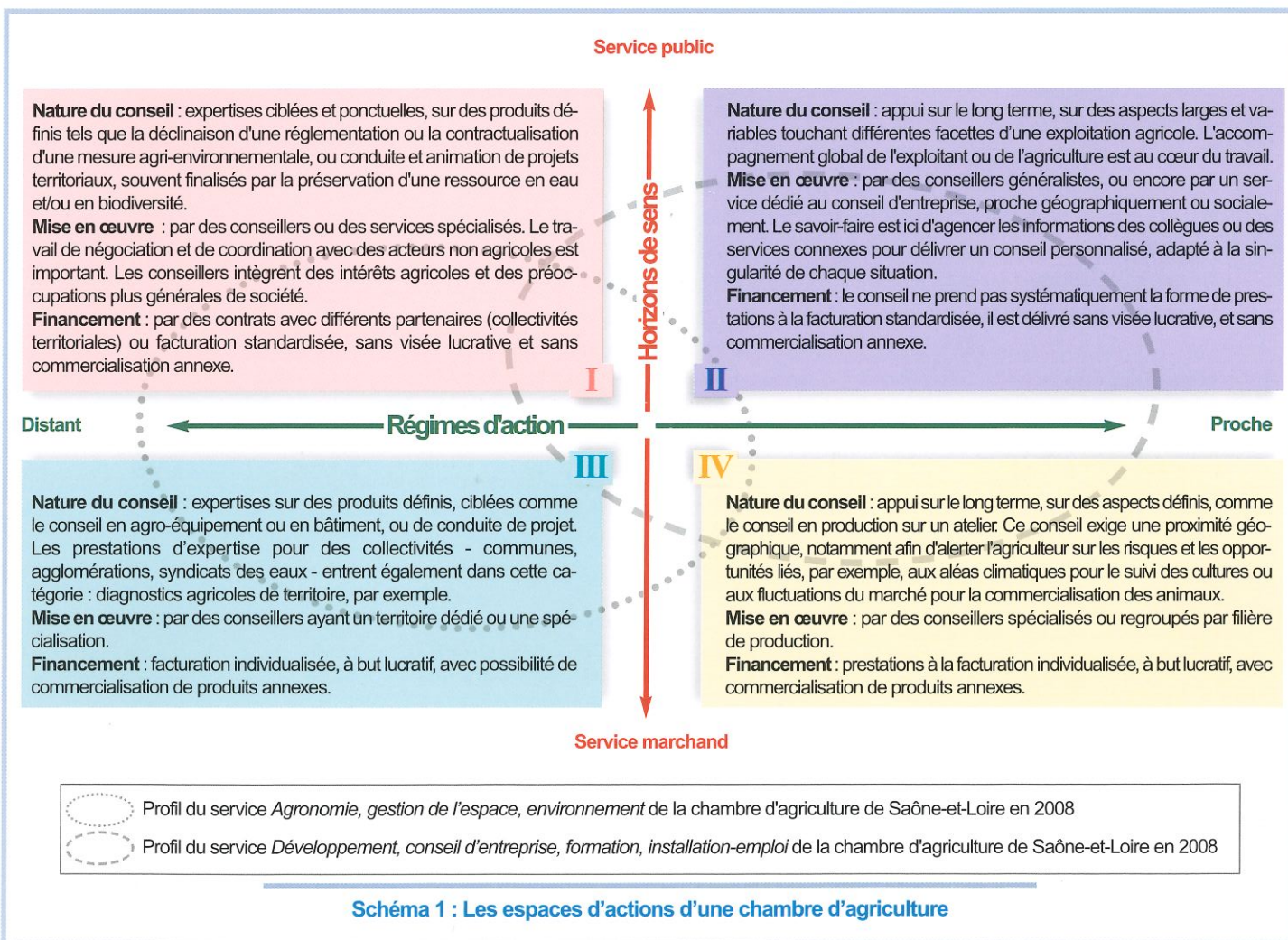
Le service *Agronomie, gestion de l'espace, environnement* est dominé par le régime d'action du distant.

Il est composé de conseillers spécialisés et de conseillers en développement local. Il assure des missions de service public concernant la réglementation agri-environnementale ou l'urbanisme, réalise des travaux de recherche de références en agronomie et anime des démarches territoriales (I). Il négocie des prestations aux

communes (recyclage des boues de station d'épuration), au conservatoire des sites naturels (gestion de la biodiversité), aux syndicats des eaux (diagnostics et animation de programmes d'actions sur les bassins d'alimentation de captages) (III). Il met en place des outils de conseil payant sur l'atelier de grandes cultures (III). Toutefois, le service entretient une relation de proximité aux agriculteurs en animant des cycles de formation auprès de groupes locaux (IV).

Le service *Développement, conseil d'entreprise, formation, installation-emploi* est dominé par le régime du proche.

Il est composé de conseillers d'entreprise territorialisés et de conseillers spécialisés. Il assure en priorité, via un réseau de conseillers territorialisés, un conseil de proximité au niveau global de l'exploitation (II), pour partie payant. Ces conseillers contribuent, en interaction avec les conseillers spécialisés par filière, aux appuis techniques, marchands, relatifs aux différents ateliers de production (IV). Ils assurent aussi des missions de service public, en particulier l'information sur les évolutions des politiques agricoles (I).



Qualifier une organisation

Lorsqu'un profil d'actions est dégagé pour une équipe ou un service de conseil, il est utile de s'interroger sur les relations de travail qui s'établissent entre des conseillers qui naviguent du régime du proche à celui du distant ou d'un conseil de service public à de la prestation marchande. Il faut aussi examiner comment des services aux profils d'actions différents travaillent ensemble au sein d'une chambre d'agriculture.

Existe-t-il des tensions ? Si les services sont trop autonomes, des tensions apparaissent dans la mise en œuvre pratique du conseil. Par exemple, il arrive que des recommandations aux agriculteurs formulées par un conseiller ayant réalisé une expertise dans le cadre d'un projet environnemental soient contestées par un conseiller de proximité, qui met plutôt l'accent sur les contraintes induites pour les agriculteurs.

Quel est le travail organisationnel qui s'opère pour faire tenir ensemble diffé-

rentes activités et formes de conseil ? Des procédures de coordination et de régulation sont-elles mises en place ? Par exemple, une gestion de prestations associant des conseillers spécialisés aux conseillers généralistes contribue à décloisonner les services et à valoriser la complémentarité des compétences.

Enfin, la grille que nous proposons est utile pour réfléchir, compte tenu d'objectifs stratégiques à moyen terme, aux catégories d'activités à maintenir, développer ou limiter, et aux innovations organisationnelles à impulser. Si l'on modifie la nature des activités et leur orientation plus ou moins publique ou marchande, quelles seront les conséquences sur le mode d'organisation ou quel travail organisationnel les conseillers devront-ils opérer pour que la structure continue de fonctionner ? Inversement, si l'on change de schéma d'organisation, quelles seront les répercussions sur les activités ? Ainsi, la grille peut être utilisée selon un mode plus prospectif dans le cas

où des changements sont envisagés au niveau des activités ou de l'organisation.

Le modèle organisationnel idéal d'une chambre d'agriculture n'existe sûrement pas. Chaque chambre doit agencer, selon ses spécificités, des orientations et des régimes d'action pluriels. Notre grille de lecture et d'analyse des activités de conseil est un outil qui va dans le sens de la recherche du meilleur compromis organisationnel. Sans introduire de jugement de valeur par rapport à tel ou tel espace d'actions, elle invite à penser ensemble activités, régimes d'action, métiers et organisation. Les dissocier, c'est risquer d'enrayer les rouages de la structure ! Dans un contexte de marchandisation croissante du conseil en agriculture, l'enjeu pour les chambres d'agriculture est de rester un opérateur capable de mener des actions de développement à destination de tous les agriculteurs.

Les auteurs :

Les auteurs sont membres du Laboratoire de recherche sur les innovations socio-techniques et organisationnelles en agriculture de l'Inra (Listo, département Sad, centre de Dijon).

Claude Compagnone, maître de conférences en sociologie des organisations et de l'innovation (AgroSup, Dijon), est membre associé du Listo. c.compagnone@agrosupdijon.fr

François Kockmann, chef du service Agronomie, gestion de l'espace, environnement à la chambre d'agriculture de Saône-et-Loire, a été accueilli au Listo de 2007 à 2010. fkockmann@sl.chambagri.fr

Bruno Lémery, professeur de sociologie (AgroSup, Dijon), est directeur du Listo. bruno.lemery@dijon.inra.fr

Pascale Moret, responsable du pôle Agro-environnement de la chambre d'agriculture de Saône-et-Loire, pour la partie est du département, a été accueillie au Listo de 2007 à 2010. pmoretty@sl.chambagri.fr

Sandrine Petit, géographe, est ingénieur de recherche au Listo. sandrine.petit@dijon.inra.fr

Cette recherche a bénéficié du soutien financier de l'Agence nationale de la recherche, à travers le projet "Production de connaissances, innovation et développement en agriculture et concrétisation du Développement Durable" (PROD-DD ANR-06-PADD-015).

Pour en savoir plus :

Compagnone C., Lémery B., Petit S., Kockmann F., Moret P., 2010. *Mouvement de reconfiguration du champ du développement agricole et travail organisationnel des agents des chambres d'agriculture*. Colloque SFER "Conseiller en agriculture : acteurs, marchés, mutations", 14-15 octobre 2010, Dijon.

Compagnone C., Auricoste A., Lémery B., 2009. *Conseil et développement en agriculture. Quelles nouvelles pratiques ?* Dijon/Versailles, Educagri/Quae Editions, 263 p.

Lémery B., Compagnone C., Petit S., Kockmann F., Moret P., 2010. *Les conseillers agricoles des chambres d'agriculture : dispositions et conséquences de ces dispositions pour le devenir de ces organisations*. Colloque SFER "Conseiller en agriculture : acteurs, marchés, mutations", 14-15 octobre 2010, Dijon.

Édité par le département Sciences pour l'Action et le Développement

Directeur de la publication : Jean-Marc Meynard

Comité éditorial : Annick Audiot, Bernadette Leclerc, Françoise Maxime, Martine Mignote, Elodie Regnier

Secrétariat d'édition : Martine Mignote - Inra - Upic/Sad - BP 87999 - 21079 Dijon cedex

Tél : 33 (0)3 80 77 25 92 - Fax : 33 (0)3 80 77 25 74 - e.mail : martine.mignote@dijon.inra.fr

Dépôt légal : octobre 2010 - Impression ICO - Dijon. *Reproduction partielle autorisée avec mention d'origine*

Publication disponible sur notre site : http://www.inra.fr/sciences_action_developpement/