

**La réorganisation territorialisée de l'offre de conseil agricole :
une communauté de conseillers,
pilotee par un groupe professionnel dirigeant.**

François SARRAZIN
Sociologue, Enseignant-Chercheur, LARESS
Ecole Supérieure d'Agriculture 49 000 ANGERS
PRES UNAM
f.sarrazin@groupe-esa.com



Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations "

14 et 15 octobre 2010 – AgroSup Dijon, 26 boulevard Docteur Petitjean 21079 DIJON
France

Résumé

A partir d'une expérimentation de réorganisation interinstitutionnelle du conseil agricole, par la mutualisation des compétences des partenaires, nous interprétons le pouvoir d'initiative des conseillers comme un fonctionnement communautaire au sein de groupes-projets, car seules les pratiques de dons réciproques permettent de dépasser les contraintes de la concurrence. Au primat de l'initiative des conseillers, nous opposons l'importance des contributions des groupes professionnels dirigeants et des élus locaux, faisant se poser la question de la qualification de la gouvernance territoriale.

Mots clés : conseil agricole, communauté professionnelle, don, groupe professionnel dirigeant, gouvernance locale, entrepreneur social.

L'organisation du conseil agricole constitue une question professionnelle récurrente compte tenu de ses enjeux technico-économiques pour chaque période du développement de l'agriculture (Houée, 1972) et une question scientifique spécifique puisqu'elle révèle les mutations sociologiques et politiques qui traversent les groupes sociaux qui composent cette agriculture. La réorganisation du conseil permet de comprendre en profondeur les changements en cours à chacune des périodes d'interrogation sur les modalités de soutien à l'agriculture et/ou d'adaptation des agriculteurs (Colson et Rémy, 1990) (Brives, 2006) (Vedel, 2006). Il est possible de caractériser la période contemporaine comme une période de moins d'Etat et donc de moindres financements pour le développement agricole et le conseil agricole (Vedel, 2006). La facturation généralisée du conseil est incapable de prendre en compte les enjeux nouveaux, qui ne peuvent trouver facilement de solutions sans un minimum d'innovations (Billaud, 2006) : l'initiative des quatre chambres d'agriculture concerne la résolution de problématiques locales plutôt de l'ordre de l'immatériel et/ou de la coordination collective que de la conception de nouveaux produits ou de nouveaux services facturables. Face à cette réduction de l'intervention de l'Etat, l'émergence d'acteurs nouveaux, les collectivités territoriales, voit leur contribution et leur poids se renforcer depuis la mise place de la décentralisation et des intercommunalités pour la prise en compte des questions transversales d'environnement et de développement territorial (Vedel, 2006). La réorganisation territoriale du conseil agricole est bien un enjeu contemporain.

1 - Le terrain : le projet Cas-DAR Alliance-Conseil

Le projet Cas-DAR Alliance-Conseil est un projet de recherche-expérimentation sociale né de l'initiative du directeur de la Chambre d'Agriculture du Loiret (Reymond, 2007) qui a bien perçu, depuis plusieurs années, le risque d'impasse organisationnelle dans laquelle se trouveront à terme les organismes de conseil agricole en concurrence directe sur un même territoire. Son initiative vise à expérimenter une nouvelle modalité inter-organismes de collaboration territoriale sous forme d'un pôle de compétences "Conseil-Développement-Formation". Le projet vise à tenter une rupture avec les logiques sectorielles de filières et institutionnelles pour adapter l'offre de conseil aux spécificités territoriales : passer de la logique « travailler pour les agriculteurs » à celle de « travailler avec ». Pour ce faire, il va activer un réseau de collaboration antérieure avec les départements de l'Aveyron et de la Loire-Atlantique, *l'action D2 du projet Pac ADAR N°190*, et intégrer en complément un département de la Région Centre, le Cher. Par ailleurs, il va aller chercher chez un enseignant-chercheur une hypothèse de réussite de ces pôles de compétence dans la capacité des

conseillers à se constituer en communauté (professionnelle) de projet où les pratiques de dons réciproques entre conseillers (Sarrazin, 2004) vont permettre de dépasser momentanément les contraintes institutionnelles de l'action collective. Toutefois, à cette hypothèse d'une forme de primauté accordée au pouvoir d'initiative des conseillers, l'analyse des quatre territoires d'expérimentation va révéler l'importance des groupes professionnels dirigeants (responsables professionnels agricoles) et des élus locaux, parce que les élus locaux ont profité de l'émergence des Pôles d'Excellence Rurale pour s'emparer d'une part d'initiative sur le développement agricole. Donc finalement nous voyons se développer une espèce de jeu à trois, duquel il sera possible de qualifier le type de gouvernance territoriale (Bocquet et Mothe, 2008).

2 - La méthodologie

Le projet Alliance-Conseil est un projet de recherche-action où les acteurs sociaux, ici les conseillers agricoles, sont centraux, tant comme sujets agissants et instituant que comme objet de la recherche. Cette recherche est appliquée, impliquée, imbriquée et engagée (Mucchielli, 1996). Elle est appliquée à l'action des collectifs locaux du projet (quatre à six conseillers sur chaque terrain dans le Loiret, le Cher, la Loire Atlantique et l'Aveyron) à partir de l'action de ceux-ci, coordonnés par le groupe de pilotage national qui, avec les animateurs de ces collectifs locaux, va chercher à comprendre ce qui se construit sur chaque territoire tout en cherchant à maintenir la cohérence du projet. Cette recherche est impliquée dans la mesure où les contributions du sociologue à l'interprétation de ce qui est restitué et aux recommandations méthodologiques d'analyse des situations de terrain influent sur le cours des actions locales. Cette recherche est imbriquée par les interactions construites entre le chercheur, les animateurs et les conseillers agricoles de terrain, tous mobilisés pour donner du corps au projet Alliance-Conseil. La recherche est engagée puisqu'elle a vocation, c'est son ambition affichée, de produire à l'échelle nationale de nouvelles modalités d'organisation du conseil. Il s'agit d'un engagement pour l'action, où chacun a conscience d'une certaine utilité sociale de l'expérimentation sociale engagée.

Méthodologiquement nous pouvons considérer que nous avons eu affaire à deux niveaux d'observation participante ; au niveau des projets de terrain, ce sont les animateurs de la chambre d'agriculture, en général deux, qui vont être les acteurs, animateurs des groupes projet et observateurs de ce qui s'y passe. Au niveau national, lors des rencontres du groupe de pilotage national et des séminaires de coordination, c'est le sociologue qui va être dans cette posture avec les sept animateurs de terrain et le chef de projet, directeur de chambre. L'observation participante pose des problèmes pratiques et théoriques que le chercheur doit prévoir (Quivy et Campenhoutd van, 1995). Tout d'abord, il faut pouvoir être accepté par le groupe. Intégré assez rapidement au groupe de pilotage national du projet, la contribution du sociologue a suscité plus d'interrogations et de suspicions, que d'emballements, qu'il a fallu réduire par une attitude de prudente humilité et de grande écoute des comptes-rendus des actions locales et par des apports théoriques et méthodologiques d'analyse des situations de terrain. Ensuite la validité d'une observation participante repose sur la précision et la rigueur des observations et des hypothèses interprétatives. Ce n'est qu'à mi-parcours qu'il a été possible d'harmoniser les démarches d'appréhension des territoires et la grille d'interprétation des modalités de fonctionnement de ceux-ci. Ceci s'est matérialisé par la réalisation d'un schéma heuristique fondé sur l'identification des incertitudes majeures auxquelles sont confrontés chacun des territoires, de leurs systèmes d'action organisée agricoles et des acteurs réducteurs de ces incertitudes (Crozier et Friedberg, 1977) (Friedberg, 1993). Le travail du sociologue dans ce groupe de recherche-action va viser à doter les techniciens d'une expertise nouvelle, l'analyse du territoire, pour justifier le bien fondé de l'initiative locale par la

réalisation d'un diagnostic du territoire agricole et va de fait les transformer en entrepreneurs sociaux, animateurs de groupes-projets locaux.

3 - La problématique : du groupe-projet à la communauté professionnelle par les liens de coopération

Depuis une vingtaine d'années, l'industrie a développé les groupes-projets dont la finalité est de faire travailler ensemble, au moment de la conception de nouveaux produits, plusieurs métiers aux cultures différentes qui peuvent générer des conflits du fait de modes de fonctionnement et de raisonnement divergents (Boyer et Durand, 1998). Au niveau de la conduite du changement dans les organisations, la même nécessité de constitution de groupes-projets a fait émerger un acteur nouveau, l'entrepreneur social. Pour Erhard Friedberg (1993), ces entrepreneurs sociaux, capables de s'affirmer face aux autres acteurs, sont le moteur « *d'un processus d'agrégation et d'organisation d'intérêts communs malgré un rapport de négociation asymétrique par lequel s'échangent des ressources entre des acteurs foncièrement inégaux* » (p. 276). Telle est la situation dans laquelle vont être placés les conseillers agricoles animateurs des groupes-projets de réorganisation territoriale du conseil.

Porte-parole de la nécessité du changement au niveau local, chaque conseiller animateur va organiser le parti du changement avec ses collègues des autres organisations en réalisant un diagnostic du territoire, faisant émerger une vision partagée dès lors que chacun des partenaires est associé à cette élaboration. La réalisation et la réussite du changement dépendent donc de la mise sur pied d'un dispositif d'accompagnement, constitué par le groupe de pilotage national. C'est cet ensemble qui rend possible la gestion et le pilotage au jour le jour des multiples processus d'apprentissage à travers lesquels se mettent en place les nouveaux cadres d'action et s'opèrent tant la mobilisation des intéressés que l'acquisition des capacités collectives nécessaires. L'entrepreneur social du changement a donc une double fonction. C'est lui qui apporte les outils méthodologiques d'élaboration du diagnostic, et partant, donne l'impulsion initiale qui déclenche le processus et crée la rupture avec la situation antérieure. C'est à lui aussi que revient de gérer et d'animer le processus ainsi déclenché et d'opérer les corrections de trajectoire qui s'imposent au jour le jour. Le fonctionnement des groupes-projets permet de mobiliser l'expérience, les savoir-faire, les propositions, les idées, les solutions, bref les contributions des acteurs des différentes organisations (Friedberg, 1993). Ce fonctionnement cohésif, dénommé dans le projet : mode collaboratif, a de fait concerné les quatre groupes-projets, générant une dynamique collective nouvelle, interprétable en terme de communauté professionnelle grâce à la construction collective de la vision partagée du territoire.

Les références socio-historiques fondatrices du concept de communauté en font la matrice idéalisée d'une réalité humaine du passé au sein de l'opposition *Gemeinschaft - Gesellchaft* (Tönnies, 1977; 1887). La *Gemeinschaft*, c'est une manière d'être, fusionnelle partagée avec la communauté, manière d'être qui va de soi et qui exclut tout esprit critique et toute recherche de sa justification (Anzieu et Martin, 1990; 1968). Les sociétés humaines qui correspondent à ce concept de *Gemeinschaft* sont des groupements humains de taille assez restreinte, fondées sur une grande solidarité et sur la croyance aux mêmes valeurs ; l'interdépendance entre les individus y est très forte, les formes de vie sont identiques ou proches, les liens sont affectifs plutôt que formels. L'intérêt collectif prime sur l'intérêt individuel (Akoum et Ansart, 1999). Avec la *Gesellchaft*, au contraire, biens et individus sont organiquement séparés, l'échange est rationalisé, il se manifeste par le calcul maximisateur, il est fondé sur le contrat qui limite les engagements réciproques, il est une relation conventionnelle, limitée et réduite au seul objet de l'échange. Surtout l'échange n'engage pas les individus dans une relation durable. Dès lors la profondeur du lien *communautaire*

s'oppose à la réduction du lien *sociétaire* (Akoum et Ansart, 1999). Cette opposition *Gemeinschaft - Gesellschaft* se révèle heuristique par rapport à la compréhension des comportements collectifs et des comportements individuels dans les collectifs de travail. En effet la dynamique communautaire trouve toujours sa place dans la dynamique sociétaire des organisations contemporaines, l'intérêt collectif librement choisi par les participants primant sur l'intérêt individuel et/ou celui de la structure d'appartenance. Par conséquent faire référence à la communauté professionnelle, c'est chercher à comprendre la nature des engagements individuels au sein d'un collectif professionnel, vécu et revendiqué comme tel par les acteurs sociaux (Francfort et al., 1995). Les principes cognitifs et moraux, à la racine de cet idéal, sont les suivants : la fierté de l'acte technique, la valorisation de l'œuvre laborieuse, quand elle est bien faite, l'exaltation morale consécutive à son accomplissement (Dubar, 1991) (Guédez, 1994). Ces références, fondées sur les métiers manuels et techniques, concernent peu les métiers de service où l'immatériel a une place prépondérante.

Philippe Zarifian parle de communauté d'action (Gadrey et Zarifian, 2001) pour rendre compte du modèle du service dont les conditions d'activité sont caractérisées par la déconcentration : multiplication physique des unités de contacts et points d'accueil pour assurer une relation de proximité avec les clients-usagers et la décentralisation : accroissement du pouvoir de décision et d'autonomie des antennes locales pour adapter leur stratégie et leur offre en fonction des spécificités du terrain. Dans le cadre du développement agricole, les conseillers techniques sont très souvent délocalisés par rapport à leur siège social et en contacts informels fréquents avec leurs collègues d'autres structures du fait de leur affectation à un territoire particulier.

La dynamique sociale de ces communautés professionnelles ou de ces communautés d'action est similaire, en ce qu'elles ne peuvent fonctionner sans un engagement individuel des acteurs très fort, la réussite du collectif de travail résultant de la capacité de ses membres à structurer de manière autonome son jeu collectif (Crozier et Friedberg, 1977) et de construire, indépendamment des hiérarchies respectives une régulation collective locale autonome (Reynaud, 1989). Pourtant pour fonder sociologiquement ces communautés, il nous semble indispensable d'avoir recours au paradigme du don (Mauss, 1985; 1950) (Caillé, 2000) pour rendre compte de l'établissement des nombreux liens de coopération constitutifs du collectif. Le don est un acte volontaire d'établissement d'une relation sociale désirée par l'offre d'une prestation de bien ou de service d'un individu ou d'un groupe vers un autre, dans un seul sens, (Karsenti, 1994) et qui se veut une contribution gratuite au bien commun de l'action en train de se construire. C'est par la multiplicité de ces dons gratuits par les acteurs du groupe-projet que s'établissent l'échange social, la confiance réciproque et l'identité collective, car, par les contre-dons, les échangistes sont égaux. Le don est une spéculation collective sur l'avenir, car c'est la volonté affirmée de poursuivre la relation dans le futur, « le lien import(ant) plus que le bien » (Caillé, 2000), qui tolère l'inégalité dans les biens et services échangés, mais exige la permanence des contre-dons. Le don, donner-recevoir-rendre, est un système, chacune de ses dimensions ne tenant sa réalité que des relations qu'elle entretient avec les deux autres. Ces trois obligations, nullement séparées les unes des autres, font système. Karsenti en montre le caractère dynamique en soulignant le fait que les acteurs sociaux entrent dans un cycle où ils prennent place et se trouvent emportés dans une dynamique sociale collective, une structure de jeu (Crozier et Friedberg, 1977), qui les entraîne et contre laquelle ils ne peuvent rien, mais qu'en même temps ils ont tout loisir d'orienter au nom de leur liberté qui reste toujours irréductible malgré la force de la contrainte sociale. C'est là un des paradoxes les plus forts des concepts de don et de jeu. Mais nous pouvons renforcer cette interprétation en parlant de liens de coopération, c'est-à-dire de liens qui ligotent, hors de la contrainte sociale, mais bien plutôt dans la contrainte de l'interdépendance (Friedberg, 1993) de la conduite de l'action collective : « *l'efficacité repose sur des normes de coopération que le groupe*

d'opérateurs impose à ses membres » (p. 215) où « *la compétence collective est bien le résultat d'une coopération qui s'inscrit dans le registre du don contre don* » (p.216) (Alter, 2000).

Un seul groupe-projet sur les quatre permet de faire la démonstration de ces échanges de dons réciproques, celui de l'Aveyron, un autre, celui du Cher, revendiquant l'émergence d'une communauté professionnelle de conseillers en train de se construire. Cela ne signifie pas que dans les deux autres groupes-projets cette dynamique n'est pas à l'œuvre, elle n'est simplement pas revendiquée, elle n'est pas démontrable faute d'un questionnement spécifique qui n'a pas pu être réalisé. Ainsi l'enquête d'auto-évaluation sur le fonctionnement du groupe-projet de l'Aveyron permet de mettre en évidence le système de dons et contre-dons perçu par les quatre participantes. La représentante de la Fédération des CUMA considère que le fonctionnement du groupe a été *excellent*, grâce aux *rencontres régulières* et à *un vrai travail d'équipe et de complémentarité* où *chacun s'efforce de maintenir une dynamique dans les différentes étapes du projet. Le groupe a fonctionné en mode collaboratif : les réflexions menées ont été faites ensemble* et ce mode de fonctionnement a permis des échanges de données entre les quatre partenaires : *c'est un plus de travailler à plusieurs sur un même sujet avec des visions différentes, mais cependant complémentaires*. Elle considère avoir reçu de la conseillère chambre, entrepreneure sociale du groupe-projet, une *méthode ... pour faire partager la vision du territoire avec les acteurs locaux*. Son rôle dans le projet a été de *partager sa vision du territoire avec les autres structures. C'était aussi de mieux connaître les difficultés du territoire au regard des connaissances qu'avaient les autres structures*. La représentante de l'Union Départementale des Groupements d'Exploitants Agricoles souligne *la confiance mutuelle, l'implication de chacun au service du groupe* et constate que *chacun fait le maximum possible en fonction de ses compétences et de ses contraintes professionnelles*. Le fonctionnement collaboratif a permis *la mutualisation des connaissances, des avis*. Elle aussi considère avoir reçu une méthode et la comparaison avec les autres groupes-projets grâce aux retours transmis du groupe de pilotage national. La représentante de la coopérative UNICOR a perçu une *réelle synergie dans le travail de fond et les échanges de ressenti à chaque étape*. Elle a trouvé *formateur et enrichissant le partage des savoirs et surtout des regards des autres sur les problématiques locales*. Pour l'animatrice chambre du groupe-projet *les membres du groupe local se connaissaient avant le début du projet et avaient déjà travaillé ensemble ce qui a contribué la mise en place rapide d'une relation de confiance. Ces éléments ont pu être mesurés par l'implication de chacun (apports mutuels, contribution de chacun, respect du calendrier). Le mode collaboratif a permis de vérifier que tous les membres du groupe étaient au même niveau de réflexion*. L'évaluation globale et commune du groupe-projet conclut ainsi sur ce point : *chacun a pu « trouver sa place » aidé en cela par la possibilité pour les représentants techniques de chaque structure d'intervenir en tant qu'experts sur des sujets donnés (chacun se sent concerné et devient moteur). Cette implication a été favorisée par le travail réalisé à partir d'une approche territoriale plutôt que thématique*. Ainsi le groupe-projet se construit comme acteur du territoire, il est force de propositions, par sa capacité d'autonomie de réflexion, même s'il reste sous la dépendance de ses hiérarchies et du pouvoir politique des groupes professionnels dirigeants agricoles.

Ce fut une surprise de constater cette omniprésence des groupes professionnels dirigeants comme superviseurs des initiatives des conseillers agricoles, dont nous pouvons retenir qu'ils ont un véritable pouvoir de propositions à la condition d'obtenir un blanc-seing de ces responsables professionnels agricoles. Il est intéressant de souligner que les deux groupes-projets (Aveyron et Cher), où la communauté des conseillers agricoles semble avoir une importance significative, sont ceux où les groupes professionnels dirigeants sont les moins présents, les moins influents, les Elus Locaux occupant ce vide relatif de représentation professionnelle en ayant investi les Pôles d'Excellence Rurale. Les conseillers doivent donc

se serrer les coudes pour être collectivement acteurs du changement local. Ainsi est validée l'hypothèse initiale du projet (Reymond, 2007), à la condition d'y intégrer la problématique du don comme facteur explicatif et constitutif de la communauté d'action.

4 - Le groupe professionnel dirigeant

Les recherches sur le développement agricole ont retenu depuis longtemps l'existence d'un groupe humain particulier, le groupe professionnel local, comme unité de base de la dynamique sociale de la vie professionnelle agricole ordinaire. Il renvoie à une structuration informelle de la vie quotidienne professionnelle, qui correspond à un ensemble d'agriculteurs travaillant dans des conditions semblables et ayant des occasions nombreuses et répétées sur des périodes longues de se rencontrer, de parler, de coopérer à des actions diverses. Ainsi s'établissent des « réseaux de dialogue » détenteurs et élaborateurs de « systèmes de normes » techniques, commerciales et plus généralement professionnelles (Darré, 1996). Il est important ici de mettre en avant le caractère informel de quotidienneté, de proximité géographique, de mise en œuvre pratique de ces groupes professionnels locaux dont la finalité renvoie aux conditions d'adaptation locale mais surtout individuelle d'enjeux techniques et économiques, et de débats de société beaucoup plus larges (Darré, 1985). C'est à cet échelon que s'élaborent les pratiques techniques, que s'accroissent les savoir-faire et leurs transmissions intergénérationnelles. En ce sens ces groupes professionnels locaux sont des groupes de co-action et non des organisations ou des institutions. Du point de vue des agriculteurs, chacun d'entre eux peut être en situation de multi-appartenance, du fait de son inscription dans divers réseaux sociaux locaux, professionnels et autres, qui permettent la multiplicité des échanges entre les différentes composantes de la société locale. L'intérêt du groupe professionnel local est de permettre de décrire des groupes (au demeurant hétérogènes) qui sont identifiés par les acteurs locaux eux-mêmes comme des espaces sociaux et physiques de co-action et de co-production de normes et de connaissance. La réflexion individuelle est toujours incertaine mais interactive, elle se révèle productrice des normes qui encadrent les façons d'agir et les façons de voir. Tout acte technique consiste en la restitution pratique d'une multiplicité de savoirs incorporés et socialisés (Darré, 1999). Au niveau de chaque bassin de production, ces groupes professionnels locaux font de proche en proche émerger une élite professionnelle qui se distingue par sa culture technique et ses potentialités innovatrices, et qui va se trouver cumuler un certain nombre de postes de responsabilités (Maresca, 1983).

L'analyse des grands groupes industriels et financiers français (Bauer et Cohen, 1981) a permis de comprendre le mode de constitution et de fonctionnement du pouvoir industriel, où la structure formelle de l'organisation comme la distribution du capital financier n'apportent qu'une aide très partielle. Lucien Karpik précise dans la préface que, malgré des frontières difficiles à tracer et des centres de décision difficiles à localiser, un groupe dirigeant, dont l'objectivation est toujours partielle, surmonte l'apparente hétérogénéité des sociétés, filiales, divisions ou départements et intègre la multiplicité des activités dans des politiques globales productives, commerciales, scientifiques etc., pour lui donner une unité et une identité. Ainsi se conçoit un système dirigeant de l'entreprise ou groupe d'acteurs qui élabore et impose les choix stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire les choix qui définissent ses activités et qui induisent les transformations de l'univers marchand et industriel. La détention du capital n'est jamais une condition nécessaire et suffisante pour accéder au système dirigeant de l'entreprise. Ce système est fortement concentré, il est très fermé, composé d'un nombre restreint de personnes cooptées et formées dans l'entreprise sur une très longue période et avec des étapes savamment ménagées : 15 à 20 ans se sont écoulés, entre la date d'entrée dans l'entreprise du futur chef du gouvernement et son accès à ce poste. Le

pouvoir industriel s'exerce sans contrôle social et ses détenteurs ont souvent le privilège de s'auto-reproduire : chaque groupe industriel est gouverné par une oligarchie cooptée (Bauer et Cohen, 1981).

A partir de nos travaux sur les bassins de production agricoles, nous avons conçu ce concept de groupe professionnel dirigeant, puisque nous avons pu constater cette double homothétie structurelle dans la quotidienneté professionnelle de la production de normes et l'opérationnalité décisionnelle au sein d'un ensemble d'organisations professionnelles associées à une production déterminée. Ainsi ces dirigeants sont les détenteurs des responsabilités stratégiques et organisationnelles du développement de productions agricoles particulières (pommes du Val de Loire, mâche nantaise, AOC Chinon, etc.), quels que soient la nature de ces responsabilités (associatives, syndicales, professionnelles, etc.), leur extension (de l'échelon communal jusqu'au niveau national ou international) ou leur mode d'obtention (élection, délégation, nomination) (Maresca, 1983). Seule l'analyse de terrain permet de réaliser le schéma organisationnel de l'encadrement technique et économique d'une production qui permet d'identifier les lieux où s'exerce le pouvoir de ces dirigeants tout autant que leur dénombrement et leur caractérisation (Sarrazin, 2009).

Cette modélisation du groupe professionnel dirigeant va trouver son expression la plus complète dans le Pithivrais (Loiret) qui se distingue par son excellence technique collective. Les blés de force et l'orge de brasserie sont produits pour les plus grandes marques industrielles. L'activité sucrière n'a pas été restructurée, elle intègre de nouveaux agriculteurs pour le développement de la production d'alcool et d'éthanol carburant. Le traitement de la pulpe de betterave est destiné à l'alimentation animale par déshydratation. Par diversification, il a permis la déshydratation de luzerne biologique, dont un four est alimenté par la biomasse, objet du Pôle d'Excellence Rurale, en association avec le syndicat de Pays. En partenariat avec l'ONF, c'est maintenant la production de biocombustible : granulés de bois avec une marque (Grain de feu). Ce sont les agriculteurs qui contrôlent l'ensemble des structures qui gèrent ces activités, où en particulier une coopérative réunit les leaders professionnels du territoire. L'association « Cultivons l'Avenir du Pithivrais », créée en 2007, rassemble les différents intervenants économiques du territoire : l'union de coopératives, le centre de gestion, la chambre d'agriculture, la chambre de commerce et d'industrie, la chambre des métiers, le Crédit Agricole, le CETA de Pithiviers, où les dirigeants agricoles dominent en nombre, mais surtout stratégiquement par la maîtrise technique et économique de leurs projets. Ainsi une dizaine de personnes en situation de multi-appartenance organisationnelle constitue le groupe professionnel dirigeant agricole du Pithivrais. Les trois initiatives récentes que sont le Pôle d'Excellence Rurale, l'association « Cultivons l'avenir du Pithivrais » et le pôle de compétence Alliance-Conseil apparaissent comme les lieux de la coordination du territoire. Nous voyons clairement ici le pilotage du groupe professionnel dirigeant qui inféode le système politico-administratif local et le conseil agricole à ses ambitions. Cela ne signifie pas que le groupe-projet des conseillers agricoles a perdu de ses capacités d'initiatives, voire son mode de fonctionnement communautaire, cela signifie simplement que le groupe de conseillers n'a pas la primauté de l'initiative, il reste soumis aux stratégies définies par le groupe professionnel dirigeant.

Conclusion

L'initiative de réorganisation territorialisée de l'offre de conseil par des chambres d'agriculture, sous forme de pôle de compétences "Conseil-Développement-Formation", a montré l'importance de la structuration en groupes-projets qui, pour exister dans leur environnement organisationnel, doivent aboutir à un fonctionnement collectif

interinstitutionnel, seule possibilité d'être créatif par rapport à la complexité des diagnostics locaux et l'identification des incertitudes des territoires et de leurs acteurs. Cette démarche collective peut être à la naissance d'une communauté professionnelle dès lors qu'elle est régie par des dons et contre-dons, fondateurs des liens de coopération. Ainsi est définie scientifiquement l'autodéfinition de fonctionnement en mode collaboratif, revendiqué par les conseillers agricoles au sein des groupes-projets. Par cette constitution de groupes-projets, nous avons fait l'hypothèse d'une forme de primauté accordée au pouvoir d'initiative des conseillers. Toutefois l'analyse des quatre territoires d'expérimentation va révéler l'importance des groupes professionnels dirigeants et des élus locaux.

Un groupe professionnel dirigeant correspond par rapport à un bassin de production spécialisé aux agriculteurs et aux salariés dirigeants détenteurs des responsabilités stratégiques et organisationnelles du développement de la production agricole. Son existence va réduire le pouvoir des conseillers agricoles en les soumettant à ses orientations, sans pour autant réduire leurs capacités d'initiatives. Par contre l'absence de groupe professionnel dirigeant va permettre qu'émergent les élus locaux dans le cadre des appels à projet des Pôles d'Excellence Rurale pour s'emparer d'une part d'initiative sur le développement agricole. Ainsi nous voyons se développer une espèce de jeu à trois, duquel il est possible de qualifier le type de gouvernance territoriale qui peut revêtir trois modalités :

- la gouvernance privée autour d'un acteur privé central (ex. : une firme leader),
- la gouvernance privée collective : l'acteur clé est une organisation formelle qui regroupe des opérateurs privés (Chambre de Commerce, syndicats, clubs, etc.),
- la gouvernance publique : l'instance dominante est formée par un ou plusieurs acteurs publics (collectivités territoriales, Etat par une de ses instances locales, centres de recherche, etc.) (Bocquet et Mothe, 2008).

Enfin, c'est la forme de gouvernance privée collective qui domine, puisque, que ce soit la chambre d'agriculture ou le groupe professionnel dirigeant, dans tous les cas ce sont les différentes formes de la représentation professionnelle agricole qui mettent en œuvre des initiatives opérationnelles. Par contre en l'absence de groupe professionnel dirigeant, c'est la gouvernance publique, portée par les collectivités territoriales autour d'enjeux du développement territorial, qui prend en charge les initiatives, renouvelant ainsi la concurrence historique entre la profession agricole et la puissance publique pour l'organisation du conseil.

Bibliographie

- Akoum A. et Ansart P., (eds.) 1999. *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert - Le Seuil, Vol., p. 590.
- Alter N., 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, p. 278.
- Anzieu D. et Martin J.-Y., 1990, *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, p. 396.
- Bauer M. et Cohen E., 1981, *Qui gouverne les groupes industriels? essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel*, Paris, Le Seuil, p. 278.
- Billaud J.-P., 2006, Ce que faciliter veut dire. A propos d'un retour d'expérience de chargés de mission Natura 2000, pp. 205-219, In J. Rémy, et al., eds. *Conseiller en agriculture*, INRA-Educagri, Paris, Dijon.
- Bocquet R. et Mothe C., 2008, Gouvernance et performance des pôles de PME, *Revue Française de Gestion* 190, pp.101-122.
- Boyer R. et Durand J.-P., 1998, *L'après-fordisme*, Paris, La Découverte et Syros, p. 157.
- Brives H., 2006, La voie française : entre Etat et profession, l'institution du conseil agricole, pp. 15-30, In J. Rémy, et al., eds. *Conseiller en agriculture*, INRA-Educagri, Paris, Dijon.

- Caillé A., 2000, *Anthropologie du don, le tiers paradigme*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 278.
- Colson F. et Rémy J., 1990, Le développement : un enjeu de pouvoir, pp. 197-2005, In P. Coulomb, et al., eds. *Les agriculteurs et la politique*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.
- Crozier M. et Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, p. 437.
- Darré J.-P., 1985, *La parole et la technique, l'univers de pensée des éleveurs du Ternois*, Paris, L'Harmattan, p. 196.
- Darré J.-P., 1996, *L'invention des pratiques dans l'agriculture, vulgarisation et production locale de connaissance*, Paris, Karthala, p. 194.
- Darré J.-P., 1999, *La production de connaissance pour l'action, Arguments contre le racisme de l'intelligence*, Paris, Maison des Sciences de l'Homme, Institut National de la Recherche Agronomique, p. 244.
- Dubar C., 1991, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, p. 278.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M., 1995, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 612.
- Friedberg E., 1993, *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Paris, Le Seuil, p. 404.
- Gadrey J. et Zarifian P., 2001, *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Paris, éd. Liaisons, p. 176.
- Guédez A., 1994, *Compagnonnage et apprentissage*, Paris, PUF, Sociologie d'aujourd'hui, p. 196.
- Houée P., 1972, *Les étapes du développement rural. Tome 1 et 2*, Paris, Editions ouvrières.
- Karsenti B., 1994, *Marcel Mauss, le fait social total*, Paris, PUF, p. 128.
- Maresca S., 1983, *Les dirigeants paysans*, Paris, Les éditions de Minuit, p. 296.
- Mauss M., 1985, *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, p. 482.
- Mucchielli A., (ed.) 1996. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, Vol., p. 276.
- Quivy R. et Campenhoudt van L., 1995, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, p. 288.
- Reymond D., 2007, *Offre de conseil : structurer un pôle de compétence entre différents opérateurs de conseil sur un territoire*, Orléans, CasDAR, p. 44.
- Reynaud J.-D., 1989, *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, p. 306.
- Sarrazin F., 2004, *Le lien communautaire, le coeur oublié du phénomène districul. Application à l'agriculture.*, Thèse de doctorat de sociologie sous la direction de Hugues Lamarche, Paris X - Nanterre, p. 609.
- Sarrazin F., 2009, La construction sociale de l'innovation, Etude de cas : la station d'expérimentation arboricole du Val de Loire, *XLVIe Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF) Clermont-Ferrand, France les 6, 7 et 8 Juillet 2009*.
- Tönnies F., 1977, *Communauté et société : catégories fondamentales de la sociologie pure*, Paris, Retz-CEPL, p.
- Vedel G., 2006, Développement agricole et conseil aux agriculteurs : de la productivité au développement durable, pp. 37-58, In J. Rémy, et al., eds. *Conseiller en agriculture*, INRA-Educagri, Paris, Dijon.