

Quelle structuration des activités des chambres d'agriculture ? L'émergence d'une grille d'analyse

**Claude Compagnone¹, François Kockmann², Bruno Lémery¹,
Pascale Moretty², Sandrine Petit³**

- 1 AgrosupDijon – INRA Listo 26 bd Dr Petitjean - BP 87 999 21079 DIJON Cedex
claude.compagnone@dijon.inra.fr et bruno.lemery@dijon.inra.fr
- 2 INRA Listo - Chambre d'agriculture de Saône-et-Loire
FKOCKMANN @sl.chambagri.fr et PMORETTY@sl.chambagri.fr,
- 3 INRA Listo – Sandrine.Petit@dijon.inra.fr



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

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

Si les Chambres d'agriculture ont historiquement joué, en France, un rôle central dans la modernisation de l'agriculture, elles se trouvent actuellement profondément affectées par toute une série de changements qui les obligent à redéfinir et réagencer leurs activités¹. Elles doivent, en effet, non seulement prendre en compte dans leur travail de nouvelles exigences sociétales, principalement en matière sanitaire et environnementale, mais aussi composer, dans l'orientation des pratiques agricoles, avec de nouveaux acteurs – associations, collectivités territoriales, agences... – et faire face à une diminution des ressources économiques sur lesquelles elles s'appuyaient jusqu'à présent. Elles sont ainsi amenées à déployer leurs activités de manière contractuelle avec d'autres acteurs, à développer des prestations payantes et à rentrer en concurrence, aussi bien en matière de conseil aux agriculteurs que d'offre de services aux collectivités territoriales, avec d'autres organisations telles que les organismes économiques de l'agrofourmure, les cabinets de consultants, voire les autres Organisations Professionnelles Agricoles (OPA). La marchandisation des prestations de conseil devient, en particulier, un enjeu majeur. D'un côté, les structures économiques de l'agrofourmure tendent, pour commercialiser le conseil en tant que tel, à le dissocier de la vente de produits, alors que, d'un autre côté, les chambres sont conduites à différencier des offres de prestations marchandes de celles totalement ou partiellement financées par les ressources tirées de l'impôt sur le foncier. On assiste alors à une reconfiguration du champ² du conseil. Cette reconfiguration porte tout aussi bien sur la nature des forces qui orientent ce champ - et donc sur la nature des ressources que doit posséder chaque acteur pour se positionner au mieux dans ce champ par rapport aux autres acteurs - que sur les types d'acteurs qui prennent position dans ce champ.

Dans ce contexte, il semble crucial de pouvoir préciser à partir de quels axes directeurs les agents des chambres d'agriculture définissent et structurent leurs activités. Le but de cette communication est de présenter la grille d'analyse des activités des agents et des services des chambres à laquelle nous sommes parvenus à l'issue d'une enquête menée, en 2008 et 2009, auprès des agents de deux chambres d'agriculture³. Cette grille ayant une visée opérationnelle, nous ne nous contenterons pas simplement ici de décrire les éléments qui lui donnent forme. Nous préciserons aussi la manière dont elle peut être utilisée par des structures telles que les chambres pour opérer un autodiagnostic de leurs activités et dessiner des scénarii de changements, ou pour apprécier les conséquences de ceux déjà engagés.

Après avoir esquissé les grandes lignes de notre cadre conceptuel, nous présenterons les éléments constitutifs des deux axes d'analyse que nous avons identifiés à partir des discours des personnes enquêtées sur l'organisation des activités des agents de chambres. Nous exposerons ensuite les quatre espaces d'activités auxquels le croisement de ces deux axes nous a permis d'aboutir pour finir sur l'usage potentiel de cette grille d'analyse par les chambres dans une démarche d'autodiagnostic.

¹ Voir Rémy J., Brives H., Lémery B. (dir), 2006, *Conseiller en agriculture*. Dijon - Paris, Educagri et Quae Editions ; Compagnone C, Auricoste C, Lémery B, (dir), 2009, *Conseil en agriculture : quelles nouvelles pratiques ?*. Dijon – Paris, Educagri – Quae Editions ; Compagnone C., Petit S., Lémery B., 2008. A new role of mediator for extension services: a challenge for the Chambers of agriculture in France. *Journal of Extension Systems*, décembre, n°2 : 16-29.

² Le concept de champ ici utilisé est à entendre au sens que lui donne Bourdieu. Il désigne « un réseau ou une configuration de relations objectives entre des positions », positions renvoyant elles-mêmes à une certaine « situation...dans la structure de la distribution des différentes espèces de pouvoir dont la possession commande l'accès aux profits spécifiques qui sont en jeu dans le champ » (P. Bourdieu, avec L.Wacquant, 1992, *Réponses, Pour une anthropologie réflexive*. Paris, Seuil).

³ Des éléments de ce travail ont déjà été présentés au colloque de l'ASRDLF : Lémery B., Compagnone C., Petit S., Kockmann F., Moretty P., 2009. Le travail organisationnel des Chambres d'agriculture et la concrétisation du développement durable. *XLVIe Colloque de l'ASRDLF*, Clermont-Ferrand les 6, 7 et 8 juillet 2009, 14 p.

1. Régimes d'action, horizons de sens et scènes d'interactions

Le travail d'enquête sur lequel nous nous appuyons a été effectué dans les chambres de Saône-et-Loire et de Haute-Savoie auprès d'élus du bureau de la chambre, des membres de la direction, des responsables de services et d'agents de ces différents services. Cette enquête a donné lieu à la réalisation d'une vingtaine d'entretiens compréhensifs semi-directifs dans chaque structure. Ces entretiens avaient pour visée de faire décrire aux personnes rencontrées leur trajectoire personnelle ; les types d'activité qu'elles mènent et la manière dont elles les agencent ; les modes de coordination développés avec d'autres agents de la structure ou d'autres structures ; la manière dont leur travail est orienté, encadré et contrôlé ; les types de ressources, cognitives, sociales et matérielles, sur lesquels elles s'appuient ; leur perception du fonctionnement de leur service et de la structure dans son ensemble.

Dans les entretiens, lorsque les différents agents parlent de leurs activités, ils s'appuient sur une série de couples d'oppositions qui apparaissent en tant que tels dans leurs propos ou qui se révèlent à l'analyse par la mise en perspective des différents discours⁴. Ces couples d'oppositions leur permettent de définir ce qu'ils font ou voudraient faire par rapport à d'autres acteurs du conseil. Ces couples, pour ne citer que les principaux, sont :

- conseiller de secteur généraliste ou animateur de groupement agricole⁵ basé sur le terrain / conseiller spécialiste basé au siège de la chambre ;
- organisation des activités par projet / organisation des activités par missions pérennes ;
- appui technique aux agriculteurs sur leurs exploitations / appui technique aux responsables professionnels pour leur activité politique ;
- appui technique aux agriculteurs / appui aux projets de développement territorial ;
- prestations aux agriculteurs financées par l'impôt / prestations payantes financées par les bénéficiaires ;
- actions de développement / actions marchandes.

En nous appuyant sur le travail de L. Thévenot⁶, on peut identifier, dans la façon dont ces différentes oppositions se trouvent articulées entre elles, deux dimensions d'analyse. La première correspond à la tension entre deux régimes d'action différents dans lesquels les agents se trouvent engagés dans leur travail avec les agriculteurs : celui du *proche* et celui du *distant*. A chacun de ces régimes sont associés des positionnements géographiques et sociaux, des manières de juger et d'apprécier les choses, des compétences, des façons de nouer et d'entretenir les liens sociaux, des formes de coordination entre acteurs spécifiques. La deuxième dimension renvoie, quant à elle, à l'univers social, aux « mondes » pour reprendre les termes de Boltanski et Thévenot⁷, auxquels se réfèrent les agents pour expliquer ou justifier ce qu'est ou ce que devrait être la visée d'intervention de leur organisation ou, à défaut, la leur. Cette dimension est celle de la nature *publique* ou *marchande* du service apporté aux agriculteurs. Elle réfère l'action des agents à un cadre plus large que celui défini par l'ensemble des interactions qu'ils entretiennent avec d'autres acteurs dans et hors l'organisation. Ce cadre est celui du corps social dans son ensemble qui, bien qu'absent concrètement dans l'interaction, met à la disposition des agents un répertoire de visées

⁴ Les propos tenus par chaque agent au moment de l'enquête s'appuient sur un fond de discours déjà là et font échos à des débats qui se tiennent au sein de l'organisation (sur cette perspective dialogique des discours, voir Bakhtine M., 1977, *Le marxisme et la philosophie du langage. Essai d'application de la méthode sociologique en linguistique*. Paris, Editions de Minuit).

⁵ Les groupements de développement agricole (GDA ou GVA) sont présents en Haute-Savoie tandis qu'ils ont disparu au début des années 1980 en Saône-et-Loire. Nous parlerons dans la suite du texte indifféremment de conseillers d'entreprise ou de conseillers de secteur.

⁶ Thévenot L., 2006. *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. Paris, La Découverte.

⁷ Boltanski L., Thévenot L., 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.

socialement acceptables et de registres de justification sur lequel ils peuvent prendre appui pour dire ce qu'ils font. Cette deuxième dimension est de nature plus idéologique et fournit aux agents un « horizon des sens » à leur orientation pratique. Le croisement de ces deux dimensions conduit à la définition de quatre espaces d'activités.

Ces deux dimensions, proche/distant et public/marchand, apparaissent toutefois différemment selon les « scènes »⁸ sur lesquelles se déroulent les interactions entre acteurs. Quatre scènes peuvent être distinguées en fonction de la nature et du rôle des acteurs qui s'y trouvent engagés. La scène la plus commune, dans une chambre d'agriculture, est celle des interactions entre les agents de la chambre et les agriculteurs. Il s'agit plus précisément de deux scènes différentes, les agriculteurs rencontrés par les agents pouvant l'être à double titre, soit en tant que producteurs agricoles, c'est-à-dire comme « publics » de la chambre, soit en tant que responsables professionnels, c'est-à-dire comme administrateurs de cette structure. Dans l'une et l'autre situation, ce n'est pas le même type de travail qui est réalisé. Dans le premier cas, les agents apportent des éléments aux agriculteurs pour la conduite de leur exploitation ; dans le second, ils leur en fournissent pour leur travail politique de représentation de la profession. Seuls les responsables professionnels élus de la chambre peuvent être rencontrés à l'un ou l'autre titre. Ces scènes d'interactions sont à distinguer de celles où les interactions directes avec les agriculteurs ne sont plus qu'en arrière-plan de l'action, voire même s'effacent complètement. Correspond, tout d'abord, à cette situation la scène des interactions des agents de la chambre entre eux, scène sur laquelle les agents, par des discussions, définissent ce qu'il faut faire, orientent leur action et accèdent aux ressources nécessaires à la conduite de leur activité. Des échanges s'y opèrent verticalement entre les agents et leur hiérarchie et horizontalement entre agents. Correspond aussi à cette situation la scène des interactions des agents de la chambre avec d'autres acteurs, représentants d'associations, d'administrations ou de collectivités territoriales, par exemple, qui interviennent auprès de la chambre pour orienter les activités des agriculteurs ou, dans un rapport marchand, solliciter ses prestations de services. On différencie donc (voir tableau 1) des scènes d'interactions « internes » à la chambre dans lesquelles les échanges s'opèrent entre les agents ou entre les agents et les élus, et des scènes « externes » où les échanges s'effectuent avec les différents « publics » de la chambre (agriculteurs, collectivités, etc.) ou les différents « partenaires » (financeurs, membres des instances de pilotage, de concertation, etc.).

Liens des agents de la Chambre « Lieu » de l'interaction	Avec les agriculteurs	Avec d'autres acteurs
Interne à la chambre	Elus de la chambre	Autres agents de la chambre
Externe à la chambre	Producteurs agricoles du département	Partenaires ou clients

Tableau 1

Détaillons maintenant les deux axes de notre grille d'analyse. Nous commencerons par présenter celui constitué de la tension entre *régime du proche* et *régime du distant*. Dans le discours des personnes enquêtées, la scène externe des interactions entre les agents de la

⁸ Sur la notion de scènes d'interactions, voir Geertz C., 1983 / 1986 *Savoir local, savoir global. Les lieux du savoir*. Paris, PUF ; Goffman E., 1973, *La Mise en scène de la vie quotidienne, t. 1 La Présentation de soi*. Paris, Éditions de Minuit.

chambre et les agriculteurs-producteurs⁹, est centrale. C'est à partir d'elle que les interactions propres aux autres scènes seront décrites. Nous définirons donc ce que sont les régimes d'action du proche et du distant à partir de cette scène pour voir ensuite comment ces régimes se traduisent dans l'engagement des acteurs sur les trois autres scènes précédemment définies. A partir du travail réalisé sur ce premier axe, nous explorerons, enfin, les éléments constitutifs du deuxième axe, formé par la tension entre *services marchands* et *services publics*.

2. Deux régimes d'action : le proche et le distant

2.1. La scène externe des interactions des agents avec les agriculteurs

Le régime du proche, dans le sens où nous l'entendons ici, se caractérise par un mode de coordination et de définition de l'action entre le conseiller et l'agriculteur qui est celui de l'arrangement. C'est en situation et dans l'interaction concrète avec les agriculteurs que se définit le genre de travail à accomplir. Les choses ne sont pas planifiées et prédéfinies *a priori*. Pour que ce travail puisse se faire, il faut une proximité géographique, car pour construire l'action, il faut être là au bon moment avec les agriculteurs. La présence de l'agent de chambre ne peut pas être intermittente mais doit être constante. Cette référence au proche apparaît dans les entretiens dans la forte valorisation « du terrain » ou « du secteur ». Être sur le terrain, c'est, d'une certaine façon, l'habiter¹⁰, c'est-à-dire arpenter les lieux et rencontrer les gens. Dans ce sens, la proximité est aussi sociale. Il semble clair pour les différents interviewés que la légitimité de l'action de leur chambre repose sur leur inscription sur le terrain. S'il y a débats entre les services ou les agents qui portent ce type d'approche et ceux qui se trouvent plutôt dans un régime du distant, c'est sur le fait de savoir si la légitimité de l'action de la chambre repose entièrement ou seulement en partie sur ce type d'engagement dans l'action.

Le régime du distant, quant à lui, se caractérise par un mode de coordination entre acteurs qui est du domaine de la convention. L'engagement dans l'action des agents, la durée de cette action et les moyens mis en oeuvre sont définis de manière conventionnelle, voire contractuelle. Les actions déployées sont donc prédéfinies et planifiées. Elles s'intègrent dans le cadre de projets à la durée de vie déterminée, où les rôles des uns et des autres sont spécifiés. Dans la relation des agents avec les agriculteurs, une distance géographique est entretenue, puisque l'intervention du conseiller se fait de manière ciblée et ponctuelle, à la demande des agriculteurs, à partir du siège de la chambre d'agriculture. Cette intervention est centrée sur un sujet précis et elle est réalisée par un spécialiste. Cette distance géographique se trouve redoublée par une distance sociale, dans le sens où les agriculteurs ne sont pas les seuls et parfois pas les principaux interlocuteurs des agents. Leurs collègues de la chambre ou les représentants d'autres structures (administrations, agences de l'eau, collectivités territoriales, instituts techniques, OPA, associations, ...) viennent souvent ici en premier plan, que ce soit dans le travail de construction d'outils techniques ou celui d'élaboration et de conduite de projets pluri-acteurs.

A partir du régime d'action proche ou distant dans lequel sont principalement engagés les agents sur la scène « externe » des interactions des agents avec les agriculteurs vont découler des positionnements différents sur les autres scènes comme nous allons maintenant le voir.

⁹ Agriculteurs-producteurs que l'on distingue des agriculteurs-élus conformément à ce qui est indiqué dans le tableau 1.

¹⁰ De Certeau M., 1990, *L'invention du quotidien*. Paris, Gallimard.

2.2. La scène des interactions entre agents et la scène des interactions entre agents et « partenaires »

Sur la scène des interactions des agents de la chambre entre eux ou celle des interactions entre les agents et les partenaires de la chambre, les agriculteurs, en tant qu'usagers des services de la chambre, bien que physiquement absents, sont symboliquement présents, en arrière-plan, dans les échanges. Il apparaît alors une forme de proximité « d'intérêt¹¹ » entre les agents et ces agriculteurs. En effet, lorsque les agents se positionnent, dans leurs liens avec les agriculteurs-producteurs, dans le régime du proche, ils vont jouer, sur les autres scènes d'interactions, le rôle de porte-parole¹² de ces agriculteurs. Ces autres scènes sont celles des réunions entre personnels de la chambre, d'une part, et celles des rencontres avec les autres opérateurs intervenant dans l'orientation des pratiques des agriculteurs, d'autre part. En matière environnementale, par exemple, sur des questions de mise en œuvre de nouvelles pratiques ou d'aménagement des exploitations, le conseiller de terrain va porter et défendre les soucis et difficultés des agriculteurs pour le déploiement de ces changements. Il ne tiendra pas, sur ces scènes, les mêmes positions, par exemple, que celles de son collègue de la chambre en charge du suivi des réglementations environnementales. Il y défendra les intérêts des agriculteurs, cherchera à jouer un rôle de médiateur entre les agriculteurs et les autres acteurs de l'encadrement et tendra à assimiler l'action de son collègue de la chambre à celle de l'administration imposant de nouvelles réglementations.

A l'opposé dans le régime du distant, une distance « d'intérêt » avec les agriculteurs se révèle. Cette distance se joue sur la scène interne des interactions entre agents de la chambre. Cette distance est d'autant plus marquée que les agents impliqués interviennent, non pas auprès des agriculteurs, mais, en tant qu'experts, auprès des collectivités locales sur des questions de développement territorial (agriculture périurbaine, zonages environnementaux...). Sur cette scène interne des interactions entre agents de la chambre, où sont définis les modalités d'intervention auprès des agriculteurs et le type de ressources à produire pour ces interventions, les agents dans le régime du distant se positionnent dans deux mondes de pratiques différents, l'un civique et l'autre marchand¹³. Dans le monde civique, ils se présentent comme les porte-parole de l'intérêt général, particulièrement dans le domaine environnemental, en mettant en avant la nécessité, pour les agriculteurs, de prendre en compte les nouvelles exigences sociétales et les nouvelles réglementations. Dans le monde marchand, ils se font les défenseurs des intérêts de la chambre en soulignant la nécessité d'instaurer avec les agriculteurs une relation de prestataire de services à clients.

2.3. La scène interne des interactions entre agents et élus de la chambre

En ce qui concerne la quatrième scène, celle interne à la chambre des interactions des agents avec les élus, elle implique surtout, mais pas exclusivement, les responsables de services et les agriculteurs en tant que représentants de la profession. Sur cette scène interne, les agents apportent des informations et références aux responsables professionnels élus qui, de leur côté, font connaître aux agents l'orientation qu'ils souhaitent donner aux activités de la chambre. Les informations et références apportées par les agents des différents services, par l'intermédiaire de leurs responsables, aux élus de la chambre, visent à permettre à ces derniers de réaliser leur travail politique de représentation et de défense de la profession. Des éléments techniques, économiques ou réglementaires, leur sont fournis pour asseoir leur argumentation politique face à l'administration, aux collectivités territoriales ou aux divers collectifs ou

¹¹ Terme que nous utilisons dans un sens proche de celui que lui donne Callon (cf. Callon M., 1986, *Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc*, *L'année sociologique*, pp 170-208).

¹² Cf. Callon, *op. cit.*

¹³ Cf. Boltanski L., Thévenot L., *op.cit.*

institutions auxquels ils ont affaire. L'orientation, par les élus, des activités des agents de la chambre, quant à elle, se joue à plusieurs niveaux : celui du comité de direction¹⁴, par des rencontres régulières de ce dernier avec le bureau de la chambre ou de son président ; celui des services, dans le cadre de leur pilotage par des élus ou des commissions d'élus¹⁵ ; celui des agents eux-mêmes lorsque ceux-ci se trouvent directement sollicités par les élus pour transmettre des informations ou travailler sur telle ou telle question ou, inversement, lorsque des agents, voulant jouer sur l'orientation des activités de la chambre, s'appuient sur ces responsables pour qu'ils relaient leurs idées dans les instances de décision de la chambre.

Sur cette scène, les interactions entre agents et élus, lorsqu'elles s'inscrivent dans le régime du proche, se déroulent aussi bien entre le directeur et le président qu'entre certains agents et élus. Dans les deux chambres étudiées, les contacts entre le président de la chambre et son directeur s'établissent au fil de l'eau, en fonction des sujets du jour, sans que des séances préétablies de travail en commun ne soient définies. De même, certains agents ou chefs de service peuvent entretenir des relations informelles et directes avec des responsables professionnels, ce qui leur permet de contourner les lieux et processus formels de décision. Cette proximité organisationnelle est perçue par certains comme le moyen de ne pas basculer dans une structure trop administrative, et de ce fait trop « rigide », et de pouvoir rester centrés sur les besoins des agriculteurs. D'autres actions vont, au contraire, s'inscrire dans le régime du distant afin de lutter contre les troubles et désajustements suscités par une trop grande proximité entre les élus et les agents. En effet, dans un régime du proche, les membres de la direction peuvent voir le pilotage des activités de la chambre perturbé par le contrôle exercé directement par certains élus sur les agents. Ou encore, le comité de direction peut se faire « court-circuiter » par certains de ses membres qui ont pu convaincre des élus de prendre certaines décisions et de les faire valoir au sein du comité de direction. Des entités (services, équipes, pôles, etc.) avec des responsables sont alors créées, ainsi que des instances *ad hoc* de concertation et de débats entre les agents de l'encadrement de la chambre et les élus, afin de permettre aux agents, dans leur travail, de se dégager du jeu politique et aux élus de ne pas s'investir dans le pilotage technique et opérationnel des actions. Cet impératif apparaît d'autant plus grand à certains que les agriculteurs ne sont plus leurs seuls « clients ».

2.4. Des compétences spécifiques

L'inscription dans l'un ou l'autre régime d'action nécessite de la part des agents la mise en œuvre de compétences spécifiques. Dans le régime du proche, sur la scène externe de l'interaction entre conseiller et agriculteur, tout d'abord, l'arrangement qui s'opère avec l'agriculteur pour définir ce qu'il faut faire amène le conseiller à articuler des connaissances et outils divers qui ne sont pas déjà là. Il déploie une compétence spécifique pour la détermination de ce qui pose problème et pour l'assemblage d'éléments hétéroclites pour répondre à ce problème. Ensuite, sur les scènes d'interactions internes à la chambre, les agents en contact avec les agriculteurs rendent compte à leurs collègues et aux élus de ce que sont et font les agriculteurs. Ce travail leur permet, d'une part, d'orienter les autres agents de la chambre pour la conception d'outils et d'actions adaptés aux agriculteurs et, d'autre part, d'apporter aux élus des éléments sur la situation des agriculteurs afin que ceux-ci puissent étayer leurs arguments politiques. Les agents s'appuient alors sur leur connaissance des pratiques et besoins des agriculteurs avec qui ils sont en lien.

Dans le régime du distant, les compétences déployées tiennent aussi, comme dans le cadre du régime du proche, d'un « savoir agencer ». D'une part, les agents doivent pouvoir articuler

¹⁴ Regroupant le directeur et les responsables des entités de la chambre, services, équipes ou pôles.

¹⁵ Ces commissions peuvent être ouvertes à des représentants d'autres OPA, comme en Haute-Savoie, ou être strictement internes, comme en Saône-et-Loire.

des éléments de connaissances divers pour concevoir des outils de conseil cohérents et utilisables clef en main (par exemple, un outil pour l'élaboration de plans de fumure) ou mobiliser les références de différents services de la chambre pour réaliser un travail de diagnostic particulier (par exemple, un diagnostic territorial pour une collectivité locale). D'autre part, ils ont à construire et à mener des projets « partenariaux » avec des acteurs multiples, appartenant à des mondes sociaux divers. Les agents doivent savoir élaborer des « actions négociées » dans lesquelles les différentes visées et contraintes des partenaires sont prises en compte sans que celles des agriculteurs et de la chambre ne soient perdues de vue.

Ce premier axe étant décrit, voyons maintenant ce qu'il en est du deuxième formé à partir de la tension entre services marchands et services publics.

3. Services marchands et services publics

Comme nous avons pu nous en rendre compte dans la description précédente, un lien existe entre chacun des régimes d'action et le type de rapport économique dans lequel les agents se trouvent engagés dans les scènes externes à la chambre, et principalement dans celle des interactions des agents de la chambre avec les agriculteurs-producteurs. La question de l'orientation marchande ou publique des services délivrés par la chambre traverse les propos de la plupart des personnes rencontrées. Les débats ne tournent pas autour du fait de développer ou non des services payants, la facturation des conseils étant, ces dernières années, devenue banale. Ces débats se concentrent sur la visée marchande ou non marchande des prestations déployées et sur le sens du métier de conseiller qui découle de l'une et l'autre visée.

Si, dans les entretiens, la distinction « visée marchande » vs « visée non marchande » est bien présente, viennent s'y ajouter toute une série de traits qui complexifient la caractérisation de ces deux formes d'action. Dans les discours des agents, une action de service public non seulement n'a pas de visée lucrative mais elle se trouve, de plus, financée de manière plus ou moins importante par l'impôt. Elle est donc proposée gratuitement ou à un prix inférieur au prix coûtant, ce prix étant identique pour l'ensemble des agriculteurs, quelle que soit les ressources investies dans la réalisation de l'action. De ce fait, les actions de ce type ne prennent pas toujours, à proprement parler, la forme de prestations, dans le sens où elles ne sont pas standards et où elles s'adaptent au cas par cas, sans avoir forcément été prédéfinies à l'avance. A l'opposé, un service marchand correspond à la mise en œuvre de prestations payantes, avec une visée lucrative. Le prix des prestations est individualisé et adapté à l'importance de l'investissement nécessaire à leur réalisation. Ces prestations correspondent, dans le cadre d'un échange contractualisé, à une diversité de produits prédéfinis, commercialisables, c'est-à-dire ayant une valeur économique. Les bénéficiaires de ces prestations, les « clients », ne sont alors pas uniquement les agriculteurs, mais peuvent être des collectivités, des associations, des administrations, etc.

Chacun des deux éléments de cet axe service public / service marchand se superpose plus ou moins bien à l'un ou l'autre régime d'action décrit précédemment. Ainsi la proximité de terrain des agents avec les agriculteurs renvoie à une forme de relation qui ne cadre pas avec une relation marchande comme celle que les chambres, de plus en plus soucieuses de leur équilibre financier, entendent promouvoir au travers de prestations payantes. L'objectif est plutôt de pouvoir fournir un conseil pour partie gratuit ou qui s'inscrit dans une logique de service public. Dans ce modèle d'action, c'est une sociabilité ordinaire avec les agriculteurs qui est défendue, pour permettre à des relations de confiance de s'instaurer et à des arrangements de s'opérer dans la manière de traiter les problèmes. Une « commercialisation » du conseil, passant par une prestation préétablie, est vue comme empêchant ces arrangements. Les conseillers d'entreprise ou les animateurs de groupes d'agriculteurs (GDA, GVA, etc.),

prennent assez généralement position contre cette tendance, leurs actions étant en partie financées par l'impôt, c'est-à-dire par les fonds propres de la chambre. A l'opposé, les agents dans le régime du distant vont plus facilement valoriser le développement de services marchands. Les actions à conduire auprès des agriculteurs étant ponctuelles et, en principe, parfaitement définies, elles ont un coût évaluable et peuvent, en conséquence, être facturées. L'instauration de ce type de relation doit permettre, selon eux, de gagner en précision et en stabilité dans la définition de leurs tâches, et de voir la valeur de leur intervention reconnue. L'enjeu est de pouvoir entrer en concurrence avec les services des entreprises de l'agrofourmiture ou d'autres organisations professionnelles agricoles (coopératives, syndicats de contrôle laitier, etc.) très présentes sur le terrain et pratiquant, elles, de manière ordinaire, la vente de prestations.

Toutefois si les deux éléments de cet axe service public / service marchand s'inscrivent plus favorablement dans l'un ou l'autre régime d'action, ils ne s'y confondent pas pour autant, des activités de services publics pouvant être, par exemple, développées dans le régime du distant. Une telle situation nous a conduit à organiser notre analyse en croisant ces deux axes afin d'observer les espaces d'activités qui peuvent se révéler et voir la façon dont les chambres les occupent.

4. Une grille d'analyse

4.1. Croisement des deux axes

Le croisement des deux axes (proche/distant et public/marchand) identifiés précédemment permet de définir de manière analytique quatre espaces d'activités (I, II, III et IV dans le schéma 1). Ces espaces sont caractérisés en fonction de la nature du conseil délivré, des modalités de sa mise en œuvre et de son mode de financement. La grille représentée ci-dessous (schéma 1) permet de rendre compte de la façon dont ces différents critères se trouvent renseignés dans chacun des quatre espaces considérés.

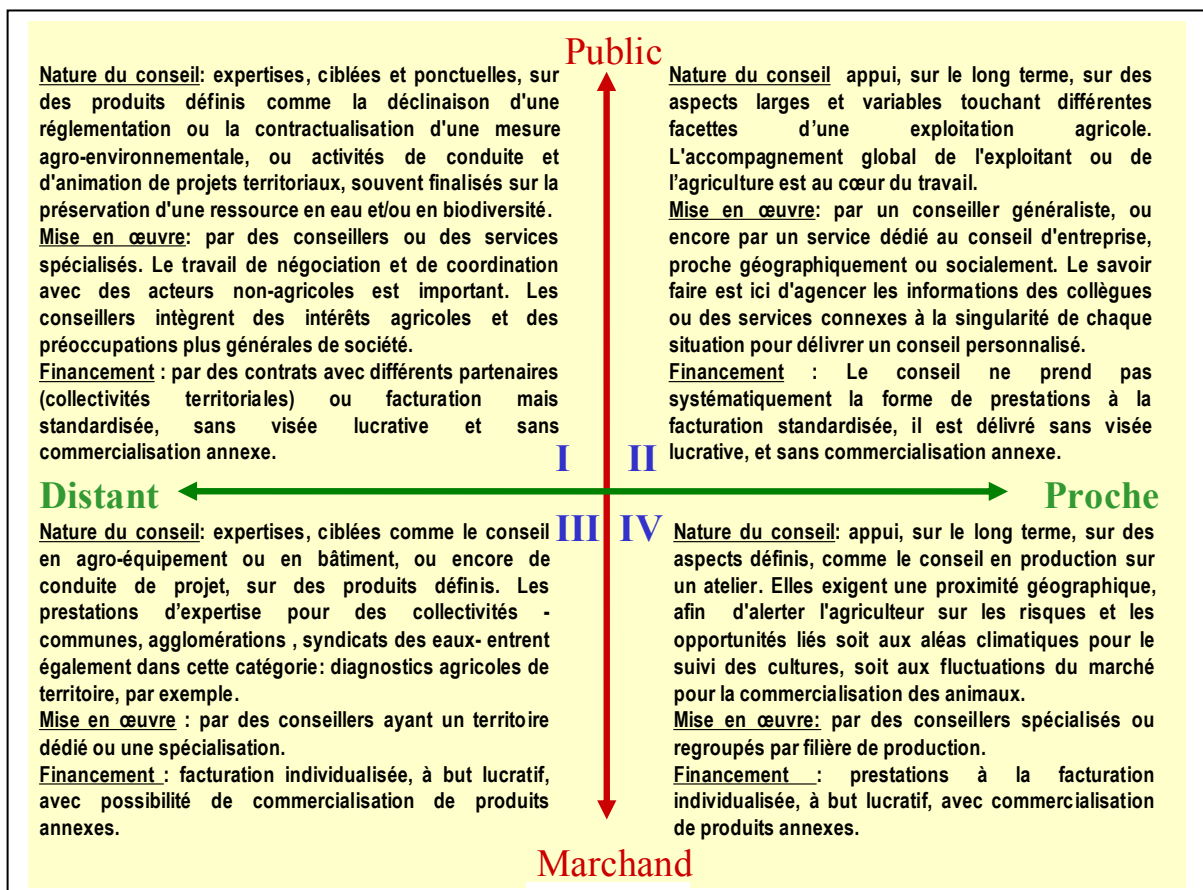


Schéma 1

La grille ainsi constituée a une valeur synthétique dans la mesure où elle permet de condenser, à partir des deux axes précédemment décrits, les principaux critères de distinction entre ces quatre espaces d'activités. Ces espaces y apparaissent sur le même plan. Il va pourtant de soi que, selon les chambres, ces espaces sont plus ou moins « occupés ». De ce fait, une fois construite à partir des éléments relevés dans les entretiens, cette grille peut être utilisée, à rebours, pour positionner les différents services ou entités des chambres. A titre d'exemple, nous avons représenté dans le schéma 2 les profils d'activités des deux plus gros services de la chambre d'agriculture de Saône-et-Loire, le service *Agronomie, gestion de l'espace, environnement* (SAGE) et le service *Développement, conseil d'entreprise, formation, installation-emploi*, qui occupent dans la grille des positions symétriques. Le premier se trouve essentiellement dans l'espace du distant et du marchand, alors que le second se situe dans celui du public et du proche. Mais l'un et l'autre empiètent aussi, par une série d'activités plus secondaires, sur les autres espaces. En s'appuyant sur les codes (I, II, III et IV) attribués à chacun des espaces d'activités, on peut rendre compte de cette distribution des activités.

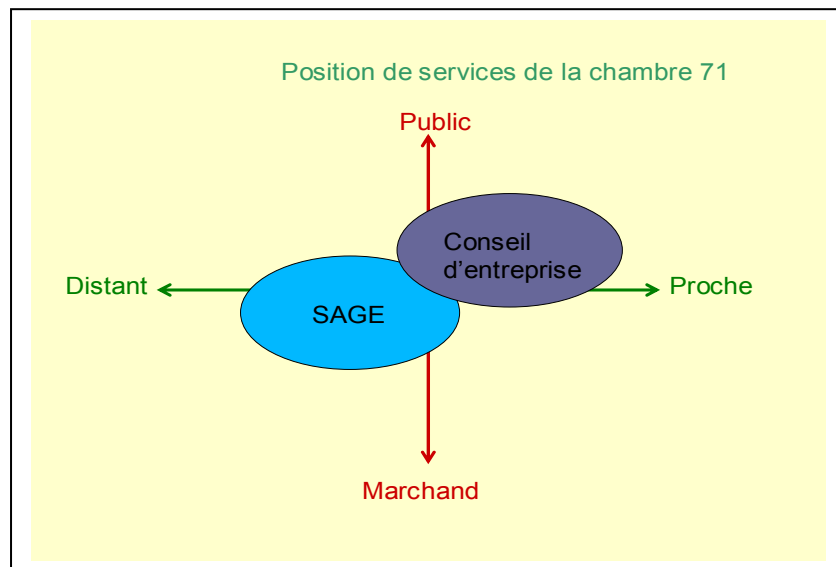


Schéma 2

Le service *Agronomie, gestion de l'espace, environnement*, composé de conseillers spécialisés et de conseillers en développement local, se situe essentiellement dans l'espace du distant et du marchand (III) car il réalise des prestations auprès des communes (recyclage des boues de station d'épuration), auprès du conservatoire des sites naturels (gestion de la biodiversité), auprès des syndicats des eaux (diagnostics et animation de programmes d'actions sur les bassins d'alimentation de captages). Il développe aussi des outils de conduite des grandes cultures dans le cadre de prestations marchandes. Toutefois, il empiète aussi sur l'espace du distant et du public (I) en assurant des missions de service public concernant la réglementation agri-environnementale ou l'urbanisme et en réalisant des travaux de recherche de références en agronomie et animant des démarches territoriales. Il se positionne enfin dans l'espace du proche et du marchand (IV) quand il effectue de manière pérenne des cycles de formation auprès de groupes locaux d'agriculteurs. En ce qui concerne le service *Développement, conseil d'entreprise, formation, installation-emploi*, composé de conseillers d'entreprise territorialisés et de conseillers spécialisés, il se trouve, lui, comme nous l'avons vu, principalement dans l'espace du proche et du public. Il assure en priorité, via un réseau de conseillers territorialisés, un conseil de proximité au niveau global de l'exploitation (II), pour partie payant. Mais il se positionne aussi dans l'espace du proche et du marchand (IV) car ses conseillers contribuent, en interaction avec les conseillers spécialisés par filière, à l'usage par

les agriculteurs d'appuis techniques payants relatifs aux différents ateliers de production. Il assure, de plus, des missions de service public, en particulier à travers une information sur les évolutions de la politique agricole (I).

4.2. Usages de la grille

Bien que nous ne le détaillons pas plus ici, faute de place, l'ensemble des services ou des entités des deux chambres enquêtées peuvent être positionnés à partir de cette grille. Ce que nous voulons par contre souligner, c'est l'usage qui peut être fait de cette grille pour positionner les activités de n'importe quelle chambre et réfléchir sur ses évolutions possibles. En effet, cette grille, présentée à plusieurs reprises à des directeurs de chambres, au cours de la restitution de nos travaux à la chambre de Saône-et-Loire et au GIS Alpes-Jura, nous paraît suffisamment robuste et suffisamment générale pour pouvoir être utilisée dans d'autres situations que celles à partir desquelles elle a été produite. Un premier travail que peut opérer une chambre est de positionner ses différents services ou ses différentes entités sur les espaces d'activités ainsi définis afin d'identifier son profil à partir de sa façon propre d'occuper ces espaces. Des zones de forte occupation ainsi que des zones de faible occupation peuvent se révéler. Un deuxième travail peut chercher à définir, à partir du diagnostic réalisé, la façon dont il est envisageable de glisser d'un espace d'activités à un autre en développant certaines actions et en abandonnant d'autres. Ainsi une chambre peut choisir d'investir le domaine d'espace d'activités du proche et du marchand, qui caractérise le travail des entreprises de l'agrofourmiture, en plaçant la plupart de ses agents sur des secteurs du département et en développant des prestations marchandes. Son choix pour le développement d'un type d'activités va donc entraîner des conséquences organisationnelles – positionner ses agents dans différents secteurs géographiques. Mais, inversement, un choix organisationnel peut être analysé en fonction de ses conséquences sur les espaces d'activités occupés. Les formes de mutualisation, au niveau régional, de certaines activités des chambres départementales peuvent être étudiées en ces termes. Placer, par exemple, la plupart des agents à l'échelon régional revient à abandonner les activités qui se situent dans le régime du proche. Un troisième type de travail, enfin, est de nature beaucoup plus prospective. L'outil ici présenté doit permettre de rendre compte de différents scénarii sur l'évolution d'une chambre en montrant les glissements qui peuvent s'opérer d'un espace d'activités à un autre ainsi que le positionnement actuel ou futur, dans ces espaces, des autres acteurs avec qui cette chambre se trouve en concurrence.

Conclusion

Le travail réalisé à partir de l'analyse des discours des acteurs des chambres d'agriculture de la Saône-et-Loire et de la Haute-Savoie sur leurs activités et sur le fonctionnement de leur organisation, nous a donc permis de définir deux axes d'analyse qui s'appuient sur une tension entre un régime d'action du proche et un régime du distant, pour le premier, et sur une tension entre la mise en œuvre d'un service marchand et d'un service public, pour le second. A partir de ces deux axes, nous avons pu définir une grille d'analyse qui nous a permis de différencier quatre espaces d'activités. Cette grille nous paraît suffisamment solide pour pouvoir être utilisée de manière plus large par les différentes chambres d'agriculture afin d'apprécier leur position par rapport à d'autres structures qui interviennent dans le domaine du conseil aux agriculteurs et de raisonner leur orientation future.

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).