



**HAL**  
open science

# **La récupération de la rhétorique professionnelle par le management et ses conséquences pour les salariés. L'exemple des inséminateurs dans les coopératives d'élevage**

Florence Hellec

## **► To cite this version:**

Florence Hellec. La récupération de la rhétorique professionnelle par le management et ses conséquences pour les salariés. L'exemple des inséminateurs dans les coopératives d'élevage. 12. Journées Internationales de Sociologie du Travail, Jun 2009, Nancy, France. <hal-02754151>

**HAL Id: hal-02754151**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02754151v1>**

Submitted on 3 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

## **La récupération de la rhétorique professionnelle par le management et ses conséquences pour les salariés. L'exemple des inséminateurs dans les coopératives d'élevage.**

**Florence Hellec**, post-doctorante à ASTER (Inra Mirecourt), rattachée au LISTO (INRA Dijon)

[Florence.Hellec@mirecourt.inra.fr](mailto:Florence.Hellec@mirecourt.inra.fr)

### **Résumé :**

A partir de l'exemple du métier d'inséminateur de bovins, la communication rend compte de la diffusion des normes managériales dans des coopératives agricoles, dans le but de discuter des marges d'autonomie dont disposent les salariés pour détourner ces normes.

Deux dangers guettent le sociologue qui s'intéresse aux rhétoriques professionnelles. D'un côté, il peut se laisser séduire par un discours qui valorise l'autonomie et le savoir-faire, reprenant alors à son compte la vision que les groupes professionnels véhiculent sur eux-mêmes. D'un autre côté, adoptant une approche plus critique, il risque de ne voir dans ces groupes que des communautés avides de privilèges, et de réduire les rhétoriques professionnelles à des discours purement idéologiques, qui tentent de légitimer une entreprise de domination sociale. Pour échapper à ces deux écueils, les sociologues mobilisent le plus souvent les discours professionnels comme un élément parmi d'autres permettant de caractériser la culture d'un groupe social mais ils ne les placent pas au cœur de l'analyse. Rares sont ceux qui s'intéressent à la construction de ces discours en tant que telle, et à leurs effets sur le rapport à l'activité. La tentative la plus aboutie dans ce domaine est sans doute celle menée par Catherine Paradeise (1985), qui s'est intéressée aux arguments utilisés par les médecins pour convaincre un auditoire (les clients, la puissance publique) de leur capacité à répondre à certains besoins sociaux, arguments dont le contenu contraint partiellement leurs pratiques de travail

Un phénomène récent invite cependant à appréhender sous un angle nouveau les rhétoriques professionnelles. Il s'agit de l'utilisation par le management de la terminologie propre aux métiers et aux professions, ce que Julia Evetts nomme *le discours du professionnalisme* (Evetts, 2003). Force est de constater que le métier est devenu une référence centrale dans le monde du travail aujourd'hui (Piotet, 2002 ; Osty, 2003). De fait, il draine des valeurs et des représentations particulièrement attrayantes pour les salariés. Forme d'organisation du travail qui s'appuie sur l'autonomie et la maîtrise d'un savoir-faire spécifique, le métier renvoie aussi à une forme identitaire valorisante, qui relie les individus à des communautés plus larges de travail. Or, d'après Valérie Fournier (1999), les managers joueraient sur l'attractivité de la notion de professionnalisme pour mettre en place de nouvelles formes de contrôle des salariés, de type *disciplinaire* (Foucault, 1975) qui conduiraient à une intériorisation de la contrainte par ces derniers.

La capacité d'initiative est en effet devenue une exigence centrale pour les individus, qui doivent faire face à des situations de travail toujours imprévisibles (Terressac, 1992 ; Alter, 2000), tel le professionnel apte à traiter une multitude de cas différents grâce à son savoir et à son expérience. Mais doit-on en déduire que les discours managériaux qui font l'apologie du professionnalisme conduisent systématiquement à la mise en place de forme d'autocontrôle ? Les salariés n'auraient-ils aucune distance critique face à de tels discours ? Se laisseraient-ils ainsi séduire par les sirènes du management et bernés par les promesses de professionnalisation qui leur sont faites ?

Poser ces questions, c'est revenir sur un débat récurrent en sociologie du travail, celui de l'opposition entre autonomie et domination des individus dans les entreprises. Mais c'est aussi circonscrire ce débat autour d'une

problématique spécifique, celle de l'influence du langage et des représentations véhiculées par le langage sur les personnes. Si le caractère manipulateur des discours managériaux a été mis en évidence par de nombreux chercheurs (Gorz, 1988 ; Le Goff, 1992 ; Gaulejac, 2005), les mécanismes concrets par lesquels l'emprise est susceptible de s'installer restent le plus souvent à expliciter. L'exploration de ces mécanismes suppose alors de dépasser deux postulats, l'un qui plaide en faveur d'une autonomie pleine et entière de l'acteur (Bernoux, 1998 ; Alter, 2000) et l'autre qui soutient l'idée d'une incontournable aliénation de l'individu (Bourdieu, 1996 ; Durand, 2004), afin d'examiner comment s'exercent les capacités critiques des personnes dans les situations professionnelles, comme nous y invitent Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991). Cela passe notamment par une analyse des débats qui s'engagent entre différentes catégories d'acteur autour des questions relatives au travail, c'est-à-dire par une analyse des *processus dialogiques* telle que Mikhaïl Bakhtine (1977) les a théorisés.

Etudier le *discours du professionnalisme* à partir des processus dialogiques qu'il engendre apparaît d'autant plus nécessaire lorsque ce discours s'adresse à un groupe professionnel inséré dans une entreprise. Les membres du groupe professionnel se retrouvent alors confrontés à des injonctions managériales qui reprennent en partie les valeurs qu'ils défendent tout en leur donnant un contenu concret différent. Nous avons été amenée à observer une telle situation au cours d'une recherche portant sur les inséminateurs de bovins, métier qui se trouve aujourd'hui à un tournant de son histoire. Les inséminateurs, dont la principale activité est d'apporter le service de l'insémination chez les éleveurs, ont longtemps bénéficié d'un marché du travail protégé. La loi sur l'élevage, votée en 1966, avait confié à des coopératives agricoles agréées, réparties sur le territoire français, un monopole d'exercice pour l'activité d'insémination des bovins. Elle avait également institué la licence d'inséminateur, que les agents des coopératives doivent détenir pour pouvoir réaliser les interventions sur les animaux. Cette importante réglementation des activités de reproduction des élevages doit être comprise au regard du contexte de l'agriculture française aux lendemains de la seconde guerre mondiale (Vissac, 2002). A cette époque, responsables politiques et représentants du monde agricole se sont accordés sur une nécessaire "modernisation" de l'agriculture française, dans le but d'augmenter la production de denrées alimentaires et d'intégrer le secteur agricole dans l'économie française (Muller, 1984). Une sélection rationalisée des animaux d'élevage, davantage centrée sur des critères de productivité, a été l'une des voies de cette modernisation, sachant que l'insémination est une technique qui accélère la sélection des troupeaux, en facilitant l'accès des éleveurs aux "meilleurs" taureaux<sup>1</sup>.

Récemment les politiques européennes, qui soutiennent une économie libérale, ont remis en cause le monopole des coopératives d'insémination.

---

<sup>1</sup> Les « meilleurs » taureaux étant ici ceux dont les descendants seront les plus productifs.

Sa suppression a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2008, tandis que la licence d'inséminateur a été remplacée par un simple agrément, qui suppose un niveau de connaissances et de savoir-faire moins élevé. Or l'ouverture à la concurrence intervient à un moment où le marché de l'insémination est lui-même en régression<sup>2</sup>. Dans ce contexte, les dirigeants des coopératives ont décidé que leurs entreprises devaient désormais aborder un « virage commercial »<sup>3</sup>. Cette nouvelle orientation politique concerne au premier chef les inséminateurs, qui sont appelés à abandonner leurs habits de techniciens et à revêtir ceux de technico-commerciaux, afin d'aller « vendre l'insémination » aux éleveurs. Le développement de démarches commerciales est explicitement présenté par les dirigeants comme une manière de professionnaliser le service.

Comment les inséminateurs réagissent-ils face cette redéfinition de leur métier, qui vise à surmonter un contexte économique et réglementaire changeant ? Pour répondre à cette question, nous avons choisi de mener une double investigation. L'analyse classique des stratégies déployées par les individus et des rapports de force engagés par le groupe professionnel a été complétée par une étude approfondie des débats qui opposent aujourd'hui inséminateurs et dirigeants de coopératives autour de l'évolution du métier, les débats étant appréhendés comme des processus dialogiques qui sont producteurs de sens pour les individus. Ces deux dimensions de l'analyse, dans les faits inextricablement liées, ont permis d'apprécier dans quelle mesure des salariés insérés dans une communauté de métier sont à même d'infléchir des changements normatifs promus par leurs dirigeants.

### Un point de méthode...

Si les formes individuelles et collectives de la contestation apparaissent relativement aisées à identifier à partir d'un travail d'enquête sociologique "classique" en entreprise, alternant entretiens et observations participantes, il en va différemment des processus dialogiques. Il s'agit ici d'accéder aux arguments développés par les différents membres des coopératives d'insémination pour qualifier les difficultés auxquelles ils sont confrontés – la définition du contexte – et la meilleure façon d'y faire face, c'est-à-dire la plus efficace mais aussi la plus acceptable moralement (Boltanski, Thévenot, 1989). Pour identifier ces arguments avec précision, nous avons choisi d'organiser nous-mêmes la confrontation, en nous appuyant sur la méthode de l'intervention sociologique d'Alain Touraine (1978). Cette méthode nous a permis de sortir des formes d'intervention qui sont habituellement mises en œuvre par les sociologues des organisations

---

<sup>2</sup> L'activité d'insémination baisse de manière régulière en France depuis le début des années 1980, c'est-à-dire depuis la mise en place des quotas laitiers par la Politique Agricole Commune (PAC). En effet, ce sont principalement les élevages laitiers qui utilisent l'insémination, or les quotas laitiers ont entraîné une diminution du nombre de vaches de race laitière. Cette perte d'activité n'a pu être compensée que partiellement par une augmentation des interventions dans les élevages allaitants.

<sup>3</sup> Les expressions entre guillemets sont celles employées par les membres des coopératives d'insémination indiqués.

(Friedberg, 1993) et qui donnent au sociologue une posture d'expert des relations humaines en entreprise. L'intervention sociologique propose en effet un cadre professionnel et éthique permettant d'explorer comment les capacités critiques des individus s'exercent concrètement et dans quelle mesure elles conduisent à ouvrir de nouveaux possibles. A notre sens, une telle méthode de recherche reste tout à fait pertinente dès lors que l'on s'intéresse à la réflexivité des individus, et ce quand bien même le niveau d'analyse n'est pas celui de mouvements sociaux en ébullition, mais de conflits prenant place dans des organisations productives.

Ainsi, le dispositif de recherche que nous avons mis en place a comporté deux phases. Il y a eu d'abord une enquête réalisée en 2004 auprès de sept coopératives d'insémination, choisies pour incarner la diversité de ces entreprises, tant sur le plan géographique (localisation territoriale, type d'élevages présents), qu'organisationnel (taille, fonctionnement interne, stratégie politique suivie par les dirigeants). L'enquête a été constituée d'entretiens compréhensifs auprès des inséminateurs et d'autres membres des coopératives, principalement leurs responsables hiérarchiques, ainsi que de moments d'observation participante. Au total, quatre-vingt quatre entretiens ont été réalisés, dont cinquante-huit avec des inséminateurs. La seconde phase de recherche, qui s'est tenue de mai 2005 à mai 2006, a été la mise en place de trois groupes de travail (un premier constitué d'inséminateurs, un second d'administrateurs<sup>4</sup> de coopératives et un troisième de cadres)<sup>5</sup>. Les participants ont été choisis de manière à faciliter les confrontations d'idées : il s'agissait donc d'individus d'âges différents, n'ayant pas de relations de travail directe entre eux, plutôt « proches » du terrain et porteur d'une diversité de points de vue concernant les changements à mettre en œuvre dans les coopératives. Chaque groupe s'est réuni à plusieurs reprises, indépendamment des autres, sur une durée d'un an. Au cours de ces réunions, les participants étaient invités à faire part de leurs difficultés actuelles et à élaborer collectivement des solutions à ces problèmes. Une rencontre finale a été organisée, au cours de laquelle les chercheurs ont présenté une analyse des débats qui s'étaient tenus dans chaque groupe et une discussion s'est engagée avec l'ensemble des participants autour de ces éléments d'analyse. Le matériau recueilli dans le cadre des entretiens et des réunions des groupes a été complété par des observations faites au cours de diverses réunions auxquelles nous étions conviée à présenter l'avancée de nos travaux de recherche.

Après ces considérations méthodologiques, nous allons présenter les tensions qui agitent les coopératives d'insémination autour de l'orientation

---

<sup>4</sup> Comme nous avons affaire à des coopératives agricoles, les administrateurs sont des éleveurs élus par leurs pairs pour siéger au conseil d'administration de ces entreprises et qui sont par conséquent chargés de définir la stratégie politique de celles-ci.

<sup>5</sup> Les groupes de travail ont constitué une opération de recherche collective. Nous remercions ici tous les chercheurs qui y ont participé, et plus particulièrement Bruno Lémercy et Claude Compagnone, enseignants-chercheurs à l'ENESAD et membres du LISTO (INRA Dijon).

commerciale du métier d'inséminateur. La première partie présente le métier dans sa forme actuelle et son évolution passée, l'objectif étant d'identifier les dispositions des agents et les ressources apportées par le groupe professionnel. La seconde partie rend compte de la diffusion des normes managériales actuelles dans les coopératives d'insémination, à travers l'appel au commercial, et des changements qu'elle engendre tant au niveau individuel – l'intégration d'une nouvelle mission dans le travail quotidien – que collectif – les conséquences au niveau de la négociation collective.

## **1 Présentation générale du métier d'inséminateur et de son évolution passée**

Pour saisir les différentes composantes du métier d'inséminateur, c'est-à-dire les pratiques professionnelles des agents et les représentations et normes qui les sous-tendent, nous avons adopté une démarche sociographique proche de celle proposée par l'école de Chicago (Hughes, 1996). C'est cette démarche dont nous tentons de rendre compte ici, étant entendu que les enjeux qui traversent un métier ou une profession ne peuvent être saisis qu'à travers une connaissance précise de l'activité de travail (Peneff, 1997).

### **1.1 1. Inséminateur de bovins, un métier en organisation**

#### **1.1.1 Une activité organisée autour des tournées quotidiennes des fermes**

Bien qu'employés par différentes entreprises, les inséminateurs partagent des conditions de travail similaires dont nous proposons ici une description générique. Leur domaine d'intervention dans les élevages comprend, outre l'insémination des bovins, différents actes techniques relatifs à la reproduction des animaux et aux orientations de sélection du troupeau (constats de gestation manuels ou par échographie, conseil génétique). Dans certaines coopératives, les agents vendent aussi des compléments alimentaires pour les bovins, ou encore du petit matériel d'élevage. C'est l'activité d'insémination qui impose les contraintes les plus fortes et règle l'organisation de travail. L'intervention doit en effet être réalisée dans les 24 heures qui suivent la détection des chaleurs des vaches pour garantir la fécondation. Pour cette raison, le service de l'insémination est généralement assuré tous les jours de la semaine, voire tous les jours de l'année dans certaines coopératives.

Affectés à un secteur géographique précis, les inséminateurs réalisent chaque jour la tournée des élevages qui y sont situés, en fonction des demandes qui leur sont parvenues. Or l'activité d'insémination présente des variations importantes d'un jour à l'autre<sup>6</sup>, mais aussi selon les saisons. L'hiver est une période particulièrement chargée, durant laquelle les inséminateurs prennent uniquement leurs jours de repos réglementaires,

---

<sup>6</sup> Pour donner un ordre de grandeur, la durée quotidienne de travail peut varier entre quatre et douze heures.

tandis qu'ils bénéficient de longues périodes de congés l'été<sup>7</sup>. Les autres prestations de service sont réalisées soit en cours de tournée, soit après celle-ci, soit durant des jours où les agents sont déchargés du service de l'insémination.

Pour la plupart d'entre eux, les inséminateurs travaillent par petites équipes de deux à six personnes. Au sein de ces équipes, certains agents peuvent avoir une responsabilité supplémentaire, comme la gestion du groupe ou une spécialisation technique (transfert embryonnaire, conseil en génétique allaitante). Les membres de l'équipe doivent s'organiser entre eux pour se remplacer et prendre ainsi, l'un après l'autre, leurs jours de repos et de congés, mais aussi pour libérer du temps aux inséminateurs spécialisés dans une fonction particulière. Dans quelques coopératives, la coordination du travail d'équipe fait l'objet de règles précises ; dans d'autres, elle est laissée à la discrétion des agents. Dans tous les cas, les arrangements entre collègues sont courants. Cependant, le travail quotidien se révèle plutôt solitaire.

Une des spécificités majeures du travail des inséminateurs est l'autonomie importante dont ils disposent dans l'organisation de leurs activités : la régulation autonome (Reynaud, 1989) prédomine pour le service de l'insémination bovine. Cela s'explique en partie par le fait qu'ils travaillent en dehors des murs de la coopérative : soit ils disposent d'un petit local où ils entreposent leur matériel et effectuent les tâches administratives, soit un espace de travail est aménagé au sein de leur domicile privé. A quelques exceptions près, les inséminateurs sont équipés de systèmes informatisés (ordinateur portable ou PC-Pocket) permettant d'assurer la traçabilité des interventions réalisées sur les animaux<sup>8</sup> ainsi que le suivi de l'activité des agents par la direction. Cependant, dans la plupart des coopératives, le contrôle exercé sur les inséminateurs est assez faible. Le responsable hiérarchique, qui est soit le directeur en personne, soit un autre cadre de l'entreprise, est souvent accaparé par de nombreuses autres charges et obligations et il manque de temps pour suivre le travail des agents de terrain.

Un contrat tacite semble ainsi lier les inséminateurs et la direction dans chaque coopérative, qui confie aux inséminateurs la gestion quotidienne des relations avec les éleveurs. S'ils bénéficient d'une certaine liberté dans leur travail quotidien, la responsabilité qui leur incombe n'en est pas moins importante. Dans les faits, le critère de jugement du travail des inséminateurs est la satisfaction exprimée par les éleveurs ou, plus

---

<sup>7</sup> L'accord national sur les 35 heures pour les salariés de la branche insémination animale prévoit que le temps de travail des inséminateurs soit calculé sur une base annuelle de 1 820 heures, et non sur une base hebdomadaire.

<sup>8</sup> Les bovins sont identifiés à l'aide d'un numéro inscrit sur un registre national. Pour les éleveurs qui adhèrent au contrôle laitier, les performances individuelles des animaux (pour les vaches laitières, quantité et qualité du lait produit) sont également enregistrées, et servent au calcul de leur valeur génétique, ainsi que de celle de leurs descendants (Vissac, 2002).

exactement, l'absence de plaintes. La qualité de leur relation avec les agriculteurs constitue alors la principale préoccupation des inséminateurs. Or ils interviennent directement dans les élevages et sont par conséquent très dépendants des conditions de travail qui leur sont offertes par les éleveurs de leur secteur. Il est important pour eux de parvenir à établir des routines de travail avec ces derniers, notamment pour faire face aux périodes où les demandes d'insémination affluent. Le service de l'insémination fait ainsi l'objet d'une véritable *co-production* (Gadrey 1994) : l'éleveur prend directement part à sa réalisation en repérant chaque jour les vaches qui sont en chaleur et en téléphonant à l'inséminateur avant un horaire précis, en plaçant l'animal à inséminer dans un lieu sécurisé et en préparant les documents nécessaires à l'enregistrement de la prestation de service, enfin en mettant à disposition de l'inséminateur de quoi nettoyer son matériel de travail après l'intervention.

Après cette description du travail des inséminateurs, des contraintes avec lesquelles ils doivent composer et de l'organisation mise en place pour y faire face, nous allons maintenant nous intéresser au groupe professionnel constitué par les agents ainsi qu'aux formes d'actions collectives dont ce groupe est le support.

#### 1.1.2 La figure du « salarié indépendant »

La place particulière qu'occupent les inséminateurs, à la frontière des coopératives, et la forte autonomie dont ils disposent leur confère une position de pouvoir vis-à-vis de leur hiérarchie (Crozier, Friedberg 1977). Ce pouvoir se trouve renforcé par leur importance numérique, puisqu'ils représentent les deux tiers des salariés des coopératives, ainsi que par la protection du marché de travail qu'offre la licence d'inséminateur. Ainsi, et en dépit de leur dispersion géographique, les inséminateurs constituent un véritable groupe professionnel, qui dépasse les frontières de chaque entreprise. Ce groupe dirige les instances de représentation des salariés, et dispose ainsi d'un poids politique important dans les coopératives d'insémination, qui se traduit notamment par des niveaux de salaire élevés, considérés tant par les agents que par leurs dirigeants comme la contrepartie de l'astreinte de l'activité d'insémination.

Que ce soit au sein des instances de la négociation collective, ou lors de mobilisations spontanées<sup>9</sup>, le groupe professionnel se montre attaché à défendre l'autonomie de ses membres et un système de rémunération avantageux. Une figure rhétorique spécifique, celle de « salarié indépendant », est d'ailleurs fréquemment mobilisée tant au niveau du discours syndical que dans les propos des personnes rencontrées en entretien, qui disent apprécier tout particulièrement le fait de « ne pas avoir de patron sur le dos ».

---

<sup>9</sup> Différents types d'actions collectives qui ont été menées par les inséminateurs nous ont été rapportées : la non-transmission des informations liées à l'activité réalisée dans les élevages (en ne connectant par l'ordinateur portable au réseau), la non-participation au repas annuel de la coopérative ou, plus rarement, la grève.

Les actions collectives menées par les inséminateurs ne se réduisent toutefois pas à la défense de certaines prérogatives. Certaines d'entre elles visent à élargir la gamme d'activité des inséminateurs, entraînant ainsi un mouvement de professionnalisation du métier. De fait, s'ils bénéficient d'une licence pour l'activité d'insémination des bovins, les inséminateurs n'ont eu de cesse de revendiquer le *mandat* (Hughes, *op. cit.*) de technicien spécialisé dans les domaines de la reproduction et de la génétique bovines. Cette volonté d'étendre le spectre de leurs activités les place alors en concurrence directe avec d'autres intervenants dans les élevages, et en particulier avec les vétérinaires. Par le passé, de nombreux inséminateurs ont pris l'initiative de conseiller les éleveurs confrontés à des problèmes de santé sur le troupeau qui avaient une incidence sur la reproduction, voire d'intervenir sur un animal pour le soigner. L'ordre des vétérinaires a maintes fois dénoncé ces intrusions dans leur domaine d'activités, en les combattant sur le terrain juridique. Désormais, la réglementation portant sur l'exercice de la médecine animale, qui interdit aux non-vétérinaires d'établir des diagnostics médicaux, est appliquée de façon plus rigoureuse. Les inséminateurs sont toutefois parvenus à développer l'activité d'échographie bovine, avec l'appui des dirigeants des coopératives. Pressés par les agents, ces derniers ont d'abord accepté de leur fournir le matériel ad hoc puis ils ont négocié au niveau national avec la profession vétérinaire pour obtenir un accord officiel autorisant les inséminateurs à pratiquer des constats de gestation par échographie.

Au fil du temps, les inséminateurs sont donc parvenus à étendre leur sphère d'intervention dans les élevages, en s'appropriant des activités autrefois réservées à d'autres opérateurs mais qu'ils considèrent comme faisant « logiquement » ou « naturellement » partie de leur travail. L'enjeu pour eux est de ne pas être cantonné au simple rôle de « pousse-paillettes », terme couramment utilisé dans les coopératives pour désigner un technicien qui ne ferait que répéter indéfiniment le même geste et qui renvoie à l'image d'un ouvrier à la chaîne. A ce stade, il apparaît nécessaire de nous intéresser de plus près aux savoirs professionnels développés des inséminateurs, en vue de mieux comprendre les voies de professionnalisation que ce métier a suivies jusqu'à présent. Toute connaissance et toute pratique étant nécessairement dépendante d'une certaine conception du monde, l'étude des compétences des inséminateurs nous conduit ainsi à explorer davantage la culture de métier des inséminateurs, en nous concentrant sur deux aspects particuliers : leur rapport à la technique, d'une part, et leur rapport à l'éleveur considéré comme destinataire du service, d'autre part.

## 1.2 Les inséminateurs, des éleveurs par procuration ?

### 1.2.1 La valorisation de la technique

La base du savoir-faire des inséminateurs est le geste de l'insémination, geste précis, très technique, qui nécessite un entraînement régulier avant d'en acquérir la maîtrise. C'est l'objet principal de la formation suivie par

les individus désireux d'obtenir la licence d'inséminateur. Tous les autres gestes techniques consistant à intervenir directement sur le corps de l'animal, et plus particulièrement sur l'appareil génital de la vache, sont considérés par les agents comme de simples « prolongements » du geste de l'insémination. Il existe ainsi une gradation dans les actes techniques réalisables, depuis l'acte d'insémination jusqu'au transfert d'embryon, présenté comme une véritable prouesse manuelle. Les inséminateurs n'hésitent d'ailleurs pas à affirmer qu'ils sont plus compétents que les vétérinaires pour certains actes techniques, comme par exemple les constats de gestation manuels, car plus habitués à manipuler directement les animaux.

A côté de ces actes techniques visant à assurer et suivre la reproduction du troupeau, les inséminateurs réalisent également du conseil génétique, qui consiste à aider les agriculteurs à choisir les taureaux utilisés pour l'insémination en fonction des objectifs de sélection du troupeau qu'ils ont fixés. Les agents sont alors amenés à manier les index génétiques des vaches de l'éleveur et des taureaux proposés pour l'insémination, c'est-à-dire des données chiffrées rendant compte des qualités propres des animaux et des caractéristiques qu'ils sont susceptibles de transmettre à leur descendance. Là encore, les inséminateurs mettent en avant certaines aptitudes professionnelles, dont leurs concurrents, qu'il s'agisse d'autres techniciens d'élevage ou de vendeurs de doses<sup>10</sup>, seraient dépourvus. Tout d'abord, leur connaissance de la génétique animale serait plus fine car elle ne s'appuierait pas uniquement sur la lecture de chiffres mais aussi sur l'observation quotidienne des bovins dans les fermes, c'est-à-dire sur une perception plus sensible de l'animal. De plus, contrairement à leurs concurrents qualifiés de « beaux parleurs » ou de « marchands de tapis », les inséminateurs soulignent le fait qu'ils interviennent directement sur le troupeau. Le résultat de leur travail est concret : chaque année, de nouveaux veaux naissent et parmi eux se trouvent les vaches que l'éleveur traitera et que l'inséminateur inséminera quelques années plus tard. Leur travail qui suscite au premier abord un certain dégoût - puisqu'il s'agit de manipuler des animaux, de toucher leurs excréments, d'introduire le bras à l'intérieur de leur corps - se trouve alors ennoblie par sa finalité : celle de donner la vie, et même plus que cela, celle de façonner les futurs animaux grâce à la sélection génétique permise par les techniques artificielles de reproduction.

Ainsi, la rhétorique mobilisée par les inséminateurs pour revendiquer une place de technicien spécialisé de la reproduction et de la génétique bovine valorise leur sens pratique, qu'ils définissent comme un mélange de sensibilité, d'intuition et d'expérience. Leur rapport à la technique renvoie en partie aux conditions concrètes de leur activité, qui leur impose une confrontation directe au corps de l'animal, dans ce qu'il présente de plus trivial mais aussi de plus mystérieux. Ces conceptions professionnelles

---

<sup>10</sup> Dose est le terme couramment utilisé pour désigner les paillettes en plastique qui contiennent une quantité standard de sperme de taureau et qui sont utilisées pour l'insémination d'une vache.

doivent être également comprises dans un cadre plus large, en rapport avec leurs trajectoires individuelles et leurs origines sociales.

Les parcours biographiques des inséminateurs présentent en effet des similitudes importantes entre eux. La grande majorité d'entre eux sont directement issus du monde agricole, qu'ils soient fils d'agriculteurs ou qu'ils aient régulièrement travaillé dans des fermes durant leur enfance et leur adolescence. Parmi les motivations présentées pour le métier, le contact avec les animaux d'élevage est revenu très souvent, ainsi que la volonté de travailler en extérieur, et non dans un bureau. De plus, les critères de recrutement des dirigeants des coopératives d'insémination – aujourd'hui, le niveau de Brevet de Technicien Supérieur agricole est exigé - conduisent à ce que tous aient suivi une formation en lycée agricole, à quelques rares exceptions près.

Recrutés le plus souvent à la fin de leurs études, ou après une courte expérience dans un autre métier lié à l'agriculture, les jeunes agents doivent d'abord suivre une formation afin d'obtenir le diplôme les autorisant à pratiquer l'insémination (autrefois la licence, aujourd'hui l'agrément). Cette formation dure moins d'une année et elle est financée intégralement par la coopérative qui les a embauchés. Réalisée en alternance avec des stages en entreprise, elle permet aux jeunes agents d'acquérir les savoir-faire techniques du métier d'inséminateur. Mais cette formation ne les prépare que partiellement à leurs futures fonctions. C'est le plus souvent dans la solitude, après un court accompagnement par un inséminateur plus expérimenté, qu'ils découvrent les autres facettes du travail. Débutant généralement comme remplaçant pour le service de l'insémination, ils doivent se débrouiller seul pour effectuer les tournées sur des secteurs géographiques qu'ils ne connaissent pas. Ils doivent également apprendre à gérer les relations avec les éleveurs, dimension centrale du métier que nous allons maintenant présenter.

### 1.2.2 La dimension relationnelle du métier

Nous l'avons indiqué, les inséminateurs travaillent au contact quotidien des éleveurs situés sur leur secteur. L'instauration et le maintien d'une relation de confiance avec les agriculteurs constituent un enjeu central pour eux, non seulement pour garantir la bonne marche du service mais aussi pour éviter toute intrusion de la hiérarchie dans leur travail en cas de problèmes. Nous avons repéré, à travers les propos tenus dans les entretiens ainsi que nos observations lors du suivi d'agents en tournée, que ces derniers adoptent une posture professionnelle bien spécifique avec les éleveurs, qui peut être résumée par trois règles : savoir rendre service ; prendre le temps de discuter ; rester soi-même (Hellec, 2009).

En premier lieu, la coopération quotidienne entre éleveurs et inséminateurs repose sur de nombreux arrangements interindividuels, que ces derniers désignent par le terme de « petits services ». Normalement, certaines règles encadrent les prestations de services délivrées par les agents. Par exemple,

chaque éleveur a droit à un nombre limité de doses de certains taureaux afin de permettre à tous d'accéder à la « meilleure génétique ». Mais dans les faits, les inséminateurs n'hésitent pas à contourner ces règles afin d'arranger tel ou tel éleveur : en lui attribuant une dose à laquelle il n'a normalement pas accès, ou encore en réalisant gratuitement une prestation de service. Pour les inséminateurs, ces petits services constituent des aménagements nécessaires garantissant la collaboration et la satisfaction de l'éleveur.

Par ailleurs, comme nous l'avons indiqué, le rythme des tournées d'insémination est particulièrement soutenu durant la période hivernale. Les inséminateurs, souvent pressés, ne font que croiser les éleveurs. Aussi considèrent-ils qu'il est important de veiller à ne « pas passer tout le temps en coup de vent » et à engager de temps à autre la conversation avec l'éleveur. Il ne s'agit alors pas nécessairement de discuter du contenu technique du service. Les échanges quotidiens, assez courts, semblent plutôt porter sur des sujets généraux comme le sport ou les dernières manifestations agricoles dans la région, ou encore les cours des produits agricoles. D'après nos propres observations, les plaisanteries sont également souvent de mise. Ce sont là des pratiques de *sociabilité* (Simmel, 1917/1981), c'est-à-dire des échanges à caractère ludique ou plaisant, qui n'ont d'autre but que de faire vivre la relation pour elle-même. Si de tels échanges peuvent sembler *a priori* anodins, les inséminateurs considèrent cependant qu'ils participent directement d'une bonne entente avec les éleveurs et permettent souvent de prévenir certains conflits, en désamorçant les tensions (Hellec, 2007).

Les principes généraux de conduite édictés par les inséminateurs et qui viennent d'être présentés – "rendre service", "s'arrêter pour discuter" - ne sont pas des règles strictes qui dessineraient un rôle précis que les inséminateurs auraient à endosser. Au contraire, les inséminateurs insistent sur le fait qu'il est important de toujours "rester soi-même" avec les éleveurs, notamment lorsqu'ils font leurs débuts sur un secteur. Sur ce plan, les inséminateurs estiment que leurs origines agricoles constituent un atout : ils ont en effet hérité de certaines dispositions spécifiques au monde agricole, qui font partie intégrante de leur *habitus* (Bourdieu, 1980). Aussi affirment-ils qu'ils se sentent plutôt « à l'aise » avec les éleveurs. Si certains inséminateurs insistent sur la nécessité de distinguer les relations professionnelles des relations amicales, la plupart tendent cependant à établir des liens plus personnels avec certains éleveurs, à travers lesquels ils trouvent une forme de reconnaissance.

En dépit des efforts déployés pour les éviter, les inséminateurs ne sont jamais à l'abri de conflits avec les éleveurs, qui conduisent parfois à des remises en cause douloureuses. Quelques-uns affirment ainsi s'être sentis « trompés » voire « trahis » par des éleveurs avec lesquels ils pensaient travailler en toute confiance. Plus couramment, les agents évoquent le risque qu'il y a de « se faire bouffer » ou d'être traité en « esclave » par des agriculteurs peu respectueux ou trop exigeants. Ils doivent donc veiller à ne

pas *devenir serviteur* de ces derniers, menace qui concerne tous ceux dont le métier consiste à se mettre au service d'autrui (Jeantet, 2003). Il s'agit alors de trouver la juste distance avec les éleveurs, entre la proximité inévitablement induite par leur implantation durable sur un secteur géographique et le partage d'un fond culturel commun avec les éleveurs, d'une part, et la distanciation nécessaire à tout rapport professionnel, d'autre part.

Au final, les inséminateurs apparaissent en quelque sorte comme des éleveurs par procuration. C'est leur désir de rester immergé dans le monde agricole, de garder le contact avec les animaux d'élevage et avec les agriculteurs, qui les conduit vers ce métier singulier. Devenir inséminateur leur permet alors d'accéder à une identité sociale valorisante, fruit d'une *double transaction identitaire* réussie (Dubar 1992), à la fois sur le plan biographique, relatif à la cohérence des parcours individuels, et sur le plan relationnel, qui renvoie aux diverses formes de reconnaissance sociale.

Des éléments nouveaux viennent aujourd'hui fragiliser cette identité professionnelle. La baisse d'activité, qui risque d'être accentuée par l'ouverture à la concurrence, contraint en effet à repenser les services aux éleveurs tant dans leur forme que dans leur contenu. Pour les dirigeants des coopératives d'insémination, la suppression du monopole de leurs entreprises équivaut à un abandon de la mission de « service public » aux élevages qui leur avait été confiée par la loi sur l'élevage de 1966. Pour reprendre les termes qu'ils ont employés au cours de réunions publiques ou dans les débats que nous avons organisés, il ne s'agit alors plus de « diffuser le progrès génétique » mais d'aller « vendre l'insémination » aux éleveurs. C'est un véritable mot d'ordre, centré autour de la notion de commercial, qui se trouve ainsi adressé aux inséminateurs. Nous allons maintenant présenter les termes du débat qui opposent les agents d'un côté et les dirigeants des coopératives d'insémination de l'autre concernant la redéfinition des contours du métier d'inséminateur.

## **2 Redéfinir le professionnalisme des inséminateurs face aux exigences commerciales**

Comme nous avons pu l'observer, parfois à nos dépens, le mot d'ordre commercial a engendré un climat de tensions entre les représentants des salariés du personnel des coopératives d'insémination et les représentants des dirigeants au sein des instances nationales de la négociation collective. Ainsi, lorsque nous présentions l'avancée de nos travaux de recherche auprès de ces instances, le simple fait d'utiliser le terme de commercial provoquait des réactions particulièrement vives : les représentants syndicaux désapprouvaient publiquement notre travail, tandis que des dirigeants venaient nous féliciter après la réunion. Nos analyses ne cherchant ni à soutenir le mot d'ordre commercial, ni à la condamner, mais simplement à comprendre quels changements il recouvrait, les réactions des membres des coopératives nous semblaient alors excessives. Elles nous ont toutefois

permis de comprendre à quel point la notion de commercial cristallisait le conflit naissant entre salariés et dirigeants. Ceci pour souligner que l'implication directe du chercheur auprès d'une organisation est certes difficile à mener, la neutralité de notre démarche ne nous étant pas toujours reconnue, mais qu'elle donne lieu à des situations et à des observations qui contribuent directement à nourrir la recherche (Herreros, 2002).

Dans cette partie, nous allons d'abord présenter le contenu du mot d'ordre commercial, lequel contribue à soutenir une politique de changement organisationnel. Puis nous montrerons que la malléabilité de ce discours autorise des formes de réappropriation de la part des inséminateurs, mais que le nouveau modèle professionnel qui émerge ainsi reste relativement fragile.

## 2.1 Le mot d'ordre commercial ou la diffusion des normes managériales actuelles dans les coopératives d'insémination

La thématique du commercial est apparue dès le début des années 1990 dans le milieu des coopératives d'insémination. A cette époque, les premiers signes d'un ralentissement de l'activité d'insémination dans les élevages se faisaient sentir et quelques entreprises, présentées aujourd'hui comme des pionnières, ont engagé des actions dites commerciales pour y faire face. Ces actions étaient de différents ordres selon les coopératives : pour deux d'entre elles, il s'agissait principalement de prospecter les élevages allaitants pour y développer les services de l'insémination<sup>11</sup> ; dans une autre, une activité de vente de petit matériel d'élevage a été confiée aux inséminateurs en plus des prestations de service autour de la reproduction. Ces nouvelles activités confiées aux inséminateurs ont été accompagnées de réorganisations internes, portant principalement sur l'encadrement et la rémunération.

L'ouverture à la concurrence a donc conduit à accentuer un type de changement qui était déjà engagé dans certaines coopératives, et qui a été qualifié d'emblée de commercial. Le principal argument avancé pour justifier le mot d'ordre commercial renvoie au fait que l'éleveur serait désormais devenu un client *comme les autres*. Il est important de s'arrêter quelques instants sur cette manière de qualifier l'éleveur car le mode de désignation du destinataire d'un service définit directement le type de relation envisagé entre celui-ci et le prestataire de service (Ogien, 1986).

### 2.1.1 La posture commerciale : une représentation idéologique de la relation de service

La figure du client est aujourd'hui omniprésente dans les entreprises et les administrations. Sa mobilisation vise à induire des réorganisations et restructurations, soit en réponse à une dérégulation du marché, comme certains l'ont observé pour la banque (Cusin, 2002), EDF ou la Poste (Fixari

---

<sup>11</sup> L'insémination est une technique principalement utilisée en élevage laitier, pour des raisons liées aux techniques d'élevage. En 2005, les inséminations sur vaches de race bouchère ne représentaient que 15 % du nombre total d'inséminations réalisées en France.

et al., 1997), soit dans le but de rendre les services publics plus efficaces (Boussard et al., 2006). Elle prend cependant une forme singulière dans le cas des coopératives d'insémination, dans lesquelles les éleveurs sont propriétaires de l'entreprise. Pendant longtemps, ces derniers ont été perçus avant tout comme des « adhérents » par les dirigeants des coopératives, c'est-à-dire des êtres indifférenciés, impliqués dans la vie politique de leur entreprise. Les principes d'égalité de traitement et de mutualisation des coûts, qui sont à la base du mouvement de la coopération agricole, ont primé dans la définition du cadre du service de l'insémination. Par exemple, quelle que soit la taille de l'élevage et sa localisation géographique, l'agriculteur paye le même prix pour une insémination. Des quotas ont été mis en place pour les doses des meilleurs taureaux, afin que chacun puisse y avoir accès.

Or le contexte actuel conduit à remettre en cause la notion d'adhérent. Depuis plusieurs années, les dirigeants des coopératives observent des changements de comportement chez certains éleveurs, qu'ils interprètent comme une montée de l'individualisme. Parmi les indices de ce phénomène, ils mettent en avant la baisse de la participation des agriculteurs aux réunions de leur coopérative, ou la volonté exprimée par quelques-uns d'avoir un système de tarification du service tenant compte de situations particulières. En particulier, les éleveurs ayant qui ont des troupeaux de grande taille exigeraient des prix spéciaux lorsqu'ils ont plusieurs vaches à inséminer le même jour. Ils voudraient que le prix du déplacement de l'inséminateur soit distingué du prix de l'acte technique, ce qui reviendrait pour eux à payer moins cher le service. Pour les dirigeants, ce genre de demande conduit à remettre en cause l'un des fondements du mutualisme coopératif et à soutenir la nécessité d'une conception plus commerciale du service de l'insémination. L'ouverture à la concurrence tend alors à renforcer cette vision des choses. Elle entraîne en effet une *précipitation* : d'abord parce qu'elle condense un certain nombre de difficultés déjà présentes mais de façon latente et qui tiennent à l'évolution des comportements des éleveurs, et ensuite parce qu'elle accélère un processus de changement engagé dans certaines coopératives, et que les dirigeants veulent désormais mener à son terme en l'élargissant à l'ensemble des entreprises concernées.

Les inséminateurs étant les interlocuteurs directs des agriculteurs, c'est à eux qu'il revient de modifier leur attitude pour composer avec ces éleveurs devenus des clients. Il leur est donc demandé de devenir de véritables « technico-commerciaux », capables de convaincre les éleveurs d'utiliser toujours davantage les services de leur coopérative. Les dirigeants des coopératives reprochent en effet aux inséminateurs de manquer de professionnalisme dans leurs rapports avec les éleveurs. Ainsi, d'après les propos tenus par les cadres et les administrateurs au cours des réunions ou lors des entretiens, les agents seraient habitués à leur « train-train » et se contenteraient « d'attendre la coup de fil de l'éleveur ». Les relations « affectives » ou « copain-copain » qu'ils mettraient en place avec les éleveurs auraient parfois des conséquences négatives : non seulement

« l'inséminateur travaille [souvent] plus pour les éleveurs que pour sa coop » mais de plus, en cas de conflit, on assisterait parfois à des situations inextricables.

Pour surmonter ces problèmes, les dirigeants considèrent donc que les inséminateurs doivent adopter une attitude plus « commerciale » avec les éleveurs. Ils doivent notamment apprendre à maîtriser les principes de « l'écoute active », qui consiste à identifier rapidement les besoins et les attentes propres à chaque agriculteur ainsi que les arguments auxquels il sera le plus sensible. De plus, les dirigeants considèrent que les inséminateurs doivent se positionner comme des « partenaires incontournables » auprès des agriculteurs et devenir « le passage obligé de tout éleveur qui a une question ». Il s'agit ici de tirer davantage profit du fait que les inséminateurs sont les techniciens qui interviennent le plus fréquemment dans les élevages. S'ils ne sauraient répondre à toutes les interrogations des éleveurs, ils doivent néanmoins pouvoir mettre en relation ces derniers avec les personnes compétentes. Enfin, les dirigeants veulent que les inséminateurs aient la volonté de progresser constamment dans leur travail, de s'améliorer afin de développer le plus possible leur activité sur le secteur géographique dont ils sont responsables.

La posture commerciale ainsi définie par les dirigeants des coopératives présente un caractère idéologique, dans la mesure où elle reprend ainsi une large partie des normes managériales qui dominent actuellement le monde du travail (Boltanski, Chiapello, 1999). L'accent y est mis sur les qualités relationnelles, la capacité à se positionner comme nœud de réseaux sociaux et l'esprit de compétition. Cependant, la place des compétences techniques dans la posture commerciale fait l'objet de désaccords entre dirigeants. Alors que certains directeurs de coopératives se disent prêts à recruter des individus ayant une formation strictement commerciale (type BTS force de vente) pour aller prospecter de nouveaux élevages, la majorité des dirigeants et des cadres considèrent que les inséminateurs doivent avoir un bagage technique suffisant, gage de leur légitimité auprès des agriculteurs. Finalement, les observations réalisées au cours de l'opération des groupes de réflexion ont mis en évidence que le mot d'ordre commercial n'était pas monolithique. Pour autant, cela ne signifie pas qu'il s'agirait là de « paroles en l'air ». Au contraire, ce mot d'ordre tend à s'objectiver à travers l'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux dispositifs organisationnels, que nous allons maintenant aborder.

### 2.1.2 Les dispositifs de conversion au commercial

Différentes initiatives ont été envisagées par les dirigeants en vue d'amener les inséminateurs à adopter une attitude plus commerciale. A l'instar de Sylvie Monchatre (2004), qui s'est intéressée aux ouvriers sidérurgistes, on observe ainsi la mise en place d'un véritable dispositif de *conversion* (Deleuze, 1986) des inséminateurs au commercial dans les coopératives d'insémination. Pour augmenter leur activité sur leur secteur, ceux-ci sont incités de diverses manières à s'engager dans des actions de prospection

auprès d'éleveurs allaitants, d'une part, et dans des démarches de fidélisation<sup>12</sup> destinées aux éleveurs qui utilisent déjà les services de la coopérative, d'autre part. Des formations commerciales sont désormais organisées régulièrement afin de préparer les inséminateurs à ces nouvelles activités. Par ailleurs, les dirigeants estiment qu'il faut encadrer davantage les inséminateurs, en leur fixant des objectifs de progression et en les récompensant par des primes lorsque ces objectifs sont atteints. L'orientation plus commerciale du service induit donc un renforcement du suivi du travail de terrain des agents, via les outils informatiques<sup>13</sup> et la mise en place d'un système de rémunération lié aux résultats.

Les dirigeants se disent toutefois attachés à l'autonomie des inséminateurs, qu'ils considèrent comme « une force » de leurs entreprises. La majorité d'entre eux souhaitent donc s'appuyer sur les aptitudes d'auto-organisation des agents, en favorisant le travail de groupe. Pour permettre aux agents les plus motivés de s'investir pleinement dans les démarches commerciales, une proposition a été faite dans le milieu des dirigeants, sans avoir été mise en œuvre pour l'instant. Elle consiste à distinguer deux statuts différents pour le métier d'inséminateur, c'est-à-dire d'un côté, des techniciens de base qui assureraient principalement l'activité d'insémination, et d'un autre côté, des techniciens spécialisés, chargés du suivi de la clientèle et de l'appui technique dans des domaines spécifiques. Charge ensuite aux agents de s'arranger entre eux pour organiser le service sur le terrain. Au moment où nous avons effectué nos investigations de terrain, les propositions portant sur le système de rémunération et la différenciation de deux statuts étaient inscrites au programme de la renégociation de la convention collective, sur laquelle nous reviendrons rapidement à la fin de l'article.

Les changements organisationnels promus par les dirigeants contribuent finalement à mettre en place un nouveau type de contrôle managérial, qui porte sur l'engagement subjectif de l'individu et que Philippe Zarifian (2003) définit comme *un contrôle par modulation*. Celui-ci associe autonomie des salariés, surveillance à distance grâce au le système informatique et récompenses financières en cas de progression de l'activité. Restant libres de l'organisation quotidienne de leur travail, les inséminateurs sont en effet moins jugés sur leur capacité à endosser un rôle prescrit – la posture commerciale – que sur leur aptitude individuelle à développer leur secteur, ce qui implique une mobilisation personnelle forte. La logique du « toujours plus » dénoncée par nombre de sociologues (Gorz, 1988 ; Gaulejac, 2005) entre ainsi dans les coopératives d'insémination.

---

<sup>12</sup> Les démarches de fidélisation sont le plus souvent des systèmes d'attribution de points-cadeaux en fonction du montant des achats de services et de produits réalisés par l'éleveur à la coopérative.

<sup>13</sup> Le contrôle est alors assuré grâce à un système informatique centralisé permettant de suivre à distance et au jour le jour le travail réalisé par les inséminateurs sur le terrain, ceux-ci étant équipés d'ordinateurs portables.

Il apparaît donc important de bien distinguer les deux niveaux du mot d'ordre commercial, c'est-à-dire le discours actuel des dirigeants prônant un certain type de changement, d'une part, et les dispositifs mis en œuvre en vue d'induire ce changement, d'autre part. Nous l'avons indiqué, les éléments convoqués par les dirigeants pour justifier et caractériser le changement à mener dans leurs entreprises renvoient aux représentations idéologiques qui dominent le monde économique. Ce sont là des *croyances* managériales (Alter, 2000), dont les fondements sont certes discutables mais qui permettent aux dirigeants de donner sens à un contexte qui s'est durci et de s'engager dans l'action afin de faire face à des difficultés nouvelles. Si la posture commerciale est décrite avec forces détails par les dirigeants des coopératives, les changements envisagés au niveau de l'encadrement des inséminateurs ne conduisent toutefois pas à l'imposition d'un rôle déterminé. Ces derniers sont plutôt soumis à une obligation de résultats, restant partiellement libres sur la manière de les atteindre, comme nous allons maintenant le montrer.

## 2.2 L'émergence fragile d'une fonction de conseiller d'élevage

L'accent mis par les dirigeants sur le commercial conduit à redéfinir le cœur du professionnalisme des agents : désormais, leur travail ne se limite plus à effectuer des actes techniques portant sur la reproduction des animaux et la sélection des troupeaux, mais il inclut également la vente de services et de produits. Cet élargissement des missions confiées aux inséminateurs conduit à mettre en lumière une dimension de leur travail qui restait dans l'ombre, celle des relations avec les éleveurs. Ce sont tant leurs pratiques actuelles que les difficultés qu'ils rencontrent en la matière qui sont abordées dans les débats autour du thème du commercial. La défiance témoignée par les inséminateurs à l'égard de la posture commerciale s'explique alors par le rejet de ce qui est considéré comme une intrusion de la hiérarchie dans un domaine qui était jusque-là laissé à leur discrétion. Mais cette défiance donne lieu à une critique plus générale de la posture commerciale, dont les arguments relèvent à la fois d'un souci d'efficacité du service et de considérations morales, portant sur le rapport à autrui.

### 2.2.1 Du commercial au conseiller d'élevage

C'est à l'occasion des formations commerciales organisées dans le cadre de la formation continue, et auxquelles les inséminateurs sont obligés de participer, que ces derniers se trouvent confrontés pour la première fois de manière directe aux nouvelles exigences de vente. Tant dans les entretiens que dans leur groupe de travail, les inséminateurs se sont montrés assez critiques à l'égard du contenu de ces formations. Ils assimilent la posture commerciale proposée par les formateurs à une entreprise de séduction, voire de manipulation des éleveurs, dont le seul but serait de les forcer à acheter des services ou des produits sans se préoccuper de leurs besoins réels. Or pour les agents, une telle attitude n'est guère tenable : non seulement ils estiment que les éleveurs ne se laissent pas si facilement convaincre, mais ils craignent le « retour de manivelle ». En effet, ils considèrent que si l'éleveur n'est pas véritablement satisfait de son achat, il

n'hésitera pas à en faire part à l'inséminateur, ce qui peut nuire à la bonne marche du service de l'insémination.

Les inséminateurs rejettent donc les normes de comportement diffusées au cours des formations commerciales. Néanmoins, ils ne sont pas réfractaires aux activités de vente en tant que telles. Ils sont au contraire plutôt coutumiers du jeu de la négociation commerciale. Il y a peu de temps encore, ils étaient chargés de l'encaissement des prestations réalisées dans les élevages<sup>14</sup>. Dans certaines coopératives, ils vendent depuis longtemps des minéraux, ce qui leur assure un complément de revenu. Enfin, on observe que dans les coopératives dites pionnières, les agents se sont largement engagés dans les démarches commerciales en vue d'augmenter leur activité sur leur secteur.

De fait, la perspective d'une rémunération supplémentaire apportée par les activités commerciales exerce un attrait important sur les agents, et ce d'autant plus qu'ils sont directement confrontés à la baisse de l'activité d'insémination. Celle-ci se traduit par un agrandissement de leurs secteurs, et donc par un allongement des distances à parcourir pour assurer le service de l'insémination. Par ailleurs, les inséminateurs témoignent d'un durcissement des relations avec certains éleveurs, qui se montrent particulièrement exigeants et avec lesquels les conflits sont difficiles à éviter. Ces éléments contribuent à renforcer le sentiment de solitude, voire d'isolement, éprouvé par certains agents dans leur travail quotidien. Les démarches commerciales sont alors considérées par une partie des inséminateurs comme un moyen de surmonter leurs difficultés actuelles, en renforçant leur présence dans les élevages. Toutefois, que ce soit au cours des entretiens ou auprès de leurs pairs dans le groupe de travail, l'expérience du démarchage et de la vente dont certains d'entre eux rendent compte se révèle assez différente des préconisations données par les formateurs en techniques commerciales.

C'est en s'investissant dans des activités de conseil technique que les inséminateurs parviennent à convaincre les éleveurs d'utiliser davantage les services et produits de leur coopérative. Ainsi, un agent qui a augmenté l'activité d'insémination sur son secteur explique qu'il faut du temps avant qu'un éleveur décide de modifier le mode de reproduction de son troupeau. En général, les démarches de prospection ne sont pas concluantes dès la première visite et il faut parfois passer plusieurs années de suite chez un éleveur avant de le décider à recourir à l'insémination. Au cours de ces visites, l'inséminateur apprend à connaître le fonctionnement de l'élevage tandis que l'éleveur cherche à s'assurer des compétences techniques et de l'honnêteté de ce dernier. Pour établir et maintenir un rapport de confiance, les inséminateurs ont donc défini un cadre éthique à l'intérieur duquel l'activité commerciale est acceptable. Ce cadre suppose un affichage clair des tarifs, et non pas le « prix à la tête du client » comme le pratiqueraient

---

<sup>14</sup> Depuis une dizaine d'années se développent les systèmes de prélèvement automatique sur les comptes bancaires des éleveurs, afin de faciliter la gestion des paiements.

certains vendeurs de doses. Il implique surtout une information précise de l'éleveur quant au produit ou au service qu'il achète, le souci de répondre à ses besoins spécifiques et non pas « vendre pour vendre ».

Comme le soulignent les inséminateurs, les activités de conseil reposent donc sur des compétences techniques différentes de celles requises pour effectuer les actes techniques en matière de reproduction animale. Il est moins question de savoir-faire manuels que de la capacité à établir un diagnostic de l'élevage, en vue d'identifier les besoins en matière de génétique mais aussi les contraintes qui limitent le recours à l'insémination. C'est pourquoi les inséminateurs estiment que des formations à contenu technique sont plus pertinentes que les formations commerciales pour les aider à trouver les arguments à même de convaincre les éleveurs de recourir davantage à leurs services. Pour les inséminateurs comme pour d'autres agents soumis à l'injonction à vendre (Piaud, 2002), le rôle de conseiller permet donc d'articuler travail technique et travail commercial, mais aussi d'intégrer les exigences de rentabilité du service tout en conservant une certaine éthique professionnelle.

### 2.2.2 Une négociation collective focalisée sur la question de la rémunération

L'activité de conseil entraîne un rapport différent au travail, qui passe par un investissement personnel plus important. Les inséminateurs qui ont une certaine expérience des démarches commerciales soulignent le fait qu'elles sont fortement consommatrices de temps. Il faut être plus disponible auprès des éleveurs, mais aussi se tenir régulièrement informé de l'actualité technique afin de maintenir un niveau suffisant de connaissances dans le domaine de la reproduction et de la génétique bovines. Parallèlement, les inséminateurs doivent continuer à réaliser les tournées d'insémination, ce qui limite le temps consacré aux discussions avec les éleveurs et à la veille technique. Aussi estiment-ils que de nouvelles formes d'organisation du travail sont nécessaires pour leur permettre de s'investir pleinement dans des fonctions de conseil.

Les réorganisations envisagées par les dirigeants pour mener à bien le tournant commercial de leurs entreprises ne répondent pas véritablement aux préoccupations des inséminateurs. Elles visent avant tout à inciter ces derniers à augmenter leur activité, via la fixation d'objectifs et les promesses de gains financiers, et non à leur fournir les ressources nécessaires pour mener les démarches commerciales. La proposition de segmentation du métier contribue à renforcer le contrôle par *modulation*, en laissant les inséminateurs s'organiser entre eux, au sein de petites équipes associant techniciens de base et spécialistes, pour assurer la continuité du service de l'insémination sur leur secteur, tout en cherchant à le développer. La menace qui pèse sur les inséminateurs est alors celle d'un *déficit de régulation* (Alter, 2000), le manque d'encadrement des démarches commerciales risquant de conduire à une incapacité à agir.

Les syndicats du personnel ne se sont pas davantage penchés sur les moyens à mettre en place pour soutenir l'engagement des inséminateurs dans des activités commerciales. Au niveau des instances nationales de la négociation collective, les responsables syndicaux ont adopté une position de rejet systématique de la notion même de commercial, et ce pour deux raisons. Tout d'abord, la proposition de segmentation du métier a soulevé une vive hostilité, les responsables syndicaux y voyant une dévalorisation du métier pour la majeure partie des agents au profit d'une petite élite. D'après eux, seule une minorité d'inséminateurs, parmi ceux qui sont les plus enclins à s'investir activement dans les démarches commerciales, pourraient accéder au titre de technicien spécialisé, les autres risquant d'être relégués à un rôle subalterne de « pousse-paillettes ». Nous l'avons indiqué, il existe déjà des possibilités de spécialisation pour certains inséminateurs, qui bénéficient alors d'une rémunération supplémentaire. Cependant, jusqu'à présent, ce type de différenciation entre agents n'a pas été institutionnalisé de manière formelle au niveau de la convention collective des salariés de la branche insémination animale. C'est l'unité du groupe professionnel que les dirigeants syndicaux veulent ainsi défendre, mais aussi la figure du « salarié indépendant ». Or à leurs yeux, les exigences commerciales constituent une atteinte à l'autonomie des inséminateurs, et c'est la seconde raison pour laquelle ils s'y opposent fermement.

En adoptant cette position de refus, les dirigeants syndicaux nationaux passent sous silence certaines évolutions de conditions de travail, et notamment celles qui touchent aux relations avec les éleveurs, mais aussi les pratiques de conseil développées par certains agents afin d'augmenter leur activité sur leur secteur. Comme l'a montré Valérie Boussard (2004), la rhétorique mobilisée par un groupe professionnel peut ainsi ignorer tout un pan de la réalité du travail des membres de ce groupe, quitte à nier certaines difficultés qu'ils rencontrent. Dans le cas des inséminateurs, la défense coûte que coûte de l'autonomie par le collectif s'apparente alors à une préservation d'un quant à soi, au risque de laisser les agents sombrer dans l'isolement. Au final, au cours de la renégociation de la convention collective, les discussions entre représentants du personnel et ceux des dirigeants des coopératives d'insémination se sont focalisées sur les seules questions de rémunération. Dans une ambiance souvent très tendue, les responsables syndicaux ont ainsi tenté de restreindre la part des primes soumises à l'atteinte d'objectifs. L'évolution du contenu des activités des agents, et plus particulièrement la gestion des rapports avec les éleveurs, n'a pas fait quant à elle l'objet d'un véritable débat.

Ainsi, le mot d'ordre commercial constitue autant une contrainte nouvelle pour les inséminateurs qu'une opportunité pour investir de nouvelles activités professionnelles, l'exigence de vente étant intégrée à travers une fonction de conseil dans le domaine de la reproduction et de la génétique bovines. Mais tant du côté des syndicats du personnel que de celui des dirigeants des coopératives, l'activité de conseil peine à être reconnue

comme une forme légitime d'exercice du métier d'inséminateur. Finalement, si à un niveau individuel, les inséminateurs font montre de leur capacité de réappropriation des normes managériales, elle n'engendre pas un mouvement de professionnalisation du métier, faute d'être suffisamment soutenue par l'organisation et le groupe professionnel.

### **Conclusion :**

Le cas concret qui vient d'être traité appartient à un monde professionnel méconnu par les sociologues, celui des activités agricoles. La grande majorité des recherches portant sur le monde du travail s'intéressent plutôt à des entreprises de grande taille ou à des administrations publiques et parapubliques. L'étude approfondie d'autres types d'organisations permet pourtant d'apporter un éclairage à la fois plus nuancé et plus complexe sur les évolutions qui touchent notamment l'autonomie des individus au travail et l'élaboration de communautés professionnelles.

Mais pour pouvoir poser un regard aiguisé sur ces sujets, encore est-il nécessaire de mobiliser différents outils méthodologiques. La démarche que nous avons suivie associe observation *in situ*, entretiens compréhensifs, enquête organisationnelle et animation de groupes de travail. On pourrait nous reprocher d'avoir créé une situation artificielle à travers les groupes de travail, mais comme le souligne François Dubet (1990), toute situation d'enquête sociologique n'est-elle pas en elle-même artificielle ? La position de recherche-intervention que nous avons adoptée a engendré des situations difficiles de confrontation avec les acteurs de terrain, comme nous l'avons montré. Cependant, les débats qui se sont tenus dans les groupes de travail ont conduit à revisiter les entretiens et à affiner les analyses qui en ressortaient. Ainsi, le mot d'ordre commercial conduit à l'instauration d'une *domination douce* (Courpasson, 1997) : tout en étant restant critiques à l'égard du mot d'ordre commercial et des dérives qu'il engendre, les inséminateurs sont de fait obligés de s'engager dans les activités de vente s'ils veulent évoluer dans leur carrière. Plus précisément, la contrainte qui s'exerce sur les individus renvoie à l'injonction qui leur est faite d'assumer la responsabilité entière de leur travail alors même que leurs moyens d'action se trouvent en réalité restreints (Martuccelli, 2004). Paradoxalement, en se réfugiant dans une posture de rejet du mot d'ordre commercial, le groupe professionnel contribue à l'instauration de cette forme de domination. Il ne permet pas une montée en généralité des critiques et des détournements qui se profilent pourtant chez les inséminateurs, dans le cadre de l'exercice quotidien du métier. Fort de ce constat, il apparaît plus que jamais nécessaire d'explorer les capacités critiques des individus, en vue d'instruire une critique argumentée, ancrée sur la réalité vécue des individus, de l'idéologie managériale (Boltanski, Chiapello, 1999).

### **Références :**

Alter, N., 2000. *L'innovation ordinaire*. PUF, Paris.

- Bakhtine, M., 1977. *Le marxisme et la philosophie du langage*. Minuit, Paris.
- Bernoux, P., 1998. Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs ? *Sociologie du travail*, 40 (3), 393-405.
- Boltanski, L., Chiapello, E., 2001. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, Paris.
- Boltanski, L., Thévenot. (Ed.), 1989. *Justesse et justice dans le travail*. Cahiers du CEE-PUF, Paris.
- Boltanski, L., Thévenot, L., 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard, Paris.
- Bourdieu, P., 1980. *Le sens pratique*. Minuit, Paris.
- Bourdieu, P., 1996. La double vérité du travail. *Actes de la recherche en sciences sociales*. 114, 89-90.
- Boussard V., 2004. *La négation de nouvelles pratiques professionnelles par la rhétorique professionnelle : une question de territoires. Le cas des techniciens-conseils des Caisses d'Allocations Familiales*, Conférence interne RC 52, AIS, 2004, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.
- Boussard, V., Loriol, M., Caroly, S., 2006. Catégorisation des usagers et rhétorique professionnelle. Le cas des policiers sur la voie publique. *Sociologie du travail*. 48 (2), 209-225.
- Courpasson, D., 1997. Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale. *Sociologie du travail*. 37 (1), 39-61.
- Crozier, M., Friedberg, E., 1977. *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Seuil, Paris.
- Cusin, F., 2002. Les figures du client bancaire et ses relations paradoxales à la banque. Entre confiance, méfiance et défiance. *Sciences de la société*. 56, 115-131.
- Deleuze, G., 1986. *Foucault*. Minuit, Paris.
- Dubar, C., 1992. Formes identitaires et socialisation professionnelles. *Revue française de sociologie*, 33 (4), 505-529.
- Dubet, F., 1990. Action et autoréflexion. Le débat rationnel avec les acteurs comme méthode d'analyse de l'action. *Raisons pratiques*, 1, 171-193.
- Durand, J.-P., 2004. *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*. Le Seuil, Paris.
- Evetts, J., 2003. The Sociology of Professional Groups: New Questions and Different Explanations. *Savoir, Travail et Société*, 1 (1), 33-58.
- Fixari, D., Nobre de Morais, A.-P., Pallez., F., 1997. De l'usager au client: une approche des transformations du travail. L'exemple de la Poste. *Education permanente*. 130 (1), 77-85.

- Foucault, M., 1975. *Surveiller et punir*.
- Fournier, V., 1999. The appeal to « Professionalism » as a Disciplinary Mechanism. *Sociological review*, 47 (2), 280-307.
- Freidson, E., 2004. *Professionalism. The Third Logic*. Polity, London.
- Friedberg, E., 1993. *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Seuil, Paris.
- Gadrey, J., 1994. Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociologie du travail*, 36 (3), 381-389.
- Gaulejac (de), V., 2005. *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Seuil, Paris.
- Gorz, A., 1988. *Métamorphose du travail, quête de sens, critique de la raison économique*. Galilée, Paris.
- Hellec, F., 2009. Des formes méconnues de conseil aux agriculteurs. L'exemple de l'inséminateur de bovins. In: Auricoste, C., Compagnone, C., Lémery, B., (Ed.), *Conseil et développement en agriculture. Quelles nouvelles pratiques?* Editions Quae INRA/Educagri, Paris-Dijon.
- Hellec, F., 2008. *La reconfiguration d'un métier de service face à l'injonction commerciale. Le cas de l'inséminateur de bovins*. Thèse de l'Agro Paris Tech.
- Hellec, F., 2007. La place de la sociabilité dans la relation de service. L'exemple des inséminateurs de bovins. In C. Caron et G. Gaglio (dir.), *L'organisation à l'épreuve. Autour du temps, de la sociabilité, de la rationalité et du métier*. PUR, Rennes, 127-144.
- Herreros, G., 2002. *Pour une sociologie d'intervention*. Erès, Ramonville Saint-Agne.
- Hughes, E. C., 1996. *Le regard sociologique*. Paris, Editions EHESS.
- Jeanet, A., 2003. "A votre service!" La relation de service comme rapport social. *Sociologie du travail*, 45 (2), 191-209.
- Le Goff, J.-P., 1992. *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*. La Découverte, Paris.
- Martuccelli, D., 2004. Figures de la domination. *Revue française de sociologie*. 45-3, 469-497.
- Mauss, M., 1950/1985. *Sociologie et anthropologie*. PUF, Paris.
- Monchatre, S., 2004. De l'ouvrier à l'opérateur: chronique d'une conversion. *Revue française de sociologie*. 45 (1), 69-102.
- Muller, P., 1984. *Le technocrate et le paysan*. Editions ouvrières, Paris.
- Ogien, A., 1986. L'ordre de la désignation. Les habitués dans les services hospitaliers. *Revue française de sociologie*. 37 (1), 29-46.
- Osty, F., 2003. *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. PUR, Rennes.

- Paradeise, C., 1985. Rhétorique professionnelle et expertise. *Sociologie du travail*, (1), 17-31.
- Peneff, J., 1997. Le travail du chirurgien: les opérations à coeur ouvert. *Sociologie du travail*, (3), 265-296
- Piaud, F., 2002. Vendeurs ou conseillers? Les agents d'accueil à France Télécom. In: Piotet, F. (Ed.), *La révolution des métiers*. PUF, Paris.
- Pluinage, J., 1991. Une loi d'exception: la loi sur l'élevage et son application. *Economie rurale*. 204, 35-40.
- Piotet, F. (Ed.), 2002. *La révolution des métiers*, PUF, Paris.
- Reynaud, J.-F., 1988. Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29 (1), 5-18.
- Simmel, G., 1908/1999. *Sociologies: études sur les formes de la socialisation*. PUF, Paris.
- Terssac (de), G., 1992. *L'autonomie dans le travail*. PUF, Paris.
- Touraine, A., 1978. *La voix et le regard*. Seuil, Paris.
- Vissac, B., 2002. *Les vaches de la république. Saisons et raisons d'un chercheur citoyen*. Paris, INRA.
- Zarifian, P., 2003. *A quoi sert le travail ?* Paris, la Dispute.