



**HAL**  
open science

# Les Centres d'Économie Rurale et le conseil technique aux agriculteurs : une analyse des pratiques mises en oeuvre

Joris Deville

► **To cite this version:**

Joris Deville. Les Centres d'Économie Rurale et le conseil technique aux agriculteurs : une analyse des pratiques mises en oeuvre. Sciences du Vivant [q-bio]. 2012. hal-02806887

**HAL Id: hal-02806887**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02806887>**

Submitted on 6 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.

Spécialité « Agronomie »

Spécialisation « Agriculture, Territoires, Développement »

## Mémoire de fin d'études

Formation Ingénieur AgroSup Dijon  
Formation Initiale

# Les Centres d'Économie Rurale et le conseil technique aux agriculteurs : une analyse des pratiques mises en œuvre

Stage réalisé du 15/03 au 25/08/2012

**Joris DEVILLE**

3<sup>ème</sup> année

Claude COMPAGNONE  
Tuteur Pédagogique

Florence HELLEC  
Maître de stage

INRA – Unité ASTER (Agrosystèmes Territoires Ressources)  
662, rue Louis BUFFET 88 500 MIRECOURT

**2012**



*« Les jours qu'il ne la voit point, il n'est pas oisif et sédentaire. Ces jours-là c'est Émile encore : il n'est point du tout transformé. Le plus souvent, il court les campagnes des environs, il suit son histoire naturelle ; il observe, il examine les terres, leurs productions, leur culture ; il compare les travaux qu'il voit à ceux qu'il connaît ; il cherche les raisons des différences : quand il juge d'autres méthodes préférables à celles du lieu, il les donne aux cultivateurs ; s'il propose une meilleure forme de charrue, il en fait faire sur ses dessins : s'il trouve une carrière de marne, il leur en apprend l'usage inconnu dans le pays ; souvent il met lui-même la main à l'œuvre ; ils sont tout étonnés de lui voir manier leurs outils plus aisément qu'ils ne font eux-mêmes, tracer des sillons plus profonds et plus droits que les leurs, semer avec plus d'égalité, diriger des ados avec plus d'intelligence. Ils ne se moquent pas de lui comme d'un beau diseur d'agriculture : ils voient qu'il la sait en effet. » Rousseau, Émile, Livre IV*

*« J'aime les paysans, ils ne sont pas assez savants pour raisonner de travers. » Montesquieu*

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Florence HELLEC pour son accompagnement tout au long de ce stage. Par vos conseils avisés et vos remarques constructives, vous avez su m'aiguiller dans mon travail et m'orienter vers le choix des bonnes méthodes à adopter. Grâce à vous, ce stage a été un élément capital de ma formation d'ingénieur et m'a apporté des acquis qui me seront utiles pour la suite.

Je tiens aussi à remercier Claude COMPAGNONE pour son accompagnement lors de la rédaction de ce mémoire mais aussi pour avoir su m'aiguiller dans le choix de ce stage.

Je souhaite aussi saluer les différents membres du réseau CARPE dont j'ai pu faire la rencontre et qui ont su m'éclairer dans mes analyses afin d'améliorer le contenu de mon travail.

Bien sûr, ce travail n'aurait pu avoir lieu sans la coopération de l'ensemble des personnes avec qui j'ai pu m'entretenir lors de mes enquêtes, dont les entretiens forment la moelle de ce rapport. Je remercie donc l'ensemble du personnel des CER enquêtés, et tout particulièrement Jean-Philippe.

Mes pensées vont également vers l'ensemble de l'équipe de l'INRA de Mirecourt qui m'a accueilli avec sympathie et bonne humeur. « Chikran jaziran », merci en particulier aux deux autres gardiens du temple, Salah Eddine et El Hadi, pour tous les moments passés ensemble. « Bsahtek ! »

Enfin, je voudrais remercier ma famille et mes amis, Marmotte, Clara, Poupi, « La Secte » et pièces rattachées, et toutes les personnes, de Dijon ou d'ailleurs, qui se reconnaîtront à lecture de ces quelques lignes, et grâce à qui ces mois de stage auront avant tout été des moments de vie.

## Résumé

Le conseil technique est un domaine d'importance stratégique pour le développement de l'agriculture. S'il a été sous contrôle de l'État et de la profession agricole lors de la cogestion, de nouveaux acteurs sont apparus dès les années 1980, complexifiant le paysage du conseil technique aux agriculteurs.

Ce travail s'inscrit dans le cadre des recherches du réseau CARPE qui visent à étudier les pratiques de conseil technique de ces nouveaux acteurs, en s'intéressant aux CER, centres de gestion et de comptabilité pour agriculteurs. Par le biais d'une démarche inductive et qualitative, fondée sur l'analyse de discours d'enquêtés de ces structures, cette étude a pour objectifs de décrire l'organisation des CER qui dispensent du conseil technique ainsi que les pratiques concrètes de leurs agents.

Dans chaque structure enquêtée, les prestations de conseil technique impliquent une sélection du public bénéficiaire : le conseil technique du CER se destine avant tout aux agriculteurs dynamiques et performants, qui se tournent petit à petit vers une posture de chef d'entreprise et « d'agri-manager ».

Les conseillers alternent les phases de « backoffice », propices à l'autoformation et à la préparation des réunions, avec les phases de « frontoffice », en face à face avec les agriculteurs, où ils alternent entre une posture de conseiller-animateur et une posture de conseiller-expert.

Ce travail amène ensuite à vouloir mieux comprendre les relations politiques et les différentes tensions entre les OPA du conseil afin d'avoir un portrait plus fin de la réalité actuelle du conseil technique aux agriculteurs.

**Mots clés :** conseil technique, métier, posture, CER.

**Thème :** sociologie, économie, méthode et outils

## Abstract

Technical advice is a field of strategic importance to the development of agriculture. If it was under the control of both government and the agricultural profession during the co-management, new actors have appeared in the 1980s, complicating the landscape of technical advice to farmers.

This work is a part of the researches of CARPE network that aims to study the technical advisory practices of these new actors by focusing on the "CER", centers of management and accounting for farmers. Through an inductive and qualitative way, based on analysis of respondents' discourse in these structures, this study aims to describe the organization of CER which practices technical advice and actual practices of their agents.

In each structure, technical advisory services involve a selection of the public: the technical advice of the CER is intended primarily to dynamic and performing farmers which are turning gradually into a position of businessmen and "agri -manager " .

Advisory officers alternate between periods of "back office" conducive to self-study and to the preparation of meetings, and periods of "front office" face to face with farmers, where they alternate between a posture of an animator and posture of the expert.

Then this work leads to want to better understand the relationships and the various political tensions between the OPA in order to draw more precisely the current reality of technical advice to farmers.

**Keywords:** technical, business, posture, CER.

**Subjects:** sociology, economics, methods and tools

# Sommaire

REMERCIEMENTS .....	3
RÉSUMÉ .....	4
ABSTRACT .....	4
SOMMAIRE .....	5
TABLE DES FIGURES ET DES ILLUSTRATIONS .....	6
TABLE DES ANNEXES .....	6
TABLE DES SIGLES ET ACRONYMES .....	7
INTRO.....	8
<b>PARTIE 1 : CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET CADRE D'ANALYSE.....</b>	<b>9</b>
I.    LE CONSEIL TECHNIQUE AUX AGRICULTEURS.....	9
a) <i>Les « acteurs » au cœur de la définition du conseil en agriculture.....</i>	9
b) <i>Le conseil agricole en France depuis les années 1950 : une histoire mouvementée .....</i>	10
c) <i>Le réseau CARPE : vers une étude des nouveaux acteurs du conseil .....</i>	12
II.   LES CENTRES D'ÉCONOMIE RURAUX .....	13
a) <i>Des centres de gestion pour les agriculteurs.....</i>	13
b) <i>Influence croissante et mise en place du réseau CER France .....</i>	14
III.  PROBLÉMATIQUE : ANALYSER LA PRATIQUE D'UN MÉTIER AU SEIN D'UNE ORGANISATION PRÉCISE.....	15
IV.   MÉTHODOLOGIE .....	17
<b>PARTIE 2 : ANALYSE ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>19</b>
I.    ÉCLAIRAGE : LES STRUCTURES ENQUÊTÉES .....	19
1. <i>La zone d'enquête .....</i>	19
2. <i>Les CER enquêtés.....</i>	19
3. <i>Les offres de conseil proposées .....</i>	22
4. <i>Personnel enquêté.....</i>	22
II.   LIBÉRALISATION DU CONSEIL AUX AGRICULTEURS : L'INFLUENCE D'UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL .....	24
1. <i>Les partenariats historiques du CER 50 .....</i>	24
2. <i>La concurrence des OPA sur le domaine du conseil technique et ses conséquences.....</i>	25
3. <i>L'importance des réseaux pour la mise en place du conseil.....</i>	29
<b>PARTIE 3 : LA PRATIQUE DU CONSEIL TECHNIQUE DANS LES CER .....</b>	<b>31</b>
I.    LA PERCEPTION DU PUBLIC CIBLE DU CONSEIL TECHNIQUE : COMPRENDRE LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DES CER. ....	31
1. <i>CER 50 : un conseil d'optimisation pour les chefs d'entreprise. ....</i>	31
2. <i>ARAD<sup>2</sup> : une technique pointue au service de l'innovation.....</i>	35
II.   PRATIQUER LE CONSEIL AU QUOTIDIEN .....	38
1. <i>Les conseillers, des experts aux missions variées .....</i>	38
2. <i>Gérer le groupe : le conseiller-animateur.....</i>	39
3. <i>L'expert technique en conseil individuel.....</i>	42
III.  COMPÉTENCES DES CONSEILLERS ET EXIGENCES DU MÉTIER.....	43
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>49</b>

## Table des figures et des illustrations

<i>Figure 1 Organigramme au 16/06/2012 du conseil national des CER (source: site internet de CER France)</i>	14
<i>Figure 2 La région enquêtée: la Normandie (source: vacances-famille.net)</i>	19
<i>Figure 3 Les agences du CER 50 (sur carte de Google Maps)</i>	20
<i>Figure 4 Organigramme du groupe CER Manche (source : manuel qualité 2011)</i>	20

## Table des annexes

**Annexe 1 :** Guide d'entretien utilisé lors des enquêtes auprès des agents CER.

**Annexe 2 :** Les prestations de conseil technique des CER enquêtés.

**Annexe 3 :** Documents de synthèse du conseil technique individuel du CER 50.



## Table des sigles et acronymes

AGC	: Association de Gestion et de Comptabilité
ANDA	: Association Nationale pour le Développement Agricole
ARAD <sup>2</sup>	: Atelier Régional d'Agronomie et de Développement Durable
CARPE (réseau)	: Conseil technique aux Agriculteurs : Rôle et Pratiques des organismes Économiques
CER	: Centre d'Économie Rural
CER 50	: CER agence de la Manche
CIRAD	: Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le développement.
CETA	: Centre d'Études Techniques Agricole
CNASEA	: Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles
CN CER	: Conseil National du Réseau CER France
FNSEA	: Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles
GVA	: Groupements de Vulgarisation Agricole
IFRS	: International Financial Reporting Standards
INRA	: Institut National de la Recherche Agronomique,
JA	: Jeunes agriculteurs (Syndicat)
LOA	: Loi d'Orientation Agricole
LISTO (INRA)	: Laboratoire de recherche sur les Innovations Socio-Techniques et Organisationnelles en agriculture
OEC	: Ordre des Experts Comptables de France
OPA	: Organisation Professionnelle Agricole
PAC	: Politique Agricole Commune
SUAD	: Service d'utilité Agricole et de Développement

## Intro

Ce travail s'intéresse aux services de conseil technique aux agriculteurs mis en place par les CER, qui sont des centres de gestion et de comptabilité des milieux ruraux, initialement créés pour les agriculteurs. Le terme « conseil » renvoi à un acte immatériel, un avis, une recommandation donnée par quelqu'un à quelqu'un d'autre « pour le diriger dans sa conduite, dans ses actes » (Larousse, 2012). Le conseil s'appuie sur une opinion, établie par rapport à des données objectives qui servent de références (un conseil est justifié). En agriculture, le terme de conseil englobe donc toutes les situations où un conseiller interagit avec un ou plusieurs agriculteurs. Lorsque le conseil traite des méthodes et des savoir-faire employés, il est qualifié de conseil technique.

Le conseil a toujours été présent en agriculture en guidant les agriculteurs dans l'exercice de leur métier. Il est devenu, au fil des époques, un métier à part entière : les conseillers d'aujourd'hui sont des professionnels. Parce qu'il oriente les pratiques et les productions agricoles, il est rapidement devenu un secteur clé et a fait l'objet d'une grande attention de la part de nombreux acteurs, surtout depuis l'après guerre. En France, la représentation de la profession agricole a très vite voulu prendre en main ce conseil stratégique, avec le soutien et sous le contrôle de l'État. Cependant, depuis les années 1980 apparaissent de nouveaux acteurs dans le domaine du conseil en agriculture : le conseil se libéralise, on assiste à une reconfiguration du champ du conseil, couplée d'une marchandisation (le conseil devient payant pour les agriculteurs).

Le conseil en agriculture a fait l'objet de nombreux travaux de recherche. Néanmoins, ceux-ci s'intéressent en très grande majorité aux Chambres d'Agriculture, acteurs historiques du conseil depuis les années 1950. Pour palier à ce manque de données quant à la reconfiguration du champ du conseil, deux sociologues, Claude COMPAGNONE et Frédéric GOULET, ont décidé de créer un réseau de chercheurs travaillant sur les nouveaux acteurs du conseil : le réseau CARPE. Différents travaux ont été menés par ce réseau, l'objectif étant d'obtenir une vision claire des acteurs engagés aujourd'hui dans le conseil technique aux agriculteurs et de définir leur rôle ainsi que leurs pratiques, afin de mieux comprendre la façon dont l'agriculture française est orientée. Le travail effectué et présenté dans ce mémoire s'insère dans l'ensemble des travaux réalisés par le réseau CARPE en ciblant un acteur économique particulier : les CER.

Dans un premier temps, nous allons revenir sur le contexte global qui a amené la création de cette étude. Nous décrirons alors plus en détail ce qu'est le conseil technique aux agriculteurs, ce que sont les CER puis nous focaliserons sur notre problématique de travail et la méthodologie d'enquête employée.

Dans un second temps nous présenterons les résultats de cette étude en deux parties. D'abord nous nous intéresserons aux structures qui ont été enquêtées, leur organisation, ainsi que leur place dans l'environnement concurrentiel des OPA. Puis nous nous focaliserons sur la pratique du conseil par les agents CER, sur leurs manières de concevoir ce conseil et sur la posture à adopter par les conseillers.

## Partie 1 : Contexte de l'étude et cadre d'analyse

Dans cette partie nous allons nous intéresser au contexte global qui a conduit à la mise en place de notre étude. Nous nous intéresserons d'abord à l'histoire du conseil technique aux agriculteurs, puis nous nous focaliserons sur les CER et leur organisation. Enfin nous exposerons l'élaboration de la problématique de travail, suivie de la méthodologie employée.

### I. Le conseil technique aux agriculteurs

#### a) Les « acteurs » au cœur de la définition du conseil en agriculture

Avant toute chose, il est important de préciser ce que l'on définit comme étant le conseil technique aux agriculteurs.

Tout d'abord, on peut partir d'une définition générale du mot « conseil » qui s'applique au domaine agricole : il s'agit « *d'un avis, [une] indication donnés à quelqu'un par quelqu'un d'autre pour le diriger dans sa conduite et dans ces actes ; une [recommandation]* » ([dictionnaire Larousse, 2012](#)). On voit donc que le conseil est le produit d'une interaction entre un « conseiller » qui fournit le conseil à un « conseillé ». Il se rapproche d'une recommandation plutôt que d'un ordre puisque le « conseillé » n'est pas obligé de suivre ce que lui dit le « conseiller ». Néanmoins, cette définition place le conseil comme un élément plutôt directif, le but étant bien de guider, de « diriger » le conseillé. On comprend aussi que le conseil, immatériel, dépend étroitement de la situation dans laquelle il est créé et des acteurs de sa création : le conseil est un avis de la part du « conseiller », il lui est donc propre et unique. Néanmoins cet avis ne se fait pas uniquement selon la volonté et l'opinion du « conseiller », il est aussi réfléchi par rapport à des données objectives qui servent de références, c'est une « *indication sur une manière d'agir que l'on découvre en faisant référence à quelque chose* » ([Larousse](#)).

Le conseil en agriculture peut prendre différentes formes qu'il faut préciser, en théorie, à chaque fois que l'on mentionne le mot « conseil ». Par exemple, il peut s'agir de conseil individuel (classiquement un conseiller en face d'un agriculteur) ou de conseil de groupe. Du point de vue de l'utilisateur final, on distingue le conseil payant et du conseil gratuit (dans ce cas, le coût du conseil existe bien mais il n'est pas supporté par l'utilisateur final). **La taille du public cible et les modalités de financements sont donc deux points importants pour définir le conseil, et seront des critères importants à prendre en compte lors de notre étude.**

Ensuite, on distingue le conseil en fonction du domaine dont il fait l'objet. Ainsi, on peut recenser de manière non exhaustive le conseil de gestion (porté donc sur la gestion de l'entreprise agricole : comptabilité, aspects juridiques, gestion des ressources humaines, étude de projets etc.), le conseil administratif (centré sur la réglementation et les procédures) et le conseil technique, qui nous intéresse plus particulièrement pour cette étude. Ce terme est vaste puisque la « technique » englobe de manière générale tout ce qui est effectivement fait, produit ou utilisé par les agriculteurs, de manière concrète. C'est l'ensemble des méthodes de production et des savoir-faire concernant les différents ateliers d'une exploitation. Le conseil technique rassemble donc des sujets variés comme la conduite des cultures, les ateliers d'élevage, la gestion des stocks, les bâtiments et équipements etc. **Par simplification, dans la suite du document, l'emploi du mot conseil sans autre précision désignera le conseil technique.**

Le métier de conseiller et le conseil en agriculture doivent être replacés dans leur contexte pour être mieux compris, ce qui est fait dans la partie suivante. Néanmoins on peut d'ores et déjà rapporter une définition assez ancienne du conseiller agricole ([Larousse agricole, 1987](#)) : « *personne ayant pour mission d'assurer la diffusion des connaissances techniques auprès des agriculteurs, de fournir des références directement exploitables et de conseiller ceux-ci dans l'étude de leurs problèmes économiques ou*

*techniques. Ils occupent un poste clé dans le développement agricole.* » Dans cette définition, les conseillers sont donc vus et reconnus comme les vecteurs assurant la diffusion du progrès et des connaissances nouvelles en agriculture depuis leurs sources jusqu'au « terrain », jusque dans les fermes. Différents travaux<sup>1</sup> ont traité de cette position pédagogique des conseillers techniques vis-à-vis des agriculteurs, en montrant que cette vision héritée des professeurs d'agronomie qui circulaient autrefois dans les campagnes françaises n'était peut-être plus aussi généralisée aujourd'hui. Cette définition ne rend plus compte des réalités concrètes du métier de conseiller et de leurs pratiques, car aujourd'hui les conseillers s'orientent dans de nombreux cas vers une co-production et une co-construction du conseil avec leur public (Cerf et al. 2006). **Dans notre étude, cette notion de posture du conseiller vis-à-vis du public, héritée ou non du modèle diffusionniste, sera un élément essentiel pour comprendre les manières de pratiquer le conseil technique dans les CER.**

Aujourd'hui les conseillers occupent une place à part entière au sein des organisations qui les emploient, et doivent accomplir plusieurs missions bien définies. Autrement dit, être conseiller (technique) est un métier à part entière. Ils doivent donc suivre un ensemble de règles et de pratiques définies par leur hiérarchie (via leur contrat de travail notamment), et ils doivent remplir différentes missions qui leur sont assignées. À ces déterminants externes, on voit aussi que chaque conseiller, selon son parcours et sa personnalité, a sa propre vision de la manière de faire du conseil aux agriculteurs, il existe donc une multitude de représentations sur ce que c'est d'« être conseiller ». **Pour Lémery, le travail de définition du rôle et des pratiques des conseillers ne peut se faire qu'en tenant compte de ces deux concepts simultanés. Cette idée sera donc un fil rouge dans notre étude puisqu'il s'agira de mettre en parallèle les pratiques des conseillers et leurs représentations de leurs actions, via leur discours (cf. Partie 1.III).**

## **b) Le conseil agricole en France depuis les années 1950 : une histoire mouvementée**

**Il est important de revenir brièvement sur l'histoire du conseil technique en France afin de mieux comprendre les changements qui s'y sont déroulés et qui ont conduit à la mise en place de notre travail.** Nous nous limiterons ici au conseil tel qu'on l'entend aujourd'hui, c'est-à-dire un conseil professionnel dispensé par des organisations spécifiques et des acteurs missionnés pour cela : les conseillers<sup>2</sup>.

Dès la Libération, l'idée d'un retard de l'agriculture française (vis-à-vis du modèle de production des pays scandinaves notamment) est de plus en plus affichée à la fois par l'État et la profession agricole. Le protectionnisme d'avant guerre, qui a permis le maintien d'un grand nombre de fermes et d'une main d'œuvre agricole importante, est remis en cause, vivement critiqué pour avoir préservé un modèle peu performant et peu productif. Pendant une vingtaine d'années, les politiques de développement agricole relayées par le dynamisme des acteurs de la profession agricole vont faire basculer l'agriculture française vers un modèle productiviste, permettant d'assurer des productions alimentaires sûres et suffisantes pour pouvoir nourrir la population du pays et exporter le surplus, créant ainsi de la richesse. Cette « révolution verte » s'appuie notamment sur les LOA de 1960 et 1962 d'Edgard Pisani. C'est à cette époque que sont adoptés la plupart des moyens de production qui deviendront majoritaires et « conventionnels » (utilisation de produits chimiques, schémas de sélection animale etc.).

---

<sup>1</sup> Par exemple le travail de Bruno Lémery, « Une position d'expert incertaine : les conseillers techniques en agriculture » (1994), référencé en bibliographie.

<sup>2</sup> Le but ici n'étant pas de faire une synthèse exhaustive de l'histoire du conseil technique en France, pour cela voir entre autres le travail d'Hélène Brives et Mélanie Atrux, « La voie française : entre État et profession, l'institution du conseil agricole » (2006).

**Le besoin d'accompagnement des agriculteurs pour aboutir à cette agriculture compétitive s'est rapidement manifesté.** Les acteurs du service aux agriculteurs vont alors se multiplier et effectuer des tâches de plus en plus diverses, allant de l'aide à la gestion financière des exploitations (et à la comptabilité) jusqu'à l'accompagnement technique des agriculteurs, en passant par la vente de matériel et de produits. C'est un véritable « âge d'or » pour les services aux agriculteurs et pour les OPA, selon l'expression de P. Muller.

**Parmi ces services, le conseil technique aux agriculteurs apparaît rapidement comme un enjeu capital** puisqu'il permet d'orienter les pratiques des agriculteurs vers ce modèle productiviste soutenu par l'ensemble des acteurs. Dans les années 1950, l'État souhaite jouer un rôle important dans ce secteur, et décide pour cela de soutenir et de favoriser le développement des Chambres d'Agriculture, structures historiques du paysage agricole français, organes de représentation de la profession auprès de l'État. Celles-ci vont donc être soutenues notamment via la mise en place d'une taxe additionnelle sur la vente de produits agricoles (1954) qui vient s'ajouter à la taxe sur le foncier non bâti visant à les financer (1927), leur octroyant des moyens financiers conséquents. La profession agricole, et notamment le syndicat FNSEA, ne souhaite pas laisser le développement agricole aux mains de l'État et se méfie des Chambres d'Agriculture. Différentes actions de contestation sont menées, aboutissant à des accords entre les deux parties stipulant que les syndicats doivent être consultés par les Chambres d'Agriculture avant toute action d'envergure (1951).

**Paradoxalement, en marge de ces arrangements institutionnels pour le contrôle du conseil « diffusionniste », les premières formes de conseil de groupe vont se former, via le succès fulgurant des CETA.** Ces groupes formés par les agriculteurs et constitués d'une dizaine d'entre eux en général vont leur permettre de se réunir régulièrement et d'échanger sur leurs moyens et techniques de production mais aussi sur les différents problèmes auxquels ils sont confrontés. A contrepied des mesures étatiques, le succès des CETA va permettre une vulgarisation ascendante des techniques agricoles, c'est-à-dire à partir des fermes. Ce désordre des années 1950 fait peur aux syndicats car ils craignent de ne pouvoir maîtriser l'ensemble de ces groupes d'agriculteurs éparpillés sur le territoire et en constante augmentation. L'État lui aussi entend institutionnaliser le conseil afin de mieux le contrôler.

Ainsi, dans les années 1960, les syndicats mettent en place des groupes de conseil aux agriculteurs, les GVA, qui connaîtront un succès remarquable. L'État, lui, confère aux Chambres d'Agriculture des missions de conseil aux agriculteurs, elles qui étaient jusque là cantonnées au rôle de représentations de la profession. Chaque chambre va mettre en place un SUAD et des conseillers embauchés par les Chambres d'Agriculture vont être mis à disposition des différents groupes de développement des OPA. L'ANDA et la CNASEA, structures capitales dans l'encadrement et la maîtrise du développement agricole, sont aussi créées. **L'idée à l'époque n'est donc pas de générer un profit par le conseil mais plutôt, en tant que service d'intérêt public, de s'assurer qu'il touche le maximum d'agriculteurs** (Petit et Al., 2011).

Parallèlement à cet appareil central du conseil technique, institutionnalisé, et à cette cogestion du conseil, les acteurs privés tels que les firmes d'agrofourriture (vendeurs d'aliments, de produits phytosanitaires etc.), les marchands de matériel agricole, les cabinets de comptabilité et de gestion, les contrôles laitiers vont eux aussi mettre en place un ensemble de services de conseil aux agriculteurs, indexés de manière plus ou moins nette à la vente de leurs produits et/ou de leurs prestations.

**A partir des années 1980, le modèle productiviste va être fragilisé et critiqué** pour ses conséquences néfastes sur l'environnement et sur le paysage agricole français (mauvaise gestion des ressources naturelles, pollution, risques sanitaires, banalisation des paysages, perte de biodiversité notamment en élevage, standardisation des productions, sélection des agriculteurs les plus « performants » etc.). En parallèle, les politiques agricoles françaises et européennes (via la PAC) vont se libéraliser et prôner un désengagement progressif de l'État dans le soutien à l'agriculture afin qu'elle s'insère mieux dans le fonctionnement des marchés mondiaux. C'est à partir de cela que l'État va se tourner vers la formation agricole, laissant le développement et le conseil aux mains de la profession,

bien qu'il assure encore un soutien financier et un contrôle des actions menées. Sur le terrain, les Chambres d'Agriculture, dont les moyens vont être réduits, vont progressivement se spécialiser vers un appui administratif aux agriculteurs (cette remarque étant à nuancer selon les territoires). **Les acteurs privés du conseil vont alors en profiter pour se développer et pour investir de nouveaux champs de conseil laissés libres par les Chambres d'Agriculture. Ainsi, on assiste à une redistribution et une privatisation des activités de conseil sous l'effet d'un jeu d'acteurs.**

Pour les agriculteurs, ces changements vont se matérialiser par une marchandisation croissante du conseil dont les conséquences vont être importantes. En effet, privé de ses subventions, le coût du conseil va progressivement être reporté à l'utilisateur final. De ce fait, les rapports avec les agriculteurs vont changer, puisque le conseil va passer du statut de « service d'utilité public » à celui d'un bien à part, certes immatériel, mais marchand, ce qui implique que les agriculteurs vont devenir des clients du conseil. Leurs attentes et leurs exigences vont être d'autant plus importantes (l'efficacité du conseil doit être approuvée et le conseil doit être à la hauteur de la valeur à laquelle il est vendu), les relations entre conseillers et agriculteurs vont aussi se formaliser via cet acte de vente. Enfin, le fait de mettre un prix au conseil va enclencher une sélection du public bénéficiaire, sélection plus ou moins poussée selon les tarifs du conseil, c'est ce que l'on appelle une segmentation des bénéficiaires du conseil, loin de l'idéal de service public prôné à l'origine dans les Chambres d'Agriculture. Ces changements vont aussi avoir un impact dans la population des conseillers techniques, et notamment des conseillers des Chambres d'Agriculture, qui vont être partagés entre la volonté d'aller plus loin dans la marchandisation du conseil (en adoptant des « logiques d'entreprises » issues d'autres secteurs privés) et le désir de rester un service d'utilité public, sorte d'idéal de développement agricole désintéressé et altruiste (Petit et Al., 2011). **Ces aspects évoqués ici brièvement seront centraux dans notre étude et dans l'élaboration de notre problématique de travail (cf. Partie 1.III).**

**Au final, l'histoire du conseil technique en France est intimement liée à celle de l'agriculture française. Incidence directe des différentes politiques appliquées et des tensions entre les acteurs qui ont eu lieu au sein du paysage des OPA pour sa maîtrise, le conseil a évolué d'une position de service d'intérêt public à celle d'un bien immatériel marchand, qui doit répondre à des exigences nouvelles issues du monde de l'entreprise. Ces changements et l'émergence régulière de nouveaux acteurs vont aboutir à une reconfiguration du champ du conseil technique aux agriculteurs.**

### **c) Le réseau CARPE : vers une étude des nouveaux acteurs du conseil**

En une soixantaine d'années, **le conseil en agriculture est donc devenu un objet, une notion beaucoup plus complexe qu'à ses débuts**, de par sa nature-même et les acteurs concernés. De nombreux travaux de recherches ont été réalisés sur ce sujet, et différents angles d'analyse ont été adoptés, depuis le regard porté sur le groupe professionnel des conseillers (Lémery, 1991), en passant par les évolutions des pratiques professionnelles face, par exemple, à l'émergence des préoccupations environnementales (Brives, 2001), jusqu'à l'étude du passage d'un modèle de la prescription vers celui de l'accompagnement et de la coproduction du conseil entre conseillers et agriculteurs (Cerf, Maxime, 2002). Néanmoins, la majorité de ces productions scientifiques s'est centrée sur le dispositif « officiel » du conseil, donc sur les Chambres d'Agriculture et leurs conseillers. Les autres acteurs économiques du conseil, en particuliers les structures privées, n'ont été que peu étudiés.

C'est ce constat d'insuffisance quant aux recherches visant à caractériser les nouveaux acteurs du conseil qui a amené deux sociologues, Claude COMPAGNONE (INRA-LISTO, Dijon) et Frédéric GOULET (CIRAD-UMR Innovation, Montpellier) à mettre en place et animer un réseau de chercheurs, dont l'un des objectifs principaux est de faire la lumière sur le nouveau paysage du conseil en agriculture et ses acteurs, le « *but étant de pouvoir identifier dans une démarche comparative, leurs traits communs et leurs particularités, et de déterminer la place qu'ils occupent et qu'ils tendent à occuper dans le champ du conseil aux agriculteurs* » (Circulaire de formation du réseau CARPE, 2009).

En d'autres termes, les travaux menés par le réseau ont pour objectif de **connaître les acteurs du conseil technique aux agriculteurs, leurs organisations ainsi que leurs pratiques du conseil.**

Dans le cadre des travaux menés par le réseau CARPE, deux sujets de stage mémoire de fin d'études de type II (Master) sont prévus en 2012. Le travail présenté ci-après est l'un d'entre eux. Il a été mis en place par la collaboration entre les chercheurs de réseau CARPE et les dirigeants du groupe CER France, en particulier M. Jean-Marie SERONIE, directeur général du CER 50 et responsable de la veille Économique du réseau CER France.

**L'histoire du conseil en agriculture est donc mouvementée, bercée par les évolutions majeures qu'a vécu l'agriculture française au cours du XXème siècle, tant en termes de pratiques et d'orientation stratégique.**

**Le dispositif « officiel » du conseil centré sur les Chambres d'Agriculture a petit à petit laissé place à un modèle libéralisé, où se mêlent de nombreux acteurs.**

**Le réseau CARPE a été mis en place afin de mieux caractériser cette diversité issue de la reconfiguration du champ du conseil. Notre étude se place comme un des travaux menés par le réseau, et elle s'intéresse à un acteur particulier : les CER.**

## **II. Les Centres d'Économie Ruraux**

Avant de nous intéresser à la problématique de notre étude, il convient de faire une brève présentation de ce que sont les CER, pour mieux les situer dans le paysage des organismes économiques du monde agricole.

Notons qu'il ne s'agira pas ici de décrire précisément les structures enquêtées pour cette étude. En effet, comprendre la mise en place de services de conseil technique nécessite une analyse des organisations impliquées. La description des CER enquêtés est donc une forme de résultats obtenus et sera donc plus légitimement faite en seconde partie de ce rapport (cf. **Partie 2. I**)

### **a) Des centres de gestion pour les agriculteurs**

Nous l'avons vu, au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, la France entreprend un programme de reconstruction de son économie. L'agriculture est un secteur clé de la compétitivité du pays et de sa « survie », il faut donc lui prêter une attention toute particulière.

De tous les domaines agronomiques étudiés, celui de l'économie rurale et de la gestion des exploitations agricoles émerge. En effet, de riches propriétaires expriment leurs besoins croissants d'aide pour la gestion et la comptabilité de leurs exploitations. C'est dans ce contexte que les premiers CER vont apparaître, structures associatives créés par et pour les agriculteurs. Ce sont alors des Centres de gestion agréés et habilités (CGAH) spécialisés d'abord dans la gestion des exploitations agricoles puis aussi dans la comptabilité.

Jusque dans les années 1990, les CER se concentrent exclusivement à cet appui aux agriculteurs. Mais la baisse du nombre total d'exploitations agricoles et donc de leur nombre d'adhérents va se faire sentir par une diminution sensible de leur chiffre d'affaire. Dès lors, pour compenser cette baisse mais aussi pour asseoir leur rayonnement sur les zones rurales, ils vont entreprendre une diversification afin d'élargir leur clientèle et ainsi apporter un appui aux artisans, commerçants et chefs d'entreprises du monde rural. On peut voir que cette diversification a été permise par les différentes mesures réglementaires adoptées à l'époque, dans le cadre d'un alignement du code français de la profession comptable sur le code européen, visant à simplifier les contraintes exercées sur les petites entreprises pour favoriser leur développement.

## b) Influence croissante et mise en place du réseau CER France

En 2005, la profession comptable subit une profonde réforme de l'exercice de son métier (redéfinition de notions clés, adoption du système international IFRS, orientation vers l'analyse économique etc.). Pour plus de visibilité et de légitimité, mais aussi pour répondre aux exigences de l'ordre des experts comptables de France (OEC), les agences de CER décident de s'inscrire dans un réseau associatif comptable, qui se place en parallèle du réseau de cabinets de comptables privés (type entreprise) de l'OEC. Les CER adoptent le statut d'associations de gestion et de comptabilité AGC (article 5 de l'ordonnance n° 2004-279 du 25 mars 2004) qui se distinguent des entreprises privées car elles travaillent, dans les textes, pour des « adhérents » et non pour des « clients », la différence étant justifiée dans le fait que « *les bénéfices ne peuvent pas être redistribués sous forme de dividendes mais sont réinvestis dans la recherche et le développement de l'entreprise* » (cela restera comme l'une des « valeurs » fondamentales défendues par les CER). **En 2006, à l'occasion de leurs 50 ans, la marque « CER France » est instaurée et sera rapidement reconnue à l'échelon national (avec la création du CN CER).**

Aujourd'hui, le réseau CER France rassemble 700 agences réparties sur tout le territoire, emploie 11 200 collaborateurs et représente 320 000 clients (*d'après les données du CER France*). Les agences sont organisées en réseaux régionaux et départementaux, et les degrés d'autonomie entre les différents échelons et entre 2 agences d'un même échelon peuvent être élevés : les agences gardent un fonctionnement qui leur est propre. Ceci n'est bien sûr valable que dans une certaine limite car, comme tout réseau, les agences sont connectées entre elles (nous verrons des exemples dans l'étude) et dépendent plus ou moins étroitement du réseau national.

L'ensemble des 73 entités départementales ou régionales constitue donc un réseau de type associatif, administré par des clients élus, et fédéré au plan national par le CN CER. Le réseau national est présidé par M. Christophe LAMBERT. Il est élu par un bureau chargé de la préparation des dossiers et de l'exécution des décisions (8 membres). L'organe exécutif du réseau est une assemblée de collaborateurs du Conseil National dont voici l'organigramme succinct (échelons hauts).

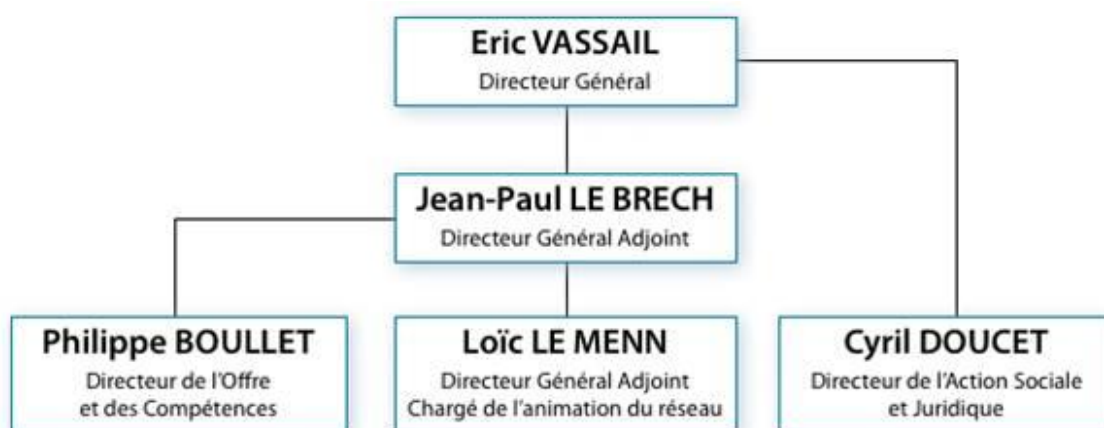


Figure 1 Organigramme au 16/06/2012 du conseil national des CER (source: site internet de CER France)

Enfin, l'instance de gouvernance principale du réseau, par délégation de l'Assemblée générale, est le Conseil d'administration (25 membres élus). Chaque agence a sa propre organisation hiérarchique. Notons que les CER ont, en plus de l'autonomie décisionnelle, une autonomie financière.

**Les CER sont donc des associations de type OPA, historiquement spécialisées dans la gestion et la comptabilité des exploitations agricole (« Bénéfices agricoles »)**

**Les évolutions de la démographie ont entraîné une baisse conjoncturelle d'activité les incitant à se diversifier vers les artisans et commerçants des milieux ruraux (« Bénéfices industriels et commerciaux »).**



**La structuration en réseau national leur confère aujourd'hui une place importante dans le paysage agricole français**

### **III. Problématique : analyser la pratique d'un métier au sein d'une organisation précise**

Après avoir exposé le contexte global qui a abouti à l'étude, il faut maintenant montrer la réflexion qui a permis l'élaboration d'une problématique de travail opérationnelle, ainsi que la formulation de questions de travail concrètes.

L'originalité de cette étude est de ne pas avoir de commande clairement définie au départ, hormis le fait de devoir proposer un travail en accord avec les objectifs fixés par le réseau CARPE. Le réseau CER France n'a pas non plus formulé clairement des attentes précises concernant les résultats de cette étude.

L'idée était donc bien de parvenir à comprendre du mieux possible le fonctionnement global des structures du CER impliquées dans le conseil technique et les pratiques de leurs agents. De ce fait, cette étude est plutôt le résultat d'une démarche inductive, c'est-à-dire que les questionnements et les enquêtes ont pu évoluer au cours du temps, par « tâtonnement » et ajustements perpétuels.

L'établissement de la problématique de travail est donc le résultat d'un questionnement qui s'est mis peu à peu en place. Deux éléments de cadrage ont ainsi été retenus pour cette étude, pour lesquels des hypothèses de travail ont été élaborées.

#### **(Q1) Quelle place occupe le conseil technique au sein des CER enquêtés ?**

→ Il faut donc s'intéresser dans un premier temps aux structures qui proposent du conseil technique aux agriculteurs. En effet, les CER n'ont pas tous le même fonctionnement selon les régions et leurs agences n'ont pas des organisations parfaitement similaires. De plus, la pratique du conseil technique ne concerne que certaines agences bien précises, dès lors leur organisation doit être adaptée pour pouvoir intégrer ce service à leur gamme de prestations. D'ailleurs, il sera intéressant de voir si le conseil technique est positionné comme n'importe quel service des agences concernées ou s'il s'agit d'un service à part.

Les premiers contacts avec le responsable des CER de la zone enquêtée font état d'un service de conseil technique assez récent au regard de l'histoire des CER (quelques années seulement). On peut donc s'attendre à ce qu'il ne constitue pas le cœur d'activité des agences ; **il ne doit donc probablement concerner qu'un nombre limité de conseillers.**

Le travail d'enquêtes mené doit permettre d'identifier les structures dans lesquelles se déroule le conseil technique, les personnes engagées dans ce service (que ce soit des conseillers, des responsables hiérarchiques ou autres) ainsi que, bien sûr, les offres proposées. Sur ce dernier point, des hypothèses peuvent être faites. En effet, les CER concernés ne possèdent probablement qu'un faible nombre de conseillers techniques, ce qui limite leur capacité d'action auprès des agriculteurs. Cependant, comme ils ne sont pas les acteurs historiques de ce conseil, ils subissent probablement un défaut de notoriété auprès des agriculteurs sur ce domaine précis (alors qu'ils sont certainement reconnus sur le créneau du conseil de gestion). **On peut donc penser, d'après Lémery (1994), qu'ils ont mis en place une forme de conseil capable de toucher le plus d'agriculteurs possibles (pour gagner en notoriété) avec un nombre restreint de conseillers, et pour un coût faible : ils ont donc dû d'abord mettre en place un conseil technique de groupe.**

Pratiquer le conseil technique est original pour un CER. On peut dès lors penser que la mise en place de ce service a été le fruit de multiples décisions stratégiques de la part du personnel directeur. Il conviendra alors de voir comment ce conseil a été mis en place au cours de l'histoire des agences, et quelles en ont été les motivations. D'emblée, deux déterminants peuvent être proposés : le contexte

agricole des régions concernées et les différentes relations que peuvent entretenir les OPA entre elles sur ces territoires. Ainsi, il s'agira de comprendre comment les enquêtés perçoivent leur organisation au sein de son environnement, et comment cela a mené à la mise en place d'offres de conseil technique.

Notre étude s'intéressera plus particulièrement aux pratiques de conseil technique mises en œuvre dans les CER. Ainsi, il faudra s'intéresser aux personnes qui font ce conseil au quotidien, les conseillers. Nous tâcherons de voir qui ils sont, leur parcours professionnel ainsi que les critères de leur recrutement (en particulier leur niveau de formation et leur éventuelle expérience professionnelle), leur place dans l'entreprise (et surtout leur intégration à l'ensemble du personnel) ainsi que leurs réseaux de travail propres.

Il faudra aussi s'intéresser au public du conseil technique des CER, afin de savoir comment ils le caractérise et lequel il vise en particulier. On peut faire l'hypothèse que, d'après [B. Lémery \(1994\)](#), le conseil technique pratiqué ne touche qu'une petite partie des agriculteurs de la zone d'étude (moins de 25%), et que ces clients sont avant tout des « investisseurs » ou des agriculteurs en phase d'installation. Cela sera à étudier.

Enfin, pour tenter de percevoir l'avenir du conseil technique en CER, il s'agira de **voir quels sont les espoirs et les attentions** qui sont placés dans ce domaine par les enquêtés et notamment par les responsables hiérarchiques.

**En résumé, il s'agit pour cette entrée d'analyser le conseil technique dans l'entreprise sous les 3 angles définis par [Lémery, 2011](#) : les finalités du conseil technique, le régime des relations (dans l'entreprise et de l'entreprise avec son milieu) et l'organisation du conseil technique en lui-même.**

## **(Q2) Comment peut-on décrire le travail quotidien des conseillers ?**

Pour comprendre les pratiques de conseil mises en œuvre, il faut s'intéresser à la manière dont les agents conçoivent et pratiquent le conseil « sur le terrain » au quotidien : c'est le principe d'une sociologie compréhensive.

D'après [B. Lémery \(1994\)](#), une telle démarche compréhensive du rôle des conseillers et des pratiques de conseil ne peut se faire qu'en considérant deux aspects étroitement liés. Il y a d'abord les manières de faire qui proviennent de l'environnement des conseillers auquel ils sont soumis. Cela comprend notamment les missions spécifiques, inscrites dans les contrats de travail, ainsi que les ordres et les commandes hiérarchiques du quotidien. Le conseiller se place alors à la base d'une structure qui exerce sur lui des contraintes qui définissent le conseil qu'il prodigue et sa manière de le faire (c'est une perspective structuraliste). Ensuite, chaque conseiller a ses propres motivations et ses stratégies individuelles, chacun a ses propres représentations sur la manière de bien ou mal faire du conseil technique, afin d'être un bon ou un mauvais conseiller. **La compréhension du rôle des conseillers passe donc à la fois par l'étude des pratiques qu'ils mettent en œuvre et de leur vision concernant cette manière d'agir.**

[Labarthe et Laurent \(2011\)](#) proposent d'autres éléments d'étude du conseil technique basés sur l'économie des services. En effet, le conseil en tant que relation de service lie entre eux un prestataire et un bénéficiaire. Le prestataire propose une offre afin de répondre à la demande du bénéficiaire. Les deux principales difficultés sont l'expression précise de la demande de la part du bénéficiaire et l'adaptation de l'offre à la demande par le prestataire. Une relation de conseil se bâtit donc sur l'ajustement mutuel entre ces deux acteurs : le conseil est co-construit. Il faudra donc voir au sein des CER étudiés comment les agents détectent la demande des agriculteurs bénéficiaires (public qu'il faudra donc définir) et comment ils adaptent leur offre à cette demande, via quelles stratégies.

De plus, il ne faut pas limiter l'étude des pratiques du conseil aux seuls cas où le conseiller est en face-à-face avec un ou plusieurs agriculteurs (situations dites de « *frontoffice* »). En effet, la majeure partie du

travail d'un conseiller consiste en des phases « de bureau », c'est-à-dire où il prépare les situations de *frontoffice*, où il assure une veille technique et informative, où il met au point ses outils et ses méthodes de travail, où il planifie les détails logistiques de ses missions et où il travaille en retour des situations de frontoffice à l'amélioration de son travail. **Cette « phase de l'ombre », dites de *backoffice*, doit être étudiée pour bien comprendre les pratiques des conseillers.**

Enfin, il conviendra d'étudier la manière dont les conseillers définissent ce qu'est un bon conseil. En effet, suite aux changements qui ont bousculé l'histoire du conseil technique, celui-ci est devenu principalement marchand alors qu'il était historiquement un service d'intérêt public, sorte « d'idéal pour le développement agricole » (Petit et Al., 2011). Il faut donc voir comment les agents enquêtés se placent par rapport à cette marchandisation continue du conseil, en fonction de la position qu'ils occupent dans l'entreprise. De cette idée découle une autre conception relevée dans la bibliographie et qu'il faudra voir dans nos enquêtes : la notion de conseil juste (Compagnone, 2006). Il s'agira en fait de voir comment les agents, et surtout les conseillers, définissent la distance idéale à adopter dans leurs démarches de conseil, entre la proximité de l'empathie et la distance d'une relation impersonnelle. Il s'agira également de voir comment un conseil technique est-il défini comme légitime, honnête et juste pour les agriculteurs (dans le sens d'une certaine justice dans les pratiques de conseil).

**Au final, l'étude des pratiques de conseil dans les CER étudiés doit donc prendre en compte à la fois les manières de pratiquer le conseil ou de le concevoir des différents agents enquêtés, mais aussi les conceptions qu'ils ont de ces pratiques et leurs représentations de ce qu'est être conseiller technique dans un CER.**

La problématique issue de cette réflexion est donc la suivante :

**(P) Comment l'activité de conseil technique se déroule-t-elle au sein des CER, quelle est sa place, quels acteurs implique-t-elle et quels sont leurs représentations du conseil technique ?**

## IV. Méthodologie

Pour terminer ce cadre d'analyse il convient de **préciser la méthode qui a été employée pour cette étude**, en la justifiant.

Il faut savoir qu'au début de l'enquête les données dont nous disposions étaient minces, puisque nous ne connaissions ni les structures qui pratiquent le conseil technique ni les agents qui y sont associés.

Il a donc fallu choisir une méthode et des outils capables de nous fournir tous ces renseignements. Concernant la méthode adoptée tout d'abord, nous savions que le but était d'avoir une **démarche compréhensive**, c'est-à-dire d'étudier de manière la plus exhaustive possible les pratiques de conseil technique qui ont lieu dans les CER enquêtés. Nous savions également que le personnel impliqué dans le conseil est de **faible effectif**. Voilà pourquoi nous avons adopté une **démarche d'enquête qualitative**.

Pour cela nous avons retenu deux approches. Il nous fallait d'abord recueillir les points de vue des agents du conseil technique, afin de pouvoir accéder à leurs représentations concernant plusieurs domaines précis. Nous avons alors mis au point un guide d'entretien (**Annexe 1**) composé de plusieurs questions centrées autour de 5 thèmes : la description des activités et missions, le parcours et la formation, les relations de travail (en interne de l'entreprise et avec l'environnement), le point de vue sur les CER et enfin le point de vue sur le conseil technique et sur le métier de conseiller. Ces 5 thèmes ont été retenus car ils couvrent l'ensemble des points capitaux à étudier lors d'une démarche de compréhension du rôle des conseillers<sup>3</sup> tout en laissant l'opportunité aux enquêtés d'aller sur un sujet différent pouvant se révéler important au moment de l'analyse. En effet, à la différence du questionnaire, le guide d'entretien n'enferme pas l'enquêté dans un discours verrouillé ; grâce au guide

<sup>3</sup> Voir Lémery, « une position d'expert incertaine : les conseillers techniques en agriculture » (1994).

d'entretien ils peuvent s'exprimer plus librement, plus longuement, ce qui peut briser la « barrière » que chacun a en répondant à une enquête. Ce phénomène se manifeste par une certaine retenue de la part des enquêtés au début des entretiens. Ils se placent dans une situation très formelle où leurs réponses sont bien construites et proches d'un discours officiel et impersonnel : ils posent une « barrière » dans le discours pour empêcher l'accès à leurs propres opinions. La différence entre un entretien et la réponse à un questionnaire est que, en parlant de soi et en développant ces idées, l'enquêté rompt progressivement cette attitude froide et adopte alors un discours beaucoup personnel et profond : « la barrière s'ouvre ». A ce moment là, la richesse du discours des enquêtés est importante. Les entretiens réalisés ont été **enregistrés puis retranscrits intégralement** afin de ne pas perdre de matériau lors du traitement des résultats. Suite à cela, une analyse de discours a été réalisée, c'est-à-dire que nous sommes parti des dires des enquêtés que nous avons recombinaés entre eux et analysés pour obtenir des résultats. Nous sommes donc basés sur ce qui a été dit.

Parallèlement à cela, j'ai suivi les conseillers enquêtés au cours de plusieurs journées, afin de mieux m'imprégner de la « réalité » de leur métier, que ce soit en situation de *frontoffice* ou de *backoffice*. L'idée était alors d'adopter une posture d'observateur neutre et relativement distant pour ne pas interférer dans les situations de conseil que j'ai pu suivre. Le but de tout cela étant de « me faire ma propre idée » du métier de conseiller technique en CER et surtout de pouvoir mettre en relief les discours des enquêtés lors des entretiens avec leurs pratiques concrètes, bien que mes observations ne m'offrent qu'un aperçu de leur travail au quotidien. Cela m'a permis aussi de recueillir le point de vue des agriculteurs bénéficiaires de ce conseil.

### **La complémentarité de ces deux méthodes d'enquêtes a permis d'avoir des résultats plus fins et détaillés.**

Notons qu'une **phase de test** du guide d'entretien a été réalisée auprès de M. Christian POUPIN, conseiller de gestion au CER de DARNEY (88). Cet entretien m'a permis de vérifier la fluidité du guide d'entretien et son bon enchaînement, en l'adaptant et en le réajustant au besoin. Il m'a permis aussi d'avoir un premier éclairage sur les agences CER France et le réseau. Cette phase était aussi en moyen d'entraînement quand aux techniques d'enquêtes, à la manière de diriger un entretien (questions de relance, enchaînement des thèmes) et de l'analyser (retranscription et discussions).

## Partie 2 : Analyse Organisationnelle

### I. Éclairage : les structures enquêtées

#### 1. La zone d'enquête

A la suite des entretiens avec Jean-Marie SERONIE (responsable de la veille économique au CNCER France et commanditaire de l'étude), nous avons retenu deux agences CER où se pratique le conseil technique. Ces agences sont situées au Nord-Ouest de la France, dans la région « historique » de Normandie (qui englobe les deux régions administratives). Avant d'aller plus loin dans nos résultats on peut décrire brièvement le contexte agricole de ces zones.



Figure 2 La région enquêtée: la Normandie (source: vacances-famille.net)

La zone d'enquête recouvre donc 2 régions administratives et 5 départements : la Basse-Normandie (Manche, Orne, Calvados) à l'ouest et la Haute-Normandie (Eure, Seine Maritime) à l'est (cf. Figure 2 ci-contre).

Au niveau du relief, la région marie les plaines et plateaux (notamment au niveau de Caen et dans la vallée de la Seine à l'Est) et des régions plus prononcées telles que les collines de la Manche et du Sud de l'Orne. Cette variété se retrouve également au niveau des sols (limons du jurassique et du crétacé pour les plaines et socle granitique argileux à l'ouest).

En conséquence, on peut schématiser l'agriculture de cette région. L'élevage domine à l'ouest et au sud de la zone (élevage de bovins laitiers avec prédominance des races Prim'Holstein et Normande, élevage de porcs de boucherie et de volailles pondeuses, élevage équin). Dans le centre et l'est de la zone, ce sont les cultures qui sont majoritaires et notamment les céréales (blé, orge, maïs), les oléagineux (colza, lin) et les espèces légumières et horticoles (dominance des vergers et des cultures de pomme de terre et de carottes entre autres). **Cette répartition des productions dominantes, bien que brossée à grand traits, va être à l'origine d'un ciblage précis du public-cible de la part des agences CER enquêtées.**

#### 2. Les CER enquêtés

Le déroulement du travail nous a donc amené à étudier deux structures du CER France où se pratique le conseil technique : l'agence CER France du département de la Manche (CER 50) et l'Atelier Régional d'Agronomie et de Développement Durable, ou ARAD<sup>2</sup>. Notons que le choix de ces agences s'est fait en concertation avec les responsables du CNCER France et en particulier Jean-Marie SERONIE, car ce sont celles où le conseil technique est bien en place et structuré. Certaines agences comme le CER de Vendée, qui proposent aussi du conseil technique ne seront pas étudiées. Présentons donc successivement ces deux agences et leur offre de conseil technique.

## Le CER 50

L'AGC de la Manche est issue de la fusion du CER Manche (pour les agriculteurs) et du Centre Normand de Gestion des Entreprises CNGE (pour les artisans et commerçants) depuis 1981. Le nom usuel de CER Manche est conservé car il est reconnu au niveau national, c'est lui qui sera utilisé pour nommer le groupe de structures dans son intégralité.

Le CER 50 possède 5 agences réparties de sorte à pouvoir couvrir l'ensemble du département (figure 3) : Valognes (Région « Nord »), Coutances et Saint-Lô (Région « Centre »), Avranches et Mortain (Région « Sud »). Le siège social, situé à Saint-Lô, est distinct de l'agence.

Pour bien comprendre où se situe le service de conseil technique, il convient de présenter brièvement le groupe CER 50.

Il est composé de différentes structures représentées sur la figure 4, extraite du manuel de qualité de l'entreprise (document de référence en vue de la certification ISO 9001).

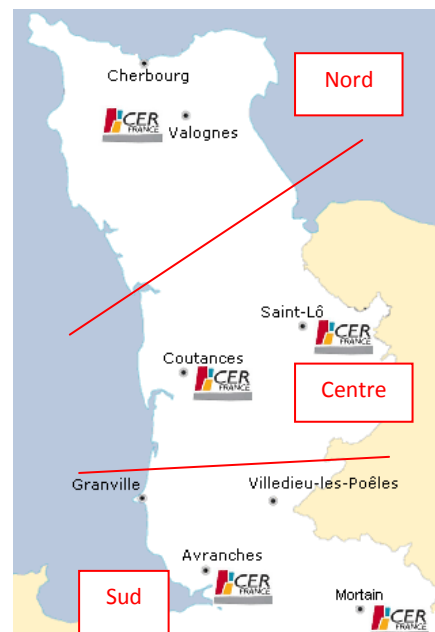
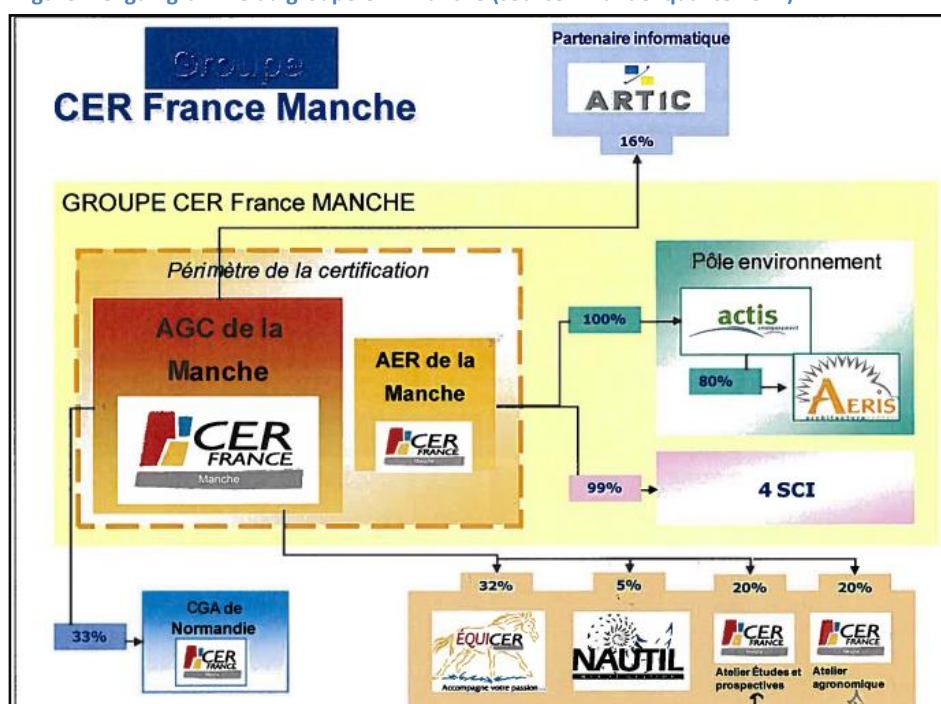


Figure 3 Les agences du CER 50 (sur carte de Google Maps)

Figure 4 Organigramme du groupe CER Manche (source : manuel qualité 2011)



La structure principale est donc l'AGC de la Manche, responsable des domaines de la comptabilité et de la gestion des entreprises. On trouve également l'Association d'Économie Rurale de la Manche, l'AER, qui est une structure de « holding » - terme employé par un des enquêtés - c'est-à-dire qu'elle regroupe plusieurs filiales et en assure le financement et la direction. Ces filiales sont Actis Environnement (et sa filiale bâtiment Aeris), dont l'objectif est d'assurer un conseil aux niveaux

réglementaire et administratif sur le secteur précis de l'environnement (pour les agriculteurs : cahiers d'épandage, PPF etc.) et 4 Sociétés Civiles Individuelles spécialisées en bâtiment.

En parallèle à tout, le CER 50 est impliqué (financièrement et structurellement) dans le Centre de Gestion Agréé de Normandie (33%), ainsi que dans des structures communes à plusieurs CER, à savoir la structure nationale EquiCER, spécialisée pour les éleveurs équins (32% des financements, c'est le CER 50 qui en est à l'origine), Nautil, interrégionale, pour les ostréiculteurs (5%), et deux structures régionales, l'Atelier Régional des Études et Prospectives, AREP, et l'Atelier Régional d'Agronomie et de Développement Durable, l'ARAD<sup>2</sup>, dont nous reparlerons.

Ainsi, pour notre étude du conseil technique, nous nous situons bien au niveau de l'AGC de la Manche, où le conseil technique est une prestation au même titre que l'offre de conseil de gestion ou de comptabilité : c'est un secteur d'activité à part entière.

Cette structure emploie 119 comptables, 27 conseillers et 35 « experts » travaillant au niveau du siège. Elle gère plus de 3 500 dossiers. Le chiffre d'affaire de l'entreprise s'élève, en 2011, à 11M€, dont 77% soit 8 470 000€ sur le marché agricole (cœur d'activité), 17% (1 870 000€), au niveau des Artisans Commerçant et Services (ACS) et 6% pour la partie environnement (660 000€).

Ces chiffres, s'ils sont intéressants pour mieux situer l'association, nous permettent surtout de mieux évaluer la place qu'occupe le conseil technique à l'heure actuelle. En effet, le conseil dans sa globalité représente un chiffre d'affaire annuel de 2 000 000 € (2011), dont 1,2M pour le conseil récurrent de gestion (gamme « ATOUTS »), 530 000€ de conseil juridique et fiscal, et 270 000€ de conseil ponctuel divers. Parmi ces 270 000€ ; **le conseil technique ne représente « que » 88 000€ (27 000€ groupes et 61 000€ en individuel) soit « à peine » 4,5% du chiffre d'affaire global du conseil.** De plus, 4 personnes sont impliquées directement dans le conseil technique (3 conseillers technique et 1 responsable) ce qui représente un effectif restreint comparé à l'ensemble du personnel.

**Au final, le conseil technique représente un secteur particulier, à part dans l'AGC, de par la place restreinte qu'il occupe, tant en termes de chiffre d'affaire global que de personnel mobilisé. Cela s'explique par le fait que c'est un service « vraiment sur la phase de démarrage depuis 3 ans » et donc neuf et en pleine expansion. Il correspond donc bien à une volonté de diversification de la part de l'AGC.**

## L'ARAD<sup>2</sup>

L'autre structure étudiée lors de cette enquête est **l'atelier régional d'agronomie et de développement durable, ou ARAD<sup>2</sup>.**

C'est une structure originale car elle ne constitue pas une agence CER France « classique », il s'agit plutôt d'une structure satellite de plusieurs CER. En fait, l'ARAD<sup>2</sup>, créée en 2009, fait partie du CER France Normandie Maine, avec l'atelier régional d'études et de prospectives (AREP). Au total, le CER Normandie Maine emploie 5 salariés, 2 pour l'AREP et 3 pour l'ARAD<sup>2</sup>. C'est au niveau de l'ARAD<sup>2</sup> que se fait le conseil technique.

D'emblée il convient de préciser le mode de fonctionnement du CER France Normandie Maine. En fait, c'est une structure née de la mise en commun de moyens financiers de la part de 6 agences CER différentes : les 3 CER Bas-Normands (Orne, Calvados, Manche), le CER Haut-Normands (Seine-Maritime et Eure) et le CER Mayenne-Sarthe. L'idée était de créer une structure commune pour garantir un travail de veille dans différents domaines (économique, juridique, réglementaire etc.) pour tous les CER participants, missions assurées par l'AREP. Dans un second temps, l'ARAD<sup>2</sup> a été créé pour couvrir tous les domaines agronomiques.

Chaque CER investit dans cette structure environ 40 000 € annuellement, pour un budget total d'environ 250 000 €. Ils investissent afin qu'elle leur fournisse des travaux de veille active concernant les techniques actuelles et futures innovantes (« notre créneau, c'est vraiment l'innovation, on reste bien

*là-dessus quoi* » CA1), dans le but de créer une base de références accessibles et diffusées aux conseillers des différents centres qui ont investi : c'est un travail d'information aux conseillers de gestion. Ils organisent aussi des réunions de formation pour les conseillers des différents CER et travaillent en relais, en tant qu'experts dans la conception de nouvelles prestations. L'objectif revendiqué est « *de (r)amener un peu de technique chez les conseillers CER* », pour « *améliorer le conseil délivré* » dicit CA1. On peut concevoir cela comme une forme de conseil indirect (pas directement auprès des agriculteurs mais auprès des conseillers qui eux rencontrent les agriculteurs).

L'ARAD<sup>2</sup> propose aussi des formations ou des interventions plus poussées pour chaque CER (par ex. CA2 qui intervient dans les groupes de conseil technique du CER 50) mais dans ce cas l'ARAD<sup>2</sup> facture la prestation au CER bénéficiaire. En fait, du moment que l'ARAD<sup>2</sup> met à disposition du temps spécifique à l'un des CER et non pour l'ensemble, elle le facture (500€ la demi-journée).

Mais l'ARAD<sup>2</sup> s'est aussi tournée vers le conseil technique direct aux agriculteurs, à travers des prestations de groupe (cf. [partie suivante](#)) ou sous couvert du plan Ecophyto 2018. C'est dans ce cadre qu'elle anime deux groupes de fermes au sein de réseau DEPHY

**L'ARAD<sup>2</sup> est donc une structure particulière dans le paysage du réseau CER France. Structure satellite issue du partenariat financier de 6 centres CER, elle a été créée dans le but d'assurer une veille agronomique et des formations techniques pour les conseillers de gestion de ces centres. Elle a ensuite été amenée à faire du conseil technique aux agriculteurs, ce dont nous devons étudier les modalités de mise en place.**

### 3. Les offres de conseil proposées

Chacune de ses structures a mis en place une gamme de prestations de conseil technique aux agriculteurs, dont une description complète est disponible [en Annexe 2](#) de ce mémoire.

Le CER 50 propose tout d'abord du conseil technique de groupe, via leurs prestations des « Groupes Avenir en Production Laitières », ou « Groupes APL ». Il existe 3 types de groupes APL correspondant aux productions majoritaires du département (Lait, Volailles, Porc) ainsi qu'un groupe APL Culture. Les groupes sont constitués d'une dizaine d'agriculteurs répartis sur une zone définie et qui se réunissent 6 fois par an autour d'un conseiller technique, à des dates fixées en début d'exercice selon les disponibilités de chacun. À côté de cela, le CER 50 propose une offre de conseil technique individuel pour les éleveurs laitiers, répartie en 3 niveaux de prestations : Premium, Medium et Optimum. Cela consiste en des demi-journées (1, 3 ou 5 selon le niveau de prestation) de face-à-face entre le conseiller et l'agriculteur pour résoudre les problèmes qui ont été identifiés sur l'exploitation.

L'ARAD<sup>2</sup> quant à elle se concentre uniquement sur le conseil technique de groupe, via leurs prestations de « Groupe Systèmes Innovants », ou Groupes GSI ; ainsi que lors d'animation de réunions dans le cadre du Plan Ecophyto 2018, qui s'articulent autour de la réduction de l'usage des produits phytosanitaires.

Si [l'annexe 2](#) détaille les caractéristiques de ces offres, le but de notre travail sera surtout de voir comment les enquêtés les décrivent et les conçoivent, afin de mieux comprendre leur déroulement au quotidien, et en tenant compte des différentes observations réalisées lors de mes enquêtes. Ce sera l'objet de la [partie 3.I](#) de ce rapport.

### 4. Personnel enquêté

Mon travail m'a permis de m'entretenir avec les personnes directement impliquées dans le conseil technique des deux structures. Elles sont peu nombreuses ce qui valide bien le choix d'une enquête qualitative sur ce secteur naissant du conseil technique.

Au sein du CER 50, j'ai pu m'entretenir avec :



- le directeur du conseil technique (depuis 2010), ex-directeur d'Actis Environnement (2000-2010), noté « RM1 ».
- le responsable du conseil du CER 50, « RM2 ».
- le directeur administratif et financier et responsable ISO, « RM3 »
- « CM1 », Ingénieur lait, embauché en mai 2010, qui traite 20 dossiers en conseil technique individuel, anime 2 groupes APL, et est également conseiller de gestion. Il est à l'origine de la mise en place des prestations de conseil technique individuel.
- « CM2 », Ingénieur Lait, embauché en 2005, responsable de la mise en place du conseil technique de groupe (clubs APL), traite 2 dossiers en technique individuel, anime 3 groupes APL, il est également conseiller de gestion (70 dossiers) et responsable d'équipe de conseillers (7 personnes).
- « ECM » expert comptable et responsable d'équipe comptable.

Au sein de l'ARAD<sup>2</sup>, j'ai pu m'entretenir avec :

- « CA1 » ingénieur agronome, responsable de la structure, elle intervient aussi dans le cadre des formations Ecophyto et dans les GSI. C'est elle qui travaille avec le comité directeur (président des CER engagés dans l'ARAD<sup>2</sup>) pour définir les axes stratégiques et les missions de la structure.
- « CA2 », conseiller agronomie, il intervient quasi-exclusivement « sur le terrain », dans l'animation des groupes GSI, dans la formation technique des conseillers, dans la veille agronomique.
- « CA3 » ingénieur agronome, chargé d'étude économique, il participe occasionnellement aux groupes GSI.

Mes enquêtes m'ont également permis de rencontrer d'autres acteurs impliqués dans le conseil technique des CER, sans pour autant pouvoir m'entretenir longuement avec eux, notamment Jean-Marie SERONIE (directeur du CER 50 et coresponsable de l'ARAD<sup>2</sup>) et Sylvain DELAHAYE (directeur du CER de l'Eure et coresponsable de l'ARAD<sup>2</sup>).

Cette partie a donc permis de mieux comprendre quels ont été les structures et le personnel enquêtés lors de notre travail. Il convient dorénavant de décrire comment ces organisations s'insèrent dans leur environnement et les liens précis entre les différents acteurs concernés. La description précise des pratiques de conseil viendra ensuite.

## II. Libéralisation du conseil aux agriculteurs : l'influence d'un environnement concurrentiel

Pour compléter notre analyse de l'organisation des agences du CER pratiquant le conseil technique, il faut maintenant voir **comment, d'après les enquêtés, ces structures s'insèrent dans leur environnement et quelles sont leurs relations avec les autres OPA** du conseil agricole, notamment en terme de **concurrence**. En effet, nous allons voir que ces facteurs ont eu une influence capitale dans la mise en place des prestations de conseil technique aujourd'hui en place dans les CER ainsi que dans la manière qu'ont les enquêtés de le concevoir et/ou de le pratiquer.

### 1. Les partenariats historiques du CER 50

Pour situer l'organisation dans son environnement, les agents enquêtés du CER 50 ont d'abord évoqué les **partenariats** qu'a pu avoir leur structure au cours de son histoire. En effet, depuis son existence en tant que CER 50 (1981), elle a su créer des partenariats privilégiés avec d'autres OPA, et notamment **la Chambre d'Agriculture 50 et le contrôle laitier de la Manche**.

*« On était en partenariat direct avec la Chambre d'Agriculture. Euh... jusqu'à... jusqu'à l'an 2000 donc c'est assez récent, on travaillait en partenariat avec la Chambre d'Agriculture, et les conseillers, enfin à l'époque moi j'étais conseiller, j'avais un mi-temps, un mi-temps Chambre d'Agriculture et un mi-temps centre de gestion. C'était assez fréquent dans le réseau CER, et c'est de cette époque-là effectivement qu'on a conservé un volume de conseil assez important » RM3*

*« Antérieurement, il y avait un partenariat avec le contrôle laitier. Si tu te souviens. Donc le partenariat avec le contrôle laitier c'était justement dans le cadre de ce qu'on appelle – ce qui était nommé COMPLAIT. Donc, le COMPLAIT, pourquoi ça s'appelait COMPLAIT, c'était COMPTA et LAIT [...] l'objectif, c'était de lier bien le conseil à l'économie. On était dans les mêmes locaux [...] il y a une similitude avec ce qu'on fait maintenant [...] le contrôleur laitier lui avait pour mission de faire tout ce qui était contrôle de performances, hein, donc tout ce qui était bien les pesées, les analyses, l'identification, toute cette partie là, et le conseiller lait avait tout l'aspect technique [...] sur la période... de 1986 à 1989... bon à une année prêt » RM1*

On voit donc que dans ces partenariats, chaque OPA avait en charge une partie des services aux agriculteurs, chacun travaillant dans son domaine de prédilection (à savoir l'économie pour le CER 50). Plus que des partenariats, il y avait alors une forme **d'arrangement institutionnel** entre les différentes OPA du service aux agriculteurs (Sarrazin, 2010), chacun ayant son domaine de compétence, et les limites entre les OPA étaient implicitement fixées.

Pour les enquêtés, ces partenariats ont été décisifs dans la mise en place du service de conseil technique. En effet, ils ont permis au CER 50 d'avoir une « histoire » du conseil dans leur association, c'est-à-dire que le personnel présent aujourd'hui a pris part à ces partenariats anciens. De plus, les responsables hiérarchiques du conseil du CER 50 d'aujourd'hui sont pour certains des anciens conseillers qui ont travaillé dans ces partenariats, ce qui selon eux a été essentiel dans la mise en place rapide du conseil technique.

*« C'est de cette époque-là effectivement qu'on a conservé un volume de conseil assez important. [...] On avait dans le groupe CER France, cette composante conseil technique aux producteurs de lait. [...] On a toujours cette culture donc on décide de redémarrer. » RM3*

De plus, la mise en place du conseil technique dans les CER est due, selon les enquêtés, à **la rupture progressive de ces partenariats**, qui ont amené le CER 50 à prendre son autonomie et son indépendance vis-à-vis des autres OPA. Ces ruptures sont pour les agents des moments forts de l'histoire du CER 50.

*« Et puis en 2000 bon il y a eu une, une... une grosse... grosse discussion entre professionnels [du CER et de la Chambre d'Agriculture], responsables et tout, et là bien la décision a été prise en l'an 2000 de dire « on embauche nos conseillers, on embauche, on crée une structure environnement [Actis], et on prend notre autonomie, on veut être indépendants » RM1*

« C'est en 2000 quand il y a eu la rupture avec la chambre, on s'est dit « le service bâtiment » qui était commun à l'époque, « 80% de ses clients c'étaient des clients du CER France » donc on a décidé lors d'une rupture – alors rupture...

- Rupture-rupture ?
- Boum !!!... « Rupture » ! Brutale ! Du jour au lendemain, bon on se parle plus quoi.
- Et c'est venu de quoi cette rupture ?
- Alors, choix politiques, enfin bon... on va pas rentrer dans le détail, c'est de la politique agricole... mais là c'était... Voilà quoi. **On a claqué la porte, et on a été 10 ans sans se parler. Maintenant on se reparle un peu mais...**
- Donc c'est assez tendu ?
- Ah c'était très, très, très tendu.... » RM3

De ces ruptures vont donc naître de nouvelles prestations au sein du CER 50, dont le conseil technique, le CER 50 n'étant plus « limité » dans ses choix de prestations. Lorsque l'on s'intéresse aux raisons qui ont amenées ces ruptures, on voit que pour les enquêtés, c'est le fait d'avoir « transgressé » les limites entre OPA fixées par l'arrangement institutionnel qui a abouti à ces séparations. Les OPA, en voulant se diversifier, ont chacune commencé à « empiéter sur le domaine » des autres, situation amenant des tensions entre elles qui ont conduit à ces « impasses organisationnelles » (Sarrazin, 2010) et l'entrée en concurrence.

*« Donc ça s'est arrêté, pourquoi ? Ben parce que... un petit peu le problème qui s'est trouvé, c'est que le contrôle laitier a voulu se mettre à faire de l'économie, donc ben le contrôle laitier à un moment ben a voulu récupérer les conseillers laits, pour faire de l'économie au niveau du contrôle laitier. Et donc c'est ce qui fait que là, ben, ça a claché quoi. » RM1*

*« Ben on voulait aller plus loin enfin avancer un peu plus que ce qui était fait. Enfin voilà, on bousculait un peu les lignes, ça plaisait pas [Rires] donc on a décidé de prendre notre indépendance, et c'est sûr qu'on le regrette pas. » ECM*

**Au final, on voit donc que la rupture entre les OPA a amené à l'indépendance du CER 50 et plus tard à la mise en place du service technique. Bien que les raisons exactes de ces ruptures n'aient pas pu être clairement identifiées, les discours des enquêtés traduisent que la libéralisation du domaine du conseil aux agriculteurs, et l'entrée dans un monde de concurrence, sont à l'origine de la mise en place du service de conseil technique dans le CER 50.**

## **2. La concurrence des OPA sur le domaine du conseil technique et ses conséquences**

On voit donc que l'entrée dans un secteur concurrentiel due à la libéralisation du conseil aux agriculteurs va influencer sur les offres de conseil technique mises en place par les CER enquêtés, CER 50 et ARAD<sup>2</sup>.

Bien sûr, les agents enquêtés se rendent compte de cette entrée dans un univers concurrentiel. Pour eux, la principale raison de ce changement est la baisse conjoncturelle du nombre d'exploitations agricoles sur leurs zones, et donc une baisse directe de leurs revenus. Cela a incité les différentes OPA à se diversifier pour trouver d'autres sources de revenus, et elles se sont alors mises en concurrence les unes des autres par la mise en place de prestations similaires.

*« C'est clair que la concurrence entre les organismes de conseil s'accroît par rapport au contexte, par rapport à une baisse du nombre d'exploitations » CM1*

*« Bon ils sont comme tout le monde ils ont bien vu que y'avait de moins en moins de... ben il y a de moins en moins d'exploitations, potentiellement de moins en moins de clients, donc ils ont développé aussi leurs prestations, comme nous, donc ils sont allés chercher un peu sur de l'économique, ils font des PAC, ils font du réglementaire, cahiers d'épandage etc., donc ils ont développé plein de choses aussi – ce que nous on a fait bien sûr ... » CM2*

Le contexte démographique agricole rend donc la concurrence inévitable.

*« Donc il y a aussi cette concurrence là, donc il faut amener le meilleur service, au meilleur coût, pour ben pour attirer les gens quoi. Si ça convient pas, ben ils vont voir ailleurs. » ECM*

L'importance de cette situation de concurrence est visible à travers le choix des mots employés par les agents enquêtés pour la caractériser. En effet, le champ lexical de la guerre est utilisé, traduisant l'importance des tensions qu'il peut y avoir entre les CER (ARAD<sup>2</sup> ou CER 50) et les autres OPA du conseil et mêmes avec les firmes privées de l'agrofourmiture.

*« Y'a un démarchage, et faut toujours rester vigilant, mais on n'a pas vraiment de... pour l'instant on n'a pas de grosses attaques, si tu veux. Mais... mais faut rester vigilant parce que du jour au lendemain, on peut pas savoir, ça... » RM1*

*« C'est les coopératives des choses comme ça... et ça par contre c'est vrai que des fois du coup on est en conflits, enfin, en « conflits »... des fois ça peut chauffer, parce que bon ben nous on peut dire ben donner tel ou tel conseil sur la technique » CM1*

*« Alors que c'est plus cher quoi, alors du coup ben des fois on a eu des coups de fil de gens qui étaient pas contents quoi, le vendeur de minéraux, le vendeur d'aliments, le vendeur d'intrants, engrais etc. il était pas d'accord avec notre conseil. » CM1*

*« C'est pas une guerre sur le terrain, mais il peut y avoir des fois des frictions sur un dossier, des fois... Mais bon c'est avec les commerciaux. » CM1*

*« Double intérêt. Bon je dis pas que c'est évident en termes de relations, forcément, ça a été effectivement dur avec les Chambre d'Agriculture notamment, parce que y'a du financement, quand même, derrière, bon on a eu deux trois accros... voilà.*

*- Encore aujourd'hui ?*

*- Ouai, ben aujourd'hui ouai [rires]. Ben une fois que les dossiers ont été déposés, y'a d'autres moyens pour embêter, pour être polie.*

*- Comme quoi ?*

*Ben comme quoi... y'a une grosse manifestation, avec le CETIOM [Centre Technique Interprofessionnel des Oléagineux Métropolitains], où les Chambre d'Agriculture ont refusé que Jean-Phi intervienne. » CA1*

Il faut maintenant voir qui sont les concurrents de chacune des structures. Pour les agents de l'ARAD<sup>2</sup>, l'objectif de leur structure est de se positionner sur un créneau précis, « l'innovation » (cf. partie 3.I), qu'ils considèrent comme libre, inoccupé. Pour eux, ils ne se placent donc pas directement en concurrence avec d'autres OPA, du moins en ce qui concerne les groupes GSI. Car en effet, concernant les groupes Ecophyto, la situation est plus délicate. Ils demandent pour cela un financement public et se placent donc en concurrence avec les autres OPA qui postulent pour obtenir ces financements. Dans ce cas, les principaux concurrents identifiés par CA1 sont les Chambres d'Agriculture. Concernant les contenus même des réunions Ecophyto (qui visent à inciter les agriculteurs à changer leurs pratiques en diminuant la quantité de produits phytosanitaires employés), pour CA2, les principaux concurrents sont alors les firmes privées qui vendent ces produits, avec lesquelles des tensions ont lieu régulièrement sur le terrain, entre conseillers. Ces tensions se matérialisent par des « joutes verbales » CA2 entre les conseillers et les technico-commerciaux, chacun défendant son propre point de vue, que ce soit en présence d'agriculteurs ou via des « coups de fil ».

Au niveau du CER 50, les enquêtés identifient clairement 3 catégories de concurrents. Pour eux, leur principal concurrent est le contrôle laitier de la Manche, en particulier au niveau des prestations de conseil technique individuel.

*« Ben premier concurrent, c'est clair, c'est le contrôle laitier » CM1*

*« Parce que si tu veux le contrôle, les contrôleurs laitiers donc c'est quand même leurs jobs normalement hein, c'est technique individuel etc. qui sont au contrôle de performance, et puis le conseil. » CM2*

Ensuite, le deuxième concurrent direct est la Chambre d'Agriculture 50, mais plutôt sur les prestations de conseil de groupe, qu'elle propose également.

*« Euh Chambre d'Agriculture... Ben ils font... enfin nous dans la Manche ils font pas de conseil technique individuel, c'est plus sur le groupe qu'ils vont être des concurrents » CM1*

On voit donc bien que pour les enquêtés, les deux principaux concurrents sont les OPA avec qui le CER 50 était autrefois en partenariat. Mais ils identifient également d'autres concurrents privés sur le domaine du conseil technique individuel : firmes d'agrofouritures, nutritionnistes, conseillers indépendants etc. Dans tous les cas, les concurrences s'exprime surtout « au niveau des directions », puisque d'après les enquêtés, sur le terrain, les seules tensions vraiment visibles entre conseillers sont celles avec les technico-commerciaux, qui sont « *plus agressifs* » CM1. Il est même intéressant de voir que les conseillers de différentes agences (CER, Chambre d'Agriculture notamment) entretiennent des relations amicales et déjeunent parfois ensemble lors des journées sur le terrain. Il y a donc un contraste entre les tensions entre les organismes de conseil et la sympathie qu'entretiennent les conseillers de différentes agences entre eux.

Au final, que ce soit à l'ARAD<sup>2</sup> ou au CER 50 les enquêtés identifient de manière très nette leurs principaux concurrents sur leurs différentes prestations de conseil technique. Dès lors, il convient de nous intéresser sur l'influence de cette concurrence et de sa prise en compte par les agents des CER sur leurs prestations de conseil technique, sur leurs pratiques et sur leurs manières de les concevoir, autrement dit comment les CER souhaitent-ils se placer dans ce champ de concurrence.

Premièrement, les enquêtes ont révélé que la présence de ces concurrents et de leurs offres de conseil technique a permis aux CER de bâtir leurs propres prestations. En effet, pour les personnes qui ont mis en place les différentes offres de conseil technique, ce sont les défauts de la concurrence qui ont créé implicitement une demande de la part des agriculteurs de leurs zones, soit parce que les concurrents « n'étaient pas bons » (CM1) dans leurs prestations (CER 50), soit parce qu'ils ne couvraient pas tous les besoins d'une partie des agriculteurs bénéficiaires (ARAD<sup>2</sup>).

*« Pourquoi on a redémarré en conseil technique, donc il y a 3 ans maintenant ? C'est parce que on s'est aperçu que au niveau du contrôle laitier, y'avait de moins en moins de technique d'apportée. [...] Ben c'est-à-dire que, les, les contrôleurs laitiers, conseillers lait, passaient de plus en plus de temps à faire de la déclaration PAC, de la déclaration bovins mâles, disons de l'administratif, du cahier d'épandage... mais passaient de moins en moins de temps à faire du conseil en alimentation, en élevage de génisses, en cultures fourragères, tout ça. » RM1*

*« Pourquoi on a mis en place ces prestations là de suivi individuel, alors qu'on est quand même centre comptable à la base, c'est parce que on voyait de plus en plus des gens qui avaient des gros troupeaux et qui avaient pas de conseil technique » CM1*

*« Répondre vraiment à un besoin de ces agriculteurs-là, qui disaient « moi je me retrouve pas » ou « je suis obligé, moi par exemple je suis en semis direct, je suis obligé d'aller traverser la France pour trouver des agriculteurs qui font comme moi. » CA1*

Ainsi, le discours des enquêtés s'appuie sur **l'existence d'une demande** en conseil technique de la part des agriculteurs de la zone. Cette demande a été captée et traduite par les membres du conseil d'administration de chaque structure (ces conseils sont composés en partie d'agriculteurs de la région) qui exige ensuite des CER la mise en place d'offres adaptées pour pouvoir y répondre. Pour les agents enquêtés, la plupart des prestations de conseil des CER ont donc été construites et adaptées en fonction de la demande des agriculteurs : **ils affirment que leur offre a été co-construite ; bien qu'on puisse tout de même percevoir les limites de cette co-construction**, dans le sens où cette demande n'est pas explicitement formulée par les agriculteurs eux-mêmes.

*« Donc bon sur impulsion de demandes de certains clients, et notre conseil d'administration, il y a un conseil d'administration représenté par les exploitant, le souhait était de mettre en place, de remettre en place du conseil technique. » RM2*

*« Disons qu'il y a 3-4 ans où le conseil technique en général, de se lancer là-dessus, ce qu'on s'apercevait que de plus en plus, quand on rencontrait des éleveurs, bon ils nous disaient pas clairement leur insatisfaction, mais... tu sentais bien quand tu abordais la production laitière, tout le système fourrager, que pour eux eh ben il y avait un sérieux manque en conseil » RM1*

*« Alors par contre, sur le domaine du conseil, souvent, y'a pas de « demande », c'est parce qu'il y a une offre qu'il y a une demande, faut d'abord qu'il y ait de l'offre pour que la demande vienne. Euh... c'est pas comme un produit, c'est pas comme du produit d'engrais, ou d'aliment quoi, ça se vend pas pareil. Si y'a pas d'offre, y'a pas de demande. » CM1*

Enfin, notons que pour les enquêtés du CER 50, c'est aussi le contexte économique global qui a su générer cette demande de la part des agriculteurs, et notamment la crise du lait de 2008-2009 qui a incité les éleveurs à davantage se préoccuper de leurs coûts de production.

*« C'est 2008, hein, c'est la crise du lait. [...] Et c'est vraiment ça qui a déclenché hein, qui a vraiment déclenché le truc, et ben je sais pas si c'est un bien pour un mal, ou un mal pour un bien, voilà ça a permis, vraiment, de... et pour certains clients, d'en prendre conscience. » ECM*

La présence de structures concurrentes en matière de conseil technique a donc conditionné la mise en place de ces prestations au sein des CER enquêtés. D'ailleurs, dans le cas du CER 50, le responsable de la mise en place du conseil technique de groupe s'est directement « inspiré » d'offres qui se faisaient déjà dans des OPA bretonnes.

*« Ben en fait ils faisaient des groupes lait, on voulait voir comment ça marchait, et on voulait voir ce qu'on pouvait en retirer de positif ou de négatif ouai. On a vu deux organisations quoi, Chambre d'Agriculture et CETA... GVA et CETA... et l'idée qui est ressortie après des groupes c'était d'aller vers une, une organisation assez proche des CETA finalement, enfin du CETA 35. » CM2*

De ce fait, on remarque dans les discours des enquêtés (surtout du CER 50) qu'ils **valorisent leurs prestations notamment par la critique des offres de leurs concurrents**, ce qui au final traduit les différentes tensions qu'il peut y avoir entre les acteurs d'un même marché. Les discours regorgent de passages traduisant ce phénomène et nous pouvons en sélectionner certains qui sont représentatifs.

*« Contrairement à certains concurrents qui n'adaptent pas et qui préfèrent des fois perdre du conseil en troupeaux, euh voilà quoi. Ou qu'ont pas compris, je sais pas, qui ont l'air un peu... étonnés en stratégie quoi. Tant mieux pour nous, nous on voit qu'il y a un marché de ce côté-là, parce qu'on s'est rendu compte, c'est pourquoi on a mis en place ces prestations là de suivi individuel. » CM1*

*« Mais bon on n'essaie pas, en soi, de lui prendre des parts de marché. C'est plus parce qu'il en laisse... Des gens qui n'ont plus de conseil technique. [...] et surtout si le conseiller vient et qu'il y a pas de résultat quoi. » CM1*

*« Contrairement aux Chambres... - on a rarement des freins politiques. » CA1*

Cette manière de valoriser le conseil qu'ils pratiquent est aussi un moyen pour les enquêtés de convaincre de l'existence d'un avantage **concurrentiel** dans leurs manières de pratiquer le conseil. Les agents des CER veulent pouvoir se démarquer et positionner leur structure comme étant « différente des autres » (CM2) avec des « prestations qui sortent du lot » (CM1), soit dans leur approche du conseil technique (orientation technico-économique pour le CER 50, créneau de l'innovation pour l'ARAD<sup>2</sup>), soit dans leur conception du conseil neutre (ces points seront détaillés en partie 3).

*« On a un avantage concurrentiel de ce côté-là, c'est qu'on a déjà les données. [...] « Et sachant aussi qu'une différence qu'on fait par rapport à nous, contrôle laitier, c'est que nous tous nous, systématiquement, la personne a un compte-rendu tapé. [...] C'est là qu'on essaye de se démarquer, enfin on se démarque clairement, c'est que bien sûr ils sont vendeurs de produits quoi, donc ils n'ont pas un conseil neutre et impartial, alors que nous on vend que de la performance économique et du conseil. Et même le contrôle laitier maintenant est attaqué là-dessus. » CM1*

*« Ah oui, oui, voilà, oui s'il paye plus cher - parce que on sait qu'on est plus chers que nos concurrents - c'est pour avoir du... voilà un retour quoi. » CM1*

*« Ce [que les agriculteurs] cherchent chez nous c'est d'entendre un autre écho, un peu plus indépendant, pour vérifier que les choix qu'ils ont fait niveaux techniques sont pas forcément déconnants et... et que il y avait pas que du commercial quoi dans... » CM2*

Il est intéressant de voir que dans certains cas, cette dévalorisation du conseil effectué par d'autres n'est pas acceptée en retour, c'est-à-dire que les conseillers n'admettent pas que leurs concurrents puissent critiquer le travail qu'ils font.

*« Même le technicien de laiterie, il a son avis sur la ration ; j'ai eu des gars des fois, des techniciens de laiterie, qui repassent derrière moi et qui se permettent de dire... de voilà, de, de... de, de, de corriger la ration, alors qu'il a pas de rationneur ni rien, c'est pas son métier, son métier c'est d'abord gérer la relation avec la laiterie, et là non il fait comme si... » CM1*

**Au final, on voit que la situation de concurrence est très nette entre les OPA qui proposent du conseil technique aux agriculteurs, que ce soit sous la forme de prestations individuelles ou de groupes. Les CER enquêtés s'insèrent donc dans un environnement concurrentiel qui détermine leurs manières de pratiquer et de concevoir le conseil, par un jeu de « compétition » entre ces acteurs.**

### 3. L'importance des réseaux pour la mise en place du conseil

Les enquêtés n'identifient cependant pas que des concurrents pour leur pratique du conseil technique. En effet, nous verrons dans la **partie 3** de ce rapport que pour les conseillers, il est important de pouvoir s'appuyer sur de nombreux acteurs pour l'élaboration du conseil (travaux de recherches et expériences, démonstration de matériel technique, procédés de communications et ergonomie) ainsi que pour son déroulement (visites de parcelles expérimentales, recours à des intervenants extérieurs etc.). Ainsi, pour les enquêtés, il est essentiel que les CER enquêtés puissent s'inscrire dans des réseaux de travail mobilisables à n'importe quel moment.

Le premier de ces réseaux est bien sûr le réseau national des CER France. Si le conseil technique est encore peu répandu dans les autres agences, les enquêtés sont cependant connecté à ce réseau notamment pour adopter de nouveaux outils du conseil tels que des solutions informatiques.

*« Il y aura quelque chose à investir là-dessus. Bon on voit nous, nos collègues d'Ille-et-Vilaine, Loire-Atlantique et Maine-et-Loire, qui ont investi dans Farméo, qui est un portail en ligne, qui gère tout, c'est-à-dire comptabilité jusqu'à la déclaration de PAC, enfin, le plan... le plan prévisionnel de fumure, le cahier d'épandage etc. il y aurait une partie élevage apparemment. C'est quand même... Ça c'est vrai que ça nous intéresse. Que l'avantage, voilà, c'est ce qui... c'est déjà ben de pouvoir allier les données comptables avec un conseil technique au quotidien » CM1*

Pour l'ARAD<sup>2</sup>, c'est surtout le fait d'être engagé dans le plan Ecophyto qui peut amener la structure à intégrer des réseaux de travail valorisants pour le conseil technique.

*« Ecophyto on a lancé, Jean-Phi c'est 2011. Ouai c'est ça, lui son groupe a démarré en 2011, et le mien a démarré début 2012. Les deux vagues d'appel. Donc on y est allé pour plusieurs raisons, pour intégrer le réseau officiel, déjà. En termes d'image. C'est pas non plus... mais de toute façon on est le seul CER France à y être allé. Pour avoir accès aux références, de tout le réseau. » CA1*

Au final, les conseillers via leur travail sont aussi amenés à collaborer avec des acteurs de la recherche agronomique (essentiellement l'INRA) et avec différents instituts techniques (Institut de l'élevage pour le CER 50, Arvalis pour l'ARAD<sup>2</sup>), ceci afin de pouvoir mieux préparer le conseil en back office et/ou afin de pouvoir s'appuyer sur des intervenants extérieurs lors de séances en front office. Notons également que la formation des conseillers joue ici un rôle important, la plupart étant ingénieurs, ils peuvent s'appuyer sur les réseaux des écoles où ils ont été formés (ESITPA (Rouen), ENSAR (Rennes), ESA (Angers), ISARA(Lyon)).

*« Vos partenaires dans ce cas-là c'est ?*

*- Ben ce qu'on recherche ouai c'est l'INRA, euh... beaucoup l'INRA. Ou les, et puis les écoles aussi.*

*- Les écoles de ?*

*- D'agro, d'agriculture.*

*- Par exemple ?*

*- Ben on a nous, sur le secteur, il y a l'ESITPA, Rouen. Par l'ESA aussi... c'est plutôt ben c'est celles qui sont dans l'Ouest.*

*- ça va jusqu'à l'Agro de Rennes ?*

*- Alors moi j'ai pas encore de contacts très directs avec eux mais oui, oui ça peut être... après moi je viens de l'ISARA donc... je peux intervenir, enfin à un moment solliciter les profs de l'ISARA, on a des contacts avec... Montpellier.*

**Dans cette partie, nous avons donc vu comment les agences CER enquêtées s'inscrivent dans leur environnement. Si le contexte est marqué par une forte concurrence avec les autres OPA du conseil y compris les firmes privées, avec des tensions parfois palpables sur « le terrain » notamment avec les technico-commerciaux, il permet aux enquêtés de mieux positionner leur conseil vis-à-vis de l'offre globale disponible pour les agriculteurs de la région. La concurrence influence également la manière dont les enquêtés communiquent sur leurs offres de conseil de technique par cette volonté de se démarquer des offres concurrentes afin de conquérir des parts de marchés, le conseil étant alors un bien immatériel marchand soumis à différentes lois économiques.**

**Cette partie nous a donc permis de mieux comprendre le fonctionnement des structures CER engagées dans le conseil technique. Conformément à la problématique que nous avons élaboré, il convient maintenant de voir comment s'effectue la pratique même du conseil.**



## Partie 3 : La pratique du conseil technique dans les CER

Dans cette partie, nous allons voir comment le conseil technique est pratiqué, concrètement, dans les CER enquêtés. Pour cela, nous allons procéder en 3 étapes : la description du public du conseil par les enquêtés, la description du déroulement concret des prestations de conseil et le regard des enquêtés sur le métier de conseiller technique.

### I. La perception du public cible du conseil technique : comprendre les orientations stratégiques des CER.

Dans un premier temps nous allons donc nous intéresser à la manière dont les conseillers parlent du public-cible de leur conseil. L'intérêt de cette démarche est double. Elle permet bien sûr de mieux comprendre les stratégies des CER enquêtées notamment en termes de sélection de la clientèle de leur offre (le conseil est un bien à valeur marchande). Mais **la description du public « idéal » du conseil permet aussi d'avoir un premier accès aux représentations des enquêtés concernant la manière de pratiquer le conseil : en décrivant le public idéal, ils décrivent aussi quelle est pour eux « la bonne manière » de faire du conseil : c'est un effet miroir.**

Pour mieux comprendre cela nous allons distinguer ce qui relève du CER 50 et de l'ARAD<sup>2</sup>.

#### 1. CER 50 : un conseil d'optimisation pour les chefs d'entreprise.

Rappelons que dans la Manche, l'élevage est majoritaire, en particulier l'élevage de bovins laitiers avec dans la plupart des cas un second atelier de production animale sur l'exploitation (porcs, volailles).

Pour caractériser leur public, les enquêtés du CER 50 commencent tous par estimer la taille des exploitations de leurs adhérents : c'est le premier critère de définition du public. Cette estimation se fait en termes de volume de production laitière, exprimée par la valeur des quotas qui leurs sont alloués.

*« On va pas dire que c'est homogène [...] en sachant que production laitière on va de 200 000L de lait à, si je prends l'extrême, à 1 800 000L, presque 2M, donc tu vois que le panel est quand même grand, mais, ouai la moyenne en production laitière, actuellement, sur nos adhérents, est de aux alentours de 350 000 – 400 000L de lait quoi. » RM1*

*« On... donc avec l'évolution croissante de la taille des exploitations, aujourd'hui, en gros, on a une exploitation familiale, enfin un groupe ou un GAEC sur une centaine d'hectare avec 400 000L de lait. » RM2*

*« C'est grosso modo en moyenne c'est des exploitations qui sont quand même de grande taille, enfin bon on a regardé tous les ans à peu près les chiffres, mais, on doit arriver à peut-être 600 000L de moyenne laitière, hein 600 000L de quota donc c'est quand même des gros trucs, avec une diversité, hein, t'as les plus petits à 300 000 et t'en a à 1,2 millions, 1,5 millions, voilà... mais grosso modo grosses structures. » CM2*

On voit donc que les estimations précises diffèrent entre les enquêtés : ce qui est important est de voir que selon eux, leurs offres se destinent aux grandes structures (la moyenne actuelle des quotas sur le département étant de 200 000L selon Agreste). Pour les enquêtés, il s'agit de structures sociétaires (GAEC, EARL, SCL) de faible effectif (en termes d'associés) du fait d'un individualisme prononcé dans le département, selon l'un des enquêtés :

*« C'est des agriculteurs ils sont quand même assez individuels ici... et alors bon en GAEC, 2-3 personnes associées, mais à 6 ou 7... c'est pas... » RM1*

À la tête de ces exploitations, les enquêtés identifient un type d'agriculteurs précis. Pour comprendre cela, on peut s'intéresser au choix des mots qui sont employés. On voit alors apparaître un hiatus entre les conseillers et leurs responsables hiérarchiques. En effet, les conseillers utilisent plutôt des mots qui renvoient au terrain, à la réalité concrète du métier d'agriculteur qui traduisent leurs contacts presque quotidiens avec le public bénéficiaire du conseil. On peut citer pour exemple les passages suivants :

*« J'en ai à peu près vingt élevages », « quand c'est un collègue agriculteur », « on essaie d'intéresser les JA », « notre offre est déjà adaptée pour les grand troupeaux » CM1.*

Les responsables hiérarchiques et l'expert comptable eux utilisent plutôt des mots issus du champ lexical de l'entreprise : « clients, « producteurs » et surtout « chef d'entreprise ». Le public du conseil, vu comme un client, est alors placé dans une relation économique avec le CER, un accord marchand. Les conseillers techniques, qui prennent également part au développement des offres de conseil, sont donc en porte-à-faux entre la vision d'un public d'agriculteurs, dans la représentation « classique » du métier, et celle d'un public de chefs d'entreprise, dont les fonctions principales sont la gestion de l'exploitation et le management des salariés plutôt que d'assurer les pratiques de production en elles-mêmes. Pour les enquêtés, cette position de chef d'entreprise est le fruit d'une évolution que tous les agriculteurs doivent suivre.

*« Aujourd'hui on a quand même un certain nombre de, de clients, qui sont... pas en posture de chef d'entreprise. Faut qu'on les accompagne à aller vers cette posture là. » RM2*

*« Qu'aujourd'hui, il y a certains exploitants qui ont pas encore compris, ce sont des chefs d'entreprise, et ça pour certains ils ont pas encore intégré ça, ils se considèrent encore comme agriculteurs de base, mais non ! Il faut être chef d'entreprise. » M.M*

Derrière le terme « chef d'entreprise », les enquêtés décrivent ce qu'est, pour eux, le public cible idéal du conseil technique des CER : ce sont des agriculteurs « au sommet » de l'ensemble des éleveurs, les plus « évolués ». Si on devait les classer, les clients du conseil technique du CER 50 seraient en tête, ce sont « les meilleurs » CM1.

*« Parce que les éleveurs qu'on a là dans l'ensemble c'est quand même des éleveurs de pointe. » RM1*

Pour les enquêtés, les meilleurs agriculteurs sont ceux qui ont les meilleurs résultats économiques, c'est-à-dire qui sont capables de produire le plus de lait possible, à moindres coûts.

*« C'est un enjeu primordial, je dirais aujourd'hui la plupart des éleveurs savent faire du lait de qualité, aujourd'hui le faire à des coûts bas... on a un tri beaucoup plus sélectif quoi. » RM2*

Pour cela, les enquêtés affirment que les agriculteurs devront être capables de rationaliser leurs outils de production, d'optimiser leurs méthodes de travail, dans un souci constant de rentabilité économique de leurs activités. Ils se réfèrent donc à l'élevage hors sol que l'on trouve dans les régions voisines, en Bretagne notamment, pour illustrer cette posture idéale qui est, selon eux, l'objectif de technicité à atteindre.

*« Aujourd'hui il s'agit, si on veut se tenir en place, faut qu'on devienne exactement comme les producteurs de porcs c'est qui faut être performant. » RM1*

*« Une notion de compétences des éleveurs qui prend une ampleur beaucoup plus importante que par le passé, même si ça a toujours été le cas. » RM2*

*« Le métier sera de plus en plus... Technique, enfin... c'est ce qu'on a vu dans les, dans le hors sol, que ce soit volailles, que ce soit en engraissement, volailles de chair, poules pondeuses, ou en porcs, c'est la technicité sur ces marchés dérégulés-là. Donc à un moment donné, y'aura de la place que pour les éleveurs techniques quoi. » CM1*

Le parallèle avec l'élevage intensif hors sol résume la vision de ce que sont pour eux des élevages performants et des agriculteurs techniques : une production standardisée, contrôlée et régulée, des techniques qualifiées de pointues permettant d'améliorer l'efficacité du travail (la capacité à produire plus pour une charge de travail donnée), l'esprit de rentabilité économique, une vision industrielle des animaux assimilées à des unités de production et un certain détachement des agriculteurs vis-à-vis de leurs bêtes etc. Cette comparaison est aussi significative car elle traduit le poids du contexte économique, des marchés, sur l'orientation à prendre par les agriculteurs.

Outre cette maîtrise technique – la technicité étant pour eux l'aptitude à produire plus à bas coûts en optimisant les moyens de production – les enquêtés décrivent ces « meilleurs » agriculteurs comme étant autonomes vis-à-vis notamment des firmes de l'agrofourniture, « c'est quand même eux qui restent maître de leurs décisions » ECM et ils ont une capacité de négociation forte. Ce sont également des

agriculteurs avec des niveaux de formation élevés, « *proches de certains conseillers, donc à un niveau de compétences qui aura augmenté* » RM2. Ce sont aussi des entrepreneurs qui cherchent à développer leurs exploitations, qui raisonnent en termes d'objectifs, et qui sont capables de « *prendre de la hauteur [afin de] se projeter vers l'avenir* » RM2. CM1 résume cette vision qu'on les enquêtés des meilleurs agriculteurs :

*« Plutôt des logiques d'entrepreneurs on va dire, qui vont toujours essayer d'améliorer, qui vont essayer d'optimiser leurs systèmes et puis aussi, vraiment, de le développer, je veux dire c'est aussi s'ils ont une taille d'exploitation importante c'est parce que aussi ils vont, des fois, ben agrandir l'exploitation plus vite que les autres... logique d'entrepreneur quoi. Donc aussi plus d'ouverture, plus techniques. » CM1*

Enfin, si l'un des enquêtés indique une tranche d'âge précise concernant leur public, on peut surtout voir que les enquêtés se concentrent en priorité sur les agriculteurs « en phase d'investissement » c'est-à-dire à un moment de leur carrière où, après s'être installé, ils tendent à accroître leur exploitation et à la développer. Comme le décrit B. Lémercy (1994), on retrouve ici concrètement le fait que le conseil technique se destine avant tout à ce type d'agriculteurs plutôt qu'à des plus jeunes (en phase d'installation) ou à des agriculteurs plus âgés (en croisière).

*« En termes d'âge, difficile mais c'est vrai que bon c'est quand même du 30-45 ans on va dire, ouai. Donc c'est peut-être plus jeune que la moyenne, je sais pas, à voir. [...] C'est peu de gens qui vont avoir plus de 50 ans, qui sont en phase de croisière, et même de, de... qui commencent à « lâcher un peu le guidon » parce que bon la retraite se profil dans les 4/5 ans, c'est vrai que c'est peu de gens comme ça quoi. C'est plutôt des gens qui sont en phase d'investissement, de développement. Ouai. » CM1*

*« Souvent c'est des gens assez récents investisseurs, euh... donc qu'ont investi dans leurs outils de production. Ils veulent avancer, progresser, bouger, et puis se comparer etc. enfin c'est ça en fait le but du jeu il est là quoi. » CM2*

Les enquêtés ciblent ce type d'exploitants (et d'exploitations) car pour eux ils représentent le modèle agricole dominant dans le département, « à l'horizon 2020 » RM2. Outre le fait d'avoir subi une crise laitière en 2008-2009 qui a remis en cause la stabilité des prix du lait sur les marchés, la position défendue s'appuie sur les données de recensement Agreste et sur leurs prévisions démographiques qui font état d'une baisse sensible des « petites » exploitations individuelles. Les enquêtés sont donc convaincus de la réalisation de ces prédictions et orientent leur conseil dans ce sens.

*« C'est même déjà écrit dans l'histoire [...] et puis on voit que là-dessus, sur les grands troupeaux ça marche bien, et que c'est quand même... après on peut penser ce qu'on veut mais quand même l'avenir de la production laitière, aujourd'hui, hein, 900 000 / 1 000 000 de litres de lait d'ici peut-être 2030... donc on a de l'avenir de ce côté-là. » CM1*

Enfin, l'outil dont disposent les conseillers pour cibler ce public précis est le prix de prestation. Comme l'affirment les conseillers, ce prix, élevé, participe à la ségrégation du public-cible, puisqu'il favorise l'accès au conseil technique aux grandes structures qui peuvent investir dans ces prestations.

*« Notre offre est déjà adaptée pour les grands troupeaux, parce que plus ils ont du lait plus – moins c'est cher au 1000L quoi. [...] Nous y'a pas de mutualisation, que le gars ait 500 000, 1M, ou 250 000, c'est 2000€ ou 1300 quoi. Donc du coup c'est clair que ça passe mieux sur des gros élevages. Parce que ben ils diluent beaucoup plus. Et c'est vrai qu'en dessous de 300 000 L de lait ça commence à être cher comme prestation. » CM1*

**Au final, le CER 50 souhaite orienter son conseil technique vers un public de producteurs laitiers, des « chefs d'entreprises » capable d'investir dans ce type de prestations pour développer leurs structures et les agrandir, participant à cette « marche en avant » à laquelle ils ne peuvent se soustraire compte tenu du contexte économique marqué par une concurrence qu'ils jugent de plus en plus forte.**

On peut voir que cette manière de décrire leur public est un moyen pour les enquêtés de valoriser leurs prestations de conseil. En effet, travailler pour ce type d'agriculteurs indique, selon les conseillers, que le service proposé au client est un service haut de gamme.

*« Je dirais c'est quand même tous les domaines aujourd'hui, il y aura de la place, soit pour du low-cost, soit pour du haut-de-gamme. Quand je dis low-cost ça peut être juste « t'as tes analyses tous les mois avec peut-être un commentaire entre guillemets « automatiques » c'est-à-dire par exemple mettre en rouge par rapport*

à un logiciel par exemple, qui indique, qui met des alertes, donc c'est quelque part une forme de conseil un petit peu mais c'est juste du, plus de l'ordre du commentaire, et pas de l'analyse... avec des solutions, mais faut... voilà. Donc soit on fait du low-cost comme ça, soit on fait du haut-de-gamme, avec un conseil qui va donc, aussi bien de, comment dire ça, de ce qui se passe dans l'échange jusqu'à ce qu' - en passant par les vaches – jusqu'aux résultats économiques quoi. Et sachant aussi qu'une différence qu'on fait par rapport à nous, contrôle laitier, c'est que nous tous nos, systématiquement, la personne a un compte-rendu tapé, sur ordinateur...

- Il y a des traces

- Eh voilà, il y a toujours une trace, on laisse une trace le jour de la visite, sur papier comme ça, mais on, il y a toujours un retour quelques jours après de, d'un compte-rendu propre, écrit etc.

- Il y a du document de produit en fait.

- Oui, oui, voilà, oui, voilà, oui, oui, toujours. C'est de la qualité en conseil.

- Pour vous c'est important ?

- Ah oui, oui, voilà, oui s'il paye plus cher - parce que on sait qu'on est plus chers que nos concurrents - c'est pour avoir du... voilà un retour quoi. » CM1

Cet extrait complet reprend l'ensemble des caractéristiques du conseil qui le valorisent, que ce soit pour les conseillers où les responsables hiérarchiques du CER 50 :

- Le conseil technique doit se baser avant tout sur les chiffres et résultats économiques des exploitants, aussi bien pour le groupe que pour l'individuel. C'est selon eux une particularité des CER, leur « marque de fabrique ». Le conseil débute par un diagnostic chiffré de l'exploitation cliente, basé sur les résultats économiques issus des résultats de gestion. Après avoir détecté les problèmes éventuels, la phase technique vise à apporter aux agriculteurs les solutions techniques applicables et capables de régler ces problèmes. Une dernière phase de bilan permet d'apprécier l'efficacité des solutions mises en œuvre. Ce schéma peut ensuite se répéter en cycle avec un retour au diagnostic (autre problème à régler). Au final, les enquêtés défendent la mise en place d'un conseil technico-économique.

- Le conseil doit amener un résultat, dans la plupart des cas un gain économique, qui doit être montré au client à travers la production de documents de synthèse (cf. annexe 3). Ces documents sont la matérialisation du conseil, ils attestent de son efficacité et permettent de justifier le prix élevé des prestations proposées.

« Si les gens prennent cette prestation là, c'est pour gagner de l'argent. » CM1

« La première année on avait du gagner 50 000€. Donc... il était très content. » CM1

« Ben après c'est qu'on est jugés sur les résultats. » CM1

« Là où le conseil il est un peu moins abstrait, c'est effectivement quand on dit « ben voilà ça fait gagner 2 000€. » ECM

- Le conseil technique doit consister en un suivi régulier des agriculteurs, et nécessite une certaine connaissance des éleveurs de la part des conseillers. Ces derniers doivent aussi « mettre les bottes » (expression souvent utilisée par l'ensemble des conseillers) et aller sur les exploitations des clients, c'est un conseil concret, de terrain.

« Nous ce qu'on, ça déroule une visite, c'est d'abord on met bien les bottes puis on va voir le troupeau, et puis après les autres ateliers, les génisses, les veaux, là tout de suite ça va être les pâtures, parce que c'est la saison de l'herbe, ça va être le maïs au mois d'août/septembre parce que y'a la date d'ensilage etc. à déterminer et puis voir un peu la qualité du grain, euh voilà c'est selon la saison, mais c'est toujours aller voir sur le terrain quoi. » CM1

« Et alors tu parles [le nutritionniste] venait voir le troupeau une fois par an et après par téléphone il y avait un « comment va le troupeau ? » ben... non attends... et pour un coût qui était aux alentours ben ce que c'était en fonction du litrage, mais à peu près 2 600€/an quoi. Et donc nous on propose 5 visites pour à peine 2 000€. Et là vraiment des visites, nous. » RM1

« Un conseiller technique, c'est quelqu'un qui n'hésite pas à mettre les bottes ! Parce que le conseil technique fait sur la table, pour moi...

- Non ?

- Non ... je ne vais pas dire ça vaut rien, mais... je serais presque tenté de le dire. » RM1

- Ce public d'agriculteurs instruits, autonomes et critiques vis-à-vis du conseil qui leur est apporté permet aussi aux enquêtés de défendre la neutralité de leurs prestations.

« C'est neutre et impartial. Si y'a des choses, parce que comme on vend rien hormis, on n'est payé que pour ça, alors par contre c'est ce qui est moins rentable... hein si je vendais de l'aliment ou des semences ou de maïs, on gagnerais bien plus d'argent que vendre du conseil ou des offres de conseil, mais bon... c'est notre philo – notre base, nos valeurs quoi, ça fait partie de nos valeurs. On a été construits là-dessus, et.... On restera là-dessus quoi. » DL

« Ce qu'ils cherchent chez nous c'est d'entendre un autre écho, un peu plus indépendant, pour vérifier que les choix qu'ils ont fait niveaux techniques sont pas forcément déconnants et... et que il y avait pas que du commercial quoi. » MMR

Enfin, la description du public du conseil technique du CER 50 nous amène aussi à mieux comprendre comment s'oriente leur prestation de groupe. En effet, en décrivant ce public haut de gamme d'agriculteurs de pointe, les enquêtés traduisent aussi un phénomène de compétition qui a lieu entre eux.

« Et puis aussi donc c'est une fierté un petit peu, c'est pas la « course à l'échalote » mais... mais des fois bon... si leur collègue dit « en coût de concentrés t'es élevé » ça peut, ça stimule pas mal quoi. » CM1

Les enquêtés affirment alors que le conseil de groupe doit pouvoir amener les agriculteurs « à s'exprimer, se comparer entre eux. » CM2. Voilà pourquoi les conseillers appuient leur conseil sur les chiffres et résultats économiques, ce sont des puissants outils de comparaison : le groupe doit pouvoir stimuler la compétition entre les agriculteurs.

« Et voilà, et donc [utiliser leurs chiffres] ça les intéresse beaucoup parce que, et on fait un classement ! Qui est le meilleur en coût alimentaire, ou en rapport coût/produit quoi, et ça se, ils accrochent quoi. Ben les meilleurs ils veulent toujours rester les meilleurs mais ceux qui étaient mauvais ben ils se sont dis « ben didons... » Ça les a un petit peu, ils se sont dits « ben je vais pas rester comme ça » quoi. » CM1

La manière dont les enquêtés décrivent le public de leur conseil nous a donc amené à mieux préciser leurs manières de le pratiquer et de le concevoir. Pour eux, il s'agit de proposer aux éleveurs un conseil technico-économiques basé sur les résultats de leurs clients, afin de poser une démarche « diagnostic-action-bilan » (conseil individuel) ou de stimuler un effet de compétition entre eux (conseil de groupe). Les enquêtés défendent également un conseil neutre et qui montre concrètement ses effets aux clients via la production de document écrits. Ces éléments participent à l'élaboration d'un conseil haut de gamme tel qu'ils le conçoivent.

## 2. ARAD<sup>2</sup> : une technique pointue au service de l'innovation.

Rappelons là aussi que l'ARAD<sup>2</sup>, au travers de ses prestations GSI et Ecophyto, travaille principalement au niveau de la Haute-Normandie et du Calvados, c'est-à-dire auprès de cultivateurs.

La caractérisation du public de l'ARAD<sup>2</sup> et en particulier de sa prestation des GSI est plus directe, plus spontanée et plus précise que celle faite par les CER 50 sur leur public de conseil technique. Cela vient en partie du fait que les agriculteurs engagés en GSI sont peu nombreux (une quinzaine) et qu'il est donc « facile » de les caractériser. Mais cela vient aussi du fait que ces agriculteurs sont choisis par le conseil d'administration de l'ARAD<sup>2</sup> et que la prestation de conseil technique aux agriculteurs est plus récente qu'à l'ARAD<sup>2</sup>.

« C'est des agriculteurs un peu particuliers, choisis malgré tout » CA2

« Donc voilà, ils ont été choisis et recrutés par les départements. On n'a pas fait de recrutement – nous en direct. Par les CER France des départements. » CA1

Il faut alors s'intéresser aux critères de sélection qu'ont retenus les CER décideurs. C'est grâce à ces critères que l'on peut accéder aux représentations des agents quant au public de leur conseil technique.

Deux mots reviennent dans les discours pour décrire les agriculteurs : **technique** et **innovant**. On peut donc déjà remarquer que le public n'est pas défini par des données sur leurs exploitations, et notamment ils ne sont pas choisis selon la taille de leur exploitation ni sur le type de productions. Les deux critères privilégiés renvoient plutôt à l'attitude, à l'état d'esprit du public ciblé (même si, indirectement, cela caractérise aussi leurs exploitations).

### Comment les enquêtés définissent-ils alors ces agriculteurs techniques, innovants ?

• Le terme **technique** fait référence ici à la haute maîtrise qu'ont les agriculteurs des méthodes de production appliquées sur leurs fermes. Un agriculteur technique applique donc des procédés qu'il connaît « sur le bout des doigts », qu'il comprend et maîtrise dans leur globalité. On voit donc pour les enquêtés, ces agriculteurs sont techniques car ils sont capables d'optimiser leurs méthodes de production : ils sont « pointus ».

*« Leur base technique. Y'a des agriculteurs qui ont su dans le cadre du GSI, tu verras, pour le coup... donc là ouai le conseil il est différent selon la technicité de chaque agriculteur, y'a des agriculteurs ou c'est presque du B-A-BA, et d'autres ou c'est plutôt très pointu. Je dirais qu'en tendance, par rapport à l'ensemble des agriculteurs que j'ai pu côtoyer par le passé, en Chambre d'Agriculture, les agriculteurs à qui j'ai à faire sont quand même plutôt en tendance plus technique. » CA 2*

*« Mais vous leur apportez rien ! » [Rires] parce que c'est des agriculteurs très spécifiques. » CA 1*

*« C'est vrai que... Ils sont au top ! » CA 3*

*« Ils sont très pointus en fait. » CA 1*

Ce que l'on voit également c'est que ce terme « technique » inclus d'emblée une comparaison avec l'ensemble des agriculteurs perçu par les conseillers. Un agriculteur est technique s'il est jugé supérieur aux autres, si son degré de maîtrise de la méthode paraît plus élevé. Mais on ne sait pas exactement sur quels critères les enquêtés jugent de la supériorité d'un agriculteur concernant une technique. L'emploi de l'expression « au top » caractérise bien le fait que pour eux, leurs clients appartiennent à l'élite des agriculteurs sur leurs zones.

La description de la technicité d'un agriculteur va plus loin. En effet, pour les enquêtés de l'ARAD<sup>2</sup>, un agriculteur technique est quelqu'un doué d'une ouverture d'esprit et d'un sens critique. De par leurs compétences et leur maîtrise, ils sont un public exigeant et attentif, notamment vis-à-vis du conseil qui leur est fourni. Cet esprit critique leur confère alors une autonomie de décision.

*« [Ils sont] plus autonomes aussi, par rapport à certains types de conseil : coopératives, négoce. Voilà, en général c'est des gens qui sont quand même beaucoup plus autonomes malgré tout. Et qui ont différentes sources de conseil. Moi j'interviens des fois au niveau technique mais je suis pas la source prioritaire de conseil. »*

*« Y'en a beaucoup qui essaient d'avoir des sources différentes quoi. Après ils font leur propre conseil. » CA 2*

Cet extrait permet aussi de voir comment l'ARAD<sup>2</sup> se positionne dans le champ du conseil, ils se considèrent comme une source supplémentaire de conseil pour ces agriculteurs-là, et, parfois même comme des coordinateurs de réseaux d'agriculteurs plutôt que des sources de conseil.

*« Et que maintenant ils passent même plus par nous pour communiquer quoi. Ils s'envoient des mails, des informations, voilà. » CA 1*

Mais ce discours permet aussi de voir qu'en se positionnant ainsi, à la marge du conseil, les enquêtés ne se décrédibilisent pas vis-à-vis du conseil qu'ils fournissent, ils se situent plutôt comme un point de vue différent, utile à la comparaison et à la réflexion des agriculteurs. Car c'est sur ce créneau là que souhaite se placer les membres de l'ARAD<sup>2</sup>, le créneau d'un conseil « différent » (nous verrons dans la partie suivante comment cela se traduit en termes de pratiques).

La technicité des agriculteurs est aussi caractérisée par leur « ouverture d'esprit » et leur volonté de pouvoir échanger avec leurs collègues. Les mots employés ici sont importants, puisqu'il s'agit bien d'échanges et de communication entre agriculteurs.

*« On sentait bien que ce qu'ils cherchaient plutôt, c'était un lieu d'échange un peu formel, enfin formalisé autour d'un animateur, qui allait quand même apporter de l'information, mais ce qu'ils cherchaient vraiment c'était plutôt un cadre ouai, et une... quelqu'un qui les aidait à organiser des réunions quoi. » CA I*

De cette conception-là, techniques et ouverts, on comprend alors que la volonté de l'ARAD<sup>2</sup>, pour capter ce public, a été de mettre en place un conseil de groupe porté vers l'animation de réunions. C'est donc en définissant leurs publics qu'ils ont pu mettre en place une prestation adaptée, le groupe favorisant la discussion et les échanges horizontaux (d'agriculteur à agriculteur). Pour les enquêtés, afin d'avoir des agriculteurs qui échangent plutôt que des agriculteurs qui se comparent comme c'est le cas au CER 50, il a fallu apporter une diversité, que ce soit au niveau des productions (céréaliers, polyculteurs éleveurs), au niveau des modes de production et au niveau des zones géographiques.

*« Donc en fait moi j'étais partie du principe que ce type de groupe, pour que ça fonctionne, il fallait une certaine diversité. [...] Donc par exemple le groupe que tu vas voir jeudi, qui est le premier groupe d'ailleurs puisqu'ils en sont à la deuxième année, j'ai des conventionnels, mais qui sont dans une réflexion quand même assez de changement de système, j'ai des gens en non-labour, j'ai des gens en agriculture intégrée, j'ai un bio. J'ai des gens qui sont non-labour/intégré... voilà. Donc j'ai en fait une diversité des systèmes. Et je voulais aussi quand même à la base je voulais aussi quand même une diversité – mais ça on n'a pas réussi à le faire – mais à la fois des éleveurs et des céréaliers. En fait on se rend compte que... c'est globalement céréaliers... Et pour gagner sur cette diversité là, on a élargit le périmètre géographique. Ce qui fait que par exemple le premier groupe c'est toute la Haute-Normandie. Si je regarde... non, et surtout pas local en fait, c'est ce qu'on m'a reproché, ce que certains ont eu du mal à comprendre, c'est que moi je veux pas local, parce que si j'ai quelque chose de trop local, je perds la diversité, et j'arriverai pas à constituer un groupe comme ça. » CA I*

**Pour l'ARAD<sup>2</sup>, c'est donc cette diversité qui donne au groupe sa fonction de lieu d'échange entre agriculteurs techniques.**

Ce qui définit aussi le public de l'ARAD<sup>2</sup>, pour les enquêtés, c'est le fait qu'ils soient **innovants**. La notion même d'innovation n'est pas explicitement décrite par les enquêtés.

On peut néanmoins préciser ce que les enquêtés considèrent comme innovant grâce à l'antonyme qu'ils utilisent pour caractériser les « autres agriculteurs », ceux qui ne sont pas dans leur conseil. **Ce sont les conventionnels**. L'agriculture conventionnelle, dans son acception la plus large, désigne le modèle d'agriculture occidentale basé sur une mécanisation forte et l'utilisation de produits chimiques pour la fertilisation des sols et le traitement des cultures. Les innovants, ceux sont donc tous ceux qui pratiquent une agriculture différente, cela peut aller de pratiques aujourd'hui répandues (l'agriculture biologique) à des systèmes plus marginaux (agroforesterie). Il est intéressant aussi de voir que l'innovation n'est pas seulement jugée par les techniques mises en place mais aussi par les projets qu'ont les agriculteurs : un agriculteur conventionnel souhaitant « changer son système » est considéré comme innovant, et de fait il peut intégrer le GSI.

*« Donc c'est des gens qui sont assez volontaires, qui... bon ils sont pas tous complètement dans le... je dirais la pratique. Mais au moins dans la réflexion, dans la tête. » CA I*

L'emploi du mot volontaire est important, car il souligne la motivation dont les agriculteurs clients font preuves, selon les enquêtés. C'est cette motivation qui assure le succès et la cohésion des groupes, couplée à la diversité des approches et notamment des « degrés » d'innovations déjà adoptées. On peut même voir qu'en fait, via leur offre de conseil technique, l'ARAD<sup>2</sup> se concentre sur les agriculteurs les plus dynamiques, « *ceux qui se bougent* », délaissant ainsi ceux qui ont une attitude plus attentiste et passive vis-à-vis de l'innovation.

*« Du coup on avait beaucoup de gens qui étaient plutôt, qui voulaient démarrer la réflexion, mais qui étaient, pour certains, pas assez avancés. Donc on en avait en gros qu'un seul qui correspondait vraiment à l'esprit du premier groupe. Ce qui fait que la dynamique s'est jamais créée, puisqu'on était pas, on a pas eu ces échanges en fait. »*

Au final, pour les enquêtés, l'innovation se distingue bien de l'optimisation dans le sens où elle permet aux agriculteurs d'avancer, il y a pour eux cette notion de marche en avant que les agriculteurs sont, quelque part, obligés de suivre. Et les agriculteurs innovants sont ceux qui sont le plus loin dans cette

démarche. La marche en avant étant assurée par des réflexions, des échanges et la mise en place d'actions concernant les techniques employées.

**La description du public du conseil technique de l'ARAD<sup>2</sup> s'articule autour de deux idées centrales : la technicité et l'innovation. À travers ces notions, les enquêtés ciblent des cultivateurs qui se détachent du modèle de l'agriculteur conventionnel, par des réflexions poussées et continues concernant leurs modes de production et par une ouverture d'esprit et un regard critique vis-à-vis des différentes sources de conseil et de sollicitations dont ils peuvent faire l'objet.**

## II. Pratiquer le conseil au quotidien

Nous allons ici nous intéresser au travail concret des conseillers techniques afin notamment de percevoir les postures qui sont adoptées ainsi que les compétences qui sont mobilisées.

### 1. Les conseillers, des experts aux missions variées

Nous l'avons vu<sup>4</sup>, les conseillers techniques des CER enquêtés ont en fait plusieurs missions au sein de leur organisation. Au CER 50, CM1 et CM2 assurent également un rôle de conseiller de gestion, ainsi que des formations techniques destinées aux autres conseillers de l'agence. Ils prennent également part à la revue « itinéraire » interne au CER 50 pour laquelle ils rédigent des articles de veille technico-économique. À l'ARAD<sup>2</sup>, CA1 assure à la fois la direction de la structure et des prestations de conseil GSI ou Ecophyto. Elle s'occupe également, avec CA3, de la rédaction d'articles et des mises à jour du blog de veille technique de l'ARAD<sup>2</sup>, « Agroperspectives ». CA2 quant à lui, s'il s'occupe essentiellement du conseil aux agriculteurs, assure également une veille technique pour l'ARAD<sup>2</sup> et il dispense les formations techniques aux conseillers des CER. Il intervient aussi à la demande en tant qu'expert cultures, par exemple dans les groupes APL du CER 50.

**Pour les enquêtés, si cette diversité des tâches implique un volume de travail conséquent, elle est surtout indispensable de par la complémentarité des missions entre elles.** Pour le CER 50, la mission de conseiller de gestion permet aux conseillers d'acquérir des compétences économiques valorisables en conseil technique, et inversement. C'est même indispensable pour pouvoir délivrer un conseil technique « idéal » tel qu'il est imaginé par les membres du CER 50<sup>5</sup>.

*« D'être conseiller d'entreprise ben ça donne une culture économique, qui me sert pour la technique quoi... et à l'inverse, quand je fais voilà remise de gestion, si je vois qu'il y a un coût de concentré qui colle pas, ça m'arrive d'ouvrir le rationneur et puis de faire la ration du gars et... ben... dire « ça ça va pas ». Je règle du coup en conseiller de gestion je vais plus loin que mes collègues. Parce que j'ai les compétences... » CM1*

*« C'est quand même pas plus mal d'avoir un petit... un petit regard... regard gestion quoi. Parce que vu que les clubs sont quand même mis dans le tissu CER, donc si la personne qui anime n'a... ne connaît rien on va dire dans ce qui est... économie de l'exploitation laitière, c'est un peu léger quoi. » CM2*

Le fait d'être conseiller de gestion en plus d'être conseiller technique va permettre aux conseillers du CER 50 d'être mieux inséré dans le tissu organisationnel de l'agence, en effet les conseillers de gestion représentent une bonne part du personnel total du CER 50, et ces personnes qui partagent la même mission vont être amenées à souvent échanger et communiquer sur des « dossiers ». De plus, cela permet aux conseillers techniques d'être basés dans les mêmes locaux que les autres membres du CER 50 et parfois même le même bureau. Tout cela concourt donc à **éviter l'isolement organisationnel** dont ils pourraient être victime s'ils n'étaient « que » conseiller technique.

*« Ben sur la partie technique c'est vrai qu'on est assez seuls quand même bon comme on a, j'ai 50% de partie de conseiller de gestion, on... alors ça, j'ai toutes les réunions qui sont aussi faites pour les conseillers de*

<sup>4</sup> Voir partie 1.1.4

<sup>5</sup> Voir partie 2.1



*gestion, mais c'est vrai que sur la partie purement technique on est assez seuls, parce qu'on est que deux ingénieurs lait, bon maintenant trois, mais c'est quelque chose qui est encore assez minime quoi. » CM1*

Cependant, on peut remarquer également que le fait d'être « seuls » dans le CER 50 en matière de conseil technique est aussi une source de pouvoir pour eux. En effet, ces conseillers disposent de compétences en matière de technique que les autres membres de l'agence n'ont pas. Selon la classification de **Crozier et Friedberg** (1988), **ces conseillers maîtrisent le pouvoir de l'expert**, c'est-à-dire « *qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable. L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances et de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation.* »

Dans le cas de l'ARAD<sup>2</sup> au contraire, si la complémentarité des missions est aussi évoquée, elle permet surtout d'avoir 3 personnes aptes à assurer la majorité des missions de la structure.

*« L'objectif c'est qu'on est pas interchangeables, mais on doit à un moment être capables de faire... de tout, puisqu'on est une structure très légère. » CA1*

**Ce qui leur permet de conserver une typologie d'organisation entrepreneuriale, de structure simple** (d'après la typologie des organisations mise au point par **Henry Mintzberg**). Expliquer

Enfin, on peut voir que pour les conseillers il est important de disposer d'une certaine autonomie dans la manière de faire du conseil, notamment vis-à-vis de la hiérarchie directe<sup>6</sup>.

## 2. Gérer le groupe : le conseiller-animateur

La majorité des prestations proposées par les deux structures enquêtées sont du conseil technique de groupe (APL pour le CER 50, GSI et Ecophyto pour l'ARAD<sup>2</sup>), c'est-à-dire que les agriculteurs se réunissent autour d'un conseiller avec éventuellement un ou plusieurs intervenants extérieurs. Le conseil de groupe demande un investissement important de la part des conseillers et se divise en 2 phases que l'on peut décrire spécifiquement.

Tout d'abord, le conseiller doit planifier la réunion. C'est un travail qui se fait hors présence des agriculteurs : on parle de *backoffice*. Lors de cette phase, le conseiller doit déjà s'occuper de tous les détails logistiques afférant aux réunions. Il doit trouver le lieu où se déroulera la réunion, que ce soit à l'ARAD<sup>2</sup> ou au CER 50 la quasi-totalité se déroule chez l'un des agriculteurs du groupe, avec un roulement à chaque réunion. Ceci afin de simplifier l'organisation des journées.

*« Euh comment dire ça, chaque réunion se passe chez les agriculteurs, hein, bon c'est vrai que dans le Sud Manche ils ont peut être pas tout à fait le même fonctionnement mais moi j'ai voulu que ça soit comme ça, c'est-à-dire que dans le Sud Manche des fois ils réservent des salles dans des restaurants. Bon ils le font de moins en moins, ça se fait de plus en plus chez les éleveurs, parce que c'est plus sympathique déjà, et c'est plus facile pour nous en termes d'organisation, on perd moins de temps aussi on n'a pas de voiture à prendre etc. et j'ai même un groupe où on fait venir le traiteur carrément pour le repas du midi, donc comme ça on mange vraiment sur place et puis c'est convivial. » CM1*

*« Et ça se passe où ?*

*- Chez l'agriculteur qui nous reçoit.*

*- C'est jamais le même ?*

*- Ouai on tourne. Que ce soit pour les GSI ou les groupes Ecophyto. » CA2*

Il s'agit aussi pour les conseillers de « *faire la pub* » CA2, c'est-à-dire d'envoyer les convocations aux agriculteurs des groupes afin de les prévenir de la tenue de la réunion ainsi que d'avoir leur réponse quant à leur présence. Les conseillers doivent aussi s'assurer de la présence d'intervenants extérieurs, le cas échéants. L'accent est mis sur le côté « convivial » des réunions car pour les enquêtés cet aspect est essentiel pour leurs succès : il est important que les agriculteurs « *se sentent bien* » CA2.

---

<sup>6</sup> Voir Partie 2.1.2

*« Moi avant chaque réunion je passe à la boulangerie pour acheter des croissants et des pains au chocolat. Et je vérifie que j'ai de quoi faire du café dans la voiture. Faut toujours boire un café avant les réunions, c'est plus convivial. Ça paraît bête, dit comme ça. Mais en fait c'est super important quoi, si t'as pas ça... Voilà quoi » CA2*

En parallèle, la phase de *backoffice* est le moment où les conseillers préparent le contenu même de leur réunion. Si les thèmes généraux qui seront abordés sont fixés en début d'exercice en concertation entre les conseillers, leurs responsables et les groupes (dans le cas du CER 50 et le d'ARAD<sup>2</sup>), c'est au conseiller que revient la mission d'élaborer le contenu de toutes les réunions. Pour cela il s'appuie sur leurs connaissances personnelles et leur aptitude à « aller chercher l'information » : la phase de *backoffice* est un moyen pour les conseillers de faire un travail de veille technique, parfois ponctué de colloques ou de séances de formations diverses, ce qui amène les conseillers à revendiquer le fait d'assurer eux-mêmes leurs propres formations.

*« Ben on essaie beaucoup de voir ce qu'il se passe à l'extérieur donc on va si y' a des conférences techniques ou voilà, donc quand on peut y aller on y va, et puis aussi ben toute la documentation, les revues... techniques quoi... et puis on se nourrit beaucoup aussi ben de ce que les intervenants viennent pendant les groupes des fois, et puis ben les voyages, les choses comme ça, qui nous servent aussi. On profite aussi de la formation qu'on dispense !*

*- C'est utile pour vous aussi.*

*- Ben oui tout à fait. Parce que quand il faut qu'on prépare des réunions sur, là par exemple en juin c'est sur les prairies, ben on est obligé de repotasser, refaire la biblio sur les prairies, sur les nouveautés là-dessus, pour que quelque part nous on se recale aussi, sur ce domaine-là.*

*- Ça vous fait une veille en fait ?*

*- Eh oui, c'est ça l'avantage, pour qu'on fait... on fait toute la biblio pour préparer notre réunion pour les éleveurs, mais en même temps nous on se recale aussi par rapport à ce domaine-là, ça nous oblige, c'est le gros avantage de pas être seulement conseiller technique, d'être aussi animateur de groupe...*

*- C'est complémentaire ?*

*- Voilà ! Je trouve que c'est très complémentaire, ça permet d'aller beaucoup plus loin. » CM1*

Le *backoffice* est donc une phase clé dans les prestations de conseil, parfois négligée dans leurs descriptions. Elles requièrent un investissement important de la part des conseillers et les mobilisent la majeure partie de l'année. Durant ces phases les conseillers se tiennent également à la disposition des agriculteurs qui peuvent les appeler gratuitement en cas de besoins spécifiques. De plus, les conseillers se considèrent seuls lors de cette phase, toute la charge de travail reposant alors sur leurs épaules, d'où une certaine appropriation du conseil (le conseiller choisi la manière dont il pratique son conseil). En réalité, ils travaillent ensemble sur les prestations (CA1 et CA2 se concertent entre eux, comme le font CM1 et CM2) mais ils les assurent ensuite seuls : c'est donc parce que le nombre de conseillers techniques est limité dans chacune des structures que les conseillers se sentent seuls dans cette mission.

*« - Et vous travaillez tout seul sur ça ?*

*- Ouai au niveau de l'ARAD<sup>2</sup> je suis tout seul sur ça.*

*- Et vous êtes amené à travailler avec d'autres personnes ?*

*- Rarement. Rarement. Si j'ai travaillé avec, dans l'Eure, quelqu'un du comité technique de l'ARAD<sup>2</sup>, qui s'occupe du QSHÉ de l'Eure, donc on a des fois des choses un peu communes je dirais, soit Ecophyto dans l'Eure par exemple, y'a une manifestation qui va se faire fin mai on va travailler ensemble pour la monter quoi. Mais c'est rare en fait, c'est très rare. Voilà puis après avec Adeline on a les mails, les téléphone, on peut travailler en équipe, je vais régulièrement les voir pour faire le point, sinon souvent au téléphone ou par mail, pour faire le point sur les dossiers en fait » CA2*

*« Ben sur la partie technique c'est vrai qu'on est assez seuls quand même bon comme on a, j'ai 50% de partie de conseiller de gestion, on... alors ça, j'ai toutes les réunions qui sont aussi faites pour les conseillers de gestion, mais c'est vrai que sur la partie purement technique on est assez seuls, parce qu'on est que deux ingénieurs lait, bon maintenant trois, mais c'est quelque chose qui est encore assez minime quoi. » CM1*

A la suite de ce travail de préparation en amont, la phase de front office, c'est-à-dire de face-à-face avec les agriculteurs a lieu. Dans chaque cas, un nombre défini de réunions à lieu durant l'année [cf. **annexe 2**]. Néanmoins on peut retrouver des similitudes entre les prestations du CER 50 et de l'ARAD<sup>2</sup> en matière de déroulement des journées.

*« Et donc sur ces réunions là, donc on commence le matin à 10h, 10h30 à peu près, et donc on essaye de, j'commence toujours par un point « cours et marchés », donc s'ils ont vendus des veaux, des vaches, des taurillons des choses comme ça, ben voir à quel prix ils ont vendu, pour un petit peu les caler [...] donc voilà, on commence toujours par ça, pis après on a la réunion du jour, enfin le thème du jour quoi, et sachant qu'on essaie enfin moi j'essaie souvent de passer le gros du sujet le matin quoi, parce que ils sont frais, dispo, jusqu'à 12h30 13h à peu près, pis après on va manger pis après le repas là on va directement faire la visite de l'exploitation, chez qui on est reçus, parce que sinon... après le repas c'est... l'attention risque d'être mauvaise, et donc généralement ça va être sur 1h... ouai sur 1h 1h30 de visite donc avec un, on essaie souvent quand même d'avoir un thème précis ou une problématique sur l'exploitation à régler, de ce côté-là quoi. Sachant aussi qu'après au retour de l'exploitation, des fois je fais avant la visite aussi ça peut arriver, c'est de regarder les résultats économiques des exploitations. » DL*

Le déroulement des réunions est donc penser pour que l'attention des agriculteurs soit au maximum. On voit que les journées s'articulent en plusieurs temps (ce qui est valable dans les deux structures ». Après la phase d'accueil des agriculteurs (« avec café ! ») les réunions commencent par une entrée en matière qui diffère selon les structures (comparaison de chiffres pour le CER 50, actualité technique et sujets divers pour l'ARAD<sup>2</sup>). Ensuite a lieu une phase en salle où est traité le sujet du jour. Après le repas convivial du midi (qui s'avère très important de par les discussions qu'il crée entre les agriculteurs, sur de multiples sujets), une phase de terrain se déroule, sur l'exploitation de l'agriculteur hôte, suivi ensuite d'un retour en salle. La phase de terrain est essentielle pour tous les enquêtés, car elle permet une mise en pratique des acquis théoriques des phases en salle. C'est aussi, pour eux, la phase qui marque les agriculteurs, qui les intéresse, les agriculteurs formant un public peu habitué aux phases statiques et aux réunions « autour de la table ».

*« Ben il faut avoir une partie, voilà, peut-être que la partie entre guillemets « théorique »... un petit peu recette on va dire quelque part, alors qui peut aller plus ou moins loin, qui peut être de très théorique jusqu'à des choses assez pratiques » CM1*

*« Moi ce que j'ai toujours pratiqué depuis que je fais du conseil technique aux agriculteurs, la mixité de la réunion. Une partie phase terrain, une partie phase en salle. C'est important ouai, comme ça on revoit un peu les basiques, on est posés on revoit les basiques, et puis après on va mettre en pratique sur le terrain les choses qu'on a pu voir. Voilà, donc c'est important de parler par ex de la biologie de la septoriose et tout ça, de voir les symptômes, c'est bien une photo, après, d'aller voir sur le terrain, c'est pas pareil. » CA2*

Au final, les enquêtés décrivent une posture à adopter lors de ces séances de frontoffice. En effet, pour eux (surtout pour les conseillers qui pratiquent ces réunions), le but de l'encadrant est de parvenir à faire interagir les agriculteurs entre eux, que ce soit pour les faire se comparer (CER 50) ou pour les faire échanger (ARAD<sup>2</sup>). Les conseillers adoptent donc à l'unanimité une posture précise : celle de l'animateur. En effet, pour eux l'enjeu de ces phases est de parvenir à « faire vivre le groupe » CM1 en lui apportant une somme d'informations au départ de la réunion pour les laisser ensuite s'exprimer, débattre, afin de créer un échange entre les agriculteurs qui constitue le cœur de la réunion. Ce type de schéma est plus ou moins contrasté selon les réunions (par exemple à l'ARAD<sup>2</sup>, les réunions GSI s'articulent largement autour de l'échange entre les agriculteurs, alors que pour une réunion Ecophyto, la place du conseiller est plus centrale).

*« Ouai c'est un conseil un peu différent [du conseil individuel], un conseil... ou tu te mets ben tu expliques les choix, tu te compares, et t'attends pas forcément, enfin moi je me considère, en tant que, enfin, plus comme un animateur, enfin... quelqu'un qui est là pour faire s'exprimer, pour parler, pour faire parler les gens, pour se comparer, pour amener des éléments de discussion. » CM2*

*« C'est du travail de groupe quoi. C'est limite eux qui travaillent... pareil typiquement là la réunion que tu vas faire jeudi, c'est on leur amène beaucoup d'information sur plein d'idées de cultures, mais après c'est eux qui... » CA1*

Mais cela ne signifie pas que le conseiller n'a pas besoin d'avoir un bagage technique important ainsi que des connaissances pointues sur des sujets techniques. Au contraire, pour les conseillers il est primordial d'avoir un haut niveau technique (ce qui justifie les efforts importants en autoformation lors de la phase de backoffice) : le conseiller adopte alors davantage une position d'expert.

*« Ah il vaut mieux avoir un petit peu de compétences quand même et puis être capable de répondre aux questions, parce que sinon, t'es mal [rires] mais faut un minimum mais... il faut savoir mettre un peu d'eau dans son vin... et c'est pas du tout le même positionnement que quand t'es en individuel, enfin face aux gens, et qu'ils te posent une question, à laquelle il faut que tu réponde absolument « voilà chez vous il faut que vous fassiez ça ! » enfin tu vois il faut qu'il y ait des fois il faut... faut être pratico-pratique quoi. » CM2*

L'une des compétences des conseillers du CER doit donc être de savoir alterner entre ces deux postures, ces deux rôles, *« de bien jongler entre les deux casquettes » CA2.*

### 3. L'expert technique en conseil individuel

Le CER 50 propose aussi des prestations de conseil individuel dont il convient de parler ici. Nous avons vu dans la partie précédente toute l'importance de la phase de backoffice : ce postulat est vrai aussi en conseil individuel. Si l'autoformation du conseiller est toujours importante (seul CA1 s'occupe du conseil technique individuel au moment des enquêtes), c'est surtout l'occasion de rassembler un maximum de données chiffrées concernant l'exploitation du client. Ces données permettent au conseiller d'établir précisément son diagnostic qui est à la base du conseil technico-économique que le CER 50 veut mettre en place.

*« Toujours avoir des choses concrètes et chiffrées. Faut jamais faire un diagnostic « au doigt mouillé », euh... ou partir bille-en-tête dire « peut-être tiens, c'est sûrement peut-être l'alimentation qui va pas », non, c'est voir « et vous niveau chiffres comment ça va ? » parce que si on fait pas ce diagnostic chiffré des fois on peut dire « tiens les vaches sont maigres » alors qu'en fait non le gars il gagne énormément d'argent et peut-être des vaches un peu maigres, mais les vaches tiennent bien niveau repro, tout va bien, et c'est peut-être parce qu'il a des vaches maigres qu'il gagne de l'argent finalement quoi. Donc faut toujours avoir des données chiffrées, et ça c'est notre gros avantage par rapport à nos concurrents c'est que ben nous toute la compta, donc on sait directement combien il gagne et à priori il peut pas tricher on a toutes les factures enregistrées, combien il paye le lait etc. donc on sait qu'est-ce qui rentre, qu'est-ce qui sort, qu'est-ce qui... donc on fait déjà rapidement le diagnostic parce que on a pas de données à rentrer, et puis ben on peut rien nous cacher. » CA1*

Ainsi pour lui cette démarche de conseil technico-économique est sûre, et elle s'appuie sur la capacité du conseiller à mobiliser les données de l'agriculteur présentes sur la base de données de l'agence du CER 50.

Les visites de conseil individuel sont des demi-journées dont le nombre dépend de la formule souscrite. Généralement, elles ont lieu en début d'après midi, qui correspond au « creux » de la journée du public, rappelons le, constitué d'éleveurs laitier qui sont astreints aux deux traites quotidiennes. Le choix de la formule souscrite est un moment important de l'acte de vente du conseil, où le conseiller doit alors jouer le rôle de vendeur.

*« C'est des formules. Alors voilà quand on va faire entre guillemets « la prospection » c'est-à-dire qu'on va essayer de lui vendre notre prestation, ben on regarde déjà combien il a à gagner, quelqu'un qui est – ça dépend aussi du caractère du bonhomme bien sûr – mais quelqu'un qui est vraiment dans une situation difficile, des coûts très élevés etc. y'a beaucoup de chose à redresser, ben là on va lui dire qu'il faut du cinq visites, y'a un suivi lourd à faire quoi. Quelqu'un qui est en rythme de croisière et qui veut de temps en temps recaler, c'est-à-dire par exemple recaler sa ration d'hiver, recaler sa ration de printemps, et puis une troisième visite pour soit on fait le bilan, voir un peu plus loin que ce qui a amené les choses, ben en 3 visites ça peut se faire quoi. » CM1*

Dans le discours, le conseiller souhaite donc adapter la formule proposée aux besoins du client (et non pas, comme il me l'avouera lors d'une visite, de vouloir à tout prix vendre la plus haute prestation lors du démarchage, « je suis pas comme les techniciens de coop » CM1).

Là encore, la mixité de la réunion est prônée, la visite commençant par un tour complet de l'exploitation (parcelles, bâtiments, lots d'animaux) avant d'entre dans une phase en salle pour le diagnostic. Lors de mes visites, les clients s'avèreront satisfaits de ce type de formule.

*« Avec [lui], y'a pas QUE du bureau. Et ça, c'est bien ! »*

Le but du conseil technique individuel est de faire passer un message aux agriculteurs, qu'ils prennent en compte le conseil délivré pour modifier leurs pratiques afin de « résoudre le problème ». Pour cela, CA1 a recours à plusieurs outils. Les outils du conseil peuvent être de différente nature, il peut s'agir de supports visuels (photos, films, tableaux), d'échantillons (plantes, profils structuraux), d'appareils de mesures (herbomètre) etc.

Si chaque outil a une utilité qui lui est propre (présentations des données, synthèse, appareils de mesure etc.), ils participent à rendre le conseil efficace, c'est-à-dire qu'il sera compris, retenu et appliqué par les agriculteurs clients. Pour les conseillers des deux structures, les outils sont avant tout nécessaire au conseil (individuel ou de groupe) afin de « faire passer le message » CA2 et de lever les obstacles à l'appropriation du conseil par les agriculteurs.

*« Par exemple pour la fibrosité du maïs, on peut l'évaluer en prenant une poignée, en regardant comme ça, par contre si on a prit à la sortie un tamis, dans la voiture, qu'on a passé, qu'on a sorti la petite balance, qu'on a pesé un kilo de maïs, qu'on a passé en tamis, qu'on a mesuré après sur chaque comment ça tamis combien il y avait etc. qu'on a pris les chiffres, qu'on a regardé sous graphique « tiens c'est bien t'es bien dans les clous ou t'es pas dans les clous » et ben c'est pas la même chose, ça fait « scientifique », ça fait « technique » quoi, même si avec l'expérience on peut... c'est comme l'herbomètre, en regardant la hauteur à la botte on peut très bien gérer l'herbe, mais en sortant l'herbomètre et bien on fait une démarche qui peut, qui aide à lever les obstacles. [...] En prenant les outils, et ben ça peut lever déjà les a priori, en disant « bon celui-là c'est pas un rigolo, on va suivre quand même quelqu'un qui a une démarche scientifique. » CM1*

*« Oui voilà... c'est un peu faire du cirque quelque part, mais... mais... ça permet de lever les tabous. Pour moi ça sert pas à grand-chose, enfin ça peut servir dans quelque cas, mais... En routine dans un élevage ça sert pas à grand-chose, mais ça peut... si ça peut aider à faire passer son conseil, ben... » CM1*

Les outils permettent donc aux conseillers de rendre leur conseil efficace.

**Au final, les conseillers décrivent deux types de posture selon le conseil proposé. Si le conseil technique individuel requiert du conseiller une grande expertise technique ainsi que la capacité à défendre ses propositions (posture de l'expert), le conseil de groupe nécessite de se placer davantage en tant qu'animateur, c'est-à-dire de savoir faire vivre le groupe, de s'assurer de la participation de chacun et de l'efficacité de ce type de réunion. Cela demande des compétences spécifiques notamment en termes d'organisation et de management. Dans tous les cas, les phases de backoffice permettent aux conseillers de préparer les réunions et sont tout aussi importantes que celles de front office.**

### III. Compétences des conseillers et exigences du métier

Premièrement, on peut s'intéresser aux méthodes de recrutement et de formation des conseillers techniques des CER. En effet, dans les discours des conseillers, on trouve le leitmotiv du « savoir-être ». Derrière cette notion, les enquêtés affirment qu'être conseiller technique en CER c'est avant tout savoir communiquer avec le public. Un conseiller doit avoir de bonnes aptitudes relationnelles, en étant capables à la fois d'écouter et de comprendre les demandes clients pour mieux les traiter tout en étant force de proposition et capable de défendre ses points de vue. Pour les enquêtés, ces qualités sont plus ou moins innées chez les personnes, en tout cas difficiles à acquérir par la suite, ce qui implique que les conseillers en soient doués au moment de leur recrutement. On voit alors le rôle important des responsables hiérarchiques : s'ils n'interviennent que peu dans la manière de pratiquer le conseil technique, ils s'investissent dans le recrutement des conseillers afin de garantir le succès des prestations (en termes de chiffre d'affaire).

*« La première chose que, quand je recrute un ingénieur lait, la première chose que je teste, enfin que « je », que l'on teste, c'est que ce soit quelqu'un qui soit à l'écoute du client. Parce que moi, ce que je veux pas et ce*

*que je trouve pas bien, c'est le conseiller il n'a pas la science infuse. Parce que il peut toujours dire à l'éleveur « vous faites ceci et je vous conseille ceci cela », si de toute manière l'éleveur c'est pas son objectif, c'est pas la peine ! Donc pour moi la première chose c'est l'écoute. Par contre en contrepartie, de ne pas avoir peur de dire au client que à certains moments il pense qu'il n'est pas sur la bonne voie. Ça... mais si le client reste convaincu qu'il est sur la bonne voie, ben après c'est d'adapter le conseil à ce que veut le client. Et pour moi ça je considère que c'est très important.*

*- Donc faut être à la fois à l'écoute mais force de proposition au cas où ?*

*- Voilà, exactement. Et quand je dis « force de proposition » c'est « force de proposition également mais avec argumentaire ». C'est pas de dire, non, « voilà pourquoi je vous propose ça, voilà ». RM1*

Dans le discours de certains enquêtés, ces aptitudes sont mêmes tout aussi importantes que les connaissances techniques en elles-mêmes, puisque ces dernières sont plus facilement assimilables au fur et à mesure que le conseiller acquiert de l'expérience.

*« Et donc pour un conseiller les qualités humaines c'est au moins aussi important que la technique ?*

*- Ah oui, c'est 50/50... ça c'est sûr. [...] voir plus parce que à la limite celui qui a des qualités humaines qui a pas de technique il va l'acquérir la technique. À moins qu'il aime pas ça... S'il aime ça il va quand même assez vite chopper la chose, par contre, qualité humaine, s'il les a pas à la base c'est quand même difficile à travailler. Il peut s'améliorer mais... Ouai c'est quand même pas... d'ailleurs c'est ce qu'on voit les technico-commerciaux ben ceux qui sont bons sur les qualités humaines ils vendent de l'aliment, ils peuvent être des quiches en alimentation ! Mais ils savent y faire quoi. » CM1*

Cependant, on peut voir que dans la réalité des recrutements, les conseillers des CER ont tous un bagage technique important. En effet, ils ont un niveau de formation plutôt élevé : tous sont ingénieurs en agronomie excepté CA2 qui a tout de même un BTS « protection des cultures ». De plus, le recrutement effectué par les CER est stratégique puisque tous les conseillers qui ont été recruté avaient, au moment de leur embauche, une expérience plus ou moins grande dans le domaine du privé. Cela a permis aux CER de recruter des agents « directement opérationnel » et de mettre en place un fonctionnement du conseil proche des entreprises privées, auquel les agents sont déjà familiarisés. Cette remarque vaut aussi bien pour le CER 50 que pour l'ARAD<sup>2</sup>.

*« Ben... c'est parce que, enfin moi je vais te donner mon sentiment, je pense que vu qu'on est sur la, sur la prestation qu'on a démarré, qu'on a lancé donc il y avait un enjeu quand même, commercial, stratégique pour l'entreprise, on peut pas se permettre de se louper, voilà donc on n'a pas voulu se dire, on n'a pas voulu prendre entre guillemets « un débutant » qui éventuellement connaîtrait un minimum les choses niveau technique mais quand tu sors d'école de toute façon, c'est chaud au début [rires] t'as vu tellement de choses à l'école, très variées, qui sont pas forcément opérationnelles pour bosser, pour un jeune qui démarrerait c'est quand même tendu d'aller mettre ça en place tout seul quoi. Donc voilà, c'est pour ça enfin moi j'avais déjà bossé avant, ben 5 ans je crois, attends, ouai dans le domaine laitier quoi, et puis ben Dominique c'est pareil il a bossé au contrôle laitier. »*

*« Voilà, notamment le conseil ben APL bon c'était moi j'avais de l'expérience, Dominique il a été embauché pour faire du groupe mais surtout pour démarrer le conseil individuel, fallait que sur le terrain, quand il arrivait dans les exploitations, pour faire du recrutement, fallait qu'il soit extrêmement crédible quoi. Et un jeune qui démarre de l'école... au départ... on le met pas à faire ça quoi. On le met pas à faire du... [Rires] « Du commercial » dans lequel tu dois absolument, que tu connais parfaitement le sujet quoi. Le jeune on le forme dans le temps, on lui laisse le temps de prendre ses marques sur les dossiers, donc c'est un peu des figures de proue, il nous fallait quand même des gens « qui tiennent la route » entre guillemets, enfin « qui tiennent la route » c'est pas que les jeunes tiennent pas la route, mais tu vois, qui ont déjà un peu de vécu... » CM2*

*« Mais à la base moi je l'ai recruté aussi pour ça, c'est que lui c'était un, ben c'était un conseiller Chambre d'Agriculture. Donc technique, j'ai eu 0 formation à faire pour lui. » CA2*

Au final, si le savoir-être semble bien important pour être conseiller technique, les connaissances techniques restent indispensables et sont un critère essentiel lors du recrutement des agents. De plus, cela permet aux CER d'avoir des agents capables de s'auto-former, c'est-à-dire qu'ils actualisent eux-mêmes leurs connaissances via le travail qu'ils font pour les agriculteurs. On retrouve alors toute l'importance des phases de backoffice dans le fait d'être conseiller technique : la formation des

conseillers passe par une veille bibliographique permanente, par le suivi de journées de formations et par les rencontres avec d'autres acteurs dans le cadre de partenariats (d'où l'importance de faire venir des intervenants extérieurs dans les situations de conseil).

*« Ben on essaye beaucoup de voir ce qu'il se passe à l'extérieur donc on va si y' a des conférences techniques ou voilà, donc quand on peut y aller on y va, et puis aussi ben toute la documentation, les revues... techniques quoi... et puis on se nourrit beaucoup aussi ben de ce que les intervenants viennent pendant les groupes des fois, et puis ben les voyages, les choses comme ça, qui nous servent aussi. On profite aussi de la formation qu'on dispense !*

*- C'est utile pour vous aussi.*

*- Ben oui tout à fait. Parce que quand il faut qu'on prépare des réunions sur, là par exemple en juin c'est sur les prairies, ben on est obligé de repotasser, refaire la biblio sur les prairies, sur les nouveautés là-dessus, pour que quelque part nous on se recale aussi, sur ce domaine-là.*

*- Ça vous fait une veille en fait ?*

*- Eh oui, c'est ça l'avantage, pour qu'on fait... on fait toute la biblio pour préparer notre réunion pour les éleveurs, mais en même temps nous on se recale aussi par rapport à ce domaine-là, ça nous oblige, c'est le gros avantage de pas être seulement conseiller technique, d'être aussi animateur de groupe...*

*- C'est complémentaire ?*

*- Voilà ! Je trouve que c'est très complémentaire, ça permet d'aller beaucoup plus loin. » CM1*

Deuxièmement, pour les enquêtés, être conseiller technique c'est aussi savoir se situer par rapport à ses responsables hiérarchiques d'une part et aux agriculteurs d'autre part.

Concernant les rapports à la hiérarchie, les conseillers mettent en avant l'autonomie dont ils disposent dans leurs pratiques de conseil. Cette autonomie est d'abord un avantage, puisqu'elle permet aux conseillers de pouvoir adapter leur conseil en fonction de leur propre caractère. Cela a été visible dans les enquêtes puisque j'ai pu observer deux réunions APL identiques, l'une animée par CM2 l'autre par CM1, en présence à chaque fois du conseiller de l'ARAD<sup>2</sup>, CA2. A la suite de ces réunions, nous avons pu voir que CM1 s'appuyait beaucoup plus sur les chiffres que CM2, il se plaçait d'avantage en position d'expert technique que CM2, qui lui s'orientait surtout vers une posture d'animateur. Cette autonomie dans le travail est donc défendue, du moment qu'elle s'accorde avec leur caractère.

*« Ben ... après tout dépend du caractère... de chaque conseiller... bon pour moi c'est un avantage, parce que bon j'ai un fonctionnement enfin j'aime bien travailler en équipe hein, mais j'ai pas besoin qu'il y ait quelqu'un qui me dise qu'est-ce qui faut que je fasse pour faire les choses. Donc je... je... Me débrouille très bien tout seul. Par contre si j'ai besoin, vraiment, j'hésite pas à faire appel, mais c'est vrai que pour moi c'est un avantage. » CM1*

En revanche, cette autonomie peut aussi être vue comme un inconvénient par les enquêtés, notamment ceux de l'ARAD<sup>2</sup>. En effet, de par leur expérience, ils ont appris à travailler avec des objectifs à atteindre, fixés par la hiérarchie, tels qu'on peut le concevoir dans une firme de produits phytosanitaires par exemple. Pour ces enquêtés là, les CER devraient s'orienter vers ce modèle de fonctionnement issu du privé.

*« Par rapport à ce que j'ai pu connaître dans le passé, de pas avoir un certain contrôle, certains objectifs clairement définis et intéressants, je trouve que c'est une bêtise, mais c'est propre à ma personnalité quoi. J'ai travaillé dans le privé avant, qui aime bien que ça soit cadré. Mais c'est pas des... c'est pas des objectifs chiffrés... tout ça quoi. C'est plus de faire en sorte qu'effectivement le travail dans tous les groupes que l'on doit animer soit réalisé, soit bien fait. » CA2*

Dans tous les cas, pour les enquêtés des CER, les relations entre les conseillers et leurs responsables hiérarchiques sont plutôt formalisées dans le cadre « classique » d'une entreprise privée, c'est-à-dire un contrôle assez distant, qui se place comme un compromis entre une autonomie totale des conseillers et un protectionnisme « paternalisme » de la part des responsables (Lémery, 1994).

Concernant la distance avec le public d'agriculteurs, les conseillers défendent une position idéale du conseiller, entre l'ami et l'étranger. C'est cette distance avec les agriculteurs qui est qualifiée de

« juste » dans le sens de justesse<sup>7</sup>. En effet, il est important pour les conseillers de créer une relation de confiance entre eux et les agriculteurs. Cette confiance passe par la connaissance qu'ont les conseillers des exploitations de leur public.

*« En plus ils connaissent pas les éleveurs, ils connaissent pas les éleveurs et leurs exploitations, ils vont les voir une fois comme ça mais ils vont savoir tiens le contexte, alors que nous on est, on a des dossiers déjà, j'en ai 20 dossiers en suivi technique et puis j'ai le dossier gestion autrement, donc je connais bien le contexte local tout ça et puis je connais bien les éleveurs. [...] à partir du moment où l'éleveur dit « ben attention lui il connaît bien mon, il connaît bien mon exploitation » donc ben déjà il fait plus confiance à ce que nous on peut dire » CM1*

Cependant, pour les conseillers enquêtés, il faut aussi savoir maintenir une certaine distance avec les agriculteurs, et conserver les relations dans le cadre d'un échange marchand entre un prestataire et son client. Cette vision, directement issue de l'entreprise, est défendue par les enquêtés, qui se préviennent d'une empathie à l'égard de leurs clients et parfois de leurs problèmes.

*« Ce qui m'avait frappé au niveau des conseillers c'est que... c'est pas des, enfin, alors après j'avais peut-être la déformation à l'époque, mais c'est pas des vendeurs. C'est pas des commerciaux. Ils passent parfois à côté de prestations alors qu'ils ont les prestations au sein de leur agence. Ils ont cette, ils sont souvent, alors je sais pas si c'est le fait de manipuler des chiffres tout ça, mais ils sont souvent en empathie complète avec les agriculteurs, bon pour peu que la situation financière soit pas exceptionnelle, ils vont pas aller vendre du service quoi. [...] Pour moi c'est un point faible oui. » CA1*

On voit donc que pour les enquêtés, le conseil technique est bel et bien un échange marchand qui doit faire l'objet de pratiques commerciales au même titre que d'autres prestations : un conseil doit se vendre. Cependant, comme nous l'avons vu précédemment cette vente doit se faire de manière juste, c'est-à-dire que le conseil doit être neutre, impartial et désintéressé, c'est la notion de conseil « juste » dans le sens de justice. Le fait de vendre du conseil ne doit pas altérer cette neutralité : le conseil ne doit pas amener les agriculteurs à acheter d'autres produits.

Enfin, les enquêtés insistent également sur les motifs de satisfaction dans le fait d'être conseiller technique. Pour eux, ce n'est pas tant « l'amélioration » des exploitations de leurs clients et les gains économiques accrus qui vont être la source de satisfaction des conseillers. En fait, à travers leurs missions, les conseillers s'engagent dans une relation avec les agriculteurs, ils y consacrent du temps et des efforts. De ce fait, le conseiller attend en retour une prise en compte de cet investissement de la part de l'agriculteur qui doit tenir compte de ce qui se passe en situation de conseil pour ensuite reconcevoir ses pratiques sur son exploitation. Pour les conseillers, l'important est donc d'arriver à « faire bouger » les agriculteurs.

*« Je leur demande « est-ce que vous êtes prêts à modifier vos pratiques ? » bon si le gars est prêt, ok, mais... y'a quelque part aussi un engagement, nous on s'engage à obtenir ces résultats mais faut qu'aussi l'éleveur s'applique quoi.*

*- Donc faut qu'il vous dise qu'il est prêt et vous aussi vous sentiez qu'il est prêt ?*

*- Ah oui ! Si je préconise telle ration, faut qu'il l'applique. S'il l'applique pas, la fois d'après je dis toujours ben après « pourquoi vous l'avez pas appliqué ? ». [Silence] On va pas venir juste pour voir les vaches et puis... il faut qu'il y ait du résultat quoi. » CM1*

Dans le cas contraire, la notion d'échec est mentionnée, bien qu'elle ne soit pas considérée comme une fin en soit : l'échec dans le conseil n'est jamais définitif et il doit servir à améliorer les prestations à venir.

*« Ben c'est toujours un échec, après on se pose des questions, est-ce que c'est nous qui avons pas été bon, ou est-ce que c'est... un peu l'éleveur. C'est sûrement un peu les deux... c'est un peu sûrement les deux quoi. » CM1*

*« Le problème c'est qu'il faut se, voilà, il faut pas abandonner non plus. » CA1*

---

<sup>7</sup> Voir l'article de C. Compagnon, « le juste dans la relation de conseil » (2006)



Enfin, l'un des conseillers traduit le sentiment que tous partagent, celui de satisfaction à travers la relation de conseil. Nous l'avons vu cette satisfaction réside dans le fait de « faire bouger les agriculteurs ». Cette vision est directement issue du monde agricole et vient probablement du fait que les conseillers sont majoritairement issus du monde agricole eux-mêmes, en tout cas du monde rural. Cependant, le métier de conseiller technique en lui-même semble dévalué.

*« Mais du coup oui c'est un métier qui est pas bien valorisé. Enfin, par rapport, si les gens sont contents des choses, mais au niveau... financier... les gars ils trouvent toujours ça un peu lourd quoi. Et du coup ben ça se répercute sur nous, c'est-à-dire que nous en termes de salaires c'est jamais très, très élevé par rapport à des jeunes, ne serait-ce qu'un technico-commercial, et puis... et puis dans d'autres domaines hein... les camarades de promos qui sont dans d'autres domaines, dans la banque, l'assurance etc. ou... ou... le marketing, en agroalimentaire etc. ben c'est... pas du tout les mêmes salaires quoi. Et alors ce qu'il se passe on sait que les écoles d'ingénieurs sortent de moins en moins de gens, vraiment, spécialisés en productions animales. Donc ça, ça pose plus un problème de recrutement. [...] Parce que le métier n'est pas attractif. Et il est pas attractif entre autre parce qu'il ne paye pas. »*

*« Oui, oui, enfin on a cette satisfaction quand même quand on fait bouger les gens et qu'il y a des résultats quoi, mais bon c'est vrai qu'il nous manque toujours un petit peu ça, ouai... si on a, j'arrêterai ce métier sinon, mais si on a quand même une satisfaction, mais... si on la cherche dans le financier, oui, c'est sûr que c'est pas là qu'on va la trouver. Autrement, si, au niveau satisfaction quand même c'est d'être sur le terrain, de voir des... comme on aime bien la technique laitière, c'est quand même d'être de contact, enfin « les mains dans le cambouis » par rapport à ça quoi, quand il y a une ration qui va pas, « qu'est-ce que je pourrais faire », c'est quand même valorisant, apporter les solutions... [Silence] et voir les gens progresser quoi. »*  
CM1

**Au final, les réflexions stratégiques sur le métier de conseiller techniques sont des enjeux centraux pour les CER puisqu'elles définissent notamment les critères de recrutement des conseillers. Ces derniers doivent être capables d'associer une grande maîtrise technique opérationnelle, fruit d'années d'expériences de travail et de haut niveau de formations, à des capacités relationnelles plus floues dans leurs descriptions et qui relèvent selon les enquêtés plus de l'inné, du caractère propre à chacun. Au final les conseillers des CER ont un regard plus personnels sur leur profession, dont ils jugent l'efficacité au travers du filtre de considérations morales plutôt que marchandes, leurs motivations s'inscrivant dans les logiques de progrès et de mouvements qui incombent historiquement aux conseillers techniques.**

## Conclusion

Ce travail nous aura donc permis de mieux comprendre la manière dont le conseil technique est pratiqué aujourd'hui dans les CER.

On peut d'ores-et-déjà voir que les stratégies hiérarchiques soutenues par l'ensemble des enquêtés opèrent une sélection du public cible du conseil : dans les deux cas, les agriculteurs visés sont les plus dynamiques, les plus entreprenants, ceux qui cherchent en permanence à optimiser leurs structures et leurs moyens de productions. De fait, toute une catégorie d'agriculteurs, qui s'éloignent de ce modèle de chef d'entreprise, se trouve délaissée. On pourrait alors envisager les conséquences de cette sélection, qui peut aboutir à un isolement permanent de ces agriculteurs jugés moins solvables, dans l'hypothèse où toutes les OPA du conseil opèrent cette sélection, alors que ce public est susceptible de rencontrer un nombre conséquent de difficultés dans les années à venir, du fait des évolutions permanentes du contexte économique.

L'étude nous a aussi permis de mieux comprendre les pratiques des conseillers au quotidien, et notamment les différentes postures qu'ils adoptent en fonction du conseil pratiqué et du public visé. Dans les CER enquêtés, le conseil de groupe domine, où les conseillers se placent comme des animateurs de groupes plutôt que comme des experts techniques qui apportent les réponses aux agriculteurs.

Si les enquêtés défendent une manière nouvelle de faire du conseil technique, on voit que les pratiques des deux structures se ressemblent et se rapprochent de ce qui se fait dans d'autres OPA du conseil, avec des phases de backoffice importantes. Durant ces phases, les conseillers doivent rassembler le maximum d'informations utiles, locales et actualisées pour bâtir le contenu de leurs prestations. Ils n'apportent cependant pas de nouvelles connaissances qui leur sont propres, puisqu'ils ne mènent pas eux-mêmes d'essais au sein de leurs structures.

Ce travail pourrait être prolongé par une analyse plus fine des relations entre les différentes OPA du conseil technique aux agriculteurs de la zone. En effet, il ne s'est focalisé que sur l'unique point de vue des conseillers CER, il faudrait donc pourvoir s'entretenir avec les acteurs des autres structures, notamment de la Chambre d'Agriculture, des firmes d'agrofourniture et du contrôle laitier. Cela permettrait également de mieux comprendre les différents enjeux politiques entre différentes institutions dont les conseils d'administrations sont présidés en majorité par des agriculteurs locaux.

Enfin, j'aimerais terminer cette conclusion en soulignant l'intérêt d'avoir accompli cette enquête dans le cadre de ma formation d'ingénieur agronome d'Agrosup Dijon. En effet, ce travail m'a permis de me familiariser avec une démarche de travail inductive, basée sur une approche compréhensive de l'univers des conseillers techniques au sein des CER. Cela a aussi été l'occasion de consolider les acquis de ma formation en matière de sociologie et de techniques d'entretiens, notamment via la pratique de l'analyse de discours. Enfin, une telle étude nécessite une attention rédactionnelle particulière et soutenue, qui me sera utile dans bien des circonstances durant ma carrière.

## Bibliographie

- Aujas P., Lacroix A., Lemarie S., Reau R., 2011, *Réduire l'usage des pesticides : Un défi pour le conseil aux agriculteurs*, Economie Rurale, 324, 18-33
- Auricoste C, Albaladejo C, Barthe L, Couix N, Duvernoy I, Girard N, Gross H, Labatut J, Lenormand P, 2011. *Accompagner l'activité agricole dans les territoires : au carrefour entre le développement sectoriel et le développement territorial*. Cah Agric 20 : 395-9. doi : 10.1684/agr.2011.0502
- Benamouzig D., 1994, *Configurations de pouvoir et socialisation individuelle dans un cabinet de conseil, Sociologie du travail*, 3/94, p 293-314
- Bernard J-L, Cordonnier J-M, Cure B., Mestres R., Pons B., 2008, *L'évolution du conseil et de la prescription en protection des plantes : des origines à 1900*, Phytoma, la Défense des végétaux, 619, p41/45
- Bernard J-L, Cordonnier J-M, Cure B., Mestres R., Pons B., 2008, *L'évolution du conseil et de la prescription en protection des plantes : le monde agricole se structure (1880-1950)*, Phytoma, la Défense des végétaux, 620, p4/8
- Bernoux P., 1985, *Partir de l'organisation*. In La sociologie des organisations, Paris : Éditions du seuil, 115-134, Collection Points Série Essais
- Boullet P., 2010, *Évaluation des prestations de conseil : Mesurer la capacité d'une organisation à satisfaire les besoins de conseil de l'ensemble de ses clients*. Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations " 14 et 15 octobre 2010 – AgroSup Dijon, 26 boulevard Docteur Petitjean 21079 DIJON France, 9 pages.
- Brives H., 2006, *La voie française : entre État et profession, l'institution du conseil agricole*, In Rémy J., Brives H., Lémery B., *Conseiller en agriculture*, Dijon : Educagri Éditions, Paris : INRA Éditions, p15-36.
- Brives H., 2006, *Les conseillers agricoles et l'environnement : quelles compétences ?*, In Rémy J., Brives H., Lémery B., *Conseiller en agriculture*, Dijon : Educagri Éditions, Paris : INRA Éditions, p169-182.
- Brunier S., 2010, *Invisibilité et visibilités : trois regards sur l'histoire des conseillers agricoles*. In INRA/SFER/CIRAD « 4èmes journées de recherches en sciences sociales », 9 et 10 décembre 2010, Agrocampus Ouest, Rennes, 9 pages.
- Cerf M., Maxime F., 2006, *La coproduction du conseil : un apprentissage difficile*, In Rémy J., Brives H., Lémery B., *Conseiller en agriculture*, Dijon : Educagri Éditions, Paris : INRA Éditions, p137-152.
- Compagnone C., 2006, *Le Juste dans la relation de conseil*, In Rémy J., Brives H., Lémery B., *Conseiller en agriculture*, Dijon : Educagri Éditions, Paris : INRA Éditions, 221-234.
- Compagnone C., 2009. *Conseil collectif et collectifs de production de connaissances*. In Compagnone C., Auricoste C., Lémery B., *Conseil et développement en agriculture. Quelles nouvelles pratiques ?* Dijon : Educagri, pp 19-35.
- Compagnone C, Golé S, 2011. *La reconfiguration de l'espace social du conseil en agriculture : le cas du conseil phytosanitaire en viticulture bourguignonne*. Cah Agric 20: 400-5. doi : 10.1684/agr.2011.0505
- Copans J., 2011, *L'enquête ethnologique de terrain*, L'enquête et ses méthodes, 3<sup>ème</sup> édition, Armand COLIN, 128p.
- Faure G, Compagnone C, 2011. *Les transformations du conseil face à une nouvelle agriculture*. Cah Agric 20 : 321-6. doi : 10.1684/agr.2011.0523
- Faure G, Desjeux Y, Gasselien P, 2011. *Revue bibliographique sur les recherches menées dans le monde sur le conseil en agriculture*. Cah Agric 20 : 327-42. doi : 10.1684/agr.2011.0510
- Girard N, 2006. *Catégoriser les pratiques d'agriculteurs pour reformuler un problème en partenariat : Une proposition méthodologique*. Cah Agric 15 : 261.
- Goulet F, 2011. *Accompagner et vendre. Les firmes de l'agrofourniture dans l'innovation et le conseil en agriculture*. Cah Agric 20 : 382-6. doi : 10.1684/agr.2011.0503
- Griffoul B, 2008, *Appui technique en élevage allaitant : le conseil devient un service contractualisé et payant*, Réussir Bovins Viande, 153, p 60/63
- Hellec F., 2006, *Des éleveurs usagers ou clients ? Un débat autour du service de l'insémination bovine*, In BESSIERE C & al. *Les mondes ruraux à l'épreuve des sciences sociales*, Éditions Quae, p94-107.

- Hellec F., 2009. *Des formes méconnues de conseil aux agriculteurs. L'exemple de l'inséminateur de bovins*. In Compagnone C., Auricoste C., Lémery B., Conseil et développement en agriculture. Quelles nouvelles pratiques ? Dijon : Educagri, pp 201-218.
- Hellec F., Blouet A., 2010, *Quel conseil technique pour quelle agriculture biologique ? Une étude de l'élevage laitier biologique dans l'Est de la France*. Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations " 14 et 15 octobre 2010 – AgroSup Dijon, 26 boulevard Docteur Petitjean 21079 DIJON France, 12 pages.
- Labarthe P, Laurent C, 2011. *Économie des services et politiques publiques de conseil agricole*. Cah Agric 20 : 343-51. doi : 10.1684/agr.2011.0508
- Lafaye C., 1996, *Des organisations formelles à l'action organisée*. In La sociologie des organisations, Paris : Nathan, 31-50, Collection « sociologie 128 ».
- Le Gal PY, Andrieu N, Dugué P, Kuper M, Taher Sraïri M, 2011. *Des outils de simulation pour accompagner des agroéleveurs dans leurs réflexions stratégiques*. Cah Agric 20 : 413-20. doi : 10.1684/agr.2011.0509
- Laurent C., Labarthe P., Cerf M., 2006, *L'Europe et le conseil agricole. Évolutions récentes dans six pays de l'UE*, In Rémy J., Brives H., Lémery B., Conseiller en agriculture, Dijon : Educagri Éditions, Paris : INRA Éditions, p103-118.
- Lémery B., 1994, *Une position d'expert incertaine : les conseillers techniques en agriculture*, In Darre J-P., *Pairs et experts dans l'agriculture*, Éditions Eres, Ramonville Saint-Agne, p 91-116, collection TIP technologies/idéologies/pratiques.
- Lémery B., 2006, *Nouvelle agriculture, nouvelles formes d'exercice et nouveaux enjeux du conseil aux agriculteurs*, In Rémy J., Brives H., Lémery B., Conseiller en agriculture, Dijon : Educagri Éditions, Paris : INRA Éditions, p235-252.
- Lemery B., Compagnone C., Petit S., Kockmann F., Moretty P., 2010, *Les conseillers agricoles des chambres d'agriculture : dispositions et conséquences de ces dispositions pour le devenir de ces organisations*. Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations " 14 et 15 octobre 2010 – AgroSup Dijon, 26 boulevard Docteur Petitjean 21079 DIJON France, 11 pages.
- Kaufmann J-C., 1996, *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan/HER, 2001, 127p. Collection Nathan Université, Sociologie 128)
- Mundler P., 2006, *Les conseillers d'entreprise entre guichet et projet*, In Rémy J., Brives H., Lémery B., Conseiller en agriculture, Dijon : Educagri Éditions, Paris : INRA Éditions, p119-136.
- Mundler P., Labarthe P., Laurent C., 2006, *Les disparités d'accès au conseil. Le cas de la région Rhône-Alpes*, Economie Rurale, 291, 26-41
- Omnes G., Ouvrard N., Gloria C, Guihard M-D., 2011, *Dossier : Évolutions des pratiques, ces agriculteurs moteurs de l'innovation*, Réussir Grandes Cultures, 251, p 68-79
- Petit S, Compagnone C, Lémery B, Kockmann F, Moretty P, 2011. *Les chambres d'agriculture françaises face à la marchandisation du conseil aux agriculteurs*. Cah Agric 20 : 406-12. doi : 10.1684/agr.2011.0516
- Rémy J., 1984, « *Le développement* » : instrument de la formation d'un groupe social, Éducation Permanente, 77, 107-116
- Rémy J., 2006, *Portrait social des conseillers : retour sur image*, In Rémy J., Brives H., Lémery B., Conseiller en agriculture, Dijon : Educagri Éditions, Paris : INRA Éditions, p83-100.
- Sarrazin F., 2010, *La réorganisation territorialisée de l'offre de conseil agricole : une communauté de conseillers, pilotée par un groupe professionnel dirigeant*. Présenté lors du Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations " 14 et 15 octobre 2010 – AgroSup Dijon, 26 boulevard Docteur Petitjean 21079 DIJON France, 10 pages.
- Sigwalt A., 2010, *Le conseil agricole individualisé à l'épreuve des dynamiques socioprofessionnelles locales*. Colloque SFER : Conseiller en agriculture : acteurs, marchés, mutations. 13- 14 Octobre 2010. Agrosup Dijon, Dijon, 10 pages.
- Ughetto P., 2002, *Compétence de service : état des lieux d'une problématique*, Document de travail n°02.03, Noisy-le-Grand, IRES Institut de Recherches Économiques et Sociales, 43p.
- Ughetto P., 2002, *Figures du client, figures du prestataire*, Sciences de la société, 56, 99-113

# Annexes

## **Annexe 1 : Guide d'entretien utilisé lors des enquêtes auprès des agents CER.**

### **Guide entretien CER**

Je suis élève ingénieur en agronomie et actuellement stagiaire à l'INRA de Mirecourt (88). Je réalise une enquête concernant les pratiques de conseil technique dans les CER. Dans le cadre de cette enquête, j'ai souhaité rencontrer des agents travaillant dans les CER afin d'une part de mieux comprendre le fonctionnement de cette organisation et d'autre part d'apprécier la place du conseil aux agriculteurs dans l'entreprise, en particulier au niveau du conseil « technique ». Voilà pourquoi j'ai souhaité vous rencontrer aujourd'hui.

#### **1. Pour commencer, pourriez-vous me décrire rapidement vos activités ?**

Quelle(s) fonction(s) occupez-vous au sein du CER ? Quelles sont vos missions ? Depuis quand ? Comment cela se passe-t-il au quotidien, pouvez-vous me décrire une journée type ou me décrire les différentes phases de votre travail sur une année par exemple ? « Comment ça se passe ? » Quel est votre volume horaire de travail ?

Où travaillez-vous la majeure partie du temps ? Quelle est la part de terrain ? Êtes-vous au siège de l'agence où délocalisé sur votre zone ? D'ailleurs, quelle est votre zone de travail ? Êtes-vous très suivi/encadré au quotidien ? Qu'en pensez-vous ?

Pourriez-vous me décrire vos clients ? À qui avez-vous affaire ? Pouvez-vous spontanément les classer en catégories ? Si oui, lesquelles ? Comment se caractérisent-elles ? Quelles prestations « consomme » chaque catégorie ? Pour vous qu'est-ce qu'on « bon » client et un client plus « délicat » ? En moyenne à quelle fréquence rendez-vous visite à vos clients et pendant combien de temps à chaque fois ? Comment se déroulent-elles en pratiques (détails !) ? Comment obtenez-vous de nouveaux clients (démarchage) ?

#### **2. Concernant votre parcours et votre formation,**

Quelle(s) formation(s) avez-vous suivi, que ce soit en FI ou en FC ? Où les avez-vous faites ? Êtes-vous issu du milieu agricole, au sens large ou au sens strict (parent(s) agriculteur(s)) ? /Quels liens avez-vous avec le monde agricole ? Êtes-vous originaire de la région (Si non, précisez et pourquoi être venu travailler ici ?)

Quel est votre parcours pro jusqu'ici ? Dans quelle(s) structure(s) avez-vous travaillé, pendant combien de temps (dates !), quelles étaient vos fonctions/missions, où étiez vous ?

Pensez-vous que votre formation et/ou votre parcours vous a apporté les compétences nécessaires pour votre métier actuel ?

Projetez-vous de suivre d'autres formations à l'avenir ? En ressentez-vous le besoin pour votre métier actuel ? Quels sont vos projets de carrière (+/- long terme) ?

#### **3. Parlons maintenant de vos relations de travail,**

Avec qui travaillez-vous : en terme de clients d'une part, au sein de l'entreprise d'autre part ou enfin avec des tiers extérieurs ? Pour chaque cas, quels sont vos fréquences de rencontres (régulier, occasionnel ; chiffrer) ? **Attention à bien développer 3 axes différents !!!** Comment caractériseriez-vous ces relations ? (Attention peut avoir donné des informations pour les clients en 1, à reprendre et reformuler.) À quelles occasions ces rencontres ont-elles lieu (réunion, téléphone, moment de pause etc.) ?

Concernant votre hiérarchie, qui est votre supérieur direct ou vos responsables ? Quel est votre degré d'autonomie dans votre travail ?

Avez-vous vous-même des responsabilités hiérarchiques (ou syndicales etc.) ? Au près de qui ? Comment cela se traduit-il ? Combien de temps cela vous prend-t-il sur une semaine par exemple ? Quelle influence cela a-t-il sur votre (vos) fonction(s) principales ?

#### **4. Intéressons nous maintenant à votre point de vue sur les CER,**

(Quel regard avez-vous sur votre place au sein des CER ?)

Quel regard portez-vous sur le conseil pratiqué par les CER, que ce soit le conseil de gestion ou le conseil technique, notamment au niveau de sa place au sein de l'ensemble des prestations proposées ? A votre avis, quel est et quel doit être le rôle des CER dans ces domaines ? Pourquoi les CER se sont-ils investis dans ces domaines ? Quelles relations entretiennent-ils avec les autres acteurs de ce secteur ? Détailler

Pour vous quelles sont et quelles devraient être les stratégies des CER concernant le conseil (technique) aux agriculteurs ?

#### **5. Enfin, j'aimerais connaître votre point de vue sur le conseil (technique) et sur le métier de conseiller,**

Pour vous, qu'est ce que c'est que « d'être un – bon – conseiller en agriculture » ? Cela a-t-il évolué ? Qu'est ce qui définit qqn comme étant un conseiller ? Quelles sont où quelles doivent être les compétences mises en œuvre pour exercer ce métier.

Selon vous, quelles sont les principales difficultés auquel doit faire face un conseiller au quotidien ? Quelles en sont les causes et les conséquences ? Comment un conseiller peut-il faire face dans l'exercice de son métier ? Quelles compétences cela nécessite-t-il ?

Qu'est-ce qui vous semble valorisant dans l'exercice du métier de conseiller en agriculture ?

Selon vous, quelles vont être les évolutions des CER au cours des prochaines années, et pas uniquement en ce qui concerne le conseil technique ? Comment le rôle des CER va-t-il évoluer ? Comment va évoluer la place des CER dans le conseil aux agriculteurs ?

Enfin, quel est votre point de vue concernant l'évolution (passée et future) du conseil (technique ou non) en agriculture ; du développement agricole et du monde agricole en général ?

## Annexe 2 : Les prestations de conseil technique des CER enquêtés

**Tableau des prestations de conseil aux agriculteurs proposées par le CER 50 (au 15 Juin 2012)**

\* tarif fixe annuel, pas de mutualisation, pas de prix au quota

BAO: Bouche-à-oreille

\*\* tarifs pour les individuels, majoration pour les sociétés

Nom de la prestation	Contenu	Tarif (€ annuel H.T.) *	Conseillers	Public	Prospection	Divers / Commentaires
<b>Conseil Technique Individuel</b>						
<b>Premium</b>	Diagnostic technico-économique de l'exploitation	350	Ingénieur Lait (DL)	Tous les éleveurs adhérents CER	Conseillers de gestion / Comptable	"Offre d'appel" pour le conseil technique. Agriculteurs "pointus": recalage ponctuel, en cas d'anomalie
<b>Medium</b>	Premium + 2*1/2j (étude d'un thème précis)	1250	Ingénieur Lait (DL)	Tous les éleveurs adhérents CER	Ingénieurs Lait / GM	<b>Cœur de gamme</b> , EA "en croisière" (recalage), structures de tailles moyennes. Centré sur l'atelier lait (pas d'approche fourrages/pâtures)
<b>Optimum</b>	Premium + 4*1/2j (étude d'un thème précis)	1925	Ingénieur Lait (DL)	Tous les éleveurs adhérents CER	Ingénieurs Lait / GM	<b>Haut de gamme</b> , EA "en difficultés"; grosses structures (conseil fréquent, prix dilué). Nombreux thèmes traités
<b>Conseil de gestion (Pour comparaison)</b>						
<b>Atout Référence</b>	Remise du résultat de gestion commenté	382 **	Comptable (gestion) / Conseiller de gestion (remise)	Tous les adhérents CER	Conseillers de gestion, Comptables, Supports de Publicité (brochures, web etc.)	<b>Cœur de gamme 80% des clients</b> ATOUT, importance stratégique (relais pour les autres prestations), "contrainte administrative" pour certains clients
<b>Atout Performance</b>	Référence + 2*1/2j (à la carte)	735 **	Conseiller de gestion	Tous les adhérents CER	Conseillers de gestion, Comptables, Supports de Publicité (brochures, web etc.)	<b>15%</b> , adapté aux moyennes et grosses structures, et/ou en difficulté passagère.
<b>Atout Manager</b>	Référence + 3*1/2j (étude thème précis)	1088 **	Conseiller de gestion	Tous les adhérents CER	Conseillers de gestion, Comptables, Supports de Publicité (brochures, web etc.)	<b>Peu d'adhérent (&lt;5%)</b> , convient au très grosses structures ou aux agriculteurs en grande difficulté (plus délicat car tarif élevé)

Conseil technique de groupe						
<b>Groupe APL Lait</b>	6 réunions, dont une finale bilan technico-économique, + 2 intervenants, + Événementiel	650	Conseiller technique (DL, MMR)	Tous les adhérents CER	Comptables, Conseillers de gestion, conseiller technique, BAO	5 - 6 groupes, dynamique positive (PA: 11 000 (2009) -> 27 000 (2011))
<b>Groupe APL Porc</b>	6 réunions, dont une finale bilan TE, + 2 intervenants, + Événementiel	650	Conseiller technique (DL, BM)	Tous les adhérents CER	Comptables, Conseillers de gestion, conseiller technique, BAO	Activité récente suite à la demande client
<b>Groupe APL Volailles</b>	6 réunions, dont une finale bilan TE, + 2 intervenants, + Événementiel	650	Conseiller technique (DL, BM)	Tous les adhérents CER	Comptables, Conseillers de gestion, conseiller technique, BAO	Activité récente suite à la demande client
<b>Groupe Culture</b>	En etude, reconception prévu (problèmes d'insatisfaction client et entreprise)	650	En recrutement	Tous les adhérents CER	Comptables, Conseillers de gestion, conseiller technique, BAO	En difficulté, reconception "nécessaire" GM
Autres						
<b>Groupes APL Lait: Voyage d'étude</b>	3j (France) ou 5j (étranger), alternance F/E, visites de structures, intervenants	env. 400/500 € (France) ; env. 1000 (E)	Conseiller technique (DL, MMR), GM	Tous les adhérents Clubs APL	Animateur Groupe APL, GM	Optionnel mais apprécié. Important pour la cohésion du groupe
<b>Revue "Itinéraire"</b>	Bi mensuelle CER 50	Gratuite	Conseiller techniques	Tous les adhérents CER	Diffusion aux adhérents	-



**Tableau des prestations de conseil proposées par l'ARAD<sup>2</sup> (au 15 Juin 2012)**

Nom de la prestation	Contenu	Tarif (€ annuel H.T.)	Conseillers	Public	Prospection	Divers / Commentaires
<b>Conseil aux agriculteurs</b>						
<b>Groupes Systèmes Innovants GSI</b>	5 réunions/an, 1 individuelle, 4 collectives (5 collectives dès l'année 2) + 1 voyage d'étude (en sus)	700 (+ voyage)	JPC, AM, MH ("en rôdage")	Agriculteurs sélectionnés ("Innovants")	CER Administrateurs, BAO	3 groupes avec un qui a échoué, liste d'attente fournie
<b>Reseau FERME Ecophyto</b>	Animation de journées Ecophyto	"Gratuit" (financement réseau Ecophyto)	JPC, AM, MH	Groupes FERME	CER Administrateurs, BAO	Situation délicate vis-à-vis des autres OPA (Financement)
<b>Avec les conseillers CER</b>						
<b>Veille réglementaire et technique</b>	Rédaction de notes techniques, d'articles, suivis d'essais extérieurs, veille réglementaire	"Gratuit"	JPC, AM, MH	CER Admin.	Interne (but de l'ARAD <sup>2</sup> )	Mission originelle de l'ARAD <sup>2</sup>
<b>Information et formation des conseillers</b>	A la demande ou selon le plan stratégique	"Gratuit" si général, 500/j si à la demande d'un CER	JPC, AM	CER Admin.	Interne (but de l'ARAD <sup>2</sup> )	Mission originelle de l'ARAD <sup>2</sup>
<b>Journée de formation (ex JPC intervention cultures)</b>	Intervention sur un sujet précis à la demande des CER admin.	"Gratuit" si général, 500/j si à la demande d'un CER	JPC, AM	CER	Réseau CER, BAO	Peut intervenir en tant qu'expert cultures ou pour être en relais avec un autre conseiller technique (groupes APL notamment)
<b>Transversal</b>						
<b>Blog "Agro perspectives"</b>	Blog de veille réglementaire et technique porté sur l'innovation	Accès libre	JPC, AM, MH	Tout Public	Conseillers ARAD <sup>2</sup> , publicités sites web CER, réseaux sociaux	A l'origine pour les agriculteurs il est plus consulté par les acteurs du para agricole

Agriculture, Artisanat  
& Services



## APL CONSEIL OPTIMUM

Compte rendu de visite du 25 août 2011

### Siège

rue André Malraux  
50009 Saint Lô cedex  
Tél.02 33 06 93 10  
Fax 02 33 06 93 49  
siege@cer50.cermet.fr

### Agences

Avranches  
3 rue Victor Lemarchand  
B. P. 711  
ZI St-Senier-Ss-Avranches  
50307 Avranches cedex  
Tél. 02 33 68 41 00  
Fax 02 33 68 41 30  
ceravranches@50.cerfrance.fr

Coutances  
ZI Auberge de la Mare  
B. P. 703  
50207 Coutances cedex  
Tél. 02 33 76 63 00  
Fax 02 33 45 34 95  
cercoutances@50.cerfrance.fr

Mortain  
6 place du château  
B. P. 21  
50140 Mortain cedex  
Tél. 02 33 79 31 31  
Fax 02 33 79 31 32  
cermortain@50.cerfrance.fr

Saint Lô  
avenue de Paris  
50008 Saint Lô cedex  
Tél. 02 33 06 93 50  
Fax 02 33 06 93 99  
cersaintlo@50.cerfrance.fr

Valognes  
11, rue du Bourg Neuf  
B. P. 27  
50700 Valognes cedex  
Tél. 02 33 95 83 00  
Fax 02 33 95 83 29  
cervalognes@50.cerfrance.fr

Ingénieur Lait : [Redacted]



Association de Gestion et de Comptabilité de la Manche  
Inscrite au tableau de l'ordre des Experts Comptables de Rouen-Normandie  
Siret 788 265 882 00076 – APE 6920 Z



## Bilan technico-économique (clôture mars 2011)

### Caractéristiques Techniques Atelier Laitier

#### Système fourrager

SAU en ha	167
% SFP / SAU	91%
% MF / SFP	34%
Chargement SFP (UGB/ha consommé)	1,8
Coût SFP / ha	414 €
UGB VL	111
Lait, en milliers de L/ha SFP	5 532

#### Main d'œuvre

Nombre d'UTH hors salarié	2,5
Marge brute globale de l'exploitation	186 991 €
Marge brute atelier Lait	141 096 €

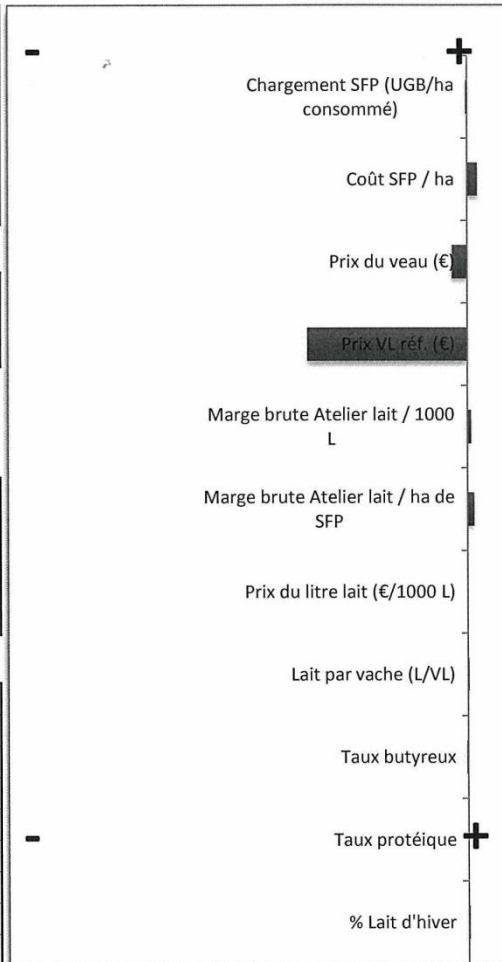
### Les produits de l'atelier lait

#### Produit viande

Prix du veau (€)	120 €
Prix VL réf. (€)	798 €
Mortalité des veaux	
Âge au vêlage des génisses	
Taux de renouvellement	

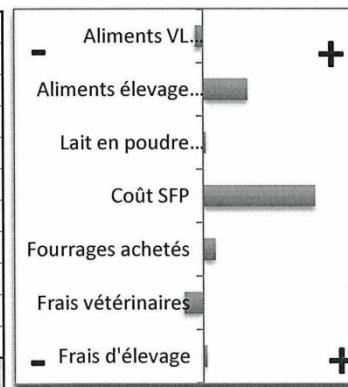
#### Produit lait

Marge brute Atelier lait / 1000 L	180
Marge brute Atelier lait / ha de SFP	1452,8
Lait produit (en milliers de litres)	834 824
Lait vendu	782 024
Prix du litre lait (€/1000 L)	323,3
Lait par vache (L/VL)	7 544
Taux butyreux	39,3
Taux protéique	33,3
% Lait d'hiver	47%

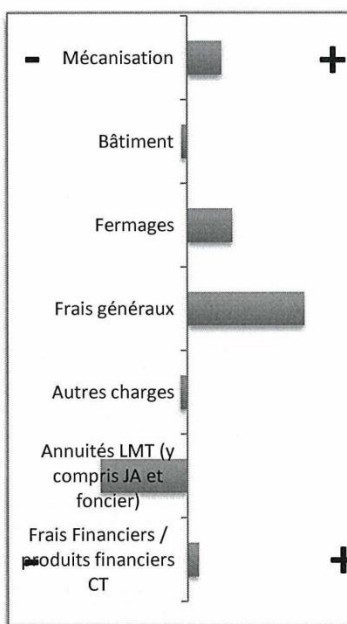


### Les charges (€/1000 L)

	Vous	Objectifs	Gains
Aliments VL achetés et produits	86 €	50 €	36 €
Aliments élevage génisses	5 €	10 €	
Lait en poudre acheté et produit	22 €	10 €	12 €
Coût SFP	51 €	50 €	1 €
Coût maïs / ha	815 €	620 €	195 €
Coût herbe / ha	158 €	100 €	58 €
Fourrages achetés	3 €	2 €	1 €
Paille (ach.&autoc)	17 €	6 €	11 €
Frais divers (taxes, fournitures...)	7 €	5 €	2 €
Frais vétérinaires	10 €	13 €	
Frais d'élevage	18 €	24 €	
<b>Charges opérationnelles</b>	<b>221 €</b>	<b>170 €</b>	<b>51 €</b>



<b>Charges opérationnelles</b>	<b>221 €</b>	<b>170 €</b>	<b>51 €</b>
Mécanisation	47 €	40 €	7 €
Bâtiment	2 €	5 €	
Fermages	32 €	45 €	
Frais généraux	35 €	45 €	
Autres charges	3 €	5 €	
Annuités LMT (y compris JA et foncier)	72 €	80 €	
Frais Financiers / produits financiers CT	8 €	2 €	6 €
<b>Charges de structure</b>	<b>200 €</b>	<b>222 €</b>	
Produit lait autoconsommé et cédé	14 €	2 €	
Produit viande de l'atelier lait	64 €	65 €	1 €
<b>Apports complémentaires + DPU</b>	<b>168 €</b>	<b>227 €</b>	<b>59 €</b>
Salaires et charges sociales salariés	2 €	10 €	
Charges sociales exploitant	10 €	25 €	
Prélèvements privés	28 €	70 €	
<b>Charges de main d'œuvre</b>	<b>40 €</b>	<b>105 €</b>	
<b>Prix d'équilibre</b>	<b>293 €</b>	<b>270 €</b>	<b>23 €</b>
<b>Prix de vente du lait</b>	<b>323 €</b>	<b>311 €</b>	
<b>Marge de sécurité</b>	<b>31 €</b>	<b>41 €</b>	<b>10 €</b>



## Définition des objectifs

Il y a eu un gros progrès sur les charges opérationnelles par rapport au dernier exercice. Le prix d'équilibre est inférieur à 300 €/1000 L. Le coût alimentaire a baissé (-40 €/1000 L). Il peut être amélioré encore sur le coût de concentré VL. Il est possible de gagner 36 €/1000L.

L'autre point d'amélioration possible est le prix du lait avec l'amélioration de la qualité (cellules notamment). Le gain attendu est de 10 €/1000 L.

Au final, il y a près de 50 €/1000L soit 40 000 € à gagner.

## Le coût de renouvellement

### La conduite des génisses

	Vous	Moyenne
Taux de mortalité	14%	15%
Age au vêlage	32 mois	30 mois
Lait par vache	8 247 L	7 000 L
Taux de réforme moyen	35%	32%
Lait par carrière (théorique)	23 563 L	21 875 L
Durée de vie productive (théorique)	31 mois	34 mois
Durée de vie totale (théorique)	64 mois	64 mois
Ares de maïs par génisse	23 ares	3 ares
Ares d'herbe par génisse	32 ares	29 ares
Lait par jour de vie	12,1 L	10,0 L

### Le coût de production

	Vous	Moyenne	1/4 supérieur
<b>Coût alimentaire par génisse</b>	<b>816 €</b>	<b>465 €</b>	<b>310 €</b>
<i>Coût de la phase lactée</i>	380 €	109 €	90 €
<i>Coût de concentré</i>	88 €	196 €	87 €
<i>Coût SFP</i>	348 €	160 €	112 €
Coût autres charges opérationnelles	362 €	360 €	250 €
Coût opérationnel/génisse	1 178 €	822 €	560 €
Charges de Structure/génisse	407 €	381 €	300 €
<b>Coût total/génisse</b>	<b>1 585 €</b>	<b>1 203 €</b>	<b>860 €</b>

### Synthèse Coût

	Vous	Moyenne	1/4 supérieur
Coût de production/génisse	1 585 €	1 203 €	860 €
Prix des réformes moyen	798 €	801 €	849 €
Différence génisse - réforme unitaire	787 €	402 €	11 €
<b>Coût net renouvellement €/1000L</b>	<b>34 €</b>	<b>19 €</b>	<b>1 €</b>

#### Notre conseil :

Il serait intéressant d'améliorer l'âge au vêlage des génisses pour améliorer le lait par carrière et rentabiliser l'élevage de la génisse. D'autre la phase lactée et la SFP augmente fortement le coût alimentaire. La réduction des coûts de production du maïs et de l'herbe permettra de réduire le coût du renouvellement.

## Optimisation de la ration des vaches laitières

Ration 1 : ration actuelle  
Ration 2 : ration avec colza

Les fourrages (kg de MS)	Coût (€/T)	Ration 1	Ration 2
Ensilage de maïs 30 % MS (STD)	50 €	8	8
Herbe pâturée	15 €	3	3
Affouragement en vert	45 €	6	6
<b>Les concentrés à l'auge (kg brut)</b>			
70 % COLZA 30% SOJA	328 €	1,6	
ACL 30	260 €	0,5	
Maïs	150 €	1	1
Tourteau de Colza 33,7PB 2,3M	205 €		2
<b>Complémentation individuelle en moy (kg brut)</b>			
VL 2,5	322 €	1,3	1,3
NOVITANE 430	382 €	1	1
<b>Les minéraux et additifs (kg brut)</b>			
TURBOMINE DIAMANT	532 €	0,2	0,15

	Ration 1	Ration 2
Coût fourrage	26	26
Coût concentré	59	50
Coût minéral	4	3
<b>Coût total €/1000L</b>	<b>90</b>	<b>80</b>

	Ration 1	Ration 2
Pourcentage de concentré (maxi 40%)	20%	21%
Lait permis (L)	36	34
Cellulose brute (mini 17%)	19%	19%
ADF (mini 20%)	21%	22%
NDF (mini 35%)	42%	43%
Equilibre PDIN/PDIE	18,3	14,3

### **Notre conseil :**

La ration actuelle peut être optimisée en retirant l'aliment liquide et en remplaçant le soja/colza par du colza pur à l'auge. On peut attendre de cette modification du correcteur un meilleur TP et un meilleur état.

Il faut faire attention aux "packs" ajoutés aux aliments passant dans le robot (pack Robocell, pack oligo...). Ceux-ci augmentent considérablement le prix des aliments alors que leur intérêt est limité.

D'autre part, le propylène glycol n'est utile qu'en cure ponctuelle de 10 jours. En pratiquant une cure de 300 mL pendant les 10 premiers jours de lactation au lieu de 100 mL pendant les 40 premiers jours, il y a une économie de 1500 € par an.

## Bilan fourrager

	Fourrages	Kg MS/ani/j	Durée (j)	Effectifs	Besoins Totaux
Vaches du 25/08/2011 25/09/2011	Maïs	11		95	32
	Foin	0	31	95	0
	Ensilage d'herbe	0		95	0
Vaches du 25/09/2011 15/04/2012	Maïs	18		95	347
	Foin	0	203	95	0
	Ensilage d'herbe	3		95	58
Vaches du 15/04/2012 15/10/2012	Maïs	9		95	156
	Foin	0	183	95	0
	Ensilage d'herbe	0		95	0
Génisses Laitières 15/10/2011 15/04/2012	Maïs	3		140	77
	Foin	4	183	140	102
	Ensilage d'herbe	0		0	0
Mâles viande 15/10/2011 15/04/2012	Maïs	2		30	11
	Foin	0	183	30	0
	Ensilage d'herbe	3		30	16
Allaitantes 15/10/2011 15/04/2012	Maïs	1		56	10
	Foin	0	183	56	0
	Ensilage d'herbe				0
Taurillons 25/09/2011 15/04/2012	Maïs	10		15	30
	Foin	0	203	15	0
	Ensilage d'herbe				0

		Total	Stocks	Excédent/déficit
Total	Maïs	665	68	-597
	Foin	102	5	-97
	Ens Herbe	74	86	12
	Betterave	0	0	0

<b>Ensil d'herbe</b>	15	8	1,3	190	30
<b>Ensil d'herbe</b>	25	7	1	190	33
<b>Ensil d'herbe</b>	16	7	1,1	190	23
<b>Maïs</b>	<b>Longueur</b>	<b>Largeur</b>	<b>Hauteur</b>	<b>kg/m3</b>	<b>Total</b>
Silo n°1	16,5	8,5	2,2	220	68
Silo n°2					0
Silo n°3					0
Silo n°4					
Silo n°5	0	0	0	0	0

### Notre conseil :

Il y a un besoin de 600 T de MS de maïs entre les vaches, les génisses et les taurillons restants. Tout le reste notamment le troupeau allaitant doit être alimenté avec les stocks d'herbe et le pâturage.

## Suivi qualité du lait à la laiterie

Mois	Germes	Cellules	Butyriques	TB	TP
juillet 2010	20	301	80	37,5	31,4
août 2010	48	365	1300	38	32,8
septembre 2010	20	276	80	38,8	32,7
octobre 2010	8	288	620	39,2	33,6
janvier 2011	27	183	325	39,9	33,4
février 2011	43	238	1245	38,6	33,5
mars 2011	11	241	450	37,7	33,5
avril 2011	353	259	200	40,2	32,7
mai 2011	11	307	450	39,4	31,9
juin 2011	17	336	450	39,2	32,3
juillet 2011	6	311	80	37,6	30,2
août 2011	0	307	0	38,8	32,1
Moyenne	47	284	440	38,7	32,51

Plus-values	Germes	Cellules	Butyriques	TB	TP
juillet 2010	1,524	-15,245	3,049	-1,475	-3,258
août 2010	1,524	-15,245	-3,049	0	4,344
septembre 2010	1,524	-6,098	3,049	2,36	3,801
octobre 2010	1,524	-6,098	4,573	3,54	8,688
janvier 2011	1,524	6,098	3,049	5,605	7,602
février 2011	1,524	6,098	-3,049	1,77	8,145
mars 2011	1,524	6,098	3,049	-0,885	8,145
avril 2011	1,524	-6,098	3,049	6,49	3,801
mai 2011	1,524	-15,245	3,049	4,13	-0,543
juin 2011	1,524	-15,245	3,049	3,54	1,629
juillet 2011	1,524	-15,245	3,049	-1,18	-9,774
août 2011	1,524	-15,245	3,049	2,36	0,543
Moyenne	1,524	-7,623	2,160	2,188	2,760



Plus-value qualité :

**-3,9 €/1000L**

**4,9 €/1000L**

**Notre conseil :**





Il y a des pertes importantes en cellules. L'effectif de VL est tendu par rapport à la réalisation du quota. Cela pousse à garder de vieilles vaches et dégrade ainsi les résultats cellulaires.



## Calcul de la date prévisionnelle d'ensilage du maïs

A partir de 22 % de MS, 1 point de MS = 25°C jour en base 6°C.

Date du jour	25/08/2011
% de MS estimé	20%
°C jour nécessaire pour atteindre 32%	300
Degrés jour moyen d'ici la récolte	9,3
Date prévisionnelle de récolte	26/09/2011

Teneur en de la plante entière	Critères visuels de la plante	Stade du grain	
21-23 %	Les feuilles au-dessous de l'épi et les spathes sont Le grain de couleur jaune pâle s'écrase facilement . Le lait sort du grain	Laiteux à 80%	
26-28 %	Les feuilles au-dessous de l'épi et les spathes sont Le grain de couleur jaune peut être ouvert à l'ongle  Présence de lait à la base du grain	Pâteux à 50%	
31-33 %	Les feuilles au-dessous de l'épi et les spathes Le grain est jaune marqué et se raye difficilement à l'ongle  Très peu de lait à la base du grain	Pâteux dur 20 % vitreux  60 % pâteux et 20 % de lait	
34-36 %	Les feuilles au-dessous de l'épi et les spathes sont Le grain est jaune brillant et ne se raye plus à l'ongle  Le grain n'a plus de lait et casse sous la dent	Vitreux à 50%	

Mois	1 <sup>ère</sup> décade	2 <sup>ème</sup> décade	3 <sup>ème</sup> décade	Moyenne Mensuelle
janvier	5,7	5,1	5,6	5,5
février	6	5,2	6,2	5,8
mars	7,1	7,9	8,2	7,8
avril	8,5	8,9	10	9,1
mai	10,9	12,8	13,5	12,4
juin	14,5	15	15,6	15
juillet	16,2	17,1	17,7	17
août	17,7	17,4	16,5	17,2
septembre	15,6	14,9	14,1	14,9
octobre	12,9	12,1	10,7	11,9
novembre	9,4	8,3	7,5	8,4
décembre	6,8	6,6	6,2	6,5