



ISARA-Lyon
23, rue Jean Baldassini
69364 LYON CEDEX 07

Groupe ESA LARESS
55, rue Rabelais
49000 Angers

Marine LIETTI
Elève ingénieur ISARA-Lyon
Promotion 41 (2008-2013)

Roger LE GUEN

Annie DUFOUR

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE :

**LE METIER DE CONSEILLER-TECHNICIEN A L'EPREUVE DU
DEVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE ÉCOLOGIQUEMENT
INTENSIVE :**

**ENQUETE AUPRES DE 27 CONSEILLERS TECHNICO-COMMERCIAUX DE
COOPERATIVES DE L'OUEST DE LA FRANCE**

Sommaire

Remerciements	
Sigles et abréviations	
Introduction générale.....	1
1 Synthèse bibliographique	3
1.1 L'Agriculture Ecologiquement Intensive (AEI) : concept, objectifs et pratiques	3
1.1.1 L'AEI : une démarche de progrès en réponse aux enjeux mondiaux.....	3
1.1.2 Les objectifs de l'AEI... ..	4
1.1.3 ...en face de moyens et de méthodes non exhaustifs	5
1.2 Qu'est-ce que « conseiller » ?	5
1.2.1 L'activité de conseil : éléments de définition.....	5
1.2.2 Évolutions du conseil depuis les années 50 jusqu'à nos jours.....	7
1.3 Les coopératives et le conseil	8
1.3.1 Le secteur agricole coopératif en chiffres en France : une place prépondérante dans l'organisation agricole	8
1.3.2 Le défi actuel pour les coopératives - répondre aux attentes sociétales et réglementaires : vers la durabilité des systèmes	9
1.3.3 Présentation des trois coopératives de l'étude	10
2 Problématique	14
3 Matériel et méthodes	16
3.1 Synthèse bibliographique	16
3.2 Réalisation d'un bulletin d'information pour les agriculteurs de l'enquête précédente du projet de recherche du Groupe ESA « Agriculture Ecologiquement Intensive Du concept au terrain – Approche économique et sociologique ».....	16
3.3 Méthodologie d'enquête	16
3.3.1 Réalisation des entretiens	19
3.3.2 Traitement des données.....	20
4 Résultats	21
4.1 Description de la population interviewée	21
4.2 Le métier de technico-commercial et l'activité de conseil	27
4.2.1 Les différentes activités des technico-commerciaux de coopérative.....	27

4.2.2	La vente et le suivi des productions: des activités liées et simultanées	27
4.2.3	L'organisation du travail des technico-commerciaux	29
4.2.4	Les activités annexes	30
4.2.5	La prospection.....	32
4.2.6	Les autres casquettes de leur activité de technico-commerciaux	32
4.2.7	Les relations professionnelles : la prééminence des échanges internes à la coopérative.....	34
	Conclusion sur le métier	38
4.3	Qu'est-ce que conseiller pour les technico-commerciaux de coopérative ?	42
4.3.1	Les différentes conceptions du conseil	42
4.3.2	Les dispositifs méthodologiques de l'activité de conseil	46
	Conclusion sur le conseil.....	50
4.4	L'AEI pour les technico-commerciaux de Terrena	52
	Conclusion sur le développement de l'AEI.....	56
5	Synthèse et discussion des résultats	58
5.1	Synthèse des résultats	58
5.1.1	Un panel d'activités et des compromis à faire	58
5.1.2	Différentes fonctions de conseil.....	58
5.1.3	Des changements organisationnels en lien avec le développement de l'AEI.....	60
5.2	Quelles pistes peut-on proposer pour le développement de la démarche AEI ?	63
5.3	Les limites méthodologiques de l'étude	66
6	Conclusion générale.....	67
	Bibliographie	
	Table des figures	
	Table des annexes	

Remerciements

Je tiens à remercier mes professeurs qui m'ont suivi tout au long du mémoire, Annie Dufour, Roger Le Guen, directeur de mon mémoire, et Annie Sigwalt pour leurs conseils et leur appui toujours constructifs pour me faire avancer dans la réflexion.

Je tiens à remercier également toute l'équipe du Laboratoire de Recherche en Economie et Sciences Sociale (LARESS) qui m'a accueillie durant ce stage. Je pense notamment à Nejla Ben Arfa, Karine Daniel, Anna-Gwenn Denis, Mathilde Fabry, Mohammed Ghali, Frédérique Pellet et également à Henri de la Casinière pour ces retranscriptions.

Une pensée particulière à ma collègue de stage Élodie Turpin avec qui j'ai pu surmonter ce stage fait à la fois de périodes de doutes et de regain de confiance.

Enfin, je tiens vraiment à remercier mes parents qui m'ont toujours soutenu dans mes démarches et mes projets.

Sigles et abréviations

AEI : Agriculture Ecologiquement Intensive

AOC : Appellation d'Origine Contrôlée

CETIOM : Centre technique des oléagineux

CT= Technico-commercial

ESA : Ecole Supérieure d'Agriculture (Angers)

IFIP : Institut du porc Recherche et Expertise pour la filière porcine

LARESS : Laboratoire de Recherches en Economie et Sciences Sociales

OAD : Outils d'aide à la décision

CETA : Centre d'études techniques agricoles

Introduction générale

Durant le Grenelle de l'Environnement de 2007, Michel Griffon a évoqué l'expression d'Agriculture Ecologiquement Intensive (AEI), afin de concilier l'agriculture et l'environnement à travers l'intensification écologique des fonctionnalités des écosystèmes, dans une perspective de diminution des intrants artificiels chimiques et d'augmentation des rendements (Griffon, 2007). Lors de ce Grenelle, il a été également question de mettre en œuvre le plan Ecophyto 2018, dont l'objectif est de voir diminuer l'emploi des produits phytosanitaires de 50%. Cet objectif reste un enjeu de taille pour la profession agricole. C'est dans ce contexte que s'inscrit en 2008, la coopérative agricole Terrena en intégrant des objectifs de développement de l'AEI dans ces orientations stratégiques. Elle est rejointe en 2011, par deux autres coopératives de l'ouest de la France : Triskalia et Agrial. Dès lors ces coopératives ont interprété ce concept comme une démarche de progrès, qui allie une production agricole rentable et le respect de l'environnement. Cependant, l'AEI en limitant l'usage de produits phytosanitaires, voit la disparition de schémas de protections systématiques et sécurisés, au niveau des résultats pour les agriculteurs comme pour les technico-commerciaux, mis en place jusqu'à présent dans les coopératives. Certains changements pourraient alors apparaître. Ainsi, les trois coopératives ont décidé en septembre 2012 de commencer une enquête auprès de 102 adhérents de leurs coopératives. Cette étude avait pour but de comprendre les dynamiques d'innovation et de préoccupations agro-écologiques des adhérents, pour identifier les leviers et les freins au développement de l'AEI au niveau des agriculteurs. Cette enquête a été réalisée par le Laboratoire de Recherches en Economie et Sciences Sociales (LARESS), et des étudiants ingénieurs du Groupe ESA. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche financé par la Région Pays de la Loire. Elle fait apparaître plusieurs positionnements des adhérents vis-à-vis du développement de l'AEI. La majorité des « partants » notamment dans cette démarche « du produire plus, mieux avec moins » (Griffon, 2007) ont souligné l'importance de l'appui de leur technico-commercial (compétences, qualité du suivi) dans l'appropriation des changements. Ainsi, il a paru évident à l'équipe constituée du LARESS et des coopératives d'effectuer un volet « technico-commercial » dans le programme de recherche, pour recueillir leurs points de vue sur le développement de l'AEI, comprendre leur métier et leur activité de conseil. Nous nous demanderons par la suite si le développement de solutions relevant de l'AEI pourrait engendrer des changements de pratiques pour eux. L'enjeu est fort car il s'agit de percevoir les changements potentiels de leurs activités pour les gérer au mieux. L'objectif final est notamment d'aboutir à des propositions

d'accompagnement au changement pour que le développement de l'AEI se fasse dans des conditions appropriées, autant pour les technico-commerciaux que les agriculteurs.

Nous allons présenter ce mémoire en cinq parties. La première partie fera l'objet d'une synthèse bibliographique sur les thèmes de l'étude que sont : l'activité de conseil, le concept d'AEI et les évolutions actuelles des coopératives. Par la suite nous exposerons la problématique d'étude dans la deuxième partie. Nous enchaînerons sur la méthodologie employée pour l'enquête auprès de 27 technico-commerciaux dans la troisième partie. Dans la quatrième partie nous détaillerons, dans un premier temps, les résultats en ce qui concernent les points de vue des technico-commerciaux sur leur métier et leur activité de conseil, et dans un second temps, leurs points de vue vis-à-vis du développement de l'AEI au sein de leur coopérative. Nous ferons dans la cinquième partie la synthèse de ces résultats, et nous élaborerons également une discussion à vocation opérationnelle, pour permettre d'enclencher une conduite de changement au niveau des technico-commerciaux de Terrena. La dernière partie résumera les hypothèses de l'étude et les validera ou pas.

1 Synthèse bibliographique

Nous aborderons dans cette partie les principaux thèmes de la recherche qui nous serviront de base scientifique. Cette partie a eu pour fonction durant l'étude de contextualiser le conseil en agriculture, le développement de l'AEI et ses caractéristiques et également de comprendre les dynamiques actuelles des coopératives. Ainsi, on développera trois parties dans cette synthèse bibliographique : le conseil en agriculture, le concept d'AEI et le cas spécifique des coopératives dans le paysage du conseil agricole.

Face aux enjeux alimentaires et environnementaux mondiaux (contexte de l'offre et de la demande agricole mondiale Cf. Annexe 1) les experts du monde agricole tentent de réinventer les méthodes de production agricole. L'AEI est une des solutions proposées par Michel Griffon lors du Grenelle de l'Environnement de 2007 afin de « faire face aux importants besoins productifs qui se profilent tout en étant compatible avec la santé humaine et celles des écosystèmes. » (Griffon, 2007). Par la suite on présentera la démarche AEI, son originalité, ces objectifs, et des exemples de techniques expérimentées sur le terrain.

1.1 L'Agriculture Ecologiquement Intensive: concept, objectifs et pratiques

1.1.1 L'AEI : une démarche de progrès en réponse aux enjeux mondiaux

L'agriculture actuelle dite conventionnelle est issue de différentes innovations techniques (amélioration génétique, sélection génétique, usage des engrais et des produits phytosanitaires synthétiques, mécanisation,...) qui, dans les années 1950-80 ont permis d'accroître les rendements, tout en diminuant les coûts de production et améliorant les conditions de travail des agriculteurs. Cette agriculture intensive d'après-guerre a permis de combler les déficits alimentaires européens par le développement d'un modèle productiviste standardisé et de la diffusion d'innovations technologiques provenant de recherches inspirées d'agricultures étrangères (USA, Pays-Bas, Grande-Bretagne). Durant cette période, les rendements des facteurs de production ont certes plus que doublé, mais non sans effets négatifs sur l'environnement et donc sur la pérennité des ressources naturelles (perte de biodiversité, érosion des sols, pollution des eaux...).

En outre l'objectif de l'AEI portée par Michel Griffon est de pallier ces effets négatifs sur l'environnement et de produire plus pour satisfaire l'accroissement de la demande, en valorisant plus efficacement les fonctionnalités des écosystèmes. Ceci passe notamment par la réduction de l'usage des intrants chimiques (fertilisants, produits phytosanitaires, antibiotiques...) du fait de leurs effets néfastes sur les ressources naturelles. Mais il s'agit de faire cela à condition que les revenus des agriculteurs ne soient pas pénalisés et que la viabilité des exploitations à long terme ne soit pas remise en question (Ghali et *al.*, 2013). La

démarche AEI consiste donc à assurer la viabilité aussi bien écologique qu'économique de la production agricole.

Un système productif viable est un système qui évolue dans les limites définies de viabilité de ce système (Griffon, 2007). Autrement dit, il doit pouvoir garantir le renouvellement des ressources naturelles de l'écosystème, ne pas le polluer voir même produire des aménités ou le dépolluer. Du point de vue économique, il doit pouvoir garantir un équilibre entre les recettes et les dépenses, et être adapté aux objectifs de vie de l'exploitant et des contraintes de son milieu de travail pour qu'il soit vivable au niveau social et écologique.

L'AEI se présente ensuite comme une démarche de partage d'expériences entre les acteurs agricoles allant de l'agriculteur au technicien, en passant par le chercheur et les entreprises pour développer un climat de coopération. Elle cherche à inscrire l'agriculteur dans une position centrale dans les processus d'innovation et donc la recherche d'idées nouvelles, à travers la valorisation et le partage des expériences afin que chaque agriculteur puisse se les approprier et qu'elles soient adaptées aux exploitations. Il n'existe donc pas de solution unique mais une diversité de propositions à confronter aux spécificités de chaque exploitation / région, / milieu de production (Pretty dans Ghali et *al.*, 2013). Ici, l'agriculteur est considéré comme acteur du développement à travers la mise en place d'essais et d'expérimentations, car qui mieux que lui connaît son environnement. Cette démarche de changement vers une agriculture durable, donc soucieuse de la pérennité des milieux, s'appuie ainsi sur une conception du développement recentrée sur les savoirs empiriques et locaux, qui prône des innovations permettant une intensification écologique des fonctionnalités des facteurs de production. Michel Griffon appelle fonctionnalité écologique « *tout processus écologique dont on perçoit un usage comme la fertilité des sols, la biodiversité ou bien encore la photosynthèse* ». On entend par « *intensification écologique des fonctionnalités des écosystèmes* » l'obtention de rendements élevés « *tout en maintenant fonctionnelles et viables les différentes fonctionnalités de l'écosystème, sans recourir au forçage par des intrants artificiels, mais en ne s'interdisant pas leur usage subsidiaire lorsque celui-ci est compatible* » (Griffon, 2007).

Après avoir présenté les principales caractéristiques de ce mouvement, on va chercher à savoir comment il se place par rapport aux autres conceptions de l'agriculture, car il est important de pouvoir le définir plus précisément dans le champ des concepts alternatifs à la production conventionnelle.

1.1.2 Les objectifs de l'AEI...

Les objectifs affichés par l'association AEI dans sa charte (site internet de l'association AEI, 2013) sont nombreux : produire des biens agricoles en quantité suffisantes en même temps que des services écologiques, gérer la ressource en eau, gérer le capital foncier et lutter

contre son érosion, contribuer à améliorer le climat, contribuer à lutter contre les incendies, gérer la biodiversité, assurer la beauté des paysages, promouvoir le bien-être animal, respecter les besoins et les cycles naturels, améliorer la qualité gustative et nutritionnelle des produits agricoles. Nous voyons à travers ces objectifs que l'AEI est un concept qui prend en compte l'échelle locale (parcelle, communes, départements, régions, pays) comme globale (planète), pour assurer la pérennité des écosystèmes et gérer les ressources qu'utilisent l'agriculture et les activités humaines. Elle s'intéresse à une autre échelle qui peut être décrite comme « du champ à l'assiette », c'est-à-dire qu'elle voit aussi bien du côté de la qualité environnementale et sociétale des pratiques agricoles, que de la qualité des produits destinés à l'alimentation humaine. Les pratiques d'élevage également sont remises en cause par rapport au bien-être animale.

1.1.3 ...en face de moyens et de méthodes non exhaustifs

Pour répondre à ces objectifs d'évolution de conceptions de l'agriculture, les solutions techniques prônées et/ou opérationnelles sont diverses et relèvent de l'agriculture de conservation, de l'agriculture biologique, de l'agriculture de précision, de l'agroécologie... Les solutions expérimentées rentrent dans un cadre totalement ouvert à toutes les possibilités de tous bords pour atteindre les objectifs fixés (Association AEI, 2013). Les techniques de conservation des sols, de lutte biologique par les auxiliaires, de désherbage mécanique, de démedicalisation des élevages sont entre autres des techniques qui rentrent dans la démarche AEI.

1.2 Qu'est-ce que « conseiller » ?

1.2.1 L'activité de conseil : éléments de définition

Nous pouvons définir le conseil comme un champ professionnel (Compagnogne, 2006) qui possède ses limites de l'« *appui technique, économique et juridique aux agriculteurs* ». Il peut être également défini par sa finalité : « *C'est l'orientation d'une action future de celui qui est conseillé dans l'intérêt de celui-ci* » (Mayen dans Cerf et Maxime, 2006). En effet, Conseiller « *c'est donner des informations, des avis, faire des recommandations ou des précisions pour aider l'agriculteur à faire ces choix et agir, en présupposant que les informations apportées, les actions suggérées ou définies sont bonnes pour lui et approprié à son contexte* » (Cerf et Maxime, 2006). Il suppose donc un apport de connaissances et une interaction sociale entre le conseillé et celui qui le conseille. C'est une activité éminemment sociale qui est représentée par l'archétype de la relation de conseil qui est le face à face (ou relation individuelle), et qui peut être aussi collective dans les groupements de développement. Celui qui conseille garde toujours « *en arrière-plan une interprétation des enjeux de son organisation et de sa position, en tant que salarié, au sein de celle-ci* »

(Compagnone, 2006), c'est-à-dire qu'il apporte un conseil en partie en fonction des objectifs de son organisme de conseil auquel il appartient. Cette relation est également caractérisée par certains scientifiques de relation de service qui ne se limite pas pour le bénéficiaire à fournir des données ou des informations sur son exploitation. En effet, les relations entre prestataires et bénéficiaires reposent sur des mécanismes complexes d'apprentissage (Labarthe dans Vargas, 2009).

Dans la relation sociale, la relation entre celui qui conseille et le conseillé requiert des fonctions communicationnelles qui définissent :

- Une place de l'agriculteur dans la relation ;
- Une posture vis-à-vis de l'agriculteur prise par celui qui conseille (Cerf et Maxime, 2006).

Dans cette posture nous pouvons mettre en avant plusieurs fonctions du conseil :

- **La fonction prescriptive** : « *un agent intervient dans une exploitation à partir des objectifs fixés par son organisation.* » (Lamy et al., 2012). L'agent ne se déplace pas forcément à la demande de l'agriculteur. Dans cette fonction, l'agent met en place des schémas systématiques qui suggèrent une pratique et un plan de production défini par l'agent. Il prend en compte les attentes des agriculteurs, mais également des normes de productions comme dans le cas d'Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) ou de labels.
- **La fonction d'aide à décider** : « *l'agent intervient à la demande de l'agriculteur pour cerner le problème auquel il est confronté et lui proposer des solutions adaptées* » (Lamy et al., 2012). L'agent propose différentes orientations que peut prendre l'agriculteur qui décide de l'option qu'il suivra.
- **La fonction d'aide à réfléchir** : « *l'intervention est centrée sur la formulation des problèmes d'un ou plusieurs agriculteurs, sans que l'agent les formule lui-même ou induise une solution.* » (Lamy et al., 2012). L'agent dans ce cas a une position d'appui méthodologique à la recherche de solution à partir des idées des agriculteurs.
- **L'expertise** : C'est un agent spécialisé à qui ont fait appel ponctuellement pour résoudre un problème posé par un ou plusieurs agriculteurs. Il va en générale rechercher les origines du problème et identifier les effets de celui-ci (Lamy et al., 2012).
- **La fonction de pilotage de la relation** (Cerf et Maxime, 2006) : Lorsqu'un agriculteur fait appel à un agent extérieur pour le conseiller, l'agriculteur a des attentes produites par la position de conseiller. L'agriculteur attend des résultats et une satisfaction, c'est pour cela que l'agent de conseil qui, en générale revient de

manière récurrente chez l'exploitant, doit être vigilant pour que l'agriculteur ne se retrouve pas en situation d'échec.

Il est possible également de différencier l'activité de conseil en fonction de la fréquence de l'activité (occasionnelle ou fréquente), du type de relations liées avec l'agriculteur (individuelle ou collective), de la fonction mis en jeu (Cf. supra), de son amplitude analytique (global ou spécialisée). Ainsi, l'Agence de développement agricole et rural (ADAR), établissement public, a construit la typologie suivante (Cf. infra Figure 1) prenant en compte les éléments soulignés précédemment (ADAR dans Vargas, 2009) :

- **Le conseil ponctuel** : il s'agit de démarches occasionnelles, thématiques, souvent prescriptives et individuelles qui s'apparentent souvent à des relations commerciales (vente de matériel, aménagement local, plantation de haie).
 - **L'accompagnement** : c'est un conseil thématique (sectoriel) de proximité (fréquent), plutôt prescriptif et individuel. La relation de prescription entre agriculteurs et coopératives autour de l'approvisionnement et des itinéraires techniques serait le modèle type correspondant.
 - **Le conseil spécialisé** : c'est un conseil spécialisé, relativement régulier, plutôt individuel et visant à assurer une aide à la décision plutôt qu'un message prescriptif a priori. L'exemple type de ce conseil spécialisé pourrait être l'approche des centres de gestion.
 - **Le conseil stratégique** : il s'agit des actions de conseil global, relativement événementielles sous la forme d'aide à la décision individuelle. Certains des métiers des chambres d'agriculture comme ceux des conseillers d'entreprise assurent ce type de missions.
4. **L'animation** : il s'agit souvent d'une forme de conseil global, plus rarement thématique, mais comportant toujours des fonctions de type agencement vis à vis d'un territoire et d'autres acteurs. C'est un conseil qui intervient le plus souvent sous une forme mixte (sensibilisation et réflexion collective, aide à la décision individuelle). Sa finalité est avant tout la dynamique de groupe et pas seulement la satisfaction individuelle de chaque agriculteur.

Figure 1 : Type de conseil (source ADAR dans Vargas et Filippi, 2009)

1.2.2 Évolutions du conseil depuis les années 50 jusqu'à nos jours

Depuis les années 60 différentes évolutions et dynamiques se sont succédées jusqu'à nos jours. Les années d'après-guerre (1950-1960) ont été marquées par la vulgarisation et un modèle diffusionniste (de la recherche fondamentale vers les agriculteurs) des techniques pour faire face aux besoins de la population (Darré, 2006). C'est à cette période que s'effectuent les premières embauches de conseillers dans les Chambre d'Agriculture. Les années 60-80 sont caractéristiques du développement agricole. Elles voient l'émergence du conseil individuel et le déclin du conseil de groupes au profit de conseils techniques spécialisés (Le Guen, 2013) (Vedel, 2006). C'est notamment à cette époque que dans les coopératives d'approvisionnement, on voit apparaître des services techniques et des agents technico-commerciaux qui associent le conseil et la vente de produit (Le Guen, 2013). Enfin cette période est marquée par la recherche de compétitivité, de réduction des coûts et de structuration en filière (Vedel, 2006). Dans les années 90, la notion de développement

durable émerge en réaction aux différentes crises sanitaires. Le développement durable est intégré dans les politiques agricoles françaises sous forme de « *contrats territoriaux d'exploitation (CTE) en 1999 et des contrats d'agriculture durable (CAD) en 2003, qui ont pour objectifs d'encourager une meilleure prise en compte de la triple fonction économique, écologique et sociale de l'agriculture* » (Vedel, 2006). Actuellement, on cherche une articulation de l'activité agricole avec le territoire ce qui signifie de mettre en relation le développement agricole avec le développement territoriale multi-acteurs (Compagnone, 2009). Les préoccupations actuelles du développement agricole se basent notamment sur l'enjeu de multifonctionnalité de l'espace rural (loisir, paysage, préservation des ressources, agriculture péri-urbaine, gestion territoriale des pollutions).

Ainsi, la perspective d'AEI rentre donc dans la dynamique actuelle de conciliation des attentes sociétales en matière de protection de l'environnement, et de gestion durable des ressources.

1.3 Les coopératives et le conseil

Les coopératives agricoles représentent un maillon de taille dans l'organisation de la profession agricole. Elles sont positionnées historiquement en amont de la production agricole en mettant à disposition de leurs adhérents l'agrofourriture nécessaire à leur activité. Puis avec l'évolution des marchés et la concurrence accrues au niveau européen comme international, elles ont progressivement investi l'aval de la production depuis les années 90 en participant dans des sociétés existantes ou en développant des filiales éventuellement non coopératives (Lamy et *al.*, 2012). Cette position dans les processus de production a influencé la production et la transformation des productions. Une coopérative est une structure spécifique par son statut non capitaliste et égalitaire entre adhérents, donc différent des sociétés anonymes. Le statut coopératif est présenté en annexe (Cf. Annexe 2). Elle suppose l'engagement de ses adhérents et un ancrage territorial défini et reconnu publiquement.

Afin de comprendre le contexte des trois coopératives de l'étude, nous présenterons le secteur des coopératives agricoles en France en chiffres, les perspectives et évolutions qu'elles vivent actuellement. Nous caractériserons ensuite plus particulièrement, Terrena, Agrial et Triskalia.

1.3.1 Le secteur agricole coopératif en chiffres en France : une place prépondérante dans l'organisation agricole

Selon Coop de France (Coop de France, 2013), le secteur coopératif représentait en 2012 :

- 2 850 entreprises coopératives ;
- 83.7 milliards d'euros de chiffre d'affaires global ;

- 12 400 CUMA (coopérative d'utilisation de matériel agricole) ;
- 160 000 salariés ;
- $\frac{3}{4}$ des agriculteurs adhèrent au moins à une coopérative agricole ; Soit, 40% de l'agroalimentaire français et une implication dans les filières de qualité de leurs adhérents non négligeable : 30% des Labels Rouge, 45% des Certificats de Conformité Produits (CCP) ; 80% des caves coopératives viticoles produisent des vins d'AOC (Lamy et al., 2012).

Les trois coopératives de l'étude font partie du « top 20 » des coopératives françaises en chiffre d'affaires (Cf. Annexe 3).

On retrouve également huit groupes coopératifs français en termes de chiffre d'affaires dans les 20 premiers en Europe selon Pwc (chiffre de 2010), dont les trois coopératives de l'étude : 9^{ème} rang pour Terrena, 16^{ème} rang pour Agrial et 19^{ème} rang pour Triskalia (Pwc, 2011).

1.3.2 Le défi actuel pour les coopératives - répondre aux attentes sociétales et réglementaires : vers la durabilité des systèmes

Un enjeu majeur pour les coopératives agricoles est de prendre en compte les exigences en développement durable de l'amont à l'aval des activités productives, face à l'évolution réglementaire et de la demande des consommateurs. Les coopératives, du fait de leur lien privilégié avec leurs adhérents et l'ancrage fort dans le tissu rural, sont des acteurs majeurs pour répondre à cet enjeu. C'est ainsi qu'elles ont réfléchi sur les solutions qu'elles peuvent développer et ont investi dans la recherche et développement en association avec des instituts de recherche et techniques, aussi bien dans l'amont que dans l'aval. Elles ont des objectifs de nutrition-santé et de qualité environnementale pour les filières, mais aussi des injonctions de politique publique comme le plan Ecophyto 2018 ; un plan qui a pour objectif de diminuer de 50% l'emploi de produits phytosanitaires non renouvelables sur le territoire français. Le conseil technique peut être un levier des changements de pratiques agricoles au niveau de leur territoire en faveur d'une écologisation des pratiques. Cependant, « *du fait de leur double rôle de prescripteurs de produits phytosanitaires et de fournisseurs d'intrants, certaines d'entre elles ont fait l'objet de nombreuses critiques mettant en cause leur légitimité en matière de conseil* » (Vargas et al., 2009). Du côté de l'aval, Coop de France a créé la démarche Agri-confiance® qui certifie la valeur qualitative, sociale et environnementale de leurs produits agricoles et de l'alimentation durable.

D'autres coopératives, celles qui concernent notre étude, ont pris la voie de l'Agriculture Ecologiquement Intensive (Terrena, Agrial, Triskalia) : à partir de 2008 pour Terrena et 2011 pour Agrial et Triskalia.

1.3.3 Présentation des trois coopératives de l'étude

Dans cette partie nous présenterons succinctement les différentes activités des trois coopératives et nous décrirons le dispositif AEI mis en place dans chaque coopérative. La description de l'organisation AEI au sein des coopératives est basée sur les entretiens avec les chargés de mission AEI dans les coopératives.

1.3.3.1 Terrena

1) Activités, Chiffre d'affaires

Né en 2004 de la fusion des deux coopératives Cana et Caval (puis de la coopérative de la Vienne), le groupe rassemble environ 22 000 agriculteurs dont 12 046 salariés, ce qui lui donne un rôle majeur dans le domaine de l'agriculture et de l'agroalimentaire de la région des Pays de la Loire. Le groupe Terrena (c'est-à-dire avec les activités agroalimentaires) a fait 4,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2012. Ses activités s'articulent autour de trois pôles : Productions Animales et Grandes Cultures ; Filières Végétales et Distributions Spécialisées ; Agro-alimentaire. Son territoire d'influence s'étend sur les départements de Loire-Atlantique, du Maine et Loire, des Deux-Sèvres, de la Vienne (Cf. Annexe 4) (Terrena, 2013).

2) L'AEI à Terrena

C'est en 2008 que Terrena décide de s'engager dans l'AEI après le Grenelle de l'Environnement de 2007, avec pour objectifs de définir un projet à moyen et long terme au niveau de l'organisation de la coopérative et de nouvelles pratiques de production. Ces productions issues de pratiques relevant de l'AEI sont destinées à long terme à être positionnées de manière différenciée sur les marchés agro-alimentaires. Pour cela, Terrena a créé une marque « Nouvelle Agriculture » qui identifie les nouvelles pratiques et également les produits issus de celles-ci. C'est le cas déjà pour une filière lapin « Nouvelle Agriculture » qui est basée sur des méthodes de productions qui utilisent une alimentation avec de la luzerne et des graines de lin, et sans OGM. Ce lapin est également élevé sans antibiotique. L'usage de la graine de lin riche en oméga 3 permet, de plus, la valorisation de cette production dans la démarche certifiée « Bleu Blanc Cœur », dans le cadre du plan national Nutrition-Santé. Pour remplir l'objectif de développement de l'AEI, Terrena a mis en place une cellule AEI de cinq personnes qui se consacrent à la veille scientifique, et également qui s'impliquent dans des projets de recherches collaboratifs avec différents organismes de recherche. Ils recherchent des solutions pour utiliser moins de produits phytosanitaires et médicamenteux, diminuer les dépenses énergétiques tout en préservant la rentabilité de leurs adhérents dans huit domaines d'étude : préservation des sols, gestion de l'eau, nutrition et protection des plantes, outils et machines agricoles, santé et nutrition animale,

bâtiments d'élevage, valorisation de la biomasse, biodiversité (Belgrand et *al.*, 2012). Pour valider la faisabilité et avoir des références sur les nouvelles techniques avant de proposer à plus grandes échelles à leurs adhérents, Terrena a mis en œuvre un dispositif qui se nomme « Sentinelles de la Terre ». C'est un dispositif qui permet à des adhérents d'essayer sur leurs exploitations certaines pratiques, de les impliquer dans ces essais en échanges de la valorisation de leurs expériences auprès d'autres agriculteurs. Ce réseau d'agriculteur s'engage sous forme de contrat avec Terrena à respecter les protocoles d'essais. Il est prévu également dans le contrat un fond de compensation en cas de pertes calculé en fonction du risque de l'essai. Ce risque est évalué par la coopérative. Le contrat également stipule l'accompagnement d'un technico-commercial en particulier. Ce dernier élément permet l'implication du technico-commerciale dans le processus de développement de l'innovation (Terrena, 2013).

1.3.3.2 Triskalia

1) Activités, Chiffre d'affaires

Triskalia est née en 2010 de la fusion de la coopérative CAM 56 avec Coopagri Bretagne et Eolys. Le groupe coopératif est composé de 18 000 agriculteurs adhérents, emploie 5000 salariés équivalent temps plein et s'étend sur 300 sites commerciaux et industriels. Son siège social est basé à Landerneau dans le Finistère (29). Ses principales activités sont l'agriculture (conseil, produits et services destinés aux agriculteurs), l'agroalimentaire (produits laitiers, viandes bovine, porcine, volaille, œufs, pommes de terre, légumes frais, légumes industrie et céréales) et la distribution aux particuliers (jardineries avec les enseignes Magasin Vert, Point Vert, Gamm Vert, Comptoir du Village etc.) et aux professionnels (matériel espaces verts, machinisme agricole, fioul...). Ces activités représentent un chiffre d'affaires de 2,3 milliards d'euros en 2012. Son territoire d'influence s'étend sur les départements suivants: le Finistère, les Côtes-d'Armor, l'Ille-et-Vilaine, le Morbihan (Cf. Annexe 4) (Triskalia, 2013).

2) L'AEI à Triskalia

La stratégie d'entreprise AEI a débuté chez Triskalia au début de l'automne 2011. Avec cette stratégie, Triskalia veut « faire évoluer ces pratiques en profondeur et a l'ambition de promouvoir « une agriculture qui permette de produire plus, mieux, tout en innovant » (Triskalia, 2013). Cela passe par la production de nouvelles techniques moins dépendantes vis à vis des aléas climatiques et aussi des intrants de synthèse, et l'amélioration des conditions de travail, tout en préservant la rentabilité. Ils ont créé pour atteindre cet objectif, un pôle AEI qui anime le projet. Le pôle est divisé en quatre entités préexistantes au projet AEI. Elles ont leurs propres moyens c'est-à-dire que le pôle AEI n'a pas de moyens propres.

Les entités sont les suivantes : un pôle environnement qui s'occupe de la veille réglementaire, des formations Certiphyto ; un bureau d'étude Editbât ; une cellule coproduit qui se charge de la valorisation des effluents d'élevage, et un bureau d'étude Planiterre qui gère une équipe de 15 conseillers en Agronomie et Environnement sur le territoire. Ces conseillers ont en charge l'optimisation des matières organiques produites sur l'exploitation par rapport à la réglementation environnementale et à la fertilisation des parcelles. En mars 2013, l'engagement de Triskalia dans l'AEI et le développement durable se retrouve dans une démarche appelée « Planète Positive : produire pour les hommes ». Elle se décline sur plusieurs actions dans : la production laitière et bovine, les céréales, la filière avicole, l'agronomie, la filière légume. Cette démarche met en avant également des actions transverses comme la diminution du poids des emballages, l'installation des jeunes agriculteurs, une politique handicap, des caisses de péréquation pour mutualiser les risques sur certaines productions agricoles (Triskalia, 2013).

1.3.3.3 Agrial

1) Activités, Chiffre d'affaires

Le groupe coopératif Agrial est né de multiples fusions et acquisitions. La fusion de trois coopératives normandes crée le groupe Agrial en 2000: Agralco dans la Manche, Coop Can dans le Calvados et Orcal dans l'Orne. Il acquiert le groupe LHDLD, leader français du cidre en 2004, l'américain Manzana (purée et jus de pomme), et enfin en 2013 les filiales françaises et espagnoles de Bakkavör. Il fusionne notamment avec la coopérative Union Set (Sarthe, Indre-et-Loire) en 2009, puis Elle et Vire en 2011. AGRIAL comprend huit branches d'activités : l'amont, les semences, la distribution rurale, le machinisme, le lait, les volailles, les boissons, les légumes. Il regroupe 10 000 adhérents et 10 000 salariés. Le groupe réalise 3,61 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2012, avec une hausse de 33% par rapport à 2011. Son territoire d'influence s'étend sur les départements français de la Manche, du Calvados, de l'Orne, d'Ille-et-Vilaine, de Sarthe, de Mayenne, d'Indre-et-Loire (Cf. Annexe 4) et à l'étranger comme au Portugal, en Espagne, en Suisse, aux États-Unis, en Tunisie (Agrial, 2013).

2) L'AEI à Agrial

C'est en septembre 2011, qu'Agrial s'est engagée dans la chaire AEI École-Entreprise qui associe les trois coopératives de l'étude et trois écoles (Agrocampus Ouest, Groupe ESA, Oniris) pour développer la recherche sur les problématiques AEI et créer des modules de formations à destination des agriculteurs comme des technico-commerciaux. Dans le rapport annuel 2012 d'Agrial, la coopérative a pour objectif « la performance technique et

économique pour produire plus et mieux en prenant compte, dans sa globalité, la composante environnementale. » (Agrial, 2012). Cette démarche s'appuie notamment sur des actions déjà engagées avant l'intégration de l'AEI dans les axes stratégiques de la coopérative. Il est avant toute chose important de garder les performances économiques et cela à long terme. Il n'existe pas de pôle dédié comme chez Terrena et Triskalia.

Les trois coopératives n'ont donc pas les mêmes orientations ni les mêmes dispositifs AEI. Il est possible que ces stratégies de développement impactent les technico-commerciaux différemment en fonction de la coopérative.

Après avoir décrit les différents éléments de contexte de l'étude que sont la définition de l'activité de conseil, le concept d'AEI et les caractéristiques du fonctionnement des coopératives, nous présenterons la problématique d'étude.

2 Problématique

L'agriculture française se trouve aujourd'hui confrontée à une conjoncture des marchés internationaux caractérisée par la volatilité des prix, la spéculation, l'envol des prix de l'énergie. D'un autre côté, elle doit faire face à de nouvelles pressions agro-écologiques, sanitaires, culturelles/idéologiques de la part de la société civile comme des politiques publiques. Ces pressions ont fait suite à différentes crises sanitaires et aux appels des organisations écologistes à partir des années 90 (crise de la vache folle, la fièvre aphteuse, la fièvre catarrhale, pollution de l'eau, perte de biodiversité...). Ainsi, l'agriculture en Europe tend avec la politique agricole vers une multifonctionnalité soutenue par des soutiens directs, sous condition de développement durable et en parallèle à une libéralisation des marchés agricoles (Le Guen, 2012). Ceci relève d'un paradigme qui atteint toutes les sphères agricoles des agriculteurs en passant par les conseillers-techniciens et les organismes de conseil. De plus, l'agriculture du XXI^{ème} siècle pose également la question de savoir si elle pourra faire face aux besoins croissants de sa population mondiale (9 milliards d'ici à 2050) et à ses besoins énergétiques (ONU, 2009) et ceci durablement.

C'est dans ce contexte que le concept d'agriculture écologiquement intensive a été formulé par Michel Griffon dans la lancée du Grenelle de l'Environnement en août 2008, pour répondre aux enjeux de l'agriculture en inventant de nouveaux processus de production, dans la lignée de la « révolution doublement verte ». L'AEI utilise intensivement les fonctionnalités écologiques de la nature, en gardant un niveau élevé de production, tout en veillant à la haute valeur environnementale des territoires (Griffon, 2007). Entre autre, l'AEI permettrait de limiter l'usage des produits phytosanitaires d'origine chimique, grâce à l'utilisation des fonctionnalités écologiques des écosystèmes à travers le développement de nouvelles techniques et innovations. Par la suite, entre 2008 et 2011, ce concept d'AEI s'est vu intégré dans la stratégie d'entreprise de trois coopératives de l'ouest de la France, comme un axe de développement coopératif transversal. Cette stratégie peut impacter l'amont comme l'aval ou, dans certains cas, seulement l'amont selon la coopérative et le niveau de développement de la démarche au sein de leur organisation. En amont, l'instauration de ce type de pratiques relevant de l'AEI va aussi bien concerner les agriculteurs que les technico-commerciaux leur venant en appui. Une étude menée par le Groupe ESA à l'automne 2012 auprès de 102 agriculteurs de ces trois coopératives, a montré que 57% des agriculteurs interrogés seraient partants pour aller dans la voie du « produire plus, mieux et avec moins », tout en méconnaissant les pratiques relevant de l'AEI. Face à l'incertitude de la mise en œuvre de solutions, de nombreux agriculteurs ont souligné la notion de risque qu'ils auraient à développer des solutions moins sécurisantes

que les prescriptions des technico-commerciaux des coopératives (Belgrand et *al.*, 2013). Ils expriment notamment le besoin de preuves de l'efficacité de ces nouvelles options de production pour garantir leur revenu. Ainsi, on suppose que les changements induits par l'AEI vont se répercuter également sur le monde du conseil de coopérative. En effet, l'AEI s'impose comme un enjeu pour les technico-commerciaux des coopératives qui sont déjà confrontés à diverses mutations de leur métier : à savoir, l'épuisement d'un modèle de développement agricole diffusionniste, « Top-down », issu des années 60 (même s'il subsiste), la recomposition de la relation agriculteurs/technico-commercial, dans un contexte d'augmentation des charges administratives et de contrôle, de pression sécuritaire demandée par les agriculteurs, de stratégie commerciale de leur coopérative, et d'injonction pour certains agriculteurs de réduction de l'usage des phytosanitaires (Rémy et *al.*, 2006).

Ainsi, à partir des points de vue des conseillers, on questionnera les impacts - observables ou potentiels - du développement de l'AEI sur leurs activités et leurs pratiques. On se demandera également les évolutions qu'ils perçoivent dans leur métier face à la pression agro-écologique croissante ; et comment pourrait se recomposer la relation agriculteur/technico-commercial dans une démarche AEI. Il sera question enfin de savoir comment la demande des agriculteurs en services-conseils peut rencontrer une offre AEI adéquate.

Ce volet de l'étude est donc important pour comprendre les facteurs d'appropriation de la démarche AEI par les agriculteurs et le processus d'ajustement entre les points de vue des agriculteurs et des technico-commerciaux. Il se justifie également par la position centrale des technico-commerciaux en tant que « relais » sur le terrain de l'offre AEI définie par les coopératives. Elle implique de mettre en évidence le rapport des technico-commerciaux à l'écologisation des pratiques agricoles et la dimension institutionnelle de l'AEI dans leur métier, pour comprendre ensuite les processus de redéfinition de leur métier à l'œuvre et envisager avec les autres volets de la recherche et la participation de représentants des coopératives à son pilotage, des démarches d'extension/appropriation des pratiques relevant de l'AEI pour les agriculteurs. « **Le métier de conseiller-technicien à l'épreuve du développement de l'AEI : Enquête auprès de 27 technico-commerciaux de coopératives de l'ouest de la France** » sera notre problématique.

Les hypothèses de l'étude sont les suivantes :

Hypothèse 1 : L'AEI est une évolution inhérente à la société pour les technico-commerciaux qui engendrera des changements de pratiques dans les activités de conseil et de commerce des technico-commerciaux.

Hypothèse 2 : Les technico-commerciaux sont pris dans des relations antagonistes complémentaires du fait de leur position centrale entre les coopératives et les agriculteurs.

Hypothèse 3 : Les technico-commerciaux sont un des éléments clé pour le développement de l'AEI car ils sont le pont entre les agriculteurs et la coopérative.

3 Matériel et méthodes

3.1 Synthèse bibliographique

J'ai effectué une synthèse bibliographique sur les thèmes principaux de l'étude à savoir le conseil, l'AEI, et les coopératives. Cela nous a permis de conceptualiser la relation créée entre celui qui conseil et la personne conseillée qui est éminemment sociale, de comprendre les caractéristiques de l'AEI et de ces impacts sur la recomposition des rôles des agriculteurs, des conseillers et de la recherche, et d'identifier les évolutions du monde coopératif dans lequel s'insère le développement de l'AEI.

3.2 Réalisation d'un bulletin d'information pour les agriculteurs de l'enquête précédente du projet de recherche du Groupe ESA « Agriculture Ecologiquement Intensive Du concept au terrain – Approche économique et sociologique »

La première partie du stage a été dédiée à la réalisation d'une synthèse à destination des agriculteurs interrogés (Cf. Annexe 5) dans le cadre d'une étude qui a précédé ma mission. Cette étude entrait dans le même projet que mon stage de recherche au Groupe ESA : « Agriculture Ecologiquement Intensive Du concept au terrain – Approche économique et sociologique » au sein du Laboratoire de Recherches en Economie et Sciences Sociales (LARESS).

L'enquête auprès de 102 coopérateurs des trois coopératives (Agrial, Triskalia, et Terrena) entre octobre et novembre 2012 a permis de comprendre les démarches de changement et/ou d'innovation dans lesquelles les coopérateurs étaient engagés, leurs motivations et leurs freins face aux perspectives de développement de l'AEI.

Il s'agissait aussi de comprendre leur vision de l'AEI qui leur est présentée comme une réponse aux enjeux de l'agriculture de demain.

Il est intéressant de noter pour notre enquête qu'un des leviers à l'appropriation de solutions relevant de l'AEI, est la formation des technico-commerciaux de coopérative qui bien souvent fait défaut. Les technico-commerciaux ont également une place essentielle pour les agriculteurs dits « partants », qui sont dans l'attente de preuve de l'efficacité des solutions apportées et surtout d'appui de la part de leurs technico-commerciaux de coopérative pour mettre en place des solutions de type AEI.

3.3 Méthodologie d'enquête

Le projet de recherche défini dans la mission de stage devait comporter une phase de co-activité avec des technico-commerciaux centrée sur leur réflexion collective concernant leur rôle et leur devenir dans la coopérative et au sein du monde agricole. Cette phase étant

censée mettre au clair pour les technico-commerciaux certains aspects des transformations de leur profession. Ainsi dans cet objectif, la méthode est basée notamment sur l'ouvrage de l'anthropologue J.P. Darré « *La recherche coactive de solutions entre agents de développement et des agriculteurs* », 2006. Pour cela, l'enquête a été organisée en deux temps :

- a) une approche individuelle avec les technico-commerciaux ;
- b) une phase de réflexion coactive entre les technico-commerciaux par coopérative, sur les évolutions en cours de leur métier et sur les perspectives de développement de l'AEI.

Notre enquête est qualitative : elle cherche à décrire et à identifier des types de technico-commerciaux qui pourraient par la suite servir de base à typologie plus large des positions au sein de la population concernée.

Nous distinguons donc deux parties dans la démarche:

→1^{ère} partie : **L'approche individuelle**. Elle consiste à repérer le réseau de dialogue pour décrire les relations de coopération et de dialogue au sein du groupe d'étude défini. Ce groupe sera constitué des technico-commerciaux des coopératives. Cette étape correspond également au recueil des points de vue des technico-commerciaux au niveau individuel.

→2^{ème} partie : **L'approche collective**, une phase de réflexion coactive entre les technico-commerciaux.

1) L'approche individuelle : 3 entretiens avec les chargés de mission AEI dans chaque coopérative et 27 entretiens technico-commerciaux des coopératives de l'étude

L'objectif de cette partie est de mettre en évidence le contexte d'action des technico-commerciaux de coopérative, puis leur vision du métier et leurs perceptions des évolutions du monde agricole, en identifiant leurs « supports relationnels » au sein de la coopérative comme avec d'autres acteurs.

Le contexte des coopératives et du conseil

Pour comprendre le contexte commercial, technique et humain de l'AEI dans les coopératives et le rôle dévolu à terme aux conseillers-techniciens, j'ai commencé par interviewer les trois cadres chargés du projet AEI dans chaque coopérative.

Les objectifs de ces entretiens préliminaires étaient les suivants pour permettre la construction du guide d'entretien à destination des technico-commerciaux:

- acquérir une vision globale du contexte de développement des coopératives et de la structuration du conseil dans la zone étudiée ;

- identifier les stratégies des coopératives en émergence, en ce qui concerne l'AEI ;
- dégager leurs visions de l'évolution du métier de conseiller-technicien ;
- comprendre leur conception des relations aux agriculteurs, dans les activités de conseil et de commerce.

Pour cela, j'ai réalisé un guide d'entretien (cf. Annexe 6).

Identification du réseau de dialogue professionnel des technico-commerciaux ¹ et de leurs points de vue sur leur métier

J'ai effectué des entretiens individuels auprès d'un échantillon de conseillers-techniciens des coopératives qui sont concernés par le développement de pratiques relevant de l'AEI. Il s'agit **d'identifier les préoccupations des technico-commerciaux et les débats en cours entre eux, en les resituant dans l'exercice de leur métier**. Nous voulons également identifier les changements que cela pourrait impliquer pour eux, l'évolution de leurs pratiques de conseil et, dans une démarche plus prospective, nous intéresser à leur vision de l'avenir du métier de technico-commercial de coopérative. La problématique impliquait de replacer ces points de vue dans les réseaux de dialogue des technico-commerciaux interviewés, c'est-à-dire d'aborder les liens avec leurs pairs de l'organisation et extérieurs à l'organisation. Nous avons pour objectifs de comprendre :

- leur position au sein de la coopérative ;
- l'évolution actuelle de leurs pratiques ;
- le rapport au changement et/ou aux innovations dans leur métier ;
- leur perception de leur milieu d'action ;
- leur vision de l'évolution à venir de leurs activités de conseil.

Pour ce faire, nous avons constitué un guide d'entretien semi-directif en trois colonnes : la question posée, les relances possibles pour que le technico-commercial approfondisse son discours, les informations que l'on recherche. Cette répartition en trois colonnes a permis de cadrer les entretiens semi-directifs et d'éclaircir les objets de recherche. Pour atteindre les objectifs soulignés plus haut, nous avons abordé les thèmes suivant avec les technico-commerciaux : le métier, les relations professionnelles, le rapport à l'innovation, la vision du milieu d'action, l'écologie, l'AEI, l'avenir, les données sociodémographiques.

¹ L'échantillon des technico-commerciaux a été fait pour Terrena pour que la production végétale soit autant représentée que la production animale et qu'il y ait des représentants de toutes les tranches d'âge. L'échantillon par Agrial s'est fait selon le territoire ; ils ont choisi des technico-commerciaux dans différents secteurs de la zone d'influence d'Agrial. Pour Triskalia, ils ont choisi des agents technico-commerciaux mais également un conseiller agroenvironnement qui fait que du conseil environnemental et deux représentants hiérarchiques de la zone des technico-commerciaux.

La création du guide d'entretien est une étape fondamentale dans l'étude qualitative et conditionne la qualité des résultats trouvés (Cf. Annexe 7).

2) L'approche collective et la co-construction de solutions: La constitution d'un dispositif de dialogue entre technico-commerciaux

Au vu du temps imparti et du déroulement du projet, l'approche collective entre technico-commerciaux n'a pas pu se faire avant la rédaction du mémoire. Les résultats de cette partie ne seront donc pas détaillés dans le mémoire.

Cette 2^{ème} partie repose sur trois réunions avec les technico-commerciaux interviewés. Avec l'appui de professeurs encadrants de l'ESA d'Angers, il est prévu d'organiser une réunion par coopérative avec les technico-commerciaux interviewés. On reviendra sur leurs perceptions des évolutions en cours du métier et sur les perspectives de développement de l'AEI. Ces réunions consistent donc à développer une **démarche de recherche coactive et de mise en commun des problèmes formulés avec les technico-commerciaux afin d'en dégager des perspectives pour leur travail. Cette méthode, complémentaire à celle des entretiens individuels, permet de travailler directement sur les différents points de vue observés en interviews individuelles en approfondissant les dynamiques et les enjeux du point de vue des technico-commerciaux**. Cette recherche de points saillants concerne à la fois le développement d'une l'offre AEI et leur métier dans une vision prospective.

3.3.1 Réalisation des entretiens

J'ai donc réalisé 27 entretiens de technico-commerciaux par coopérative et au total 30 entretiens car dans l'échantillon proposé par Triskalia il y avait trois agents non technico-commerciaux (un conseiller-agroenvironnement qui ne fait pas de vente, un chargé de qualité en filière légumes industries, un directeur de région qui encadre certains technico-commerciaux interviewés chez Triskalia). Ces entretiens ont été également complétés avec trois entretiens exploratoires avec un cadre en charge du développement de l'AEI de chaque coopérative.

J'ai réalisé les entretiens individuels sur rendez-vous avec les technico-commerciaux sur les périodes suivantes :

- ➔ Du 15 au 24 Mai à Terrena,
- ➔ Du 27 au 31 Mai à Agrial,
- ➔ Du 04 au 07 Juin à Triskalia.

La durée moyenne des entretiens est de 80 minutes mais cela peut aller de 40 minutes à deux heures d'entretiens en fonction des technico-commerciaux.

Retranscription des entretiens

On a fait retranscrire en intégralité, entre le 5 juillet et le 8 août 2013, les entretiens des technico-commerciaux par un vacataire du Groupe ESA (Henry de la Casinière) et par une entreprise de retranscription. Les retranscriptions représentent en volume plus de 600 pages.

3.3.2 Traitement des données

Après lecture d'une poignée d'entretien et de la définition des objets de l'étude (Cf. Annexe 8), nous avons pu identifier des unités de sens (sous-thèmes) dans les objets définis qui nous ont permis de classifier les informations dans un tableau.

La codification des entretiens

Nous avons codé les entretiens de Terrena par la lettre « T » suivi du numéro de l'entretien, d'Agrial par la lettre « A » suivi du numéro de l'entretien, et de Triskalia par les lettres « TR » suivies du numéro de l'entretien. Ceci permet de garantir l'anonymat des discours des technico-commerciaux.

4 Résultats

Nous exposerons dans cette partie les résultats vis-à-vis des caractéristiques des échantillons des technico-commerciaux interrogés dans chaque coopérative, les résultats obtenus en ce qui concerne le métier de technico-commercial et les conceptions du conseil exposées par les technico-commerciaux. Nous finirons l'exposé des résultats par les points de vue des technico-commerciaux de Terrena en ce qui concerne le développement de l'AEI. Nous avons choisi de détailler les résultats de la partie AEI seulement pour la coopérative Terrena car ils s'avèrent les plus complets en raison de l'engagement de Terrena antérieur à celui des deux autres coopératives.

4.1 Description de la population interviewée

On a choisi d'interviewer dix agents² par coopératives dans un objectif d'étude qualitative. Le nombre de 30 entretiens est souvent considéré en méthodologie d'enquête comme un nombre à partir duquel il commence à y avoir des répétitions par rapport aux réponses. Cependant, il n'y a que 27 technico-commerciaux sur les 30 agents interrogés. La population de chaque coopérative peut être décrite en fonction de l'âge, de la production suivie, du type de métier. Les échantillons n'ont pas été constitués dans un souci de représentativité des technico-commerciaux de coopérative mais plutôt dans un objectif d'avoir un panel de production. Ces échantillons sont donc dits « qualitatifs ». Nous présenterons à la suite la population par coopérative.

4.1.1 Les technico-commerciaux de Terrena

Cette population comprend des agents de la production végétale en grande culture, de la filière porc, de la filière bovin viande, de la nutrition animale « ruminants ». La répartition se fait comme suit (Cf. Figure 2) :

Production	Effectif de l'échantillon
Production végétale (grandes cultures)	5
Filière porc	2
Nutrition animale « ruminants »	2
Filière bovin viande	1

² On emploiera la terminologie d' « agent » pour montrer que la population interviewée à Triskalia n'est pas seulement formée de conseillers-techniciens mais également d'agents d'encadrement. Dans cette étude, on entend par « technico-commercial » un agent d'appui agricole en contact direct avec l'agriculteur et qui exerce des activités de conseil et de vente.

Total	10
--------------	----

Figure 2: La répartition en fonction des productions pour Terrena (source : enquête)

Cette répartition a permis de mettre en évidence des problématiques, des contraintes et des activités différents selon les filières de production.

Sept technico-commerciaux sur dix ont moins de 40 ans, dont quatre ont moins de 30 ans (Cf. infra Figure 3).

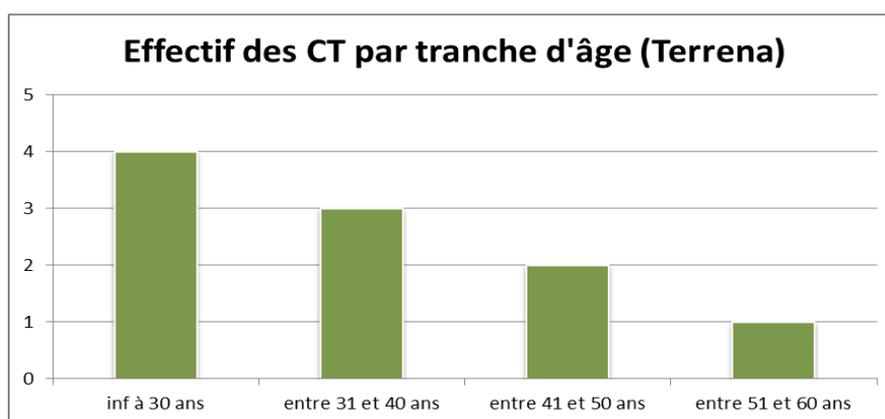


Figure 3: La répartition des âges dans l'échantillon de Terrena (source : enquête)

Il est également important de prendre en compte le niveau de formation, car il peut être un facteur explicatif des différences de points de vue et perceptions des agents. Le niveau BTS domine nettement, car sept technico-commerciaux sur dix ont un niveau équivalent à Bac +2 en production animale ou végétale (BTS ACSE, BTS Production Animale, BTS Technico-commerciale option agrofourniture) (Cf. infra Figure 4). Leur spécialisation de formation conditionne leur affectation : ainsi, lorsqu'un technico-commercial a suivi deux ans d'étude en production végétale, il va travailler en grandes cultures et non pas en élevage. Les deux technico-commerciaux qui se retrouvent en filière porc ont un niveau de formation Bac +5, au vu des caractères propres à ce secteur : haut niveau technique des éleveurs, approche technico-économique systématique, concurrence forte entre groupements de producteurs, quasi intégration économique de la production.

Répartition du niveau de formation (Terrena)

■ Bac +2 ■ Bac +3 ■ Bac + 5

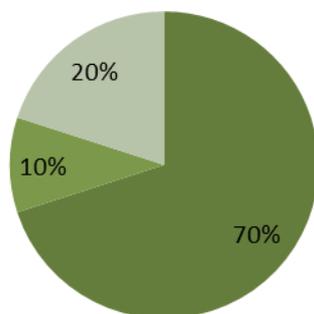


Figure 4: La répartition des niveaux de formation dans l'échantillon de Terrena (source : enquête)

On peut également noter que huit technico-commerciaux sur dix ont au moins un membre de leur famille dans le milieu agricole (agriculteur ou conseiller agricole).

4.1.2 Les technico-commerciaux d'Agrial

À Agrial, le métier de conseiller-technicien est nommé « Référent technico-économique » (RTE). La majorité de l'effectif des technico-commerciaux de terrain sont polyvalents, c'est-à-dire qu'ils travaillent aussi bien en production animale que végétale. Cependant, selon la région de leur affectation, certains sont spécialisés en production animale ou en production végétale. La répartition des productions se fait comme suit (Cf. figure infra 5):

Dénomination	Effectif de l'échantillon
RTE polyvalent (PA/PV)	5
RTE spécialisé production animale	1
RTE spécialisé production végétale	4
Total	10

Figure 5: La répartition en fonction des productions pour Agrial (source : enquête)

Au niveau de l'âge, la moitié de la population interrogée a entre 41 et 50 ans, et l'autre se partage à égalité entre 31 et 40 ans et moins de 30 ans (Cf. infra Figure 6).

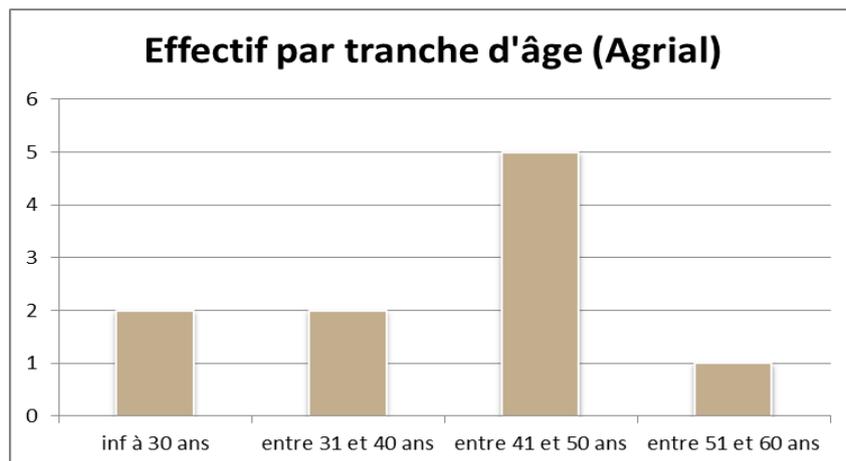


Figure 6: La répartition des âges dans l'échantillon d'Agrial (source : enquête)

Dans l'échantillon, huit technico-commerciaux sur dix ont un niveau Bac +2 et les autres un niveau Bac agricole (Cf. infra Figure 7). Dans cet échantillon, nous notons l'absence de niveau ingénieur.

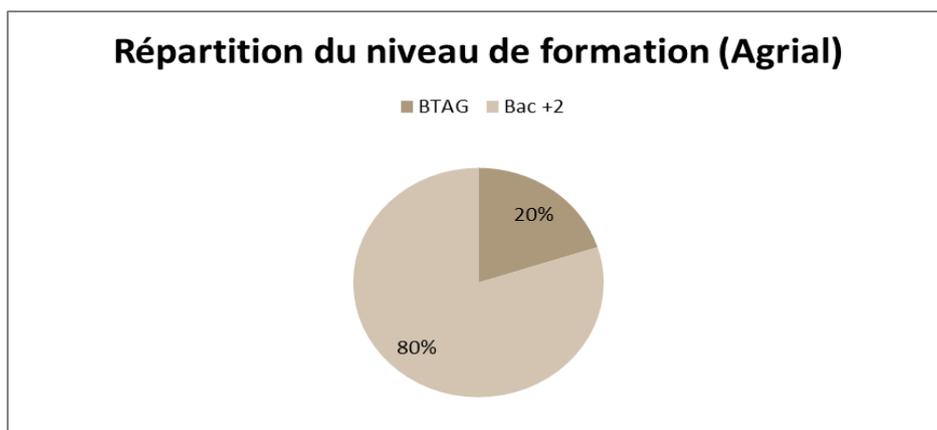


Figure 7: La répartition des niveaux de formation dans l'échantillon d'Agrial (source : enquête)

4.1.3 Les technico-commerciaux de Triskalia

L'échantillon établi par Triskalia a mis en avant différents métiers dans le champ de l'accompagnement aux agriculteurs : des conseillers spécialisés dans une production (animale ou végétale), un conseiller en agronomie et environnement appelé Conseiller Agroenvironnement (CAE), des chargés d'encadrement des technico-commerciaux. Ceci a facilité la compréhension des relations hiérarchiques, du contexte et des perspectives du personnel encadrant. Cela a permis également d'approfondir le métier de conseiller agroenvironnement, de ses pratiques et compétences. La distribution des secteurs d'intervention des agents interviewés se fait comme suit (Cf. infra Figure 8):

Fonctions	Effectifs totaux
Conseiller en production animale	4
Dont filière porc	1
Dont bovin (lait et viande)	2
Dont filière volaille	1
Conseiller en production végétale	3
Dont grandes cultures	2
Dont filière légumes industries	1
Conseiller Agroenvironnement (CAE)	1
Chargé de qualité filière légumes industries	1
Chef de région	1
Total	10

Figure 8: La répartition des fonctions pour l'échantillon de Triskalia (source : enquête)

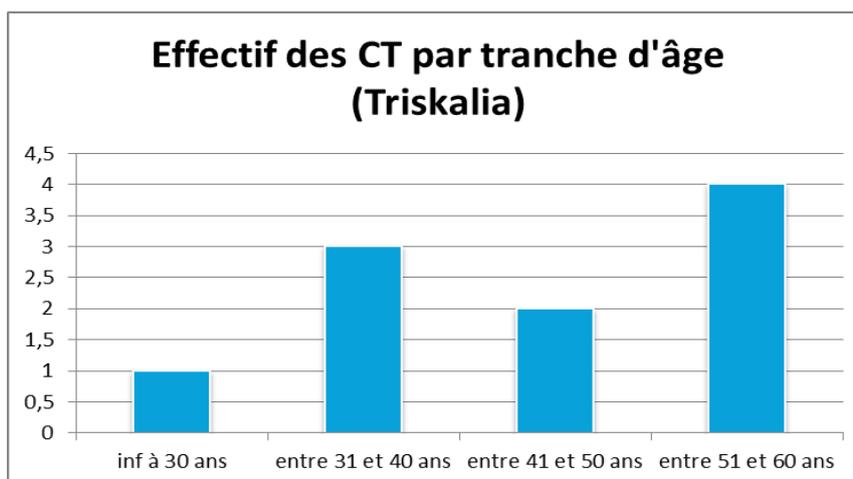


Figure 9: La répartition des âges dans l'échantillon de Triskalia (source : enquête)

Six agents sur dix ont entre 41 et 60 ans, avec une faible représentation des moins de 30 ans (Cf. supra Figure 8). La majorité a un niveau Bac +2. Un des Bac +5 est en charge de la qualité de la filière légumes industries. Les deux agents dans la tranche d'âge 51-60 ont un niveau Bac Agricole, qui était suffisant à leur entrée en activité dans la coopérative (Cf. infra Figure 10).

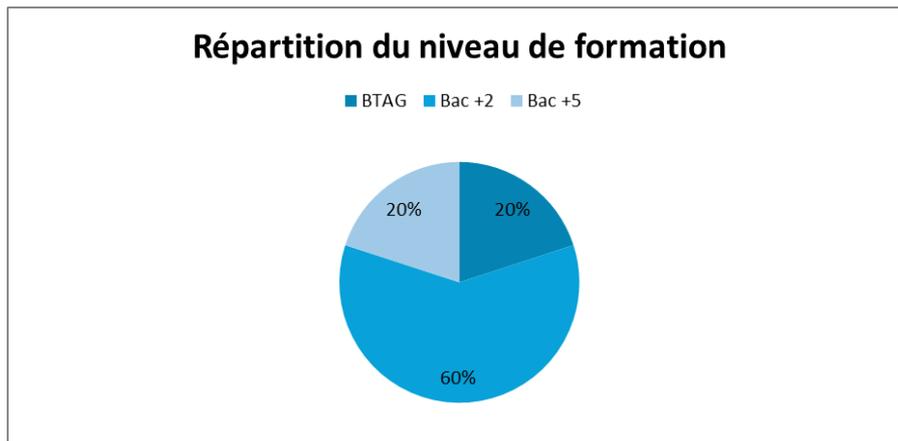


Figure 10: La répartition des niveaux de formation dans l'échantillon de Triskalia (source : enquête)

Pour conclure au niveau des échantillons, les technico-commerciaux sont en majorité spécialisés dans une production (végétale ou animale). Il existe seulement des technico-commerciaux polyvalents chez Agrial. Les Bac +5 présents dans les trois échantillons sont en productions animales (filiale porcine, filiale bovine). La majorité des technico-commerciaux sont issus de Bac +2. Les BTAG sont présent chez Agrial et Triskalia. Au niveau de l'âge, les moins de 30 ans chez Terrena représentent les trois quarts de l'échantillon. Au sein de Triskalia nous faisons face à un échantillon dominé par les 51-60 ans tandis qu'Agrial c'est la tranche d'âge 41-50 ans qui est la plus représentée. Nous observons également un lien territorial et au monde agricole fort. En effet, 25 technico-commerciaux sur 27 sont originaires de la région 23 agents sur 27 sont issus du milieu agricole.

4.2 Le métier de technico-commercial et l'activité de conseil

Avant de comprendre comment la mise en place de la démarche AEI pourrait interférer avec l'exercice de leur métier de technico-commercial de coopérative, il faut caractériser leur métier, ses activités et les types d'organisation et d'outils mis en œuvre au travail. Autrement dit, que veut dire « conseiller » pour les technico-commerciaux de coopérative ? On pourra ensuite s'interroger sur l'impact de l'émergence de l'AEI dans le contexte de pressions agro-écologiques croissantes, en émettant l'hypothèse que leurs pratiques de conseil et de commerce pourraient en être sensiblement modifiées, tant dans leurs méthodes que leurs contenus. Ceci du fait que les pratiques agro-écologiques promues par l'AEI contiennent dans leur principe l'idée d'adaptation des solutions aux conditions locales de chaque exploitation, et portent en germe la disparition de schémas de prescriptions systématiques et indifférenciées.

4.2.1 Les différentes activités des technico-commerciaux de coopérative

L'analyse des 27 entretiens des technico-commerciaux a mis en évidence différentes activités dans l'exercice du métier de technico-commercial, qui varient notamment en fonction du secteur de production dont ils s'occupent. On exposera dans cette partie les différentes dimensions de leur métier, en distinguant productions végétales et animales pour pouvoir tenir compte des spécificités de filières et d'activités associées au conseil soulignées par les technico-commerciaux.

4.2.2 La vente et le suivi des productions: des activités liées et simultanées

On peut distinguer deux activités principales dans le métier de technico-commercial de coopérative : le « suivi » des productions (élevage ou cultures) et la vente de produits d'approvisionnement des exploitations. Le suivi, qui a trait aux cultures (du semis à la commercialisation) et à l'élevage, représente la partie de conseil technique de leur métier. Un technico-commercial suit en moyenne entre 50 et 120 agriculteurs, avec des variations de fréquence de suivi en fonction de l'agriculteur (sa demande), des caractéristiques inhérentes à la production (végétale ou animale) et de l'importance d'activité de l'agriculteur avec la coopérative. C'est dans cette partie que se lie la relation à l'agriculteur. Ils définissent le suivi comme suit :

T5 : « ... un rôle de conseil derrière tout ce qui est suivi de cultures, grandes cultures »

T3 : « On va du semis de céréales, donc la vente de semences, toute la partie intervention aussi bien chimique qu'engrais qu'amendement, et on va jusqu'à la vente et la commercialisation. On suit la partie végétale du début à la fin, sur toutes les cultures qu'on peut être amené à retrouver. »

A9 : « Donc, je dirais tout ce qui est suivi technique »

TR8 : « C'est, en termes pratiques, c'est l'alimentation, les rations, et l'équilibre des rations, c'est la gestion des rations, les animaux, après ça peut être aussi la sélection, le tri des

animaux, lesquels garder, lesquels vendre. C'est assez vaste. C'est vrai qu'on peut... Dans le terme conseiller, on peut englober un paquet de choses dans le même métier »

C'est ainsi qu'ils proposent des solutions en fonction des attentes de l'agriculteur et des caractéristiques de son exploitation. Leur activité consiste également à organiser des tours de plaine pour observer et détecter le développement de maladies ou de mauvaises herbes. Lors du suivi de culture, ils réajustent des conseils prévisionnels, à l'occasion de rendez-vous individuels de « campagne » (période d'échange avec l'adhérent pour planifier les itinéraires techniques de ces cultures au niveau de son exploitation sur les six mois à venir), en fonction des conditions climatiques de l'année et des observations qu'ils font eux-mêmes sur les parcelles. Le suivi se fait sur rendez-vous dans la majorité des cas, mais les technico-commerciaux se réservent une marge de manœuvre dans leur emploi du temps pour répondre à des situations d'urgence et aux demandes quotidiennes d'agriculteurs. Pour le secteur animal, le « suivi » correspond également à des visites d'élevage en fonction de « campagnes » de vente (produits nutritionnels, produits vétérinaires, alimentation). En productions animales comme le porc ou la volaille, le suivi est plus fréquent (toutes les trois semaines) et planifié longtemps à l'avance.

Le conseil accompagne le « commerce », la « vente » ou l'« approvisionnement » de produits d'agrofourriture végétaux (semences, les engrais, les amendements, les phytosanitaires) ou animaux (alimentation, produits vétérinaires, produits nutritionnels) et aussi de démarches/méthodes comme des outils d'aide à la maîtrise de la production ou d'aide à la décision, des plans d'épandage, des plans de fumure, etc. Le conseil et la vente sont étroitement liés, voire même confondus, dans la présentation des activités : « *la vente découle du conseil* » :

T9 : « Oui, voilà, donc en général j'applique le conseil, après la vente en découle. Le commerce se passe comme ça. C'est trois quarts des choses qui se passent comme ça. »

A9 : « je dirais tout ce qui est suivi technique, approvisionnement aliments du bétail, approvisionnement semences, phytosanitaires, engrais, amendement 4 cycles, j'en passe et des meilleures, et puis collecte de céréales ».

T3 : « C'est ça pour moi conseiller. Ce n'est pas de me dire : je suis un vendeur d'aspirateurs. »

A6 : « Je conseille, je vends auprès des agriculteurs tout ce qui est semence fourragère, maïs etc. semence de céréales »

T2 : « Mon métier c'est la gestion et le développement d'un portefeuille client, avec du suivi. En fait, le principal métier c'est donc la gestion et la vente d'aliments ruminants et par rapport à ça, il faut faire du suivi de clientèle au niveau nutrition des animaux. »

T6 : « Mon métier c'est de commercialiser et de conseiller les agriculteurs, et de commercialiser auprès de ces agriculteurs, éleveurs de bovins pour l'essentiel, des compléments alimentaires et des services pour augmenter la marge de leur exploitation et de leur atelier d'élevage »

Cette relation entre la vente et le conseil est beaucoup moins marquée dans des filières intégrées comme le porc, où ils mettent en avant en premier l'activité de technico-commercial comme étant centrée sur la technique, les performances des adhérents, qui prouvent la qualité de leur appui. La technique prendrait ainsi plus d'importance que la partie vente de produits, car dans leur métier il y a une forte identité collective de groupement de producteurs et de faire avancer chaque éleveur du groupement.

4.2.3 L'organisation du travail des technico-commerciaux

Pour comprendre l'ambivalence et l'articulation entre ces deux activités en jeu dans le métier de technico-commerciaux en productions végétales, on détaillera l'organisation de leur travail sur l'année, qui pour les conseillers en productions végétales se découpe en périodes de « saison » et de « morte-saison ».

La « morte-saison » d'hiver, ou « campagne commerciale », correspond au moment où les agriculteurs définissent leurs itinéraires techniques pour le printemps. Elle s'étale de mi-novembre à mi-février, et est fondée sur des rendez-vous individuels avec les agriculteurs. Ces rendez-vous passent par un entretien qualifié de « vente » du technico-commercial avec l'agriculteur, qui dure de deux à quatre heures en fonction des exploitations, pour élaborer un plan prévisionnel de l'itinéraire cultural par culture (semences, date de semis, programme phytosanitaire, assolement prévu, désherbage, mise en place d'outil d'aide à la décision pour améliorer le pilotage de la protection de la culture ou de la fertilisation) et qui se termine par une *négociation* de prix. La négociation est un moment de discussion pour faire un bilan de satisfaction et des points à améliorer à partir de la dernière campagne. On voit ici que conseil et commerce sont concomitants.

Il existe une deuxième campagne commerciale en juin, pour les cultures d'automne comme le colza, organisée sur le même principe. À la suite de la morte-saison d'hiver, les technico-commerciaux reprennent le suivi technique et les prévisions faites durant la morte-saison. C'est le moment des tours de plaine pour réajuster le plan prévisionnel en fonction des conditions météorologiques de l'année et pour savoir, notamment, à quel moment l'agriculteur peut déclencher les protections et pour observer l'état de salissement des sols en vue d'un désherbage.

L'organisation des technico-commerciaux en production animale, se fait en fonction des changements de régime alimentaire des animaux. Par exemple, les technico-commerciaux vont anticiper les changements de rations entre l'hiver lorsque les animaux restent dans le bâtiment et le printemps quand les animaux sortent aux pâturages.

TR8 : « Question : Est-ce que vous fonctionnez sous forme de campagne ? Je sais que vos collègues de la production végétale travaillent sous forme de campagne. Vous, ce n'est pas du tout les mêmes catégories de période ?

- Non, pas tout à fait. Oui, on a des campagnes, la campagne printemps, la campagne automne-hiver. En fait, c'est des périodes où les animaux vont changer de rations, il y a la période de printemps où ils vont sortir à l'herbe. Il y a des nouveaux produits dont on va parler, qui sont adaptés au système alimentaire différent. Et l'hiver, c'est pareil, on change de système alimentaire au niveau des bovins, donc de cette manière, on reparle d'autres produits, et après les politiques commerciales sont aussi différentes dans ces périodes. »

4.2.4 Les activités annexes

À côté de ces deux activités principales de vente et de suivi technique, on retrouve des activités secondaires qui se font en dehors de la relation à l'agriculteur. Nous trouvons par exemple :

- À AGRIAL, **des suivis de parcelles effectués dans le cadre du Bulletin de Santé du Végétale** (BSV) pour les technico-commerciaux. Ce suivi d'intérêt général s'inscrit dans le plan Ecophyto 2018 et le dispositif de Surveillance Biologique du Territoire. Il vise à alerter sur les risques phytosanitaires et mieux raisonner la protection des cultures. Il est destiné aux agriculteurs et à leurs conseillers. Il consiste à faire une synthèse hebdomadaire de l'état phytosanitaire et une analyse du risque de la pression des bio-agresseurs, sur un territoire et une culture déterminée. Ce dispositif s'est développé sur tout le territoire français avec la mutualisation d'informations entre différents partenaires (Direction Régionales en charge de l'Agriculture, Chambres d'Agriculture, coopératives, négoce, lycées agricoles, agriculteurs, recherche, firmes, semenciers...). C'est dans ce cadre qu'à Agrial, certains technico-commerciaux vont participer à cette mutualisation en effectuant des observations et des piégeages de bio-agresseurs dans certaines parcelles pour une production donnée. Cela leur a permis de se former à l'identification entomologique pour les piégeages et les observations. Sur l'ensemble du territoire national, ce dispositif représentait en 2010 selon les Chambres d'Agriculture : « 3000 personnes impliquées dans le réseau, 8000 parcelles suivies et plus de 2000 BSV édités » (Chambre d'Agriculture, 2011)

- **Les réunions d'équipe** sur leur secteur d'activité et sur la région (regroupement de plusieurs secteurs) de laquelle ils relèvent. On détaillera le principe et l'organisation des réunions auxquelles se rendent les technico-commerciaux, dans la partie traitant des relations professionnelles des technico-commerciaux entre pairs de la coopérative et hors de la coopérative (Cf. supra paragraphe 4.2.7).

- **Les formations** qui sont commerciales ou techniques. Les formations commerciales correspondent aux réunions de lancement de campagne, une période où la hiérarchie définit les orientations commerciales des campagnes et les argumentaires pour les produits. Les formations commerciales peuvent être également vues sous l'angle de la relation client et de

la démarche commerciale, à travers des interventions de consultants extérieurs à la coopérative. Bien souvent, elles se font au début de l'entrée du technico-commerciaux dans la coopérative, car la formation de BTS production animale ou végétale ne prépare pas à cette dimension commerciale ; la formation restant technique, circonscrite à la conduite d'exploitation, aux techniques de production (Cf. Annexe 9). Ces formations leur apprennent à utiliser des typologies de comportements des agriculteurs afin de savoir comment aborder la relation et vendre les produits (Cf. Annexe 10).

Mais certains des technico-commerciaux ne se retrouvent pas dans cette approche typologique car ils ne veulent pas l'appliquer mécaniquement à leurs relations avec l'agriculteur.

T4 : « Question : Quand vous dites "type", vous avez des types d'éleveurs précis en tête ? C'est par rapport à des catégories que vous faites ?

- Oui, c'est informel, parce qu'on a déjà eu des formations, là-dessus, au niveau commercial, mais je ne retiens pas forcément les noms, il y a un peu des opportunistes, des gestionnaires, et puis des gens un peu plus suiveurs, je dirais. Je n'ai pas trop hiérarchisé, je n'ai pas pris ma liste d'éleveurs, en disant "toi, tu es comme ça", c'est un peu de l'instinctif, je dirais. »

D'un autre côté, des formations techniques sont proposées pour remettre à niveau en permanence sur les nouveaux produits. Elles sont dispensées par le « service support » de la coopérative, c'est-à-dire des ingénieurs de développement et des animateurs techniques ou bien encore par les instituts techniques pour les nouvelles pratiques de production ou par les fournisseurs pour l'utilisation des produits ou les firmes-services qui forment aux logiciels et Outils d'Aides à la Décision (OAD) qu'elles développent pour les coopératives.

- **Les démarches administratives** se déroulent notamment dans le cadre de la traçabilité du conseil et de l'obligation d'écrire ou d'enregistrer par voie électronique (grâce à un logiciel) tous les conseils et préconisations. Ceci doit être fait pour chacun des adhérents, à chaque intervention sur l'exploitation ou bien encore pour les conseils par voie téléphonique.

- **L'organisation de visites techniques pour des groupes d'agriculteurs.** Plusieurs fois par an, des visites d'exploitation sont organisées en invitant les agriculteurs (entre 15 et 20 participants) à observer des pratiques et à échanger entre eux. Cette activité reste épisodique : de l'ordre de deux ou trois fois par an. C'est en fait une réunion pour aborder un sujet technique en particulier plus qu'une dynamique d'animation de groupe pour accompagner et construire l'innovation ou le changement. Cette pratique a pour but l'observation de résultats techniques par les agriculteurs.

T5 : « -Donc là, ben, les agriculteurs qui aiment bien, parce que ça leur permet de se retrouver, de discuter, de voir des choses - parce qu'on leur projette des choses, on leur

montre des photos, donc, heu... On leur amène, ben un pied de colza, enfin des choses. Et ça leur permet de matérialiser des choses...

Question : des nouveautés...

-des choses, ouais des nouveautés, des... Moi, je les ai emmené dans une parcelle de colza « plantes compagnes » la dernière fois ; il y en a qui étaient agréablement surpris su résultat... donc...

Question : donc, vous essayez plutôt de montrer les résultats quand...

- ben, ils retiennent mieux quand ils voient, ou quand ils touchent, ou que quand on leur montre sur une feuille, heu...

Question : le résultat que ça peut donner...

-Ben, oui, ils peuvent en prendre conscience, mais... s'ils le voient, c'est plus efficace... Donc on fait, oui, des réunions... Ouais, on fait des réunions et de visites de plateformes, heu, tous les ans... une ou deux... »

4.2.5 La prospection

De plus, au vu du turn-over des exploitations c'est-à-dire du phénomène d'érosion de la clientèle entre les agriculteurs qui partent de la coopérative et ceux qui arrêtent leurs activités, le volet de prospection fait partie de leurs tâches, pour maintenir un portefeuille d'activité stable ou même en croissance. Cette démarche est vue comme nécessaire à la pérennité de la coopérative. Ils prennent donc rendez-vous avec des agriculteurs qui ne travaillent pas avec la coopérative pour les convaincre de travailler avec la coopérative.

4.2.6 Les autres casquettes de leur activité de technico-commerciaux

Certains technico-commerciaux peuvent endosser d'autres « casquettes » (6 technico-commerciaux sur 27), notamment en animant des groupes de travail d'agriculteurs et des activités de développement, ou encore en suivant des résultats d'essais effectués dans des fermes expérimentales. On trouve donc les rôles suivants :

1) Animer un groupe

- Animateur de bassin de vie (T3) : c'est un rôle de coordination entre la vie salariale (donc les technico-commerciaux et tous les pôles d'encadrement et de développement) et la vie de la coopérative avec les adhérents. Cela consiste à animer des réunions pour transmettre des informations (dynamique descendante) aux adhérents, sur un bassin de vie (territoire défini par la coopérative et qui correspond à une instance de gouvernance). L'idée est aussi de faciliter une synergie entre techniciens et adhérents, en constituant un noyau d'agriculteurs qui peut être force de propositions dans la définition d'orientation à l'intention des représentants du conseil de la coopérative.

- Animateur « groupe blé » (A1): de manière non statutaire, ce technico-commercial peut proposer à des adhérents de venir échanger en bout de parcelle sur la dimension technique de la production du blé. Ces réunions se font par exemple, sur des parcelles en « Techniques de Conservation des Sols » (TCS), en conventionnel ou sur d'autres parcelles

peuplées de variétés hybrides, afin de comparer des itinéraires techniques. Ces réunions de deux heures, limitées à la technique culturale, permettent les échanges entre et avec une dizaine d'agriculteurs volontaires et intéressés par le sujet technique abordé.

- Animateur « CETA de maternité collective ». C'est un rôle exercé à Terrena par un technico-commercial du groupement de producteurs de porc en particulier pour accompagner des adhérents au groupement qui travaillent en maternité collective. Les agriculteurs se sont constitués en CETA.

T1 : « Moi je m'occupe d'un groupe... Alors, c'est un peu différent, c'est les groupes «CETA», les groupes «CETA maternité collective» où l'objectif c'est d'avoir une à deux réunions par an où on rassemble toutes les maternités collectives, donc de l'ensemble de Terrena et notre partenaire AVELTIS où on se retrouve à chaque fois dans une maternité collective, on fait la visite et on discute d'un point ou de deux particuliers parce qu'on a souvent un point technique et un point économique ; on a les salariés d'élevage et les propriétaires de la coop de naissance. »

- Animateur de groupe « LactoPlan ». Ce groupe est constitué d'éleveurs laitiers volontaires et permet de réfléchir en termes de coût de production les différentes exploitations du groupe en prenant en référence l'année. Ainsi, les éleveurs comparent leurs indicateurs économiques et techniques, partagent leurs expériences et recherchent des solutions pour améliorer leur rentabilité.

A7 : « J'ai un groupe de LactoPlan ; c'est un groupe d'adhérents qui font à la fois un suivi technique et économique ; donc ils donnent leurs données économiques, mensuellement et après on fait un bilan annuel, un peu comme le BTPL, un bilan annuel avec des charges de structure pour arriver à calculer des coûts de production sur le litre de lait, enfin, essayer de trouver des pistes d'amélioration aux revenus. »

« C'est ce qui permet d'avoir une approche technico-économique de l'élevage... et, c'est une approche mensuelle, hein, c'est-à-dire que tous les mois on calcule la note d'alimentation, heu... »

Question : et en fonction des autres aussi dans le groupe etc...

-Voilà. Et vous avez des comparaisons entre éleveurs, et ainsi de suite.»

2) Le suivi d'essais

- Le suivi en ferme expérimentale s'inscrit dans le cadre de relation de collaboration : par exemple Terrena avec la ferme expérimentale et la Chambre d'Agriculture de Loire-Atlantique, avec un apport de matières premières par la coopérative. Ce qui permet en retour de faire remonter des informations provenant de la ferme auprès des technico-commerciaux de la coopérative. C'est un échange de bon procédé.

T3 : « [...] la ferme expérimentale de Derval, c'est moi qui la suis. Je participe aux essais. J'ai de très bonnes relations avec le gars qui tient ça, et qui a la partie technique en charge, et donc on y va, on prend souvent le temps de regarder ce qu'il se fait et ce qui ne se fait pas, et quand ils ont besoin de choses un peu... Là il lui fallait du soja, je lui ai trouvé du soja, donc obligatoirement je vais suivre le résultat. »

3) Formateur

Un rôle de formateur en manipulation et contention animale en relation avec l'institut de l'élevage auprès des agriculteurs.

T10 : « J'ai aussi une étiquette où je suis formateur en manipulation et contention d'animaux. Donc j'ai été formé par l'Institut de l'élevage, pas par Terrena. Ce n'est pas Terrena qui m'a formé, mais avant, quand j'étais au GDS 74 »

4) Rôle d'expert auprès de ces collègues

Cela consiste par exemple à appuyer techniquement, en alimentation bovine, des collègues polyvalents. Ce technico-commercial propose des conseils plus pointus en nutrition animale à ces collègues technico-commerciaux qui lui demandent.

A1 : « J'ai en charge en même temps l'appui auprès de mes collègues, c'est-à-dire que j'ai des collègues qui sont un petit peu polyvalents et polyculture-élevage et qui, quand ils ont des problèmes particuliers, me font appel, quoi »

4.2.7 Les relations professionnelles : la prééminence des échanges internes à la coopérative

Quelles relations sont tissées à l'intérieur de la coopérative et hors-coopératives ? Nous chercherons à qualifier leur importance pour les technico-commerciaux qui les évoquent et les caractéristiques de ces relations.

4.2.7.1 Les relations intra-coopérative

L'analyse des entretiens menés auprès des 27 technico-commerciaux fait ressortir trois types de relations internes à la coopérative :

1) Les relations entre pairs³ de leur région⁴

Cette relation est essentielle dans l'exercice de leur métier car leur métier est fondamentalement solitaire sur le terrain en face à face avec l'agriculteur. Les échanges d'expérience peuvent se faire lors des réunions formelles en région (mensuelle), lors des réunions d'équipe par secteur et par production (hebdomadaire ou tous les 15 jours), de manière informelle lors de repas entre collègues ; ou encore, par téléphone.

C'est une composante très importante pour combattre leur solitude au travail car la plupart du temps ils se retrouvent « toute la semaine on est tout seul, on est avec des clients », pour

³ Un pair est une « Personne de même situation sociale, de même titre, de même fonction qu'une autre personne. ». Centre Nationale de Ressources Textuelles et Lexicales <http://www.cnrtl.fr/definition/pairs> (CNRTL, 2013)

⁴ La région correspond à la division la plus grande du territoire d'influence de la coopérative. C'est une des partitions artificielles qui permet l'organisation de la coopérative sur le terrain.

qu'ils se rassurent sur leur activité, comparer leur activité aux autres et demander conseil aux pairs⁵. Ils parlent ainsi d'une sorte de formation continue interne avec les collègues et de l'assimilation du métier « sur le tas ».

T3 : « Question : Vous avez parlé de technicité, que vous avez évolué en technicité. Vous avez pris beaucoup de plus de technicité. Vous l'avez pris sur le terrain ou par des formations ?

Formations, terrain, échanges, et à force de voir les choses, il y a des choses... La première année, on se dit : on connaît pas ça, ça, ça, et ça. La deuxième année, on se dit : il y a ça, ça. Et puis au bout de 6 ans, on dit : on ne connaît pas ça. Obligatoirement, on prend de la technicité. »

TR8 : Après, je sais que je vois certains plus que d'autres. On mange le midi ensemble quand je suis dans le secteur, j'appelle un, je sais que ce technicien est dans ce secteur, donc je l'appelle, je lui dis : « on pourrait se retrouver pour manger ? » Et après, il y en a certains qu'on voit plus que d'autres. Mais autrement, le reste, c'est par téléphone.

A8 : « Et de temps en temps, c'est bien, parce que quand ça fait assez longtemps qu'on a eu une réunion, on se sent des fois un peu tout seul sur notre secteur. Donc le fait de voir les collègues, ça permet des fois de se rassurer, et de voir comment ça se passe dans les autres, se rendre compte qu'on n'est pas forcément en retard, ou qu'on n'est pas forcément en avance. »

- La valorisation des expériences entre pairs de la même production (15 technico-commerciaux sur 27)

Les technico-commerciaux valorisent avant toute chose la relation avec les pairs de la même production pour l'échange d'information sur le terrain, sur les agriculteurs et pour prendre des avis sur des situations qui posent problème.

A1 : Question : c'est lors de ces réunions mensuelles, par exemple ?

Ouais... et puis même de savoir appeler, heu... Si tu veux ici on a... 200 hectares de colza sur la Région, sur notre Région... des collègues de plaine qui en ont 2000, 3000... Quand t'as vu 3000 ha de colza par an, t'es sûrement plus compétent, donc, heu... les petits incidents qu'on peut avoir, nous... tu te poses des questions, tu passes un coup de fil»

T1 : « une réunion tous les quinze jours, hors vacances scolaires, ou une réunion téléphonique... par exemple, presque chaque semaine, on a un contact entre nous... On peut échanger sur certains sujets ou des techniques qu'on a découvert ou qu'on a vues en élevage »

A8 : « Mes collègues techniciens cultures comme moi, qui sont sur d'autres secteurs, ça arrive qu'on se téléphone pour un conseil : qu'est-ce que tu penses de ça ? Est-ce que ce mélange de produits, tu as déjà fait ? Est-ce que tu as déjà vu ça ? On essaie d'échanger, oui. On ne se voit pas tous les jours, mais on échange. »

- L'apparition d'une relation de coopération avec les pairs des autres productions (6 technico-commerciaux sur 27).

⁵ Les technico-commerciaux d'Agrial mettent en valeur également l'utilisation d'un forum à travers lequel ils peuvent poser une question et recevoir des éléments de réponses de n'importe quel technico-commercial de la totalité de la coopérative. Il serait bon de voir dans quelles mesures cet outil est efficace et utilisé.

Les technico-commerciaux sont en relation avec des pairs intervenant dans d'autres productions de leur secteur : ils peuvent échanger par exemple des informations sur des exploitations qu'ils ont en commun (les projets de l'agriculteur, les besoins de l'agriculteur, le type d'agriculteur).

TR3 : « Question : C'est des relations de collaboration dans votre travail ?

- Oh ben oui

Question : Et de quel type de collaboration ?

-Au niveau par exemple on prend le maïs au niveau de la variété de maïs, on voit un peu sur quoi il travaille, les orienter un peu parce qu'eux ils vont s'arrêter à un moment sur le rendement d'abord après c'est de leur dire que telle ou telle variété sont peut-être un petit peu malade sur la fin peut être eux ça va pas trop les déranger mais en valeur on sait qu'elles sont que c'est moins bon; ou voilà certaines génétiques qui ne sont pas, que l'on voit qu'en valeur son moins bonnes . Bon c'est peut-être un peu plus facile du fait que je l'ai fait avant que j'ai abordé le sujet. après en pâture pareil; implantation de pâture voir un peu les variétés qui sortent et puis il y a des questions qui ne sont pas forcément abordées avec tous les technico cultures, ils vont telle ou telle variété et bien elles vont moins dessus, ça rend moins ça ne correspond pas à ma zone. »

T7 : « Ça n'empêche qu'on a des relations et qu'il y a une synergie entre les différentes productions parce qu'on est amené à se rencontrer et à échanger aussi. »

A8 : « Question : Avec votre collègue technicienne, mais des productions animales ?

-Oui, on est souvent en relation, vu qu'on a des agriculteurs en commun, on essaie d'échanger : « hier, j'ai vu monsieur machin, il m'a parlé de ça, il faudrait peut-être que tu ailles le voir », et inversement. »

2) Les relations avec les services supports technique (17 technico-commerciaux sur 27)

Les services supports techniques sont assurés par des ingénieurs de « recherche et développement », d'animateurs techniques qui organisent les essais des produits, font une veille documentaire au niveau réglementaire et des nouvelles techniques, et écrivent des bulletins d'informations. Ils collectent les données des essais et les traitent. Ils ne font pas de conseil de terrain, sauf à la demande d'un technico-commercial. Ils organisent également des formations techniques à la demande de technico-commerciaux et interviennent dans l'animation commerciale d'une région. Il existe un « service support référence » de tous les technico-commerciaux de la coopérative et dans chaque région un animateur technique. Les technico-commerciaux s'adressent de manière privilégiée à ce service en cas de doute, de problèmes techniques sur le terrain qu'ils n'arrivent pas à résoudre seul ou avec l'aide de leurs collègues technico-commerciaux. Ils font également remonter des informations techniques de terrain aux animateurs techniques.

On voit apparaître une prééminence des échanges intra-coopérative pour les technico-commerciaux. Nous n'arrivons pas à faire la distinction de chercheurs pour caractériser les échanges intra coopérative avec la hiérarchie et dans les équipes de technico-commerciaux: « l'échange pour débriefer sur ce qui n'a pas réussi ou ce qui a été efficace, et l'échange

pour produire ensemble un nouveau format, pour faire un bilan de l'action, pour partager entre technico-commerciaux ayant la même mission » (Cerf et al., 2013). En effet, dans les discours nous n'arrivons pas à comprendre la teneur réelle et la manière dont se font les échanges au niveau de la coopérative. Est-ce que les réunions sont par exemple plus centrées sur la stratégie commerciale ou plus sur les éléments qui posent problèmes sur le terrain? Est-ce que c'est surtout de l'information descendante (de la hiérarchie aux technico-commerciaux) qui se fait lors des réunions ? Est-ce qu'il y a la présence de débats entre les technico-commerciaux et la hiérarchie ?

4.2.7.2 Les relations hors coopérative

Les technico-commerciaux mettent en valeur des relations avec d'autres organismes hors de la coopérative :

- **Les instituts techniques**, tels que Arvalis, Institut du porc Recherche et Expertise pour la filière porcine (IFIP), le Centre technique des oléagineux (CETIOM). Les instituts techniques jouent le rôle de formateur aux nouvelles techniques pour les technico-commerciaux.
- **Les fournisseurs de produits**. À travers la relation avec les fournisseurs, les technico-commerciaux peuvent avoir des informations précises sur l'utilisation du produit. Cette relation permet également de faire remonter des informations de terrain aux technico-commerciaux des fournisseurs. Cependant, nous n'avons pas de détail sur la teneur des relations entre les technico-commerciaux des fournisseurs et les technico-commerciaux de la coopérative.
- **Les firmes-services en nutrition animale** développent des OAD (sous forme de logiciels) à destination des coopératives, pour les productions animales et végétales. Elles forment les technico-commerciaux à ces outils. Elles sont également fournisseurs de produits (prémix, aliments spécialisés pour jeunes animaux, pré mélanges médicamenteux, produits d'hygiène). Elles exercent des activités de Recherche et Développement, d'expertise conseil, de production industrielle de produits ou bien encore pilotent certaines étapes de la qualité des productions. Les technico-commerciaux nomment les entreprises comme INZO, VALOREX et le groupe CCPA.

Les trois types d'organismes possèdent une importance équivalente pour les technico-commerciaux.

- **Les centres de gestion.** Les technico-commerciaux qui évoquent les centres de gestion peuvent obtenir certaines données comptables et économiques sur les statistiques de leur secteur géographique et de leur production.

Les organismes absents dans ces relations hors coopératives sont les Chambres d'Agriculture dont les collaborations restent épisodiques dans le cadre de bassin versants conflictuels ou de projets de recherche en commun.

Conclusion sur le métier

Le métier de technico-commercial revêt donc différents types d'activités caractérisées par une ambivalence entre la relation de conseil et la relation commerciale, qu'il est nécessaire de penser. Il s'agit de parvenir à formuler des convergences entre elles et non de les séparer car le cadre d'action des coopératives implique de les associer : TR5 : « *C'est ce que veut l'entreprise, de toute façon* ». Il s'agit pour les agents de parvenir à penser des manières de faire, des pratiques de natures différentes, pour définir leur mandat. On a pu identifier que le technico-commercial, qui a pour rôle de suivre un portefeuille « d'adhérents - clients », évolue dans ce contexte de métier:

- **Une échelle :** leur activité de technico-commercial s'exerce à l'échelle de parcelles ou d'ensembles de parcelles et/ou de l'atelier d'élevage.
- **Un pas de temps :** le pas de temps de l'activité - l'année - est séquencé en périodes bien distinctes, mêlant la vente et le conseil.
- **Des échanges avec les agriculteurs :** ils sont en majorité sur un mode individuel et, plus épisodiquement, dans le cadre de groupes « ponctuels » (montés pour l'occasion) lors de visites ou de réunions d'informations techniques. Ces relations en groupe peuvent également rentrer dans le cadre d'animation de groupe de travail comme pour les groupes de LactoPlan, ou les réunions de bassin de vie avec une vocation de développement.
- **Des relations professionnelles définies hors et dans la coopérative.** On observe une prééminence pour les relations intra-coopérative car il n'est pas stratégique de nouer des relations avec les concurrents. Elles sont essentielles et suffisantes pour les échanges d'expérience pour les technico-commerciaux. Les relations hors de la coopérative se lient dans le cadre de formation ou d'échanges techniques avec les instituts techniques, les fournisseurs de produits et les firmes-services. Ils n'ont pas de relations de coopération avec d'autres organismes de conseil comme les Chambres d'Agriculture ou les centres de gestion ou ceci épisodiquement comme dans le cas de politiques territoriales de gestion de la qualité des eaux de bassins versants conflictuels.

On note également un élément caractéristique de l'activité technico-commerciale. En effet de par leur métier les technico-commerciaux doivent lier le suivi et la vente. Cependant nous avons remarqué que, pour 12 technico-commerciaux sur 27, cette situation peut être la cause d'un phénomène de **dissonance cognitive**. Cette notion a été définie par le psychologue Léon Festinger comme un état de tension négative dû à la présence simultanée de deux types de connaissance (idées, opinions, comportements) perçues comme inconsistantes (Festinger dans Vaidis et Halimi-Falkowicz, 2007) c'est-à-dire contradictoires, incohérents. Selon cette conception, elle apparaît lorsque « *les circonstances amènent une personne à agir en désaccord avec ses croyances, cette personne éprouvera un état de tension inconfortable appelé dissonance, qui, par la suite, tendra à être réduit, par exemple par une modification de ses croyances dans le sens de l'acte.* » (Vaidis et Halimi-Falkowicz, 2007). Ainsi, lorsqu'on est amené à agir dans le sens contraire de convictions d'idées et d'opinions, le sujet a tendance à créer des justifications à des conduites qui lui posent problème : il va adapter ses façons de voir pour apaiser cet état d'inconfort et leur donner de la cohérence. Il peut développer un processus d'infirmation, qui amenuise, dévalorise ce qui pose problème ou bien encore justifie son point de vue, ce qui peut le conduire à dénier la situation. Le sujet procède ainsi par rationalisation, en cherchant à donner une cohérence, une logique interne à ses actes, pour expliquer ses conduites et éviter l'état de « dissonance cognitive »⁶.

Ce type de phénomène s'exprime à travers les propos des technico-commerciaux : quasi systématiquement chez les technico-commerciaux en productions végétales et aussi chez certains technico-commerciaux en productions animales. Pour réduire cette dissonance, les technico-commerciaux mettent en place plusieurs types de stratégies et parfois même les combinent.

1) La dénégarion

On observe deux types de positions de dénégarion. Le premier type consiste à atténuer la dissonance : certains technico-commerciaux ont tendance à minimiser l'importance de l'activité de vente.

En production végétale :

⁶La sociologue Anaïs Rocci, dans sa thèse sur les freins à la réduction de l'usage de l'automobile indique que « les individus ont une puissante capacité à produire de la justification et à légitimer leurs arguments pour expliquer le décalage entre leurs discours et leur comportement. » (Anaïs Ricci, 2007) "Analyse sociologique des freins et leviers au changement de comportements vers une réduction de l'usage de la voiture", Thèse de doctorat de Anaïs Rocci, 2007, Université Renée Descartes Paris Sorbonne, disponible sur <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00194390/fr>

A10 : « une fonction commerciale effectivement puisque l'on a à prendre quelques commandes chez ces adhérents »

A3 : « accessoirement de vente de produits qui peuvent découler, aussi, du conseil qu'on a donné, quoi... Donc on a une double activité, ben je dirais de conseiller et de vendeur. »

En production animale :

TR10 : « je lui explique - là, on a mis des dindes - je vais trois fois par semaine lui expliquer comment est la production de dindes... quelles sont les techniques à mettre en place pour que ça marche le mieux possible : conseils de température, de pratiques d'élevage, des techniques d'élevage, heu... de prophylaxie sanitaire, et de... et tout ce qui va avec... »

Question : Vous lui vendez aussi de l'alimentation ?

-Non... Enfin, oui et non... puisque... Oui et non, ouais... Non, je suis d'abord satisfait, heu... atteindre les objectifs qu'on s'était fixés avec les producteurs... en terme de marge... et satisfait, heu... les abattoirs avec des produits qui... »

Le second type de position est la défense de l'image de « vendeur » et la justification de l'activité de vente. L'activité de vente est bien présente, mais elle est secondaire pour eux. Ils vendent avant tout à bon escient et dans le but de satisfaire leurs adhérents. Ils justifient leur démarche par le fait que leur activité est conditionnée par la satisfaction de l'agriculteur. Ils ne peuvent donc pas le « tromper » mais il faut tout de même faire vivre la coopérative. Les produits sont des consommables et sont amenés à être renouvelés en fonction des visites du technico-commercial dans une même exploitation (une caractéristique qui ne serait pas vraie par exemple dans le cas d'un aspirateur). La satisfaction est donc un élément clé de la vente et de la relation à long terme qui veulent créer avec l'exploitant. Elle est une condition de fidélisation.

En production végétale grandes cultures :

A1 : « On fait le suivi technico-économique des exploitations, quoi... Donc on cherche déjà à pérenniser les exploitations... donc on fait pas que de la vente... »

T9 : « Ce n'est pas de la vente forcée. »

A8 : « Moi je dirais que j'accorde plus d'importance au conseil qu'à la vente vraiment. Je ne suis pas... Je ne me considère pas complètement comme vendeur »

A6 : « Je ne me vois pas comme un vendeur de camelote... »

En production animale :

T10 : « C'est des contrats d'objectifs partagés, on a des quotas d'animaux à mettre par secteur, mais il faut essayer d'atteindre les objectifs si l'on veut que notre coopérative continue à se développer, et à vivre dans le temps. Ça, c'est hyper important. Certaines fois, c'est peut-être un peu mal vécu par certains, mais malheureusement, c'est le passage obligé pour que ça roule »

A2 : « On va pas leur vendre quelque chose s'ils n'y voient pas un intérêt, enfin je veux dire, si pour eux, il n'y pas un intérêt, quoi... Parce que le souci... Enfin, nous on vend des intrants, c'est vrai, mais, c'est du consommable ; il faut pouvoir revenir ; dans les mois qui suivent, et ainsi de suite, faut... On vend un produit et puis dans le mois qui suit, il faut qu'on sache si ça a bien marché, » [...] « ... Donc, après, vendre des intrants, il faut que ce soit fait à bon escient »

2) Le changement d'attitude

En psychologie sociale, l'attitude est définie comme étant « *Disposition d'esprit, déterminée par l'expérience à l'égard d'une personne, d'un groupe social ou d'une chose abstraite (problème, idée, doctrine, etc.) et qui porte à agir de telle ou telle manière* » (CNRTL, 2013) : elle désigne surtout une intention qui n'est pas directement observable. Ainsi, certains technico-commerciaux ajoutent un élément **consonnant**, c'est-à-dire un élément qui va conforter ou aller dans le sens de la problématique en cause de l'état dissonant ; car la réalité symbolique est bien plus malléable que la réalité matérielle. Un technico-commercial va ajouter par exemple un argument d'attrait pour la double activité de vente/conseil ou un argument de complémentarité ou bien encore argumenter la liaison entre vente et conseil comme étant bénéfique pour l'agriculteur. C'est ainsi qu'ils arrivent à trouver un compromis intellectuel et moral entre les intérêts commerciaux et politiques de la coopérative comme entreprise et ceux de développement de l'activité des adhérents de la coopérative.

T10 : « On développe un peu notre technicité, on ne va quand même pas la brader par monts et par vaux, si c'est pour la coopérative, oui, si ce n'est pas pour la coopérative, le producteur se débrouille »

A7 : « Je pense que c'est logique que l'on reste comme ça, parce que l'on est quand même en lien avec les agriculteurs, les adhérents, tout au long de l'année, année après année, on est à même à la fois de pouvoir leur conseiller les produits et à la fois d'assurer la vente. À partir du moment où on est professionnel, où on reste dans la légalité, dans la réglementation, il n'y a pas de souci. Je ne vois pas pourquoi ça ne marcherait pas. Donc moi je suis à l'aise avec ça. Je ne me sens pas à me dire « je conseille, je vends ». Non. Pour moi c'est naturel. Et même au niveau attrait du travail, je ne me vois pas ne faire que de la technique, enfin personnellement, ou ne faire que de la vente. Donc l'intérêt du travail aussi c'est d'avoir les deux qui se mélangent.

A9 « j'ai une formation de technicien à la base. J'ai un BTS PV. Je dis toujours à mon directeur de région, je n'ai jamais eu de cours de commerce. Donc, du commerce, je ne dois pas être trop mauvais parce que je suis toujours là. Mais à la base je suis un technicien, donc, la technique avant tout. Peut-être, parfois de trop, puisque commercialement je ne suis peut-être pas toujours très bon [...] »

Question : D'accord. Et vous, vous choisirez plutôt le conseil ou la vente, si c'est amené à être... ?

- Je ne me vois pas faire ni l'un ni l'autre.

Question : Pour vous c'est complémentaire ?

- C'est complémentaire. Pour moi c'est complémentaire. »

TR8 : « C'est, en termes pratiques, c'est l'alimentation, les rations, et l'équilibre des rations, c'est la gestion des rations, les animaux, après ça peut être aussi la sélection, le tri des animaux, lesquels garder, lesquels vendre. C'est assez vaste. C'est vrai qu'on peut... Dans le terme conseiller, on peut englober un paquet de choses dans le même métier »

Par la suite on s'intéressera à la vision du conseil dans leur activité (on leur a demandé ce que veut dire pour eux « conseiller »). On sait à travers l'enquête menée antérieurement auprès d'une centaine d'agriculteurs que le rôle des conseillers-techniciens est déterminant dans l'accompagnement du changement auprès des agriculteurs. On cherche alors à savoir quelles sont leurs approches du conseil, pour essayer d'en dégager des types d'approche/ accompagnement des agriculteurs. On tentera de comprendre ces positionnements pour

ensuite les confronter avec leurs visions de l'AEI, et nous interroger ensuite sur la question de l'influence de la mise en place de l'AEI sur leurs pratiques et représentations du conseil.

4.3 Qu'est-ce que conseiller pour les technico-commerciaux de coopérative ?

« Le conseil concerne notamment l'orientation d'une action future de celui qui est conseillé dans l'intérêt de celui-ci » (Mayen dans Cerf et Maxime, 2006). Ainsi, dans cette partie, on cherche à analyser ce que les technico-commerciaux disent de cette activité et également à savoir comment ils se placent par rapport aux agriculteurs qu'ils conseillent.

4.3.1 Les différentes conceptions du conseil

Après avoir analysé les entretiens, on peut distinguer quatre positionnements dans le conseil parmi les technico-commerciaux:

1) Résoudre des problèmes

- Les technico-commerciaux correspondants définissent cela comme un apport de connaissances, d'informations, d'explications.

T10 : « C'est la personne qui doit être capable de lui apporter des solutions à ses questions et problèmes, mais pas toujours avec une finalité de vente »

TR8 : « C'est apporter de la connaissance à l'éleveur, c'est échanger sur des points précis avec l'éleveur. Je fais un peu tout ça. Et je pense aussi, c'est le suivi technique »

T2 : « C'est donner une information, une information que l'on estime qui va apporter quelque chose de positif à l'interlocuteur »

TR10 : « Au niveau technique d'élevage, au niveau... à tout point de vue, quoi... au niveau d'un bâtiment, on va expliquer à l'éleveur la ventilation, heu... on va lui expliquer le confort des animaux... on va lui expliquer l'abreuvement, l'alimentation »

- La production d'une réponse technique (produits, OAD, orientations culturelles pour l'élevage, produits alternatifs).

TR3 : « Bien conseiller en alimentation la base c'est répondre aux attentes des éleveurs et leurs attentes c'est du lait à moindre coût, de la reproduction, des taux et puis qualité du lait. et donc après par là c'est valorisation des fourrages sur l'exploitation au maximum »

T5 : « que ce soit avec du chimique, ou bien, dans la mesure du possible, avec des solutions alternatives ; on a beaucoup de... si je prends l'exemple du FONGIPRO chez nous, heu... en fongicide céréales... on ne fait appliquer un fongicide uniquement si le... ben s'il est nécessaire, donc on s'adapte à la climato, on s'adapte à la variété, on s'adapte à beaucoup de choses... c'est pas du systématique... Donc, ben l'idée que je me fais du conseil, c'est d'essayer au maximum d'utiliser des solutions, des solutions alternatives »

A2 : « C'est d'apporter des solutions techniques et économiques, d'apporter aussi des solutions par rapport à l'environnement, par rapport aussi au contexte »

Ces solutions permettent de :

- répondre à « des questions » qu'ont formulées les agriculteurs,
- résoudre « leurs problèmes »,

-répondre à leurs attentes comme si le problème à résoudre était de satisfaire l'agriculteur pour pérenniser la relation.

TR3 : « c'est répondre déjà aux attentes, enfin répondre aux objectifs que se sont fixés les exploitants, donc ça c'est la première chose. »

A6 : « Maintenant, quand on conseille un agriculteur... on doit avoir en premier lieu... ben... répondre à ses attentes »

Il manque des informations précises pour qualifier les notions de solution et de problème. On ne peut pas savoir à quoi correspond précisément la notion problème pour eux et savoir quelle(s) démarche(s) sont développées pour le résoudre. On aurait sans doute dû poser plusieurs questions sur ce qu'est un problème pour eux et comment ils le résolvent⁷.

2) Appuyer et accompagner

Les technico-commerciaux correspondants mettent en avant un positionnement par rapport à leur fonction d'accompagnement et d'appui face aux doutes. Ils montrent que la relation entre le technico-commercial et l'agriculteur n'est pas purement technique mais aussi relève d'un appui psychologique au quotidien. Et ceci dans un contexte d'évolutions constantes de l'activité agricole au niveau réglementaire et économique. L'introduction des portables et la facilité à joindre son technico-commercial a notamment rendu possible cet appui au quotidien.

- Certains revendiquent cette position comme un choix personnel pour leur activité :

T3 : « Y a la partie chiffre, mais on va aussi rentrer dans la vie des gens. Et c'est quand même... c'est comme si on était un cadre accroché dans la salle à manger, et qu'on vivait aussi au milieu d'eux, et que nos conseils vont faire aussi que ça va aussi pouvoir leur faire changer soit leur façon de faire, soit leur façon de s'organiser, soit le fait de passer du temps avec leurs enfants le mercredi. C'est aussi nos aspirations ou nos préconisations qui vont faire que... » [Conseiller :] « C'est la totalité de notre travail »

T1 : « Oh, je pense que le conseil, ça... sachant que des fois c'est pas vraiment du conseil qu'on apporte aux éleveurs, c'est plus du réconfort, du relationnel avec certains éleveurs qui ont vraiment besoin d'une représentante au moins la moitié du temps relation de proximité avec leur conseiller pour pouvoir se dire qu'ils font les bons choix ; des fois je ne considère pas ça vraiment comme du conseil, c'est plus les conforter dans leur démarche, les rassurer » « j'avais postuler pour une boîte avant d'être ici, où c'était vraiment bien séparé : conseiller d'un côté, et puis commerciaux de l'autre côté. Et moi qui suis plus intéressé par le conseil que par le commerce, ça m'aurait pas déplu »

A8 : « L'agriculture, c'est quelque chose qui évolue en permanence, il y a du changement un peu tout le temps, donc en fait, c'est à nous d'être au courant de ce qu'il se passe, parce que les agriculteurs ne sont pas forcément au courant de tout, donc on est un peu l'intermédiaire. Et il y a beaucoup de coups de téléphone, des choses comme ça, pour ne serait-ce que des mélanges de produits par exemple. Je ne sais pas, pour moi, le conseil c'est ça. »

⁷On entend par résolution du problème « passer d'une situation où l'on ne sait pas quoi faire, à une situation où l'on sait quoi faire » selon JP Darré (Darré, 2006).

- Alors que pour d'autres, ce positionnement est inhérent à leur production.

En effet, en volailles et en légumes industries, le suivi de production englobe toutes les étapes de la production et nécessite un appui fréquent. Des productions qui sont très contrôlés et intégrées :

TR4 : « Tout à fait de toute façon notre métier, c'est du conseil essentiellement... Nous, on est là, voilà, on est là pour accompagner les producteurs dans la mise en place et... voilà dans le suivi de la culture... Donc, nous en fin de compte, on passe pour, pour donner les conseils... »

TR10 : « C'est-à-dire qu'on doit mettre en œuvre tout pour réussir le mieux possible, heu... au niveau technique d'élevage, au niveau... à tout point de vue, quoi... au niveau d'un bâtiment, on va expliquer à l'éleveur la ventilation, heu... on va lui expliquer le confort des animaux... on va lui expliquer l'abreuvement, l'alimentation, heu... Puis bon, l'éleveur qui connaît pas - comme le jeune que je vous dis, là - ben je vais, moi, trois fois par semaine chez lui, quoi... donc, je sais pas, j'ai mon portable ici, mais... il m'a appelé peut-être... ces dernières trois semaines, il m'a appelé peut-être 20 fois, quoi... et il n'y a que 21 jours... parce que pour un oui, pour un non, heu... quand il y a quelque chose qui le tracasse, ben il m'appelle »

3) Optimiser la relation triangulaire (Coopérative, technico-commercial, agriculteurs) - ou trouver le « Juste » dans les relations

Dans cette partie, les technico-commerciaux provenant de Terrena mettent en avant l'idée que leur conseil est une forme de dilemme du fait de leur position en tant qu'agent de la coopérative au service de l'agriculteur. Il faut qu'ils trouvent un compromis entre les intérêts de l'agriculteur et les intérêts commerciaux de la coopérative pour que tout le monde, dont eux-mêmes, s'y retrouvent. Ainsi, on qualifiera ce positionnement comme la recherche du « juste » dans le conseil qu'ils apportent, c'est-à-dire qu'ils doivent produire un conseil adapté aux objectifs de tous les acteurs impliqués dans l'activité : la coopérative, le technico-commercial et l'agriculteur (Cerf et al., 2013).

T7 : « C'est aider à trouver des solutions qui répondent à l'attente de l'agriculteur, qui répondent à ce qu'entreprise souhaite et qui respectent tout ce qui est environnemental, c'est un mixe de tout ça. »

T8 : « Ce serait amené à un renseignement par rapport à tout un environnement, je dirais, par rapport à la typologie de l'adhérent, par rapport à l'exploitation, par rapport à ses attentes, par rapport à ce que la coopérative veut proposer aussi. C'est tout un ensemble de choses. Mais pour moi, conseiller, c'est prendre en compte tous ces éléments-là. »

T6 : « Conseiller c'est trouver une solution qui est intéressante pour l'entreprise et pour l'éleveur, et que tout le monde soit d'accord dans le système et que ça fonctionne bien. Une solution technico-économique, c'est-à-dire quelque chose qui est rentable.

Question : Pour les trois en fait, pour les trois personnes en jeu ?

Pour les trois, oui, et pour moi aussi. C'est un bénéfice partagé entre le salarié, l'entreprise et l'éleveur.

Question : Une sorte de compromis entre les trois ?

Oui, parce qu'on peut vendre le produit sur lequel on a le plus d'intéressement et le plus de marge, donc ça, ça peut être intéressant pour l'entreprise et le commercial, ça peut l'être moins pour l'éleveur. On peut vendre le produit qui est le plus intéressant pour l'éleveur mais

où l'entreprise fait très peu de marge, et le commercial, il n'a pas grand-chose non plus. Et le jour où il y a un concurrent qui est un peu moins cher, on sort, on dégage du marché, donc c'est dangereux aussi pour le commercial et l'entreprise. Donc il y a un compromis à trouver entre tout ça. Et il y a aussi, dans certains élevages, on va choisir une stratégie, ça va être le positionnement par rapport aux concurrents. Parce qu'on ne va jamais parler de concurrent mais il y a bien des concurrents. »

T3 : « Conseiller, c'est faire que lui y retrouve son compte, que nous on y retrouve notre compte, et qu'on soit capable de travailler en confiance. » « Voilà, il faut qu'on trouve... Il faut qu'on ait une connivence, je n'aime pas trop ce mot-là, mais il faut qu'on ait une relation de confiance pour qu'on avance tous ensemble, que ce soit pour la coop, et que ce soit pour eux aussi, qu'ils y retrouvent leur compte. »

T10 : « Surtout que derrière, ça arrive à la coopérative, c'est normal. On développe un peu notre technicité, on ne va quand même pas la brader par monts et par vaux, si c'est pour la coopérative, oui, si ce n'est pas pour la coopérative, le producteur se débrouille. »

Cela pose la question de l'arbitrage que peut avoir un technico-commercial face aux solutions qui se présentent : maximiser le commerce sans que se rendent compte l'agriculteur ou diminuer les ventes parce que c'est ce qui correspond à cet agriculteur. Cela pose la question également du projet coopératif car dans ces principes, la coopérative est au service des agriculteurs.

Il y a également l'apparition d'un autre acteur : La société. En effet, certains intègrent les attentes sociétales en termes de protection de l'environnement à différents niveaux par le biais des informations et des solutions développées **par la coopérative** :

- Les conseils en fonction de la réglementation en vigueur (emploi des produits phytosanitaires, gestion des effluents et de la fertilisation, gestion sanitaire des élevages),
- La proposition et la sensibilisation à des solutions plus respectueuses de l'environnement.

Cet élément conforte l'idée que les technico-commerciaux de coopérative ont bien un rôle de sensibilisation sur le plan agro-environnemental aussi bien au niveau réglementaire qu'en tant que force de proposition du fait de leur relation étroite et fréquente avec l'agriculteur. Et ceci malgré le fait que certaines obligations (comme les plans de fumure, les plans d'épandage, les analyses de sols) soient suivies par les techniciens du service environnement de la coopérative.

4) Optimiser l'intervention – ou le « Bon » technique dans la production végétale

Dans ce cas, les technico-commerciaux en question montrent une caractéristique de la demande des agriculteurs. Les agriculteurs veulent une précision des conseils d'intervention, car ils tendent à une optimisation économique des intrants sur leur exploitation. Ils optimisent leurs charges à travers les conseils pointus de leur technico-commerciale qui définissent les

doses, l'effet sur les cultures à un moment propice pour l'intervention. Les technico-commerciaux prescrivent une intervention à l'agriculteur.

A1 : « Bien conseiller de bons produits, à la bonne dose, au bon moment, et... pas en mettre des tartines, comme... quand il y a pas lieu... [...] « Ben, prise de conscience, heu... prise économique aussi... parce que dans le Normand, on fait pas des céréales au point d'être, heu... des gros céréaliers, donc c'est... d'abord, majoritairement, polyculture, quoi... donc les trésoreries, tout de suite, sont quand même pas superbes... Donc faut toujours optimiser, ben... S'il y a besoin de mettre 30€, c'est pas la peine d'en mettre 50 non plus, quoi... »

4.3.2 Les dispositifs méthodologiques de l'activité de conseil

4.3.2.1 Différents types d'agriculteurs et d'approche de conseil

Les technico-commerciaux⁸ font apparaître à travers leurs discours différentes manières de typer les agriculteurs en fonction (les éléments suivants sont classés selon la fréquence d'apparition des plus fréquents au moins fréquents):

- 1) Des compétences techniques de l'agriculteur, de son autonomie ou dépendance par rapport au suivi du technico-commercial (11 technico-commerciaux sur 14) :

Ils différencient pour la plupart les agriculteurs par leur degré de dépendance/autonomie par rapport à leur suivi. Certains ont besoins d'un suivi rapproché et au quotidien rendu possible par l'utilisation des portables. Cependant, la caractéristique de dépendance/autonomie n'est pas en relation avec les compétences techniques des agriculteurs. Car on pourrait se dire que plus l'agriculteur est technique plus il est autonome. Mais en fait, il peut exister des agriculteurs très techniques dépendants de leur technico-commercial et de leur appui quotidien pour prendre les décisions.

T1 : « plusieurs types d'éleveurs ; il y a ceux qui ont besoin d'un suivi très rapproché, où on sait qu'on essaie d'y passer, par exemple, une fois par mois, on essaie de passer les voir parce même s'ils ne sont pas vraiment demandeurs de suivi, on sait qu'ils en ont besoin. Et il y a ceux qui demandent de toute façon, au moins une fois tous les mois, il faut qu'on soit passé les voir, sinon ils s'inquiètent, ils se demandent si on est encore vivant. Ou il y a ceux qui ne font appel au groupement que quand vraiment ils ont besoin. Donc pour faire une visite sanitaire, enfin une visite avec le vétérinaire, donc... il y a les deux visites annuelles avec le vétérinaire, donc... dans ce cas-là, c'est intéressant pour moi de passer avec le vétérinaire, pour faire une visite technique et sanitaire en même temps, ou alors, enfin, ils considèrent qu'ils ont un niveau technique suffisant, et s'ils appellent, c'est vraiment qu'ils ont soit un problème, soit une question particulière. Et il y a une autre catégorie, moi, que j'aie, qui sont ceux chez qui je passe une échographie, ou chez qui je passe de toute façon tous les trois semaines, quatre semaines ou cinq semaines, pour faire les échographies, et donc en même temps, ça me permet de voir avec eux, soit des points précis sur une partie de l'élevage, soit de faire une visite globale de l'élevage.

Question : Et pour ceux qui attendent vraiment un suivi, c'est parce qu'ils ont des appréhensions particulières, ou...

⁸ Les chiffres qui apparaissent correspondent à l'analyse de 14 discours sur 27 où apparaissent ces éléments de différenciation. Dans les 13 autres entretiens, la définition d'une typologie d'agriculteur n'est pas présente mais cela ne veut pas dire qu'elle n'existe pas chez ces technico-commerciaux.

Soit ce sont des éleveurs qui peuvent être très techniques mais assez anxieux, qui se posent beaucoup de questions, ou soit c'est des éleveurs qui sont un peu moins techniques et qui ont besoin d'un appui, d'un conseil assez poussé. »

De plus, on a pu identifier que pour les agriculteurs dits « techniques », qu'ils soient autonomes ou dépendants, les technico-commerciaux mettent en place une fonction d'aide à décider. Pour les agriculteurs dits « moins techniques » et dépendant, les technico-commerciaux vont avoir une démarche plus de prescription.

T2 : « Il y en a où il faut prendre la décision pour eux, il y en a où il faut surtout les laisser décider. Ça revient à la même chose, il faut s'adapter à chaque personne »

T5 : « Question : Justement, vous pouvez me parler de... Le suivi est assez différent en fonction agriculteurs que vous avez ?

Ben oui, parce qu'on a des gens qui sont très autonomes, où là, ils nous appellent pour, je dirais, plus de... comment dire... du... Bon, ils demandent un conseil, mais qui est très, qui est assez succinct ; ils arrivent à se débrouiller par eux-mêmes... Et à l'opposé, on a des gens qui, aujourd'hui, fonctionnent quasiment en délégation totale sur l'exploitation, c'est-à-dire, ils nous appellent pour tous les travaux ; ils sont très dépendants de notre conseil, quoi... Donc, la fourchette, elle est assez importante... »

Pour les « moins techniques », ils sont qualifiés de la sorte par le technico-commerciaux car ce n'est pas leur atelier principal. Ils délèguent donc une partie de leur activité aux conseils du technico-commercial (en générale la production végétale quand ils sont en polyculture élevage).

A8 : « J'ai des agriculteurs qui n'ont quasiment pas besoin de conseils parce qu'ils sont assez autonomes, et ils vont chercher les informations eux-mêmes, un peu partout, chambres d'agriculture par exemple, Arvalis. Et puis, j'en ai d'autres qui sont plus des éleveurs, qui font des cultures, mais ce n'est pas leur activité principale, donc du coup ils ont besoin de mes conseils parce qu'ils ne connaissent pas du tout la partie. »

TR4 : « c'est une zone de polyculture-élevage et que donc, ici, on est sur une zone beaucoup d'éleveurs... Heu, porchers, volailles, lait... Et donc ils font de la production légumière... Bon chacun a ses intérêts hein... financiers, rotations, heu donc, voilà... Ils ont beaucoup de choses à gérer, donc nous quand on passe, c'est pour leur donner le conseil et eux ils appliquent, point-barre... »

Il est intéressant de voir également que certains technico-commerciaux valorisent d'autant plus un agriculteur qu'il est « technique ».

T10 : « Et bien où je sais que je vais perdre mon temps si je vais chez eux, que de toute façon ça ne leur apportera rien que je passe.

D'accord. Parce que ?

Parce qu'ils ne sont pas techniques, parce que vous aurez beau être le meilleur du monde que ça ne changera rien aux opérations.

Question : D'accord.

Mais bon, c'est des producteurs que l'on a quand même dans notre portefeuille, il faut quand même qu'on, donc je fais le minimum parce que je les respecte, mais je sais que ça n'apportera pas grand-chose.

Question : D'accord. « Ça n'apportera pas grand-chose » pour eux et pour la coopérative ?

Et pour eux et pour nous, parce que finalement, soit c'est des gars qui sont hyper volages, qui risquent de vendre à droite à gauche à tout instant ou alors ils ne sont pas techniques du tout.

Ils soignent ça par-dessus la jambe. On a beau leur apporter le meilleur conseil du monde, ils ne le feront pas, donc ne gaspillons pas de temps pour ces gens-là, donnons-le plutôt aux gens qui ont envie d'avancer. »

A1 : « Question : Comment qualifierais-tu tes relations avec eux ?

-Heu, avec ceux qui travaillent bien : plutôt bonnes... Avec les «nanards», heu...

Question :... «nanards», ça veut dire quoi ?

-... (petit rire)... les gars que tu traines, quoi.. qu'ont toujours une excuse... qu'on pas fini de semer le maïs alors que les autres qu'en ont trois fois la surface, c'est fait depuis un mois, heu... Après, ouais, ceux-là, ils me gavent, quoi... Et je pense qu'au bout d'un moment, heu...

-Question :... ils le sentent ?

-Ben, tu... Tu peux pas les faire avancer, quoi... Un gars qui a 50 aujourd'hui, qui a pas fini de semer ses 20 ha de maïs, heu... je veux dire... faut qui se remette en question... mais c'est des gens, ça fait 20 ans que c'est comme ça, hein... Ils évolueront pas... Donc, c'est plutôt, heu... plutôt plus chiant de bosser avec eux que... qu'avec des gens qui sont fonceurs, innov..., enfin qui vont de l'avant, qui... ce que tu conseilles hier soir, heu... Ben hier, j'ai été voir un gars pour le désherbage maïs, heu... hier après-midi... hier soir il a traité... ce matin il pleut, donc ça va marcher... voilà, mais il s'est donné la peine de le faire... Et puis, t'en a d'autres, ça fait 15 jours que t'ai passé, ils ont pas trouvé le temps, ou le créneau, »

Étant techniciens avant tout, les technico-commerciaux valorisent davantage les agriculteurs « techniques » ce qui pourrait causer une sélection des agriculteurs par les compétences techniques. Les technico-commerciaux trouvent en ces agriculteurs « techniques » un miroir de leur technicité, une manière de parler, un vocabulaire commun et un moyen de mettre en valeur leurs compétences techniques.

2) Du statut de l'agriculteur dans la coopérative (6 technico-commerciaux sur 14):

Ils existent dans les coopératives deux types d'agriculteurs :

- Les clients : Ils possèdent seulement des comptes clients à la coopérative. Ils n'adhèrent pas à la coopérative et non pas de droit de vote. Ce sont bien souvent des agriculteurs qui proviennent de campagnes de prospection. Le compte client est souvent la voie employée en premier lieu pour les agriculteurs pour juger de la qualité du service et de leur possible investissement dans la coopérative en tant qu'adhérent.
- Les adhérents : Ils adhèrent à la coopérative en investissant des parts chez elle. La coopérative leur appartient et ils peuvent voter les décisions stratégiques prises par la coopérative en assemblée générale.

Ainsi pour les technico-commerciaux, la relation créée n'est pas la même car ils ont plus de devoir envers l'adhérent que le client.

T2 : « Ici on est une coopérative, c'est-à-dire qu'il y a des gens qui sont coopérateurs, ils sont avec Terrena, donc il faut que ça passe. C'est pour ça que l'on n'a pas le droit d'être aussi cru que ce que l'on pourrait être dans un négoce où à la limite, moi des fois « celui-là je le perds

ce client, moi personnellement je m'en fous complètement ». Mais d'un point de vue de la coop' je ne peux pas me le permettre, donc je suis obligé d'être un peu plus souple, de rentrer dans les cases, de lui faire plaisir. Ça, c'est le côté négatif, je n'aime pas ça. »

T4 : « Ça peut être clients, on préfère qu'ils adhèrent, quand même, par rapport à la structure coopérative, c'est quand même mieux. Après, ça peut se faire en plusieurs étapes, ils peuvent d'abord "essayer", en étant clients, et si ça leur convient, adhérer par la suite. Mais bon, si l'on peut tout faire d'un coup, c'est mieux. »

De plus, les technico-commerciaux différencient chez les adhérents et les clients des attitudes et des objectifs par rapport à la coopérative. Certains sont fidèles et ne cherchent pas seulement l'argument prix dans la relation, certains sont qualifiés de « volage » ou opportunistes en matière économique. C'est-à-dire qu'ils vont aller au plus offrant.

T5 : « On travaille dans un climat de confiance - on travaille beaucoup sans « triche »...

Question : Sans... sans... ?

-Sans tarif.

Question : C'est-À-Dire ?

-Ben, c'est-à-dire, que c'est très fréquent, quand on vend quelque chose, qu'on ait pas le tarif... ou les gens ne nous demandent pas le tarif... Donc, c'est là où on voit que le climat de confiance qui ait instauré entre l'agriculteur et nous, et ben, ils assez important, parce que...

Question : peu importe le prix, par exemple, heu...

-Voilà. A la limite, ils sont conscients que... ben ils sont conscients qu'on peut être plus cher que la concurrence mais on leur apporte ce qu'on peut leur apporter - on a de la proximité par rapport à nos magasins, à nos silos, heu... une expertise technique, qui normalement est plutôt bonne, heu... des services qu'ils ne trouveraient pas forcément ailleurs, donc, heu... le prix, dans certains cas, c'est secondaire, quoi... »

T9 : « puis il y en a qui veulent que du prix, donc tu ne passes pas beaucoup de temps à galérer à leur réexpliquer des choses. »

TR5 : « Parce que dans l'entreprise, on n'est quand même pas des vendeurs de produits exclusifs, sauf dans certains cas où effectivement, on fait une démarche de prospection ou de commercial, où il y a juste une proposition de tarifs qui est faite, agrémentée des fois d'un conseil. Mais en général, ces agriculteurs-là pensent savoir ce qu'ils ont à faire, donc il n'y a que le tarif qui les intéresse »

3) De l'intérêt pour la nouveauté et les innovations (5 technico-commerciaux sur 14) :

Les technico-commerciaux arrivent à identifier des agriculteurs qui présentent un attrait pour la nouveauté, le changement et l'innovation.

T3 : « Question : 136 € par an, pour eux, ça ne représente pas un investissement ?

Je ne sais pas. Ils ont chacun...

Question : Ils vous disent...

Non...

Question : Quand vous leur annoncez un peu le forfait ?

-Chez certains ça fait toujours trop, chez d'autres, c'est correct, et chez d'autres, c'est peanuts. Ça dépend après la sensibilité du gars à avoir ce genre d'outils là à disposition.

Question : Ça dépend des profils des agriculteurs. Il y en a qui sont plus friands de tout ce qui est nouvelle...

Là, j'ai un gars qui a acheté un semoir à engrais juste pour faire une modulation d'azote sur un passage en céréales. Donc ça veut dire qu'il a investi 80 000 € dans du matériel pour venir moduler sa dose d'azote. Et si je lui disais demain : « il faudrait réinvestir 100 000, 120 000 », il me dirait « oui, oui », parce qu'ils sont dans cet état d'esprit, et qu'ils veulent avancer dans ce cas-là. Et d'autres, je leur dis : « c'est 136 € », et ils vont me dire : « arrête, c'est trop cher ».

4) L'importance de l'activité de l'agriculteur dans la coopérative (2 technico-commerciaux sur 14):

Les technico-commerciaux vont mesurer le temps de leur suivi en fonction de l'importance économique (en chiffre d'affaires) de la production de l'agriculteur pour la coopérative.

A7 : « Et puis après c'est un compromis à essayer de trouver. Donc autant on va aller plus de nous-mêmes vers des exploitations plus importantes, et puis au niveau des exploitations moins importantes c'est plutôt l'adhérent. On va le suivre régulièrement, mais c'est plutôt lui qui va faire appel à nous »

T2 : « Après ce qu'il faut dans notre métier, nous, c'est être capable de passer moins de temps chez les gens qui commandent moins, puisque notre service est facturé dans le prix d'un aliment, donc quelqu'un qui commande moins d'aliments, il faut que l'on arrive nous à se discipliner pour y passer moins de temps. »

4.3.2.2 Les dimensions prises en compte dans le conseil

On a identifié sept facteurs pris en compte par les technico-commerciaux avant de formuler un conseil :

- La stratégie commerciale et les objectifs commerciaux de la coopérative,
- Les stocks de produits qui restent dans les dépôts de la coopérative qui doivent être utilisés par rapport à des objectifs que leurs supérieurs leur donnent,
- Le profil de l'agriculteur et sa technicité,
- Les caractéristiques de son exploitation (outils à disposition, bâtiment d'élevage, sols...),
- Les attentes des agriculteurs à découvrir à travers leurs échanges,
- Les contraintes réglementaires (plan de fumure, plan d'épandage, l'interdiction de certains mélange de produits phytosanitaires, les obligations sanitaires dans les élevages)
- Ce qui peut être observé par le technico-commercial et l'agriculteur dans l'exploitation (dans l'atelier d'élevage, observations en tours de plaine)

Conclusion sur le conseil

Nous avons pu identifier que les technico-commerciaux développent une capacité d'adaptation en fonction de différents points :

-Une capacité d'adaptation **en fonction de l'agriculteur**. En effet, les technico-commerciaux arrivent à se positionner en fonction des compétences techniques (dépendant ou autonome du technico-commercial), du statut (adhérent ou client), des attentes de l'agriculteur ;

-Une capacité d'adaptation au niveau du **positionnement que le technico-commercial a par rapport à l'agriculteur** ;

-Une capacité d'adaptation **en fonction des ressources de l'exploitation** (machines à disposition, situation économique de l'exploitation, bâtiment, potentiel des terres).

Ils acquièrent ces capacités avec l'expérience de terrain en face à face à l'agriculteur et grâce aux échanges entre pairs.

4.4 L'AEI pour les technico-commerciaux de Terrena

Cette partie correspond à l'analyse des dix entretiens effectués à la coopérative Terrena. Nous avons circonscrite la rédaction des résultats sur le thème AEI à la coopérative Terrena car les données recueillies sont les plus étoffées. Ceci s'explique notamment par le fait que l'engagement de Terrena est antérieur à celui des autres coopératives.

Nous avons fait le choix de faire une analyse par coopérative car il est important pour elle d'avoir des résultats qui concerne leur coopérative ; et ceci pour permettre une démarche opérationnelle des résultats. Il était aussi important de gommer la variabilité des perceptions qui peut être due au fait que les coopératives ne sont pas au même stade de développement du projet AEI.

Ainsi, on développera dans cette dernière partie les résultats en ce qui concerne les positions des technico-commerciaux de Terrena par rapport à l'AEI et la définition qu'ils leur donnent.

4.4.1 Qu'est-ce qu'ont pensé les technico-commerciaux lorsqu'ils ont pour la première fois entendu parler de l'AEI ?

On distingue trois réactions des technico-commerciaux lorsqu'ils ont entendu pour la première fois le sigle Agriculture Ecologiquement Intensif :

- 1) Quatre technico-commerciaux sur 10 (T5, T3, T8, T2) sont restés dubitatifs car ils ont trouvé la terminologie contradictoire ou la démarche comme un simple coup politique:

T5 : « ben on vous dit : «on va partir sur l'Agriculture Ecologiquement Intensive», heu... Au départ, heu... quand on te dit : «écologiquement intensif», tu te dis : «Attends, heu... c'est un peu, heu... c'est contradictoire !».

T3 : « Ça commence à remonter. Je ne sais pas. Je pense que c'était à une grande messe qu'on l'a entendue pour la première fois, soit un lancement de campagne ou soit une assemblée. Après, on a l'impression que les deux ne vont pas ensemble à la première écoute »

T8 : « Question : On va passer à l'AEI. On en a un peu parlé déjà. Est-ce que vous vous souvenez de la manière dont vous avez réagi la première fois que vous avez entendu parler d'agriculture écologiquement intensive. Ça remonte à 4, 5 ans.

-Oui. Je me souviens pas de la toute première fois, mais... Au début, ça m'a paru un peu un feu de paille.

Question : Un feu de paille, c'est-à-dire ?

-Je me suis dit : c'est un truc qui va durer 2, 3 ans, et puis... Je n'avais pas compris le fond, les premières fois. »

- 2) Trois technico-commerciaux sur 10 (T4, T1, T2) ont trouvé que c'était une orientation plutôt positive car elle était innovante :

T4 : « C'était innovant, c'était trouver une solution intéressante, par rapport au bio, parce que tout le monde ne sera pas bio, et puis le bio, ça implique d'autres choses. Ça permettait de continuer à produire, en tenant compte de ce qu'on laisse aux générations futures. Oui, moi,

J'avais trouvé ça vraiment bien, et puis, le fait que ce soit porté par toute une coopérative, j'avais trouvé ça puissant. »

L'idée est bonne mais peut-être un peu trop technocratique au niveau de la terminologie.

T2 : « Voilà. On a foncé là-dedans comme des, enfin notre Directeur général a foncé là-dedans, il a sans doute bien fait. Mais c'est comme tout, enfin moi j'ai l'impression, l'AEI, je trouve ça bête, mais quand on dit « agriculture écologiquement intensive », je peux me tromper, mais ça fait vraiment tellement pompeux et machin. Moi personnellement je ne le vois pas comme quelque chose de positif. L'idée est bonne, enfin je ne sais pas comment dire. »

- 3) Deux technico-commerciaux (T7, T4) sur 10 l'ont comparée par rapport au bio en la voyant comme un compromis entre l'Agriculture Biologique (AB) et l'agriculture dite conventionnel ou comme une crainte de tout convertir en AB :

T4 : « C'était trouver une solution intéressante, par rapport au bio, parce que tout le monde ne sera pas bio, et puis le bio, ça implique d'autres choses. Ça permettait de continuer à produire, en tenant compte de ce qu'on laisse aux générations futures »

T7 : « Je ne me souviens plus très bien, mais sans doute une approche peut être un peu négative ou une vision un peu négative de cette solution en disant « voilà on va arrêter de produire et on va aller sur que du bio ou de l'écolo au départ » c'est peut-être ma première réaction ».

4.4.2 Quelles positions ont-ils face au développement de l'AEI dans leur coopérative ?

On peut différencier deux types de positionnements par rapport à l'AEI. La première selon la traduction du développement de l'AEI dans leur métier et la seconde selon les positions des technico-commerciaux vis-à-vis du développement de l'AEI dans la coopérative.

4.4.2.1 Par rapport à leur métier

- 1) La labellisation

Chez Terrena, tous les technico-commerciaux sauf un (T10), utilise au quotidien des solutions dite AEI ou Nouvelle Agriculture. Ils mettent en avant d'ailleurs que ces solutions sont beaucoup moins sécurisées pour l'agriculteur et sécurisantes pour l'exercice de leur métier en raison du peu de recul qu'ils ont sur ces nouvelles pratiques.

- 2) Ce n'est pas une révolution (T1, T8, T6)

Ces technico-commerciaux ne voient pas en l'AEI un changement radical de leurs activités. Ils vont toujours continuer la vente de produits. Ces produits et méthodes auront tout simplement un impact moins négatif sur les ressources naturelles.

T1 : « Je pense qu'avec certaines solutions AEI, ça nous permet de produire mieux et en plus grosses quantités sans avoir, on va dire, révolutionné le monde non plus. C'est des fois des petits aménagements qui permettent quand c'est très bien utilisé, bien fait, bien cadré, de gagner... et tout le monde y gagne, quoi. »

T8 : « Oui. Oui, ça va sûrement changer... Enfin... Au lieu de vendre des produits phyto, on vendra d'autres techniques. Ça ne va pas changer le cœur du métier. Je ne pense pas. On va vendre des choses nouvelles, mais c'est tout. Des concepts, un peu »

3) L'AEI : un vecteur de revalorisation de leur métier, de leur rôle au sein de la coopérative et un moyen de défense de l'image de vendeur (T1, T8, T3, T7)

Le retour à des bases agronomiques comme la fertilité des sols, la lutte biologique, ou bien encore la diminution de l'usage de traitements antibiotiques systématiques dans l'élevage, permettraient selon ces quatre technico-commerciaux de revaloriser leur métier pour eux-mêmes mais aussi au regard de l'opinion familiale ou de la société. Cette revalorisation passe par le fait de ne plus recourir à des solutions « toutes prêtes », systématiques, et donc d'avoir des schémas d'intervention basés sur l'analyse multifactorielle des systèmes de production et ceci au niveau de chaque exploitation.

T1 : « C'est vrai que quand j'ai eu la chance de tester des produits qu'ont très bien fonctionné avec certains éleveurs au début - bon après, malheureusement, on s'aperçoit que ça marche pas chez tous les éleveurs - mais quand on peut arriver à faire passer un produit qui évite de mettre un voire deux antibiotiques, on y trouve quand même une satisfaction personnelle assez forte. Mais l'éleveur est content, et nous, on se dit qu'on a quand même réussi à faire quelque chose. »

T1 : « Faut pas hésiter, faut y aller, faut... faut accompagner les agriculteurs dans la démarche... enfin... pour qu'ils y aillent... pour qu'il y en ait un maximum qui y aillent, et c'est vrai que c'est à ce moment-là qu'on arrivera à avoir une reconnaissance de notre métier, aussi »

T8 : « Et vous ne rencontrez pas de difficultés à être force de proposition de l'AEI ?

-Non, au contraire.

Question : C'est une position plutôt...

-Bien au contraire. J'en ai marre de vendre des phytos, moi. Je le vis mal. Enfin, je commence à le vivre mal.

Question : Parce que ?

-Parce que, toujours... Vendre des phytos, aujourd'hui j'ai 3 enfants, « hé papa, la planète, il faut protéger la planète. C'est quoi ton métier ? Oui, je vends des phytos moi ». Au bout d'un moment, ça questionne. Donc moi ça me va bien l'AEI.

Question : Au niveau de l'image de votre métier ?

-Oui, au niveau de l'image puis même concrètement. Concrètement, quand on vend des plantes compagnes, quand on peut effacer, enfin effacer, ne pas positionner un traitement phyto, ou en mettre un de moins... voilà.

Question : Donc oui, vous avez l'AEI pas comme une simple stratégie de la coopérative, c'est parce que ça vous va bien.

-Après, c'est très personnel, mais oui. Je ne le prends pas que pour ça. »

T3 : « J'avais beaucoup aimé expliquer Farmstar [outil d'aide à la décision] à ma mère, elle est venue... C'est une comptable, donc... Elle vient chercher mon bout'chou, et j'étais en train de regarder mes documents Farmstar, elle me dit : « tu fais du coloriage ». Et je lui ai expliqué, et elle me fait : « ah bon ? Mais ça se fait ? Mais c'est énorme, mais par satellite ? » Et là, c'est franchement sympa parce que tu te dis que ton boulot est pas bête et méchant. Il a pris de la valeur »

Certains se voient comme bien placés pour être force de proposition pour développer les nouvelles techniques auprès des agriculteurs.

T3 : « Question : Est-ce que vous avez des demandes des agriculteurs en ce qui concerne l'AEI ? Ou c'est plutôt... ?

- Je dirais 10 % d'agriculteurs qui sont demandeurs, et le reste, on est plutôt à 90 % forts de proposition. C'est-à-dire que si on prend le grand bol AEI, il y en a 10 qui vont dire : « on a envie de piocher dedans », et à 90 % c'est nous qui devons communiquer.»

T8 : « Et du coup, ils sont plus réceptifs à ce que vous leur dites ? Ils sont curieux aussi ? Est-ce qu'ils vous posent des questions ?

Oui, curieux, oui. C'est plus nous qui sommes force de proposition, mais oui. Après, ils voient des choses dans les revues, alors : « qu'est-ce que tu en penses ? Qu'est-ce que vous faites à Terrena ? »

Deux technico-commerciaux évoquent la recentralisation des savoirs et des savoir-faire dans leur métier.

T7 : « Comme toutes nouvelles techniques et nouvelles solutions il faut un petit temps d'adaptation. On a parlé surtout des agriculteurs ou des essais qui démarrent progressivement pour là-dessus, nous a notre niveau aussi, on a besoin d'un temps d'adaptation, on a besoin de comprendre un peu comment ça fonctionne. Il faut un peu de temps, mais je pense que c'est à nous de nous faire notre propre expérience plutôt que d'attendre que des solutions qui vont venir du service agro ou d'autre part. On a besoin quand même d'un minimum d'informations, mais c'est à nous de les digérer et puis de les interpréter parce qu'il y a tellement de choses qui rentrent en compte, si je reprends l'exemple des plantes de compagnie, pour moi l'année dernière ça a très bien fonctionné partout, je pensais que cela être la même chose cette année et il y a quelques endroits où ça n'a pas bien fonctionné. Cette préparation-là qui a un contexte que ça a mal fonctionné c'est plus en le vivant soi-même qu'on l'intègre que quand ça descend d'en haut. »

T10 : « Et puis aussi que la coopérative peut-être nous demande ce que l'on en pense, mais plus directement que ce que l'on est en train de faire là. « Voilà, on voudrait faire la démarche AEI pour telle ou telle chose, qu'est-ce que vous en pensez ? ».

On ne peut pas faire de typologie de ces positions. Il n'y a pas de relation entre la définition de l'AEI, leurs manières de voir la question environnementale, leurs âges, leurs parcours, leurs niveaux de formation et leurs opinions sur l'AEI.

4.4.2.2 Par rapport à la coopérative

1) Une attente positive par rapport au développement de l'AEI

Une bonne partie (6 technico-commerciaux sur 10) est en attente de nouveautés, du développement d'autres innovations.

T8 : « Plus importante.

Oui. Et là, on ne la prend pas. Moi je voudrais avoir plus d'innovation, plus de techniques, plus de...

Question : Et plus voir en concret...

Oui, oui, plus de choses concrètes. J'ai l'impression qu'on est en train de ressasser... C'est toujours un peu la même... Enfin, à Terrena.

Il y a donc une réelle attente en matière de proposition d'innovation par la coopérative.

2) Des craintes par rapport au développement de l'AEI (3 technico-commerciaux sur 10)

Trois technico-commerciaux sur 10 mettent en avant des bémols au sujet du développement de l'AEI.

Un technico-commercial est dubitatif sur l'avenir de la stratégie de la coopérative et sur les arguments avancés au niveau des consommateurs. Est-ce que la marque Nouvelle Agriculture pourra réellement faire la différence étant donné que l'AEI n'a pas d'aura médiatique, ni de certification ? Comment va-t-on pouvoir créer une marque forte reconnue pour valoriser les productions Nouvelle Agriculture ?

Deux technico-commerciaux émettent l'idée d'un besoin de concret et d'éclaircissement de la direction prise par la coopérative et de comment concrètement sur le terrain ils peuvent valoriser cette AEI et communiquer sur cette démarche.

T10 : « Question : C'est juste que vous ne savez pas en quoi ça va consister dans votre métier pour l'instant ?

-Et bien ce que ça va consister dans mon métier ? Disons que l'on prend les informations quand elles viennent, donc quand on a des choses qui sont présentées par le comité de pilotage, voilà, celles-là on les intègre. Mais en amont, c'est vrai que c'est un peu confus et un peu loin.

Question : Justement, lors de ces présentations, qu'est-ce qu'ils vous ont présenté ?

-Au sujet de l'AEI, quand je suis arrivé, on m'a présenté succinctement l'AEI, ce que ça allait être, mais voilà, rentrer dans les détails, je ne saurais pas vous dire. »

Ce dernier technico-commercial (T10) est arrivé après la mise en route de la stratégie de l'AEI dans la coopérative. Cela pose donc la question de comment intégrer dans cette démarche les nouveaux arrivants, les nouveaux salariés ?

3) L'AEI comme une image de marque (3 technico-commerciaux sur 10)

Trois technico-commerciaux reconnaissent que l'AEI est une image de marque à présent et quelle représente un avantage concurrentiel par rapport aux autres organismes agricoles de conseils.

T6 : « Donc ça a aussi un impact sur l'image de la coopérative auprès du grand public, auprès de la profession ou auprès de nos concurrents aussi. On occupe une place médiatique, et donc c'est une place qui est logique en termes d'environnement et c'est une place qui est... Si on est les premiers à le faire, la première place »

T1 : « On avait trouvé que c'était une bonne idée d'aller là-dedans ; de toute façon, il faut toujours être mieux dans les premiers que dans les derniers, donc c'est vrai qu'on s'était dit : ben oui, c'est une bonne... Ben ça fait partie de... Ca a toujours fait partie de la vision de l'entreprise... On était, je dirais, fier que ce soit Terrena qui lance ça... »

T10 : « Ok. Cependant, pensez-vous que l'orientation AEI prise par votre coopérative soit bonne pour vos éleveurs ?

-Oui, je pense. Je pense que l'orientation se fait surtout pour que la coopérative perdure, mais aussi pour que les producteurs s'y retrouvent. »

Conclusion sur le développement de l'AEI

Nous avons vu que les technico-commerciaux interrogés sont tout à fait partants mais mettent l'accent sur la nécessité d'accompagnement de la démarche ; car comme toutes les

solutions innovantes non systématiques, elles requièrent un apprentissage et une adaptation. Ils doivent pouvoir prendre du recul et se faire leur propre expérience. Cependant, on se posera la question de comment faciliter l'acquisition de cette expérience dans les meilleures conditions, car à côté de ces nouvelles pratiques, ils proposent toujours les autres solutions conventionnelles. Nous réfléchirons notamment par la suite à des méthodes d'appui possibles et à mettre en place au sein de la coopérative. Nous avons fait une synthèse des résultats de la partie sur le développement de l'AEI sous forme de diagramme SWOT dans la partie ci-dessous.

5 Synthèse et discussion des résultats

5.1 Synthèse des résultats

Le métier de technico-commercial est un métier où cohabite différents éléments.

5.1.1 Un panel d'activités et des compromis à faire

Les technico-commerciaux ont deux activités principales liées et simultanées que sont la vente et le suivi de l'ajustement de la solution proposée et vendue. Le suivi est pour eux le temps de conseil qu'ils apportent aux agriculteurs pour mettre en œuvre la solution dans les conditions optimales afin qu'elle soit efficace. Ces deux activités qui sont le socle de leur métier sont conditionnées par la satisfaction de l'agriculteur pour pérenniser une activité de vente de produits qui est renouvelable chaque année. Elle est aussi conditionnée par le fait que tous les acteurs en jeu dans cette relation doivent trouver leur compte ; en somme que la coopérative, l'agriculteur et le technico-commercial puissent s'y retrouver en terme d'objectifs et d'attentes. Ceci met en exergue deux dynamiques auxquelles est confronté le technico-commercial du fait de sa position d'interface entre la coopérative et l'agriculteur: d'une part l'enjeu de la pérennité de la coopérative face à la pérennité de l'exploitation agricole et d'autre part, la stratégie commerciale de la coopérative face à l'attente de résultats économiques des agriculteurs. Il faut donc que les technico-commerciaux arrivent à trouver un compromis dans leurs activités. Une recherche de compromis qui peut être source d'un certain état d'inconfort psychologique (présent chez 12 technico-commerciaux sur 27) ou bien encore correspondre à un challenge à relever selon les conceptions du métier des technico-commerciaux.

A côté de ces deux activités principales, ils développent différentes activités annexes qui leur prennent 20% de leur temps : la prospection, les formations commerciales et techniques, les démarches administratives, les réunions d'équipe, l'organisation de visite d'équipe à destination de leurs adhérents. Ces activités tendent à prendre plus de temps notamment avec les démarches de traçabilité du conseil au niveau de la production végétale pour le moment. Ils vont devoir enregistrer tous les conseils expliqués aux agriculteurs dans un logiciel de traçabilité mis en place par les coopératives Triskalia et Terrena.

5.1.2 Différentes fonctions de conseil

Les technico-commerciaux mettent en avant différentes fonction de conseil dans leur métier selon le type d'agriculteur et de leur demande en ce qui concerne le suivi. Les technico-commerciaux peuvent exercer **un appui psychologique** envers les agriculteurs pour les soutenir dans leurs démarches de développement de leur exploitation. Face aux doutes et à l'incertitude économique, ils sont présents pour les rassurer au quotidien souvent par voie

téléphonique. La voie téléphonique a rendu certains agriculteurs dépendants des conseils de leurs technico-commerciaux car ils peuvent obtenir une réponse rapide voire instantanée par téléphone. Cette accompagnement psychologique est destiné aussi bien aux agriculteurs dits « techniques » par les technico-commerciaux que « moins techniques ». Les technico-commerciaux en effet distinguent plusieurs profils techniques au niveau des agriculteurs qu'ils suivent. Ils évaluent ainsi les compétences techniques des agriculteurs en matière de gestion de l'exploitation.

De plus, ils peuvent dans certains cas **prescrire**, c'est-à-dire « *suggérer ou imposer des règles de production* » (Lamy et al., 2012). Les technico-commerciaux suggèrent ainsi des interventions dans le cadre de cahiers des charges de qualité (AOC, Label Rouge...) ou à la demande de certains agriculteurs qui délèguent une partie de leur production à l'appréciation du technico-commercial. L'agriculteur va par exemple déléguer la partie culture de son exploitation lorsque son atelier principal est l'élevage et *vice versa*. Cet élément montre l'existence d'une division sociale du travail au sein de l'agriculture ; les agriculteurs sont de plus en plus spécialisés et parfois externalisent l'analyse intellectuelle d'une partie de leur exploitation à des intervenants extérieurs comme leur technico-commercial ou une entreprise privée de travaux agricoles.

Les technico-commerciaux exercent également une fonction **d'aide à décider**. Ils informent l'agriculteur et proposent des solutions à la demande de l'agriculteur. Ces solutions peuvent être un apport de connaissances pour permettre à l'agriculteur d'arbitrer son choix ou bien encore une solution technique comme un produit, un outil d'aide à la décision, une machine. Les technico-commerciaux soulignent le fait que les agriculteurs vont de plus en plus chercher l'information auprès d'autres organismes de conseil que la coopérative pour avoir des points de vue différents sur une même question. Les agriculteurs font ainsi par la suite une synthèse des informations recueillies et un choix d'orientation. Les technico-commerciaux réservent en générale ce type de démarche à des agriculteurs qu'ils évaluent comme étant « techniques » et qui gèrent de manière plus autonome leur exploitation.

La relation individuelle en face à face avec l'agriculteur caractérise les trois fonctions évoquées précédemment que sont l'appui psychologique, la prescription et l'aide à décider.

Enfin, une poignée de technico-commerciaux ont une démarche **d'aide à la réflexion**. On entend par aide à la réflexion : « *une intervention centrée sur la formulation des problèmes d'un ou de plusieurs agriculteurs, sans que l'agent [le technico-commercial] les formules lui-même ou induise une solution extérieure [...] L'activité ici est centrée sur l'écoute des préoccupations des agriculteurs, la formulation des problèmes et d'aide à la recherche de solution* » (Lamy et al., 2012). Ils animent des groupes de réflexion entre agriculteurs sur des sujets d'ordre technique par rapport à leurs productions (animateur de CETA, animateur de

groupe LactoPlan) ou politique par rapport à la gouvernance de la coopérative (animateur de bassin de vie). Ce sont des groupes d'agriculteurs définis dont la concertation et la réflexion se fait sur une année et plus. L'activité s'inscrit donc dans la durée et dans une perspective de travail de développement. Avec l'arrivée des innovations relevant de l'AEI, on suppose que cette fonction va gagner du terrain chez les technico-commerciaux car il n'y a pas de solutions systématiques et « toutes prêtes » (à l'inverse d'un passage de désherbant chimique) lorsque que l'on met en place des innovations. De plus, les technico-commerciaux n'ont pas de recul sur ces pratiques et vont devoir les adapter à chaque exploitation et à chaque agriculteur en exerçant des capacités d'écoute, de formulation de problème et d'analyse multifactorielle. Cette démarche est également plus risquée aussi bien pour le technico-commercial que l'agriculteur dans un premier temps. Puis ensuite, lorsque l'innovation est dominée c'est-à-dire que les technico-commerciaux et les agriculteurs maîtriseront les facteurs qui influencent la production, elle servira de preuve à des agriculteurs plus sceptiques ou en attente d'observations des résultats de ces nouvelles pratiques. Là se trouve l'enjeu du développement de l'AEI : le partage de l'expérience et la réflexion collective, entre les technico-commerciaux et les agriculteurs mais aussi entre les agriculteurs, pour recentrer le développement des solutions au niveau des savoir-faire des agriculteurs. Cette idée sera développée par la suite dans les propositions de développement de l'AEI.

5.1.3 Des changements organisationnels en lien avec le développement de l'AEI

Les technico-commerciaux de chez Terrena vont devoir faire face à des changements organisationnels dû au développement du projet AEI qui reste à définir pour les technico-commerciaux. Des technico-commerciaux qui sont en majorité dans une dynamique d'attente positive (6/10) : ils veulent que le projet AEI avance. Une majorité (5/10) exprime également une nécessité de concret et d'éclaircissement de leur rôle dans le développement de l'AEI sur le terrain. Aussi, au vu des résultats obtenus durant l'enquête nous pouvons souligner des forces et faiblesses du projet AEI chez Terrena mais également des menaces et opportunités à son développement (Cf. infra Figure 11).

i. Les forces

-L'image de marque de l'AEI. Les technico-commerciaux font le constat que sur le terrain la démarche AEI peut être un avantage concurrentiel et un support de dialogue avec les agriculteurs. En effet, l'AEI et la démarche Nouvelle Agriculture questionnent et ont eu des retentissements importants au niveau de la presse agricole régionale. Cette image de marque est avant tout portée par les technico-commerciaux qui représentent la coopérative auprès des agriculteurs. Elle peut être ainsi mobilisatrice pour les technico-commerciaux ;

car plus les retours extérieurs à la coopérative à propos de la démarche sont positifs plus les technico-commerciaux seront fiers de développer le projet AEI au sein de la coopérative.

-La présence de liens forts avec les supports techniques et entre pairs de la coopérative. Les dynamiques d'échanges à l'intérieur de la coopérative sont intenses. Il faut se poser la question de comment est-il possible de valoriser les échanges entre les supports techniques, développeurs des solutions, et les technico-commerciaux. Voire même penser à une démarche de co-production d'innovations, de processus, de valorisation des expériences, entre les services supports et certains technico-commerciaux.

-La position des technico-commerciaux par rapport au projet AEI de Terrena. Les technico-commerciaux sont en majorité (6/10) partants pour développer davantage l'AEI et en attente de nouvelles solutions.

ii. Les faiblesses

-Les solutions apportées moins sécurisées pour les agriculteurs et moins sécurisantes pour les technico-commerciaux. Les technico-commerciaux ont bien mis en avant que certaines solutions proposées pour l'instant dans le cadre de la Nouvelle Agriculture sont moins sécurisantes pour l'exercice de leur métier. Elles ne sont pas aussi fiables que les traitements chimiques par exemple. Ils manquent de recul et d'expérience pour dominer la solution et avoir une certaine aisance à la conseiller.

-L'aide à la réflexion peu présente chez les technico-commerciaux en raison de l'utilisation des schémas systématiques d'intervention. Il est nécessaire de penser l'accompagnement et la formation à l'aide à la réflexion du côté des agriculteurs comme des technico-commerciaux.

- La planification de la production à court terme (une année) chez les technico-commerciaux. Il ne s'agit pas de transformer leur métier en agent de développement global de l'exploitation mais d'étendre le raisonnement des pratiques sur plusieurs années, car les fondements agronomiques comme en particulier les rotations culturales doivent être planifiées sur plusieurs années. Cet élément rejoint l'idée de la nécessité de formations techniques qui approfondissent le fonctionnement de la fertilisation des sols, de la lutte biologique avec des auxiliaires de culture, de l'importance des haies et couloirs biologiques au niveau du territoire et de la mise en place concrète sur le terrain de ces concepts.

iii. Les opportunités

-La revalorisation du métier de technico-commercial. Le fait de réduire l'activité de conseil qui est assez systématisée c'est-à-dire routinière et sécurisée, peut être source de mobilisation et de motivation pour les technico-commerciaux qui veulent en terminer avec la vente de produits phytosanitaires et sanitaires. Cela peut être un challenge à relever pour

eux en allant vers des processus de réflexion multifactorielle que l'on doit adapter en fonction de chaque exploitation ; même si au final selon eux ils vont toujours vendre des produits ou méthodes. Ce n'est pas une révolution de leur métier.

-La recomposition des rôles des technico-commerciaux dans le processus d'innovation et de développement des productions. L'AEI a pour vocation de recentrer le développement des innovations au niveau des praticiens en particulier les agriculteurs et les techniciens qui conseillent les agriculteurs. Ainsi, le processus d'innovation ne sera plus « Top-Down » c'est-à-dire provenant des organismes de recherche puis vulgariser au niveau des agriculteurs mais bien « Bottom-Up » grâce à l'implication des agriculteurs dans le développement des innovations à partir de leurs savoir-faire et expériences. C'est dans l'accompagnement et la valorisation des expériences de certains agriculteurs à l'intention d'autres agriculteurs que la collaboration entre les agriculteurs et les technico-commerciaux prend tout son sens.

iv. Les menaces

-Le risque de sélection des technico-commerciaux et des agriculteurs par les compétences techniques et le capital social. Cette idée met en relief qu'il est important de penser le dispositif d'innovation car ils pourraient mettre de côté certains individus (agriculteurs et technico-commerciaux) qui n'ont pas les capacités et compétences « techniques » suffisantes. Par exemple il se pourrait que l'on valorise davantage les agriculteurs « techniques » plutôt que les autres. Ou bien encore que l'on favorise des technico-commerciaux qui possèdent un Bac+5 car ils ont acquis des compétences d'analyse et de synthèse systémique ou des savoir-être comme la prise de parole en groupe. Ici un volet « formation » pourrait être intéressant pour accompagner autant les technico-commerciaux que les agriculteurs à mettre en place des nouvelles pratiques.

- Les freins des agriculteurs au développement de nouvelles pratiques. Les freins peuvent être d'ordre économique : l'agriculteur ne peut pas prendre de risque avec une solution non sécurisée pour lui. Certains adhérents (des coopératives de l'étude) interrogés lors d'une étude précédente (Belgrand et al, 2012) mettent en avant également que l'adoption de certaines pratiques est conditionnée par la qualité du suivi et des compétences des technico-commerciaux. Elle est aussi conditionnée par la possibilité d'observation de résultats probants à travers des essais ou des visites d'exploitation.

- L'imposition de solutions AEI qui ne collent pas à des exploitations. L'introduction d'objectifs commerciaux déterminés par la hiérarchie par rapport aux solutions alternatives relevant de l'AEI peut être la source d'échec. En effet, en raison de la pression des objectifs commerciaux, certains technico-commerciaux vont être amenés à conseiller ces solutions non appropriées aux agriculteurs pour rentrer dans les objectifs.

On peut résumer ces éléments sous la forme d'un diagramme SWOT :



Figure 11: Diagramme SWOT du développement de l'AEI à Terrena (source: personnelle)

5.2 Quelles pistes peut-on proposer pour le développement de la démarche AEI ?

Les propositions suivantes sont le fruit de la réflexion sur les résultats de l'étude. Elles sont basées au niveau conceptuel sur le travail de Claire Ruault pour le Groupe d'Expérimentation et de Recherche Développement et Actions Localisées (GERDAL⁹) réalisé auprès d'un groupe d'agents de développement qui interviennent dans le domaine de l'action

⁹ Le GERDAL - Groupe d'Expérimentation et de Recherche : Développement et Actions Localisées (association Loi 1901), est composé de sociologues et anthropologues du travail et du développement, intervenant dans le secteur de l'agriculture, et du développement rural et local. Son objectif général : comprendre la façon dont les agriculteurs, les ruraux prennent leur part dans la conception et l'évolution de leurs activités ; comment s'opère la confrontation des formes de connaissance de la réalité entre différents acteurs : praticiens, chercheurs, techniciens de terrain, ... Les travaux de recherche du GERDAL se situent dans une perspective de renforcer les capacités d'initiative et d'innovation. Ses activités associent: recherche, appui méthodologique et conseil, études et expertises, formation et enseignements. (GERDAL, 2013)

sociale, de l'insertion et de la création d'emploi en milieu rural: « *Démarche participative : de la rhétorique à la pratique* » (Ruault, 2006), et sur les travaux de Jean-Pierre Darré « La recherche co-active de solutions entre agents de développement et agriculteurs » (Darré, 2006).

La co-production de solutions pour le développement de l'AEI dans la coopérative Terrena.

Nous avons vu ci-dessus que la co-production de solutions paraît être une piste de développement judicieuse pour le projet AEI, car elle permet la formulation des problèmes par les acteurs du développement à partir de leurs points de vue car « *les problèmes ne sont pas formulés à partir des choses, mais à partir de la vision de quelqu'un, de ses préoccupations à leur sujet* » (Darré, 2006). De plus, la formulation des problèmes se prolonge ensuite par un processus de recherche de solutions qui les implique. Il s'agit à présent de s'interroger sur comment construire cette co-production ? Ou comment associer les technico-commerciaux, les agriculteurs et le support technique (des technico-commerciaux) aux actions de développement de l'AEI ?

Il ne s'agit pas de convertir en animateur tous les technico-commerciaux car il faudrait repenser en totalité leur métier au niveau de leurs compétences, savoir-faire, savoir-être mais bien d'impulser une recherche collective pertinente de solutions. Pour cela, il faut répondre à trois questionnements essentiels:

- Qui l'on veut faire participer ?
- À quoi ou pourquoi faire ?
- Selon quelles modalités concrètes ?

Au fil d'expériences du groupe GERDAL, une des conditions préalables identifiées pour mener à bien cette démarche est la création de groupes de pairs. Ces pairs doivent partager les mêmes activités et avoir une position sociale relativement proche pour éviter la reproduction des rapports hiérarchiques. Ces collectifs déterminés seront le support dans un premier temps de la formulation des problèmes.

Ainsi, nous proposons la mise en place d'une réflexion à plusieurs niveaux possibles :

- entre technico-commerciaux de même production ;
- entre technico-commerciaux de productions différentes ;
- entre agriculteurs ;
- entre animateurs du support technique.

C'est après avoir formulé les problèmes dans chaque groupe qu'il sera possible de créer une coopération entre ces groupes différents (qui ne se comprennent pas toujours). Là encore il existe plusieurs combinaisons possibles :

- entre agriculteurs et technico-commerciaux ;
- entre technico-commerciaux et animateurs de support technique ;
- entre les trois groupes d'acteurs identifiés.

Ces différentes étapes nécessiteront l'appui méthodologique d'un animateur extérieur (consultant, chercheur dans le domaine du développement) qui permet de les accompagner dans la formulation de leurs problèmes, et dans la recherche de solutions. Le rôle de l'animateur ou aide méthodologique est défini comme suit par JP Darré : « *Son rôle est de : mobiliser la parole des membres du groupe, d'augmenter l'utilité de ces paroles dans la construction du problème et la recherche de solutions, de favoriser la construction du problème par les acteurs, d'avancer dans la recherche de solutions possibles, en permettant au groupe d'élargir sa réflexion et en mobilisant en cas de besoin des connaissances externes.* »

C'est une solution que nous proposons à la coopérative pour implanter une démarche de développement «Bottom-Up » c'est-à-dire un développement qui s'élabore par les agents qui détiennent des savoirs pratiques, et à partir de ce qu'ils disent de la réalité à laquelle ils sont confrontés. Elle prend en compte la nécessité de repenser :

- i. La relation à l'agriculteur pour les technico-commerciaux, en élaborant d'autres postures qu'ils ont à l'égard des agriculteurs par rapport aux postures existantes dans leurs schémas prescriptifs ;
- ii. La posture également de l'agriculteur car on lui demande de s'impliquer dans le développement de la pratique (une posture inhabituelle lorsqu'il fait appel à son technico-commercial de coopérative) ;
- iii. Le rôle des technico-commerciaux dans le développement des solutions au niveau des essais organisés par les supports techniques et dans la valorisation des expériences de terrain des technico-commerciaux;
- iv. L'implication des technico-commerciaux dans le développement des nouvelles pratiques et des essais mis en place chez des agriculteurs. Il apparaît déterminant que l'acquisition de l'expérience d'une nouvelle pratique se fasse de manière concomitante, entre les technico-commerciaux et les agriculteurs ;
- v. L'appui de la hiérarchie dans ces changements.

5.3 Les limites méthodologiques de l'étude

L'étude effectuée est exploratoire. Elle décrit et analyse le métier et le conseil sous différents aspects grâce à la diversité des thèmes abordés dans le guide d'entretien. Cependant, en raison du temps imparti pour l'étude, il a été complexe d'approfondir tous les thèmes de manière égale.

De plus, lors de l'analyse des données, nous avons pu identifier des limites aux données recueillies. Notamment, en ce qui concerne la notion de « problème » et de « solution » dont parlent les technico-commerciaux, et également le détail du processus de résolution du problème. Qui pose le problème (l'agriculteur, le technico-commercial, les deux) ? Comment est fait le diagnostic ? À partir de quels éléments ? Toutes ces questions n'ont pas trouvé de réponse dans les discours. Il aurait été intéressant de poser des questions précises sur ces éléments qui caractérisent plus en détail l'activité de conseil des technico-commerciaux.

Il aurait été également intéressant de compléter la partie recueil des points de vue, par une phase d'observation notamment des réunions entre les technico-commerciaux et la hiérarchie et/ou entre les technico-commerciaux uniquement. La phase d'observation aurait pu être également de suivre un ou deux technico-commerciaux sur quelques jours pour appréhender au mieux les réalités de leur métier. Cette étape aurait permis de confronter les résultats des observations aux résultats obtenus lors des entretiens et de les enrichir.

Enfin, il est important également d'ajouter que comme toute étude sur les points de vue en organisation professionnelle, il peut y avoir des réactions de censure des opinions. Il est vrai que lorsqu'on leur demande « Avez-vous des préoccupations dans votre métier ? » les technico-commerciaux restent bien souvent muets voire dubitatifs sur la question. Il est possible que cette limite réside dans le mot « préoccupation » qui est une notion qui peut-être n'est pas abordée habituellement dans l'organisation, ou dans l'existence d'un processus de censure de l'expression des inquiétudes, des souhaits au sein d'une entreprise.

Cependant, ce mémoire se présente comme un support de connaissances qui synthétise le métier de technico-commercial de coopérative, ces évolutions à venir avec le développement de l'AEI, les points saillants de leur métier que sont l'activité de vente et de suivi, et des pistes d'actions futures pour accompagner aux changements à venir dans leur métier. Il pourra être le support d'autres études sur le conseil en coopérative.

6 Conclusion générale

L'AEI à l'avantage de pouvoir insuffler une dynamique de changement qui verrait le recentrage des savoirs au niveau des agriculteurs et de leurs techniciens. C'est une voie à prendre pour essayer de changer un modèle diffusionniste des innovations qui ne peut plus fonctionner. En effet, on voit bien que les rendements stagnent, que les phénomènes de résistances des bactéries aux antibiotiques systématiques apparaissent et que les effets néfastes d'un certain type d'agriculture basé sur le forçage par les intrants (apports artificiels de produits extérieurs aux systèmes locaux) n'est pas durable. Nous pouvons dire que l'agriculture conventionnelle a atteint certaines limites et que l'AEI pourrait être une des voies pour essayer de construire une autre agriculture, utilisant les fonctionnalités écologiques des milieux et une réorganisation des savoirs et savoir-faire ; afin de réconcilier l'agriculture et l'environnement, les attentes des agriculteurs et celles des citoyens. C'est en tout cas la réflexion sur lesquelles planchent les trois coopératives de l'étude : Terrena, Agrial et Triskalia.

Si nous reprenons les hypothèses de départ nous pouvons toutes les valider à savoir :

H1 : L'AEI est une évolution inhérente à la société pour les technico-commerciaux qui engendrera des changements de pratiques dans les activités de conseil et de commerce des technico-commerciaux.

H2: Les technico-commerciaux sont pris dans des relations antagonistes complémentaires du fait de leur position centrale entre les coopératives et les agriculteurs.

H3 : Les technico-commerciaux sont un élément clé pour le développement de l'AEI car ils sont le pont entre les agriculteurs et la coopérative.

En effet, nous voyons comme essentielle l'implication des technico-commerciaux pour développer l'AEI au niveau des coopératives. Il faut penser les modalités de cette implication comme on a pu le voir dans la discussion précédente, car le développement va engendrer des changements de pratiques des technico-commerciaux. Ceci notamment au niveau du type de posture à redéfinir vis-à-vis de l'agriculteur et du rôle du technico-commercial dans la co-production de nouvelles connaissances pratiques en relation avec l'agriculteur, et les services de la coopérative qui organisent les essais.

Dans ce processus de changement la notion temporelle est importante à prendre en compte car le changement ne se fera pas instantanément mais à long terme. Il faudra du temps aux technico-commerciaux pour s'adapter. Il faudra bien évidemment penser leur accompagnement pour que le processus se fasse au mieux.

Enfin, je tiens à replacer ce mémoire dans la trajectoire que j'ai prise depuis la 3^{ème} année à l'ISARA-Lyon qui se tourne vers la thématique de développement des territoires ruraux. À travers différentes expériences comme un stage de trois mois au Maroc, je me suis intéressée aux impacts sociologiques du changement de méthodes d'irrigation dans des communes rurales aux abords de Marrakech. J'ai pu aborder dans ce rapport de stage l'analyse stratégique des acteurs en organisation énoncée par le sociologue Michel Crozier. J'ai ensuite au cours du MAESTRO de 4^{ème} année, développer des outils quantitatifs d'enquête sociologique pour produire une analyse de la demande d'une entreprise positionnée sur un type de circuit-court alimentaire. J'ai effectué ensuite un semestre en Espagne centré sur la sociologie rural, l'agroécologie et l'évaluation des impacts environnementaux. Ainsi, c'est tout naturellement que je termine mon parcours ingénieur avec cette expérience de recherche sociologique. Elle m'a permis d'acquérir des compétences dans le processus scientifique de questionnement perpétuel et réflexif, dans la prise de recul, et dans la compréhension des phénomènes sociaux en jeu dans le monde rural. Cela m'a apporté également une base conceptuelle au niveau de la conduite du changement, du développement rural et du conseil agricole que je pourrai réinvestir sur des postes dans le développement territorial rural.

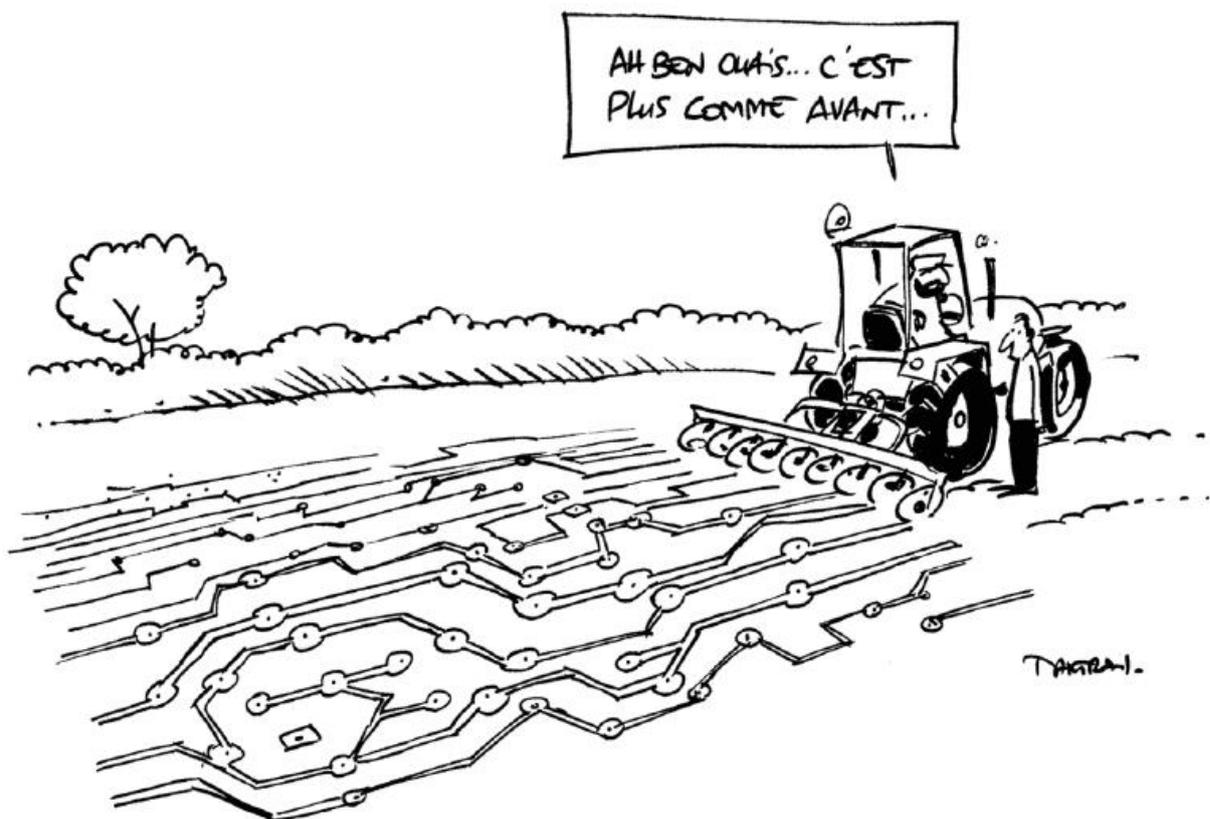


Figure 12: Dessin caricatural des pratiques agricoles actuelles (Source Goulet, 2012)

Bibliographie

AGRIAL. Chiffres clés du groupe coopératif Agrial 2012 [en ligne]. Disponible sur <http://www.agrial.com/index.php/fr/le-groupe/chiffres-cles> [consulté le 10 mars 2013].

AGRIAL. Rapport annuel 2012. Coopérative AGRIAL, 2012, 46 p.

ASSOCIATION AEI. Entretien sur l'AEI. 21 mars 2013.

BELGRAND Thomas, DEGOULET Guillaume, DENIS Thomas, FORATO Guillemette, QUELENNEC Caroline, TANNE Simon, VANDERBROUCKE Jérémie. Dynamiques d'innovations et préoccupations agro-écologiques des éleveurs – Quels leviers et freins pour le développement de l'AEI ?. Rapport d'étude du domaine d'approfondissement Filières lait et viande. Angers : GROUPE ESA d'Angers, 2012, 167 p.

CERF Marianne et Maxime Françoise. La coproduction du conseil : un apprentissage difficile. Le juste dans la relation de conseil en agriculture. In : Conseiller en agriculture. Dijon-Quetigny : Educagri éditions/INRA éditions, 2006, pp 137-152. ISBN (Educagri éditions) : 2-84444-446-6.

CHAMBRE D'AGRICULTURE. Ecophyto 2018 le bulletin de Santé du Végétal février 2011 [en ligne]. Disponible sur http://www.chambres-agriculture.fr/fileadmin/user_upload/thematiques/Ecophyto2018/brochure_bsv.pdf: [consulté le 20 juillet 2013].

CNRTL. Définition d'attitude [en ligne]. Disponible sur <http://www.cnrtl.fr/definition/attitude> [consulté le 23 août 2013].

CNRTL. Définition pair [en ligne]. Disponible sur <http://www.cnrtl.fr/definition/pair> [consulté le 26 août 2013].

COMPAGNOGNE Claude. Le juste dans la relation de conseil en agriculture. In : Conseiller en agriculture. Dijon-Quetigny : Educagri éditions/INRA éditions, 2006, pp 221-234. ISBN (Educagri éditions) : 2-84444-446-6.

Coop de France. Chiffres Clés 2012 [en ligne]. Disponible sur <http://www.coopdefrance.coop/fr/16/une-reussite-economique-et-sociale/> [consulté le 17 juillet 2013].

DARRE Jean-Pierre. La recherche coactive de solutions entre agents de développement et agriculteurs. Paris : Éditions du GRET, 2006, 112 p. (Collection Études et travaux). ISBN : 2-86844-160-2.

GERDAL. Le GERDAL, Groupe d'Expérimentation et de Recherche : Développement et Actions Localisées [en ligne]. Disponible sur : <http://www1.montpellier.inra.fr/daume/writeable/documents/gerdal.pdf> [consulté le 18 mars].

DEDIEU Marie-Sophie. Les coopératives agricoles : un modèle d'organisation économique des producteurs. Analyses centre d'étude et de prospection Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité, et de l'Aménagement du Territoire, 2011, N°36, p1-4.

GHALI Mohammed., DANIEL Karine., COLSON François. L'agriculture écologiquement intensive : Une approche économique. Soumis à Economie Rurale. 2013.

GRIFFON Michel. Pour des agricultures écologiquement intensives : des territoires à haute valeur environnementale et de nouvelles politiques agricoles. Groupe ESA. Angers : les leçons inaugurales du Groupe ESA, 2007, 74 p.

MOYON Patrice. Les coopératives de l'Ouest appelées à se regrouper [en ligne]. Disponible sur <http://www.entreprises.ouest-france.fr/node/70951> [consulté le 4 mars 2013].

LAMY Laure, LESEIGNEUR André, BOINON Jean-Pierre, DUMONT Rollande, FERRIE Henri, GRANGER Sylvie, LE GUEN Roger, MARSHALL Eric, PRETET Jocelyne, RETHORE Alain, SOULARD Christophe Toussaint, UBERTOSI Marjorie, VINCQ Jean-Louis, CHEVIGNARD Nicole. L'exploitation agricole à l'aube du XXIème siècle. Dijon : Educagri éditions, 2012, 240p. ISBN : 978-2-84444-867-5.

LE GUEN Roger. L'innovation par hybridation sociale. Les dynamiques sociales des projets pionniers de stations agricoles de méthanisation dans le Grand Ouest de la France. Non publié.

LE GUEN Roger, 2013. Diaporama d'introduction à la formation sociologique en licence professionnelle conseil en élevage- Conseiller en agriculture : évolutions et perspectives du métier. GROUPE ESA. Non publié.

ONU. La population mondiale devrait dépasser les 9 milliards de personnes en 2050 [en ligne]. Disponible sur :

<https://www.un.org/apps/newsFr/storyF.asp?NewsID=18663&Cr=population&Cr1=> [consulté le 23 avril 2013]

PELLE Yves. Cartographie et grands enjeux du monde coopératif agricole à l'échelle mondiale Synthèse de l'étude [en ligne]. Disponible sur http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE_Departament/DE02_Estadistiques_observatoris/27_Butlletins/02_Butlletins_ND/Fitxers_estatics_ND/2012_fitxers_estatics/0108_2012_pwc_synt_hese_etude_cooperatives_agricoles_sept2012_web.pdf [consulté le 19 juin 2013].

REMY Jacques, BRIVES Hélène, LEMERY Bruno. Conseiller en agriculture. Dijon-Quetigny : Educagri éditions/INRA éditions, 2006, pp 221-234. ISBN (Educagri éditions) : 2-84444-446-6.

ROCCI ANAÏS. De l'automobilité à la multimodalité? Analyse sociologique des freins et leviers au changement de comportements vers une réduction de l'usage de la voiture. Le cas de la région parisienne et perspective internationale. Thèse de doctorat en sociologie. Paris : Université Renée Descartes Paris Sorbonne, 2007, 525p disponible sur <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00194390/fr> [consulté le 3 juillet 2013].

RUULT. Démarche participative : de la rhétorique à la pratique. POUR, 2006, n°192, pp 26-34.

SUMPSI Jose Maria. La crisis alimentaria mundial In : El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global. [en ligne] Volume 15. CAJAMAR Caja Rural, sociedad cooperativa de credito. Almeria, 2009, 383 p. Mediterraneo Economico, 15. Disponible sur : <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/15/15-252.pdf> . ISBN-13 : 978-84-95531-43-8.

TERRENA. Chiffres clés du groupe coopératif Terrena [en ligne]. Disponible sur <http://www.terrena.fr/index.php?page=groupe-groupe> [consulté le 9 mars 2013].

TRISKALIA. Chiffres clés du groupe Triskalia [en ligne]. Disponible sur http://www.triskalia.fr/fr_FR/groupe/chiffres_cles-25.php [consulté le 10 mars 2013].

VAIDIS D. et HALIMI-FALKOWICZ S. La théorie de la dissonance cognitive : une théorie âgée d'un demi-siècle [en ligne]. Revue électronique de Psychologie Sociale, n°1, pp. 9-18. Disponible sur <http://psychologiesociale.eu/?p=6> [consulté le 11 août].

VARGAS. Quels sont les enjeux et les perspectives d'évolution du conseil Agricole en France ? [en ligne]. Disponible sur www.sfer.asso.fr/content/.../file/C3%20-%20FILIPPI%20VARGAS.pdf [consulté le 7 juin 2013].

VEDEL Georges. Développement agricole et conseil aux agriculteurs : De la productivité au développement durable. In : Conseiller en agriculture. Dijon-Quetigny : Educagri éditions/INRA éditions, 2006, pp 37-58. ISBN (Educagri éditions) : 2-84444-446-6.

Table des figures

Figure 1 : Type de conseil (source ADAR dans Vargas et Filippi, 2009).....	7
Figure 2: La répartition en fonction des productions pour Terrena (source : enquête)	22
Figure 3: La répartition des âges dans l'échantillon de Terrena (source : enquête)	22
Figure 4: La répartition des niveaux de formation dans l'échantillon de Terrena (source : enquête).....	23
Figure 5: La répartition en fonction des productions pour Agrial (source : enquête).....	23
Figure 6: La répartition des âges dans l'échantillon d'Agrial (source : enquête).....	24
Figure 7: La répartition des niveaux de formation dans l'échantillon d'Agrial (source : enquête).....	24
Figure 8:La répartition des fonctions pour l'échantillon de Triskalia (source : enquête).....	25
Figure 9: La répartition des âges dans l'échantillon de Triskalia (source : enquête).....	25
Figure 10: La répartition des niveaux de formation dans l'échantillon de Triskalia (source : enquête).....	26
Figure 11: Diagramme SWOT du développement de l'AEI à Terrena (source: personnelle).....	63
Figure 12: Dessin caricatural des pratiques agricoles actuelles (Source Goulet, 2012)	68

Table des annexes

Annexe 1 : Le contexte de la demande et de l'offre en produits agricoles.....	i
Annexe 2: Le statut coopératif et les évolutions des coopératives depuis les années 90.....	iii
Annexe 3: "Top 20" des groupes coopératifs français.....	vi
Annexe 4 : Cartes du territoire de Terrena, Agrial et Triskalia.....	vii
Annexe 5 : Synthèse aux agriculteurs fait dans la première partie de mon stage	ix
Annexe 6 : Guide d'entretien à destination des chargés de mission AEI	x
Annexe 7 : Guide d'entretien à destination des technico-commerciaux des coopératives.....	xiii
Annexe 8 : Les objets de l'étude.....	xix
Annexe 9 : Les modules de formation en BTS production animale et analyse des systèmes de conduite des exploitations	xx
Annexe 10 : Exemple de citation pour expliquer la typologie commerciale des agriculteurs faite par un technico-commercial	xxi

Annexe 1 : Le contexte de la demande et de l'offre en produits agricoles

Le contexte de la production agricole

a) L'offre

L'agriculture du XXI^{ème} siècle se situe dans un contexte de marché en agricoles instables, qui engendre des flambées de prix et de coûts, donnant souvent l'impression d'une crise durable, multifactorielle et globalisée (Sumpsi, 2009). On a vu, avec la crise alimentaire de 2007, que les volumes de l'offre agricole se modifiaient sous l'effet des aléas climatiques (sécheresses, pluies excessives dans les grandes régions de production céréalières), diminuant l'offre disponible sur les marchés internationaux. Ajoutée à la dérégulation des marchés, ces aléas ont fait baisser le niveau général des réserves depuis 2000. Par exemple, en 2007/2008, la production agricole se trouvait à un niveau très bas qui avoisine celui des années 70, date de la dernière crise alimentaire mondiale importante. En 2008 selon le CIRAD, on disposait d'une réserve mondiale située entre 2 et 5 mois pour la consommation de maïs et entre 3 et 4 mois pour celle de blé.

b) La demande

On observe une évolution structurelle et une progression constante de la demande. En 2050 selon l'ONU, nous serons 9 milliards d'êtres humains sur la planète. Ainsi, la demande en produits alimentaires ne va pas cesser d'augmenter. La problématique de pouvoir alimenter la population mondiale croissante représente aujourd'hui un enjeu fort en termes de santé, de quantité, de qualité et de sécurité alimentaire. Cette demande va non seulement augmenter en quantité mais également changer au niveau de sa structure dû au développement des populations. En effet, les comportements alimentaires des populations des pays en voie de développement vont évoluer en se rapprochant du mode alimentaire occidental des pays développés ; à savoir une alimentation qui se caractérise par sa richesse en protéine animale. Par exemple, un chinois en 1970 selon l'INRA mangeait 13,7 Kg par an alors qu'en 2010 il ingérait 59.5 Kg par an (Esnouf et *al.*, 2011).

De plus, lorsque l'on sait que pour produire 1 calorie de viande de porc ou de volaille il est nécessaire d'utiliser 4 calories végétales et que pour produire 1 calorie de bœuf il faut 11 calories végétales ; et qu'en France par exemple 80% de la production végétale est destinée à l'alimentation animale selon le CIRAD, on comprend la pression qu'il y a sur la production agricole mondiale pour suivre les évolutions de la demande (Esnouf et *al.*, 2011). La demande est aussi impactée par un autre élément qui est l'augmentation de la demande en

agrocarburants qui engendre une compétition mondiale entre la production énergétique et la production alimentaire sur les marchés mondiaux.

Usage énergétique VS usage alimentaire

Le marché émergent des biocarburants a son rôle dans l'augmentation des prix répondant aux préoccupations environnementales de certains pays comme ceux de l'Union Européenne. Face au prix du pétrole, les biocarburants sont devenus compétitifs sur le marché de l'énergie mais ils sont en compétition directe avec la production destinée à l'alimentation humaine car ils utilisent le maïs, le colza, l'huile de palme et la canne à sucre. De ce fait, ce phénomène impulsé par des politiques nationales fait augmenter les prix des produits agricoles en diminuant l'offre. Cette tendance non seulement met en avant le problème de la quantité mais également le problème que plus les matières premières ont un prix attractif sur le marché de l'énergie plus les pays vont développer leurs surfaces destinées à la production énergétique. Ainsi, les superficies pour le blé ou autres cultures diminueront en faveur de culture comme le maïs par exemple pour la production d'éthanol (Sumpsi, 2009).

Annexe 2: Le statut coopératif et les évolutions des coopératives depuis les années 90

Le statut coopératif

Les sociétés coopératives sont des organisations économiques particulières qui les différencient des sociétés commerciales dans le paysage économique par les quatre éléments suivants :

1. **Leur objet** : selon l'article L-521-1 du code rural « Les sociétés coopératives agricoles ont pour objet l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité. »
2. **Leur limite géographique d'activité** : Les statuts définissent l'aire géographique d'activité de la coopérative. Ce principe lui confère un certain ancrage territorial et une influence dans le développement des activités agricoles dans une zone géographique agréée et ceci contre des avantages fiscaux ;
3. **Les engagements réciproques entre coopérateurs et coopérative** : L'agriculteur coopérateur s'engage avec la coopérative à fournir une partie ou la totalité de sa production pendant une durée déterminée et souscrit au capital social de la coopérative en proportion de son activité. De leur côté les coopératives s'engagent à écouler et à vendre les productions agricoles et forestières, et à approvisionner les agriculteurs en intrants et services utilisés pour améliorer la production. Les agriculteurs sont à la fois les propriétaires de la coopérative, ses fournisseurs en matières premières et ses clients quand lors de l'approvisionnement en intrants.
4. Leur mode de gestion :
 - **L'a-capitalisme** : La coopérative n'a pas pour but d'accumuler des profits (il n'y a pas rémunération d'actionnaire) mais de les réinvestir en vue d'améliorer la condition de leur adhérents et de leurs salariés. d'où, le capital social détenu en majorité par les coopérateurs et l'intérêt au part est limité par le code rural article L 522-2-1: «*Les associés coopérateurs doivent en permanence détenir plus de la moitié du capital de la coopérative agricole ou de l'union de sociétés coopératives agricoles.* ». En contrepartie de ce mode de gestion, les coopératives possèdent un statut fiscal avantageux par rapport au secteur privé

La répartition du résultat comprend deux éléments : la partie du résultat conservée à la coopérative qui se divise en deux réserves. La première est la réserve obligatoire qui est une obligation légale et la seconde est la réserve facultative qui est la base des investissements et des fonds propres de la coopérative. La seconde réserve est la partie du résultat qui est redistribuée aux coopérateurs sous formes de ristournes, aux prorata du chiffre d'affaires de l'activité qu'ils ont effectué avec la coopérative, et/ou d'intérêts aux parts. Cette partie est déterminée par la politique du conseil d'administration.

- Le principe démocratique : l'assemblée générale annuelle des agriculteurs coopérateurs vote sur le principe « un homme = une voix » pour élire les membres du conseil d'administration par leurs pairs. Ces derniers votent aussi en assemblée générale sur la redistribution du résultat, la politique et les stratégies de développement de la coopérative, les indemnités versées aux administrateurs.

Les évolutions depuis les années 90

En tant qu'acteurs économiques sur les marchés internationaux, les coopératives doivent faire face, selon Marie-Sophie Dedieu du Centre d'études et de prospective lié au Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire (Service de la statistique et de la prospective) « à des impératifs de rentabilité avec la recherche d'une taille critique, de conquêtes de nouveaux marchés ou encore de diversification des approvisionnements. » (Dedieu, 2011). Afin de pouvoir se maintenir sur les marchés soumis à concurrence au niveau mondial et européen, les coopératives ont employé différentes stratégies de développement qui ont abouti à une complexification de l'organisation juridique, financière et décisionnelle, comme on le verra par la suite. On détaillera dans cette partie, les différentes stratégies de développement des coopératives et également leurs effets en retour sur le statut coopératif.

1) La restructuration et les fusions

La stratégie de consolidation ou de fusion/acquisition permet aux coopératives de faire face à la concentration des activités économiques au niveau mondial en atteignant une taille critique. Grâce à cette stratégie les coopératives essaie de répondre aux besoins importants d'investissement dans le domaine de la « Recherche et Développement » et de l'innovation (Pelle, 2012), ceci afin d'anticiper les évolutions réglementaires, institutionnelles et économiques à l'échelle mondiale comme locale (Pelle, 2012).

2) Les engagements en aval : vers des groupes coopératifs multi filiales

Les coopératives ont la responsabilité de commercialiser et de valoriser la production de ses adhérents. Pour leur garantir des débouchés, elles sont engagées dans l'aval de la production à travers quatre processus qui peuvent être cumulés selon les coopératives. Le premier est l'investissement dans des outils de la coopérative (silos, industrie de transformation). Le second est le regroupement avec d'autres coopératives pour des activités communes comme le cas de Terrena, Triskalia et Even qui ont mis en commun leurs activités laitières dans une union coopérative Laïta en 2009 (Moyon, 2012). La troisième est la participation dans des sociétés existantes. La dernière est la création de filiales agro-alimentaires qui leur permettent de contrôler la distribution et la vente « pour capter toute la chaîne de valeur » (Pelle, 2012). Avec ces filiales, les coopératives veulent accéder à des partenariats et à des savoir-faire agro-alimentaires. Il faut noter que ces

filiales ont rarement le statut coopératif. Ces rapprochements entre des sociétés non coopératives ont soulevé de nombreuses questions sur « *le maintien des principes coopératifs* » énoncés dans partie précédente (Dedieu, 2011) dans ce type d'organisation complexe. En effet, il existe un antagonisme temporel d'action et aussi de finalité entre la structure coopérative d'origine qui a une vision à long terme et la stratégie économique des filiales à court-terme avec l'ouverture du capital à d'autres intervenants. Cela peut créer des déséquilibres de gouvernance du fait de la diminution du pouvoir des adhérents dans la prise de décision stratégique par rapport à l'influence des investisseurs non-sociétaires (Pelle, 2012). Il est possible par exemple de remonter les dividendes issus des filiales jusqu'aux adhérents (Dedieu, 2011). C'est avec la filialisation notamment que les coopératives se voient nommées « groupe coopératif ».

3) L'internationalisation pour une extension du périmètre d'action

La stratégie d'internationalisation permet de diversifier les débouchés et de pouvoir anticiper et contrôler les impacts des évolutions des marchés mondiaux. Par exemple la filiale « Florette » du groupe coopératif normand Agrial a ouvert des unités de productions de salades en Espagne (Agrial, 2013)

Annexe 3: "Top 20" des groupes coopératifs français

(Source site Coop de France)

LES PRINCIPAUX GROUPES COOPÉRATIFS FRANÇAIS

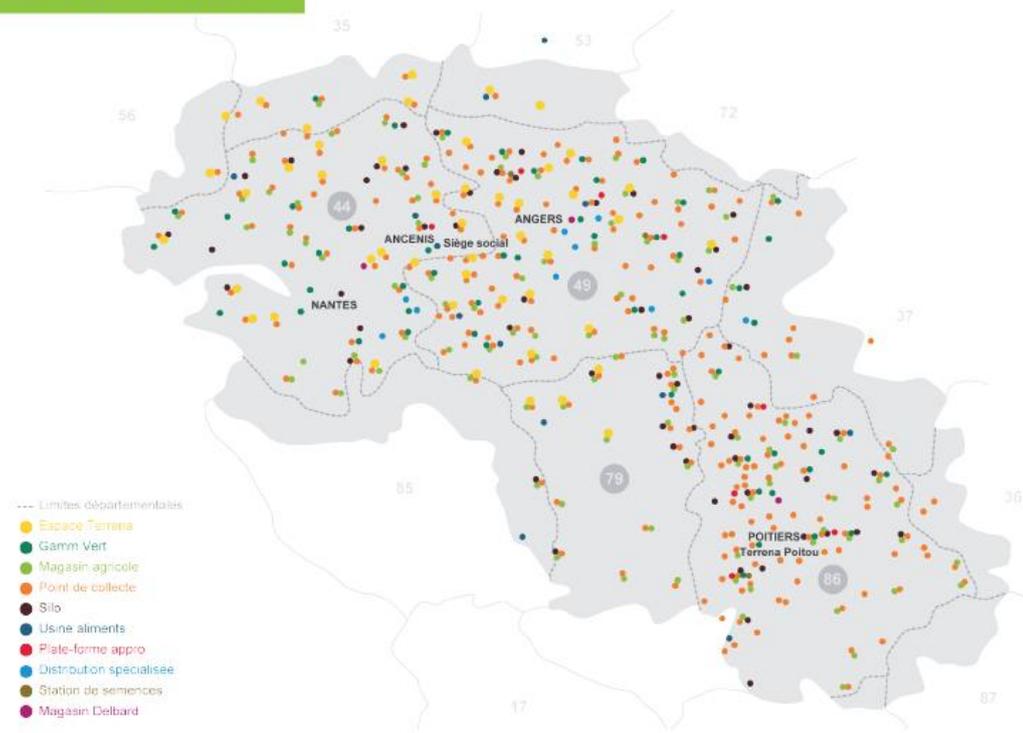
	ENTREPRISES	COORDONNÉES	ACTIVITÉS PRINCIPALES	MARQUES PRINCIPALES	CA CONSOLIDÉ 2011 (M€)
1	In Vivo	75782 Paris Cedex 18	Céréales - approvisionnement, nutrition animale, distribution	Gamm Vert, Semences de France, Comptoirs du village	6 083
2	Tereos	02390 Origny	Sucre, amidon, Biocarburants	Beghin Say, L'Antillaise, Origny, La Perruche	4 531
3	Sodiaal	75014 Paris	Lait	Yoplait, Candia, Riches Monts, Régilait, Entremont, Juraguyère	4 422
4	Terrena	44157 Ancenis	Polyvalente	Gastronomie, Douce France, Paysan Breton, Régilait, Tendre et plus	4 366
5	Axéréal	18924 Bourges Cedex 9	Céréales - approvisionnement, meunerie, malt, nutrition animale	Banette, Francine, Lemaire, Treblec	3 375
6	Champagne Céréales	51685 Reims Cedex 2	Céréales - approvisionnement meunerie, malt, maïserie	DeFrance, Francine, Campallette	2 903*
7	Agrial	14050 Caen	Polyvalente	Florette, Créaline, Priméale, Eousson, Danao, Loic Raison	2 715
8	Triskalia	29206 Landemeu	Polyvalente	Paysan Breton, Prince de Bretagne, Régilait, Ronsard	2 200
9	Cecab	56004 Vannes	Polyvalente	D'auoy, Louis Gad	2 047
10	Groupe Even	29280 Ploudaniel	Lait, approvisionnement, nutrition animale	Even, Paysan Breton, Kerguelen	1 958
11	Cooperl Arc Atlantique	22403 Lamballe	Viande, nutrition animale	Calidel, Brocélande	1 952
12	Limagrain	63720 Ennezat	Céréales, semences, Bio-santé	Vilmorin, Clause, Jaquet, Brossard	1 555
13	Euralis	64231 Lescar	Polyvalente	Montfort, Rougié, Pierre Champion, Stalaven	1 326
14	Maitres Laitiers du Cotentin	50260 Sottevast	Lait	Montembourg, Campagne de France	1 303
15	Cristal union	45490 Corbeilles en Gatinais	Sucre	Daddy, Ernstein	1 216
16	Maisadour	40001 Mont de Marsan Cedex	Polyvalente	Delpéyat, St Sever Comtesse du Barry	1 206
17	Advitam (Unival)	62054 St Laurent Blangy Cedex	Céréales - approvisionnement, nutrition animale		908
18	Eurial	44327 Nantes Cedex 3	Lait	Soignon, Grand fromage, Bio rat'	813
19	3 A	31016 Toulouse Cedex 2	Lait	Boncolac, Yéo	766
20	Cap Seine	76134 Mont St Aignan Cedex	Céréales - approvisionnement, nutrition animale		697

Source : COOP de France

*Estimation Mivascia (approvisionnement Champagne Céréales / nouillac), effectif en 2012 : 3.700 M€.

Annexe 4 : Cartes du territoire de Terrena, Agrial et Triskalia

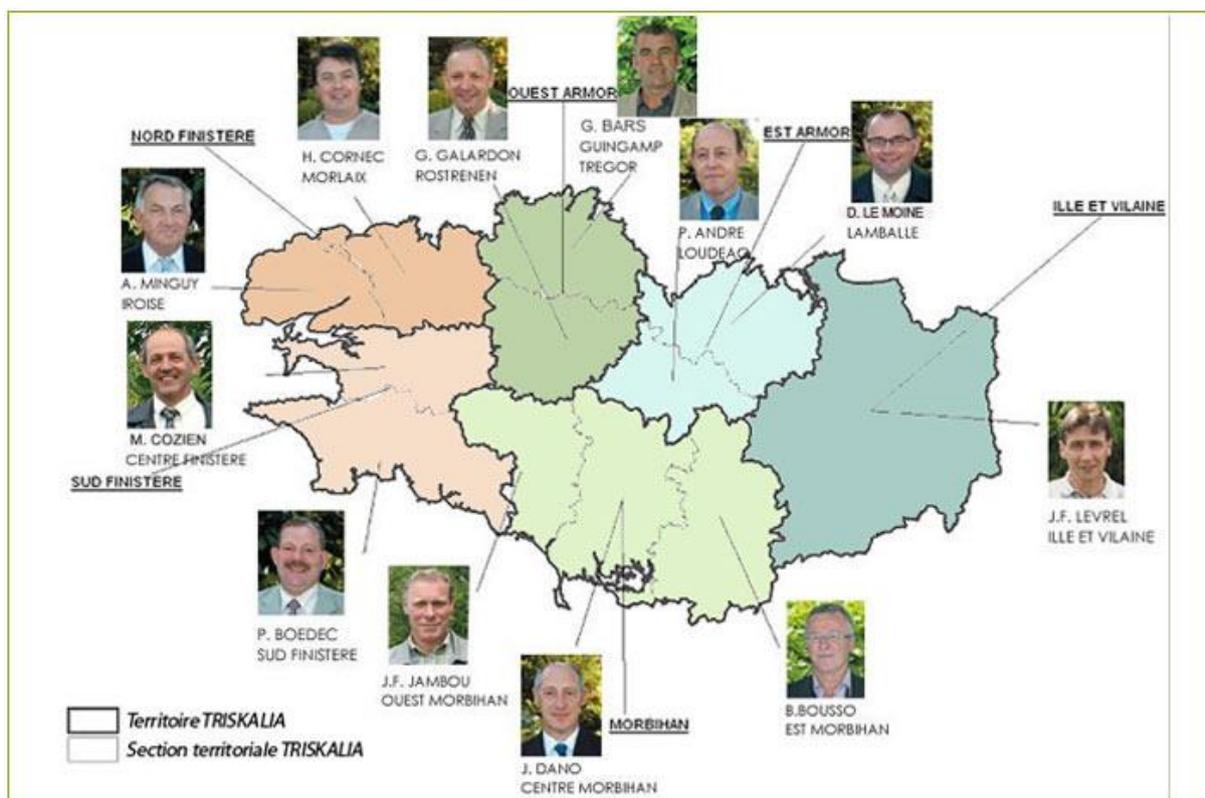
470 implantations régionales



Territoire de Terrena (Source site internet Terrena)



Territoire d'Agrial (Source site internet Agrial)



Les sections territoriales et leurs présidents.

Territoire de Triskalia (source site internet Triskalia)

Annexe 5 : Synthèse aux agriculteurs fait dans la première partie de mon stage

(Source personnelle)

Annexe 6 : Guide d'entretien à destination des chargés de mission AEI

Thèmes	Questions	Eléments d'information recherchés
L'organisation de la coopérative	<ul style="list-style-type: none"> ○ Quel est votre rôle au sein de la coopérative ? ○ Combien disposez-vous de CT dans l'ensemble de la coopérative ? dans l'équipe AEI ? ○ Existe-il un pôle de recherche/expérimentation ? (plateforme d'essai, partenariat avec institut de recherche...) 	<ul style="list-style-type: none"> -nombre de conseillers-techniciens (CT) -les productions principales de leur zone d'intervention -partenariats, concurrence sur la zone -ouverture sur l'international -le rôle du chargé de mission AEI
L'organisation du conseil et de l'offre en service-conseil	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comment s'organise la partie conseil dans votre coopérative ? ○ Qu'est-ce qui est en train de changer au niveau de la conception du conseil ? Et pour quelles raisons cela change ? ○ Au vu de la tendance de la séparation entre commerce et conseil, quels sont vos projets face à cette évolution ? ○ Qu'est-ce qui est en train de changer au niveau de la conception du service ? ○ Comment voyez-vous les échanges entre CT ? Est-ce qu'ils travaillent en équipe filière par exemple ? ○ Quels sont les moyens de communication mis en place par la coopérative pour la diffusion de l'information aux CT ? (lettre d'information, newsletter, réunion...) ○ Est-ce que vous avez instauré des formations à destination des CT ? ○ Adhérez-vous à la charte du conseil coopératif de coop de 	<ul style="list-style-type: none"> -type de conseillers-techniciens -type de conseil (en fertilisation, en protection phytosanitaire, en nutrition animale, en agronomie, conseil de groupe/conseil individuel) -politique de rémunération des CT -politique d'expérimentation -politique d'évaluation du conseil -financement de l'activité de conseil et services proposés -politique de recrutement des CT -formation à destination des agriculteurs/formation à destination des CT et quel lien avec la recherche -outil d'aide à la décision à destination des conseillers -réunion d'échange entre les CT/organisation du travail entre les CT (équipe,

	France ? Qu'en pensez-vous ?	solitaire, filière)
Le rapport à l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Avez-vous déjà introduit des innovations autour du conseil et des services aux agriculteurs ? 	<p>-type d'innovation (de produits, de process, organisationnelle, technologique)</p> <p>-processus d'innovation au niveau du conseil (provient des CT ou de l'extérieur)</p>
Le projet AEI au sein de la coopérative	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comment est née l'AEI dans votre coopérative ? ○ Que représente le projet AEI pour la coopérative ? combien de fonds sont débloqués pour son développement ? Qu'est-ce que la coopérative attend en retour de cet investissement? ○ Quelle est la conjoncture actuelle de la coopérative (PAC, pressions des marchés, concurrence, GMS)? Et en quoi l'AEI peut-elle s'inscrire dans cette conjoncture ? ○ Qu'est-ce qui est déjà développé au niveau du conseil en AEI ? Etes-vous en train de développer une offre en services-conseils spécifique à l'AEI ? ○ Avez-vous des CT spécialisés dans la mise en place de la démarche AEI ? ○ Comment vos CT perçoivent l'arrivée de la démarche AEI ? Sont-ils plutôt partant ou non (en quelle proportion) et pour quelles raisons le sont-ils ou pas? ○ Quels sont les problèmes qui se posent pour le développement des pratiques relevant de l'AEI pour la coopérative ? et plus spécifiquement pour les CT ? Qu'est-ce qui change dans la manière de fonctionnement des CT ? ○ Avez-vous déjà identifié des forces et faiblesses de l'intervention des CT sur le terrain au niveau de l'AEI? ○ Avez-vous des retours des agriculteurs sur la démarche que vous initiez? 	<p>-historique du développement de l'AEI au sein de la coopérative</p> <p>-conjoncture de la coopérative</p> <p>-caractéristiques de l'offre en services-conseils AEI</p> <p>-organisation de l'équipe AEI dans la coopérative</p> <p>-contraintes récentes dû au développement de l'AEI</p> <p>-nouvelles possibilités de développement</p> <p>-point de vue du chargé de mission sur ce que pensent les CT de l'AEI et de sa mise en œuvre</p> <p>-concurrence entre organisme de conseil (Chambre Agriculture, centre de gestion...)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Quels sont les organismes dans votre zone d'influence qui développent également le service-conseil en AEI ? ○ Qu'est-ce que l'AEI pour vous ? ○ Qu'est-ce que signifie « intensification écologique » pour vous ? 	
Le futur de la coopérative	<ul style="list-style-type: none"> ○ Quelle est la stratégie à venir pour le développement de l'AEI ? Au niveau marketing de l'aval avez-vous l'intention de valoriser cette démarche AEI ? ○ Est-ce que travaillez-vous en collaboration avec les deux autres coopératives pour développer de l'AEI ? ou pensez-vous travailler ensemble ? ○ Quelle vision du futur pour la coopérative à l'horizon 2020 ? 	

Talon sociologique

Age :

Formation :

Carrière :

-Demander l'envoi d'un organigramme détaillé, compte-rendu d'AG, documents de communication AEI de la coopérative, documentation sur les services que vous proposez aux agriculteurs.

-Pour l'échantillon de techniciens, on prendra en compte l'âge et la filière de production.

(Source personnelle)

Annexe 7 : Guide d'entretien à destination des technico-commerciaux des coopératives

Cet entretien entre dans le cadre de la stratégie de développement de l'Agriculture Ecologiquement Intensive au sein de votre coopérative. Il a pour objectif de recueillir les points de vue d'une dizaine de conseillers-techniciens de trois coopératives sur leur métier. Les données recueillies dans cet entretien sont strictement anonymes.

Première question : Pourriez-vous vous présenter ?

Informations sur carrière, profil de formation, métier, âge...

Le métier

Question	Relance	Éléments recherchés
Pouvez-vous me dire en quoi consiste votre métier au sein de la coopérative ?		<i>Les activités, les méthodes et démarches mises en place, degré de spécialisation</i>
Quelles sont vos préoccupations actuelles concernant votre métier ?		<i>Ce qui ne va pas, ce qui pourrait aller mieux, ce qui va, vos regrets, vos souhaits,</i>
Vos pratiques de conseil auprès des agriculteurs ont-elles évoluées ces dernières années dans la coopérative ?	Si oui, lesquelles ? Depuis quand ? Pour quelles raisons ? Certaines personnes ou organismes ont-ils eu un rôle important dans l'introduction de ces changements ?	<i>Repérer les changements de pratiques et leurs raisons</i> <i>Identifier le support de changement (personnel, coopération avec d'autres personnes ou organismes...)</i>
Quelle part estimez-vous prend le conseil dans votre travail ?		<i>Place du conseil dans leur métier, degré d'importance qu'il donne au conseil</i>

Qu'est-ce que veut dire pour vous « conseiller » ?		
Que pensez-vous de l'idée souvent évoquée et parfois mise en place de séparer le commerce de produit du conseil proprement dit ?		<i>Point de vue sur la faisabilité de cette tendance pour les conseillers-techniciens de coopérative, récolte d'idées sur des possibilités d'évolutions dans ce sens s'il a réfléchi sur ce thème</i>
Avez-vous participé à des formations de conseillers-techniciens récemment ?	Dans quel cadre ? Lesquelles ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?	<i>Percevoir la dynamique de changement par les formations</i>

Après s'être attardé sur la vision de votre métier, on va aborder vos relations professionnelles.

Les relations professionnelles

Question	Relance	Éléments recherchés
Travaillez-vous en collaboration avec des collègues conseillers-techniciens de la coopérative ?	Si oui, dans quel cadre ? En quoi consiste votre collaboration ? Si non, pourquoi ?	<i>Comprendre les liens entre les collègues et comment ils travaillent (isolé, indépendant, inséré dans une équipe...), comprendre le contenu de cette collaboration</i>
Avez-vous des relations avec des collègues conseillers-techniciens hors de la coopérative ? (autre coopérative, Chambre d'agriculture, centre de conseil en élevage, instituts, centre de gestion...)	Si oui, pourquoi faire ? Quelle importance leur accordez-vous ? Comment évoluent-elles ?	<i>Identifier le réseau extérieur à la coopérative, comment les relations avec les collègues d'autres organismes se passent sur le terrain</i>

Après s'être intéressé aux relations professionnelles que vous entretenez, on va parler de votre rapport à l'innovation dans votre métier auprès des agriculteurs.

Le rapport au changement et à l'innovation

Question	Relance	Éléments recherchés
Accompagnez-vous des agriculteurs dans le domaine de l'innovation ?	Quel genre d'innovation ? Et comment les accompagnez-vous ? (essai, formation, envoi d'information, forum, visite...)	<i>Identification de l'implication dans le changement et le développement d'innovation</i>
Vous informez-vous sur les évolutions techniques dans votre domaine ?	Si oui, par quels moyens ?	<i>Identifier les canaux d'information, place de la coopérative dans la diffusion d'informations techniques</i>

La vision du milieu d'action

Vous travaillez régulièrement en contact avec les agriculteurs de par vos fonctions. Dans ce cadre :

Question	Relance	Éléments recherchés
Combien d'agriculteurs suivez-vous ? Y-a-t' il des différences de suivi ?	Si oui, pourquoi ?	<i>Charge de travail, qualification du suivi</i>
Comment qualifierez-vous vos relations avec eux ?		<i>Qualification de la relation (difficultés, pressions perçues, ce qui va bien...)</i>
Comment voyez-vous l'évolution des comportements agriculteurs par rapport à vous, techniciens de coopérative ?		<i>Savoir s'ils ressentent de la méfiance, si les agriculteurs mettent plus de pressions sur les résultats des conseils, s'il y a une remise en cause de la place du conseiller-technicien de coopérative</i>

L'écologie

J'aimerais à présent abordé avec vous un aspect de l'agriculture actuelle dont on parle de plus en plus depuis une vingtaine d'année : la dimension environnementale du métier d'agriculteur.

Question	Relance	Eléments recherchés
Selon vous comment se traduisent toutes ces pressions environnementales sur les agriculteurs ?		<i>Conséquences des pressions écologiques sur les agriculteurs et les conseillers-techniciens</i>
Comment est prise en compte la dimension écologique de l'agriculture dans votre coopérative ?		<i>Opinion sur la politique de développement de leur coopérative face aux pressions écologiques</i>
Est-ce que cela entraîne des changements dans votre métier ?	Si oui en quoi ?	<i>Savoir si cela à affecter leur façon de faire dans leur métier</i>

L'AEI

A propos de l'AEI, ...

Questions	Relance	Eléments recherchés
Vous souvenez-vous de la manière dont vous aviez-vous réagi la 1ère fois que vous avez entendu parlé d'AEI dans votre coopérative?	Si oui, pourquoi?	
Vous estimez-vous bien informé de l'engagement de la coopérative dans une démarche de type AEI ?	Sinon, en quoi ?	<i>Degré d'information et de connaissances de l'AEI, améliorations possibles sur la diffusion de l'information sur l'AEI</i>

Comment définiriez-vous le sens de cette expression d'AEI, autrement dit d'intensification écologique pour vous ?		<i>Degré de connaissance des principes de l'AEI</i>
Avez-vous des préoccupations à ce sujet?		
Pensez-vous que l'orientation AEI prise par votre coopérative soit bonne pour les agriculteurs?		
Que pensent les agriculteurs que vous rencontrez de la démarche AEI de la coopérative? Vous adressent-ils des demandes à ce sujet ?		<i>Essayer de voir s'ils construisent des types de positions en fonction des comportements des agriculteurs</i>
Est-ce vous en discutez entre techniciens ?	si oui, vous en dites quoi ?	
Estimez-vous bien préparé pour la mettre en œuvre ?		<i>Savoir les points forts et points faibles, Besoins de formation et /ou d'appui</i>
Pensez-vous que la démarche AEI a changé ou va changer la manière d'exercer votre métier ?		

L'avenir

Question	Relance	<i>Éléments recherchés</i>
----------	---------	----------------------------

Comment voyez-vous le développement de l'AEI à 4-5 ans? Et le métier d'agriculteur là-dedans ?		
Plus largement, comment voyez-vous l'avenir de votre métier dans 4-5 ans?		
Est-ce que votre entourage (famille, amis, voisinage) parle de l'AEI ?	Si oui, comment réagissent-ils ?	
Avez-vous quelque chose à ajouter ?		

Données sociodémographiques à recueillir

Votre âge :

Votre formation :

Votre carrière :

Situation familiale (statut conjoint) :

Avez-vous des engagements extra-professionnels :

De quelle région êtes-vous d'origine ?

Quelle est la profession de vos parents ?

Coordonnées

Adresse mail :

Voulez-vous recevoir les résultats par mail ?

(Source personnelle)

Annexe 8 : Les objets de l'étude

(Source personnelle)

Dimension coopérative

-Comment ils parlent de la dimension coopérative?

Conseiller

- définition
- contenu au niveau de la sémantique et de la signification
- Comment ils définissent l'aspect cognitif? (informer, travailler avec...)
- Approche (à l'exploit, à l'atelier?)

La relation à l'agriculteur

- Typologie utilisée par les CT
- Quels genres de lien?
- La question de la fidélisation
- Méthodes employées, façons dont ils se positionnent par rapport à l'agriculteur
- Relation en individuelle ou en groupe
- Est-ce que ce sont de simples clients?

Le réseau pro / La relation aux pairs hors et dans la coopérative

- Teneur de la relation
- Vision des autres CT hors coopérative
- Le réseau d'information

Le Métier

- Intitulé—> comment ils se nomment?
- Degré de spécialisation
- Systèmes d'activités et dimensions (liste et relation entre elles) (ex: conseiller, économie, appui psychologique, animation de groupe, technique...)
- Enoncé des objectifs —>comment ils énoncent leurs objectifs? Et comment ils les articulent (opposition/complémentarité)
- Comment réfléchissent-ils le volet économie? (notamment chercher la relation aux autres acteurs pour comprendre l'appui économique)
- La vision du métier hier, aujourd'hui et demain (afin de voir comment s'intègre l'AEI dans l'évolution actuelle de leur métier (et rôle de l'AEI dans cette évolution)

L'écologie/environnement

- Comment il voit la dimension environnementale?
- Traduction dans leurs pratiques
- Environnement et changement/Innovation

Lien avec l'AEI

- Définition
- Lien entre écologie et AEI
- comment il parle de la mise en route de l'AEI

Profil CT

- âge
- formation
- position (spécialiste/polyvalent, expert, ...)

Annexe 9 : Les modules de formation en BTS production animale et analyse des systèmes de conduite des exploitations

(Source site internet Groupe ESA)

Productions animales

Modules de formation

Traitement de données :

- ▶ Traitement de données
- ▶ Technologies de l'information et du multimédia

Expression, communication :

- ▶ Techniques d'expression, de communication, d'animation et de documentation
- ▶ Langue vivante : anglais

Environnement économique et social :

- ▶ Accompagnement du projet personnel et professionnel
- ▶ Organisations économiques, sociales, juridiques

Enseignements scientifiques et techniques :

- ▶ Productions animales et société
- ▶ Fonctionnement de l'exploitation d'élevage
- ▶ Biologie, écologie, chimie et statistiques liées aux productions animales
- ▶ Technologie générale et comparée des productions animales
- ▶ Appréciations, manipulations et interventions sur les animaux et surfaces fourragères

Conduites d'élevage

Modules d'initiative locale (MIL)

Activités pluridisciplinaires

EPS

Gestion de l'entreprise

Modules de formation

Traitement de données :

- ▶ Traitement de données (mathématiques)
- ▶ Technologies de l'information et du multimédia

Expression, communication :

- ▶ Techniques d'expression, de communication, d'animation et de documentation
- ▶ Langue vivante : anglais

Environnement économique et social :

- ▶ Politiques agricoles
- ▶ Développement local
- ▶ Organisations économiques, sociales, juridiques

Enseignements scientifiques et techniques :

- ▶ Techniques comptables, gestion et fiscalité
- ▶ Droit de l'exploitation agricole
- ▶ Adaptation aux marchés de la production de biens et de services par l'exploitation agricole
- ▶ Méthode d'approche du fonctionnement de l'exploitation agricole dans son environnement.
- ▶ Dynamique des systèmes agraires
- ▶ Sciences agronomiques
- ▶ Conduite d'atelier dans un système de production
- ▶ Conduite d'une activité innovante

Modules d'initiative locale (MIL)

Activités pluridisciplinaires

EPS

Annexe 10 : Exemple de citation pour expliquer la typologie commerciale des agriculteurs faite par un technico-commercial

T2 : « Question : En général vous essayez de répondre à cette demande ?

-Oui, ça fait partie de notre métier, ça fait partie de ce que je disais tout à l'heure, c'est qu'il faut s'adapter. Enfin on a fait une formation justement de commercial où on classe. Un client ou un interlocuteur ça s'adapte à n'importe quel métier, pas forcément à l'agriculture, on peut le placer dans quatre catégories selon plusieurs critères et il faut s'adapter à cette catégorie-là. Et par exemple il y a une catégorie qui s'appelle « les contrôlant » où il faut y aller en sachant ce que l'on veut, avoir un argumentaire béton, pas de social, rien, boom. Lui il dit « oui » ou il dit « non », c'est un décideur, voilà. Il faut travailler comme ça chez ce gars-là. Puis il y en a un autre qui s'appelle « le facilitant », lui il n'en a rien à foutre, il a 58 balais, ce qu'il veut c'est prendre un café, faire du social et la coop' et machin et baratiner sur les cours du lait, il faut lui faire plaisir. C'est ça. Et chaque gars est différent et il faut savoir s'adapter à chaque gars. Parce que si jamais j'arrive chez un gars qui est là, qui veut juste prendre le café et que je lui bourre la gueule en disant « écoute, il faut absolument que tu fasses ça et machin », il ne voudra plus te recevoir. C'est pour ça qu'il faut être différent selon chaque personne.

Question : Les deux dernières catégories, c'est quoi ?

-Donc il y a « les entraînants », c'est les gens comme moi, qui sont tous fous, qui veulent de la nouveauté tout le temps et machin. Et puis il y a « les analystes », donc ça c'est les gens par contre où il faut tout prouver par A + B, c'est énormément de technique, il faut leur expliquer, il faut qu'ils comprennent pour acheter et ceux-là, moi c'est ceux-là sur lesquels je travaille plus, parce que comme je suis très rapide et très machin j'ai beaucoup de mal avec ces gens-là, je les perds un peu. C'est ceux-là où il faut que j'arrive à me calmer. Je sais que ces gens-là, du coup, je prends beaucoup sur moi, je prépare énormément mon rendez-vous et tout. Un « entraînant » j'y vais comme ça à l'arrache, un « facilitant » aussi. « Les contrôlant » je suis très à l'aise, mais « les analystes » il faut que j'y aille.

Question : Vous avez plutôt des « entraînants » et des « facilitants » ?

- Automatiquement oui, c'est ce que je disais, on a la clientèle qui vous ressemble. Mais après chaque personne, moi par exemple je suis « entraînant », j'ai un collègue qui est « analyste », il va très mal passer chez un « entraînant ». Et ça par exemple c'est des choses, et une fois que l'on a pu placer une personne dans une catégorie, il faut essayer de s'en rapprocher un maximum. Et ça c'est quelque chose qui fonctionne énormément. Quand on a compris ça je pense que l'on a tout compris. »

**Le métier de conseiller-technicien à l'épreuve du développement de l'Agriculture Écologiquement Intensive:
Enquête auprès de 27 technico-commercial de coopératives de l'ouest de la France.**

The technical advisor profession to the test of Ecological Intensive Agriculture:
The case of 27 technical salesmen in agriculture cooperatives in the western France.

Mots-clés: agriculture, conseil, Agriculture Écologiquement Intensive, techno-commercial, coopératives

Key word: agriculture, advisor, Ecological Intensive Agriculture, technical salesman, cooperative

Résumé:

Nous vous proposons d'appréhender le métier de technico-commercial de coopératives agricoles à l'épreuve du développement de l'Agriculture Écologiquement Intensive (AEI) dans trois coopératives de l'ouest de la France (Terrena, Triskalia, Agrial). En effet, l'AEI porte en ces germes la disparition des schémas systématiques et sécuritaires de prescriptions d'intrants en valorisant les fonctionnalités des écosystèmes, les savoir-faire de l'agriculteur dans la gestion des ressources et son implication dans les processus de développement des innovations. Ce processus ne peut se faire sans l'appui des technico-commerciaux, interface entre la politique de la coopérative et les agriculteurs-adhérents à la coopérative. Nous développerons dans un premier temps les points de vues des technico-commerciaux sur leur métier (Quelles activités exercent-ils et quelles sont leurs caractéristiques? Qu'est-ce que « conseiller » pour eux? Quels types de relation entretiennent-ils hors et dans la coopérative? Qu'est-ce qu'ils pensent de l'AEI?). Par la suite on se posera la question suivante: Est-ce que le développement de la stratégie AEI va impliquer des changements dans leurs pratiques de conseil? Enfin, nous développerons des propositions de co-production de connaissances qui pourrait être une des clés du développement des nouvelles pratiques relevant de l'AEI, en recentrant le développement des innovations autour du couple agriculteur/technico-commercial comme le sous-entend un des fondements de l'AEI.

Summary :

This study deals with the technical advisor profession to the test of Ecological Intensive Agriculture (EIA) in three agriculture cooperatives of the western France (Terrena, Triskalia, Agrial). The invariable and reassuring of inputs pattern disappearance is sequent of ecosystem function development and enhancement of the farmer's knowledge in the management of resources, and in his implication in the innovation process. This type of process can't be possible without the technical advisor support because the technical salesman is the interface between the cooperative and his farmers. First will develop the points of view of the technical salesman on their profession (What are their activities? What does it mean "to advisor" for them? What's sort of relationship have out of and in the cooperative? What do they think about the EIA development?). Then, the question will be: Do the EIA development can be change their advisor practices? Finally we will suggest a co-production of knowledge between the farmer and his technical salesman in order to develop innovations, that it could be one of the key conceptions to elaborate the EIA strategy.

Nombre totale de volumes: 1

Nombre totale de pages du document principal: 68

Demandeur : Groupe ESA, Terrena, Triskalia, Agrial