

Goulet F., Amet C., Bernard de Raymond, A. (2015). Le conseil technique agricole d'une entreprise d'agrofourniture ; In : Compagnone C., Goulet F., Labarthe P. (Eds.), **Conseil privé en agriculture. Acteurs, pratiques, marché**. Dijon, Educagri Editions ; Versailles, Quae, pp. 55-71.

Le conseil technique agricole d'une entreprise d'agrofourniture

Introduction

Parmi les opérateurs économiques qui interviennent aujourd'hui dans le domaine du conseil technique en agriculture, les firmes d'agrofourniture constituent probablement l'une des catégories d'acteurs la plus méconnue. Par firmes d'agrofourniture, nous entendons ici les entreprises concevant, en amont de la production agricole, des intrants (produits fertilisants, de traitements pour les végétaux ou les animaux, d'alimentation du bétail, etc.) ou des équipements (outillage, machines) mobilisés par les agriculteurs dans le cadre de leurs activités. Ces entreprises sont des productrices de biens matériels, et sont ainsi à distinguer des acteurs intermédiaires qui vendent et distribuent ces biens, comme les concessionnaires de matériels agricoles, les coopératives ou les négoce agricoles. Ces derniers, dont l'activité est également qualifiée d'« approvisionnement » des agriculteurs, sont de par leur activité commerciale au contact des agriculteurs, et développent dans ce cadre une activité de conseil technique, plus ou moins liée à l'activité commerciale, et plus ou moins en concurrence avec d'autres acteurs du conseil technique. C'est notamment ce qu'ont montré Compagnone et Gollé (2011) dans le secteur de la production viticole, ou que souligne dans cet ouvrage la contribution de Villemaine et Compagnone.

Les firmes d'agrofourniture entretiennent quant à elle des contacts plus ou moins directs avec les agriculteurs. Pour les plus grandes entreprises semencières, agrochimiques, de machinisme agricole, passant par les acteurs intermédiaires de la distribution mentionnés plus haut, la relation directe avec les producteurs est souvent restreinte à l'interface d'un site internet ou d'un serveur d'appel téléphonique. Le volet d'accompagnement et de conseil technique dans l'usage des produits est dès lors délégué le plus souvent aux distributeurs. Mais pour d'autres entreprises de taille plus modeste, distribuant elles-mêmes les produits qu'elles conçoivent, la relation directe aux producteurs et la mise à disposition d'une offre de conseil et

d'accompagnement technique constitue un élément essentiel de la stratégie industrielle et commerciale. Industrielle tout d'abord, car l'échange étroit avec les utilisateurs constitue un canal permettant de faire remonter les besoins des usagers, ainsi que les modifications que ces derniers apportent par eux-mêmes aux produits, en direction des bureaux d'étude et autres lieux de la conception au sein de l'entreprise. Cette interaction contribue à améliorer la performance des équipements et leur adéquation aux besoins des agriculteurs (Laverello et Goldstein, 2011). Stratégie commerciale ensuite, car le contact direct établi entre producteurs et technico-commerciaux, l'accompagnement apporté autour de pratiques techniques parfois en rupture avec les prescriptions agronomiques classiques, permet une sécurisation et une fidélisation des clients dans leurs choix techniques et commerciaux (Goulet, 2011 ; Goulet et Le Velly, 2013). C'est donc précisément à ces entreprises commercialisant directement leur produit auprès des agriculteurs, et offrant à cette occasion une prestation de conseil technique à leurs clients, que nous allons nous intéresser. Dans le contexte agricole français, marqué par l'éclosion de nombreuses pratiques techniques alternatives – réduction du travail du sol, réduction de l'usage des pesticides ou d'antibiotiques, stimulation des processus biologiques – ces entreprises continuent aujourd'hui à jouer un rôle central dans la mise au point et l'expérimentation de pratiques innovantes. Ce rôle passe bien entendu par la mise à disposition auprès des producteurs des intrants et équipements qu'elles produisent et commercialisent, mais également, comme nous l'avons mentionné, par un accompagnement technique et cognitif des agriculteurs.

Nous allons dans ce chapitre essayer de mieux cerner ces pratiques de conseil, à partir du cas d'une entreprise commercialisant des engrais et des produits d'alimentation du bétail ayant vocation à agir sur les équilibres minéraux et biologiques des sols, des cultures, et des animaux, entreprise que nous présenterons dans une première section.. Dans une deuxième section, nous analyserons en détail les pratiques des technico-commerciaux de l'entreprise en termes de conseil aux producteurs, afin de mettre en évidence les appuis cognitifs et rhétoriques qu'ils mobilisent dans leur activité. Dans une troisième section, nous nous pencherons sur les collectifs professionnels que cette activité de conseil contribue à structurer, en nous intéressant notamment à leur influence sur la transformation des identités professionnelles des agriculteurs. Enfin, dans une quatrième et dernière section, nous tâcherons de replacer l'activité de cette entreprise dans le secteur économique et professionnel plus large du conseil technique en agriculture, afin de rendre compte des ajustements, tensions et coexistences que suscite leur présence.

1. L'entreprise Dynafert, intrants alternatifs et approche globale

L'enquête a été réalisée auprès de l'entreprise Dynafert – le nom de l'entreprise a été modifié – une PME française qui produit et commercialise des solutions minérales destinées aux sols, aux cultures et à l'élevage (sur la méthode d'enquête, voir encadré 1). Au cours des dix dernières années, l'entreprise a connu une croissance importante, avec un chiffre d'affaire qui a quasiment doublé et un nombre d'employés ayant plus que triplé (130 salariés en 2011). L'entreprise réalise l'essentiel de son activité en France, mais est également présente en Belgique et en Suisse. Elle vend ses produits à des grandes comme à des petites exploitations (céréalières ou d'élevage), adoptant des modes de production variés (agriculture « conventionnelle », agriculture de conservation, mais aussi parfois agriculture biologique). Figurant parmi les entreprises pionnières sur un marché relativement confidentiel jusqu'à une période très récente, elle voit aujourd'hui apparaître un nombre croissant de concurrents sur le marché qu'on pourrait qualifier des « fertilisants alternatifs » et autres « activateurs biologiques ».

L'entreprise propose une offre qu'elle qualifie d'« *approche globale* », de « *concept* », incluant le produit et un ensemble de pratiques. Les clients bénéficient d'un accompagnement de terrain par les technico-commerciaux pour la mise en œuvre de ces pratiques. Ces derniers représentent à eux seuls les trois quarts des salariés de l'entreprise, incarnant le choix fait par les dirigeants d'une présence de terrain forte, auprès des producteurs, sans passer par des intermédiaires. Ils sillonnent les territoires dont ils sont en charge à bord de fourgons portant le logo de l'entreprise, et surtout son slogan : « *Une autre vision de l'agriculture* ». L'activité de conseil agronomique qu'ils dispensent ne concerne pas seulement les produits proprement dits, mais l'exploitation agricole dans sa globalité : gestion des parcelles, du troupeau, des traitements phytosanitaires, de l'organisation du travail, etc. L'entreprise revendique ainsi une « *approche globale* », même si les produits restent au cœur de l'interaction avec les clients, puisque seuls ces derniers sont facturés.

Ces produits revêtent deux caractères particuliers, faisant d'eux des produits « incertains » (Goulet et Le Velly, 2013). Ils sont élaborés tout d'abord autour d'un « noyau », terme employé par l'entreprise pour désigner la matière active des produits, dont la composition est tenue secrète. Ce noyau aurait pour effet d'optimiser, au travers d'effets électrolytiques et catalytiques, les fonctions biologiques des sols, des plantes et des animaux. Le reste de la composition des produits relevant ensuite essentiellement d'une préparation calcaire et de divers minéraux. La seconde particularité vient du fait que ces produits excluent le phosphore de leur composition,

et plus généralement que les technico-commerciaux déconseillent à leurs clients l'usage de cet élément. Pour eux, le phosphore serait responsable d'une prolifération anarchique des bactéries, d'une acidification, d'une mauvaise dégradation des matières organiques dans les sols, et d'une augmentation de la sensibilité des cultures ou des troupeaux. Cette position suscite des controverses au sein des acteurs classiques du développement agricole, n'hésitant pas à qualifier les produits Dynafert de « *poudre de perlimpinpin* ». Toujours est-il que l'entreprise et ses produits, ainsi que certains concurrents proposant des gammes similaires, connaissent un succès commercial grandissant auprès des agriculteurs français.

Encadre 1 : L'entreprise Dynafert et le dispositif d'enquête

Le travail d'enquête auprès de l'entreprise Dynafert a été conduit essentiellement par Camille Amet, dans le cadre d'un mémoire de fin d'études d'ingénieur agronome. Il a procédé de cinq types d'activités : 1/ Conduite d'entretiens semi-directifs auprès de cadres dirigeants de l'entreprise. 2/Observation participante auprès de huit technico-commerciaux de l'entreprise, en les accompagnant lors de leurs tournées quotidiennes. Ces observations ont été complétées par des entretiens semi-directifs avec ces technico-commerciaux, en évoquant avec eux leurs trajectoires professionnelles, leurs pratiques de vente et de conseil. 3/ Participation à cinq journées de rencontres organisées dans deux régions françaises, regroupant de façon conviviale les clients pour débattre de différents sujets techniques. De même, nous avons suivi l'entreprise sur son stand lors d'un salon professionnel agricole. 4/ Conduite d'entretiens semi-directifs avec six agriculteurs clients de l'entreprise, en l'absence de leur technico-commercial, pour évoquer leur attrait pour l'entreprise et ses produits. 5/ Conduite d'entretiens semi-directifs avec d'autres opérateurs du conseil technique présents dans les régions d'enquêtes, de façon à recueillir leur point de vue sur les pratiques de Dynafert et rendre compte des interactions ou différents qu'ils entretenaient avec l'entreprise.

2. Les pratiques de conseil

Les modalités concrètes par lesquelles les technico-commerciaux de Dynafert agissent en termes de conseil technique auprès de leurs clients peuvent être appréhendées au travers de trois principaux éléments : un conseil délivré localement mais relevant d'une pensée systémique et globale, un conseil engagé de la part du technico-commercial et de l'entreprise, requérant un investissement personnel fort de sa part, et un conseil valorisant des types de connaissances empiriques, fondées sur l'expérience des agriculteurs ou du technicien.

2.1 Action locale, pensée globale

Le premier élément qui caractérise le conseil dispensé par Dynafert, ou du moins la façon dont l'entreprise le présente, relève du fait que les recommandations techniques sont délivrées à partir d'un contact « direct » avec les parcelles, les animaux, les agriculteurs. Ce contact est fortement mis en avant par les technico-commerciaux, qui défendent ainsi le fait de se mettre au niveau des agriculteurs et de leurs pratiques, pour identifier avec eux les problèmes concrets rencontrés et pouvoir ensuite, dans un second temps, élaborer des solutions adaptées. Les visites sur les fermes commencent ainsi systématiquement par une visite des parcelles, de l'étable ; un trou est creusé dans le sol d'une parcelle pour observer la progression des racines ou des vers de terre, le poil des animaux est touché, le contenu des bouses scruté, et de là, la conversation s'engage avec le producteur. Ce mode opératoire, fondé sur l'observation *in situ*, est central dans la démarche et la rhétorique des agents. L'un d'eux évoque : « *Les champs c'est comme les vaches ou les enfants, ça se surveille* ». Le contact « pratique » avec les sols, les plantes, les animaux, la mobilisation d'un équipement rudimentaire mais présenté comme plus efficace que tous les appareils électroniques (les bottes enfilées dès l'arrivée sur la ferme, la bêche à l'arrière du camion pour creuser le sol), constituent la base de l'approche développée. Cette action localisée, singularisée, allant à l'encontre des recommandations standardisées, est mise en avant de façon constante. Un agent évoque ainsi sa réponse la plus courante quand des agriculteurs le consultent par téléphone pour savoir s'il faut traiter : « *Ils me disent « faut traiter ? » ; je leur demande « t'es allé voir ta parcelle ? »*. Un autre ajoute : *On a une centaine de clients à deux avec Hugues, et on a deux (périodes de) ventes dans l'année, ça nous laisse 10 mois pour parler technique avec les clients* ».

Cette posture défendant l'observation de terrain, la proximité avec l'action, est d'ailleurs particulièrement appréciée des clients de l'entreprise, comme le montre les propos de l'un d'eux : « *Dynafert c'est l'observation et le retour à la terre, à l'observation de la terre. Dans les tour de plaine, FD a toujours un thermomètre et un pH-mètre* ». Ils dénoncent d'ailleurs les opérateurs classiques du conseil, qui selon eux prennent trop peu de temps pour s'intéresser de près à leur exploitation, malgré leurs besoins : « *ceux qui font du conseil n'ont rien à nous apporter, mais on a besoin de plein de conseil* » ; « *Il y a d'autres boîtes qui ont*

peut-être un produit équivalent mais ils viennent une fois dans l'année pour vendre leur produit et puis on les voit plus ». Les technico-commerciaux mettent en avant le caractère familial de l'entreprise, sa capacité à développer des relations et des conseils de proximité contrairement à d'autres acteurs du secteur¹ : « *Plus les concurrents – par exemple les coop – grossissent, plus ça nous profite, car on ne peut plus travailler finement quand on est trop gros* ».

Ce qui caractérise ensuite l'approche des technico-commerciaux est le fait que les messages qu'ils formulent sont peu liés aux produits qu'ils vendent, au profit d'une analyse globale et systémique des pratiques et de l'exploitation. Comme le souligne un technico-commercial, le produit seul n'est finalement qu'un élément secondaire de l'action de l'entreprise : « *on l'inscrit dans un concept global* ». L'exploitation agricole, les éléments qui la peuplent, incluant l'agriculteur et sa famille, sont pensés comme un tout dont ne peut séparer les éléments sous peine de produire un diagnostic erroné : « *Il y a une réflexion générale sur le sol, sur l'environnement, sur tout ce qui tourne autour qui fait que après c'est ton sol qui évolue, c'est toi qui évolue, c'est tes animaux qui évoluent, tes effluents qui se transforment autrement* ». Les technico-commerciaux présentent ainsi des compétences techniques et agronomiques dans de nombreux domaines, depuis la fertilisation jusqu'aux traitements phytosanitaires, en passant par le non-travail du sol. Cette palette de compétences techniques, qui est l'un des éléments en fonction desquels sont précisément recrutés les technico-commerciaux², est fortement appréciée des clients, qui voient en l'agent de l'entreprise un interlocuteur à même d'intégrer de nombreux paramètres : « *Je l'appelle dès que je me pose une question, sur tout ce qui touche aux cultures* ».

2.2 Un conseil engagé

Un deuxième élément caractérisant la pratique du conseil des agents de Dynafert relève du caractère engagé et économiquement désintéressé qui se dégage des discours des

¹ Nous insistons ici qu'il s'agit ici de jugements de valeurs portés par les acteurs de la firme sur d'autres acteurs du conseil, et en aucun cas de nos propres jugements. Sur l'évolution des services offerts par les coopératives agricoles ou les Chambres d'Agriculture, voir Brunier, 2015.

² Les profils et trajectoires professionnelles sont divers, mais ont en commun un lien étroit avec la production agricole. Ils sont le plus souvent titulaires d'un BTS agricole, parfois d'un diplôme d'ingénieur agronome ou agricole, et dans certains cas ont été – ou sont encore – agriculteurs. Ce dernier élément est d'importance, nous le verrons plus loin, pour comprendre la posture des technico-commerciaux face à leurs clients.

technico-commerciaux. C'est en effet une éthique professionnelle de l'accompagnement et du service aux agriculteurs qui est mise en avant, et mise en opposition avec la logique commerciale qui prévaudrait chez d'autres vendeurs d'intrants ou dans les coopératives. Comme le mentionne un technico-commercial, c'est l'agronome qui prend le dessus sur le vendeur : *« on a cette philosophie d'accompagner nos clients, de faire notre boulot d'agronome »*. Le caractère désintéressé de l'approche rencontre là-aussi l'intérêt des agriculteurs, trouvant dans l'entreprise un espace de confiance et de collaboration : *« C'est un concept global. Je me fie à leur conseil, car ils ont intérêt à ce que leur conseil soit bon, car ils ne sont pas intéressés sur les produits phyto »*. Un élément qui renforce cette idée d'engagement et de désintéressement est que bien souvent les technico-commerciaux sont eux-mêmes agriculteurs, double-actifs, et utilisateurs des produits de la marque. Ainsi la relation qu'ils construisent avec leurs clients s'apparente souvent à une relation de pairs à pairs plus qu'à une relation entre vendeurs et clients. Le vendeur se présente comme étant agriculteur face à son client, aux prises avec les mêmes problèmes, et en lutte pour les mêmes objectifs : développer une agriculture durable, fondée sur une ingénierie agronomique, de laquelle l'agriculteur puisse vivre dignement. Les technico-commerciaux sont conscients de l'avantage que leur procure cette trajectoire personnelle, cette double appartenance : l'un deux évoque ainsi : *« le fait d'être agriculteur ça aide »*.

2.3 Connaissances empiriques et organisation distribuée

Pour appréhender la nature des référentiels cognitifs que mobilisent les technico-commerciaux, il convient de replacer tout d'abord le positionnement de l'entreprise et de ses produits vis-à-vis des circuits de la recherche et du développement agricole. L'efficacité des produits est en effet « incertaine » du point de vue scientifique et académique, car non-objectivée au sein de ces arènes, et allant même à l'encontre des prescriptions classiques sur la fertilisation. Les technico-commerciaux prennent ainsi leur distance vis-à-vis des connaissances et des méthodes scientifiques, technologiques, pour valoriser en regard l'expérience de terrain et les connaissances développées par les producteurs clients et les autres technico-commerciaux. Il s'agit ainsi de développer des connaissances pour l'action au sein même des cercles Dynafert, toujours en cohérence avec l'idée d'un conseil proche du terrain et des conditions singulières de chacun. Les agriculteurs sont ainsi incités à développer

des expérimentations in-situ, comme le fait ce technico-commercial lors d'une visite chez un agriculteur pour tester l'effet d'un produit. L'essai de terrain est ainsi toujours considérée comme étant la source d'information la plus pertinente pour l'action : « *On n'est pas sur des essais micro-parcelle mais sur des essais plein-champ, des essais agriculteur. On est en situation comme chez nos clients* ». Cette production locale des références est d'ailleurs appréciée des clients, qui voient dans cette approche quelque chose de concret : « *On prend bien en compte la réalité du terrain et on n'est pas du tout dans le théorique. C'est beaucoup de l'observation* ». Il s'agit d'ailleurs moins de livrer des recommandations techniques aux agriculteurs que de les former, de les accompagner dans le traitement des problèmes qu'ils rencontrent, comme le souligne ce technico-commercial : « *C'est vrai qu'on leur apprend à être plus logique avec eux-mêmes, à avoir le bon sens paysan, et ça aide à avoir de meilleurs résultats* ».

Le modèle de production et de circulation des connaissances pour le conseil technique relève ainsi d'une organisation distribuée (Hutchins, 1995 ; Dodier, 1997 ; Conein, 2004), et ce à trois niveaux. Tout d'abord au niveau d'une communauté d'agriculteurs, qui partagent entre eux leurs savoirs et expériences, comme en témoigne un céréalier : « *L'intérêt aussi c'est le groupe. On se sent tous un peu pionniers, investis d'un rôle d'investigation, de recherche de solutions. (...) C'est intéressant. On ne voit pas ça ailleurs cet esprit de recherche* ». Ensuite entre les technico-commerciaux eux-mêmes, qui se sollicitent mutuellement selon leurs spécialités respectives pour solutionner des problèmes concrets, comme le mentionne l'un d'eux : « *La difficulté avec Dynafert c'est qu'il faut être compétent partout, mais ce n'est pas possible. Alors on échange entre technico-commerciaux, c'est un travail d'équipe. Tu vois, Hugo il est fort en maladies, il y en a un qui fort en rations blanc bleu, un autre en vaches laitières, etc.* ». Enfin, à un niveau horizontal entre technico-commerciaux et agriculteurs, où la relation de domination symbolique du technicien sur l'agriculteur (Mendras, 1955) semble s'effacer au profit d'une relation horizontale : « *Quand j'ai besoin d'un renseignement en bas-volume je ne vais pas hésiter à appeler Nicolas, le client qu'on vient de voir, car il en sait plus que moi. Et je lui apporte d'autres choses. C'est un travail d'équipe avec les clients* ».

3. Figures du collectif et identités sociales engendrées par l'activité de conseil

Ainsi, la question du contenu, des pratiques, et du type de conseil délivré par les agents de DYNAFERT aux agriculteurs, engage celle du collectif, ou des collectifs associés aux pratiques de conseil de l'entreprise DYNAFERT. En effet, loin d'être une simple relation bilatérale entre un conseiller et un agriculteur, la relation de conseil engage toujours peu ou prou la structuration d'un collectif plus large, qui joue un rôle décisif dans l'effectivité des pratiques de conseil et de diffusion des innovations (Bonnaud et al., 2012). Il s'agit ici d'étudier la nature et la dynamique des collectifs qui se déploient autour de l'activité de conseil de DYNAFERT, les effets de ces collectifs en termes d'appartenance et d'identité sociale des agriculteurs. Nous verrons que l'enjeu central pour DYNAFERT (acteur apparu récemment et faiblement institué dans le paysage du conseil et de la vente d'agrofourriture) tient à sa capacité à *faire durer* ces liens et ces collectifs. Si cette fragilité des liens et des collectifs constituent en premier lieu une contrainte pour l'entreprise (Surubaru, 2012, 2014), elle joue néanmoins un rôle dans la mise en place d'innovations organisationnelles qui contribuent au développement de DYNAFERT et à sa différenciation vis-à-vis de la concurrence.

3.1 Construire et entretenir des liens avec les agriculteurs

Comme pour toute activité nouvelle arrivant sur un marché déjà très constitué, DYNAFERT a dû faire connaître son produit et sa démarche auprès des utilisateurs potentiels et les démarquer des offres existantes. Firme privée de faible envergure capitalistique, DYNAFERT ne bénéficie ni de l'autorité d'une parole publique, ni de celle de la science, ni de la maîtrise amont et aval de canaux de distribution, ni encore de moyens de communication de masse à distance (publicité). Aussi, DYNAFERT légitime-t-elle sa démarche selon une approche plus « relationnelle », et fondée sur le travail de terrain de ses conseillers/commerciaux. À côté d'un travail classique de démarchage des premiers ou de nouveaux clients, les agents de DYNAFERT fournissent un important travail d'entretien et de maintien des liens existants avec les utilisateurs. En effet, les représentants de l'entreprise ont pour trait commun de considérer que le plus important dans leur métier est moins de gagner de nouveaux clients que *de ne pas en perdre*.

En effet, dans des espaces locaux où les agriculteurs sont insérés dans des relations de voisinage, de coopérations diverses avec leurs pairs,, le « bouche-à-oreille » joue un rôle crucial, et l'annonce d'une défection de la part d'un des clients de l'entreprise peut avoir des effets délétères pour elle. Aussi, une spécificité du travail de ces commerciaux tient à ce que les visites consacrées à des opérations de vente proprement dites sont beaucoup moins fréquentes que les visites destinées à expliquer (à nouveau) la démarche de l'entreprise, à *donner un conseil agronomique*³, ou tout simplement à entretenir la confiance et la sympathie réciproque entre les personnes. Autrement dit, c'est l'activité de conseil en tant que telle qui a pour fonction de faire durer le lien entre l'entreprise et ses clients, la dimension commerciale ne le constituant par essence que de façon fragile et éphémère.

Les agents de DYNAFERT justifient cette démarche de plusieurs manières. Tout d'abord, il s'agit d'après eux de parer aux stratégies de la concurrence consistant à dénigrer et décrédibiliser l'entreprise en jouant sur les peurs des agriculteurs :

« En général on passe une première fois : [Les agriculteurs] sont étonnés : « Ha bon ? Plus mettre de phosphate ? ». Puis on laisse passer un mois, ils en parlent aux concurrents qui déchargent leur venin sur nous, et quand on repasse un mois après on s'en prend plein la poire. Souvent, c'est pas avant la 2^e ou 3^e fois qu'on passe qu'ils décident de prendre quelque chose. »

Mais cette logique de visites fréquentes et de discussions générales et de conseil sur le fonctionnement de l'exploitation, dissociées d'opérations de vente, permet aussi à DYNAFERT de se différencier d'une concurrence présentée par les agents de l'entreprise et certains de leurs clients comme trop commerciale (coopératives, firmes concurrentes sur la même gamme de produits) ou trop bureaucratique (chambres d'agriculture), et trop distante de l'expérience de terrain. Ainsi, un agriculteur client de DYNAFERT déclare :

« Si DYNAFERT marche, c'est peut-être parce qu'ils ont un bon produit mais c'est surtout grâce à leur approche commerciale : contact, réponse à nos préoccupations du moment, ils anticipent, s'adaptent à l'année, au climat...Il y a d'autres boîtes qui ont peut-être un produit équivalent mais ils viennent une fois dans l'année pour vendre leur produit et puis on les voit plus. »

³ Par exemple, sur le déchaumage, le travail du sol, les semis ou encore sur l'opportunité d'effectuer un traitement phytosanitaire.

Une conséquence de cette répétition des visites est que le vendeur connaît très bien ses clients, et qu'il se sert de traits de leurs psychologies qu'il décèle, de leur « personnalité », pour adapter le discours qu'il leur tient.

Cette personnalisation de la relation entre le client et l'entreprise a aussi pour conséquence que cette relation déborde souvent d'un strict cadre professionnel. Les conversations qu'ont les vendeurs avec les agriculteurs ont souvent trait à la famille, à la vie privée ou encore aux loisirs (Granovetter, 1985, Uzzi, 1996). À la limite, la relation tend à devenir une relation d'amitié, ancrée dans un régime de proximité (sur des constats similaires dans d'autres situations de conseil, voir Compagnone et Petit, 2014).

Ainsi, la première figure du collectif que fait émerger l'activité de conseil de DYNAFERT, est celle d'un réseau organisé autour du personnage central du conseiller/commercial. La gratuité de l'activité de conseil, et la qualité des relations entre les personnes viennent compenser la fragilité des liens marchands et permettent d'assurer un usage durable des produits DYNAFERT par les clients.

3.2 Le collectif d'agriculteurs comme production de témoins et de témoignages

Si les liens entre l'entreprise et les clients sont perçus comme si fragiles par les agents de DYNAFERT, c'est semble-t-il pour au moins deux raisons. D'une part, l'usage des produits DYNAFERT n'engendre pas d'effet de « verrouillage technologique » et d'irréversibilité. En effet, l'utilisation des produits DYNAFERT et l'engagement dans la démarche proposée par l'entreprise peuvent être interrompus facilement ; pour le dire de façon caricaturale et simpliste, il suffit de ne plus en acheter. C'est d'ailleurs ce que font certains clients, comme nous l'ont mentionné les technico-commerciaux de l'entreprise, sans pour autant que leurs cultures ou élevages ne connaissent a priori de graves problèmes dans les mois qui suivent⁴. Ces abandons viennent d'ailleurs nourrir les controverses autour de la réelle efficacité des produits, auxquelles doit faire face l'entreprise régulièrement sur le terrain⁵. D'autre part, les

⁴ Notons tout de même sur ce point que nous n'avons pas eu l'opportunité de rencontrer d'anciens clients de la firme.

⁵ Sur ce point, face à la difficulté de faire reconnaître cette efficacité selon des critères scientifiques académiques, les technico-commerciaux de l'entreprise et même certains clients n'hésitent pas désigner cette zone d'ombre comme un non-problème, en soulignant le caractère finalement tout aussi important à leurs yeux

produits DYNAFERT correspondant à une approche de l'agriculture peu ou pas relayée par les instances classiques du développement agricole (coopératives, chambres d'agriculture) ; l'un des principaux problèmes du développement de l'entreprise tient, d'après ses agents, à l'*isolement* de ses clients vis à vis d'autres agriculteurs ou prescripteurs dans leur milieu professionnel local. Aussi, l'entreprise vise-t-elle non seulement à entretenir les liens entre les vendeurs et les clients par la relation de conseil, mais aussi à mettre les clients/utilisateurs en contact entre eux à travers des activités d'animation et des manifestations publiques.

Cette mise en contact des utilisateurs entre eux a pour fonction de produire des témoins et des témoignages attestant de l'efficacité des produits DYNAFERT et des pratiques associées, en l'absence de résultats transposables et généralisables issus d'expérimentations agronomiques. Cette production de témoins peut prendre plusieurs formes. Tout d'abord, les vendeurs sont parfois eux-mêmes agriculteurs, et dans ce cas-là, utilisateurs du produit. Ils mettent alors systématiquement en avant leurs propres expériences et pratiques associées aux produits DYNAFERT. Ensuite, le témoin peut-être tout simplement un *voisin* agriculteur et déjà utilisateur du produit. Ou encore, les technico-commerciaux de DYNAFERT animent des groupes locaux d'utilisateurs et organisent, à l'instar de ce que font les groupes de développement agricole, des « tours de plaine ». Enfin, l'entreprise organise des journées d'animation et de démonstration auxquelles sont conviés les utilisateurs de produits DYNAFERT de tout le pays. Ces animations, au même titre que les tours de plaine, permettent non seulement de montrer concrètement des résultats mais aussi aux agriculteurs d'échanger entre eux sur leurs expériences, de créer une communauté de pratiques et de les arracher au sentiment d'isolement qui conduit parfois, d'après les agents de DYNAFERT, à des abandons du produit. Un client de DYNAFERT décrit ainsi le parcours qui l'a amené à adopter ces produits :

« J'y croyais pas beaucoup. J'étais plus convaincu par les propos que par la poudre de perlimpinpin. Mais le témoignage des autres utilisateurs sur leurs pratiques, la cohérence avec le discours, la vision globale, m'ont fait lâcher prise et prendre confiance. »

du conseil technique apporté par l'entreprise que de l'efficacité du produit.. Un client évoque ainsi : « Les résultats, je dirais que c'est 1/3 les produits, 2/3 l'accompagnement. Je ne suis pas sûr que les produits marchent, et ce n'est pas le problème ». Un technico-commercial commercial confirme : « Le produit sans le discours est nul. Et vice versa ».

L'activité de conseil prodigué par DYNAFERT tend à construire un groupe d'agriculteurs fondé sur l'utilisation du produit. Il s'agit donc d'un groupe qui repose non pas sur un modèle productif ou technique (agriculture biologique, agriculture raisonnée, ou non labour, etc.), mais sur une communauté de pratiques (Wenger, 1998) et plus encore sur une « philosophie » globale de l'agriculture, tel que le soulignent clients et agents de Dynafert.

3.3 Sélection des membres du groupe et mise à distance du groupe de pairs

D'usage assez simple, et compatibles avec toute une gamme de pratiques et de structures agricoles, les produits DYNAFERT ne singularisent pas l'agriculteur par la technologie mais plutôt par l'approche où la philosophie de l'agriculture qui l'accompagne. Aussi, l'activité de conseil qui accompagne le développement de DYNAFERT s'apparente moins à un accompagnement permettant la maîtrise de certaines techniques qu'à la production d'une forme d'*engagement*, non plus du conseiller comme nous l'avons vu dans la première partie, mais de la part de l'agriculteur cette fois, amenant celui-ci à mettre à distance des approches conventionnelles de l'agriculture (fondées sur la chimie de synthèse et des interventions techniques standardisées). Certains agriculteurs décrivent ainsi leur adoption des produits DYNAFERT sur le mode de la révélation et de la conversion :

« En quittant la réunion je me suis retrouvé face à moi-même et je me suis dit 'il a raison'. J'ai pris un virage à 180 degrés, j'ai passé 350 ha en non labour. J'étais aveuglé, j'étais dans un système, dans la technique technicienne, le sol était un support, la technique plus importante que la vie du sol, l'érosion c'était pour les autres alors qu'ici aussi on en est victimes. Il y avait de la cohérence dans son propos, il était simple, éclairé par des faits précis. »

Les collectifs mis en place par DYNAFERT dans le cadre de ses activités de conseil peuvent de ce point de vue s'interpréter comme une socialisation professionnelle secondaire (ou alternative) permettant de maintenir l'engagement de l'agriculteur dans sa relation avec l'entreprise, et l'incitant à cultiver sa singularité par rapport au reste du milieu agricole. Ici, il s'agit moins de maintenir l'engagement au sens de la continuité d'un certain comportement, que l'engagement au sens d'une disposition d'esprit. À noter que la connaissance fine des clients par les technico-commerciaux permet non seulement de fournir un discours adapté à

chacun, mais aussi de *sélectionner* des bons utilisateurs, qui seront plus volontiers mis en avant par l'entreprise lors de journées d'animation par exemple :

« Trop de facteurs entrent en ligne de compte, comme un mauvais labour, au mauvais moment par exemple. Ça fait partie de la difficulté de notre message. Il faut qu'au départ l'agriculteur soit un petit peu sensibilisé, à la vie microbienne. Sinon c'est pas la peine. D'où une certaine sélection de notre clientèle. Il faut que les personnes aient déjà une petite étincelle ».

4. Positionnement vis-à-vis des acteurs traditionnels du conseil

Si DYNAFERT contribue à structurer des collectifs propres autour de ses produits et de ses conseils, elle construit son activité dans le cadre d'un positionnement spécifique vis-à-vis des acteurs traditionnels du conseil. Parmi ces acteurs, les plus présents auprès des agriculteurs et dans les discours des agents DYNAFERT sont les coopératives et les Chambres d'Agriculture. Nous allons voir que les techniciens de l'entreprise construisent leurs pratiques et leur légitimation contre ces acteurs, avec lesquels ils sont en concurrence sur le marché du conseil.

4.1 Accompagner et libérer les agriculteurs

Les agents DYNAFERT répondent à une demande des agriculteurs peu ou pas satisfaite par les acteurs traditionnels du conseil, en offrant une relation de proximité et un conseil « sur mesure ». Les opérateurs traditionnels du conseil seraient ainsi, selon les technico-commerciaux de l'entreprise et selon certains clients, de moins en moins visibles par les producteurs, la relation directe étant de plus en plus souvent remplacée par l'envoi de bulletins d'information ou d'alertes. Ainsi, un technico-commercial souligne : *« C'est différent des autres techniciens : ceux des chambres font plus de paperasse que de terrain, ceux des coop font plus de commerce que de boulot en plaine et ont de plus en plus de clients par technicien. ».*

Une autre critique formulée par les agents DYNAFERT à l'encontre du dispositif traditionnel de conseil relève de la dénonciation de ce qui serait devenue une « *pensée unique* ». Le système en place laisserait en effet peu de place à la différence, à la variété des façons de faire, et les recommandations émises par les instituts techniques, les coopératives et les chambres d'agriculture contribueraient à décourager les agriculteurs qui souhaitent s'écarter des sentiers battus. Les techniciens de l'entreprise se proposent d'accompagner les agriculteurs qui ne rentrent pas dans ce modèle. Ils en appellent à une déstandardisation des pratiques, et à libérer la créativité des agriculteurs vis-à-vis de ce qui serait le « *carcan technico-administratif* » mis en place par les acteurs traditionnels du développement agricole.

Il s'agit ainsi pour l'entreprise de « *rendre* » aux agriculteurs leur autonomie et leur liberté dans les décisions, mais également dans le domaine économique. Les technico-commerciaux poussent les agriculteurs vers des choix qui les rendent selon eux moins dépendants des fournisseurs d'intrants « classiques », lesquels feraient tout pour maintenir volontairement les agriculteurs dans cette dépendance. Un agent de Dynafert évoque : « *Je m'intéresse aussi aux méteils (un mélange de céréales), pour l'autonomie alimentaire. Ce sont pas les coop qui vont le proposer, elles préfèrent acheter puis revendre l'aliment composé aux agriculteurs*⁶ ».

4.2 Réhabiliter l'agronomie de terrain contre l'action « à distance »

Un reproche majeur fait par les agents DYNAFERT aux acteurs classiques du conseil technique est de ne pas répondre suffisamment aux demandes des agriculteurs en termes de solutions et d'innovations agronomiques. Tandis que la plupart des recommandations techniques seraient en effet d'ordre chimique, curatif et tactique, DYNAFERT se veut à la recherche de solutions agronomiques, préventives, avec une réflexion stratégique sur le long terme, comme le souligne un technicien : « *Tous les autres conseillent pour soigner la plante, nous on fait du préventif. On essaie de tout mettre en œuvre pour éviter la chimie, qui est le dernier recours.* »

Dans la manière de dispenser le conseil, DYNAFERT affirme aussi sa différence : les techniciens seraient selon l'entreprise, comme évoqué plus haut, plus proches du terrain que les autres conseillers. Comme nous l'évoquions plus haut, à leur arrivée sur l'exploitation ils

⁶ Là encore, ces propos sont à interpréter comme reflétant le point de vue des technico-commerciaux enquêtés. Notons d'ailleurs que les fournisseurs d'intrants proposant aux agriculteurs des semences d'associations d'espèces pour la production de fourrage sont de plus en plus nombreux.

mettent en général leurs bottes, prennent leur bêche, vont voir les cultures dans les champs, creusent des trous pour observer la structure du sol et le développement des racines, rentrent dans l'étable ou dans les prairies pour observer les bêtes, leurs bouses, les rations. Pour les agents de DYNAFERT, il s'agit de se démarquer des ces conseillers, comme ceux des coopératives, qu'ils accusent de travailler depuis un bureau : « *Le conseil, il commence par la bêche. La coop, ils ont du mal avec ça. Il faudrait qu'ils en achètent !* » ; « *c'est toujours facile de conseiller depuis un bureau (...) le bureau c'est bien, mais au bout d'un moment...* ». Certains des agents de Dynafert, qui ont auparavant travaillé dans des coopératives, soulignent cette originalité du travail réalisé dans l'entreprise vis-à-vis de celui qu'ils réalisaient dans les coopératives : « *le problème des coop, c'est qu'ils sont un peu trop marchands de tapis* ».

Ce sont par ailleurs les méthodes de production et validation des connaissances utilisées par les acteurs classiques du développement agricole qui sont dénoncées par les agents de Dynafert. Les protocoles expérimentaux standardisés, en station, faisant varier les paramètres un par un, ne permettraient pas d'appréhender la complexité des situations locales et réelles des agriculteurs. En prônant l'expérimentation locale (voir section 1.3), les technico-commerciaux invitent les agriculteurs à se baser sur leurs propres expériences, en plein champ, plutôt que de se fier aux recommandations des Chambres d'Agriculture ou des Instituts Techniques, qu'ils jugent « *théoriques* ». Ils prônent leur émancipation, et sont les guides de cette émancipation. Les modèles informatiques et autres outils d'aide à la décision sont ainsi pointés du doigt, n'étant pas selon eux à même de traiter des spécificités de chaque situation ; « *On ne fait pas des mathématiques avec du vivant* », déclarent ainsi des agents de Dynafert. De même, les programmes de traitements phytosanitaires prédéfinis par les organismes de conseil inciteraient les agriculteurs à traiter systématiquement, alors que dans certains cas une simple observation des parcelles, du type de celles que les pratiquent les technico-commerciaux de l'entreprise, les en dissuaderaient : « *Les coop et négoce jouent sur le fait que les agriculteurs ne veulent pas se prendre la tête : ils appliquent le même traitement partout.* » Ils accusent ainsi les conseillers de coopérative d'entretenir des peurs chez les agriculteurs, pour les inciter à traiter et réaliser des ventes. Ils critiquent en particulier ces alertes, envoyées à distance quand une forte pression de maladie est annoncée : « *moi* », souligne un technico-commercial, « *j'appelle ça des ventes flash. Ils foutent la trouille aux agriculteurs qui vont traiter même si c'est pas nécessaire. Alors qu'à l'entrée de la coop il y a*

un panneau « *traitements raisonnés* ». Ils mettent en avant ainsi leur attachement à redonner aux agriculteurs leurs capacités d'observation et d'analyse : « *les agriculteurs n'ont plus l'observation, le terrain, nous on veut leur redonner ça* ».

4.3 Une critique forte de la part des acteurs traditionnels du conseil

Si Dynafert et ses agents se construisent d'une certaine manière en opposition aux opérateurs traditionnels du conseil, ces derniers ne manquent pas en retour d'être critiques sur l'action de l'entreprise. Ils soulignent en effet le manque de données scientifiques venant attester de l'efficacité des produits et du conseil délivré. Malgré des rapprochements avec certaines institutions de recherche ou d'enseignement supérieur, l'entreprise ne dispose pas en effet de mesures des effets de ses produits en conditions contrôlées pour appuyer son discours. DYNAFERT est ainsi accusée de sectarisme, et de construire son succès sur la crédulité de certains agriculteurs.

Mais au-delà des produits, les critiques à l'encontre de l'entreprise portent sur ses préconisations en matière de fertilisation, en particulier de l'abandon de la fertilisation phosphorée. DYNAFERT recommande en effet de ne pas apporter de phosphore dans la fumure de fond, ce qui est vivement critiqué par les agronomes des Chambres d'Agriculture ou des coopératives ; l'un d'eux souligne : « *On voit les résultats chez nos clients : au bout de 10 ans 'bonjour les dégâts' !* ». C'est donc ce qui est considéré comme une certaine forme d'obscurantisme, qui se développerait aujourd'hui dans le monde agricole français et qu'incarnerait une entreprise comme Dynafert, qui est critiqué : « *c'est la tendance générale, par exemple avec Ecophyto, on met au même niveau des instituts techniques et des associations écologistes, ils ont le même pouvoir de décision. On ne fait plus confiance à la science, on fait plus attention à des propos qu'à des démonstrations scientifiques* ». Toujours est-il que ces acteurs traditionnels du conseil reconnaissent le pouvoir de séduction de Dynafert et de ses technico-commerciaux, comme le souligne un technicien de coopérative : « *Chez Dynafert le conseil est original, donc ça plaît. On vend autre chose, il y a une mise en scène, on fait partie d'un cercle, les agriculteurs aiment bien ça.* »

Pour faire face à ces critiques vives, le travail opéré par les technico-commerciaux pour construire dans la durée un lien avec les agriculteurs, comme mentionné plus haut, est donc essentiel, et demande de savoir toucher les agriculteurs sur des éléments sensibles de leur identité professionnelle. Ainsi, un agent DYNAFERT qui faisait face à la pression d'autres vendeurs de produits sur l'un de ses clients, évoque la façon dont il avait interpellé récemment ce client : « *Je lui ai demandé qui commandait chez lui.* ». Et quand ces mêmes agriculteurs évoquent leurs expériences avec des entreprises proposant des produits similaires à ceux de Dynafert, ils évoquent l'importance qu'occupe le conseil offert par Dynafert en lien avec ses produits : « *J'avais essayé la CLUTEC, pendant 2 ans, je n'avais pas eu de résultats ; mais ils ne sont pas compétents, ils sont juste vendeurs, ils ne font pas de conseil* ».

5. Conclusion

Au travers de cette recherche, nous avons décrit les pratiques de conseil aux agriculteurs d'une firme d'agrofourmiture, dans l'objectif de documenter les activités encore largement méconnues de ce type d'acteurs en la matière. Cette immersion nous a livré des éléments pour comprendre ce que font ces acteurs dans le monde du développement agricole, la façon dont ils construisent leur légitimité vis-à-vis d'autres prestataires du conseil, mais aussi sur la perception que nourrissent ces derniers vis-à-vis de leur action. Nous avons vu tout d'abord la faible communication qui existait entre ces acteurs et les institutions classiques de recherche et développement, laissant l'impression d'un système de conseil parallèle, se développant en marge des dispositifs connus et reconnus. Le choix de l'entreprise étudiée, avec des produits « incertains » dont les preuves d'efficacité sont pour le moins ténues, donne à voir la traduction, en termes de conseil technique, de l'éclatement des pratiques, des référentiels cognitifs et des collectifs professionnels agricoles identifié au tournant des années 1990-2000 (Lémery, 2003). Nous avons vu d'ailleurs, dans ce contexte de segmentation des pratiques des agriculteurs et de l'offre de conseil entre prestataires concurrents, l'importance pour l'entreprise de construire des relations stables, dans la durée, avec ses clients. Ceci de façon directe entre technico-commerciaux et agriculteurs, mais également à une échelle communautaire en organisant, comme le font les acteurs traditionnels du conseil, des groupes d'échanges et de développement. Ces groupes facilitent le partage d'expériences et de connaissances, mais permettent également une socialisation professionnelle et une

construction identitaire commune entre agriculteurs. Cette construction identitaire passe bien entendu par l'affirmation de caractéristiques partagées entre les agriculteurs (pratiques, discours), mais également par des processus de différenciation, d'émancipation voire de rupture : être entre soi, c'est en effet aussi être différent des autres (Dubar, 1991). D'où l'importance, encore une fois dans un contexte concurrentiel, des efforts livrés par l'entreprise pour détacher ses clients d'autres opérateurs du conseil (Chambres d'Agriculture, coopératives) et des systèmes de normes techniques que ces derniers promeuvent (Goulet, Le Velly, 2013). Ce que donne enfin à voir cette étude de cas, c'est l'importance pour la firme de l'activité de conseil dans le but de capter des clients et de les intéresser au produit qu'elle commercialise ; comme le soulignent eux-mêmes les clients, cette capacité de la firme à conseiller, à accompagner les agriculteurs vers des changements de pratiques, est souvent aussi importante que l'efficacité des produits elle-même.

Deux pistes de réflexion surgissent alors à l'issue de cette analyse, et dont les travaux sur le conseil agricole pourraient être amenés à se saisir. Tout d'abord, à l'heure d'une marchandisation de la connaissance dans les sphères scientifiques, industrielles et profanes (Goulet et al., 2015), et dans le cas agricole d'une marchandisation générale des activités de conseil, il convient d'éclairer la place des connaissances dans la construction et le fonctionnement des marchés, et en retour l'influence des dynamiques marchandes sur les processus de production et de circulation des connaissances. Ensuite, et ce dans une perspective plus propre au secteur des industries d'amont (intrants et machines agricoles), il nous semble voir se dessiner un espace de recherche prenant plus spécifiquement pour objet l'équipement des agriculteurs. Il s'agit en effet, alors même que l'accent est porté sur la connaissance, le savoir et l'immatériel, de réinvestir la dimension matérielle des processus de changement en agriculture, avec les outils, technologies et autres entités qu'elle recouvre. Aspect central des processus de modernisation ou d'écologisation de l'agriculture, nous faisons en effet l'hypothèse que l'étude de cet équipement et des acteurs qui lui donnent forme peut être éclairante pour comprendre les transformations en cours dans les mondes agricoles et de l'accompagnement des agriculteurs. C'est du moins ce que nous nous sommes efforcés de démontrer dans le cadre de cette recherche.

6. Références bibliographiques

- Bonnaud, L., Bouhsina, Z. and Codron, J.-M., 2012. Le rôle du marché dans le contrôle des traitements phytosanitaires, *Terrains & travaux*, (20), p. 87–103.
- Brunier, S., 2015. Le travail des conseillers agricoles entre prescription technique et mobilisation politique (1950-1990), *Sociologie du travail*, 57, 104-125.
- Compagnone, C., Golé, S., 2011. La reconfiguration de l'espace social du conseil en agriculture: le cas du conseil phytosanitaire en viticulture bourguignonne. *Cahiers Agricultures*, 20 (5), 400–405.
- Compagnone, C., Petit, S., 2014. Séparer et articuler : les temps du conseil des agents des Chambres d'agriculture. *Revue d'Anthropologie des connaissances*, 8 (1), 23-45.
- Conein B. 2004. Relations de conseil et expertise collective : comment les experts choisissent-ils leurs destinataires dans les listes de discussion? *Recherches sociologiques*, 35 (3): 61-74.
- Dodier N. 1997. Remarques sur la conscience du collectif dans les réseaux sociotechniques. *Sociologie du travail*, 39 (2): 131-148.
- Dubar C., 1991, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris, Armand Colin
- Goulet F. (2011). « Accompagner et vendre. Les firmes de l'agrofourriture dans l'innovation et le conseil en agriculture », *Cahiers Agricultures*, vol. 20, n°5, p. 382-386.
- Goulet F., Le Velly R. (2013). Comment vendre un bien incertain ? Activités de détachement d'attachement d'une firme d'agrofourriture. *Sociologie du travail*, vol. 55, n°3, p. 369-386.
- Goulet, F. Le Velly, R., Mallard, A., Dagiral, E., 2015 (à paraître). Connaissances et marchés. Introduction au dossier. *Revue d'Anthropologie des connaissances*, 9 (1).
- Granovetter M., 1985. Economic action and social structure□: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, p. 481–510.
- Hutchins E. 1995. *Cognition in the wild*, Cambridge, MIT Press
- Lavarello P., Goldstein E., 2011. Dinámicas heterogéneas en la industria de la maquinaria agrícola argentina. *Revista Problemas de Desarrollo*, 166, 42, 85-109.
- Lemery B. 2003. Les agriculteurs dans la fabrique d'une nouvelle agriculture. *Sociologie du Travail*, 45 (1): 9-25.
- Mendras H. 1955. Le paysan et le technicien. *Esprit*, 6: 917-928.
- Surubaru A., 2012. Les producteurs roumains de l'habillement à la recherche de clients : une analyse sociologique des rencontres d'affaires. *Sociologie du Travail*, 54, p. 457–474.

Surubaru A., 2014. *La fragilité des liens marchands. Sociologie de la sous-traitance internationale*, Paris, Pétra.

Uzzi B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, 61 (4), p. 674-698.

Wenger, E., 1998. *Communities of practice*, New York, Cambridge University Press.