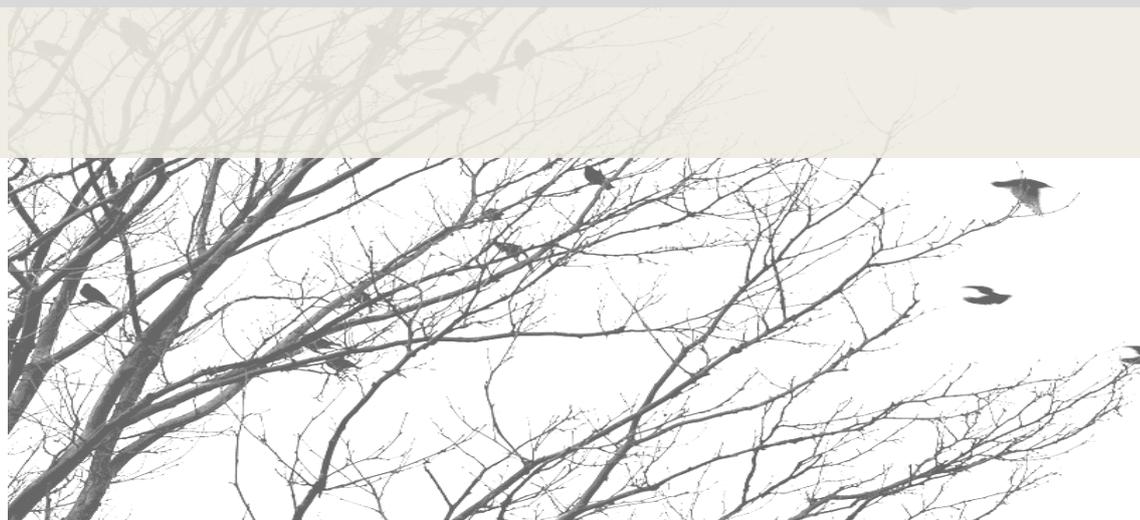


Etude d'ingénierie de formation
Vivéa Rhône-Alpes – février 2012

DOCUMENT
1/2

**Comment accompagner les éleveurs laitiers et
les agriculteurs qui souhaitent s'engager dans
des circuits locaux collectifs ?**

PARTIE RESULTATS



*Document réalisé par François MONAT (ARDEAR Rhône-Alpes)
et Dominique LATASTE (AUTREMENT DIT)*



Avec le soutien de :



RESUME DE L'ETUDE

Deux questions sont à l'origine de cette étude : premièrement, comment la formation pourrait-elle permettre d'améliorer l'articulation des enjeux individuels et des enjeux collectifs dans les projets de création de circuits locaux collectifs de commercialisation ou de transformation¹ ? Deuxièmement, faut-il proposer une démarche de formation spécifique lorsque le collectif de projet de circuit local est constitué d'agriculteurs ayant toujours commercialisé leur production dans des filières longues, comme la filière lait de vache par exemple ?

La Laiterie Collective² est une entreprise (SARL) de transformation et de commercialisation du lait initiée par un groupe de huit agriculteurs puis abandonnée après deux années de fonctionnement. Après coup, ces agriculteurs ont rédigé un article revenant sur l'histoire du projet pour tenter d'en expliquer l'échec. Dans un premier temps, ce récit de la Laiterie Collective a été analysé³ et les agriculteurs ont été questionnés, afin d'identifier dans leur expérience les situations critiques⁴ précisément dues à un défaut d'articulation entre l'individuel et le collectif. Dans un second temps, un entretien collectif a été réalisé, avec des agriculteurs des Monts du Lyonnais. Cet entretien a permis de classer les situations critiques et, sur une partie d'entre elles, d'identifier les compétences qu'il faut mobiliser pour surmonter ces situations. Enfin, sur la base de ce travail, un référentiel de formation sommaire a été construit.

Notre travail semble montrer que l'implication d'éleveurs laitiers (de vache) ayant toujours travaillé « en filière longue » dans la mise en place de circuits locaux collectifs comporte des particularités : ils sont peut-être marqués par une inexpérience en gestion commerciale et par une histoire liée à la spécialisation de la fonction de production et à la concentration de l'industrie laitière. Il nous semble qu'avec ce public, une attention particulière doit être portée par l'accompagnateur, pour que le projet permette une articulation des enjeux individuels et des enjeux collectifs. Nous proposons pour cela des pistes de contenus pour cinq modules de formation :

1. faire le point avant de s'impliquer
2. identifier les compétences spécifiques à maîtriser
3. s'impliquer et construire le collectif
4. construire la stratégie de la future entreprise
5. déléguer en confiance

¹ "circuits locaux collectifs": nous regroupons sous cette appellation des outils de transformation et/ou de commercialisation gérés par des agriculteurs et appartenant à des Systèmes Agroalimentaires Localisés (voir gis-syal.agropolis.fr/). Ces outils peuvent être des circuits courts de commercialisation, des ateliers ou entreprises de transformation, etc.

² Nom d'emprunt

³ L'analyse du récit, la discussion des résultats et les préconisations pour la formation ne sont pas intégrées à ce premier document, mais au document 2/2 "partie exploration et préconisation pour la formation"

⁴ On appelle « situation critique » une situation dans laquelle un professionnel ne peut pas résoudre le problème qui se pose à lui en appliquant une procédure ou une règle de conduite formalisée. Pour résoudre le problème, il doit interpréter la situation professionnelle et inventer une solution à appliquer.

Enfin, bien que notre étude concerne des éleveurs laitiers, il nous semble que certains résultats pourraient inspirer d'autres filières ou des circuits courts collectifs valorisant différents types de productions, car notre approche s'intéresse aux enjeux humains plus qu'aux spécificités technico-économiques des filières.

Un grand merci aux éleveurs laitiers et aux agriculteurs qui ont participé à cette étude !

SOMMAIRE

RESUME DE L'ETUDE	2
SOMMAIRE	4
I. CONTEXTE, ENJEUX ET BUT DE L'ETUDE.....	5
A. CONTEXTE ET ENJEUX	5
B. BUT DE L'ETUDE.....	6
II. REPERES METHODOLOGIQUES ET PLAN DE L'ETUDE	7
A. NOTRE POSITIONNEMENT	7
1. <i>en ingénierie de formation</i>	7
2. <i>notre positionnement pédagogique</i>	7
B. PLAN GENERAL DE L'ETUDE D'INGENIERIE	8
1. <i>Première étape : Analyser les difficultés et identifier les situations professionnelles critiques</i>	8
2. <i>Deuxième étape : co-construire avec un groupe d'agriculteurs expérimentés un référentiel des situations critiques et des tableaux de compétences correspondants</i>	8
3. <i>Troisième étape : Elaborer un référentiel de formation et des modules de formation</i>	8
4. <i>Quatrième étape : Mener des entretiens individuels complémentaires</i>	9
III. RESULTATS	10
A. REFERENTIEL DES SITUATIONS CRITIQUES	10
B. REFERENTIEL DE FORMATION.....	12
1. <i>Méthodologie</i>	12
2. <i>Tableaux de compétences</i>	13
3. <i>Tableau de structuration des modules</i>	19
4. <i>Liste des modules</i>	20
CONCLUSION.....	23

I. CONTEXTE, ENJEUX ET BUT DE L'ETUDE

A. CONTEXTE ET ENJEUX

Très attachées à favoriser l'autonomie des paysans, l'ARDEAR⁵ Rhône-Alpes et les ADDEAR⁶ travaillent depuis de nombreuses années sur la création d'outils collectifs locaux de transformation ou de commercialisation. Aujourd'hui, il est fréquent que des agriculteurs ayant toujours travaillé dans le cadre de filières longues, industrielles, entament des réflexions pour diversifier leurs débouchés et développer, avec plus ou moins de succès, des outils collectifs locaux de transformation et/ou commercialisation.

L'ARDEAR Rhône-Alpes a souhaité mieux comprendre ce qui se joue en amont de la mise en place d'un circuit local collectif⁷. En effet, nous faisons l'hypothèse que le succès de certains de ces circuits, au delà des aspects purement économiques et techniques, peut en partie trouver des explications dans les premières phases de leur conception, à « l'amont » du projet.

Une étude réalisée précédemment par Autrement Dit⁸, s'intéressait aux compétences engagées par les agriculteurs en circuits-courts dans la gestion de leur système. Ici, nous nous placerons plus en « amont », sur les questions qui se posent aux agriculteurs qui n'ont pas d'expérience dans le domaine lorsqu'ils conçoivent, imaginent, un projet de circuit local collectif: comment les aider à envisager l'action dans une dimension de projet qui articule l'individuel (les conséquences de son implication dans le projet, pour soi, pour sa ferme) et le collectif (son positionnement au sein du groupe, son adhésion au groupe et au projet collectif) ? Comment les aider à passer sereinement à l'action ?

Nous avons fait le choix de la filière bovin lait car il nous semblait que les producteurs y ont des difficultés particulières à se projeter dans des modes de commercialisation complémentaires ou alternatifs.

Au départ, l'étude devait se concentrer sur des producteurs de lait de vache des Monts du Lyonnais. Cependant, compte-tenu du petit nombre de producteurs de lait ayant cette expérience de mise en place d'une structure collective locale de commercialisation dans la région, nous avons élargi notre échantillon en nous appuyant également sur l'expérience de producteurs de lait d'une autre région.

⁵ Association Régionale pour le Développement de l'Emploi Agricole et Rural

⁶ Association départementale pour le Développement de l'Emploi Agricole et Rural

⁷ voir la définition de "circuit local collectif" proposée au bas de la page "Résumé de l'étude"

⁸ "Comment accompagner les agriculteurs en circuit court vers des systèmes d'exploitation viables et vivables ?" (2010)

B.BUT DE L'ÉTUDE

L'objet de l'étude est de formaliser des repères méthodologiques et d'éclairage de la problématique utiles à la conception de dispositifs de formations qui, dès les balbutiements du projet collectif :

- permettront à chacun d'agir en ayant conscience:
 - des conséquences de son implication dans le projet, pour soi, pour sa ferme,
 - de son positionnement au sein du groupe, de la qualité et des limites de son adhésion au projet
- permettront au groupe :
 - de préciser ses finalités et ses principes de fonctionnement en tenant compte des besoins, enjeux et positions individuelles
 - d'anticiper la mobilisation des ressources nécessaires au projet et d'envisager les grandes lignes de la stratégie de la future entreprise, en tenant compte des enjeux et contraintes individuelles

II. REPERES METHODOLOGIQUES ET PLAN DE L'ETUDE

A. NOTRE POSITIONNEMENT

1. en ingénierie de formation

Reconnaître que certains professionnels ont de meilleures performances que d'autres signifie que ces personnes ont développé par l'expérience, au cours de leur pratique, des connaissances qui les guident efficacement dans certaines situations critiques⁹.

Les professionnels qui ont été confrontés à des situations critiques et qui ont su y faire face possèdent une expérience qui constitue une banque de connaissances non explicitées et souvent difficilement explicites. Ces connaissances implicites de la « réussite » face à des situations critiques sont structurées mais aussi suffisamment souples pour que le professionnel puisse s'adapter à d'autres situations, en cela on peut dire qu'elles forment des compétences.

Compte tenu de la spécificité du contexte et de la difficulté à trouver localement des expériences réussies et observables, la méthode de l'entretien de modélisation® (qui permet de modéliser la structure de la compétence en ciblant une compétence clé¹⁰) n'a pas pu être mobilisée. Cependant, nous nous appuyons sur l'expérience de professionnels, producteurs de lait de vache qui, bien que souvent sans expérience en circuit court (comme le sera le public cible de la formation), ont su mener des actions pour articuler « l'individuel » (leur besoins personnels et ceux de leur exploitation) et « le collectif » (le projet et la conduite d'une laiterie collective). Ces agriculteurs ont des connaissances à nous faire partager dans la mesure où nous serons suffisamment habiles pour les leurs faire expliciter.

2. notre positionnement pédagogique

- Identifier certaines spécificités du public susceptible de suivre les modules de formation pour mieux comprendre les dynamiques d'échec et/ou de réussite (en nous centrant sur leurs difficultés à articuler « individuel » et « collectif ») et proposer un accompagnement par la formation plus adapté,
- Identifier des situations critiques qui permettront au concepteur de formations d'élaborer des études de cas et de mise en situation, qui amèneront les stagiaires à se poser de nouvelles questions et à remettre en question des idées préconçues
- Proposer des éclairages théoriques (partie 2/2) qui peuvent être mobilisés lors de formations à destinées à appuyer des producteurs de lait en circuits longs souhaitant créer un circuit local collectif de transformation et/ou de commercialisation

⁹ Voir la définition d'une "situation critique" donnée dans la note au bas de la page "Résumé de l'étude"

¹⁰ C'est la voie précédemment utilisée par Autrement Dit dans l'étude d'ingénierie : « Conduire son système en circuit court viable et vivable » avec la méthode de l'entretien de modélisation®

B.PLAN GÉNÉRAL DE L'ETUDE D'INGENIERIE

Tenant compte de ces éléments notre étude d'ingénierie s'est déroulée en 4 étapes (le contenu détaillé de ces étapes est présenté dans le document 2/2, " exploration et préconisations pour la formation") :

1. Première étape : Analyser les difficultés et identifier les situations professionnelles critiques

○ A partir de l'analyse du récit de la « Laiterie Collective », relatant l'échec d'un groupe de producteurs de lait situé dans une autre région, **identifier les difficultés** qu'ils ont rencontrées dans la conception et la mise en place d'un circuit local collectif et notamment celle d'articuler « l'individuel » et le « collectif ». En identifier les principaux thèmes (les indices expliquant ces difficultés sont regroupés dans des thèmes) et approfondir/ouvrir l'analyse si nécessaire.

○ **Compléter l'analyse du récit de la Laiterie Collective par une série d'entretiens individuels** avec les agriculteurs de la Laiterie Collective, pour étoffer l'analyse des difficultés rencontrées liées à l'articulation de l'individuel et du collectif.

○ A partir de ces thèmes et de leur analyse, **identifier et rédiger des situations professionnelles critiques** dans lesquelles les agriculteurs peuvent se trouver en difficultés pour articuler « l'individuel » et le « collectif ».

○ **Discuter et valider** les situations critiques identifiées ainsi que cette ébauche de typologie, auprès d'agriculteurs ayant participé à la Laiterie Collective

2. Deuxième étape : co-construire avec un groupe d'agriculteurs expérimentés un référentiel des situations critiques et des tableaux de compétences correspondants

○ A partir des situations critiques que nous aurons sélectionnées (avec l'aide du groupe) comme étant les plus représentatives (difficultés d'articuler l'individuel et le collectif, dénotant un manque de préparation en amont du projet) **conduire un entretien de groupe avec des éleveurs laitiers des Monts du Lyonnais** et d'agriculteurs expérimentés dans la mise en place de circuit locaux collectifs qui ont su mener efficacement des actions qui articulent « l'individuel » et « collectif ».

○ Le but de cet entretien de groupe est d'amener ces agriculteurs expérimentés à rechercher, à partir des situations critiques sélectionnées, des informations supplémentaires utiles afin de **rendre explicite leurs raisonnements et les processus qui les amènent à prendre des décisions et/ou mener des actions articulant « individuel » et « collectif »**.

○ En partant de l'explicitation des processus de prise de décision **renseigner des tableaux de compétences**

3. Troisième étape : Elaborer un référentiel de formation et des modules de formation

Le *référentiel de formation* a été construit à partir des **tableaux de compétences élaborés, en lien avec les situations critiques**, avec la **participation d'un groupe d'éleveurs laitiers** et en **s'appuyant sur la section « discussion des résultats »** rédigée dans la seconde partie du rapport d'étude d'ingénierie (document 2/2).

4. Quatrième étape : Mener des entretiens individuels complémentaires

Discuter et valider le référentiel de formation et les tableaux de compétences auprès :

- D'éleveurs laitiers (des Monts du Lyonnais et de Mayenne) ayant de l'expérience dans la mise en place d'outils locaux de transformation et de commercialisation du lait
- D'animateurs de structures d'accompagnement des agriculteurs, ayant de l'expérience dans la formation sur les circuits locaux collectifs

III. RESULTATS

A. REFERENTIEL DES SITUATIONS CRITIQUES

La méthodologie d'identification de ces situations critiques est issue d'une analyse du récit de éleveurs de la Laiterie Collective. Elle est explicitée dans le document 2/2, " exploration et préconisations pour la formation".

Situation critique 1 : "Des exploitations et/ou des situations personnelles d'exploitant(s) sont fragilisées par le projet"

La laiterie collective ne dégage pas suffisamment de résultats économiques et contraint les agriculteurs à réinjecter de l'argent, à mobiliser beaucoup de temps et d'énergie pour transformer et commercialiser leur produit ce qui finit par fragiliser certaines exploitations et impacter leur équilibre personnel : épuisement, relations tendues avec l'entourage familial ou autre...

Situation critique 2 : "La situation de certaines exploitations et/ou personnes fragilise le projet"

Les exploitations et/ou les personnes n'ont pas assez de ressources (temps et énergie disponible, capacité financière...) pour permettre l'investissement nécessaire (en temps et/ou en argent) pour mettre en place le projet tel qu'il est prévu par le groupe.

Situation critique 3 : "Il est impossible d'acquérir toutes les compétences nécessaires"

Les agriculteurs actionnaires de la laiterie ont appris des techniques de transformations du lait (yaourts, etc.) qui sont difficiles à maîtriser. De nombreuses compétences centrées sur le métier d'entrepreneur sont aussi à acquérir : gestion stratégique, financière, commerciale, RH, logistique, etc... Acquérir l'ensemble de ces compétences d'emblée semble inconcevable.

Situation critique 4 : "Le projet perd son intérêt à cause d'une évolution du contexte"

Le groupe d'agriculteurs s'est constitué autour d'un projet collectif alors que le contexte politique était incertain : les prix du lait étaient très bas. Des divergences apparaissent dans le groupe puis les prix du lait remontent, le contexte politico-économique semble plus favorable - du moins à court ou moyen terme -, ce qui vient parfois ébranler la motivation du groupe pour le projet. En effet, des doutes surviennent sur le mode de valorisation à privilégier : soit individuel en circuit long, soit collectif par le biais de la laiterie.

Situation critique 5 : "Le groupe d'agriculteurs s'est constitué par nécessité plus que par choix de chacun de ses membres"

Constituer un groupe suffisamment nombreux pour mener le projet est compliqué car il manque parfois de volontaires. Pourtant, le dimensionnement du projet est tel qu'il nécessite la participation d'une dizaine d'agriculteurs qui vont peu à peu s'agréger autour d'un noyau mais sans vraiment se choisir les uns les autres. La constitution du groupe se réalise plutôt autour des moyens (humains, notamment) qu'autour des valeurs portées par chacun des membres et de la finalité recherchée. Or sans un travail collectif pour construire un système de valeurs partagées (et une norme), le groupe va peiner à prendre des décisions collectivement, ce qui à terme va menacer sa cohésion et donc la réalisation du projet. Sans doute les agriculteurs craignent-ils que ce travail de partage des valeurs lors de la constitution du groupe ne représente une menace ? En effet, particulièrement dans le cas où de fortes dissensions apparaîtraient à cette étape et seraient vécues comme compromettantes pour l'avenir du groupe et donc du projet...

Situation critique 6 : "Le mode de décision collégial (sans délégation) est trop lent pour gérer une entreprise"

La forme de gouvernance qui est choisie par le groupe d'agriculteurs nécessite que l'ensemble du groupe se réunisse pour prendre une décision. Ce mode de gouvernance est lent. Or, dans une entreprise, certaines décisions doivent être prises très rapidement. Cela entrave la bonne gestion de la laiterie et empêche parfois de saisir des opportunités.

Situation critique 7 : "La délégation de pouvoir faite à un gérant agriculteur est inopérante, tout se passe comme si le groupe ne lui faisait pas confiance (compétences, légitimité, etc.)"

Pour la laiterie collective, la nomination de deux co-gérants par le groupe n'a pas permis aux agriculteurs de la SARL de libérer suffisamment de temps pour qu'ils puissent le consacrer à leur ferme. Elle n'a pas non plus permis de prendre des décisions stratégiques dans la mesure où les agriculteurs n'ont pas vraiment su (voulu ?) déléguer des pouvoirs aux co-gérants.

Situation critique 8 : "La délégation par l'embauche d'un directeur salarié est inopérante car ce salarié n'a peut-être pas le bon profil, les bonnes missions et les pouvoirs nécessaires"

Pour la laiterie collective, le recrutement d'un directeur salarié par le groupe n'a pas permis aux agriculteurs actionnaires de libérer suffisamment de temps à consacrer à leur ferme, d'améliorer la prise de décision et la gestion opérationnelle. Le salarié recruté était un animateur, il n'était ni un directeur, ni un commercial, ni un gestionnaire, ni un logisticien, etc. Il se trouve que les gens de la laiterie collective étant impliqués dans le Centre d'Etudes Agricoles¹¹, avaient « l'habitude » de recruter des animateurs et que plusieurs des agriculteurs avaient peur de « perdre les manettes du projet » en embauchant un directeur.

Situation critique 9 : « Déléguer la production à une entreprise industrielle pour répondre à la demande des clients ne met pas en confiance les agriculteurs du groupe »

Dans la première phase de développement, la transformation des produits est confiée à un lycée agricole dans lequel les actionnaires ont toute confiance. Ils participent même à la mise au point des produits. Puis, pour faire face à la demande de clients, il a fallu trouver un partenaire « industriel ». C'est à ce moment-là que des problèmes techniques (les produits ne sont plus de la même qualité) sont apparus comme insurmontables par le groupe.

Situation critique 10 : « l'embauche et le suivi d'un salarié représentent des coûts et des contraintes fortes »

Dans ce type de projet, pour avoir encore du temps sur la ferme il faut déléguer et salarier des personnes. Cependant c'est compliqué et onéreux : sécurité, droits du travail, 35 heures et liens de subordination (organisation du travail, transmission des consignes, gestion des congés...).

Situation critique 11 : « Le groupe se divise sur la primauté à donner au projet : la dimension politique du projet ou bien dimension économique, d'où des dissensions idéologiques »

Dans le groupe des agriculteurs actionnaires tout le monde est d'accord pour que les produits soient économiquement valorisés. Cependant, le produit porte aussi un message en direction des consommateurs (mode de fabrication, qualité, éthique...). Vendre dans les collectivités ou en paniers, c'est porter ce message politique. Vendre en GMS c'est toucher plus de 80 % des consommateurs, mais pour certains, les GMS "dépolitisent tout", elles font juste du marketing. Dans les groupes, des conceptions de la commercialisation peuvent être soit plus « politiques » ou soit plus « marketing et économiques » et cela crée des tensions insurmontables.

Situation critique 12 : « La répartition du chiffre d'affaire généré entre les membres du groupe

¹¹ nom d'emprunt

n'est pas équitable »

Certaines fermes sont trop éloignées du lieu de la laiterie ce qui impacte la rentabilité. La collecte du lait de ces fermes est délaissée, tandis que les fermes les plus proches sont favorisées. Acceptée tacitement en début de projet en perspective d'une augmentation future des volumes, cette situation semble avoir généré à la longue des sentiments d'iniquité.

Pour améliorer la crédibilité de notre analyse, traduite ici en 12 situations critiques, nous avons demandé à un groupe d'agriculteurs de la laiterie de commenter les situations critiques. Il leur a été demandé si elles étaient bien reliées à leurs expériences personnelles. C'est le cas pour les situations critiques n° 1, 3, 5, 6, 8, 9, 10 et 11. Quatre situations critiques ne font pas consensus dans le groupe.

B. REFERENTIEL DE FORMATION

Le référentiel de formation est constitué de tableaux de compétences qui sont en lien avec les situations critiques sélectionnées par un groupe de producteurs de lait des Monts du Lyonnais à partir des 12 situations critiques précédentes. Ils constituent une base pour élaborer des modules de formation.

1. Méthodologie

Le *référentiel de formation* a été bâti à partir de 5 situations critiques qui ont été sélectionnées par les agriculteurs des Monts du Lyonnais expérimentés en circuit local collectif lors d'un entretien de groupe. Ils ont sélectionné ces 5 situations parmi les 12 proposées comme étant les plus problématiques compte tenu de leur expérience et des confrontations qui ont été provoquées lors de cet entretien de groupe. Ils ont estimé que s'ils s'étaient eux-mêmes interrogés sur ces cinq situations, ils se seraient mieux préparés en amont du projet et auraient mieux articulé les aspects individuels et collectifs. Certaines réactions des agriculteurs lors de la présentation des situations critiques permettent d'ancrer les compétences sur le terrain. *Ce verbatim peut être utilisé par les concepteurs de formation pour sensibiliser le public cible à la thématique de la formation.*

Sur les 9 agriculteurs présents lors de cet entretien collectif, 5 sont des éleveurs laitiers qui possèdent une expérience de conception d'un projet de laiterie collective locale et 4 sont des agriculteurs possédant une forte expérience en circuit court. Nous avons tenu à composer ce type de groupe pour aider les éleveurs laitiers, qui sont encore en phase de construction du projet (leur groupe a rencontré des difficultés), à se distancier de leur expérience et provoquer ainsi plus de réflexivité.

Les tableaux de compétences ont été renseignés de la manière suivante :

1. Les compétences sont déduites des 5 situations critiques identifiées par les agriculteurs comme articulant l'individuel et le collectif et qui s'avèrent importantes à prendre en compte en amont du projet de laiterie. En s'appuyant sur l'entretien collectif et sur l'analyse de la laiterie collective, nous nous sommes posé cette question : pour « résoudre » cette situation critique, quelles compétences faut-il mettre en œuvre ?

Nous avons retenu la formulation la plus courante de la compétence, c'est-à-dire :

- Un verbe d'action
- Un complément au verbe d'action
- Et, dans la plupart des cas, nous avons cherché à montrer l'articulation entre l'individuel et le collectif en utilisant la formulation « en tenant compte de (aspect collectif) ou (aspect individuel) »

2. Une fois la liste des compétences établie, nous avons poursuivi l'analyse en nous demandant : pour être capable de faire face à la situation, que faut-il connaître, maîtriser... ? On en déduit des capacités rédigées sous forme d'objectifs pédagogiques. Les concepteurs de formations techniques pourront déduire les notions théoriques qui sont associées à ces capacités en s'appuyant sur l'interprétation issue de l'analyse proposée dans la partie « exploration et préconisations pour la formation » du rapport d'étude d'ingénierie (document 2/2) et sur leur propre expertise.

2. Tableaux de compétences

Il y a donc 5 tableaux de compétences, chacun correspondant à l'une des 5 situations critiques :

A "Des exploitations et/ou des situations personnelles d'exploitant(s) sont fragilisées par le projet" (situation critique 1)

La laiterie collective ne dégage pas suffisamment de résultats économiques et contraint les agriculteurs à réinjecter de l'argent, à mobiliser beaucoup de temps et d'énergie pour transformer et commercialiser leur produit ce qui finit par fragiliser certaines exploitations et impacter leur équilibre personnel : épuisement, relations tendues avec l'entourage familial ou autre...

Quelques réactions des agriculteurs à la présentation de cette situation critique (entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais + entretien individuel avec les agriculteurs de la laiterie collective)	compétences
<p>« Ce n'est pas la prise de décision qui pose problème, c'est l'application de la décision. Et là, des fois, il n'y a plus personne. Les gens n'avaient pas pensé avant au temps qu'il faut consacrer à ce type de projet ». [Entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais]</p> <p>« Ceux qui avaient essayé de s'investir à fond ont calmé les choses pour ne pas mettre en péril leur exploitation ». [Entrevue Laiterie collective n°4]</p> <p>« Je sais pas trop, au départ, si on se rendait bien compte de l'énergie que ça allait demander » [Entrevue Laiterie Collective n°8]</p>	A.1 et A.2

Compétence A.1 : Déterminer les ressources nécessaires pour réaliser un projet de circuit local collectif en tenant compte de celles que possèdent individuellement les agriculteurs en circuit long

Capacités :

- Identifier les différents degrés de complexité possibles d'un projet (en fonction du niveau d'innovation, de la culture entrepreneuriale du territoire, etc.)
- Identifier les différentes ressources requises pour mener un projet de circuit local collectif, aux différentes étapes : temps, investissement financier et trésorerie, compétences, réseau relationnel, familiarisation avec le projet, prise de responsabilités, dialogue et résolution de conflits avec les autres partenaires, etc.
- Identifier les ressources que les agriculteurs en circuit long maîtrisent individuellement

Compétence A.2 : Définir les ressources qui seront engagées par les individus et de quelle façon, en tenant compte de leurs situations personnelles

Capacités :

- Identifier différentes façons de mobiliser les ressources nécessaires au projet collectif (temps, investissement financier, etc.) et des leviers pour les optimiser (formes de gouvernance, délégation de certaines activités, embauche, bénévolat, etc.)
- Identifier les freins et les facteurs de l'engagement individuel (en temps, en investissement, en compétences, etc.) en fonction des situations personnelles
- Quantifier (même sommairement) les ressources qui seront engagées individuellement
- Identifier différents outils existants pour suivre et adapter dans la durée les engagements de chacun dans un projet collectif de circuit local de commercialisation (charte, banques de temps, etc.)

B "Il est impossible d'acquérir toutes les compétences nécessaires" (situation critique 3)

Les agriculteurs actionnaires de la laiterie ont appris des techniques de transformation du lait (yaourts, etc.) qui sont difficiles à maîtriser. De nombreuses compétences centrées sur le métier d'entrepreneur sont aussi à acquérir : gestion stratégique, financière, commerciale, RH, logistique, etc... Acquérir l'ensemble de ces compétences d'emblée semble inconcevable.

Quelques réactions des agriculteurs à la présentation de cette situation critique (entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais + entretien individuel avec les agriculteurs de la laiterie collective)	compétence
« Il est indispensable de disposer de toutes les compétences nécessaires lorsque l'on monte un circuit court collectif. Car celui-ci devra être bon sur tous les plans : qualité des produits, logistique, commercial, stratégique, etc. » [entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais]	B.1
« On ne peut pas être performant partout et on n'a pas forcément les moyens, le temps et l'envie de se former sur tout. Cela signifie que pour se lancer dans un tel projet, il faut parfois déléguer, ou aller chercher les compétences que l'on n'a pas ailleurs » [entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais]	B.1, B.2
« Il est difficile de savoir d'emblée le temps que prendra l'acquisition de telle ou telle compétence. C'est pourquoi il est important de voir des exemples concrets, de se fixer des repères et des échéances pour faire le point. » [entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais]	B.2
« Une chose fondamentale, c'est d'être en confiance. Lorsque l'on a été mis en confiance, on est plus à même de développer ses capacités au sein du groupe. » [entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais]	B.2

Compétence B.1 : Déterminer les compétences que le collectif « projet de circuit local » doit mobiliser en tenant compte de celles détenues par les agriculteurs en circuits longs**Capacités :**

- Identifier l'ensemble des compétences qui sont nécessaires pour la réalisation d'un projet de circuit local collectif (techniques de transformation, gestion stratégique, financière, commerciale, du personnel, logistique, communication externe, animation du groupe, prévention des conflits, etc.), en fonction des différentes étapes du projet
- Identifier parmi ces compétences, celles que possèdent des agriculteurs en circuits longs, ainsi que les capacités spécifiques qui peuvent favoriser leur mobilisation (confiance, optimisme, aisance relationnelle, etc.)
- Produire un diagnostic des compétences possédées par les agriculteurs en circuit long et de celles qui sont à acquérir

Compétence B.2 : Déterminer la façon dont le groupe va mobiliser les compétences, durant les différentes étapes du projet, en tenant compte des contraintes de chacun et du groupe**Capacités :**

- Identifier les différentes méthodes possibles pour mobiliser des compétences (formation individuelle, formation en groupe, prestation, partenariat, embauche...) et leurs avantages/inconvénients
- Identifier et formuler les contraintes individuelles (temps, envie...) pour l'acquisition de nouvelles compétences
- Identifier et formuler les contraintes du groupe (pouvant être liées aux finalités du projet, aux moyens qui seraient engagés...) pour l'acquisition de nouvelles compétences
- Déterminer les solutions les plus adaptées selon les différents cas et les différentes étapes du projet
- Elaborer une (des) convention(s) liant les agriculteurs du projet

C "Le groupe d'agriculteurs s'est constitué par nécessité plus que par choix de chacun de ses membres" (situation critique 5)

Constituer un groupe suffisamment nombreux pour mener le projet est compliqué car il manque parfois de volontaires. Pourtant, le dimensionnement du projet est tel qu'il nécessite la participation d'une dizaine d'agriculteurs qui vont peu à peu s'agréger autour d'un noyau mais sans vraiment se choisir les uns les autres. La constitution du groupe se réalise plutôt autour des moyens (humains, notamment) qu'autour des valeurs portées par chacun des membres et de la finalité recherchée. Or sans un travail collectif pour construire un système de valeurs partagées (et une norme), le groupe va peiner à prendre des décisions collectivement, ce qui à terme va menacer sa cohésion et donc la réalisation du projet. Sans doute les agriculteurs craignent-ils que ce travail de partage des valeurs lors de la constitution du groupe ne représente une menace ? En effet, cela pourrait être le cas si de fortes dissensions apparaîtraient à cette étape et seraient vécues comme compromettantes pour l'avenir du groupe et donc du projet...

Quelques réactions des agriculteurs à la présentation de cette situation critique (entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais + entretien individuel avec les agriculteurs de la laiterie collective)	Compétence
<p>« Des fois, on veut aller trop vite parce qu'il y a des urgences et on attend rapidement des résultats. Au départ, on ne se connaissait pas assez, ça a posé des sacrés problèmes. » [Entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais]</p> <p>« On a élargi le groupe avec la conviction qu'il était possible de réunir plusieurs tendances dans un même projet. Mais ensuite, chacun regarde son intérêt et ça s'effrite. » [Entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais]</p> <p>« On voulait un groupe suffisamment large pour que notre projet ait un véritable impact sur le développement local, même s'il s'est avéré que nous avions des idéologies de production différentes ». [Entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais]</p>	C.1, C.2
<p>« Pour faire un tel projet il faut bien partager les finalités, les moyens c'est autre chose ». [Entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais]</p> <p>« La laiterie et la commercialisation de nos produits c'est en lien aussi avec les modes de production que l'on défend alors, il faut s'entendre la dessus ». [Entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais]</p>	C.3
<p>« Il faut penser au dimensionnement du projet avant. Qu'est ce qui fait que l'on doit être 10 ? » [Entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais]</p>	C.3, C.4

Compétence C.1 : Construire son positionnement individuel au sein du collectif en tenant compte de la dynamique du groupe

Capacités :

- Identifier les différentes étapes de la constitution d'un groupe
- Identifier les différents groupes d'appartenance d'un individu et les risques de conflits de normes (sur les principes de fonctionnement) entre ces groupes
- Elaborer / faire évoluer les principes de fonctionnement en vigueur dans le collectif

Compétence C.2 : Examiner les motifs d'engagement dans le projet en tenant compte de son rapport au contexte économique et politique

Capacités :

- Identifier les diverses représentations possibles du contexte politico-économique actuel, en fonction de la diversité des situations que peuvent connaître des paysans en circuits longs
- Identifier les motivations et besoins possibles pour s'engager individuellement dans un projet de circuit local collectif, en fonction de la diversité des situations des paysans en circuits longs
- Etablir les liens possibles entre les représentations du contexte politico-économique et les motifs d'engagement dans un projet

Compétence C.3 : Déterminer une finalité du projet en tenant compte de ses valeurs (modes de production et de commercialisation, notamment) et des opportunités du terrain

Capacités :

- Distinguer les notions de valeurs, de finalité et de moyens
- Identifier quelles peuvent être les finalités d'un projet de circuit local, identifier les valeurs que le projet peut porter et les principaux moyens qu'il peut mobiliser
- Identifier quels sont les différents types d'opportunités qui peuvent se présenter lors du développement d'un projet de circuit local et quelles réactions sont possibles à leur égard
- Situer les diverses représentations possibles au sein d'un collectif, examiner et apprécier les convergences, les divergences et comment les dépasser

Compétence C.4 : Déterminer le mode de gestion du projet en tenant compte de sa finalité et de ses enjeux / besoins personnels

Capacités :

- Identifier les différents modes de gouvernance et de gestion d'un projet (directif ou participatif, partage des tâches et des responsabilités, etc.)
- Identifier les caractéristiques de ces modes de gestion et leur avantages/limites au regard de la finalité du projet
- Déterminer les meilleurs types de gestion pour le projet collectif et pour soi

Compétence C.5 : Construire une vision partagée du circuit local collectif tenant compte des enjeux individuels et la formaliser

Capacités :

- Identifier toutes les parties prenantes d'un projet de circuit local collectif et comprendre leur logique d'action
- Construire une vision partagée du circuit local collectif (sur la finalité, le produit, le circuit, l'organisation) en établissant une convention en interne de façon à pouvoir la présenter ou la communiquer aux partenaires externes

D "La délégation par l'embauche d'un directeur salarié est inopérante car ce salarié n'a peut-être pas le bon profil, les bonnes missions et les pouvoirs nécessaires" (situation critique 8)

Pour la Laiterie Collective, le recrutement d'un directeur salarié par le groupe n'a pas permis aux agriculteurs actionnaires de libérer suffisamment de temps à consacrer à leur ferme, d'améliorer la prise de décision et la gestion opérationnelle. Le salarié recruté était un animateur, il n'était ni un directeur, ni un commercial, ni un gestionnaire, ni un logisticien, etc. Il se trouve que les gens de la Laiterie Collective étant impliqués dans le Centre d'Etudes Agricoles¹², avaient « l'habitude » de recruter des animateurs et que plusieurs des agriculteurs avaient peur de « perdre les manettes du projet » en embauchant un directeur.

Quelques réactions des agriculteurs à la présentation de cette situation critique (entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais + entretien individuel avec les agriculteurs de la laiterie collective)	compétence
« Il aurait fallu prendre quelqu'un qui savait faire ça [le travail commercial]. Ca leur faisait peur, alors qu'on serait restés les patrons. On lui aurait mis un intérêt sur les ventes et puis voilà. ». [Entrevue Laiterie Collective n°6]	D.1, D.2
« La question d'embaucher ou non un salarié, il faut la poser « sur le papier », avec les chiffres, pour voir si ça vaut vraiment le coup. » [Entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais] « On n'aurait pas envisagé de déléguer à un salarié. On peut déléguer, mais on a toujours en arrière-pensée la crainte de la récupération ». [Entrevue Laiterie Collective n°3] « Il faut que les motivations du salarié coïncident avec celles du groupe de paysans ». [Entrevue Laiterie Collective n°2]	D.2

Compétence D.1 : Déterminer les missions qui doivent prioritairement être déléguées à un(des) salarié(s) et le(s) profil(s) correspondant, en tenant compte des conceptions individuelles

Capacités :

- Identifier quelles missions doivent être préférentiellement confiées à un salarié plutôt qu'à un membre du groupe ou à une autre personne (bénévole, partenaire, prestataire, etc.), en tenant compte des ressources disponibles et des différentes étapes du projet
- Identifier les profils de professionnels correspondant à ces missions
- Identifier leurs avantages et limites au regard de la finalité du projet et des conceptions individuelles

Compétence D.2 : Déterminer à quelles conditions l'embauche d'un salarié constitue un atout pour mieux articuler l'individuel et le collectif au sein du projet

Capacités :

- Identifier les enjeux et craintes individuelles vis à vis de l'embauche d'un salarié
- Identifier les différents niveaux de délégation qu'il est possible de mettre en place avec un salarié et leurs avantages / limites au regard de la finalité et de la stratégie du projet
- Identifier les pratiques dans la gestion des relations employeurs-salariés qui permettent une bonne adhésion des individus au projet collectif
- Etablir les conditions pour lesquelles l'embauche de salarié(s) constitue un atout pour mieux articuler l'individuel et le collectif

¹² nom d'emprunt

E « Le groupe se divise sur la primauté à donner au projet : la dimension politique du projet ou bien sa dimension économique, d'où des dissensions idéologiques » (situation critique 11)

Dans le groupe des agriculteurs actionnaires tout le monde est d'accord pour que les produits soient économiquement valorisés. Cependant, le produit porte aussi un message en direction des consommateurs (mode de fabrication, qualité, éthique...). Vendre dans les collectivités ou en paniers, c'est porter ce message politique. Vendre en GMS c'est toucher plus de 80 % des consommateurs, mais, pour certains, les GMS « dépolitisent tout », elles font juste du marketing. Dans les groupes, des conceptions de la commercialisation peuvent être soit plus « politiques » ou soit plus « marketing et économiques » et cela crée des tensions insurmontables.

Quelques réactions des agriculteurs à la présentation de cette situation critique (entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais + entretien individuel avec les agriculteurs de la laiterie collective)	compétence
<p>« Si j'avais eu une connaissance parfaite des objectifs de mes collègues je serais pas parti. Il aurait fallu les écrire, noir sur blanc. On l'a fait un peu, mais pas assez à fond. » [Entrevue Laiterie Collective n°7]</p> <p>« Cette situation est liée aux valeurs et aux objectifs communs : il faut absolument se mettre d'accord là-dessus car tout le projet en découle ensuite ». [Entretien de groupe des agriculteurs des Monts du Lyonnais]</p>	E.1, E.2

Compétence E.1 : Définir une stratégie d'entreprise en tenant compte des attentes et positions idéologiques des individus, et des opportunités existant localement

Capacités :

- Identifier quels sont, pour un paysan en circuit long et en fonction de sa situation, les attentes possibles vis à vis de la création d'un circuit court ou local (sur les plans symboliques, politiques et économiques) et les différentes positions idéologiques possibles vis à vis du marché
- Identifier les positionnements possibles du produit, en terme de qualité, de cahier des charge de production et de fabrication
- Identifier les différents marchés existants ou possibles pour le(s) produit(s) concerné(s), leur localisation, leur potentiel économique, leurs contraintes (sur la trésorerie, sur les produits, etc.)
- Etablir les liens entre les attentes individuelles, le positionnement du produit et les marchés
- Construire une stratégie de commercialisation partagée en établissant une convention liant les participants

Compétence E.2 : Définir un mode de gouvernance de l'entreprise en tenant compte de sa stratégie et des besoins de chacun

Capacités :

- Identifier les différents modes de gouvernance d'une entreprise
- Identifier les caractéristiques les avantages/limites de ces modes de gouvernance au regard de la stratégie commerciale de l'entreprise
- Déterminer les meilleurs types de gestion pour le projet collectif et pour soi

3. Tableau de structuration des modules

Situations critiques		SC 1 (A) <i>Des exploitations et/ou des situations personnelles d'exploitant(s) sont fragilisées...</i>	SC 3 (B) <i>Il est impossible d'acquérir toutes les compétences nécessaires ...</i>	SC 5 (C) <i>Le groupe de paysans s'est constitué par nécessité plus que par choix...</i>	SC 8 (D) <i>La délégation par l'embauche d'un directeur salarié est inopérante...</i>	SC11 (E) <i>Le groupe se divise sur la primauté à donner au projet ...</i>
Compétences						
A.1	Déterminer les ressources nécessaires pour réaliser un projet de circuit local collectif en tenant compte de celles que possèdent individuellement les agriculteurs en circuit long	Module 1 : Faire le point avant de s'impliquer	Module 1		Module 1	
A.2	Définir les ressources qui seront engagées par les individus et par quels moyens, en tenant compte de leurs situations personnelles					
B.1	Déterminer les compétences que le collectif « projet de circuit local » doit mobiliser en tenant compte de celles détenues par les agriculteurs en circuits longs	Module 2	Module 2 : Etablir les compétences spécifiques à maîtriser		Module 2	
B.2	Déterminer la façon dont le groupe va mobiliser les compétences, durant les différentes étapes du projet, en tenant compte des contraintes de chacun					
C.1	Construire son positionnement individuel au sein du collectif en tenant compte de la dynamique du groupe			Module 3 : S'impliquer et construire le collectif		Module 3
C.2	Examiner les motifs d'engagement dans le projet en tenant compte de son rapport au contexte économique et politique					
C.3	Déterminer une finalité du projet en tenant compte de ses valeurs (modes de production et de commercialisation, notamment) et des opportunités du terrain					
C.4	Déterminer le mode de gestion du projet en tenant compte de sa finalité et de ses enjeux / besoins personnels					
C.5	Construire une vision partagée du circuit local collectif tenant compte des enjeux individuels et la formaliser	Module 3	Module 3			
D.1	Déterminer les missions qui doivent prioritairement être déléguées à un(des) salarié(s) et le(s) profil(s) correspondant, en tenant compte des conceptions individuelles	Module 5	Module 5		Module 5 : déléguer en confiance	
D.2	Déterminer à quelles conditions l'embauche d'un salarié constitue un atout pour mieux articuler l'individuel et le collectif au sein du projet					
E.1	Définir une stratégie d'entreprise en tenant compte des attentes et des positions idéologiques des individus et des opportunités existant localement			Module 4		Module 4 : Construire la stratégie de la future entreprise
E.2	Définir un mode de gouvernance de l'entreprise en tenant compte de sa stratégie et des besoins de chacun					

Commentaires sur le tableau de structuration des modules

Le tableau de structuration des modules (croisement des situations critiques et des compétences) fait apparaître un regroupement autour des cinq modules présentés ci-après.

Il fait par ailleurs émerger un certain nombre de compétences en partie communes à ces cinq modules (compétences C.5, par exemple).

4. Liste des modules

Pour chaque module, nous donnons un « sens » et une liste de compétences. Les concepteurs de formation pourront s'en aider pour déterminer les objectifs de formation¹³ les plus adaptés à la situation qu'ils rencontrent.

Module 1 : Faire le point avant de s'impliquer

Sens : la reconquête d'autonomie sur la commercialisation, pour des paysans en circuits longs, peut revêtir la forme d'une utopie, dont on pressent qu'elle nécessitera un certain engagement personnel. Mais, par inexpérience, les besoins requis par le projet sont mal connus, sous-estimés ou sur-estimés. Il est donc important de les identifier et d'identifier dès l'amont du projet, des pistes pour mobiliser les ressources nécessaires et optimiser les capacités d'engagement de chacun.

Liste des compétences :

- Déterminer les ressources nécessaires pour réaliser un projet de circuit local collectif en tenant compte de celles que possèdent individuellement les agriculteurs en circuit long
- Définir les ressources qui seront engagées par les individus et par quels moyens, en tenant compte de leurs situations personnelles

Module 2 : Etablir les compétences spécifiques à maîtrisées

Sens : parmi les ressources qui devront être mobilisées conduire le projet et développer la structure de commercialisation en local, celles qui relèvent des savoirs et des compétences revêtent une importance particulière : d'une part car elles conditionnent les capacités de mobilisation de toutes les autres ressources et d'autre part parce que les agriculteurs en circuit long n'ont, par définition, pas l'expérience des circuits courts ou locaux. Il est donc important de leur accorder une place particulière et d'anticiper leur mobilisation sur le moyen terme voire sur le long terme.

Liste des compétences :

- Déterminer les compétences que le collectif « projet de circuit local » doit mobiliser en tenant compte de celles détenues par les agriculteurs en circuits longs
- Déterminer la façon dont le groupe va mobiliser les compétences, durant les différentes étapes du projet, en tenant compte des contraintes de chacun

¹³ « Compétence(s) à acquérir, à améliorer ou à entretenir exprimée(s) initialement par les commanditaires et/ou les formés » NFX 50-750. On utilise une liste de verbe d'action pour signifier le niveau attendu.

Module 3 : S'impliquer et construire le collectif

Sens : lorsque l'on a toujours « livré » ses produits dans le cadre de filières « longues », industrielles, notamment la filière laitière, la réflexion pour diversifier ses débouchés grâce à des circuits courts ou locaux et se « réapproprié » le devenir de ses produits peut être liée à un sentiment de manque d'autonomie ou de soumission à un acteur économique ou à un contexte. Lorsque des paysans se regroupent, sous l'impulsion d'un tel sentiment, pour imaginer un projet collectif « alternatif », les deux risques suivants semblent particulièrement élevés :

- que les raisons positives du regroupement (existence de valeurs, d'une vision politique communes) ne soient ni travaillées ni formalisées, et que prévalent des raisons « par défaut » liées aux moyens nécessaires
- que les grandes lignes de la méthode de conduite du projet et sa gouvernance ne soient pas travaillées, validées par tous et explicitées

Il est donc essentiel de clarifier et de formaliser les motifs d'engagement dans le projet, la finalité recherchée et le mode de gestion souhaité.

Liste des compétences :

- Construire son positionnement individuel au sein du collectif en tenant compte de la dynamique du groupe
- Examiner les motifs d'engagement dans le projet en tenant compte de son rapport au contexte économique et politique
- Déterminer une finalité du projet en tenant compte de ses valeurs (modes de production et de commercialisation, notamment) et des opportunités du terrain
- Déterminer le mode de gestion du projet en tenant compte de sa finalité et de ses enjeux / besoins personnels
- Construire une vision partagée du circuit local collectif tenant compte des enjeux individuels et la formaliser

Module 4 : Construire la stratégie de la future entreprise

Sens : lorsque, de part sa position dans la filière longue, on se considère (et on est considéré) comme étant uniquement producteur de matières premières et que, de surcroît, on est possiblement mû dans le projet de circuit local collectif par une volonté de se libérer d'un contexte économique, non seulement on n'a pas l'expérience du marché local, des consommateurs, du produit fini et des logiques commerciales, mais on peut avoir tendance à minimiser leur importance dans la réussite du projet et à ne pas travailler suffisamment ces questions dès l'amont. Il semble donc primordial de faire, dès les prémices du projet, un travail de formation permettant d'aider à la construction de la stratégie de la future entreprise.

Liste des compétences :

- Définir une stratégie d'entreprise en tenant compte des attentes et positions idéologiques des individus et des opportunités existant localement

- Définir un mode de gouvernance de l'entreprise en tenant compte de sa stratégie et des besoins de chacun

Module 5 : Déléguer en confiance

Sens : pour les raisons invoquées précédemment et propres aux producteurs en filières longues et à leur histoire vécue, il peut y avoir des réticences à déléguer « vraiment » à d'autres personnes des missions liées à la vente de leurs produits, y compris dans le cadre d'une embauche. De plus, lors du recrutement, par inexpérience de la vente, par éloignement culturel du « monde de l'entreprise », par habitude ou par peur de perdre le contrôle du projet, les agriculteurs peuvent être amenés à rechercher les profils de poste qu'ils connaissent déjà, alors même que le projet est dans une phase qui exigerait d'autres compétences. Ce module a pour but de favoriser une véritable délégation de missions à un salarié compétent pour les remplir, dans des conditions qui permettent aux agriculteurs d'exercer leur vision partagée du projet.

Liste des compétences :

- Déterminer les missions qui doivent prioritairement être déléguées à un(des) salarié(s) et le(s) profil(s) correspondant, en tenant compte des conceptions individuelles
- Déterminer à quelles conditions l'embauche d'un salarié constitue un atout pour mieux articuler l'individuel et le collectif au sein du projet

CONCLUSION

Ce travail a permis d'élaborer des contenus de formation déduits du vécu d'éleveurs laitiers qui, bien qu'inexpérimentés dans le domaine, se sont lancés dans des projets de circuits locaux collectifs. Une confrontation à un échantillon plus vaste d'agriculteurs permettrait à la fois d'en consolider les résultats et d'en étudier la validité pour d'autres productions et d'autres systèmes de commercialisation. Il nous semble cependant que la prise en compte des compétences que nous avons identifiées ici permettrait de mieux accompagner les agriculteurs qui s'engagent dans des circuits locaux collectifs ou des circuits courts.

Par ailleurs, ce travail nous a amené à solliciter des personnes et à initier une réflexion avec elles. Notre premier souhait est que cette dynamique se poursuive et qu'elle entraîne, à terme, la concrétisation et la pérennisation de nombreux projets collectifs impliquant des paysans, pour renforcer leurs fermes, favoriser des installations et faire vivre une agriculture locale, paysanne et durable.