

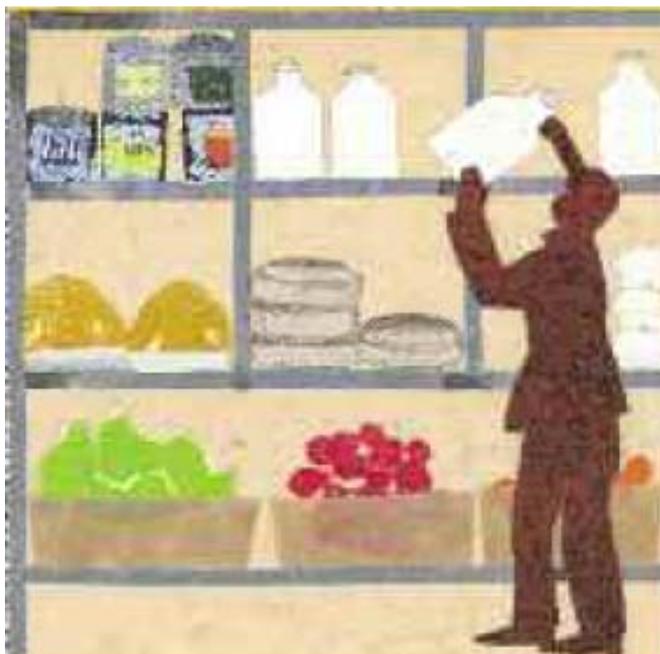
La diversification, de nouveaux métiers

Vers un système d'exploitation viable et vivable

N°3

Zoom sur Rhône-Alpes

Comment accompagner les agriculteurs en circuit court vers des systèmes d'exploitation viables et vivables ?



Rhône-Alpes poursuit son travail exploratoire autour des circuits courts et de proximité.

Après un premier numéro de « *diversification, de nouveaux métiers* » consacré à un panorama général sur la situation des exploitations agricoles de Rhône-Alpes engagées dans une diversification de leurs activités, nous consacrons en février un deuxième numéro à un focus sur la situation des circuits courts, nous appuyant sur un travail de synthèse bibliographique et de rencontres d'experts.

Après avoir tenté par ces deux numéros de « planter le décor », nous continuons, avec ce troisième numéro, notre travail exploratoire en nous rapprochant un peu plus de la question des compétences mobilisées par les agriculteurs engagés dans ces circuits et de l'approche formation qui peut contribuer à les développer.

Le cabinet *Autrement dit*, avec le soutien financier de l'ADEC FSE et de VIVEA, a conduit au deuxième semestre 2009 un travail d'ingénierie de formation sur ces questions en lien avec les problématiques de terrain apportées par l'AFOCG de l'Ain et la chambre d'agriculture du Rhône. Bonne découverte...

Mars 2010

 **autrement dit**
Oser faire confiance à l'humain

258 rue de la République 42153 RIORGES – 04 77 72 26 75

autrement-dit.org@orange.fr - www.autrement-dit.org

Sommaire

Contexte de la demande et enjeux de l'AFOCG de l'Ain	p.3
Contexte de la demande et enjeux de la CDA du Rhône	p.4
Problématique	p.4
1. Démarche d'ingénierie	p.5
<i>1.1 Objectif de la démarche</i>	p.5
<i>1.2 Déroulement générale de la démarche</i>	p.6
2. Méthodologie	p.7
<i>2.1 Typologie des cas experts étudiés</i>	p.7
<i>2.2 Processus de modélisation</i>	p.9
3. Résultats	p.11
<i>3.1 Schéma de la compétence clé</i>	p.11
<i>3.2 Structure de la compétence clé :</i>	p.12
❖ Les jugements de métier	p.12
❖ Eléments de croyance sur soi et sur l'environnement	p.12
❖ Stratégies d'autorégulation et contenus de formation induits	p.13
<i>3.3 Scénario pédagogique global</i>	p.15
<i>3.4 Comparaison des différents circuits de commercialisation</i>	p.15
4. Perspectives et questionnements	p.22
Glossaire*	p.24

Ce rapport d'étude est une synthèse de deux études d'ingénierie qui ont été menées l'une après l'autre à partir de problématiques semblables. La première étude d'ingénierie (avril à juin 2009) a été menée à l'initiative de l'AFOCG (Association de FORMation Collective à la Gestion) de l'Ain. La seconde étude (octobre à décembre 2009) a été menée à l'initiative de la Chambre d'Agriculture du Rhône.

Une fois présentés les contextes de la demande et les enjeux respectifs de chacun des deux organismes ainsi que la problématique retenue, nous ne signalerons les différences qui ont pu apparaître entre ces deux études d'ingénierie que dans la mesure où elles pourraient faciliter la compréhension du lecteur.

Contexte de la demande et enjeux de l'AFOCG de l'Ain

Les systèmes d'exploitation agricoles orientés vers la commercialisation en circuit court tendent à se développer, sous la double impulsion de nombreux porteurs de projets motivés par ce type d'activité et de la demande croissante des consommateurs recherchant des produits « authentiques » et de qualité.

L'AFOCG (Association de FORMation Collective à la Gestion) de l'Ain est un partenaire privilégié de ces agriculteurs et agricultrices de par son activité de formation continue à la comptabilité et gestion ainsi que de par l'organisation, depuis 2008, de l'opération « L'Ain de Ferme en Ferme ».

Cette proximité permet de constater que nombre d'agriculteur(trice)s en circuit court rencontrent des difficultés économiques et/ou relationnelles (entre les membres de l'exploitation) et/ou liées aux conditions de travail qui peuvent, à plus ou moins long terme, compromettre la pérennité de ces exploitations.

Cette situation est d'autant plus préoccupante que ces systèmes en circuit court s'inscrivent bien dans les orientations politiques et sociétales en matière de développement durable.

Acteur de terrain engagé sur la voie de l'agriculture durable, l'AFOCG 01 a la volonté d'agir pour amener les agriculteurs et agricultrices en circuit court à mieux concilier rentabilité, vivabilité et donc durabilité.

Les constats qui ont été établis constituent un point de départ pour notre projet d'ingénierie :

- Commercialiser en circuit court semble impliquer la superposition de plusieurs « métiers » : produire, transformer, vendre et en transverse gérer... avec des conséquences sur le niveau de complexité des choix à opérer en termes de priorités, de stratégies et de modes de gestion. Les questions liées à la gestion du temps/gestion de l'argent deviennent, pour les agriculteurs engagés dans ces systèmes, sans doute encore plus prépondérantes
- Commercialiser en circuit court signifie que les agriculteur(trice)s n'appartiennent pas forcément à une filière (lait, viande...) et qu'ils se posent certainement des questions sur leur identité professionnelle et leur place au sein de la profession agricole. On peut penser qu'ils vivent des problématiques typiques « circuit court » et peuvent ressentir, de ce fait, un certain « isolement »
- Commercialiser en circuit court est susceptible d'engendrer une forme d'insécurité quant à la vente des produits et à ses revenus. La liberté toute relative quant aux prix pratiqués n'étant pas forcément vécue comme un facteur de sécurisation.

- Commercialiser en circuit court amène plus de complexité dans la gestion, alors même que le manque de références en matière de gestion rend les prévisions plus difficiles (en terme de volume de travail, d'écoulement des produits, de revenus...)
- Commercialiser en circuit court résulte souvent d'une création d'activité, avec tout ce que cela implique en termes d'inconnues, de temps nécessaire (pour être connu et reconnu, se faire sa clientèle), d'inclusion sociale...
- Commercialiser en circuit court permet souvent aux femmes de trouver une place (assortie d'un rôle professionnel et d'un revenu) en agriculture en s'occupant plus particulièrement de la transformation et/ou de la commercialisation

Contexte de la demande et enjeux de la Chambre d'Agriculture du Rhône

La Chambre d'Agriculture du Rhône accompagne des agriculteurs qui souhaitent valoriser (ou qui valorisent) leurs produits par le biais d'une commercialisation en circuit court. Certains de ces agriculteurs sollicitent la Chambre d'Agriculture au début de leur réflexion et d'autres, mus quelquefois par l'urgence de leur situation (liée par exemple à la crise du lait), attendent une aide dans la mise en œuvre opérationnelle de la solution qu'ils ont identifiée comme résolutoire. Pour contribuer à créer les conditions de la réussite de ces agriculteurs en proposant des formations et un accompagnement adapté, la Chambre d'Agriculture du Rhône a besoin de bien cerner leurs préoccupations ainsi que les facteurs-clés de la réussite de la mise en place d'un système en circuit court. A partir de là pourront être identifiés : des points de vigilance depuis l'étape d'exploration jusqu'à l'étape de mise en œuvre du projet, des compétences à développer...

Afin de disposer de données et de démarches permettant d'améliorer les formations et l'accompagnement des agriculteurs (actuels et futurs) en circuit court, la Chambre d'Agriculture du Rhône demande à Autrement dit de mener une étude auprès d'agriculteurs reconnus performants (alliant viabilité et vivabilité) sur différents modes de commercialisation :

- vente en paniers
- vente en grande et moyenne surface
- vente en individuel (à la ferme, au marché...)
- vente en point de vente collectif.

Problématique

Comment contribuer à créer les conditions pour permettre aux agriculteur (trice)s concerné(e)s (ou susceptibles de l'être à plus ou moins long terme) de définir et de mettre en œuvre leurs propres moyens d'action pour aboutir à une conduite plus performante (économiquement et humainement) de leur système circuit court ?

Comment contribuer à créer les conditions pour permettre aux agriculteurs ayant un projet « circuit court » (avec des modes de commercialisation différenciés) de définir et de mettre en œuvre des moyens d'action pour aboutir à un projet viable et vivable ?

1. Démarche d'ingénierie

La démarche¹ que nous avons utilisée a été mise au point après une recherche en formation des adultes (2004).

1.1 Objectifs de la démarche

La démarche, complémentaire aux démarches d'ingénierie existantes, permet de modéliser² la **structure*** de la **compétence-clé*** : « conduire son système circuit court de façon viable et vivable » auprès de professionnels dits « experts », c'est-à-dire maîtrisant bien cette compétence-clé et étant reconnus par leurs pairs et aussi par des personnes « autorisées » (formateurs l'AFOCG pour l'Ain et conseillers de la Chambre d'Agriculture pour le Rhône).

Concrètement, le guide d'entretien (semi-ouvert) a été élaboré à partir de théories des sciences de l'éducation (formation des adultes), de la psychologie sociale, de l'ergonomie cognitive, et des paramètres de la modélisation systémique. Notre cadre conceptuel est bâti à partir d'une problématique de formation. En conséquence, l'analyse de l'activité des experts a pour but de structurer la formation et de favoriser les apprentissages. Les entretiens sont demi-directifs et mobilisent différentes techniques (écoute active, explicitation, entretien critique, techniques de verbalisation, échelles bi-polaires...). Une ou plusieurs **observations participantes*** sont menées en complément du recueil et de l'analyse des entretiens.

Le **but de l'analyse de l'activité** des experts est de produire une modélisation de la structure de la compétence-clé orientée vers la formation : c'est-à-dire, entre autres, **rendre visible ce sur quoi un apprenant doit se questionner pour développer cette compétence** (savoir-faire cognitifs, vouloir-faire, pouvoir-faire et devoir-faire).

NB : On pourrait imaginer qu'il suffirait de faire témoigner ceux qui réussissent auprès de ceux qui apprennent pour que cela produise un effet et qu'ainsi les compétences soient « transmises ». Or, cela s'avère le plus souvent insuffisant car sur le plan pédagogique, le simple témoignage d'un professionnel reconnu compétent présente 2 inconvénients majeurs :

- 1. Il est très difficile aux professionnels reconnus compétents d'explicitier (dans le sens : rendre explicite ce qui est, par force d'expérience, pour eux devenu implicite) leur expérience, en effet ils n'ont pas forcément conscience de comment ils s'y prennent réellement pour réussir et de plus il y a une différence entre ce qu'ils disent (théorie d'action) et ce qu'ils font réellement (théorie d'usage).*
- 2. La logique de l'action n'est pas la logique de l'apprentissage : même dans le cas où un professionnel serait en capacité d'explicitier exactement comment il s'y prend pour réussir, cela ne serait pas pour autant pertinent pour celui qui apprend. En effet, celui qui apprend a besoin de connaître (de découvrir) le sens, la finalité, la logique d'action, les points-clés qui vont être à apprendre... avant de devenir compétent.*

La démarche proposée répond aux 3 principes de l'ingénierie de la formation : « analyse des besoins », « conception de la formation » et « évaluation des résultats ». Cette démarche s'inscrit dans un **courant constructiviste**. L'objectif de cette démarche d'ingénierie est, sur le plan pédagogique, de provoquer l'apprentissage car les personnes en voie de devenir « expertes » (grâce à la connaissance de la structure de la compétence-clé) pourront se questionner sur leurs pratiques

¹Les grands principes de la démarche ont été conçus et expérimentés en 2002 et 2003 dans le cadre du programme de recherche SOCRATES COMENIUS (Centre de Recherche en Education, Université de Saint-Etienne) par Dominique LATASTE (Cabinet AUTREMENT DIT). La démarche (méthode déposée sous le sigle EFMC2) a été utilisée et affinée depuis dans diverses situations : formation, recrutement et accompagnement (secteur des métiers administratifs, secteur de la santé, branche professionnelle de la propreté, agriculture).

² La méthodologie employée est présentée plus loin

(retour réflexif), en discuter avec leurs pairs (et/ou un « expert ») et ainsi trouver du sens à l'apprentissage et à sa mise en œuvre concrète dans leur situation de travail.

Le rôle des formateurs sera alors d'agir en tant que médiateurs entre la structure de la compétence-clé et les apprenants. De plus, les formateurs pourront proposer des apports (théoriques et/ou méthodologiques) au plus près des réalités du terrain des stagiaires en s'appuyant sur la connaissance partagée de la modélisation de la compétence-clé (cf. schéma section 3.1) et de la structure de la compétence-clé (section 3.2).

1.2 Déroulement général de la démarche (chaque point sera présenté en détail au chapitre « Méthodologie » page 8)

1er temps :

En collaboration avec l'AFOCG de l'Ain puis avec la Chambre d'Agriculture du Rhône, détermination des critères « raisonnés » selon lesquels sera sélectionné un échantillon d'experts*.

2ème temps :

Conduite des entretiens auprès d'experts assortis d'une « observation participante » pendant une phase de commercialisation (PVC, marché et paniers) lors de laquelle l'intervenant va amener la personne interviewée à expliciter des points qui seraient restés flous (ou implicites) et qui seraient importants (du point de vue de l'apprentissage).

Les entretiens et les observations participantes qui sont analysés³ en continu permettent :

- d'identifier les éléments de la structure de la compétence-clé et de vérifier/améliorer la capacité du modèle à aider à définir les contenus et les modalités de formation/accompagnement de la population cible;
- d'identifier des éléments qui pourraient différencier les « cas experts » selon le mode de commercialisation et permettre d'imaginer des points de vigilance pour la formation et l'accompagnement des porteurs de projet.

3ème temps :

Restitution des résultats de l'analyse à un public d'agriculteurs souhaitant développer un projet de commercialisation en circuit court et/ou développer leurs compétences (ou au moins curieux de voir comment les autres s'y prennent).

Objectifs de la restitution :

1. Pour les participants : prendre conscience de leur propre fonctionnement (attitudes et croyances - aidantes ou limitantes-, sens donné à leur vécu lors des différentes activités, stratégies, modes de prise de décision, modes de gestion, facultés d'anticipation...)
2. Pour les intervenants : écouter attentivement les réactions des participants pour affiner leur recherche de démarches pédagogiques et d'accompagnement pertinentes par rapport aux acquis et aux besoins du public potentiel de la formation. Une analyse de contenu est pratiquée à l'issue de cet entretien de groupe.

Résultats attendus :

En premier, que les agriculteurs se sentent revalorisés, parce que des « chercheurs » se sont intéressés à leur situation, à leur travail... et ont fait apparaître ce qu'ils en ont compris en termes de richesse, de complexité, de sens, de stratégies et de savoir-faire.

Ensuite, que les porteurs de projets ou débutants « circuit court » prennent conscience de leurs besoins et puissent se sentir capables de s'engager dans un parcours de construction de sens, de développement identitaire et de leurs compétences. Il s'agit d'une mobilisation au sens premier du terme (c'est-à-dire une envie de bouger, de se mouvoir) car la perspective de pouvoir agir sur sa

³ Pour plus de détails, se référer à la méthodologie de la recherche par modélisation (section 2.2)

situation, en s'appuyant sur des expériences réussies par d'autres, donne envie d'aller plus loin (notamment par le biais de la formation) pour trouver et mettre en œuvre ses propres solutions (« d'autres l'ont fait, pourquoi pas moi ? »)

4ème temps :

Animation de la formation et évaluation simultanée de la pertinence de l'ingénierie et des effets des formations. Il sera possible d'évaluer la qualité de l'ingénierie en même temps que les effets de la formation. Ce qui permettra 2 types de réajustement :

- Soit un réajustement pédagogique : dans le cas où la formation a été incomplète par rapport aux besoins d'un ou plusieurs participants
- Soit un réajustement par rapport au « modèle » : dans le cas où le « modèle » est lacunaire par rapport à l'expérience vécue par un ou plusieurs participants, nous pourrions alors compléter le « modèle » et apporter une réponse pédagogique au(x) participant(s) concerné(s)

2. Méthodologie

La méthodologie qui a été appliquée est celle indiquée au point 1.2 (déroulement de la démarche). De plus, la problématique étant semblable à celle de l'Ain, nous avons poursuivi dans le Rhône ce que nous avons débuté dans l'Ain, les critères de l'échantillon d'experts restent les mêmes avec une exploration plus poussée des différents modes de commercialisation utilisés en circuit court. En effet, l'objectif de cette étude est, d'une part, de vérifier une relative saturation (validité) de la modélisation de la structure de la compétence clé « conduire un circuit court viable et vivable » et, d'autre part, de rechercher à mettre à jour des particularités selon le mode de commercialisation.

2.1 Typologie des cas experts étudiés

Les méthodes statistiques s'efforcent de tabler sur une « représentativité statistique » des échantillons de la population étudiée, ce type de représentativité a du sens pour une étude quantitative et n'en a pas pour une étude qualitative, c'est-à-dire où l'objet de l'étude est la compréhension approfondie d'un phénomène à partir de quelques cas étudiés. Pour une étude qualitative, la notion de « représentativité » est remplacée par la notion de « **saturation*** ». Il y a saturation lorsque les techniques de recueil et d'analyse des données, sur le phénomène considéré et en fonction de la question d'étude, ne fournissent plus aucun élément nouveau.

Pour autant, on peut « raisonner » l'échantillon. Pour constituer l'échantillon de cas experts étudiés nous avons suivi les **principes de diversité et d'utilité***. Diversité et utilité sont, dans notre cas, établis en fonction de l'objectif de la formation et du public cible à laquelle s'adresse cette formation (cf. 5ème temps de la démarche d'ingénierie, section 1.2).

Comment avons-nous respecté le principe de diversité et d'utilité ?

Compte tenu de la compétence clé : « conduire un système court de façon à ce qu'il soit viable et vivable » nous avons fait varier (autant que faire se peut) les critères de mode de commercialisation mais aussi de : niveau de formation de l'expert, âge, type de production, type d'organisation du travail, fonction de transformation ou non de la production, mode de transmission de l'exploitation et origine (agricole ou non) de l'expert.

Le tableau ci dessous répertorie les différents cas étudiés dans l'Ain et dans le Rhône. La diversité est représentée dans le tableau par les différentes couleurs de police de caractère.

Experts (01, 69)	Formation de l'expert Age	Production	Type d'organisation	Transformation Laboratoire	Mode de commercialisation	Mode d'acquisition de l'exploitation Origines
Cas 1	BTSA, > 50 ans	volailles	GAEC (3 associés : 1 couple + 1 associé)	Transformation, laboratoire au sein de l'exploitation	PVC point de vente collectif et vente à la ferme (magasin de ferme)	Cadre familial
Cas 2	BEPA, > 50 ans	Porcs et veaux	GAEC (3 associés : 1 couple + fils)	Transformation, laboratoire au sein de l'exploitation	Vente à la ferme (magasin de ferme) et marchés	Cadre familial
Cas 3	BTS < 35 ans	Fromages et yaourts de brebis	GAEC (3 associés dont 1 couple sur le système CC)	Transformation, laboratoire au sein de l'exploitation	Dépôt vente et marchés	Hors cadre familial Origine agricole
Cas 4	DUT > 50 ans	Volailles	1 chef d'exploitation + 3 salariés	Transformation, laboratoire au sein de l'exploitation	PVC point de vente collectif et marchés	Hors cadre familial Origine non agricole
Cas 5	DUT > 50 ans	Volailles	GAEC (2 associés)	Pas de transformation	PVC point de vente collectif et vente à la ferme (magasin de ferme)	Hors cadre familial Origine non agricole
Cas 6	CAP > 50 ans	Fruits	GAEC (2 associés : 1 couple)	Pas de transformation	Marchés	Cadre familial
Cas 7	BTSA 35-50 ans	Porcs, œufs, lait et veaux	GAEC (3 associés + 3 salariés)	Transformation, laboratoire au sein de l'exploitation	PVC point de vente collectif, vente à la ferme (magasin de ferme), dépôt vente et marchés	Cadre familial
Cas 8	BP (licence) > 50 ans	Fromages	GAEC (3 associés dont 1 couple)	Transformation, laboratoire au sein de l'exploitation	Marchés et vente en Grande surface (GMS)	Hors cadre familial Origine non agricole
Cas 9	BTSA < 35 ans	Fromages et fruits	GAEC (3 associés dont 1 couple)	Transformation, laboratoire au sein de l'exploitation	Marchés et AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne)	Cadre familial

2.2 Processus de recherche par modélisation

La modélisation est une méthode qui consiste à construire une représentation générale et simplifiée du réel. Modéliser c'est élaborer un schéma tentant de montrer ce que peut être la logique de l'expert (du point de vue d'un observateur apprenant = l'intervenant). Ce schéma s'élabore à partir du 1^{er} entretien + observation participante (on l'appelle cas pilote). La modélisation sera remise en cause et peaufinée au fur et à mesure du déroulement de l'étude d'ingénierie. Elle aboutit à une représentation de la structure de la compétence-clé (ici « être capable de conduire un système en circuit-court de façon viable et vivable »). *Les modèles ont une fonction interprétative et didactique.* Le **processus de recherche par modélisation*** suit les étapes suivantes :

Etape	Description de l'étape	Remarques
1. Formalisation déductive	Mobilisation du cadre théorique de départ et recueil des jugements de métier*	Le cadre théorique est constructiviste (systémique), il est avant tout bâti sur l' apprentissage social* et le développement des compétences expertes. Les jugements de métier sont identifiés auprès de formateurs en relation avec les professionnels du métier Ici sur la question des circuits courts
	Première revue de la littérature spécialisée	
	Elaboration du guide d'entretien (semi-ouvert)	Le guide comprend le cadrage de l'entretien (objectif, temps, confidentialité) et un ensemble de thèmes avec des questions possibles pour les relances (conformes aux paramètres de la modélisation systémique*).
	Sélection du cas pilote	Le cas pilote est celui qui semble posséder le plus grand potentiel d'apprentissage. Le principal instrument est l'intervenant. Il se met dans la position d'une personne novice qui veut apprendre la compétence-clé.
	Préparation des instruments de recueil des données	Parmi les techniques utilisées : entretien d'explicitation (Vermersch), entretien critique (Piaget), échelles bipolaires, production de verbalisations provoquées et/ou spontanées...
	Sélection des cas en fonction des critères	Les critères ont été définis en section 2.1
2. Expérimentation	Entretien mené par deux intervenants auprès de l'expert	L'objectif est de renforcer la validité interne de la modélisation
	Jugements de métier validés/modifiés	

	Observation participante effectuée par l'intervenant sous la conduite de l'expert	Pour compléter les données ou provoquer des verbalisations
3. Formalisation inductive	<p>Rédaction du journal de bord de l'observation participante</p> <p>Compte-rendu de l'entretien validé par l'expert</p> <p>Première modélisation de la structure de la compétence-clé (cf. 3.2)</p> <p>Des éléments théoriques ou méthodologiques ont été inférés de ce processus de modélisation et vont enrichir le cadre théorique de départ</p>	<p>La rédaction est réalisée de suite après l'observation (enregistrement audio « à chaud »)</p> <p>Le premier compte-rendu est rédigé en commun par les 2 intervenants</p> <p>A partir de l'entretien validé, une modélisation est réalisée séparément par les 2 intervenants. On utilise pour cela une grille heuristique.</p> <p>La première modélisation est le fruit de la confrontation des 2 intervenants.</p> <p>Nb : Les produits des experts ont été testés en aveugle auprès d'« invités » amateurs de ce type de produits afin de recueillir leur avis et de valider certains éléments du modèle.</p> <p>Ces éléments vont aider à constituer des contenus de formation</p>
4. Formalisation déductive	<p>A partir de l'enrichissement du cadre théorique le guide d'entretien est complété</p> <p>Sélection d'un autre cas</p>	
5. Expérimentation	Idem point. 2	
6. Formalisation inductive	<p>Rédaction du journal de bord de l'observation participante</p> <p>Compte-rendu de l'entretien validé par l'expert</p> <p>Comparaison automatique des univers de référence* issus de la première modalisation à ceux des données recueillies (entretien validé)</p> <p>Analyse de l'observation participante</p> <p>Enrichissement du modèle</p> <p>De nouveaux éléments théoriques ou méthodologiques sont inférés et vont enrichir le cadre théorique de départ</p> <p>La revue de littérature spécialisée est</p>	<p>La comparaison est réalisée automatiquement à l'aide d'un logiciel pour éviter le biais de confirmation d'hypothèses*</p> <p>C'est par simulation (cf. stratégies d'autorégulation) que l'enrichissement est réalisé</p>

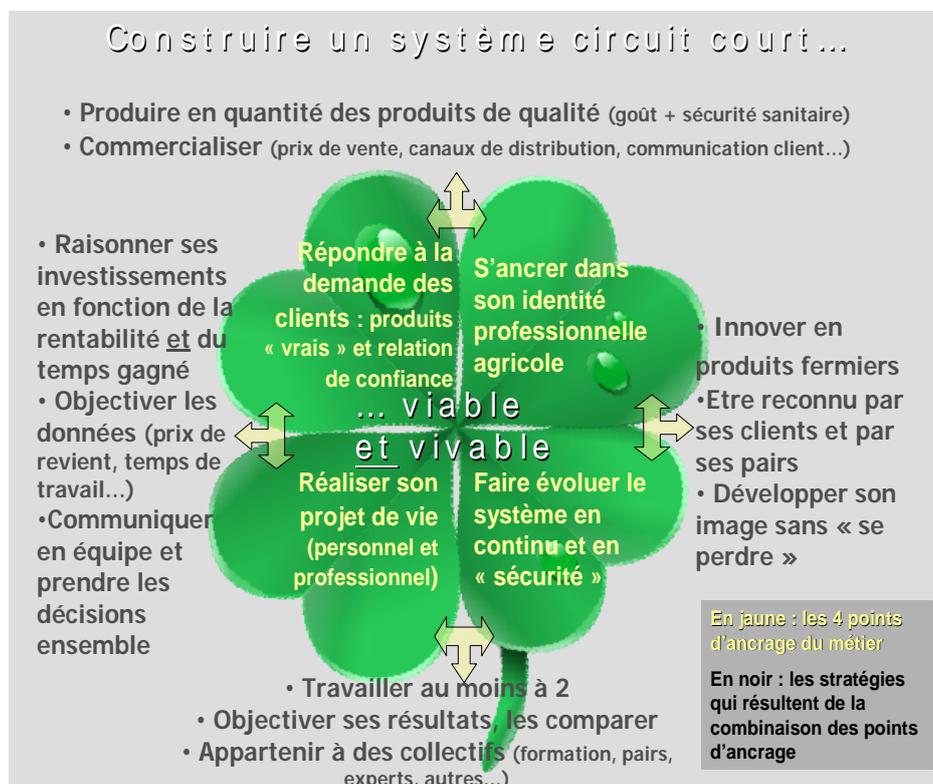
	complétée	
7. Formalisation déductive	Idem point 4	
8. Expérimentation	Idem point 5	
9. Formalisation inductive	Apprend-on quelque chose de nouveau ? Si la réponse est négative, le modèle est saturé. Si non, on reprend le cycle au point 4	Si le modèle est saturé on sélectionne un « cas novice » afin de vérifier le potentiel de formation et/ou d'accompagnement du modèle
10. Recueil des réactions	On peut, selon le cas, présenter les résultats aux experts et au commanditaire (en groupe ou individuellement)	Il s'agit de recueillir les réactions, de donner en retour, mais l'analyste reste l'artisan de son travail. C'est la plausibilité des résultats qui est vérifiée.

3. Résultats

Deux types de résultats sont présentés :

3.1 Schéma de la compétence-clé « conduire son système en circuit court de façon à ce qu'il soit viable et vivable ».

Cette représentation a la vertu pédagogique de montrer les différents points à prendre en compte pour faire évoluer son système « circuit court ». Cette représentation est utile surtout pour faire réagir les apprenants, de nommer ce qu'ils pressentaient plus ou moins précisément et ainsi de construire une culture commune autour de la question des circuits courts. Ce schéma est utilisé en réunion de restitution de l'étude et en formation.



3.2 Structure de la compétence-clé

❖ Les jugements⁴ de métier*

1. Connaître, reconnaître, faire reconnaître et négocier son projet de vie (et les moyens de le réaliser) afin d'orienter la stratégie de l'exploitation. En résumé, mettre le projet de l'exploitation au service de son projet de vie (c'est-à-dire comment j'ai envie de vivre : réalisation de soi, gestion du temps, revenu)
2. Proposer aux clients uniquement des produits qui leur donne du plaisir (goût, souvenir d'enfance, convivialité) au meilleur prix
3. Rester humble et ouvert aux critiques (positives et/ou négatives) des clients. Donner la parole aux clients et les écouter
4. Maîtriser les processus de production, de transformation et de commercialisation pour être capable de les expliquer aux clients et de les garantir
5. Faire évoluer les processus (production, transformation, commercialisation) afin de produire et vendre en quantité des produits de qualité tout en diminuant la pénibilité du travail en augmentant la rentabilité
6. Réussir à se différencier tout en restant identifié comme agriculteur et demeurer en lien avec la profession (réseaux de pairs, formation, échange d'informations...)

❖ Éléments de croyance* sur soi et sur son environnement

1. Un agriculteur est un professionnel de la « classe moyenne », comme les autres, il a le droit de prendre du « temps libre »,
2. La tenue de la trésorerie et de la comptabilité ainsi que la compréhension et la reconnaissance des besoins de la famille et des personnes travaillant sur l'exploitation sont des indicateurs forts pour orienter la stratégie produit/temps passé/prix,
3. Il est nécessaire d'apprendre en continu, en s'en donnant les moyens [formation, stage...],
4. Il est fondamental de maîtriser des modes de calcul et des formes de raisonnement qui permettent de donner une « valeur objective » au travail (temps, production) et de prendre des décisions (par exemple continuer ou arrêter une production, en mener une en parallèle) fixer des prix, une rémunération,
5. Le fait d'appartenir à des réseaux (formation, professionnels et experts de la filière de production, partenaires, syndicats...) offre des ressources (information, échanges, anticipation...) absolument indispensables pour faire évoluer l'exploitation avec un maximum de sécurité,
6. Les points de vente sont une source considérable d'informations et de tests qui permettent d'ajuster sa stratégie commerciale en continu
7. Avant tout, il faut maîtriser [et pour cela se former en continu] les techniques de production et de transformation,

⁴ Pour simplifier, on peut dire que les jugements de métier sont les valeurs partagées par les professionnels qui ont les mêmes activités. Ces valeurs participent de l'identité des professionnels. Les jugements de métier guident l'action.

8. Pour réussir à tenir dans le temps, il faut travailler au moins à deux et se répartir les tâches en fonction de nos complémentarités. Chaque fonction (production, transformation, commercialisation) doit avoir un référent. Les informations perçues par chacun tout au long de cette chaîne doivent être échangées de façon pertinente entre les référents. En aucun cas, ces 3 fonctions ne doivent être déconnectées les unes des autres puisqu'il y a une interaction permanente entre les 3,
9. Les clients « circuit court » achètent des produits qui portent une « charge symbolique ». Ils ont des désirs de campagne, « d'authenticité », de goûts de ce qu'ils mangeaient autrefois. Cette part de symbolique est à identifier et aussi à construire. Elle peut permettre une meilleure valorisation du produit,
10. Il est nécessaire de bien connaître les réglementations (HACCP) même si leur application stricte pose question,
11. Il faut absolument maintenir la qualité des produits quand la production augmente. Cela nécessite un réel professionnalisme, il n'y a pas de place pour « l'amateurisme »,
12. Il est nécessaire d'avoir une réelle passion (pour le métier, le produit...) mais aussi savoir mettre en second plan « l'amour du produit ou de la technicité » pour (re)définir une stratégie de production qui réponde aux besoins/désirs des clients,
13. Il est nécessaire de savoir remobiliser des compétences et/ou des expériences que l'on a pu développer dans des situations professionnelles antérieures (en ou hors du secteur agricole).

❖ **Stratégies d'autorégulation* (sens, opérations) et contenus de formation induits**

1. Mettre en cohérence ses valeurs : celles de sa vie personnelle et celles de sa vie professionnelle

Sens : La recherche de l'équilibre entre vivabilité et viabilité est un point essentiel pour durer. Avec de l'organisation, les systèmes circuit court permettent d'adapter son activité (en étant aux commandes) aux différents moments de la vie et aux valeurs portées par l'agriculteur. La raison d'être d'une organisation en circuit court est certainement de produire et de vendre des produits de qualité mais aussi de porter un certain message de l'agriculture.

Opérations : Prendre conscience de son projet de vie (comment je choisis de vivre) puis de son projet professionnel (durer nécessite d'avoir les idées relativement claires, l'organisation et la planification des activités tiennent compte du projet de vie et de la raison d'être de la ferme dans l'environnement). Rechercher une rationalisation du travail et investir pour gagner du temps et/ou réduire la pénibilité du travail. Rechercher les techniques modernes de production (quantité) sans qu'il y ait d'impacts négatifs sur la qualité ou la typicité (goût) du produit. Participer à différents réseaux (agriculteurs et formation) pour prendre du recul sur sa situation, objectiver et affirmer son identité et la typicité de ses produits.

Contenus de formation induits : *dynamique du projet de vie et du projet professionnel, saisons de la vie, colonne vertébrale du sens d'une entreprise, théorie du hérisson...*

2. Commercialiser dans un esprit de proximité

Sens : Par son activité, l'agriculteur « circuit court » sert à créer du lien social (passeur entre le monde rural et le monde urbain) et à faire connaître son métier. Il est en quelque sorte un « pédagogue » de son métier. De plus, une écoute attentive de ses clients (leur vie, leurs suggestions, leurs questions...) lui permet :

1. de fidéliser les clients en créant une forme de loyauté (lorsque le client se sait écouté et réellement pris en compte)
2. de faire de la veille (faire participer aux innovations, donner les informations en lien avec l'actualité)
3. de suivre des indicateurs leur permettant d'orienter les productions et de trouver le juste prix

Opérations : Ecouter attentivement les clients (jusqu'à un certain point, sans se perdre par rapport à son rôle), maintenir le lien (connaissance/reconnaissance du client et de son « histoire »). Donner la possibilité au client de « participer » aux innovations. Accueillir les remarques des clients en lien avec les actualités (agriculture, alimentation...) et, si nécessaire, leur donner les informations qui leur sont nécessaires et strictement nécessaires.

Définir un objectif de revenu, objectiver les coûts et les charges pour assumer les prix pratiqués en vente directe. « Sentir » le marché, faire de la veille.

Contenus de formation induits : *écoute du besoin, positionnement commercial, théorie de la défection sur les marchés, échange marchand et non-marchand, argent comme analyseur de soi, facteurs du système (point de vue gestion) agissant sur le revenu et leviers de correction, groupe de formation comme le lieu où l'on peut apprendre à gérer les objections, groupe de formation comme première étape pour oser « évaluer la qualité de son produit » et en déterminer des critères (notamment autour du prix de vente)*

3. Travailler au moins à deux

Sens : Le travail en circuit court est conséquent, il mobilise 3 fonctions différentes : production, transformation et commercialisation. Les investissements sont les mêmes (seul ou à 2), travailler à 2 permet une meilleure rentabilisation et une meilleure qualité de vie (soutien et souplesse). Au moment du choix d'un associé, le « qui » passe avant le « quoi », c'est-à-dire qu'il est essentiel de choisir la personne qui convient plutôt que de rechercher des compétences bien précises. Les valeurs partagées sur l'agriculture sont incontournables.

Opérations : peu explorées dans le cadre de cette étude.

Contenus de formation induits : *communication, mécanismes psychosociaux de la prise de décision, méthodologie de la prise de décision en groupe, cycles de développement des équipes, avantages et limites des différents possibilités de travailler à plusieurs en agriculture*

4. Faire évoluer le processus de production

Sens : Les techniques modernes de production (ou des détournements de matériel ou l'utilisation d'astuces) permettent d'économiser temps et énergie et/ou d'augmenter les rendements. Il y a dans la production (la transformation) un moment clé où une réorientation du processus permet de créer le produit fermier (typicité, stabilité et sécurité sanitaire du produit). En somme, c'est le concept de « rétro-innovation⁵ » qui est mobilisé ici.

Opérations : Prendre du temps pour réfléchir au moyen de faire évoluer le processus de production. Repérer ce sur quoi l'on pourrait agir, en discuter avec d'autres. Pratiquer le benchmarking (c'est-à-dire aller explorer ce qui a déjà été fait ailleurs). Détourner de ses fonctions certains outils ou matériels. Maintenir son niveau de connaissance technique et des normes HACCP.

Contenus de formation induits : *ces points n'ont pas été développés dans la formation.*

⁵ Le mot est de Lionel Poilane, concepteur d'une entreprise de fabrication de pain traditionnel

3.3 Scénario pédagogique global (le scénario détaillé est établi en fonction des caractéristiques des participants)

Le scénario a été conçu pour un groupe d'une dizaine de personnes qui conduisent déjà un système en circuit court.

	Objectifs	Contenus
J1 matin	Prendre sa place dans le groupe Identifier l'état présent (situation de l'exploitation) et l'état désiré (objectifs), en dégager les axes de progrès	Processus d'inclusion Le schéma de la compétence-clé
J1 après-midi	Concilier projet de vie <u>et</u> projet professionnel	Théorie de la dynamique du projet de vie et de l'investissement au travail (avec une démarche de réflexion systémique type « colonne vertébrale du sens »)
J2 matin	Répondre aux attentes des clients <u>et</u> rester cohérent avec son identité agricole	Mises en situation à partir d'études de cas typiques issues de l'expérience commerciale des participants
J2 après-midi	Améliorer l'efficacité du travail à plusieurs	Les différentes formes de travail collectif et leurs implications Communication, régulation des tensions (techniques de communication en « situation sensible »)
J3 matin	Prendre des décisions ensemble	Théorie et techniques de prise de décision en équipe (méthodes intégrant la prise en compte de la complexité des systèmes et de l'humain)
J3 après-midi	Améliorer la rentabilité (calculs) <u>et</u> respecter ses besoins Plan d'action Bilan de la formation	Approche systémique de la gestion d'une exploitation

3.4 Comparaison en fonction des circuits de commercialisation

Le résultat de cette comparaison vise à identifier des éléments qui pourraient différencier les « cas experts » selon le mode de commercialisation et permettre d'imaginer des points de vigilance pour la formation et l'accompagnement au projet.

La méthodologie consiste à réutiliser les données issues des entretiens (et une partie des observations) et de réaliser une analyse de contenu des commentaires des interviewés à partir des thèmes « jugement de métier ». Les contenus sont regroupés selon les modes de commercialisation (AMAP + marché, PVC + marché, GMS + marché) puis on réalise un traitement transversal des données en s'aidant de chaque thème afin de relever les différentes formes de commentaires qui sont produits selon le mode de commercialisation. Comme la comparaison ne porte que sur 5 entretiens (Rhône) les résultats sont à considérer seulement comme des pistes de réflexion.

Tableau comparatif en fonction des circuits de commercialisation

Jugements de métier (issus de la modélisation)	AMAP (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé	PVC (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé	GMS (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé
<p>1. Connaître, reconnaître, faire reconnaître et négocier son projet de vie (et les moyens de le réaliser) afin d'orienter la stratégie de l'exploitation. En résumé, mettre le projet de l'exploitation au service de son projet de vie (c'est-à-dire comment j'ai envie de vivre : réalisation de soi, gestion du temps, revenu)</p> <p>Le système circuit court (avec transformation) permet d'organiser le temps de travail, de ménager du temps de famille (notamment pour les jeunes parents interviewés) <u>et</u> de réaliser son projet professionnel.</p> <p>Les personnes interviewées mettent l'accent sur leur goût pour la vente directe. On comprend qu'elles finissent par orienter le système circuit court au service de leur projet de vie.</p>	<p>Ce mode commercialisation donne une base de sécurité économique « <i>L'avantage des AMAP, c'est que lorsque c'est signé, c'est vendu.</i> »</p> <p>Des questions par rapport à la vie familiale : « <i>Dans les AMAP, il faut préparer et livrer les commandes le mercredi. J'espère que pour mes enfants...</i> »</p>	<p>La gestion administrative est importante ainsi que la capacité pour le collectif de gérer les tensions. Le PVC est un bon outil de commercialisation.</p> <p>Et...« <i>C'est l'inverse du marché : frais l'été et chaud l'hiver</i> ».</p>	<p>Peut être une opportunité pour une commercialisation des produits. Il se peut que le projet professionnel « entreprise » de la personne interviewée ainsi que son origine citadine ait du sens dans cette orientation GMS :</p> <p>« <i>Dés le début j'avais envie de créer une entreprise c'est-à-dire produire, transformer et commercialiser</i> »</p> <p>Le lieu d'habitation a été restauré, il est magnifique.</p> <p>« <i>Ce système (GMS) me permet de gagner du temps par rapport aux marchés... Je suis souvent dehors (toujours en référence aux marchés)</i>».</p>

Jugements de métier (issus de la modélisation)	AMAP (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé	PVC (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé	GMS (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé
<p>2. Proposer aux clients uniquement des produits qui leur donne du plaisir (goût, souvenir d'enfance, convivialité) au meilleur prix</p> <p>Le système circuit court nécessite de connaître les attentes des clients et les prix du marché.</p> <p>Nous pensons que ce jugement de métier guide certainement l'activité lors de réorganisations de production (notamment pour rationaliser) afin tous les possibles dans la mesure où la qualité n'est pas remise en cause. Les experts ont différentes stratégies pour améliorer la qualité et suivre (ou non) les demandes des clients. Une des constantes : échanger des informations entre les fonctions production, transformation et commercialisation.</p>	<p>Le suivi des clients semble plus complexe dans les AMAP qu'au marché : <i>« Dans l'AMAP, c'est plus compliqué qu'au marché. Au marché, si les clients reviennent, c'est qu'ils ont aimé. Dans l'AMAP, ils ont signé... »</i></p>	<p><i>« Il y a aussi la question des prix »</i></p> <p>Certainement selon l'implantation géographique du PVC (périurbain, campagne...).</p>	<p><i>« Les clients de GMS ne sont pas ceux du marché. Ils sont plutôt pressés et comparent les prix. »</i></p> <p>Il faut toutefois distinguer dans une GMS, la vente à la coupe de celle en libre service : <i>« C'est avec les serveuses de la vente à la coupe que se créent des contacts ».</i></p>

Jugements de métier (issus de la modélisation)	AMAP (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé	PVC (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé	GMS (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé
<p>3. Rester humble et ouvert aux critiques (positives et/ou négatives) des clients. Donner la parole aux clients et les écouter</p> <p>Nous pensons que ce jugement de métier permet de guider l'activité afin de produire une différenciation par rapport à la grande distribution qui ne donne pas la parole au client (ou qui la manipule : boîte à réclamations...).</p>	<p>Des questions sociétales circulent : le citoyen veut intervenir sur les « orientations agricoles ». Un adhérent : « <i>Nous avons aidé des jeunes (agriculteurs) à se monter. Ils commencent à se rendre compte qu'ils ont été manipulés pour faire de la production de masse. Ils se sont endettés jusqu'au cou avec ça.</i> »</p> <p>Les clients cherchent certains produits : « <i>Dans les AMAP, c'est le maraîcher qui donne le « la ».</i> » « <i>Ce que cherchent les clients c'est la « propreté » des produits, certains adhérents ne veulent que du bio.</i> »</p>	<p>Les critiques des clients sont perçues comme des indicateurs du profil du client.</p> <p>L'écoute et la capacité de répondre aux questions des clients est une manière de se différencier des GMS : « <i>Les clients, ils ne veulent plus aller au supermarché, ils n'ont plus confiance. Ils nous posent des questions, on leur répond et ils nous font confiance.</i> »</p>	<p>Il y a coupure avec le client, l'interlocuteur est le chef de rayon et/ou les vendeuses.</p> <p>Une journée de dégustation au GMS permet de refaire un lien avec les clients : « <i>Les clients me posent plein de questions. Et puis, j'amène un panneau avec une photo de la ferme, ils aiment bien.</i> »</p> <p>Cependant, « <i>je ne sais pas si l'on ne peut faire que du GMS...</i> ».</p> <p>Besoin de diversification des circuits (éviter un seul gros client) et/ou d'obtenir des signes de reconnaissance et/ou de contacts avec des clients ?</p>

Jugements de métier (issus de la modélisation)	AMAP (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé	PVC (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé	GMS (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé
<p>4. Maîtriser les processus de production, de transformation et de commercialisation pour être capable de les expliquer aux clients et de les garantir</p> <p>Nous pensons que la confiance des clients se conduit en partie par ce jugement. En effet, c'est un élément qui permet aux agriculteurs de ne pas être assimilés par les clients à des revendeurs, des négociants, etc.</p> <p>Ce jugement questionne aussi : il y a un déplacement du cœur de métier. Tout le monde n'en est peut-être pas capable. De plus, chez certains experts il y a une crainte : <i>« Au début, on ne nous soutenait pas... Maintenant, tout le monde vient nous voir... On ne peut pas s'improviser en vente directe sous prétexte de « diversification » et on produit ce qu'on aime produire, autrement le client le sent ».</i></p>	<p>Les adhérents de l'AMAP veulent se rendre compte par eux-mêmes : <i>« Ils font une (ou plusieurs) visite(s) sur la ferme. Les questions concernent les OGM... Ils veulent entendre que les produits sont naturels. »</i></p> <p>L'aspect de la ferme (propreté, ordre, esthétique) et son environnement vont beaucoup jouer.</p> <p>Une bonne connaissance des producteurs est recherchée par les adhérents : <i>« Nous, on les connaît, ils ne peuvent pas nous raconter n'importe quoi ».</i></p>	<p>Il peut y avoir des difficultés quand celui qui vend n'est pas celui qui produit... Connaître les modes de production des autres et leur faire confiance est un préalable.</p>	<p><i>« Les GMS recherchent des petits producteurs fermiers pour des produits d'appel ».</i></p> <p>Un risque peut-être celui d'être « récupéré ». Comment faire pour ne pas se perdre ?</p> <p>Il faut aussi maîtriser la législation des GMS.</p>

Jugements de métier (issus de la modélisation)	AMAP (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé	PVC (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé	GMS (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé
<p>5. Faire évoluer les processus (production, transformation, commercialisation) afin de produire et vendre en quantité des produits de qualité tout en diminuant la pénibilité du travail et en augmentant la rentabilité.</p> <p>Les experts sont dans des réseaux d'échange de pratique afin de se ménager un temps de recul pour imaginer de nouveaux modes production et/ou d'organisation du travail. La réduction de la pénibilité/temps de travail est souvent présente dans les interviews.</p>	<p>Une question en suspens chez l'expert : développer les AMAP ou les marchés ?</p> <p>Le « positionnement socio-économique » des clients et la capacité du producteur à proposer des produits diversifiés dans le panier l'interrogent. <i>« Ils nous demandent de mettre de nouvelles choses dans le panier »</i></p>	<p>Le PVC est le prolongement de la ferme...</p> <p>Le PVC constitue un lieu de « socialisation des pratiques » et de prise de recul pour imaginer d'autres façons de travailler.</p> <p>Des systèmes pour réguler/prévoir les productions sont mis en place (courbe des ventes par semaine sur l'année). D'autres systèmes de comptabilité analytique sont produits et discutés en groupe pour réorienter les stratégies individuelles et/ou collectives.</p> <p>Il semble cependant compliqué d'organiser des réunions de prise de décision...</p>	<p><i>« En GMS, si on prend une commande de telle importance, il faut pouvoir la tenir dans la durée ». Etre en rupture de produits dans l'approvisionnement de la GMS n'est pas possible, « Ils ne prendront jamais ce risque ».</i></p> <p>De plus, ne pas fournir de produits pendant une période (saisonnalité du produit) a des conséquences sur les ventes <i>« Les clients se tournent vers d'autres produits et pour qu'ils reviennent... ».</i></p> <p>Même si le prix de vente en GMS est moins important qu'au marché, le gain de temps est considérable. Cependant, en GMS <i>« On n'a pas la maîtrise totale (contact et retour client) alors il faut suivre le produit... reprendre les produits, analyser avec eux le pourquoi ».</i></p> <p>Le turn-over des employés ne facilite pas le suivi...</p>

Jugements de métier (issus de la modélisation)	AMAP (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé	PVC (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé	GMS (/MARCHE) Ce qu'ils ont dit, ce que nous avons observé
<p>6 .Réussir à se différencier tout en restant identifié comme agriculteur et demeurer en lien avec la profession (réseaux de pairs, formation, échange d'informations...).</p> <p>L'identité procède d'une négociation, d'un ajustement entre soi et les autres.</p> <p>Ce jugement de métier guide la compétence-clé et la borde certainement. En effet, les agriculteurs en circuit court ont des fonctions de production (cœur de métier), des fonctions de transformation et de commercialisation. Pourtant la majorité des interviewés déclarent d'emblée (en se positionnement dans le collectif) : « <i>Je suis agriculteur mais sans tracteur...</i> » ou alors « <i>je suis agriculteur, oui, mais pour certain au tiers de mon temps</i> ». Plusieurs stratégies collectives (responsabilités) sont engagées pour réassurer l'appartenance au métier. De plus, pour le consommateur il est certainement important que le vendeur soit identifié d'abord comme un agriculteur (jugement 5).</p>		<p>Il est difficile ici d'illustrer par des propos et/ou des observations sans trahir la confidentialité.</p> <p>Des propos des agriculteurs, ressort quelquefois une certaine amertume de ne pas s'être senti suffisamment reconnu dans le monde agricole.</p>	

4. Perspectives et questionnements

Des formations plus techniques...

La formation que nous avons réalisée à partir de cette ingénierie de formation répond aux attentes/besoins des agriculteurs qui conduisent déjà un circuit court. C'est pour cette raison que la formation est autant centrée sur les thèmes de la gestion et des relations humaines. D'autres thèmes (produire en quantité des produits de qualité, évaluer les produits (goût, sécurité sanitaire, prix...) peuvent être extraits des données recueillies pour réaliser des formations plus techniques.

Des éléments pour l'accompagnement personnalisé...

- Les éléments de cette étude peuvent bien sûr être utilisés pour aider les personnes chargées d'accompagner de façon individualisée les agriculteurs porteurs d'un projet « circuit court » qu'ils soient ou non déjà installés. Cette étude (incluant différents modes de commercialisation) permet de préciser le type d'accompagnement.
- Il semble d'abord essentiel que les agriculteurs, avant de s'investir (partiellement et surtout totalement) dans ce type de commercialisation en circuit court, mesurent bien la « rupture » d'avec un système en circuit long. D'abord cette commercialisation ne s'improvise pas, elle va nécessiter des changements importants (parfois radicaux) : aux niveaux de la posture (autonomie et responsabilité sont accrues) du chef d'exploitation, des modes de production et de la commercialisation. En effet, il est nécessaire d'introduire des changements dans le mode de production pour suivre le marché (on montre dans le schéma de la compétence-clé, page 5, l'interaction entre « répondre à la demande des clients » et « faire évoluer le système en continu et en « sécurité ». De plus, la réflexion sur le choix des investissements devient sans doute encore plus fondamentale qu'en circuit long.
- Il faut aussi insister sur le fait que la confiance qui se construit (et se maintient) entre le producteur et le consommateur qui est l'un des moteurs du système. Cela s'appuie sur les éléments du schéma « s'ancrer dans son identité professionnelle agricole et réaliser son projet personnel et professionnel ». En somme, dans un processus d'accompagnement, la prise de conscience du changement susceptible de déplacer le « cœur de métier » de l'agriculteur est sans doute à discuter.
- Un autre élément est la complexité du travail. Les circuits longs se prêtent certainement mieux à une certaine « parcellisation du travail », cela va être remis en question dans un circuit court. Enfin, les modes de commercialisation ont chacun leur spécificité (cf. tableau de comparaison). Il serait important que les agriculteurs qui envisagent de se lancer les connaissent et puissent vérifier ce qui leur paraît le plus cohérent avec leur projet (professionnel et aussi personnel).

Des formations pour les porteurs de projet « circuit court »...

Nous pourrions également, à la suite de cette étude, construire un scénario pédagogique à l'intention des agriculteurs (déjà installés ou non) qui souhaitent créer un circuit court. La méthode pédagogique viserait essentiellement à faire prendre conscience de la complexité et de la nécessité de construire, dès le départ, un système cohérent pour qu'il ait toutes les chances d'être viable, vivable et durable.

Des pré-requis à la réussite d'un système circuit court ?

La pertinence de la méthode que nous employons réside en partie sur la qualité de l'échantillonnage des cas experts (principes de diversité et d'utilité). Les agriculteurs qui ont été identifiés comme experts de la compétence-clé (conduire un système circuit court viable et vivable) dans le cadre de cette étude ont tous une formation supérieure et/ou une expérience riche et diversifiée (avec de la formation continue), plutôt plus de 50 ans (3 sur 4). Tous les experts nous ont dit que la conduite d'un circuit court était une activité très complexe et qu'il « ne faudrait pas croire qu'il suffit de monter une planche sur 2 tréteaux sur le marché pour écouler sa marchandise ». Ce point serait sans doute à creuser, le fait d'avoir une solide formation (initiale et/ou expérimentielle) est-il un pré-requis à la

réussite d'un circuit court ? Y-a-t-il des capacités de traitement de l'information dans un système complexe qui seraient majeures ? Et dans ce cas, il serait sans doute pertinent de les cerner plus précisément pour développer des formations spécifiques.

Devenir de la tendance « circuits courts » ?

Plusieurs experts et participants à la formation nous ont dit leur crainte de voir des agriculteurs se lancer dans ce type d'activité en « amateur » avec le risque, qu'à terme, l'image des circuits courts soit ternie et que les clients déçus par des produits soi-disant « fermiers » se détournent bientôt de ce mode de consommation. Pour illustrer ce point, un agriculteur interviewé nous a dit : « *Sur un marché, si on est à côté de quelqu'un qui ne vend pas de bons produits, cela fait que le client change de coin... Si c'est quelqu'un qui fait de bons produits, ça attire les gens et tu peux gagner toi-même de nouveaux clients* ». De plus certains agriculteurs nous ont dit leurs craintes que les GMS utilisent l'image de « produit fermier » comme un « outil de marketing ».

Peut-être y-a-t-il une réflexion de fond à mener sur l'avenir de ce type de commercialisation ? Est-ce une tendance durable et qui va se généraliser ? Si oui, à quelles conditions ? Quelle place pour les circuits courts et pour les circuits longs ? Quelle cohérence entre les 2 ? Globalement, comment le secteur de l'agriculture peut-il évoluer pour faire face à cette tendance ?...

De nombreuses questions restent en suspens et qui viendront certainement impacter la réflexion de tout agriculteur quant à ses projets d'évolution.



Glossaire

Apprentissage social

On n'est pas obligé de faire l'expérience de l'échec pour apprendre. On peut apprendre des autres (et de soi), par modelage, sous certaines conditions : prendre conscience que certains savent faire, posséder une « carte » pour savoir sur quoi porter son attention, pouvoir échanger (posséder un référentiel commun) avec d'autres plus avancés que soi, s'interroger sur sa pratique à partir de ces échanges et sur les changements déjà engagés ou à engager dans l'avenir (retour réflexif).

Biais de confirmation d'hypothèse

Biais consistant à ce que l'analyste tende à ne retenir que les faits qui confirment son hypothèse initiale.

Cas pilote

L'*expert* qui semble posséder le plus grand potentiel d'apprentissage. Il est ouvert et n'a pas (ou plus) de raisons de ne pas faire partager son expérience.

Compétence-clé

Des professionnels, sur le terrain ont développé de par leur expérience une compétence qui peut servir de point de repère pour élaborer une formation. On nomme cette compétence la « compétence-clé ». Cette compétence « croise » les enjeux des bénéficiaires de la formation et du commanditaire et présente un pouvoir inducteur de formation. La découverte de sa *modélisation* par les apprenants provoque suffisamment de retour réflexif pour favoriser apprentissage et transfert en situation professionnelle.

La compétence-clé n'est pas « transverse » à plusieurs contextes professionnels, elle est spécifique au public cible et à ses enjeux. C'est sa *structure* qui lui donne cette caractéristique.

Croyance

Afin d'anticiper les différentes situations (agréables ou non) que nous pouvons rencontrer, nous cherchons à identifier les facteurs susceptibles d'intervenir dans le cours des événements. Dans la théorie de l'apprentissage social, ces anticipations sont classées en deux catégories : les croyances internes (les facteurs pouvant influencer sur la situation sont situés sous le contrôle de la personne) et les croyances externes (l'inverse). Les événements qui arrivent effectivement –et qui sont perçus comme tels- renforcent la croyance. Les croyances jouent un rôle important dans le processus d'apprentissage social par modelage. Dans notre culture, la norme d'internalité est une norme de « réussite ».

Expert

On appelle expert, un professionnel qui est identifié par ses pairs (*jugement de beauté*) et par sa hiérarchie ou des institutions (*jugement d'utilité*) comme mobilisant la *compétence clé*. L'expert utilise les savoirs formalisés pour communiquer mais il ne les met pas réellement en œuvre. Pour concevoir la formation, on peut s'appuyer sur cette expertise en cherchant le sens de l'action comme si nous devions apprendre nous-mêmes cette compétence pour la « transmettre » à d'autres. Des observations participantes « sous la tutelle de l'expert » sont alors nécessaires en complément d'un entretien approfondi avec l'expert.

Jugements de métier :

Les jugements de métier sont les valeurs partagées par les professionnels d'un secteur. Elles correspondent à des idéaux et fournissent une norme d'évaluation pour l'action. Les jugements de métier sont composés de jugement de beauté et d'utilité d'une profession. Les jugements de beauté visent d'abord de reconnaître que le professionnel travaille correctement, conformément aux règles de l'art. Il a une importance capitale dans la quête d'identité du sujet : c'est par cette reconnaissance que celui-ci est intégré à un collectif ou à une communauté d'appartenance. Seuls les pairs peuvent porter ce jugement. Les jugements d'utilité porte sur l'utilité sociale, économique et technique des contributions du professionnel dans un système.

Observation participante

Dans ce type d'observation, l'intervenant accepte de participer à une activité sous la direction de l'expert. Pour cela il est nécessaire qu'il soit accepté comme personne et qu'il se fasse presque oublier comme observateur. Dans notre cas, l'observation participante reste modeste (quelques heures) et peut être qualifiée de périphérique. Néanmoins, elle représente un temps privilégié où l'intervenant peut questionner la modélisation et percevoir s'il y a adéquation entre les jugements de métier et les actes du professionnel. Ce temps d'observation participante est une occasion unique de saisir des explications qui manquaient jusqu'alors.

Paramètres de modélisation systémique de la structure de la compétence

On retient 4 paramètres (sur les 5 paramètres classiques) : Le *pourquoi du système* : sens du travail en lien et niveau de performance attendu (en liens avec les jugements de métier), la *frontière du système* : croyances sur soi et sur l'environnement, *que fait le système* : activités et *avec quoi et comment* : moyens, stratégies cognitives et éléments conatifs.

Processus de recherche par modélisation

La modélisation est une méthode qui consiste à construire une représentation générale et simplifiée du réel. Les modèles ont une fonction interprétative et didactique. Tout processus de modélisation systémique suit quatre étapes circulaires : une étape déductive consiste à faire dériver d'un modèle théorique préalable un modèle empirique susceptible d'être testé, une étape prévisionnelle qui consiste à partir du modèle hypothétique précédent à imaginer des expériences permettant de le tester, une étape descriptive qui consiste à intégrer les observations dans le modèle et enfin une étape inductive qui consiste à analyser les écarts entre le modèle hypothétique et le modèle confirmé et à apporter les modifications au modèle théorique préalable.

Principes de diversité et d'utilité

Pour sélectionner des cas d'*experts* à étudier, nous retenons des critères selon les principes de diversité (diversification des cas) et d'utilité en fonction de l'objectif de la formation et des caractéristiques du public cible à laquelle s'adresse la formation.

Saturation du modèle

Le modèle est saturé lorsque les techniques de recueil et d'analyse des données, *sur le phénomène considéré et en fonction de la question d'étude*, ne fournissent plus aucun élément nouveau pour élaborer une formation (ce qui arrive, en principe, au bout du 3^{ème} ou 4^{ème} entretien + observation participante).

Stratégies d'autorégulation

L'apprentissage de tâches complexes n'est pas neutre et demande de respecter une « écologie » du soi (identité) en suivant une stratégie dite d'autorégulation où le soi guide les comportements à apprendre et ceux qui sont à rejeter et/ou à adapter. Pour pouvoir réaliser cette fonction, le soi doit être en « état de conscience de soi privée » afin d'identifier ses valeurs de référence (jugements de métier).

Structure de la compétence

Toute compétence apparaît comme une structure, un ensemble stabilisé de mécanismes qui gouverne l'action. Dans notre cas, nous retenons principalement les jugements de métier, les croyances et les stratégies d'autorégulation.

Univers de référence du discours

Un discours peut s'analyser en classes d'équivalents (mots qui apparaissent fréquemment dans le discours et qui possèdent des significations très voisines). Par exemple « père » et « mère » sont regroupés dans la classe « famille ». L'univers de référence est l'ensemble des classes d'équivalents utilisés par l'interviewé.

