

Etude d'ingénierie de formation

Vivéa Rhône-Alpes – février 2012

DOCUMENT
2/2

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

PARTIE EXPLORATION ET PRECONISATIONS POUR LA FORMATION



Document réalisé par Dominique LATASTE (AUTREMENT DIT RIORGES 42)
et François MONAT (ARDEAR LYON 69)



Ce document, a fortement contribué à l'élaboration des résultats présentés dans la première partie de l'étude d'ingénierie. Il est, en effet, composé des analyses et interprétations essentielles qui ont conduit à ces résultats, à savoir les situations critiques. La fin de ce document est consacrée à une discussion à propos des analyses et des interprétations produites tout au long de ce travail. Cette discussion a permis de mieux cerner les compétences et les contenus de formation à développer dans les formations pour agriculteurs ayant le projet de monter collectivement un circuit local de commercialisation de leurs produits.

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

SOMMAIRE

| | |
|--|-------|
| Rappel du contexte et des enjeux de l'étude..... | p. 4 |
| Plan de l'étude..... | p. 5 |
| | |
| Première analyse et interprétation du récit la « laiterie collective»..... | p. 8 |
| But de l'analyse..... | p. 8 |
| Méthodologie employée..... | p. 8 |
| Caractéristiques du cas la <i>Laiterie collective</i> | p. 9 |
| Résumé du récit d'expérience des 8 agriculteurs..... | p. 10 |
| Analyse thématique partielle du récit..... | p. 12 |
| Une première lecture à partir des thèmes générés : 5 situations critiques identifiées..... | p. 20 |
| | |
| Approfondissement de l'analyse du récit la <i>Laiterie collective</i> | p. 22 |
| But de l'analyse de la résistance au changement du groupe..... | p. 23 |
| Méthodologie employée..... | p. 22 |
| Analyse et interprétation du récit des agriculteurs à l'aide des graphes actants/actés..... | p. 24 |
| <i>Les thèmes du récit</i> | p. 24 |
| <i>Agriculteurs ou producteurs ?</i> | p. 25 |
| <i>La référence « agriculteur », thème central, est elle-même actée</i> | p. 26 |
| <i>Les actants de la référence « produit »</i> | p. 28 |
| <i>Groupe ou équipe ?</i> | p. 29 |
| <i>Le rôle du directeur</i> | p. 30 |
| <i>Les décisions ne sont pas actées</i> | p. 31 |
| <i>Les consommateurs sont absents du discours</i> | p. 31 |
| | |
| Une deuxième lecture à partir des graphes actants/actés : 7 nouvelles situations critiques..... | p. 32 |
| | |
| Ebauche d'une typologie et d'un questionnaire de positionnement..... | p. 34 |
| Méthodologie..... | p. 34 |
| Résultats..... | p. 34 |
| <i>Axe (X₁) : Orientation socio-économique du projet</i> | p. 35 |
| <i>Axe (X₂) : organisation collective du travail</i> | p. 35 |
| Précautions pédagogiques..... | p. 36 |
| Questionnaire de positionnement..... | p. 37 |
| | |
| Discussion des résultats et préconisations pour la formation..... | p. 38 |
| A propos de la fragilisation des exploitations et/ou des situations personnelles des agriculteurs..... | p. 38 |
| A propos de la difficulté des agriculteurs à acquérir les compétences entrepreneuriales..... | p. 39 |
| A propos de la constitution du groupe et de son incapacité à prendre des décisions..... | p. 41 |
| A propos du type de gouvernance d'entreprise..... | p. 46 |
| | |
| Annexes..... | p. 48 |
| Glossaire*..... | p. 51 |
| Bibliographie..... | p. 54 |

RAPPEL DU CONTEXTE ET DES ENJEUX DE L'ETUDE

En région Rhône-Alpes, l'agriculture a une place importante sur les plans : économique, environnemental et social. La commercialisation en circuit court y tient une part importante et offre certainement des opportunités : elle concerne plus de la moitié des installations et les collectivités locales incitent à la relocalisation des produits agro-alimentaires consommés par leurs citoyens. Pour répondre à cette nouvelle forme de demande, des agriculteurs, qui jusqu'à présent commercialisaient leurs produits en circuit long (par le biais de coopératives par exemple), sont incités à créer collectivement des circuits de commercialisation locaux. Nous les appellerons dans cette étude « circuits locaux collectifs* ».

L'ARDEAR¹ Rhône-Alpes, commanditaire de cette étude, accompagne les éleveurs laitiers qui souhaitent construire des « circuits locaux collectifs » et constate qu'il y a beaucoup de cas d'« abandons » (des individus quittent le groupe), de « revirements forcés » (le groupe se rend compte qu'il est parti dans une mauvaise direction et change de cap dans la précipitation) et de « dissolutions » (le groupe se dissout, le projet est abandonné) lors de la mise en place de projets (parfois après de longs mois de travail en commun, juste avant le lancement effectif !). Comment expliquer ce phénomène et proposer des actions de formations pour que les agriculteurs s'engagent dans un tel projet avec plus de discernement ?

Ce phénomène peut certainement s'expliquer de plusieurs façons. Nous avons essayé de le comprendre en nous focalisant sur la difficulté de ces éleveurs laitiers à **articuler l'individuel** (les conséquences de son implication dans le projet, pour soi, pour sa ferme) **et le collectif** (sa stratégie au sein du groupe, son positionnement, ses limites vis à vis du groupe et du projet collectif) pour passer à l'action de façon durable. La **compréhension de ces difficultés**² nous a donné un éclairage pour déterminer **quel accompagnement** serait susceptible de les aider.

Il est difficile de rentrer dans la vie d'un groupe sans y être « invité ». Nous savions cependant qu'un groupe d'éleveurs laitiers de la *Laiterie collective*³ avait rédigé un récit d'expérience « pour ne pas que d'autres fassent les mêmes erreurs qu'eux ». Nous avons frappé à leur porte et ils nous ont ouvert. Nous les en remercions.

¹ Association Régionale pour le Développement de l'Emploi Agricole et Rural

² Il n'a pas été possible d'utiliser la démarche de l'entretien de modélisation® qui permet de sortir de l'exploration des difficultés pour élaborer des formations comme cela a été le cas pour l'étude « *Comment accompagner les agriculteurs en circuit court vers des systèmes d'exploitation viables et vivables ?* ».

³ Nom d'emprunt

PLAN DE L'ETUDE (en 6 étapes)

Première étape : Analyser les difficultés et identifier les situations professionnelles critiques*

- A partir de l'analyse d'un récit d'expérience relatant l'échec d'un groupe d'éleveurs laitiers, **identifier les difficultés** qu'ils ont rencontrées 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.
- Elaborer les **premières situations critiques***. On appelle « situation critique » une situation dans laquelle un professionnel (ou une équipe de professionnels) 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.

Deuxième étape : partager les résultats intermédiaires de l'étude avec le groupe de la *Laiterie collective*

- Construire un questionnaire individuel qui traduit les principaux points de notre analyse concernant la difficulté pour ce groupe d'articuler l'individuel et le collectif et le soumettre aux membres du groupe
- Collecter les questionnaires individuels et les traiter de façon à positionner les réponses de chacun des membres par rapport aux autres membres
- A partir des différentes réponses au questionnaire, mener un entretien individuel pour explorer les contradictions/oppositions en présence.

Troisième étape : renforcer l'analyse et les résultats de la première étape (difficultés rencontrées par les éleveurs laitiers à articuler l'individuel et le collectif ainsi que les situations critiques relevées).

- Conduire **deux entretiens centrés sur notre thématique** auprès **d'acteurs clés** de la profession
- **Approfondir** les différentes **analyses** de la **première étape** avec les nouveaux matériaux recueillis
- A partir des matériaux réunis **élaborer une ébauche de typologie** qui permettrait aux agriculteurs de s'interroger **sur « l'articulation individuel et collectif »** avant de s'engager dans un projet circuit court collectif.

Quatrième étape : partager quelques résultats clés de l'étude avec le groupe d'éleveurs laitiers de la *Laiterie collective*

- **Présenter les situations critiques identifiées, vérifier** auprès du groupe sous étude dans quelle mesure elles **correspondent à leur vécu et recueillir leurs réactions.**
- Proposer aux agriculteurs du groupe d'éleveurs laitiers de se **positionner et de réagir à la typologie** que nous proposons.

Cinquième étape : élargir le partage des résultats auprès d'autres groupes en « circuit locaux collectifs » : éleveurs laitiers et autres agriculteurs qui ont su mener efficacement des actions collectives qui articulent « l'individuel » et « collectif » et vérifier la pertinence de nos analyses

Sixième étape : repérer les **principaux éléments expliquant la difficulté d'articuler l'individuel** à partir de notre analyse psychosociale des groupes, élargir cette exploration et la croiser avec une exploration de la littérature consacrée à l'entrepreneuriat afin de **discuter nos résultats et de proposer des actions d'accompagnement et de formation** pour les groupes d'agriculteurs en projet « circuit local collectif ».

PREMIERE ANALYSE et INTERPRETATION DU RECIT LA LAITERIE COLLECTIVE

A l'issue d'un échec, un groupe d'agriculteurs a rédigé un document relatant leur expérience - un récit d'expérience - afin qu'il serve à d'autres agriculteurs qui voudraient « se lancer dans l'aventure » d'un circuit local collectif.

Tous ces agriculteurs, producteurs de lait, qui n'avaient aucune expérience de la commercialisation en circuit court (un seul avait un atelier de transformation en porc pour la vente en direct), ont créé une laiterie pour valoriser leurs produits.

Nous avons rendu anonyme le récit des agriculteurs en modifiant les différents noms utilisés et en taisant la région dans laquelle cette expérience s'est déroulée. La *Laiterie collective* est donc un nom d'emprunt.

But de l'analyse

Compte-tenu de l'objectif de cette étude : « Comment expliquer la difficulté des agriculteurs producteurs de lait en circuit long qui souhaitent s'investir dans un « circuit local collectif » à articuler l'individuel (les conséquences de son implication dans le projet, pour soi, pour sa ferme) et le collectif (sa stratégie au sein du groupe, son positionnement, ses limites vis à vis du groupe et du projet collectif) pour passer à l'action de façon durable ? », nous avons conduit une analyse thématique des difficultés que ces agriculteurs ont rencontrées à partir de leur récit d'expérience.

Cette analyse a permis de :

- Proposer des explications sur les difficultés de ces agriculteurs à articuler l'individuel et le collectif en nous appuyant sur un corpus théorique issu de la psychosociologie des groupes.
- Décrire des situations critiques* qui ont servi de déclencheurs lors d'un entretien de groupe composé de producteurs de lait (sans lien avec ceux de la *Laiterie collective*) et des agriculteurs expérimentés qui possèdent tous une expérience significative de ce type projet en circuit court collectif.

Méthodologie employée

Le texte a été relu à plusieurs reprises, en cherchant à s'en imprégner afin de répondre à cette question : « Quels sont les indices présents dans le récit d'expérience des agriculteurs producteurs de lait qui nous montrent leurs difficultés à articuler l'individuel et le collectif pour passer à l'action de façon durable ?

La découverte de ces indices (regroupés dans des thèmes) et leur analyse ont constitué une première étape. Nous avons su ensuite dans quelle direction orienter notre regard pour poursuivre cette étude. Les résultats de l'analyse thématique sont présentés plus bas, dans un tableau.

Pour renforcer la validité* de notre analyse, nous avons mené plusieurs actions :

1. L'un des consultants, sans avoir participé à la création des thèmes, a dû replacer dans les différents thèmes l'ensemble des éléments du corpus retenus pour l'analyse par le premier codeur. Cette étape a permis de clarifier les thèmes et de lever des ambiguïtés.
2. Les résultats de l'analyse thématique ont été soumis (sous forme d'un questionnaire) aux 8 agriculteurs de la *Laiterie collective* afin de recueillir leurs réactions. Une fois l'ensemble des questionnaires retournés, chaque agriculteur a été interviewé. Nous lui avons demandé, après avoir pris connaissance de sa position par rapport à celles des autres, de préciser ses réponses et ses positions par des justifications concrètes de son vécu (méthode des commentaires provoqués). Une partie du contenu provenant de ces entretiens a été réutilisé pour étayer la partie « commentaire et analyse » de l'analyse thématique (*verbatim en italique avec un numéro d'entretien de 1 à 8*).

Les caractéristiques du cas la *Laiterie collective* et un résumé du récit des agriculteurs précède le tableau d'analyse thématique afin d'aider le lecteur à se familiariser avec les éléments du récit analysés.

Caractéristiques du cas la *Laiterie collective*

1. **Méthodes de production** : Les 8 agriculteurs (8 exploitations) partagent la même méthode de production de lait à l'herbe. C'est-à-dire l'utilisation de méthodes de production plus durables, liées au sol, et privilégiant le retour à l'herbe et au pâturage.

Une partie de ces agriculteurs ainsi que les administratifs du Centre d'Etudes Agricoles ont participé à une recherche-action menée par L'INRA qui en a démontré « la crédibilité technique et socio-économique ».

2. **Agés moyens des producteurs** : 42 ans (3 ont moins de 40 ans et 2 ont plus de 50 ans).

Age moyen des agriculteurs au niveau national : 42 ans

3. **Formes juridiques** : diversifiées : GAEC, EARL et individuel

Ces 3 statuts juridiques sont représentés chez les producteurs de lait au niveau national

4. **Origine et date d'acquisition de l'exploitation** : transmission cadre familial et hors cadre familial, date d'acquisition de l'exploitation > à 15 ans.

5. **Quotas laitiers** : Les agriculteurs possèdent un droit de lait à produire qui est en moyenne de 280 000 litres : minimum 220 000 l, maximum 400 000 l.

Répartition nationale des exploitations / références (l de lait) : 16 % < 100 000 l ; 31,6 % de 100 à 200 000 l ; 28,6 % de 200 à 300 000 l ; 23,6% >300 000 l

Remarque : Les 8 exploitations ont des droits à produire qui se situent dans le dernier quart de la répartition nationale ce qui peut donner une impression d'homogénéité. Cependant, des écarts entre les exploitations existent : sur l'une des fermes à 220 000 l (celle qui est la plus éloignée de la laiterie) il y a 4 personnes en GAEC alors qu'ils ne sont que deux personnes sur une des fermes à 400 000 l. On peut supposer que les capacités d'investissement économique et de trésorerie de ces 2 fermes ne sont pas comparables. La trésorerie disponible est un des facteurs de réussite lors de la création d'une entreprise.

6. **Viabilité avant de s'engager dans le projet laiterie** : Sur l'ensemble des 8 exploitations qui se sont engagées dans le projet de laiterie, une seule rencontrait quelques difficultés économiques mineures.
7. **Expérience en circuit court avant de rentrer dans le projet laiterie** : Un seul des 8 agriculteurs avait une expérience de commercialisation en circuit court.

Résumé du récit d'expérience des 8 agriculteurs

Autour du Vice-Président du Centre d'Etudes Agricoles grandit l'idée d'une valorisation du lait produit dans le respect du cahier des charges herbager dans le but d'obtenir une plus-value pour le lait ainsi produit. Il y a, à cette époque, des encouragements qui vont dans ce sens : un programme de recherche-action de l'INRA qui a permis d'étudier les systèmes herbagers économes et un article d'un journal régional où un cadre d'Entremont dit avoir besoin de lait d'herbe.

Une marque agriculture durable est déposée sur la base du même cahier des charges et des contacts sont noués avec des industriels laitiers. Le Centre d'Etudes Agricoles et l'INRA conçoivent un nouveau programme de recherche.

Un Contact est pris avec un lycée agricole puis une étude de faisabilité est réalisée avec le concours du Conseil général et du Ministère de l'agriculture.

Alors qu'il existe de nombreuses difficultés pratiques, une petite dizaine de producteurs de la région se met à livrer du lait à Entremont pendant quelques mois. L'idée de monter une structure de transformation fait son chemin dans la tête de quelques-uns.

Suite à une visite et au stage d'un des futurs associés, une personne du lycée agricole se montre très intéressée par l'idée de créer une nouvelle gamme de produits laitiers pilotée par le Centre d'Etudes Agricoles, avec le soutien du Conseil général, de la Région, de l'Etat et de l'Europe.

« *Une sacrée qualité, une sacrée éthique* » est au rendez-vous. La mise au point puis la fabrication des produits sont assurées par le lycée agricole et la marque « Ciel et terroir » est déposée. Un premier essai de commercialisation est tenté en juin 2003 sur une dizaine de magasins. Une « *vraie catastrophe* », se souvient une des associées : « *nous n'arrivons pas à stabiliser les produits* ».

Parallèlement, les 8 producteurs montent une SARL : la *Laiterie collective*. Rapidement, ils cherchent à sous-traiter la fabrication à une entreprise laitière locale mais là surgissent des problèmes de qualité des produits.

Le récit des agriculteurs mentionne une check-list qui donne quelques « points incontournables » pour une démarche de transformation-commercialisation collective. Ces facteurs de réussite font consensus au sein du groupe [c'est dit ainsi dans le texte]. Les agriculteurs soulignent la difficulté de travailler à la ferme et de suivre l'entreprise (la laiterie), la transformation et la commercialisation... De l'expérience, ils retiennent qu'il est important de trouver le prestataire convaincu, connaissant l'histoire du groupe initiateur. Si possible, un industriel à taille humaine...

Il faut aussi doter le groupe d'un gérant (ou un directeur) impliqué dans le projet et posséder des outils de devis.

Face aux difficultés rencontrées, les agriculteurs ont fait intervenir 2 intervenants :

Un *chef d'entreprise* qui est intervenu sur :

- le calcul du prix de vente qui était établi à l'origine sur la base d'un prévisionnel de volume vendu jamais atteint,
- l'organisation du travail où ce dernier préconise qu'un dirigeant soit nommé. Les agriculteurs du groupe ont tenté de déléguer l'organisation du travail mais sans succès. Pour cet intervenant, il ne faut jamais considérer le salaire du directeur comme une charge mais comme un investissement.

Un *consultant* spécialisé dans l'accompagnement d'entreprise est intervenu sur :

- la nécessité d'un commercial (Pierre, animateur au Centre d'Etudes Agricoles à l'époque, est recruté),
- le financement de la partie production qui est toujours un problème,
- des actions pour mieux maîtriser le développement de la structure et l'importance pour le groupe de nommer un dirigeant.

Analyse thématique partielle du récit

L'analyse thématique qui suit vise à générer des thèmes de faible ou de moyenne inférence proches des indices contenus dans le texte. Les thèmes sont détaillés, mis en lien avec des extraits les plus parlants du récit des agriculteurs, commentés et analysés. Une lecture de la situation des agriculteurs est proposée en fin d'analyse sous forme d'une liste de situations critiques qui montrent la difficulté pour ces agriculteurs à articuler l'individuel et le collectif

| Thèmes générés en lien avec l'interrogation : « Qu'est-ce qui dans le récit nous montre les difficultés de ces producteurs de lait à articuler l'individuel et le collectif ? » | | | |
|---|---|--|---|
| THEME GENERE EN LIEN AVEC LE RECIT | PRESENTATION PLUS DETAILLEE DU THEME | EXTRAITS DE RECIT | COMMENTAIRES ET ANALYSE <i>En complément du récit, nous avons mené un entretien avec chacun des 8 agriculteurs et un représentant syndical de la filière lait. Quelques éléments de ces entretiens viennent étayer l'analyse proposée</i> |
| Une fragilisation de certaines exploitations | <i>Trop d'impacts négatifs (argent, temps, moyens) sur l'activité de la ferme</i> | <p>« Il a fallu nous rendre à l'évidence: continuer à fabriquer et essayer de vendre nos produits plus longtemps risquait trop de mettre en péril nos exploitations » « Laiterie collective » [262-424]</p> <p>« On a eu du mal à passer de l'étude de faisabilité à la conduite de l'entreprise. On n'a été pas assez réactifs. Et il faut aussi assurer à la ferme, qui reste l'activité principale et la seule source de revenu » « Laiterie collective » [11360-11574]</p> | <p>Les agriculteurs ont obtenus des aides pour leur projet mais ce n'est pas suffisant. Chaque exploitation a perdu au final environ 15 000 €.</p> <p>La laiterie ne dégage pas suffisamment de bénéfices pour faire face aux investissements et aux dépenses de fonctionnement. Aussi, les agriculteurs investissent-ils de l'argent et du temps (une ressource limitée) pour se consacrer à la gestion de la laiterie, à la transformation et à la commercialisation tout en maintenant leurs activités de producteur de lait.</p> <p>La trésorerie souffre : « l'inconvénient de ces cibles [clients tels que les collectivités], c'est que ce sont des décisions très lentes [celles des clients] et que l'on a pas toujours les moyens d'attendre » [entretien n°3]</p> <p>« 3 [des 8 agriculteurs] ont complètement décroché car ils ne s'y retrouvé pas financièrement » [entretien n°5]</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | <p><i>La difficulté à conduire l'outil de production laiterie contraint des producteurs à prendre des risques économiques sur leurs fermes et ne leur permet plus de maintenir la qualité du produit livré</i></p> | <p><i>« On a bien fait d'arrêter [...] En continuant comme cela, on aurait laissé beaucoup plus de billes: l'an dernier j'ai perdu dix veaux par manque de présence sur la ferme. Cette année, je n'en ai perdu pas un! » « Laiterie collective » [24182-24510]</i></p> <p><i>« C'est utopique de penser qu'on peut transformer et vendre 300 000 litres de lait du jour au lendemain.[...] Cela peut même nuire à notre travail et à notre image de producteurs, parce qu'on ne peut pas être présent à la fois sur la ferme et sur l'entreprise de manière efficace: pour ma part j'allais au casse-pipe si on avait continué l'expérience de la laiterie. » « Laiterie collective » [28114-28534]</i></p> | <p>Le démarrage d'une création d'entreprise nécessite de la trésorerie dans les premières phases. Le projet est-il surdimensionné au départ ? Sans doute pour certains agriculteurs : <i>« Ceux qui avaient essayé de s'investir à fond ont calmé les choses pour ne pas mettre en péril leur exploitation » [entretien n°4]</i></p> <p>Pour d'autres, il semble que non : <i>« Eux, ils manquaient d'ambition. Ce ne sont pas des entrepreneurs » [entretien n° 6]</i></p> <p>Faut-il dans un premier temps sous-traiter la transformation et la commercialisation ?</p> |
|--|--|--|---|

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>Un projet professionnel personnel difficile à réaliser</p> | <p><i>La distance culturelle entre un « producteur de lait » et un « entrepreneur » est à prendre en compte</i></p> | <p><i>« L'agriculteur [le producteur de lait en circuit long] sait maîtriser son outil de production mais le marché en lait n'est pas concurrentiel. Un producteur sait à peu près ce qu'il va toucher en fin de mois .Mais il n'a pas de temps pour apprendre ce qu'il faut pour devenir industriel et commercial : il faut qu'il se fasse accompagner. » « Laiterie collective » [37425-37725]</i></p> <p><i>« Agriculteur et entrepreneur commercial, c'est différent, non? » « Laiterie collective » [37219-37323]</i></p> <p><i>« De la ferme à l'entreprise commerciale, un fossé à franchir » « Laiterie collective » [30878-30956]</i></p> <p><i>Quand tu es sur un projet pareil, tu n'es pas Le vrai patron...Le vrai patron, c'est le résultat. Ce sont les chiffres. » « Laiterie collective » [23416-23535]</i></p> <p><i>« Cette reconnaissance [des consommateurs] de notre travail était vraiment touchante. Le monde paysan lui, est resté plus réticent. » « Laiterie collective » [24691-24799]</i></p> | <p>Il y a une forte différence de culture professionnelle* (de posture ?) entre le travail de producteur de lait et celui d'entrepreneur industriel (même si on qualifie souvent les agriculteurs de chef d'entreprise).</p> <p>Une aire de mobilité* professionnelle importante nécessite temps et acquisition de compétences commerciales et en gestion.</p> <p>La culture professionnelle même des producteurs de lait pourrait-elle se révéler un obstacle ? Ce constat est certainement à nuancer en fonction du capital social des agriculteurs (capital économique mais surtout ici le capital-connaissance et le capital relationnel).</p> <p>Le regard des autres agriculteurs du territoire a-t-il joué un rôle négatif ? Ce regard a-t-il été un frein dans l'investissement des agriculteurs dans leur nouveau rôle* professionnel comportant des fonctions de gestion et de commercialisation ?</p> <p>Faire différemment de ce qui se fait dans son groupe professionnel de référence c'est d'abord être perçu comme un <i>déviant</i> - et donc subir quelques pressions pour revenir à la norme* du groupe. Puis, si l'on est imité par d'autres on devient un <i>innovateur</i>. C'est l'issue positive à la déviance.</p> |
|--|---|--|---|

| | | | |
|--|-------------------------------|---|---|
| | <p><i>Un but commun ?</i></p> | <p><i>« L'embellie actuelle du marché laitier nous montre que l'avenir sera à des prix plus volatiles, vers le haut comme vers le bas. Transformer et commercialiser son lait peut être un moyen de se mettre à l'abri des aléas du commerce mondial. Tout comme l'autonomie des fermes nous protège de l'évolution des prix des céréales, ou du pétrole. » « Laiterie collective » [54205-54543]</i></p> | <p>Sur les 8 agriculteurs qui se sont investis dans ce projet un seul avait quelques difficultés économiques. Ce n'est donc pas pour cette seule raison que ces agriculteurs se sont engagés dans le projet laitier et commercialisation en circuit court de leur lait.</p> <p>Lors d'un entretien individuel, à la question « Pourquoi vous êtes-vous engagés dans ce projet ? » les agriculteurs ont répondu :</p> <p><i>« c'était une volonté de valoriser le lait à l'herbe », « Valoriser une façon de produire différente, pour faire reconnaître ce mode de production », « C'était faire valoir un cahier des charges et rechercher de la valeur ajoutée, de l'autonomie vis à vis des subventions du 2° pilier » et enfin « L'objectif était de sortir de ce carcan production/transfo et d'avoir une considération pour notre lait herbager ». [entretiens 1 à 8]</i></p> <p>On peut entendre dans ce récit que le produit « lait à l'herbe » et la volonté de trouver une autonomie forme le but commun au groupe.</p> <p>On peut aussi supposer, en creux, que le besoin de ces agriculteurs est avant tout de sortir d'un système de domination des coopératives laitières qui imposent un cahier des charges (qui peut être en décalage avec les valeurs* des agriculteurs) et qui fixe les prix. Les attitudes* d'un groupe minoritaire ne peuvent se comprendre que par référence aux interactions entretenues avec le groupe « majoritaire » qu'il le discrimine (Lewin in Mailhiot, 1968) - du moins tel qu'il perçoit cette domination.</p> <p>Cette perception de la domination des producteurs laitiers semble partagée. Pour un représentant syndical de la filière que nous avons interviewé : <i>« Il y a un sentiment chez les producteurs de ne pas être maître de leur destinée. On dit des producteurs qu'ils sont des chefs d'entreprise mais ils ont peu de possibilité de leur stratégie et de faire quelque chose face à la volatilité des prix. Ils « livrent » leur lait, avec tout ce que ce mot veut dire : livrer une matière première qu'il faut ajuster à la demande des industriels. Les producteurs n'ont pas de possibilité de décider de leur avenir dans ce système Tout est dicté : qualité, collecte, méthodes de production sans pour autant avoir une valeur ajoutée.[annexe n°2]</i></p> |
|--|-------------------------------|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| <p>Des personnes qui se rassemblent sans toutes se connaître</p> | <p>«Le projet se concrétise peu à peu [...] Initialement lié au territoire, pour jouer la carte de la proximité, le projet s'étend vite au département faute d'agriculteurs volontaires localement.» « Laiterie collective » [6708-7104]</p> | <p>Mettre en œuvre ce type de projet ambitieux demande beaucoup d'énergie et le rassemblement de personnes qui peuvent être poussées par des buts différents.</p> <p>« Les divergences de points de philosophie, c'était sous-jacent, mais pas en évidence jusqu'aux premières difficultés [techniques]» [entretien n°3]</p> <p>Comment a-t-on aidé ces personnes à favoriser l'interconnaissance ? Cela aurait-il été suffisant ?</p> <p>Compte tenu de l'ampleur du projet, les 8 agriculteurs n'étaient pas de trop. De plus, avaient-ils vraiment la possibilité de se « choisir » plus profondément (sur les valeurs* et les buts véritables de leur engagement) ? Ce n'est pas sûr, les candidats n'étaient pas nombreux.</p> |
| <p>Une incapacité à dépasser la divergence des buts individuels qui vont se révéler lors des décisions stratégiques</p> | <p>« Chacun a une histoire et des attentes différentes par rapport à la Laiterie, la réalité économique des uns et des autres n'est pas la même. En cas de difficulté, plus on est nombreux, plus c'est difficile de se motiver sur la prise de risque et de les assumer. » « Laiterie collective » [36066-36333]</p> <p>« Dans le groupe il apparaît d'emblée que les objectifs de chacun ne sont pas identiques. Dès le début, deux tendances coexistent [...] : des personnes militantes, en recherche de reconnaissance, qui voient dans la laiterie un projet de long terme pour valoriser les modes de production de l'agriculture durable; d'autres en ont une vision économique plus immédiate : ils en attendent rapidement des résultats financiers concrets. » « Laiterie collective » [9275-9729]</p> | <p>Cette divergence était-elle insurmontable ? Que signifie ce terme de « réalité économique » ? Une réalité subjective ? Au-delà du but commun affiché quels étaient les buts « cachés » de chacun ?</p> <p>S'associer avec d'autres, c'est chercher à atteindre un but collectif mais aussi un but individuel. L'idéal c'est lorsque ces différents buts sont compatibles (Tellier et Tessier, 1968). Pour atteindre ces buts, des décisions stratégiques de gestion de l'entreprise sont à prendre pour guider les actions.</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | <p><i>Une incapacité à prendre des décisions</i></p> | <p>« Sur certains choix, comme la stratégie de commercialisation, le groupe multiplie les débats sans jamais trancher de manière unanime. C'est donc la majorité qui décide: difficile alors de recueillir l'adhésion des autres dans l'exécution des décisions ». « Laiterie collective » [9942-10194]</p> <p>« C'est utopique de penser qu'on peut transformer et vendre 300 000 litres de lait du jour au lendemain. De toute façon, cela ne correspond pas à notre idéal ». « Laiterie collective » [28114-28446].</p> | <p>Pourquoi en est-il ainsi ?</p> <p>D'abord, prendre une décision à la majorité qui va engager tout le groupe se révèle très souvent dommageable. En effet, il y a de grandes chances que ceux qui étaient contre cette décision freinent sa mise en œuvre concrète.</p> <p>Dans une entreprise, en principe, une ligne d'autorité (un leader formel) et une convention sont prévues et acceptées implicitement ou explicitement par ceux qui participent à l'action.</p> <p>Dans le projet de la <i>Laiterie collective</i> il n'y a apparemment pas de leader formel. Les 8 agriculteurs doivent « piloter » la laiterie en prenant des décisions en commun comme dans une gouvernance d'entreprise autogestionnaire*. Or prendre des décisions dans ce type de système est complexe. Il faut d'une part que le groupe se développe*, qu'un leader ou un « bout de leader » émerge permettant au groupe de se rapprocher de son but, répondant aux besoins individuels des participants et à son système de valeurs et que les orientations soient rendues opérationnelles (actions concrètes suivies et contrôlées). On ne peut dans ce type d'organisation faire l'économie d'un apprentissage de la régulation de groupe (Rouchy et Soula Desroche, 2010)</p> <p>On peut aussi faire un parallèle avec le cas de PME qui se regroupent et où les dirigeants créent une équipe entrepreneuriale mais la question du leadership et de la régulation dans le groupe reste entière.</p> <p>Certains agriculteurs sont absents lors des prises de décisions [entretien n° 8]. Ce qui peut bloquer la prise de décision. Dans les groupes d'agriculteurs que nous accompagnons par ailleurs, cette situation est souvent évoquée. Pourquoi certains évitent ces moments où il faut prendre une décision ?</p> <p>Si cet idéal de développement « industriel » n'est pas partagé, comment prendre des décisions qui vont engager financièrement et en temps de travail les agriculteurs pour la transformation et la commercialisation du lait (au détriment d'autres activités...)?</p> |
|--|--|--|---|

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p><i>« Sur l'organisation de la transformation, nous ne sommes pas tous d'accord.</i></p> <p><i>Certains d'entre nous ont conclu de cette expérience que la seule solution était explorée celle (déjà) de l'entreprise individuelle: on transforme à la ferme, avec la force de travail de l'exploitation, pour que la production se cale à l'augmentation des ventes. » « Laiterie collective » [53489-53824].</i></p> <p><i>« D'autres continuent à penser qu'une forme plus collective est possible, avec un gérant paysan, en sous-traitant la transformation ou en la déléguant à un salarié.</i></p> <p><i>Reste une question de taille. Dans le contexte d'un marché des produits laitiers très concurrentiel, et d'un prix du lait en nette augmentation, faut-il être fou pour imaginer encore transformer son lait ? » « Laiterie collective » [24904-25032]</i></p> | <p>Les deux consultants proposeront au groupe qu'il y ait un responsable pour sortir de cette situation où les agriculteurs « <i>allaient droit dans le mur</i> » « <i>Laiterie collective</i> » [33765-34168]. Un autre mode de gouvernance est adopté mais sera un échec.</p> <p>Pour certains, la « bonne gestion » c'est de maîtriser l'ensemble du processus et que le projet reste « artisanal ».</p> <p>Pour d'autres, la « bonne gestion » c'est de déléguer des fonctions (et notamment celle de direction) et que le projet soit plus « industriel ».</p> <p>Le contexte politico-économique n'aide pas non plus à s'engager, les cours du lait peuvent fluctuer et cela à une incidence forte sur le « retour sur investissement » des personnes qui s'investissent dans de tels projets.</p> |
|--|--|---|--|

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>Des impacts sur la vie personnelle</p> | <p><i>Moins de temps pour soi et de la rancœur ?</i></p> | <p>« Au démarrage, je partais en tournée à 5 h, levé à 4, rentrait à 14 h, partais en transfo, préparais les commandes, chargeais le camion, je rentrais à minuit passé...sans rien gagner.</p> <p>Ma femme travaillait par ailleurs. Nous, on a été trop généreux, trop fleur bleue, trop naïfs. » « Laiterie collective » [43747-44102]</p> | <p>« Beaucoup de sacrifices pour rien » semble dire cette personne à cet endroit du récit. Le « rien » c'est certainement d'abord «le manque d'argent ». Est-ce à dire « qu'ici » on travaille beaucoup mais on ne gagne rien ?</p> <p>Ces phrases disent aussi peut-être aussi que cet agriculteur (d'autres ?) a pensé que sa capacité de travail et sa résistance (faire des efforts) serait suffisante pour réussir une telle entreprise. Est-ce l'expression d'un trait culturel du métier face aux risques (Dupond, 2003) ?</p> <p>A aucun moment le « travail » stratégique d'orientation de l'entreprise n'est véritablement évoqué. Est-ce parce que le groupe est dans l'incapacité de prendre de ce type de décision que cette personne « s'assomme » au travail pour compenser ce manque (mécanisme psychologique de compensation*) ?</p> |
| | <p><i>Moins de temps et de disponibilité pour les siens</i></p> | <p>« [conduire un tel projet] cela crée des problèmes sur la ferme, ce n'est pas facile à vivre pour la famille. On ne peut pas continuellement vivre en sur régime. » « Laiterie collective » [24036-24181]</p> | <p>On peut penser que le stress dû à la conduite de la laiterie et les problèmes sur la ferme ont pu ressurgir sur les relations familiales (conjoint(e), enfants...).</p> <p>L'impact de ce projet sur la famille avait-il été discuté au préalable et bien appréhendé ?</p> |
| | <p><i>Un épuisement économique et psychologique, une prise de risque trop importante pour la ferme, une baisse de motivation</i></p> | <p>« ils n'avaient plus les leviers économiques suffisants pour rebondir, la lassitude grandissait: ils s'étaient donnés énormément. Ils s'étaient mobilisés personnellement et sans compter.</p> <p>Pour eux, c'était un coup de massue de percevoir qu'après tous leurs efforts, il fallait se relancer, augmenter le volume vendu, augmenter le prix de vente...</p> <p>À un moment, ils n'ont plus eu envie. » « Laiterie collective » [34082-34469]</p> | <p>Le groupe s'est dissous, la laiterie a été liquidée, les salariés replacés, il se peut que pour certains agriculteurs il était nécessaire de mettre fin à cette aventure... avant de complètement perdre de l'envie de tout.</p> |

Une première lecture à partir des thèmes générés : 5 situations critiques identifiées

Cette lecture (il en existe d'autres possibles) nous a permis de dégager 5 situations critiques qui font appel, pour les résoudre, à des compétences individuelles mais aussi collectives pour articuler l'individuel et le collectif. Pour renforcer la crédibilité de ce résultat nous l'avons soumis à une partie du groupe de la *Laiterie collective* afin de savoir si ces situations critiques correspondaient complètement à leurs expériences personnelles. Les situations critiques n°1, 3 et 5 ont été reconnues comme telles (elles sont soulignées). Aucune situation critique n'a été complètement rejetée. Nous faisons l'hypothèse que pour résoudre ces situations critiques, les producteurs laitiers avaient des actions concrètes à conduire en amont du projet (ou lors de la création d'entreprise ?). Cette hypothèse a été testée lors de l'entretien de groupe du 12 décembre 2011 avec 9 agriculteurs expérimentés (producteurs de lait et autres) en circuit local collectif.

Les cinq situations critiques identifiées :

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 l'équilibre personnel des exploitants : 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 était incertain : les prix du lait étaient très bas. Des divergences apparaissent dans le groupe puis les prix du lait remontent, le contexte 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 le 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 qu'un 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...

Nommer un gérant, comme l'a fait le groupe de la *Laiterie collective* aurait pu contribuer à sortir le groupe de ses difficultés -c'était une des préconisations des consultants qui sont intervenus auprès du groupe. Cela n'a pas été le cas. Pourquoi ?

APPROFONDISSEMENT DE L'ANALYSE DU RECIT LA « LAITERIE COLLECTIVE »

Ce récit d'expérience présente une valeur pour la formation et l'accompagnement car il permet de mieux comprendre la dynamique qui a conduit ce groupe d'agriculteurs à un échec. En effet, « *pour comprendre un phénomène de groupe, il faut tenter de le modifier* » soulignait Lewin. Or, deux intervenants ont tenté de provoquer des changements, notamment celui d'inciter le groupe à nommer un directeur (nommé aussi « gérant » dans le texte) pour sortir des difficultés. Un directeur a bien été nommé mais cela n'a pas permis d'éviter l'échec.

Tout s'est passé comme si, sous l'impulsion des deux intervenants, le groupe avait modifié certains éléments en « surface » sans avoir réellement changé de dynamique (principe d'homéostasie). La « tonalité » a changé mais la « musique » est restée la même. La structure est restée identique même si des caractéristiques ont changé dans le groupe (un animateur du Centre d'Etudes Agricoles a été nommé directeur), les relations entre les différentes parties du groupe sont restées les mêmes. Aussi, l'analyse de cette « résistance au changement » peut-elle être importante pour accompagner de futurs groupes d'éleveurs laitiers.

But de l'analyse de la résistance au changement du groupe

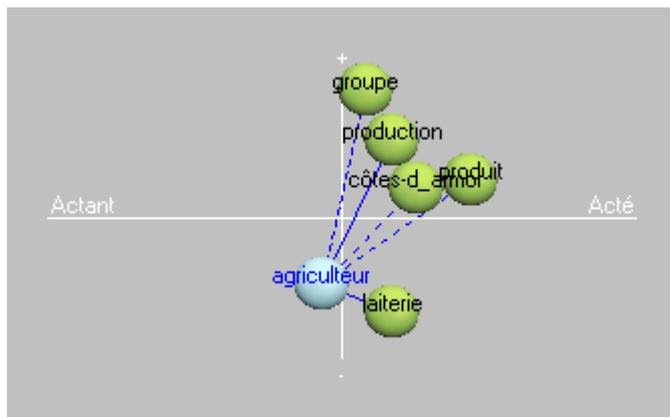
Cette analyse va nous permettre de renforcer la lecture précédente où nous avons identifié 5 situations critiques, d'en identifier d'autres, et de mieux saisir en quoi la nomination d'un directeur n'a pas pu changer les difficultés de gestion de la laiterie.

Méthodologie employée

La méthodologie employée s'appuie sur la théorie de l'analyse propositionnelle du discours (APD). Il s'agit de rechercher les ensembles de mots qui sont jugés comme équivalents dans le texte et de les analyser. Nous utiliserons pour cela une représentation du texte sous forme de graphes qui permet de repérer les personnes, les objets, les idées... qui agissent sur les autres (ils sont en position « actante ») et ceux qui subissent l'action (ils sont en position « actée »). Les mots qui sont jugés comme équivalents (traitement automatique⁴ du logiciel d'analyse APD) sont rassemblés sous une même dénomination. Par exemple dans le récit de la « laiterie collective » les mots tels que « agriculteur » et « paysan » ont une signification voisine et sont regroupés sous la dénomination « agriculteur ».

⁴ Le fait que l'analyse du récit soit réalisée avec une technique différente de la précédente (analyse thématique) et qu'elle soit automatique (les graphes sont générés automatiquement par un logiciel) permet de lutter contre le biais* de confirmation d'hypothèse. En effet, la subjectivité du codeur est mieux maîtrisée. Aussi, les interprétations de l'analyse thématiques sont-elles renforcées dans la mesure où elles sont cohérentes avec celles issues de l'analyse des graphes.

Exemple de représentation par graphe actant/acté



Ce type de graphe représente la concentration de relations entre différentes références. Il permet de faire une comparaison visuelle du poids des relations entre les principales références. Dans l'exemple ci-dessus c'est la référence « agriculteur » (en bleu) qui est sélectionnée. Seules les références présentant un grand nombre de relations sont représentées sur le graphe.

L'axe horizontal indique qui est actant et qui est acté en utilisant la répartition grammaticale. A gauche, les actants, ceux qui agissent sur le verbe. A droite, les actés, objets de l'action. Dans l'exemple, la référence « agriculteur » est actante, la référence « laiterie » est actée.

Les traits indiquent les relations entre la référence sélectionnée (dans l'exemple : « agriculteur » qui est en bleu) et les autres références affichées. Un trait en pointillé indique une relation moins fréquente.

L'axe vertical indique la diversité de contextes de chaque référence affichée. Plus une référence est utilisée dans des contextes très différents, plus elle est située dans la partie positive de l'axe. La référence groupe est utilisée dans des contextes différents.

Les graphes permettent de faire une lecture innovante du récit par rapport à une analyse thématique car ils sont fondés sur la fréquence d'apparition inattendue de certaines références ainsi que de leur place en situation d'actant ou d'acté.

Sur un graphe, plus un référent est fréquent et associé avec beaucoup d'autres références plus il est important (comparé aux autres références), il devient un thème central du récit. Cette analyse permet de détecter les personnages et les thèmes principaux. La distance entre les univers de référence marque la proximité ou l'éloignement.

Chaque référence retenue dans le récit des agriculteurs est complétée par une courte analyse. Comme précédemment, pour renforcer la validité* de l'analyse, les résultats de l'analyse des graphes des actants/actés ont été soumis (sous forme d'un questionnaire) aux 8 agriculteurs auteurs du récit afin de recueillir leurs réactions. Ils ont été ensuite interviewés pour préciser leur position en nous donnant des justifications concrètes de leur vécu. Le contenu de ces entretiens a été réutilisé pour étayer la partie « commentaires et analyse » de l'analyse des graphes actants/actés (*verbatim en italique avec un numéro d'entretien de 1 à 8*).

Analyse et interprétation du récit des agriculteurs à l'aide des graphes actants/actés

L'interprétation du récit a été orientée par deux questions posées au texte produit par les 8 agriculteurs :

- Qui sont les acteurs principaux de cette expérience et quels rôles ont-ils tenu (peut-être à leur insu ?) par rapport à l'échec économique du projet ?
- Alors qu'un directeur (nommé gérant dans le texte) a été nommé pour conduire la laiterie, quels mécanismes de groupe ont pu se manifester et entraver la bonne marche de l'entreprise ?

Les thèmes du récit

Dans un récit, il y a des thèmes qui sont plus centraux que d'autres. Quels sont les thèmes centraux ? Sont-ils en position actants ou actés ? S'ils sont actés, par qui le sont-ils ? Quels sont les thèmes absents alors qu'ils auraient dû (pu ?) être normalement représentés ?

Le thème central est celui d' « agriculteur ». D'autres thèmes, secondaires, apparaissent aussi : « produit », « producteur », « laiterie », « gérant » et la marque « Ciel et terroir ».

Les thèmes « consommateurs » et « clients » (GMS, collectivités...) sont très peu présents dans le discours alors que, compte tenu de l'objet de la laiterie : « commercialisation en circuit local des produits laitiers », nous pouvions nous attendre à les trouver.

Agriculteurs ou producteurs ?

Dans le récit, selon les contextes, les références « agriculteur » ou « producteur » sont utilisées. Quelle est la signification de l'utilisation de ces deux mots ?

| | |
|---|--|
| <p>Agriculteur (ou paysan)</p> <p>C'est la référence la plus centrale dans le discours. Elle est employée par les acteurs pour signifier une action agricole « politique » (une éducation des consommateurs) « <i>des messages politiques à faire passer, et globalement, notre message passait bien.</i> » [entretien n°3] ainsi que des actions cœurs de métier (en opposition avec les activités de fabrication et commercialisation propres à la laiterie).</p> | |
| <p>Producteur</p> <p>La concentration de relation est forte, c'est-à-dire que l'utilisation de ce terme apparaît dans différents contextes pour signifier une action sur les activités de fabrication, de prospection, de commercialisation, de gestion : des activités centrées sur la laiterie et en relation avec une fonction d'entrepreneur.</p> <p>« <i>La partie commerciale, c'était un peu faire de la propagande. Ils [une partie des agriculteurs du groupe] préféraient faire de l'éthique</i> » [entretien n°6]</p> | |

Propagande et éducation s'opposent : le propagandiste est un homme pressé, ses besoins sont immédiats. Il n'a donc pas les moyens de s'adresser au gens individuellement. Il utilise une communication de masse mais il ne l'éduque pas. L'éducation est une œuvre individuelle et de longue haleine. Elle vise à former le citoyen (Stoetzel, 1943)

Sur le graphe, on perçoit que la laiterie (et les produits) sont actés par deux références qui ne poursuivent pas la même finalité :

- la référence « agriculteur » utilise la laiterie comme un moyen de diffuser une idée dans la société (le lait à l'herbe),
- la référence « producteur » utilise la laiterie comme un moyen de fabrication et de commercialisation (quantité, qualité et valeur ajoutée).

La poursuite de ces deux finalités est-elle toujours compatible ? Est-ce clair pour l'ensemble des agriculteurs engagés ? La laiterie et les produits pourraient être des enjeux différents selon les motifs des personnes et alors difficilement compatibles sans un travail spécifique de régulation de groupe (un dévoilement des différents enjeux) et de cohésion du groupe.

La cohésion d'un groupe émerge de la résolution de conflits autour de deux problèmes : Celui de l'autorité et celui du choix entre la dépendance ou l'indépendance qui est le résultat des expériences de groupe antérieures de chacun des membres (Bennis et Shepard in Tessier et Tellier, 1973)

L'autorité se manifeste ici par des divergences idéologiques. Dans le groupe de la *Laiterie collective* certains veulent que la valorisation de leur mode de production fasse autorité. Il s'agit donc de diffuser auprès de tous les consommateurs ce produit même si le canal de distribution n'est pas viable économiquement : « *On avait une approche globale, mais l'aspect financier ne prenait pas forcément le dessus sur les autres* » [entretien n° 2], on avait « *des messages politiques à faire passer, et globalement, notre message passait bien* » [entretien n° 3].

Pour d'autres, le produit à tout de même de l'importance, mais ce qui doit faire autorité c'était de réussir à créer une entreprise viable économiquement et d'avoir un retour sur investissement (temps et argent) : « *C'est bien d'avoir une éthique, mais il faut qu'elle soit rémunérée quand même* » de plus, « *La cohésion du groupe, quand tu perds de l'argent, ça ne marche pas* » [entretien n° 5]

Le choix entre la dépendance ou l'indépendance se manifeste peut-être dans ce groupe professionnel par le poids de l'histoire des coopératives qui, pour certains agriculteurs du groupe, influence sur leur choix de mode de gouvernance (cf. annexe 1 : « Un point de vue de l'histoire des coopératives laitières »)

Le groupe semble partagé : « *c'est une question de génération, l'après-guerre, où on a tout délégué à des techniciens, des coopératives. Et aujourd'hui on n'a pas forcément les moyens de reprendre la main sur ces coopératives* » [entretien n° 7]. Il y aurait les jeunes et ceux qui sont plus âgés et qui ont connu le processus qui les a écartés des prises de décisions dans les laiteries. De même, quel est le poids de l'histoire du prix du lait garanti sur leur projet ? « *La paie du lait* », disent certains agriculteurs montrant ainsi qu'il considère leur travail dans une forme de lien de subordination. Comme l'un des huit agriculteurs l'explique : « *Il y a beaucoup de conformisme. Il y a sans doute une spécificité du lait : jusqu'à présent, le prix du lait était garanti. Ce n'est que depuis quelques années que le prix baisse et qu'on se pose des questions. . .* » [entretien n°7]. Mais, à plusieurs reprises le prix du lait est remonté... alors faut-il « *investir à fond* » ou être plus prudent et se donner la possibilité de réagir dans un sens comme dans l'autre ?

La référence « agriculteur », thème central, est elle-même actée par la marque « Ciel et terroir »

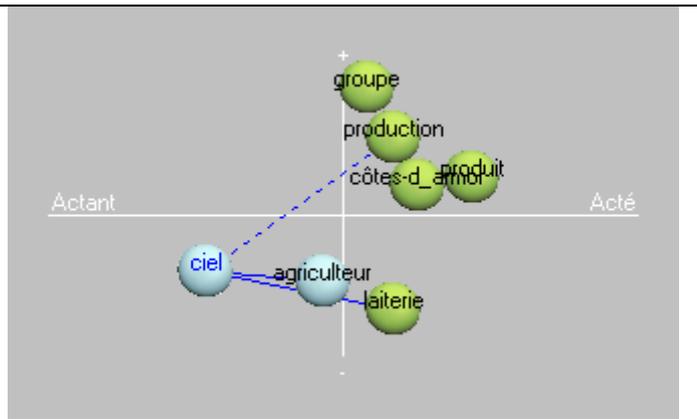
Quelles sont les valeurs* présentes dans cette marque ?

Une valeur sociale est un principe de référence partagé par un ensemble d'individus. Cette valeur se trouve à la source d'une conduite idéale et estimable par le groupe. Elle guide le comportement des individus appartenant au groupe (Mucchielli A., 2001). L'ensemble des valeurs participe à la norme de groupe.*

Marque Ciel et terroir :

La marque est un actant de la référence agriculteur et laiterie.

La marque Ciel et terroir porte des valeurs : « *Le nom rappelle que les paysans durables regardent le ciel où l'on guette les nuages pour savoir si l'herbe va être arrosée ou si le foin est à rentrer. Le nom rappelle que les paysans durables regardent le ciel, et ont les pieds sur terre, travaillent en lien avec le sol, mais aussi plus largement avec leur territoire « Laiterie collective » [31051-32145]*

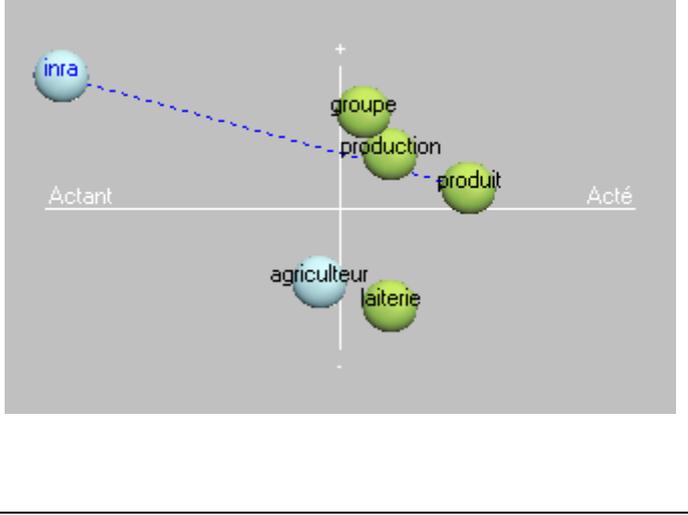
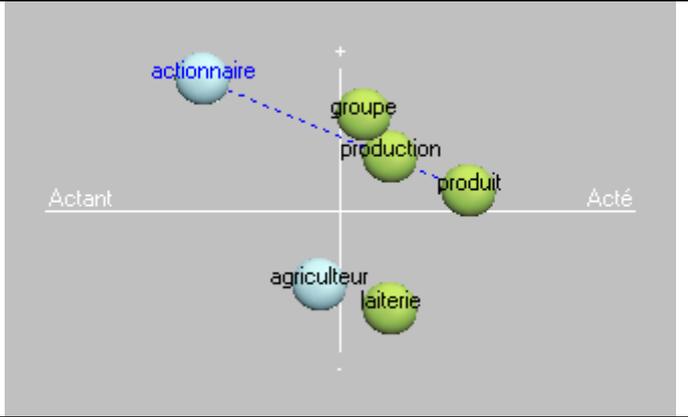
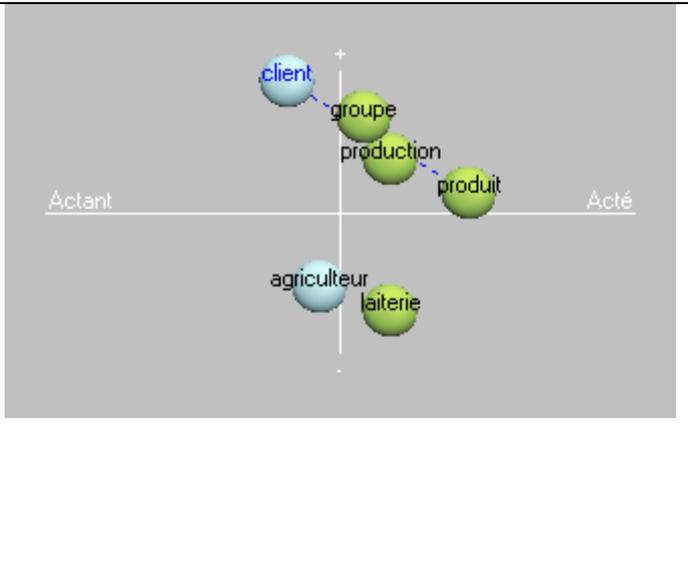


Tout se passe comme si la marque « Ciel et terroir » - qui a été déposée avant la constitution complète du groupe d'agriculteurs par les agriculteurs administrateurs du Centre d'Etudes Agricoles - et ses valeurs agit comme un « leader caché et influent » sur le thème principal « Agriculteur ».

Une des valeurs de la marque est « *[les agriculteurs] travaillent en lien avec leur territoire* ». Peut-on rajouter « quel qu'en soit le prix » ? C'est le groupe d'origine qui a déposée cette marque et ces valeurs. C'est ainsi que les membres du groupe d'origine *[répugnent à mettre en place des prix différenciés en fonction des volumes livrés et de la distance]* « *Laiterie collective* » 5-6]. Ce qui n'est pas partagé - en terme de valeur et donc de norme* - par d'autres : « *sur certains choix, comme la stratégie de commercialisation, le groupe multiplie les débats sans jamais trancher de manière unanime.* » [Laiterie collective », 149-152]

Les actants de la référence « produit »

La référence « produit » est actée par « INRA », « actionnaire » et « client »

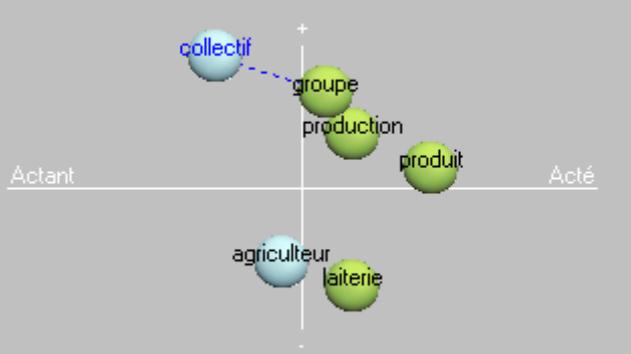
| | |
|--|--|
| <p>INRA</p> <p>L'INRA est fortement actant sur le produit. La référence est utilisée dans différents contextes. La genèse du projet est peut-être à rechercher ici : « [Un directeur de recherche] de l'Inra nous stimulait pour faire connaître nos pratiques à travers le produit » [Laiterie collective », 72-73]</p> <p>La façon dont naît un projet et toujours à prendre en compte car « le début est plus que la moitié du tout et lui donne une dynamique particulière ». (Aristote, Lewin in De Vischer, 1991)</p> |  <p>Diagramme d'actants montrant l'actant 'inra' (bleu) et l'acté 'produit' (vert) reliés par une ligne pointillée bleue. Les autres actants 'groupe', 'production', 'agriculteur' et 'laiterie' sont représentés par des sphères vertes et bleues respectivement, situées dans les quadrants inférieurs et supérieurs du diagramme.</p> |
| <p>Actionnaire</p> <p>Les actionnaires (les 8 agriculteurs de la SARL) sont actants des produits. Les actionnaires ont un objectif : « valoriser leurs produits » [« Laiterie collective », 567] mais « avant tout rendre leur produit disponible à tous » [« Laiterie collective », 573]</p> |  <p>Diagramme d'actants montrant l'actant 'actionnaire' (bleu) et l'acté 'produit' (vert) reliés par une ligne pointillée bleue. Les autres actants 'groupe', 'production', 'agriculteur' et 'laiterie' sont représentés par des sphères vertes et bleues respectivement, situées dans les quadrants inférieurs et supérieurs du diagramme.</p> |
| <p>Client</p> <p>Les clients (GMS, collectivités...) et les « petits clients » sont actants des produits. « Tous les gros clients potentiels ont souvent accouché d'une souris : Rungis, Monoprix, restaurants collectifs, Sodexo (0 pot en deux ans de démarche !» [« Laiterie collective » 679]</p> <p>En revanche, « la vente directe, en particulier à travers les systèmes de paniers, fonctionne bien. Cela constitue une clientèle fidèle et simple à gérer. Et c'est débouché un qui a du sens par rapport à nos objectifs. » [« Laiterie collective » 270]</p> |  <p>Diagramme d'actants montrant l'actant 'client' (bleu) et l'acté 'produit' (vert) reliés par une ligne pointillée bleue. Les autres actants 'groupe', 'production', 'agriculteur' et 'laiterie' sont représentés par des sphères vertes et bleues respectivement, situées dans les quadrants inférieurs et supérieurs du diagramme.</p> |

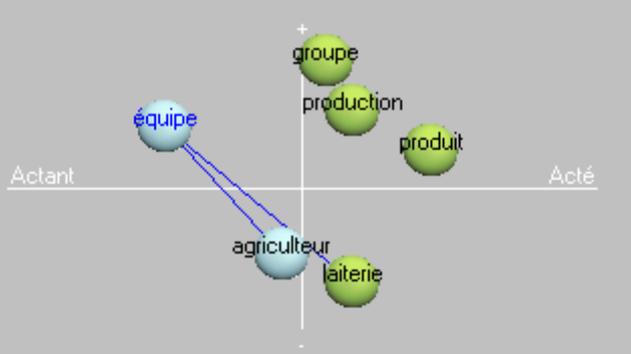
La laiterie est certainement un lieu d'expression des enjeux différents. Les deux types de commercialisation « GMS » et « paniers » semblent bien traduire les différences de valeurs et de normes* du groupe même s'il est aussi question de moyens en trésorerie, d'appui relationnel pour la s'imposer sur certains marchés (collectivités et GMS).

Qu'en est-il des « produits » ? Quelle est la compatibilité des actions menées sur la référence produit selon que l'on se place du point de vue de l'idée de départ (INRA), des « clients » ou des « actionnaires ». Si ces points de vue sont divergents, ont-ils été discutés ? Et comment trouver un consensus* ?

Groupe ou équipe ?

Dans le récit, selon les contextes, les références « groupe » ou « équipe » sont utilisées. Quelle est la signification de cette utilisation du langage ?

| | |
|---|--|
| <p>Groupe</p> <p>La référence « groupe » est utilisée dans différents contextes mais elle n'est pas en position actante. Le groupe est acté par la référence « collectif »</p> <p>Qu'est-ce que le « collectif » ? <i>« Un catalyseur d'idée, un lieu énergisant et permettant les contacts... » [« Laiterie collective », 157]</i></p> |  <p>Le diagramme illustre la structure du groupe sur un plan Actant-Acté. L'axe horizontal est étiqueté 'Actant' à gauche et 'Acté' à droite. L'axe vertical est étiqueté '+' en haut et '-' en bas. Les termes sont représentés par des sphères : 'collectif' (bleue) est en haut à gauche, 'groupe' (verte) est en haut au centre, 'production' (verte) est en haut à droite, 'produit' (verte) est en haut à droite, 'agriculteur' (bleue) est en bas à gauche, et 'laiterie' (verte) est en bas à droite. Une ligne bleue relie 'collectif' à 'groupe'.</p> |
|---|--|

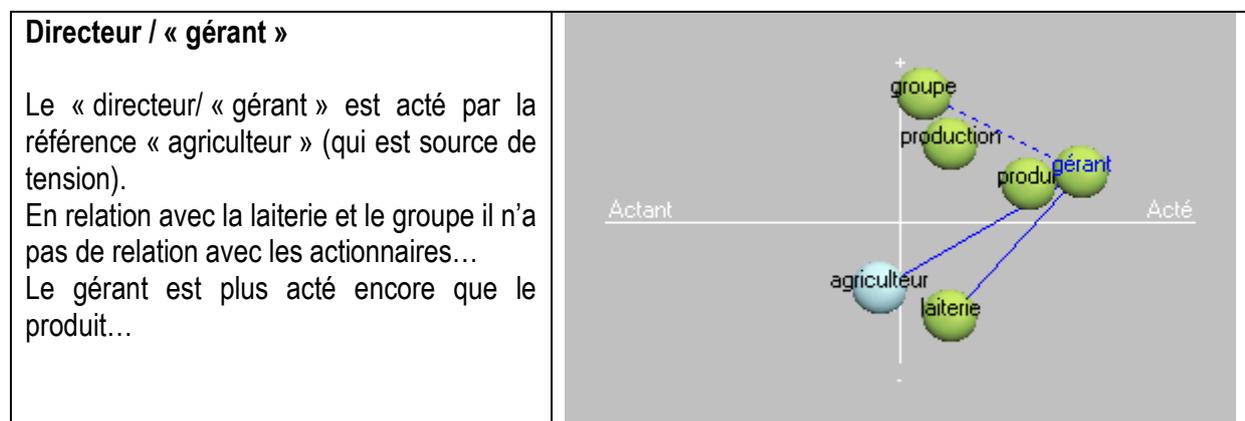
| | |
|---|--|
| <p>Equipe</p> <p>C'est la référence « équipe » qui est actante des références « agriculteur » - le thème central du récit - et « laiterie ». En principe, l'équipe prend des décisions stratégiques <i>« mais elle a les yeux rivés sur le volume vendu, plutôt que sur la rentabilité par produit et par livraison, -un comble pour des membres du Centre d'Etudes Agricoles» [Laiterie collective », 186].</i> L'équipe était seulement performante pour la qualité sans véritable prise sur la gestion.</p> |  <p>Le diagramme illustre la structure de l'équipe sur un plan Actant-Acté. L'axe horizontal est étiqueté 'Actant' à gauche et 'Acté' à droite. L'axe vertical est étiqueté '+' en haut et '-' en bas. Les termes sont représentés par des sphères : 'équipe' (bleue) est en haut à gauche, 'groupe' (verte) est en haut au centre, 'production' (verte) est en haut à droite, 'produit' (verte) est en haut à droite, 'agriculteur' (bleue) est en bas à gauche, et 'laiterie' (verte) est en bas à droite. Deux lignes bleues relient 'équipe' à 'agriculteur' et 'équipe' à 'laiterie'.</p> |
|---|--|

Tout se passe comme si la référence « équipe » joue le rôle de « leader caché » comme l'est la référence « marque Ciel et terroir » sur la référence « agriculteur » qui est le thème central du récit. Dans quelle mesure ces deux références « équipe » et « Ciel et terroir » sont-elles compatibles ? Est-ce cette incompatibilité ou conflit entre ces deux références (deux normes*) qui conduit l'équipe à ne pas pouvoir mobiliser ses compétences en gestion et notamment sur la rentabilité par produit et par circuit de commercialisation (« un comble pour des membres du Centre d'Etudes Agricole » [qui est spécialisé en gestion]).

Quelques points qui renforcent cette analyse

Le rôle du directeur (gérant dans le texte)

Les intervenants, percevant la difficulté de management et l'incapacité du « collectif » et/ou de « l'équipe » à prendre des décisions ont proposé qu'un directeur/gérant soit nommé. Il l'a été, mais il s'avère qu'il a une place d'acté !



Que peut-on comprendre de cette situation, dans laquelle bien qu'un changement soit introduit - un directeur/gérant est nommé -, cela ne permet pas à ce dernier de changer quoi que ce soit puisqu'il est en position actée ?

Est-ce lié à une incapacité à déléguer ? « Avec un vrai directeur, on aurait délégué plus pour accélérer les décisions » [entretien 4]. L'apprentissage en groupe de démarches de délégation constituerait alors une réponse. Mais, tout se passe plutôt comme si les agriculteurs ne veulent pas (ont-ils peur ?) de se retrouver dans un système où ils ne seraient plus décideurs. « On peut déléguer, mais on a toujours en arrière-pensée la crainte de la récupération. On en veut à notre système coopératif, qui nous a échappé » [entretien n° 3]. Voir aussi à ce propos « Un point de vue sur l'histoire des coopératives laitières » en annexe 1.

Mais peut-être aussi que l'engagement dans un circuit local collectif d'une partie de ces agriculteurs constitue une « réaction contre » le système de dépendance imposé par le système agro-alimentaire que les agriculteurs ont le sentiment de subir : « Cette impression d'un chaînon manquant, de ne pas maîtriser son produit jusqu'au bout, voire de l'abandonner (d'ailleurs, ils disent « le livrer ») à l'agro-industrie est alors assez largement partagée parmi les adhérents du Centre d'Etudes Agricoles » [« Laiterie collective » 65-68]. Conséquence du développement des laiteries dans lesquelles les producteurs ont l'impression d'avoir perdu leur autonomie et où la délégation reste suspecte : « On peut déléguer,

mais on a toujours en arrière-pensée la crainte de la récupération. On en veut à notre système coopératif qui nous a échappé » [entretien n°3]. Dans ce cas, « déléguer » à un salarié « animateur auparavant » qui n'a pas de pouvoir ni de compétences spécifiques en leadership est une « solution » pour ne pas reproduire le système duquel ils veulent s'extraire.

Un accompagnement est peut-être nécessaire pour certains producteurs de lait (sous forme d'un parrainage ?) afin qu'ils puissent investir un rôle d'entrepreneur s'ils le souhaitent et de faire la part entre ce qui relève de la volonté de résister à la domination d'un groupe, voire de se venger (les coopératives, les industries agro-alimentaires) et de ce qui relève de la volonté et du plaisir dans l'action d'entreprendre et des traits personnels requis pour cela.

Les décisions ne sont pas actées...

| | |
|---|--|
| <p>Décision</p> <p>Dans le texte, l'évocation des décisions est en référence au groupe, mais faiblement. Et le groupe n'est pas actant... Alors, qui prend des décisions ?</p> | <p>Diagramme d'actants illustrant la relation entre le groupe et la décision. Le terme 'groupe' est lié à 'décision' par une ligne pointillée bleue. D'autres actants sont représentés par des sphères vertes : 'gens', 'pâtes-d'armor', 'proc', 'changement', 'agriculteur', et 'laiterie'. Les axes sont étiquetés 'Actant' et 'Acté'.</p> |
|---|--|

Les consommateurs sont absents du discours...

| | |
|--|--|
| <p>Consommateur</p> <p>Le consommateur n'est pas un thème central de ce récit... Imagine-t-on que seule la qualité du produit va s'imposer au consommateur et l'éduquer ? Quel feed-back a-t-on prévu pour s'adapter à la demande des clients ?</p> | <p>Diagramme d'actants illustrant la relation entre le groupe et le consommateur. Le terme 'groupe' est lié à 'consommateur' par une ligne pointillée bleue. D'autres actants sont représentés par des sphères vertes : 'production', 'produit', 'agriculteur', et 'laiterie'. Les axes sont étiquetés 'Actant' et 'Acté'.</p> |
|--|--|

Une deuxième lecture à partir des graphes actants/actés : 7 nouvelles situations critiques

Ce type de lecture (il en existe d'autres possibles) nous a permis de renforcer la lecture précédente issue de l'analyse thématique et d'inférer d'autres situations critiques auxquelles le groupe d'agriculteurs a pu être confronté. Comme précédemment, pour renforcer la crédibilité de ce résultat, nous l'avons soumis à une partie des agriculteurs de *Laiterie collective* afin de savoir si ces situations critiques correspondaient complètement à leurs expériences personnelles. Les situations 6, 7, 8, 9, 10 et 11 ont été reconnues comme telles (soulignées). Aucune des situations critiques n'a été complètement rejetée par le groupe.

Nouvelles situations critiques

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 Agricoles, 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 les GMS « dépolitisent tout », elles font 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 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'inéquité.

EBAUCHE D'UNE TYPOLOGIE ET D'UN QUESTIONNAIRE DE POSITIONNEMENT

A la suite de ce premier travail d'analyse et d'interprétation il nous a semblé important de proposer un outil pour contribuer à l'accompagnement des éleveurs laitiers qui souhaitent créer un collectif pour commercialiser localement leurs produits. Pour cela, nous avons construit une ébauche de typologie qualitative qui reste à confirmer. En effet, nous avons recueilli une faible quantité de matériaux, mené un petit nombre d'entretiens auprès d'un échantillon peu diversifié (seulement 8 entretiens menés auprès des agriculteurs issus du même projet).

Méthodologie

Le contenu des entretiens a été obtenu par commentaires provoqués dont le premier but était de consolider les interprétations du récit de la *Laiterie collective* pour générer des situations critiques. Il nous semble que ce contenu convient pour réaliser une ébauche de typologie. En effet, en demandant leur avis à chaque agriculteur de la *Laiterie collective* sur « ce qui selon vous pourrait expliquer l'échec du projet collectif laiterie » puis en révélant leur positionnement (leurs opinions) par rapport à la position moyenne du groupe, nous avons obtenu des réponses qui montrent différentes mentalités (systèmes de valeurs) des agriculteurs du groupe. Deux types de mentalités apparaissaient dans le récit du groupe. Elles sont aussi présentes dans les entretiens où les agriculteurs se qualifient (ou sont qualifiés) : « d'associatifs » ou « d'entrepreneurs ». Deux agriculteurs co-gérants avaient été nommés avant que ne soit nommé un « directeur ». Il ne fait pas de doute qu'ils représentaient ces deux modalités. Nous avons tenté d'aller plus loin et de caractériser cette « typologie » spontanée issue du discours des agriculteurs.

Après thématisation de l'ensemble du contenu des 8 entretiens obtenus par commentaires provoqués, nous avons construit un tableau permettant de replacer le contenu de chacun des commentaires des agriculteurs pour chaque thème. Puis nous avons cherché à mettre en cohérence des synthèses verticales de chaque entretien (le passage en revue des thèmes abordés par chaque agriculteur pour en faire la synthèse) avec les synthèses horizontales pour chaque thème de l'ensemble des 8 entretiens (les différentes formes sous lesquelles le même thème apparaît d'un agriculteur à l'autre) ce qui constitue une méthode pour identifier des types.

Résultat

Deux dimensions permettent de positionner les 8 agriculteurs de la *Laiterie collective* en croisant 2 dimensions : « organisation⁵ collective du projet » et « orientation socio-économique du projet ».

Un questionnaire qui pourrait être un auxiliaire en formation a été élaboré pour aider des agriculteurs à réfléchir au type d'engagement collectif souhaité et de faciliter le partage dans le groupe.

⁵Nous nous sommes appuyés sur une approche psychosociale des organisations (Rouchy et Desroche, 2010) qui propose parmi plusieurs types d'organisations celui de « technocratique » et « d'auto-organisation ». Plusieurs critères appartenant à ces deux types sont présents dans le récit et les entretiens et permettent de catégoriser les agriculteurs du groupe.

AXE (X_) : ORIENTATION SOCIO-ECONOMIQUE DU PROJET

TYPE 1 : ENTREPRENEUR

Orientation socio-économique du projet : la fonction commerciale détermine la fonction sociale et politique des produits.

Dans le groupe des agriculteurs tout le monde est d'accord pour que les produits soient économiquement valorisés. Cependant, le produit porte aussi un message politique en direction des consommateurs (mode de fabrication, qualité, éthique...). Vendre dans les collectivités ou en paniers, c'est porter ce message politique. Pour le type « entrepreneur », il faut privilégier le mode de commercialisation qui permette le développement économique de la structure et abandonner provisoirement ceux qui ne sont pas ou moins rentables. Le message politique sera d'autant plus fort que la structure est développée et reconnue.

TYPE 2 : ASSOCIATIF

Orientation socio-économique du projet : la fonction sociale et politique des produits détermine la fonction commerciale.

Dans le groupe des agriculteurs, tout le monde est d'accord pour que les produits soient économiquement valorisés. Cependant, le produit porte aussi un message politique en direction des consommateurs (mode de fabrication, qualité, éthique...). Vendre dans les collectivités ou en paniers, c'est porter ce message politique. Pour le type « associatif », il faut privilégier le mode de commercialisation qui permette la diffusion du message politique même si la valorisation du produit n'est pas très importante voire négative. Les investissements se feront plus lentement.

AXE (_Y) : ORGANISATION COLLECTIVE DU TRAVAIL

TYPE 1 : GESTIONNAIRE

Organisation collective du travail de type technocratique :

Une fois l'orientation et les objectifs fixés, un directeur est nommé avec un pouvoir fort et rationnel pour maintenir les orientations et les objectifs. Il a des moyens pour investir qui restent sous le contrôle des agriculteurs actionnaires. Le directeur a une expertise reconnue de tous : particulièrement aux niveaux technique (maîtrise du produit, de la transformation) et gestion (incluant la commercialisation des produits transformés). Cette expertise est liée à l'activité. Pour prendre une décision, le directeur s'appuie sur des données « objectives » : études, informations, expertises... Le développement de l'équipe est basé sur la sélection des « meilleurs » : ceux qui peuvent devenir performants sur le plan de la technique, de la gestion et de la commercialisation.

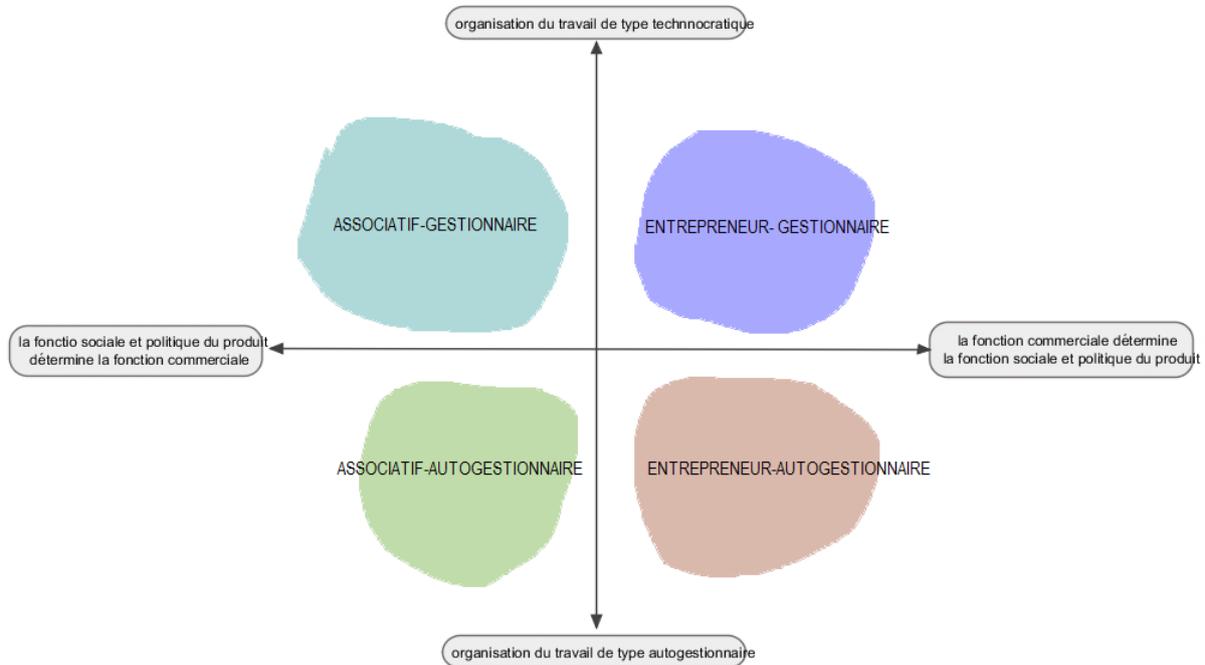
TYPE 2 : AUTOGESTIONNAIRE

Organisation collective du travail de type autogestionnaire.

Les orientations, les projets et les objectifs eux-mêmes font l'objet de décisions collectives. Des questions qui se posent dans le groupe sont : Comment allons-nous fixer les orientations, les projets et les objectifs et les rendre opératoires ? Comment évalue-t-on les résultats ?

La survie de cette organisation dépend des réponses données à l'ensemble de ces questions. Le groupe en autogestion* espère une « fratrie » a-conflictuelle dans laquelle existerait l'égalité des compétences et des investissements personnels. Le développement de l'équipe est basé sur les valeurs à transmettre dans la société, il y a une part de militantisme.

En croisant les 2 dimensions, on obtient 4 types :



Nous avons soumis ces premiers résultats à un petit groupe d'agriculteurs de la laiterie en leur demandant de remplir le questionnaire et de nous donner leur avis. Ils ont pu se positionner mais nous ont soumis des remarques concernant les formulations du questionnaire que nous avons prises en compte. Nous avons aussi proposé ce questionnaire à des producteurs de lait en phase de constitution d'un circuit court collectif. Les retours sont plutôt satisfaisants compte tenu de l'utilisation prévue de ce questionnaire.

Utilisation du questionnaire et précautions pédagogiques

Dans notre esprit, cette « typologie » et le questionnaire que nous avons construit n'a qu'une finalité : amener des agriculteurs qui souhaitent s'investir dans un circuit local collectif à se poser des questions sur eux-mêmes et sur la composition de leur groupe (dans le cas où la formation s'adresse à un groupe en cours de constitution). Le partage des résultats de ce questionnaire en groupe ne manquera pas de provoquer des conflits socio-cognitifs qui nécessitent de la part de l'intervenant une expertise en pédagogie et en dynamique de groupe pour accompagner le processus de socialisation*. En effet, des compatibilités/incompatibilités seront mises en discussion et provoqueront soit des processus amenant le groupe à un consensus* (et non un compromis*) participant à l'émergence d'une norme* de groupe, soit des processus permettant à chacun de mieux savoir se situer et de décider de s'engager ou non dans un tel projet au sein de ce groupe. En aucun cas, nous pensons qu'il est pertinent d'utiliser cet

outil pour « cataloguer » les candidats à un projet collectif. Il n'y a pas lieu de penser qu'il existe de meilleurs profils que d'autres.

Vous souhaitez vous lancer dans un projet de circuit court en collectif

Pour chaque ligne, choisissez la proposition qui vous semble la plus proche de vos idées.

Pour chaque choix indiquez si vous êtes : **tout à fait d'accord (2)** ou **plutôt d'accord (1)**

Si vous pensez qu'aucune des 2 propositions ne vous convient, prenez celle qui est la moins éloignée de vos idées.

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Il faut avant tout éduquer le plus de consommateurs possible sur nos produits et la façon dont ils sont fabriqués | | | | Les consommateurs ont un niveau d'attente (une bonne qualité des produits) auquel il faut répondre tout en faisant un bénéfice en lien avec nos investissements |
| Il n'y a pas à définir une cible commerciale, il faut toucher le plus de consommateurs possible pour diffuser un message politique (militar pour nos modes de production) sans chercher à obtenir immédiatement de la rentabilité sur la vente des produits | | | | La cible commerciale est importante à définir, elle doit permettre de gagner des parts de marché et de rentabiliser notre activité. S'il y a un message politique à faire passer (militar pour nos modes de production), on pourra le faire une fois que notre entreprise sera solide et reconnue |
| L'éthique est première, quels que soient les résultats économiques, elle ne peut pas être remise en cause même de façon ponctuelle | | | | C'est bien d'avoir une éthique mais il faut qu'elle soit « payante » quand même, pour cela on peut faire quelques écarts à la règle |
| Il est important de bien se connaître entre nous, de se parler souvent et d'avoir une bonne cohésion de groupe pour que le projet fonctionne | | | | Ce n'est pas la peine de beaucoup parler, c'est souvent une perte de temps. L'essentiel c'est de faire un bon produit qui se vend et une bonne valorisation. C'est le meilleur facteur de cohésion |
| Pour que le projet soit viable, il faut constituer un groupe limité qui partage les mêmes valeurs (laiterie idéale, qualité et éthique des produits, clients à livrer...) | | | | Pour que le projet soit viable, il faut constituer un groupe et accueillir tous ceux qui veulent s'investir dans le projet pourvu qu'ils puissent y consacrer du temps et des moyens. |
| Avant de prendre une bonne décision, il faut échanger entre nous et prendre en compte les sensibilités et/ou difficultés de chacun | | | | Il faut dès le départ mettre les objectifs de chacun sur la table et les rédiger noir sur blanc. Le responsable salarié pourra ainsi prendre les décisions sans avoir à consulter systématiquement le groupe |
| Il est important que tous les participants puissent prendre une véritable part aux décisions car le pouvoir décisionnel doit rester à sa place (aux agriculteurs) | | | | Il faut pouvoir prendre des décisions très rapidement sans avoir besoin de réunir le groupe pour être très réactif sur un marché concurrentiel en déléguant des responsabilités et suffisamment de pouvoir à un responsable salarié |
| S'il doit y avoir un responsable salarié, il faut que ce soit un agriculteur. Il pourra toujours s'appuyer sur d'autres personnes si besoin | | | | Le responsable salarié doit avoir le pouvoir décisionnel dans la structure. Il a une expertise en gestion et/ou dans les circuits de commercialisation (GMS...) |
| Déléguer, c'est toujours risqué car on perd une partie de la maîtrise de la transformation et au final, on perd la maîtrise du projet. L'histoire des coopératives nous l'a bien montré. | | | | Déléguer est une nécessité car gérer complètement une entreprise est complexe et pourrait mettre en danger nos exploitations, voire notre équilibre personnel (famille, temps, compétences, loisirs, relations...) |

Discussion des résultats et préconisations pour la formation

Nous proposons de discuter, voire compléter, les différents résultats issus de l'analyse thématique et des graphes actants/actés afin de donner une explication plus approfondie de la difficulté que les agriculteurs ont rencontrée pour articuler l'individuel et le collectif lors de la création de la *Laiterie collective*. Nous proposons aussi dans ce chapitre quelques préconisations pédagogiques et d'accompagnement pour les groupes en projet de création d'un circuit local collectif à partir de cette discussion et de notre propre expérience d'accompagnement et de formation d'une quinzaine de groupes en circuit court collectif pour lesquels nous intervenons, souvent lorsqu'ils traversent une crise.

Cette mise en discussion des résultats vise à mieux accompagner de futurs groupes d'éleveurs laitiers et plus largement, sur certains aspects, les agriculteurs en circuit long qui voudraient s'engager dans projet un circuit local collectif.

Nous discuterons de 4 thèmes, issus des situations critiques relevées précédemment, qui nous semblent essentiels :

- la fragilisation des exploitations et/ou des situations personnelles des agriculteurs
- la difficulté des agriculteurs à acquérir les compétences entrepreneuriales
- la constitution du groupe et son incapacité à prendre des décisions partagées
- et enfin l'opposition des membres du groupe quant à la forme de gouvernance à adopter.

A propos de la fragilisation des exploitations et/ou des situations personnelles des agriculteurs

Pendant les 4 années de fonctionnement de la *Laiterie collective* la trésorerie de certains agriculteurs a été durement éprouvée. Il peut s'écouler beaucoup de temps avant qu'une relation d'affaire soit conclue avec certains prospects (restaurants collectifs ou GMS par exemple). Aussi est-il nécessaire d'avoir une trésorerie suffisante pour faire face à cet investissement commercial. Dans le groupe d'agriculteurs, tous n'avaient pas les mêmes moyens en trésorerie : 3 sur 8 ont « décroché ». De plus, certains se sont trop fortement investis personnellement et physiquement.

Rapidement, 2 questions viennent à l'esprit : Quel est le niveau de trésorerie et d'engagement requis ? Faut-il déléguer certaines activités dans ce type de projet ?

Par rapport à ces questions, il y a certainement lieu de définir le dimensionnement du projet, le temps de mise au point de la fabrication du produit, les types de circuit de commercialisation et de les mettre en perspective avec les besoins en trésorerie.

Un repère toutefois : il y a un consensus chez les spécialistes en gestion pour affirmer qu'une création d'entreprise nécessite 5 ans. Il faut donc avoir les moyens de cet investissement. Définir à partir de quel moment une entreprise est réellement créée est plus complexe. Cependant, plusieurs auteurs, à la suite de Bruyat (2001) proposent que les porteurs de projet identifient les 4 étapes-types qui jalonnent une création d'entreprise - avec pour chacune des étapes des besoins différents :

- l'*existence* : étape où l'engagement est à consolider,
- le *maintien* : étape où la trésorerie est nécessaire,
- la *réussite* : étape où la délégation de certaines tâches devient nécessaire
- l'*essor* : étape d'exploitation maximale des ressources.

En amont d'une création d'entreprise, il faut donc être en mesure d'évaluer – même grossièrement - le niveau d'investissement économique, en temps et de trésorerie requis selon l'ampleur du projet et de la cible commerciale. Ensuite, pour se préparer à l'étape suivante, il faut certainement avoir identifié les différentes activités et la répartition des rôles* afin de constituer une équipe circuit local collectif, en identifier les compétences, pouvoir se positionner et/ou savoir où trouver ces compétences et à quel coût.

A propos de la difficulté des agriculteurs à acquérir les compétences entrepreneuriales

Il existe une forte différence de culture professionnelle* et de posture entre le métier d'éleveur laitier et celui d'entrepreneur concernant notamment les compétences en gestion et en commercialisation.

Quel est le niveau de capital social requis et le capital social de départ ?

Entreprendre et réussir nécessitent de mobiliser un capital social (Bourdieu, 1980). Ce capital social est constitué d'un capital financier (investissement/trésorerie), d'un capital de connaissances théoriques et empiriques (degré de familiarité avec la filière) et d'un capital relationnel qui permettra de mettre en confiance les différentes parties prenantes du projet de création (banque, fournisseurs, clients, partenaires, institutions...). Mobiliser ce capital est plus ou moins consommateur de temps et d'énergie. Il ne faut pas sous-estimer le rôle de la cellule familiale qui peut être soit un soutien, soit un frein pour les futurs investissements en temps et en argent.

Face au projet à venir, il est certainement important que les agriculteurs questionnent le niveau de capital social requis, l'impact sur leur famille et sachent en prendre la mesure. Certains agriculteurs de la *Laiterie collective* nous ont dit à quel point la mobilisation de ce capital a provoqué une indisponibilité sur l'exploitation provoquant des fragilisations très importantes (pertes économiques, détérioration de la qualité de la production sur la ferme, perte d'animaux....) ainsi que des difficultés personnelles et familiales.

Le niveau de complexité en fonction du degré de familiarité avec le projet et son environnement

Créer une entreprise comporte une part d'incertitude. Selon le type de création, l'incertitude est plus ou moins forte. Bruyat (2001) a proposé un classement des créations d'entreprise en fonction du niveau d'incertitude et donc des compétences à acquérir que nous présentons ci-dessous sous forme d'un tableau.

| Du plus simple au plus complexe (le plus incertain) | Exemple |
|---|--|
| Mécanisme de reproduction | Un apprenti boulanger qui obtient son CAP puis reprend une boulangerie |
| Mécanisme d'imitation | Un employé de banque dont l'ami a monté un restaurant et qui l'imité |
| Mécanisme d'innovation/revalorisation | Un technicien qui crée une entreprise car il connaît une filière et une technologie spécifique |
| Mécanisme d'innovation aventureuse | Aucune connaissance a priori. L'acquisition de compétences est ici à son maximum. |

Appartenant à la filière lait, le motif d'engagement des agriculteurs de la *Laiterie collective* était « la volonté de valoriser le lait à l'herbe ». Ce motif laisse penser qu'ils estimaient se situer dans un mécanisme d'innovation/revalorisation. Ce qui représente déjà un niveau d'incertitude élevé. Or, compte tenu de l'ampleur du projet (une laiterie de 1 000 000 litres) et du capital social à mobiliser, nous pensons que le projet correspondait plus à un mécanisme d'innovation aventureuse. Dans le récit d'expérience rédigé par le groupe d'agriculteurs, on trouve d'ailleurs une forte occurrence du mot « aventure ». Les agriculteurs de la *Laiterie collective* avaient-ils bien évalué au départ le niveau de complexité de leur projet. Ce n'est pas sûr.

Une réflexion sur le niveau de complexité du projet couplée à une exploration du capital social à mobiliser permettrait sans doute une meilleure préparation en amont.

Une grille d'analyse à la création d'une entité circuit local collectif construite à partir de celle proposée par Bruyat permettrait d'amener les agriculteurs à explorer leur projet, d'en identifier le niveau de complexité, d'identifier les différentes ressources à mobiliser, de faire l'état des lieux des ressources mobilisables par le groupe et de celles qui sont à conquérir.

La place de la culture entrepreneuriale dans la profession, sur le territoire, dans la région...

Dans le cas de la *Laiterie collective* il semble que le regard des autres agriculteurs ait pu jouer un rôle négatif et peut-être même démobilisateur. Ce regard a pu constituer un obstacle de plus à franchir et devenir un frein dans l'investissement de certains. En effet, faire différemment (activités, techniques...) que ce qui est pratiqué dans son groupe de référence est toujours risqué car on peut être perçu comme « déviant » et donc subir des pressions du groupe de référence pour revenir à la « norme* ». S'écarter de la norme nécessite de posséder un capital de confiance en soi tout en restant en relation avec ses pairs. C'est une situation d'équilibre précaire. La norme de la profession et du territoire sont aussi à prendre en compte.

Prendre en compte la culture entrepreneuriale du territoire, c'est évaluer les attitudes* qui vont plus ou moins encourager la création d'entreprises et donc évaluer le nombre de créateurs d'entreprise potentiels. Dans le cas de la *Laiterie collective* le groupe a eu du mal à se constituer. Il n'y avait pas beaucoup de candidats, le recrutement a été « large » ce qui a posé des problèmes : éloignement géographique et occasions d'interconnaissance plus faibles.

Les territoires et les institutions ont certainement un rôle à jouer pour favoriser la création en soutenant les porteurs de projet et en leur donnant une image positive. Selon le modèle de Shapero-Belley (Verstraete et Saporta, 2006), pour qu'il existe une dynamique de création sur un territoire il faut d'abord un nombre suffisant de personnes qui ont le désir et des motivations perso-professionnelles pour créer une entreprise. Ensuite il faut que ces personnes perçoivent des opportunités et une faisabilité - qui peut être favorisé par le territoire - et une crédibilité (d'autres le font : c'est la norme* de mon groupe de référence ou bien c'est une norme sociale).

Dans quelle mesure le manque de crédibilité du projet aux yeux des autres acteurs du territoire et des pairs a constitué un frein pour le groupe de la *Laiterie collective*? Un accompagnement sur ce thème pourrait constituer un soutien sachant que dans ce cas, il s'agit d'un changement identitaire très important.

A propos de la constitution du groupe et de son incapacité à prendre des décisions

Dans le cas de la laiterie, constituer un groupe suffisant pour mener le projet était compliqué : il y avait peu de volontaires. Or, le dimensionnement du projet est tel qu'il faut bien une dizaine d'agriculteurs. Aussi, autour du noyau d'origine (les agriculteurs administrateurs du Centre d'Etudes agricoles qui avaient déposé une marque), des agriculteurs s'agrègent-ils mais ne se choisissent pas vraiment.

Un groupe se constitue sur 3 niveaux (Luft, 1967) :

- un but commun : généralement des personnes se regroupent pour atteindre un but qu'elles ne peuvent pas atteindre seules. Ce but commun est un facteur important de cohésion sociale. Mais ce but ne peut pas être complètement confondu avec l'activité du groupe qui répond plus aux motifs individuels - plus ou moins conscients - des personnes. Un but commun est un état final désiré par la majorité des membres du groupe et obtenu par consensus* – (et non par compromis*),
- des moyens pour atteindre le but commun (partager les contraintes, les investissements financiers et humains et bénéficier de compétences complémentaires),
- des valeurs* qui cimentent le but commun (ce que doit être « idéalement » une laiterie et ses produits, son mode de transformation et de production, ses partenaires...). La prise de décision est d'autant plus facile que ces valeurs sont partagées.

On peut privilégier le nombre de participants au vu de la charge de travail à réaliser, les moyens à mobiliser et ne jamais aborder la question des valeurs. Partager ces valeurs pourrait d'ailleurs mettre en péril le groupe et donc le projet. Mais sans un travail pour construire un système de valeurs partagées, les décisions ne peuvent pas être prises collectivement, ce qui, à terme, menace la réalisation du projet. On appelle cette norme* de groupe dans ce cas « l'esprit d'entreprise ».

L'esprit d'entreprise

Pour Bennis et Nanus (1985), l'entrepreneur (ou l'équipe d'entrepreneurs) doit se constituer une image mentale d'un état futur souhaitable et réaliste de l'organisation. Il doit savoir quelle place vont occuper

les produits (ou les services proposés) et quelle est la meilleure organisation pour y parvenir. De toute évidence, pour le groupe de la *Laiterie collective* il n'y avait pas un consensus* dans l'équipe sur cette « image du futur ». Le groupe n'est pas parvenu à établir une norme* partagée. Est-ce possible dans un groupe de 8 associés ou plus ?

Le consensus est possible dans la mesure où il y a partage

Il y a consensus si les membres du groupe ont une attitude semblable, c'est-à-dire des opinions favorables ou défavorables envers le même objet. Dans l'exemple de la *Laiterie collective* les attitudes envers les différents circuits de commercialisation n'étaient pas semblables. Mais l'opinion peut porter aussi sur les modes de production, l'organisation du travail, les partenaires... Il y a partage dans la mesure où tous les individus sont conscients d'être d'accord sur la plus grande partie des points. Dans ce cas, il existe une substituabilité psychologique (Newcomb et al., 1970), c'est-à-dire que chacun suppose que les autres sont disposés à appliquer la même règle que lui-même. De ce fait, chacun a confiance en l'autre et les délégations sont possibles mais pour cela, une véritable communication est nécessaire. En effet, le consensus* (qui n'est pas un compromis*) est le résultat d'un débat où toutes les positions sont exprimées et débattues et où chacun peut influencer les autres (Moscovici et Doise, 1984). Sans partage, il y a des risques de faux consensus (Schanck, 1932) : des membres du groupe pensent qu'il vaut mieux dissimuler ses propres attitudes* et ce simulacre d'accord – plus ou moins inconscient de la part de chacun des membres - donne l'impression d'un consensus.

La cohésion d'un groupe émerge de la résolution de conflit autour de la question de l'autorité et du choix entre dépendance et indépendance (Bennis et Shepard in Tessier et Tellier, 1973)

Dans le groupe de la *Laiterie collective* certains veulent que la valorisation de leur mode de production fasse autorité. Il s'agit de diffuser auprès de tous les consommateurs ce produit (le lait à l'herbe = idée qu'un autre mode de production est possible) même si le canal de distribution n'est pas viable économiquement. Pour d'autres, le produit a de l'importance mais ce qui doit faire autorité c'est de réussir une entreprise jusqu'à son essor afin d'avoir une rentabilité. Des divergences insurmontables apparaissent lorsqu'il faut privilégier certains canaux de distribution (qui servent l'une ou l'autre des options concernant « l'autorité »).

Le choix entre la dépendance et l'indépendance dans le cas de la *Laiterie collective* se manifeste certainement entre les anciens et les jeunes : les anciens qui pensent avoir été dépossédés de la gouvernance des coopératives laitières et les jeunes, qui n'ont pas connu cette époque. Un des producteurs de lait lors de la réunion collective des éleveurs laitiers des Monts du Lyonnais nous a confié que pour lui créer une coopérative c'était « leur montrer [aux administrateurs de coopérative laitière dans laquelle il livre son lait] de quel bois je me chauffe et que je peux très bien me débrouiller sans eux ». Pourquoi créer une entreprise ? C'est toujours une question à se poser ? Est-ce pour mettre en œuvre une innovation ou pour se venger ? (Verstraete et Saporta, 2006). Dans le cas où un éleveur laitier est plutôt porté par une volonté de contre-dépendance, des dispositifs d'accompagnement spécifiques sont peut-être à proposer pour aider cette personne à clarifier son engagement. De plus, si l'engagement dans la laiterie est mis en concurrence par une nouvelle phase de du lait élevé, la « paie » du lait redevient tentante cela peut inciter certains à mettre un terme au processus de création d'entreprise.

Entreprendre nécessite aussi de posséder des caractéristiques spécifiques (Verstaete et Saporta, 2006) : capacité stratégique, confiance, optimisme, capacité à décider et à estimer les risques, attribution causale stable et interne...) et capable de tirer des apprentissages de son expérience (réflexivité). Comment aider les producteurs de lait à regarder ces aspects sans pour autant catégoriser, diagnostiquer/prescrire et décourager ?

Certains groupes (ou équipes, nous ne ferons pas de différence) ne parviendront pas à la maturité

La résolution du conflit autour de l'autorité et de la dépendance constitue le passage de la collection d'individus à l'équipe et donc une avancée vers la maturité. Une fois ce conflit résolu, une norme* va se construire durablement. Le développement d'une équipe nécessite de prendre en compte des besoins interpersonnels spécifiques et suit 4 étapes (Schutz, 1958, Tuckman et Jensen, 1977, Obert, 1983, Dolan et al., 2007, Lataste, 2008) :

| LES 4 ETAPES DE LA NAISSANCE A LA MATURITE | LES ACTIVITES DU GROUPE qui peuvent être accompagnées en formation |
|---|--|
| <p>Orientation Les membres du groupe se cherchent des affinités possibles et cherchent à adopter les comportements jugés acceptables ou non par le groupe. Si le groupe a un leader, ce dernier établit des directives claires et précises que le groupe suit. Les membres cherchent à préserver le groupe contre les risques d'éclatement</p> | <p>Favoriser les contacts, multiplier les situations de contact Etablir la structure, les règlements et les pratiques de communication Eclaircir les relations et de l'interdépendance entre les membres du groupe Déterminer les rôles* de chacun et nommer un leader Elaborer un plan d'action prévisionnel pour atteindre le but</p> |
| <p>Conflit Les membres du groupe ne tiennent plus leurs opinions en réserve. Les attitudes* sont plus clairement assumées et les membres cherchent à savoir s'ils ont de la valeur pour les autres. S'il n'y a pas de leader formel, une lutte va s'engager entre ceux qui ont le potentiel de le devenir. S'il existe un leader formel, son autorité peut être remise en question par un leader informel. Les buts proposés par ces leaders peuvent être contestés. La résolution des conflits est nécessaire pour passer au stade suivant qui est celui de la cohésion.</p> | <p>Mettre en lumière les conflits interpersonnels Affiner les règlements, les buts et l'organisation Créer un climat favorable à la participation effective des membres du groupe (où chacun perçoit qu'il peut influencer sur les décisions) Créer les situations pour que chacun puisse expérimenter qu'il influe sur le groupe et/ou est capable de se rendre utile dans le groupe. Créer des conditions pour des activités menées en sous-groupes sans que ce soit au détriment du collectif afin que chacun ait un sentiment de compétence.</p> |
| <p>Cohésion C'est la force d'attractivité des membres entre eux qui permet au groupe de se pérenniser. De nouveaux rôles* sont définis et un leader « facilitant le fonctionnement du collectif » est choisi ou confirmé dans son rôle. L'expression des opinions et des attitudes* à adopter pour atteindre des buts communs est plus facile. La norme* du groupe se construit : rôle* et responsabilité de chacun sont plus respectés et il émerge une volonté de s'entendre. La communication est plus authentique, il y a plus d'écoute des différences, l'esprit d'équipe naît.</p> | <p>Mettre en place des activités pour atteindre les objectifs Mettre en place des systèmes de feed-back sur le travail et les relations (ouverture et écoute) Créer les conditions pour le développement de l'esprit d'équipe</p> |
| <p>Maturité Climat de confiance, liens interpersonnels plus solides, acceptation des autres puisque les questions de relations interpersonnelles, de division des tâches de de partage des responsabilités sont réglées, le groupe mobilise toute son énergie vers l'atteinte d'un but partagé.</p> | |

Il arrive que certains groupes ne dépassent pas le stade conflictuel. C'est un problème pour la santé du groupe et traduit quelquefois des incompatibilités entre ses membres. Comment prendre des décisions « collégiales » dans ce cas ? Il arrive aussi que la cohésion d'un groupe soit perturbée et que le groupe régresse à un stade antérieur, en cas de départ ou d'arrivée d'un membre par exemple, ce qui est souvent le cas lors de la création du projet. Apprendre à dépasser le stade conflictuel est une avancée considérable pour les groupes. Toutefois, une trop forte instabilité du groupe, rendant ses frontières floues, est un facteur de fragilisation.

Différents niveaux intra-groupaux à prendre en compte

Les projets de circuits locaux collectifs mobilisent des « équipes » de 8, 10 voire 15 agriculteurs partageant cette activité en plus de leur travail sur leur exploitation. Sur les exploitations ces agriculteurs sont souvent associés à d'autres en GAEC, EURL... De plus, ces organisations du travail sont souvent intriquées avec les relations familiales (conjoint collaborateur, coup de main du conjoint, des enfants, etc.) ce qui peut être aidant ou limitant selon le soutien trouvé ou non.

D'autre part, on doit prendre en compte la complexité plus ou moins grande des relations au sein d'une équipe entrepreneuriale. En effet, on ne peut pas comparer une équipe composée d'une dyade voire d'une triade avec une équipe composée de 8, 10 voire 15 personnes. Par exemple, pour un groupe de 8 personnes, on sait que dans ce cas il commence à exister des tendances à des replis sur des sous-groupes de 3 ou 4 personnes ; il existe potentiellement 3 025 interactions possibles (De Vischer) si l'on envisage tous les regroupements intra-groupaux ! Prendre une décision concernant la vision et la stratégie d'une entreprise est donc largement plus complexe à 8 qu'à 2 !

Le collectif d'agriculteurs de la *Laiterie collective* s'est d'abord constitué autour d'un noyau de 4 personnes : les administrateurs du Centre d'Etudes Agricole. C'est souvent le cas lors de la constitution d'un collectif agricole : un noyau de personnes ayant des affinités et des valeurs* communes se forme et va ensuite rechercher d'autres personnes pour agrandir le groupe. D'ailleurs, il semble que ce soit une loi générale de regroupement spontané (De Vischer, 1991). Cependant, ce premier regroupement crée un sous-groupe dans le collectif à venir qu'il faut certainement prendre en compte lors de l'accompagnement des groupes.

Différents niveaux inter-groupaux dont il faut prendre en compte

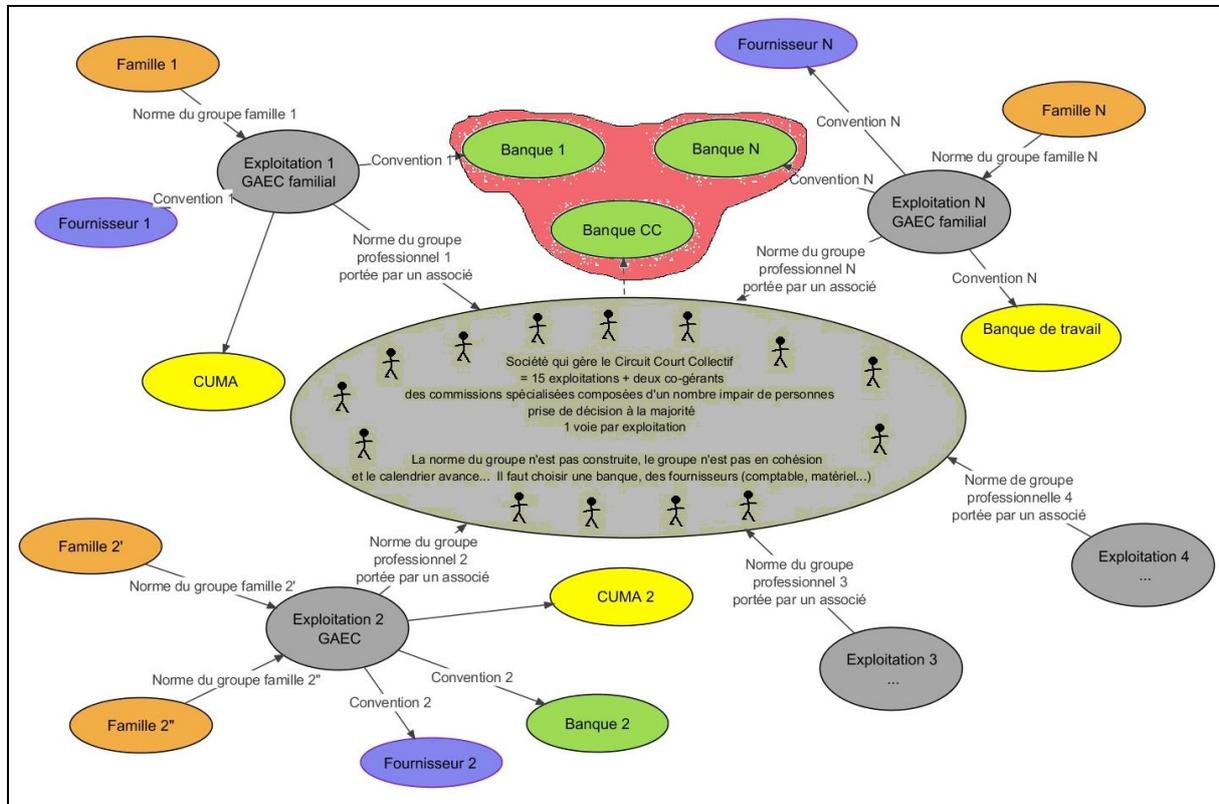
« Il est difficile de prendre des décisions collégiales » et/ou « il est difficile de prendre des décisions parce que certains ne viennent pas en réunion alors qu'ils avaient dit qu'ils seraient présents ». Ces remarques que nous avons relevées dans le groupe de la *Laiterie collective* sont très fréquentes dans les collectifs agricoles au point que l'on peut s'interroger sur le sens de ces remarques.

Souvent, pour expliquer le blocage de la prise de décision, le groupe désigne une (ou plusieurs) personne(s) (un bouc émissaire ?) qui ont toujours de bonnes excuses pour expliquer leur absence et « bloquerait » ainsi les décisions. Elles peuvent être perçues comme « non motivées », « profiteuses » et/ou « déloyales ». Bien entendu, il est possible qu'elles ne participent plus au collectif parce que leurs résultats (ou celui du collectif) ne sont pas à la hauteur de leurs attentes et/ou que leurs enjeux sont faibles par rapport à d'autres et/ou que les décisions soient perçues décevantes et inappropriées car le collectif veut un accord mais chacun des membres veut aussi être entendu et pris en compte (Moscovici et Doise, 1984).

Il se peut aussi que ces personnes soient des révélateurs d'une situation plus générale : la difficulté à prendre une décision collégiale dans ce type de système lié aux risques potentiels de conflit de norme* intergroupe. En effet, un collectif comportant 8, 10 voire 15 exploitations souvent composées elles-mêmes de 2, 3, ou 4 personnes associées (dont certaines sont de la même famille) ont, pour travailler ensemble, développé une norme de travail (un sens au travail, des valeurs, des règles...). Ces normes peuvent se trouver en conflit avec une norme mise en place pour le fonctionnement du circuit local

collectif. Si un agriculteur est concerné par ce type de conflit il peut partir, s'opposer ou se tenir à la marge et ne pas être présent aux réunions de prise de décision sans vouloir (pouvoir?) quitter le groupe (Child ,1943).

Un schéma pour illustrer le risque permanent de conflit de normes dans ces systèmes



Le schéma représente un groupe 14 agriculteurs, en cours de création d'un projet circuit local collectif. Chacun des 14 agriculteurs est le représentant de son exploitation. Ces exploitations sont majoritairement des GAEC familiaux.

Dans ce collectif, les décisions se prennent à la majorité. Des commissions spécialisées constituent un dossier de présentation des différents partenaires : banque, comptable, fournisseurs... Les commissions négocient et donnent les différents éléments pour pouvoir comparer les propositions et que le vote ait lieu « sans parti pris et pour le bien du collectif ». C'est un des éléments de la norme de fonctionnement de ce groupe pour prendre des décisions concernant le choix des partenaires (c'est du vécu ainsi que la suite !).

Supposons que deux banques soient proposées et que la décision ne soit pas facile à prendre (zone rouge du schéma). Il se peut que le blocage s'explique parce que la banque 1 est un partenaire de l'exploitation 1 et que la banque N est un partenaire de l'exploitation N. Comment dans ce cas les membres du groupe et plus particulièrement l'exploitant 1 et l'exploitant N peuvent se référer à leur norme du groupe « choisir pour le bien du collectif sans parti pris » sans avoir dans la tête les autres normes établies dans l'exploitation - où ces banques sont partenaires - et dans leur famille ! Si une banque est retenue au détriment de l'autre que va-t-il se passer entre ces deux personnes ? Quel impact cette décision aura-t-il sur les phénomènes intra-groupe ? Comment va évoluer la confiance

des uns envers les autres ? Qu'en est-il de la valeur à venir de la norme du groupe ? Sans norme partagée, on peut prévoir de rapides difficultés lors des prochaines décisions à prendre !

Nous pensons qu'il est nécessaire que les membres d'un groupe partagent un minimum de valeurs* et d'attitudes* similaires et que, si ce n'est pas le cas, les groupes puissent apprendre à sortir d'un conflit ou d'un faux consensus, au risque d'un éclatement à court ou moyen terme. Le nombre d'associés est certainement à prendre en compte en amont du projet. Est-ce que constituer un groupe entrepreneurial de 15 personnes est encore raisonnable ?

A propos du type de gouvernance d'entreprise

Plus le groupe est hétérogène, plus il est difficile de prendre des décisions. Dans le groupe de la *Laiterie collective*, le mode de constitution du groupe a généré une grande hétérogénéité qui n'a pas pu être dépassée. Dans ce cas, le groupe n'étant pas cohésif, les décisions sont devenues impossibles où alors sont le fait d'une manipulation. Le vote à la majorité s'est révélé catastrophique pour diriger l'entreprise : comment peut-on compter pour la suite sur la minorité qui n'a été entendue ? Le choix du mode de gouvernance - et son évolution - est aussi un élément à partager dans le groupe. Il doit constituer un des éléments de la norme* du groupe. La résolution de cette question de la gouvernance participe aussi à la cohésion du groupe.

ANNEXE 1 : UN POINT DE VUE SUR L'HISTOIRE DES COOPERATIVES LAITIÈRES

Toute étude ne peut se réaliser sans une référence à la société globale à l'intérieur de laquelle s'insèrent et se manifestent les relations du groupe étudié (Lewin in Mailhiot, 1968). Nous devons explorer le sens du travail des éleveurs laitiers et leur volonté de changer et/ou leurs difficultés qui ne sauraient être intelligibles que par référence au contexte dans lequel ces professionnels évoluent et dont ils font partie : son histoire, les débats en cours (politiques, techniques...)

Pour les éleveurs laitiers, s'inscrire dans un projet circuit local collectif trouve une partie de son sens en référence aux interactions et interdépendances que ce groupe minoritaire dans le monde de l'agro-alimentaire entretient avec le groupe dominant qui le discrimine : les grandes entreprises laitières françaises (Lactalis, Bongrain, Sodiaal, Bel, Danone, Entremont...). Du moins, telle que la discrimination peut être perçue par le groupe des éleveurs laitiers que nous avons rencontrés.

Le point de vue retenu

Pour mieux saisir ce point de vue « historique » nous nous sommes appuyés sur un travail de synthèse de l'ARDEAR Rhône-Alpes croisant un recueil de paroles d'une dizaine d'éleveurs laitiers de la filière industrielle coopérative appartenant à diverses tendances syndicales et des travaux⁶ de recherche portant sur le thème des coopératives laitières.

On peut résumer ce point de vue en 5 points :

1. *Avant 1945, le tissu des coopératives laitières locales est dense et co-existe avec un tissu de laiteries privées*
2. *Dans la période d'après-guerre, une concentration des laiteries se produit : certaines laiteries prennent le contrôle de leurs voisines. Il s'agit de faire des économies d'échelle pour faire face à une mondialisation.*
3. *Certains agriculteurs vivent cette période comme une aubaine car leur coopérative grossit et la production et la vente de lait et de fromages est en essor. Une logique de concurrence s'installe sur le territoire et des marques sont déposées. Elles constituent un sentiment de réussite pour les producteurs de lait (le bleu de Bresse par exemple).*
4. *Pour faire face à la concurrence d'entreprises de laiterie telles que Lactalis, Danone... le regroupement des laiteries s'accélère. La taille de ces regroupements est telle que la gouvernance de l'entreprise Sodial (par exemple) nécessite un conseil d'administration (composé de « gestionnaires ») et le développement d'un management d'entreprise.*

⁶ Filippi M, Triboulet P. (2003), *Modalités d'exercice du pouvoir dans le contrôle mutualiste: cas des coopératives agricoles*, revue du Groupe de Recherches Economiques et Sociales

Koulytchizky S. (2001), *l'Union Laitière Normande, histoire d'une implosion coopérative, 45 ans de vie en travelling arrière* in *Les holdings coopératifs: évolutions ou transformations définitives*, De Boeck Université

Bidet E. (2003), *L'insoutenable grand écart de l'économie sociale*, La Découverte, revue du MAUSS...

Cette transformation met à distance les coopérateurs qui ont le sentiment de ne plus maîtriser le devenir de leur laiterie : « ça ne sert à rien, le bureau, ce ne sont plus des agriculteurs, ce sont des industriels qui ne comprennent rien à nos problèmes».

- 5. Le statut des coopératives s'assouplit ; il est possible de créer des filiales ce qui rend encore plus complexe la gestion de ces entreprises. La possibilité pour les producteurs de lait d'avoir une action sur « leur » système devient encore plus infime. Ils estiment avoir été dépossédés de leur outil.*

ANNEXE 2 : UN POINT DE VUE SYNDICAL

Toute étude ne peut se réaliser sans une référence à la société globale à l'intérieur de laquelle s'insèrent et se manifestent les relations du groupe étudié (Lewin in Mailhiot, 1968). Nous devons explorer le sens du travail des éleveurs laitiers et leur volonté de changer et/ou leurs difficultés qui ne sauraient être intelligibles que par référence au contexte dans lequel ces professionnels évoluent et dont ils font partie : son histoire, les débats en cours (politiques, techniques...)

Pour les éleveurs laitiers, s'inscrire dans un projet circuit local collectif trouve une partie de son sens en référence aux interactions et interdépendances que ce groupe minoritaire dans le monde de l'agro-alimentaire entretient avec le groupe dominant qui le discrimine : les grandes entreprises laitières françaises (Lactalis, Bongrain, Sodiaal, Bel, Danone, Entremont...). Du moins, telle que la discrimination peut être perçue par le groupe des éleveurs laitiers que nous avons rencontrés. C'est ce que nous avons cherché à mieux saisir lors d'un entretien avec un représentant syndical de la filière lait qui est de la même sensibilité que les agriculteurs qui ont participé à cette étude.

Synthèse d'un entretien avec un représentant syndical de la filière lait

Quels sont les débats politiques en cours ?

Il y a un an, le Ministre de l'Agriculture a décidé d'une politique de libéralisation du marché laitier. Cette politique s'appuie sur 4 pôles : contractualisation, organisation des producteurs, organisation des bassins laitiers et création d'un observatoire des prix et des marges. Cette politique peut engendrer une concentration et par conséquent une suppression de production de lait dans certaines régions.

La contractualisation vise à maîtriser la production à partir de contrats privés et donc de renforcer le pouvoir des producteurs. Cependant, dans les faits, ce sont les entreprises qui présentent les contrats qui ne sont pas, *a priori*, en faveur des producteurs. Pour contrebalancer ce rapport de force et amener les uns et les autres à la négociation, il est prévu que les producteurs se regroupent et s'organisent (pilier 2).

Quels sont les changements actuels et à venir ?

L'objectif de cette loi est de sortir de la logique des quotas laitiers. Il s'agit de sortir d'un système administré pour aller vers un système privé. Ce transfert est imaginé en pensant que des négociations avec des industriels sont possibles. Mais cela constitue peut-être une utopie compte-tenu que pour 75 000 producteurs de lait (en coopérative ou en privé) il y a 5 groupes industriels susceptibles de leur acheter leurs produits. Ces 5 acheteurs représentent environ 80% de la collecte.

Actuellement, la demande en lait est soutenue, les revenus des producteurs sont meilleurs ce qui leur donne des perspectives à court terme encourageantes mais certainement pas à long terme.

Que peut-on dire du rapport entre les producteurs et les industriels ?

C'est un rapport de dominants à dominés. Il y a un sentiment chez les producteurs de ne pas être maître de leur destinée. On dit des producteurs qu'ils sont des chefs d'entreprise mais ils ne peuvent pas vraiment choisir leur stratégie et réagir face à la volatilité des prix. Ils « livrent » leur lait, avec tout ce que ce mot veut dire : livrer une matière première qu'il faut ajuster à la demande des industriels. Les producteurs n'ont pas la possibilité de décider de leur avenir dans ce système. Tout est dicté : qualité, collecte, méthodes de production sans pour autant qu'ils puissent en espérer une contrepartie financière.

A quoi faut-il que les producteurs de lait réfléchissent avant de se lancer dans un circuit court ?

Le moteur actuel : les personnes pensent que « faire du circuit court », c'est se donner la possibilité de gagner sa vie. Or, c'est un autre métier qu'il faut apprendre. En circuit court, il faut concilier plusieurs métiers : l'élevage, la transformation et la commercialisation. Passer d'un circuit long à un circuit court - est-ce possible d'un seul coup ? - c'est passer d'une logique de production à une logique de produits. Et, pour des producteurs laitiers, cela nécessite un changement radical car ils pouvaient ne pas s'intéresser aux caractéristiques des intrants. En effet, en circuit court, les pratiques de production doivent converger vers les attentes/besoins des consommateurs.

Pour certains producteurs laitiers, passer en circuit court peut être à l'origine un rêve : transformer ses produits. Mais la réalité est autre : il faut d'abord tenir compte des exigences du client. Définir quel est le circuit de clients que l'on va privilégier est le premier pas.

Glossaire

Aire de mobilité professionnelle

Les aires de mobilité professionnelle sont l'ensemble des cheminements professionnels envisageables entre différents métiers ou familles professionnelles. Il y a des mobilités professionnelles de passage "aisées" : les deux emplois types (l'emploi actuel d'une personne et celui qu'elle cible) présentent beaucoup de points communs. Dans ce cas un spectre de connaissances communes et certaines pratiques professionnelles sont proches. L'effort de formation à accomplir est alors aisé.

Attitudes

Etat affectif général et persistant, positif ou négatif, ressenti à l'égard d'une personne, d'un thème ou d'un objet.

Autogestion

Les systèmes organisés du travail peuvent avoir différentes structures : charismatiques, bureaucratiques, technocratique (fondé sur l'autorité de compétences), coopérative ou d'autogestion en opposition à la structure classique du travail où d'un côté il y en a qui pensent et de l'autre ceux qui exécutent) et enfin la structure en réseau. (Enriquez dans Rouchy et Soula-Desroche, 2010)

Biais de confirmation d'hypothèse

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

Circuit local collectif

Nous regroupons sous cette appellation des outils de transformation et/ou de commercialisation gérés par des agriculteurs et appartenant à des Systèmes Agroalimentaires Localisés (tel que définis par le GIS SYAL, gis-syal.agropolis.fr/). Ces outils peuvent être des circuits courts de commercialisation, des ateliers ou entreprises de transformation, etc.

Compensation

Un des mécanismes de défense du « moi, » concept issu de la psychanalyse. La compensation sert de protection pour mettre à « distance » un sentiment d'infériorité (réel ou imaginaire) en tentant de se surpasser dans un domaine différent.

Compromis

Le moyen terme où tout le monde fait des concessions et au final personne n'est content. C'est le jeu classique entre syndicat et patronat. Chacun sait d'avance ce qui est prévu par l'autre et donc il n'y a pas de place à l'imprévu. (Moscovici et Doise, 1992)

Consensus

Issu d'un débat où toutes les positions se sont exprimées et ont été débattues, où chacun va être influencé par les autres et où de nouvelles idées seront élaborées au cours du débat. (Moscovici et Doise, 1992)

Culture professionnelle ou de métier

Comment se construit un métier ? Il y a un savoir constitué et « un collectif d'appartenance homogène sur le plan de ses valeurs, de ses normes de comportement et de ses croyances ».

La « culture de métier met en jeu un système de normes, de valeurs et de représentations », système qui se transmet dans des espaces de socialisation – structures de formation mais aussi « frottement

aux anciens », en situation réelle de travail. L'ensemble des valeurs, normes et compétences forment « le modèle culturel du métier », qui doit se définir, se transmettre et être reconnu (Osty, 2003)

Développement des groupes : les groupes se développent comme les hommes : ils naissent, traversent une crise d'adolescence et deviennent matures. Plusieurs métathéories confortent cette hypothèse. (W. Schutz, 2006)

Entrepreneuriat : création d'une opportunité d'affaires (Shane et Venkataraman, 2000) par un entrepreneur en impulsant une organisation (Gartner, 1995 ; Verstraete, 2003) dans l'optique de créer de la valeur (Bruyat, 1993 ; Fayolle, 2004).

Homéostasie

Capacité d'un système, d'un groupe à mobiliser des forces pour retrouver son équilibre initial.

Norme de groupe

Valeurs, opinions et règles de conduite implicites qui reflètent les standards d'approbation ou de désapprobation sociale du groupe (professionnel ou autre) auquel la personne appartient. Si une personne tend à s'écarter de ces standards elle subira des pressions pour revenir dans la norme du groupe. Les innovateurs sont d'anciens déviants à la norme du groupe. Ils ont su résister, rester dans le groupe et faire évoluer la norme.

Rôle (attente de rôle) : ensemble de comportements attendus et jugés appropriés d'un individu occupant une certaine position dans un groupe.

Situation critique

Une bonne manière d'évaluer la compétence de professionnels est de les confronter à des situations critiques, des situations qui posent problème pour eux, en ce sens qu'ils ne possèdent pas, a priori, de procédure pour résoudre le problème qui se pose à eux. 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. La résolution d'une situation critique par un professionnel expérimenté révèle les compétences qui sont mobilisées à l'inverse d'une situation dite « prototypique » où il suffit d'appliquer une procédure formalisée pour résoudre le problème

Dans le cas d'un groupe, Lewin a décrit deux modes de régulations : l'un qui vise à maintenir le système en fonction des buts fixes, l'autre qui s'efforce d'adapter le groupe à de nouvelles exigences et permet de changement. Le premier est fondé sur l'homéostasie et vise à limiter les écarts, le deuxième vise à résoudre les situations critiques auquel le groupe est confronté. (Mailhiot, 1968)

Socialisation (et socialisation primaire)

Acquisition par l'individu des attitudes, des valeurs et des normes propres à un groupe social et, réciproquement adaptation du groupe aux valeurs, aux attitudes et aux intérêts de l'individu.

La socialisation primaire est celle qui a lieu pendant l'enfance (en rapport avec le groupe primaire : la famille) (Dubard, 2000).

Valeur

Conviction ou croyance constante dans le temps qu'une certaine conduite est préférable à une autre. Elles servent de principes directeurs dans notre vie. (Vallerand, 2006)

Validité d'une étude qualitative (la véracité des résultats) repose, entre autres, sur l'acceptation interne des résultats :

- ils sont reconnus comme pertinents par les acteurs sociaux concernés qui adhèrent aux interprétations réalisées à partir de la cueillette des données,
- ils synthétisent le phénomène sous étude (complétude) et sont obtenus par triangulation des techniques.

L'étude que nous avons menée est d'abord exploratoire. Nous n'avons pas « réduit le bruit de fond » de l'étude de cas la *Laiterie collective* en mobilisant les mêmes méthodes d'analyse sur une autre étude de cas différente et nous n'avons pas complètement respecté le critère de saturation des données empiriques.

Bibliographie

- Bennis W. et Nanus B. (1985), *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, Paris, InterEditions
- Bourdieu P. (1980), « le capital social » in *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, pp.2-3
- Boltanski L, Thévenot L. (1991), *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard
- Bruyat C. (2001), « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise » in *Revue de l'entrepreneuriat n°1*, p.25-42
- Child I.(1943) , « Italian or American ? » in *American Journal of Sociology* 70, No. 2, pp. 193-205
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil
- De Visscher P. (1991), *Us, avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble
- Dolan S.L., Gosselin, E., Carriere J. (1996), *Psychologie du travail et des organisations*, Montréal, Gaëtan Morin
- Dubar C. (2000), *La socialisation*, Paris, Armand Colin
- Dupond Y. (2003), *Dictionnaire des risques*, Paris, Armand-Colin
- Freedman J.L et Frazer S.C. (1966), *Compliance without pressure : The foot-in-the-door technique in Journal of personality and Social Psychology n°4*, pp. 195-202
- Labruyère et al. (2006), *La méthode ETED*, CEREQ
- Lataste D. (2008), *Gérer les conflits dans vos formations*, Paris, Eyrolles
- Lewin (1959) traduit par Faucheux C. et M., *Psychologie dynamique*, PUF
- Lewin K. (1965) « Décision de groupe et changement social » dans Lévy A., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod
- Luft J. (1967), traduit par Valabrègue H., *Introduction à la dynamique des groupes*, Paris, Privat
- Mailhiot G.B. (1968), *Dynamique et genèse des groupes*, Paris, EPI
- Maisonneuve J. (1968), *La dynamique des groupes*, Paris, PUF
- Moscovici et Doise (1992), *Dissensions et consensus*, Paris, PUF
- Moscovici et Doise (1984), « Les décisions en groupe » in *Psychologie sociale*, Paris, PUF
- Mucchielli A (2001), *La psychologie sociale*, Paris, Hachette
- Newcomb T.M., Turner R.H. et Converse P.E. (1970), *Manuel de psychologie sociale*, Paris, PUF
- Obert S.L (1983), « Developmental Patterns of Organizational Task-Groups : A preliminary Study», *Human Relations*, janvier, p.37-52
- Osty F. (2003), *Le désir de métier*, Rennes, Presses universitaires de Rennes
- Rouchy J-Cl. et Soula Desroche M. (2010), *Institution et changement*, Toulouse, Eres
- Shapero-Belley (2006) « modèle explicatif de la création d'entreprise » dans Verstraete T. et Saporta B. in *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Edition de l'ADREG, janvier 2006, p.132
- Schanck R.L. (1932), *A study of a community and its groups and institutions conceived of as behaviors of individuals*, Psychol. Monogr. 43, n°2
- Schutz W. C. (1958), *FIRO, a three dimensional theory of interpersonal behavior*, New York Rinehart & Co
- Schutz W.C. (2006), *L'élément humain*, InterEditions
- Sherif M. (1969), «Les relations intra- et intergroupes, analyse expérimentale» in *Expériences entre groupes*, Doise W.(1979), Paris, Mouton
- Stoetzel J. (1943), *Théorie des opinions*, Paris, PUF
- Tessier R. et Tellier Y. (1973), *Changement planifié et développement des organisations*, Paris, IFG E.P.I
- Tessier R. et Tellier Y. (1973), *Leadership autorité et animation de groupe*, Paris, IFG E.P.I
- Tuckman B.W et Jensen M.R.C (1977), « States et small Group Developpemet Revisited » in *Group and Organizational Studies*, n°2, p. 419-427
- Vallerand R.J. (2006), *Les fondements de la psychologie sociale*, Montréal, Gaëtan Morin
- Verstraete T. et Saporta (2006) B. *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Bordeaux, Editions de l'ADREG

