

LA COOPÉRATIVE « AU PANIER

La formation « Définir le projet stratégique de la coopérative Au Panier Vert » s'est déroulée du 17 janvier au 22 mars 2017, à la coopérative « Panier Vert » à Frelinghien (Nord). Réalisé par Trame, ce parcours pédagogique de 27 heures articulant temps présentiels et à distance a été suivi par l'ensemble des coopérateurs associés.

Objectifs : que chaque associé ait clarifié sa propre stratégie d'exploitation, et partagé le projet coopératif pour continuer à faire vivre son exploitation agricole, voire de développer de nouveaux ateliers.

uel projet coopératif pour le groupe aujourd'hui et demain ? Comment amener les jeunes à s'impliquer dans le projet coopératif ? Comment les nouveaux arrivants vontils être accueillis ? Comment valoriser l'image de son exploitation agricole pour la transmettre à travers l'image du « Panier Vert » et vice et versa ?

Comment connaître l'envie d'implication des adhérents dans le pilotage ainsi que dans le quotidien de la coopérative ?
Quelle est la place de la coopérative

dans les stratégies individuelles de ses adhérents?

Voilà les questions que se posaient, depuis quelque temps déjà, les administrateurs de la coopérative « Au Panier Vert ».

UN OUTIL COOPÉRATIF DE 30 ANS D'ÂGE

La coopérative « Au Panier Vert » a 30 ans. Elle a connu un fort développement entre 2006 et 2010. Son chiffre d'affaires est passé de 1 million d'euros à 3 millions d'euros.

Elle compte 28 exploitations adhérentes (soit une quarantaine d'associés). Elle emploie 18 ETP (métiers de boucherie, vendeurs, directeur... qui assurent l'opérationnalité du projet coopératif, mais qui n'assurent pas la gestion des ressources humaines).

Les créateurs de cette coopérative arrivent bientôt à la retraite. Ils ont été très actifs et le sont encore d'ailleurs. Certains adhérents songent à céder leur exploitation et, avec elle, leur engagement dans la coopérative. Ils se demandent comment favoriser l'implication des plus jeunes pour faire durer cet outil coopératif performant.

DES ENJEUX STRATÉGIQUES FORTS, UN TOURNANT À PRENDRE

La stratégie de la coopérative est fortement imbriquée dans la stratégie de chaque exploitation adhérente. L'enjeu aujourd'hui est de s'assurer que les re-





VERT » DÉFINIT SA STRATÉGIE

preneurs continueront à s'engager dans la coopérative.

Inversement, les associés coopérateurs doivent avoir une vision claire du projet coopératif pour continuer à faire vivre leurs exploitations, voire de développer de nouveaux ateliers.

Un autre enjeu porte sur l'entrée des nouveaux associés, des repreneurs des exploitations au sein de la coopérative et du conseil d'administration. Pour cela, les administrateurs et les associés doivent mettre en place des conditions d'accueil favorables pour que chacun s'approprie l'outil « Panier vert », comprenne son fonctionnement.

Ils doivent aussi leur laisser de la place, mieux connaître leurs intentions, leurs attentes et leur vision pour faire évoluer le projet coopératif le cas échéant et son fonctionnement (rôles et missions de chacun).

UNE FORMATION MIXTE DIGITALE (FMD)

A la demande du conseil d'administration, Trame a proposé 6 modules de formation mixte digitale (FMD) (1) des-

tinés à l'ensemble des exploitations adhérentes « Au Panier Vert » et à son conseil d'administration. Dans un premier temps, les administrateurs ont choisi de mettre en œuvre les 3 premières actions de formation proposées par Trame au premier trimestre 2017 et d'attendre pour la mise en œuvre des autres modules.

Les trois premières étapes du parcours FMD « Définir le projet stratégique de la coopérative Panier Vert » se sont déroulées du 17 janvier au 22 mars 2017 à Frelinghien (Nord).:

- 1) Réalisation d'un World Café (2) en salle qui a rassemblé 26 participants.
- 2) Conduite de 24 entretiens de 2 h à distance auprès des associés des exploitations adhérentes par 3 formatrices Trame et synthèse de ces entretiens.
- 3) Animation de deux jours de présentiels (1 jour et 1 semaine d'écart) pour partager les résultats des entretiens,

définir le projet stratégique du « Panier Vert » et construire des plans d'actions avec des pilotes. Ces deux jours visaient à outiller:

- les administrateurs dans le pilotage stratégique du « Panier Vert », et à les conduire vers plus d'autonomie de réflexion et de décision,
- les associés dans la communication sur la valeur ajoutée de leur exploitation avec le « Panier Vert » et l'appropriation et l'utilisation du « Panier Vert ».

Grâce à cette formation, chaque exploitation adhérente a clarifié sa stratégie d'exploitation en l'articulant avec le projet stratégique du « Panier Vert ».

UNE PÉDAGOGIE VARIÉE ET RESPECTUEUSE DES ATTENTES

Trame a mis en place des modalités pédagogiques variées et adaptées à un public peu habitué aux formations :

(1) Une formation mixte digitale FMD est un parcours pédagogique qui propose des modalités de formation variées : présentielle, à distance, tutorée.

Pour en savoir plus : www.vivea.fr/organismes-de-formation-et-partenaires/fmd (2) Cf. Travaux-et-Innovations n° 181, octobre 2011, téléchargeable sur www.trame.org

LE PLUS DU DISPOSITIF TRAME SELON VIVEA



Lysiane Boudenne, conseillère formation VIVEA Nord-Pas-de-Calais, explique : « Le dispositif pédagogique Trame est innovant grâce aux entretiens collectifs à distance, qui ont favorisé plusieurs niveaux de réflexion :

- Un premier niveau de réflexion en présentiel, important pour la cohésion d'équipe et l'engagement dans la formation, la présentation des enjeux, du cadre de la formation, et des outils pédagogiques.
- Un second niveau avec les entretiens à distance, qui ont permis aux participants de réfléchir à la définition des stratégies d'exploitation.
- Une troisième réflexion en présentiel pour définir la stratégie globale de « Panier Vert » jusqu'au plan d'actions concret. La digitalisation des formations doit se faire, selon moi, par petites touches, pas à pas, et avec un accompagnement soutenu des formateurs pendant les temps à distance. Globalement, les économies de temps réalisées grâce aux séances à distance sont souvent appréciées par les stagiaires ».





- de courts apports théoriques sur le pilotage stratégique et le fonctionnement d'une organisation (3),
- des séances d'expression et de confrontation des visions de la coopérative aujourd'hui et demain,
- une réflexion guidée à distance et des outils adaptés pour accompagner chaque exploitation adhérente à définir sa stratégie d'exploitation et à clarifier la place de l'outil coopératif dans l'avenir,
- des travaux en sous-groupes produisant des résultats à partir de méthodes d'aide à la réflexion stratégique, no-

tamment des plans d'actions concrets avec des responsables volontaires pour mettre en œuvre ces feuilles de route.

Les temps de synthèse réalisés par Trame entre chaque séquence ont été appréciés par les participants car ils ont facilité les appropriations et l'avancement des travaux collectifs.

POUR L'AVENIR, DES SUITES ENVISAGÉES

Des modules de formation ont d'ores et déjà été proposés par Trame :

- Travailler à la mise en place d'un protocole d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants au sein de la coopérative.
- Valoriser l'image des exploitations adhérentes grâce à la coopérative.
- Exercer son leadership pour les nouveaux ou jeunes administrateurs.

Mais il s'agit d'ores et déjà de mettre en œuvre ce que la formation a produit, et de respecter le rythme de travail très dense des coopérateurs.

Bref, de se donner des objectifs SMART - c'est-à-dire simples et spécifiques, mesurables, ambitieux et acceptés, réalistes, et enfin délimités dans le temps, comme vus en formation...

Affaire à suivre donc à l'automne 2017 ou au courant de l'hiver 2018. ■

Muriel Astier
Trame

Pour en savoir plus sur le programme de la formation Trame : www.pardessuslahaie. net/catalogues/catalogues017.html#26

(3) D'après la démarche stratégique créée par Trame et la grille d'analyse du fonctionnement des organisations proposée par Eric Berne (la TOB, Théorie des organisations d'Éric Berne).

« PANIER VERT » PANIER VERT » PANIER VERT »

- 30 ans d'existence, 3 millions d'euros de chiffre d'affaires.
- 28 exploitations adhérentes, 18 ETP salariés.
- Un conseil d'administration de 8 administrateurs qui se réunit 10/an.
- Un bureau et une présidente en place depuis 30 ans.
- Un CODIR de 5 personnes : la présidente, les 2 vice-présidents, un représentant du conseil d'administration et le directeur.
- Contacts
- Guillaume Fluet (paniervert.frelinghien@orange.fr)
- Marie-Odile Smets (earlfermedelaclarine@wanadoo.fr)

Coopérative « Au Panier Vert » - 3862 La Croix au Bois - 59236 Frelinghien

Tél.: 03 20 39 86 49 - Fax: 03 28 53 69 31



" LA FORMATION A DONNÉ UN NOUVEL ÉLAN AU PROJET COLLECTIF "

Marie-Odile Smets est agricultrice à Quesnoy-sur-Deule avec son mari en EARL. Elle est administratrice de la coopérative « Panier Vert » depuis 6 ans et vice-présidente depuis 1 an. Grâce au débouché de la coopérative, elle a développé une activité de transformation de yaourts et de crèmes glacées. Guillaume Fluet, salarié du « Panier Vert » depuis 10 ans, en est le directeur depuis 2012. Tous deux ont participé à la formation avec Trame et témoignent de l'intérêt d'investir dans un tel dispositif de formation.

Travaux-et-Innovations : Quels sont les résultats produits par cette formation ?

Marie-Odile Smets: Sur la cohésion des membres de la coopérative, qui était un de nos objectifs, c'est une réussite et le taux de participation en est une des preuves.

En ce qui concerne le renouvellement des administrateurs, cela a fait bouger les lignes : depuis la formation, deux jeunes membres ont proposé leur candidature en tant qu'administrateurs à l'assemblée générale. Et je me suis appuyée sur les productions collectives faites en formation pour écrire le rapport d'orientation de la coopérative.

Guillaume Fluet : Concrètement, cela a permis aux adhérents peu impliqués dans le pilotage de la coopérative de prendre conscience des enjeux autour du « Panier Vert » et de les prioriser. Les administrateurs ont pu expliquer le fonctionnement et mesurer les besoins

Marie-Odile Smets, vice-présidente de la coopérative « Au Panier Vert » Guillaume Fluet, directeur de la coopérative « Au Panier Vert ».



exprimés par l'ensemble des adhérents. Des plans d'actions ont été établis et plusieurs adhérents se sont responsabilisés: par exemple, ceux qui se sont engagés à piloter les actions autour de la communication du « Panier Vert » ou le travail sur la restauration collective, rappellent souvent les échéances fixées en formation et ont à cœur de faire avancer leur chantier. Cela a l'air bien engagé. Et le travail fait sur la vision d'avenir du « Panier Vert » a été réussi car il a marqué les esprits.

T.I.: Si vous deviez conseiller cette formation, quels seraient vos arguments?

M-O.S.: Cette formation donne aux participants la capacité de renforcer des liens entre eux, propose la création d'une vision commune de la coopérative en faisant s'exprimer et participer tout le monde. La construction pédagogique a alterné des temps ensemble au « Panier Vert » et d'autres temps à distance (webconférences ou réunions téléphoniques) sur les stratégies d'exploitation, et enfin des temps de partage et de construction de la stratégie et des plans d'ac-

tions. Les formatrices ont été à l'écoute des attentes et la pédagogie variée proposée ont facilité la réflexion et l'expression de tous sur des questions complexes comme le pilotage stratégique de chaque exploitation adhérente et l'articulation avec l'outil coopératif.

Dans l'histoire de « Panier Vert », il y a eu une formation, il y a plus de 15 ans, pour construire les locaux actuels de la coopérative et l'ouvrir à de nouveaux adhérents. Et il y a celle avec Trame qui marque un nouvel élan dans le projet collectif.

G. F. : Grâce à ces temps de formation, tous les coopérateurs ont compris que la direction prise par la coopérative, c'était leur affaire. Ils se sentent plus concernés par les projets de la coopérative. Et le fait d'avoir travaillé sur leur exploitation sur leur projet stratégique leur a permis d'y voir plus clair. Le livret de la démarche stratégique proposé par Trame a été apprécié et certains ont fait réfléchir leurs enfants dessus.

Propos recueillis par Muriel Astier *Trame*