



MAGASINS DE PRODUCTEURS

Définir ou revoir la stratégie collective

Les magasins de producteurs sont des aventures avant tout humaines nécessitant de construire une stratégie collective partagée. Or, cette dimension est souvent négligée « pour aller vite et monter les murs ». De même, au cours de la vie du magasin, il est nécessaire de revoir sa stratégie d'entreprise pour la conforter ou la faire évoluer face à des changements (dans le groupe ou l'environnement du magasin...). Trame propose des formations sur ce thème aux agriculteurs impliqués dans ces projets.

Depuis une dizaine d'années, les magasins de producteurs se multiplient sur le territoire national. Parmi les rares échecs, le facteur principal expliquant la fermeture est souvent d'ordre relationnel, lié à l'organisation collective du projet.

En effet, les magasins de producteurs nécessitent un fort engagement des agriculteurs, au départ et sur la durée : permanences à assurer au magasin, autres tâches de gestion courante, réunions de coordination collective... Pour tenir leurs engagements et se sentir impliqués, tous les associés doivent adhérer à la stratégie collective du magasin. Il est donc important d'investir du temps, au démarrage du projet, pour bâtir collectivement cette stratégie. Mais cela ne s'arrête pas là, cette stratégie doit être régulièrement revue au cours de la vie du magasin, et partagée avec les nouveaux associés arrivants.

Ainsi, en plus des compétences technico-économiques, commerciales, relationnelles, managériales liées à ce type de projet, il est utile, pour les agricul-

trices et agriculteurs engagés, d'acquérir des compétences en matière de pilotage stratégique d'une organisation collective. Depuis plusieurs années, Trame propose des formations sur ce thème. Elles peuvent être financées par VIVEA.

■ LE TRAVAIL SUR LA STRATÉGIE COLLECTIVE AU DÉMARRAGE DU PROJET

Parmi les groupes qui suivent cette formation, on trouve tout d'abord des collectifs portant un projet de magasin de producteurs.

Etre en capacité de construire une stratégie d'entreprise collective

Un des enjeux de ce type de formation est d'amener les stagiaires à prendre conscience de l'intérêt de savoir bâtir ensemble une réflexion stratégique pour leur projet collectif. L'objectif pédagogique principal de ces formations est ensuite de leur faire acquérir les compétences nécessaires pour qu'ils soient en capacité de construire cette stratégie d'entreprise collective.

Ainsi, les stagiaires apprennent à identi-

fier leurs valeurs (socle de valeurs communes dans le cas d'un projet collectif), afin de s'assurer que le projet s'accorde bien avec ces valeurs. Ils s'exercent aussi à formaliser leur vision du projet afin de vérifier qu'elle est bien partagée par tous. Ils apprennent à formuler des objectifs (les résultats attendus au niveau du projet collectif, mais aussi sur l'exploitation de chacun) qui tiennent compte des forces et faiblesses du projet, ainsi que de l'analyse de son environnement socioprofessionnel. Afin à partir de tous ces éléments, ils apprennent à établir un plan d'actions.

Toutes ces compétences sont utilisables dans d'autres cadres professionnels, comme en premier lieu, bien sûr, l'exploitation agricole, mais aussi la coopérative, le GAEC, le syndicat, la mairie... et même dans certains cas, la famille.

Dans le cas du projet de magasins de producteurs, grâce aux connaissances et savoir-faire acquis, les stagiaires clarifient ensemble le projet collectif et abordent avec méthode les différentes questions liées au projet : Quel socle de valeurs communes au sein du groupe (Quels modes de production ? Quelle place pour la Bio ? Quelle relation avec le client ?) ? Quelle vision partagée du projet de magasin : grand/petit, en ville ou à l'extérieur, en lien avec un lycée agricole, une commune, telle ou telle association... ? Quelles opportunités à saisir, menaces à éviter ? Quel plan d'actions ?...

Bâtir les fondements du groupe

Un autre objectif pédagogique de ces formations est que les stagiaires soient capables de mettre en place un fonction-

COURS

Effective en formation

Trame



LE PROGRAMME DES FORMATIONS DE TRAME ALTERNE APPORTS THÉORIQUES ET EXERCICES EN SOUS-GROUPES SUR LE CAS CONCRET DU MAGASIN.

nement collectif durable. Les agriculteurs pensent souvent que la dimension humaine est importante dans un projet de magasin, mais qu'elle se construit spontanément, par le biais d'une interconnaissance minimale. L'objectif est qu'ils identifient les bases du fonctionnement d'une organisation collective et les 7 points de vigilance pour de bonnes relations entre associés : des personnalités qui s'accordent, un projet commun, un contrat entre les associés, des règles pour bien fonctionner ensemble, une organisation claire, un système de communication qui fonctionne, un pouvoir reconnu et partagé (1).

De plus, en apprenant ensemble à formaliser une stratégie collective, ils soulèvent les éventuelles divergences de valeurs ou de représentations et peuvent en discuter en groupe ; cela favorise la réalisation d'un « bon casting » pour le groupe et permet d'éviter des conflits majeurs futurs.

Ensuite, selon les projets, les groupes, les territoires, la formation répond à des besoins spécifiques et peut avoir des effets complémentaires, comme le montrent les exemples ci-après.

Quelques exemples

En 2017, Trame a animé une formation (2) de 2 jours dans le Var auprès d'agriculteurs intéressés pour s'investir dans un projet de magasin. Ce magasin s'insère dans un projet plus large de pôle agricole porté par un lycée agricole privé, piloté par un directeur très dynamique et moteur.

Durant la formation, les stagiaires ont acquis des compétences pour définir leur stratégie d'entreprise. En outre, la formation a eu d'autres effets. Le groupe, dont les membres ne se connaissaient quasiment pas, s'est approprié le projet et a commencé à en prendre le leadership, ce qui était le souhait du lycée.

Les agriculteurs ont identifié leur place et leur légitimité dans ce grand projet.

La formation a créé les conditions de l'émergence du groupe.

Trame a animé le même type de formation (2), en 2015, dans les Hautes-Alpes auprès d'un groupe intergénérationnel d'agriculteurs comprenant un noyau « d'anciens » gardant la maîtrise du projet et ayant du mal à laisser de la place aux « jeunes » du groupe, dont le profil était différent (installés hors cadre familial, recherche d'un équilibre vie privée/vie personnelle, valeurs autour de l'agriculture bio).

Outre les compétences acquises sur le pilotage stratégique d'un projet collectif, à la suite de ces 2 jours, ils ont identifié leurs complémentarités et pris

(1) Ces 7 points de vigilance sont le fruit d'une recherche-action nationale réalisée par Trame en 2009 sur les relations humaines dans les collectifs agricoles.

(2) Cette formation a bénéficié d'un financement VIVEA.

conscience de l'importance pour chacun des deux groupes de laisser de la place à l'autre.

■ REVOIR LA STRATÉGIE COLLECTIVE APRÈS QUELQUES ANNÉES D'OUVERTURE

S'il est fondamental de se former pour définir la stratégie collective lorsque le magasin est encore à l'état de projet, il est aussi nécessaire de savoir comment la réviser après quelques années d'ouverture.

Pour cela, Trame propose une formation pour réviser son projet stratégique. Les compétences à acquérir sont similaires à celles des formations au démarrage d'un projet. Mais les formations sur la révision d'une stratégie insistent beaucoup plus sur les méthodes d'analyse de la situation actuelle et d'analyse de scénarios d'évolution possibles.

Revoir la stratégie pour s'adapter à des changements dans l'environnement

De nouvelles opportunités peuvent apparaître dans l'environnement du magasin : une possibilité d'agrandissement par exemple, ou de déménagement parce qu'un local se libère. Le collectif peut aussi avoir de nouveaux projets de développement en lien avec le magasin : e-commerce, restauration... Il peut

LES OUTILS ET MÉTHODES TRAME

Pour animer ces formations, Trame s'appuie sur trois grands types d'outils :

- Les étapes de la démarche stratégique pour faire émerger un projet collectif : définir une valeur, exprimer une vision du projet, formuler un objectif de manière efficace, analyser les opportunités et contraintes du projet, bâtir un plan d'actions.
- La théorie des organisations de Berne : cet ensemble d'outils permet d'analyser le fonctionnement d'un groupe ou d'une organisation et d'agir avec efficacité sur son pilotage. Ils sont issus des travaux d'Eric Berne (fondateur de l'analyse transactionnelle) et d'Elliott Fox. Cette théorie est utile pour aborder le fonctionnement d'une organisation collective et la manière dont elle s'insère dans son environnement socio-professionnel.
- Les 7 points de vigilance pour de bonnes relations humaines entre associés dans les collectifs agricoles (Coopératives, GAEC, assolements en commun, points de vente collectifs, Cuma). Trame a créé, en 2009, 7 fiches pratiques et méthodologiques sur ces points de vigilance, en collaboration avec Yves Le Guay et GAEC-et-Sociétés.

aussi s'agir d'une menace, avec l'apparition de nouveaux concurrents. Pour aborder ces changements, l'acquisition de méthodes en formation, permet de construire et d'analyser des scénarios d'évolution, puis de définir la nouvelle stratégie de projet.

Ainsi, par exemple, Trame est intervenue, en 2014, auprès d'un magasin de producteurs des Alpes de Haute-Provence. Une partie du groupe souhaitait ne pas trop développer le magasin,

rester « *petit* » pour garder une échelle « *à taille humaine* » et valoriser de petites productions agricoles, alors que le président souhaitait un déménagement du magasin, pour notamment augmenter fortement la surface de vente et développer l'activité.

Revoir la stratégie pour s'adapter aux changements dans le groupe

Un groupe est vivant. A un instant T, les valeurs, visions, objectifs peuvent être



APRÈS PLUSIEURS ANNÉES DE FONCTIONNEMENT, IL EST SOUVENT NÉCESSAIRE DE RÉVISER LE PROJET STRATÉGIQUE.



TRAVAILLER SUR LA STRATÉGIE DU PROJET DONNE
OU REDONNE AU GROUPE UNE DYNAMIQUE.

Trame

partagés, puis les trajectoires individuelles évoluent et ces piliers peuvent être modifiés. De plus, la composition des groupes change, avec des départs d'associés, des arrivées. Au bout de quelques années, le travail de stratégie collective est caduc, il est nécessaire de le reconduire pour adapter la stratégie aux besoins de chacun et recréer ce sentiment d'appartenance.

Revoir la stratégie d'un groupe peut aussi être nécessaire lorsque des tensions émergent. Réinterroger de manière pragmatique les valeurs, les besoins de chacun et leurs frustrations peut désamorcer des conflits en émergence ou faciliter une « rupture » intelligente, sans violence.

Enfin dans certains cas, l'habitude de travail commun entraîne parfois le fait de « relâcher » l'exigence d'un rythme de relations soutenues entre associés du magasin. Peu à peu, le groupe ne se voit plus : absences trop fréquentes aux réunions, annulations de réunion, routine, et rapidement les membres ne s'investissent plus ou beaucoup moins. Cela

créé des déséquilibres de charge de travail entre membres entraînant l'apparition de tensions.

Se poser ensemble pour apprendre à redéfinir un projet stratégique est parfois une solution pour faire reprendre confiance à un groupe et le relancer dans une dynamique engageante.

Début 2017, Trame est intervenue auprès du magasin de producteurs « Au Panier Vert » (3), ouvert il y a trente ans, dans le Nord. Les créateurs de cette coopérative arrivaient bientôt à la retraite. Certains adhérents songeaient à céder leur exploitation et, avec elle, leur engagement dans la coopérative. Ils se demandaient comment favoriser l'implication des plus jeunes pour faire durer cet outil coopératif performant.

L'objectif de cette formation mixte digitale (4) était que chaque associé ait clarifié sa propre stratégie d'exploitation, et partagé le projet coopératif. Les 25 associés et adhérents de la coopérative ont participé à cette formation pendant laquelle ils ont fait le point ou défini leur stratégie d'exploitation, partagé la vision qu'ils avaient de leur outil coopératif

pour construire ensemble des scénarios d'avenir pour « Au Panier Vert ».

Quelle que soit la raison pour laquelle on s'y penche (démarrage d'un projet, nouvelles opportunités, départ d'associés, désaccord dans le groupe...), travailler avec méthode la question de la stratégie individuelle et collective et acquérir la palette de compétences nécessaires à sa construction ou sa révision éclaircit le projet et/ou redonne une nouvelle dynamique au groupe, et dans tous les cas conforte sa pérennité. ■

Agnès Cathala et Marion Vandenbulcke
Trame

Contacts :

- Marion Vandenbulcke, Chargée de mission Circuits Courts, Tel. : 06 82 81 01 96, m.vandenbulcke@trame.org
- Agnès Cathala, Déléguée régionale Trame PACA, Tel. : 06 89 76 13 52, a.cathala@trame.org

Pour en savoir plus : www.trame.org – rubrique « Formations proposées »

(3) Projet comprenant aussi une plateforme de stockage avec des chambres froides, en lien avec un atelier de transformation.

(4) Cf. article « La coopérative Au panier vert définit sa stratégie », *Travaux-et-Innovations* n°239. Juin-Juillet 2017