

Magasins de producteurs

Des relations saines pour un collectif fort

S'ils présentent de nombreux atouts pour les agricultrices et agriculteurs, les magasins de producteurs demandent aussi un fort investissement humain et leur gestion collective peut parfois déboucher sur des tensions, voire des conflits. Quelles sont les pistes pour agir dans ces situations relationnelles parfois complexes ?

Un magasin de producteurs est une boutique gérée et approvisionnée par un collectif d'agriculteurs. Il leur permet de mutualiser un outil de commercialisation et de se réapproprier la valeur ajoutée de leurs produits. Toutefois, sa gestion collective demande un investissement humain très important et peut générer des difficultés relationnelles.

Une conférence pour donner des clés

Afin d'apporter des clés de compréhension de ces situations et des pistes pour agir aux producteurs impliqués dans ce type de point de vente, mais aussi aux porteurs de projet et à leurs accompagnateurs agents de développement, Trame a organisé en juin 2020 une conférence téléphonique d'information sous la forme d'une émission de radio (1).

Intitulée « Des relations saines pour un collectif fort », elle a été animée par Thierry Pons, membre de l'équipe « Circuits courts » de Trame. Lors de cette radio, 3 témoins ont partagé leurs expériences et leurs éclairages :

- Pascale Croc, agricultrice en Charente-Maritime, impliquée dans 11 magasins de producteurs,
- Guillaume Lheureux, agriculteur dans le Nord-Pas-de-Calais, associé du magasin de producteurs « Au goût de la ferme » à Calais,
- Jean-Louis Perrod (2), coach, conseiller en management et formateur.

Quand les tensions s'accroissent...

À travers leurs témoignages, Pascale Croc et Guillaume Lheureux ont livré quelques exemples de situations pouvant conduire à des difficultés relationnelles.

La répartition des permanences

Dans la majorité des magasins de producteurs, les agriculteurs membres se relaient en boutique, à raison de quelques demi-journées ou journées par mois chacun, pour assurer une présence à la vente. La répartition et l'organisation de ces permanences sont des sujets qui interrogent beaucoup les producteurs et peuvent être sources de tensions.



Guillaume Lheureux, agriculteur dans le Pas-de-Calais, associé du magasin de producteurs « Au goût de la ferme ».

GUILLAUME LHEUREUX est associé de sa structure de vente collective « Au goût de la ferme ». Chaque membre du magasin réalise une part de permanences égale entre tous les membres et une part déterminée en fonction de son chiffre d'affaire dans le point de vente. « *Nous avons fait le choix, à la création du magasin, d'une équité au niveau des parts sociales, pour éviter les problèmes entre les personnes. Finalement ils sont arrivés là où on ne les attendait pas : à propos du temps de travail consacré au magasin. Très vite, les "petits chiffres d'affaires" ont eu l'impression de travailler pour les autres et les "gros", celle d'en faire largement assez. Durant les 6 premiers mois, pris dans l'intensité du travail, nous n'y avons pas fait trop attention, mais les non-dits se sont accumulés. Quand nous avons un peu levé le pied, les malaises sont apparus, sans pour autant qu'ils soient traités immédiatement. Cela a généré de fortes tensions, encore présentes aujourd'hui. Un associé a quitté le groupe l'an dernier, en partie à cause de ce problème.* »

Des disparités dans la réalisation des tâches



Pascale Croc, agricultrice en Charente-Maritime, impliquée dans 11 magasins de producteurs.

PASCALÉ CROC commercialise ses produits dans 11 magasins de producteurs, avec le statut d'apporteur. Elle ne participe pas à la gouvernance du magasin, mais réalise quelques



La répartition du temps de permanence en magasin peut parfois engendrer des difficultés relationnelles.

journées de permanence par an pour 7 de ces boutiques. Elle a relevé une autre source de problèmes : « En plus de celle de la répartition, se pose aussi la question de ce que l'on fait pendant les permanences. Quand on est un producteur du rayon épicerie, on passe beaucoup de temps à mettre en rayon des fruits et des légumes ou de la viande. Et on se rend compte dans certains cas que les autres producteurs ne portent pas la même attention au rayon épicerie qui est parfois moins bien achalandé que les autres. Autre exemple : récemment, en assemblée générale, un producteur a abordé très directement le fait qu'il mettait en rayon tous ses fruits, et qu'il avait constaté que certains producteurs ne le faisaient pas. Les producteurs de fruits et légumes présents ont compris, parce que cela a été très bien amené, qu'ils devaient en faire un peu plus et ne pas se contenter de décharger leurs caisses dans la chambre froide. »

Des équipes différentes chaque jour

Outre les difficultés liées au fait de collaborer entre producteurs, Pascale Croc a aussi souligné celles pour les salariés de magasins de travailler avec des producteurs différents. « Dans les magasins auxquels je participe, il y a chaque jour un responsable de magasin différent parmi les producteurs et celui-ci n'incarne pas le management des salariés de la même façon que celui de la veille ou que la présidente ou le président. Certains sont encore dans l'état d'esprit : "Nous, producteurs, sommes les patrons et toi, salarié, tu es l'exécutant". Cela fait des équipes de salariés qui peuvent se sentir tiraillés entre ordres et contrordres. [...] Autre cas de figure : moi apporteuse, je ne fais que 4 ou

5 permanences par an dans le magasin, et quand j'arrive, j'estime que le ou la salariée est beaucoup plus compétent que moi dans la gestion de ce magasin-là. Je suis dans la posture : qu'est-ce que tu me confies aujourd'hui ? Quel est mon rôle ? Ma place ? Il y a des salariés qui n'ont pas l'habitude de ça. [...] Cela pose la question de la posture de chacun et de comment sont définies les collaborations pour qu'une journée de permanence soit bien vécue et que le travail soit réalisé de la même façon par tous ».

Quelques éclairages et conseils

Lors de la conférence, **JEAN-LOUIS PERROD** a réagi aux situations décrites par les témoins.



Jean-Louis Perrod,
coach, conseiller
en management
et formateur.

Favoriser l'expression des problèmes

Un de ses premiers conseils est de mettre le plus vite possible à jour l'expression de ceux qui se trouvent injustement traités. « La situation décrite par Guillaume Lheureux illustre le schéma habituel de systèmes où on empile progressivement des

Magasins de producteurs

Des relations saines pour un collectif fort

insatisfactions non-exprimées ou très peu exprimées, jusqu'au moment où le couvercle se soulève. La seule manière de prévenir ou régler ce type de soucis est d'en parler le plus vite possible, de valoriser le fait que quelqu'un se mette à "râler" car il lui semble qu'une situation est injuste. C'est en allant chercher les objections et en les valorisant qu'on va pouvoir construire ensemble plutôt qu'en essayant de les minimiser ("Tu verras, ça va aller mieux"...). Cela suppose, lorsque quelqu'un exprime son sentiment d'injustice, qu'on l'écoute avec bienveillance sans chercher à le faire taire, ni à lui expliquer qu'on ne peut pas faire autrement, que c'est normal, que c'est l'engagement de départ... »

Utiliser les bases de la communication non violente

Pour favoriser l'expression des problèmes, Jean-Louis Perrod a suggéré d'utiliser les bases de la communication non violente. *« Il est important que chacun puisse exprimer ce qu'il a vécu. L'idée est d'exprimer d'abord des faits précis et seulement ensuite ce que cela lui fait vivre, ce qu'il ressent. Dans tous les collectifs, on se rend compte que la véritable difficulté, c'est que chacun a sa propre notion de l'investissement personnel et compare en permanence : "Qu'est-ce que j'investis par rapport à ce que je récolte ?". Dans les GAEC, on rencontre très souvent cela. Celui qui est éleveur et s'occupe de tout le cheptel a l'impression de travailler 4 fois plus fort que celui qui s'occupe de l'administratif. Mais que se passe-t-il si l'un ou l'autre ne fait plus rien ? C'est la même chose, l'entreprise coule.*

Il s'agit donc que chacun exprime ce qu'il a l'impression d'investir par rapport à ce qu'il a l'impression de récolter, puis de terminer par l'expression d'un besoin. On ne peut sortir de ce genre de discussion de façon concrète que si chaque personne qui se sent flouée ou lésée exprime un besoin concret, c'est-à-dire "demain, pour me sentir à l'aise, ou traité avec équité, j'aurais besoin de...". Puis l'idée, c'est de transformer cette liste de besoins en plan d'action. »

Une opportunité de redéfinir des règles plus adaptées

Guillaume Lheureux explique en partie la difficulté de sortir de cette situation relationnelle compliquée par le fait que le règlement intérieur du magasin n'est pas adapté. *« Nous avons ouvert le magasin en juin 2016, en ayant rédigé un règlement intérieur "un peu à la va-vite" en reprenant des exemples d'autres points de vente, sans vraiment nous les approprier. La plupart de nos règles sont implicites. Du coup, nous ne pouvons pas nous appuyer sur nos règles écrites lorsqu'une personne n'a pas fait ce*

qu'elle devait faire. Nous avons un travail à mener pour clarifier les règles et redéfinir le règlement intérieur. »

« Ces dysfonctionnements peuvent être l'occasion de bonifier le règlement, a expliqué Jean-Louis Perrod, tout en soulignant l'importance de l'état d'esprit dans lequel on aborde la mise en place d'un nouveau cadre. C'est une opportunité de se demander "En quoi ce que nous sommes en train de vivre là peut nous aider à redéfinir des règles de fonctionnement plus adaptées, plus à jour, plus épanouissantes ?" plutôt que de l'aborder comme une occasion de rigidifier le règlement. Il y a deux manières d'envisager le cadre : celui rigide dans lequel on va enfermer tout le monde, ou alors celui qui permet l'épanouissement de chacun parce que, comme les règles sont définies, on peut faire preuve d'imagination, de flexibilité, d'agilité à l'intérieur. »

Construire une vision commune

Pour faciliter les collaborations entre les différentes personnes, il est important d'accorder de l'attention à la question *« Comment travaillons-nous ensemble ? », en plus de l'attention habituelle sur le « Que fait-on ensemble ? Quels sont nos résultats ? ». S'il y a dans un magasin beaucoup de personnes en position de prendre le leadership pendant une journée de permanence, il est intéressant de les réunir pour essayer de trouver une vision commune de leur rôle lorsqu'ils ont cette responsabilité. « C'est l'occasion, a expliqué Jean-Louis Perrod, de rappeler un fondamental du management qui est que, pour moi, quelqu'un qu'on appelle manager est avant tout au service de son équipe et pas l'inverse. Son rôle est de tout faire pour que son équipe puisse faire correctement son travail, être au service des clients, et de se positionner en soutien, en facilitateur, avant de se positionner en donneur d'ordres et de leçons. »*

Plus largement, la raison d'être d'un collectif, si celle-ci est puissante et partagée, peut servir de guide, un peu comme une étoile, pour refaire converger les énergies, lorsque les personnes se mettent à regarder dans des directions différentes. *« Je conseille aux collectifs "qui boîtent un peu" de revisiter leur raison d'être, sans craindre d'y inclure quelque chose qui relève de la vie du groupe et ne soit pas tourné uniquement vers la clientèle. »*

Se faire accompagner

Plusieurs leviers d'action sont mobilisables en autonomie pour améliorer les relations au sein des collectifs mais il est parfois plus facile de traiter certains problèmes avec la présence

d'un tiers qu'entre soi. Il est alors possible de faire appel à un accompagnateur. Selon les situations, différentes modalités d'interventions sont envisageables : formation, accompagnement d'équipe, codéveloppement professionnel ou encore médiation.

La formation, c'est le choix qu'a fait le collectif de Guillaume Lheureux. « Nous avons récemment commencé un programme de formation : 2 jours avec Trame sur le fonctionnement et la cohésion de groupe et 2 jours avec le pôle Circuits Courts Terre d'envies-Cegar sur la définition d'un règlement intérieur. Malheureusement la deuxième formation a dû être interrompue en raison de la crise sanitaire. »

Un problème universel

Les relations au sein des collectifs sont un champ très vaste. Les échanges lors de cette conférence téléphonique ont montré l'importance d'y consacrer du temps en autonomie ou avec

un accompagnateur. « J'invite les collectifs à dédramatiser le fait qu'ils rencontrent des problèmes – tous les groupes en ont –, a souligné Jean-Louis Perrod, et à les affronter en les prenant comme une occasion de progresser. » ■

Agnès Cathala
Trame

Retrouvez le compte-rendu écrit et l'enregistrement de cette conférence téléphonique sur www.trame.org, rubrique « Les projets - Circuits courts - Radio Point de vente collectif ».

(1) Deux fois par an, Trame organise des conférences téléphoniques d'une heure, ouvertes à tous, sur le thème des magasins de producteurs. Pour en savoir plus : www.trame.org, rubrique Les projets travaillés/Circuits courts et activités de service/Radio Point de vente collectif

(2) Jean-Louis Perrod intervient depuis 25 ans dans le secteur agricole et agro-alimentaire sur la communication interne, le management, le fonctionnement d'équipe.



**La gestion collective
d'un magasin de
producteurs demande
un fort investissement
humain.**