



# Les ressorts de l'implication en

Trame a organisé, le 22 mai 2023, un webinaire sur la question de l'implication des producteurs en magasins de producteurs. Les principaux enseignements mettent en avant la recherche permanente d'un équilibre à trouver et à entretenir.

**S'**engager en magasin de producteurs, c'est vouloir travailler ensemble. Lorsque les agriculteurs parlent de leur boutique en l'appelant « notre magasin » et qu'ils développent un réel sentiment d'appartenance, le pari de l'implication semble gagné. Mais comment atteindre ce niveau d'implication des producteurs qui vient questionner des notions de transparence, d'égalité et d'équité mais aussi de reconnaissance de chacun et des différences ?

## Une réglementation en évolution

Jusqu'en 2020, la notion d'implication des producteurs dans les magasins de producteurs était traduite dans la réglementation par une présence obligatoire des producteurs à la vente, à tour de rôle. Cette obligation portait sur des enjeux sanitaires, la présence des producteurs garantissant la remise directe des produits. Aujourd'hui, la présence à la vente pourrait disparaître. Cette disposition est en cours de discussion à la Direction Générale de l'Alimentation du ministère de l'Agriculture.

Quant à la définition des magasins de producteurs, inscrite dans le Code rural, elle désigne un groupement de producteurs

qui organise un circuit court de commercialisation à destination des consommateurs. Cette définition induit une potentielle notion d'auto-gestion du circuit et par conséquent d'implication des producteurs.

## Les ressorts de l'implication

### Une stratégie collective co-construite

La co-construction des fondations du projet de magasin est une étape cruciale pour impliquer les producteurs. Les objectifs du projet, la vision et les valeurs des producteurs doivent être impérativement partagées. C'est à partir de ces éléments que le collectif va créer du sens (économique et personnel) et une ambition engageante pour l'avenir. Ce sont des moteurs essentiels.

### Un débouché principal

Les magasins de producteurs sont avant tout des espaces de commercialisation pour les producteurs qui s'y engagent. Le poids économique que représente le magasin dans le chiffre d'affaires total de la ferme est central pour caractériser l'implication des producteurs. Ainsi, un agriculteur qui réalise la



L'implication des producteurs repose sur un équilibre à trouver entre travail fourni dans le magasin et bénéfices retirés.

# n magasin de producteurs



moitié ou plus de son chiffre d'affaires via la boutique collective aura beaucoup plus d'enjeux à s'y impliquer qu'un producteur pour qui ce mode de commercialisation est secondaire.

## Une forte interconnaissance entre producteurs

De manière transversale, l'interconnaissance des membres est aussi un moteur puissant de l'implication. Par une bonne connaissance mutuelle, les producteurs vont identifier les compétences et les appétences de chacun pour telle ou telle activité au sein de l'entreprise collective mais aussi les objectifs individuels que chacun vise avec sa participation au magasin. Tout cela participe à la cohésion du groupe et à sa capacité à impliquer tous les membres.

## Une recherche d'équité

Viser une répartition égale de l'implication des producteurs, en temps de travail passé pour le magasin, est plus facile que de rechercher l'équité. Pourtant, il s'agit bien de cela : trouver pour chaque membre et collectivement un équilibre entre travail fourni et bénéfices retirés et réduire au maximum le sentiment d'injustice lorsque les uns et les autres comparent leur situation. En effet, par exemple, dans certains collectifs où tous les producteurs doivent effectuer la même durée de permanence dans le magasin, il arrive que ceux dont le chiffre d'affaires réalisé est le plus faible se sentent lésés. La notion d'équité est subjective et par conséquent la recherche de cet équilibre

est propre à chaque groupe. Néanmoins, prendre en compte les différentes manières de s'impliquer de chaque producteur (gestion, vente, ménage, animation du groupe, relation externes...) et les valoriser sans les hiérarchiser est source de réussite.

## Un rôle valorisé pour chacun

De manière plus pratique, impliquer les producteurs c'est aussi définir une place et un rôle pour chacun dans l'activité. Cette organisation, idéalement coconstruite et basée sur les compétences et envies des producteurs, doit être connue de tous les membres du magasin afin de bien identifier qui fait quoi et où les décisions sont prises. Au-delà de la répartition des tâches, la valorisation des personnes et de leur implication est primordiale. Donner des signes de reconnaissances peu importe la nature de la tâche, démontre à celui qui la réalise la dimension indispensable et utile de son implication pour la réussite globale du collectif. Une organisation claire met en avant la nature interdépendante des rôles tenus par tous les producteurs.

## Une flexibilité et des évolutions à prévoir

Afin de maintenir le niveau d'implication des producteurs, il est important de questionner régulièrement, entre associés, l'organisation, le sens et les valeurs du collectif ou encore ses règles de fonctionnement. La vie des groupes est par définition



## Les ressorts de l'implication en magasin de producteurs

en mouvement. L'équilibre instable du sentiment d'équité entre producteurs prend en compte les personnes et l'activité. Se réajuster régulièrement et collectivement est source de motivation car les besoins des producteurs et de l'activité sont alors pris en compte.

### Les leviers d'action pour renforcer l'implication

#### Déléguer, externaliser

À l'ouverture de leur magasin, les groupes s'investissent très fortement pour maîtriser leur outil avant d'éventuellement déléguer certaines tâches. Souvent, la première délégation est le ménage et certaines tâches administratives. Certains groupes délèguent l'action commerciale à des salariés et préfèrent s'investir dans la gestion du magasin et son développement. D'autres réajustent aussi l'implication des producteurs en donnant plus de poids au conseil d'administration pour gérer le quotidien. D'autres ont remplacé une réunion de CA sur deux par des temps de travaux en commission pour permettre à chacun de s'investir dans ces sous-groupes. Enfin, savoir déléguer c'est aussi savoir laisser la place et ne pas faire à la place d'un autre.

#### Faire le point régulièrement

Refaire le point régulièrement sur les valeurs, la vision de chacun, sur le sentiment d'équité entre producteurs ou sur l'organisation et la répartition des tâches est indispensable. Le simple fait d'échanger et de se questionner collectivement est source de solutions pour s'ajuster ou rééquilibrer l'implication, d'autant plus si de nouveaux membres ont intégré le collectif. Le recours à des outils de diagnostic ou à un accompagnement extérieur sont également des leviers pour anticiper les difficultés.

#### Animer, coordonner

Le rôle d'animation du collectif peut être assuré par le bureau, une commission dédiée ou encore un directeur.trice salarié.e du magasin. Il est essentiel pour impulser de l'énergie et aider chacun à tenir son rôle. De manière plus concrète, le soin apporté à l'animation des réunions (présentiel ou visio-conférence, durée, atteinte des objectifs, prise en compte des besoins et contraintes de chacun) aide à développer un

sentiment d'efficacité et de satisfaction qui encourage les membres à renouveler leur investissement.

#### Avoir recours à une banque de travail

La banque de travail est un outil de comptabilisation des heures de travail réalisées par les producteurs (vente et gestion). Il permet de mettre en évidence la réalité du temps investi par chacun et de le valoriser. Cette « photographie » de la réalité est un levier pour chasser l'implicite et les représentations subjectives de l'implication dans le groupe. C'est aussi un outil, encadré par la loi, qui permet de rééquilibrer l'investissement entre producteurs. Les producteurs dont l'implication est déficitaire peuvent compenser ce manque par le versement d'une soulte aux producteurs excédentaires ou de réajuster en réalisant plus d'heures les mois suivants.

#### Innover

Entre les membres (qui réalisent des permanences de vente et ont un taux de prélèvement réduit) et les dépôt-vendeurs (qui ne réalisent pas de permanence et ont un taux de prélèvement élevé), des groupes ont créé un statut intermédiaire. Les producteurs s'y inscrivant réalisent moins de permanence que les membres et ont un taux de prélèvement légèrement plus élevé. Cela permet, par exemple, d'impliquer des producteurs dont le chiffre d'affaire réalisé à la boutique est peu élevé mais qui souhaite s'investir.

#### S'entraider

En cas de difficultés au sein du magasin, mobiliser les producteurs est difficile. L'inscription du collectif dans un réseau local de magasins de producteurs est un levier puissant. Au-delà du retour d'expérience des autres magasins, il donne du soutien moral et méthodologique aux groupes. Le sentiment de ne pas être isolé et le partage des difficultés avec d'autres permettent de trouver des solutions, de prendre du recul et tout simplement de se sentir soutenu. C'est essentiel. ■



**Marion Vandebulcke**  
Trame

**Pour en savoir plus :** *Radio des magasins de producteurs n°14, « L'implication des producteurs dans le fonctionnement de leur magasin », Webinaire Trame du 22 mai 2023 disponible en replay sur : [trame.org/transitions-alimentaires-circuits-courts-radio-pvc](http://trame.org/transitions-alimentaires-circuits-courts-radio-pvc)*