

Vendre ses produits en direct et en collectif dans un magasin de producteurs : adopter un projet collectif correspondant aux fermes, adapter les fermes au projet

Rouher L.¹, Jaouen A.², Jaeck M.², Joly C.², Kessari M.³

¹ AFIPAR, 12 bis rue Saint Pierre, F-79500 Melle

² Montpellier Business School, 2300 avenue des Moulins, F-34185 Montpellier Cedex 4

³ MOISA, CIHEAM-IAMM, CIRAD, INRAE, Montpellier SupAgro, Univ Montpellier, F-34185 Montpellier

Correspondance : laurence-afipar@orange.fr

Résumé

Les magasins de producteurs sont en plein essor depuis le début des années 2000. Chacun est la combinaison singulière de plusieurs fermes membres de ce collectif de vente, porté par des personnes aux motivations et parcours variés, par des fermes aux structures, ressources et besoins différents. Les 17 partenaires du projet MAGPRO « clés de réussite et impacts territoriaux des magasins de producteurs » ont souhaité produire avec les producteurs, des outils et repères pour l'accompagnement de projets viables économiquement et humainement, intégrés à leur territoire. Cet article apporte des éléments de réponse sur ce que peut impliquer l'intégration d'une exploitation dans un magasin de producteurs à la fois pour le collectif et pour l'exploitation. Il montre des ajustements multiples, depuis l'émergence du groupe à la gestion courante de la structure collective de vente, entre le magasin et les fermes qui portent le projet : à la création d'un magasin, les producteurs qui s'associent ont des parcours individuels variés, le magasin a une place prépondérante parmi leurs circuits de commercialisation mais pour des motifs divers. Le groupe devra composer avec cette diversité. A l'heure des choix structurants, comme celui d'un rayon traditionnel viande, découpant les carcasses produites par ses membres, ce sont à la fois les dimensions relatives au projet collectif (ambition commerciale, investissements, composition de l'équipe salariée) et celles concernant chaque ferme (capacité d'approvisionnement, valeurs portées par les personnes...) qui doivent être prises en compte. Mais les exploitations connaissent des évolutions importantes à leur entrée dans un magasin de producteurs ; cela concerne en premier lieu l'organisation du travail, ou les coopérations engagées entre plusieurs producteurs pour approvisionner à plusieurs un même magasin, ce point étant traité ici pour le rayon légumes.

Mots-clés : Circuits courts, Commercialisation, Projet collectif, Repères pour l'accompagnement de projet.

Abstract: Selling one's produce directly and collectively through a farmers market: adopting a collective project to farms, adapting the farms to the project

Farmers shop have developed strongly since the early 2000s. Each farmers market is the result of the specific grouping of member farms within its sales collective, conducted by people with divers motives and experiences, and incorporating farms of varying types, resources, and needs. The 17 partners in the MAGPRO project "Keys to the Success and Territorial Impact of Farmers Markets" set out to conceive, in cooperation with the agricultural producers themselves, a set of methodological tools and guidelines for establishing and accompanying regionally integrated, economically viable, and personally rewarding collective sales projects. Balancing the needs of farms, the expectations of consumers, and regional conditions and resources requires a great deal of fine tuning and numerous adjustments during

both the creation phase of a farmers market and the management of its day-to-day operations. This article focuses on what can involve the integration of a farm in a farmer shop both for the collective shop and for the farm.

Keywords: Short food supply chains, Marketing, Collective project, Guidelines for project accompaniment.

Introduction

Dans un magasin de producteurs, des fermes se regroupent pour proposer une gamme complète de produits frais, locaux, de saison. On estime, en France, en 2019, leur nombre entre 350 et 400. Ils sont en plein essor depuis le début des années 2000. Toujours à l'échelle nationale, en 2010, le recensement général agricole indiquait que les points de vente collectifs (catégorie la plus proche alors de ces magasins à la date du recensement) concernaient déjà 10 % des 67 000 producteurs pratiquant les circuits courts (hors viticulture), et que pour 61 % des fermes concernées, le point de vente représentait plus de 50 % de leur chiffre d'affaire. Les magasins de producteurs répondent à la demande des consommateurs, en leur proposant une offre diversifiée dans un espace unique.

En complément des cadres réglementaires sur les points de vente collectifs (note de service de la DGAL 8103) et de l'article 128 de la loi du 17 mars 2014 sur la consommation, les partenaires du projet MAGPRO « clés de réussite et impacts territoriaux des magasins de producteurs » ont retenu pour définition de l'objet de leurs travaux : un magasin de producteurs est « un lieu physique ouvert régulièrement dans lequel les producteurs sont présents à la vente, qui peut pratiquer l'achat-revente et qui est géré collectivement ; c'est-à-dire des magasins dont le capital appartient majoritairement à des agriculteurs et où les décisions relatives à la gestion sont prises par un groupe réunissant au moins deux producteurs ».

Gérés par les producteurs eux-mêmes, ils confortent les exploitations agricoles, favorisent des installations et/ou la création d'emplois. Toutefois, cette gestion collective demande un investissement humain et financier important et peut générer des situations de tension entre les associés ou au sein des exploitations. Elle peut également développer les capacités à décider et agir individuellement et collectivement. Les 17 partenaires du projet MAGPRO (Chambres Consulaires, associations de développement agricole, établissements d'enseignement agricole et organismes de recherche) ont souhaité produire des repères au niveau national pour répondre aux objectifs généraux suivants :

- Renforcer la structuration et accompagner l'émergence ainsi que le développement des magasins de producteurs sur les territoires,
- Permettre la création et le développement d'initiatives pérennes, viables économiquement et vivables humainement, qui soient adaptées à leur territoire et aux capacités des producteurs,
- Mettre en évidence et améliorer la contribution des magasins de producteurs au développement durable des territoires, à la création de richesse, à la captation de valeur ajoutée et au lien social.

Les magasins de producteurs, forme de vente en circuits courts, présentent cette originalité forte dans le paysage de la distribution alimentaire : les interactions sont étroites entre les fermes membres du collectif, et le magasin est fortement dépendant des fermes pour son approvisionnement. La majorité des magasins de producteurs ont retenu le cadre complémentaire du point de vente collectif, impliquant la présence des producteurs à la vente. Le magasin s'appuie alors sur le travail à la vente de ses membres auprès des clients pour le fonctionnement quotidien du magasin.

Les partenaires du projet ont organisé leurs travaux en trois volets (magasin, exploitation, territoire), afin d'étudier les différentes dimensions d'un magasin de producteurs mais également ses relations et les conséquences sur les exploitations d'une part et sur le territoire d'autre part. Sur ces trois volets, les objectifs opérationnels poursuivis sont :

- La production de repères techniques, économiques, stratégiques, sociaux, financiers et organisationnels à destination des producteurs et des structures de développement,
- La mise au point de méthodes d'accompagnement spécifiques des magasins de producteurs,
- La construction et le test d'une méthode d'analyse de l'impact des magasins de producteurs sur les territoires.

Les travaux du volet « exploitations » ont en particulier cherché à expliciter les leviers mobilisés pour permettre aux fermes membres du magasin de réaliser leur stratégie individuelle grâce au projet collectif (Poisson et al., 2010). Il a utilisé le cadre théorique du système d'activité (Gasselin et al., 2014), pour décrire les moyens mobilisés au sein des exploitations, leurs résultats et les interactions entre les fermes membres et le magasin.

Dès son démarrage, le projet MAGPRO a associé les producteurs à la définition des résultats définitifs attendus. Ainsi, le séminaire de lancement a rassemblé 70 participants, dont une quarantaine de producteurs, mobilisés par les réseaux des partenaires. Ils ont précisé les questions à instruire par le projet. A la fin du projet, au cours de deux événements nationaux, les résultats finaux ont été mis en débat, auprès de 185 participants dont une centaine de producteurs.

L'organisation du travail des partenaires et la restitution des livrables respectent la structuration initiale en trois volets, mais leurs résultats sont interdépendants. Cet article ne présente pas l'intégralité des résultats du projet mais leurs articulations pour conduire un projet de magasin, puisqu'à la question soulevée par l'un des participant du séminaire de lancement, « *est-ce au magasin de s'adapter aux fermes ou bien aux fermes de s'adapter au magasin ?* », les résultats du projet MAGPRO montrent que c'est dans les ajustements constants, depuis l'émergence du projet de magasin, jusque dans sa gestion après ouverture que résident les clés de la réussite du collectif au service des fermes : quelles questions les membres d'un (futur) collectif doivent-ils anticiper, aborder, traiter aux doubles niveaux de chaque ferme et du magasin pour résoudre les inévitables tensions, entre projets individuels et projet collectif ? Cet article propose d'aborder quelques-unes d'entre elles, structurantes pour le projet collectif, selon un cadre synthétique résumé par le Tableau 1, resituant quelques-uns des livrables du projet.

Ainsi cet article a pour vocation d'apporter des éléments de réponse au point suivant : qu'implique le fait de vendre ses produits en direct et en collectif dans un magasin de producteurs ? Pour répondre à ce point, deux sous-questions ont été en particulier traitées ici : (1) en quoi la composition du collectif influe-t-elle sur le projet et (2) en quoi le projet collectif influe-t-il sur les fermes ? La méthodologie mise en place pour répondre à ces questions est inhérente aux contraintes de réalisation du projet et chaque point se verra traité par une méthodologie spécifique et explicitée pour chaque question.

Tableau 1 : Synthèse des interactions entre fermes et magasin traitées, liens vers les productions du MAGPRO, en italique, résultats présentés dans cet article.

Fonctions assurées par le magasin et ses membres	1. En quoi la composition du collectif influe-t-elle sur le projet ?	2. En quoi le projet collectif influe-t-il sur les fermes ?	3. Ce qui se joue dans l'interaction entre les fermes porteuses du projet et le magasin de producteurs (Foubert, 2016)
Approvisionner le MP en quantité (volume, régularité, adaptation aux fluctuations de la demande) et en qualité (qualité intrinsèque des produits, diversité de la gamme ...) satisfaisantes	<p>Quel dimensionnement commercial du projet ? →choix de l'emplacement</p> <p>Guide : Magasins de producteurs, principales caractéristiques et repères technico-économiques</p> <p><i>S'équiper d'un rayon boucherie ou pas ?</i></p> <p>Fiche expériences : Concevoir et gérer un rayon boucherie et son atelier de découpe</p>	<p>Comment diversifier la gamme des produits ? visibilité, attractivité de la gamme en magasin</p> <p>Vidéos : témoignages de producteurs</p>	<p>Recherche d'apporteurs membres ou non pour compléter la gamme des fondateurs</p> <p><i>Réguler la concurrence entre maraîchers dans le magasin</i></p> <p>Fiche outil : Assurer l'approvisionnement du rayon légumes en magasin de producteurs</p>
Accueillir et informer la clientèle, la servir, faire fonctionner le magasin au quotidien (stocks, nettoyage, achalandage, caisse ...)	<p>Permanences des producteurs ? Répartition des activités entre producteurs et équipe salariée ?</p> <p>Fiche outil : Organiser son temps de présence et de gestion du magasin</p> <p>Guide : Evaluer et gérer ses besoins en salariés</p>	<p><i>Adapter l'organisation du travail et les moyens humains sur la ferme</i></p> <p>Guide : Ma ferme évolue avec le magasin</p>	<p>Performances commerciales de la vente dans le MP</p> <p>Guide : Ma ferme évolue avec le magasin</p> <p>Guide : Evaluer et gérer ses besoins en salariés</p>
Gérer collectivement la structure de vente	<p>Quelle structure juridique choisir ? →choix de gouvernance, sécurité juridique des investissements</p> <p>Fiche outil : Choisir le statut juridique d'un magasin de producteurs</p>	<p>Pour les personnes un lieu d'apprentissage et de professionnalisation (activité de vente, compétences de gestion collective)</p>	<p>Stabiliser les accords collectifs avec les outils des statuts et règlement intérieur</p> <p>Fiche juridique : Rédiger le règlement intérieur d'un magasin de producteurs</p> <p>Fiche outil : Rédiger un cahier de transparence pour mieux informer les consommateurs</p>
Assurer de bonnes relations au sein du collectif	<p>Constitution du groupe par cooptation</p> <p><i>Partager un sens commun de l'action : motivations des producteurs à adhérer à un projet de MP</i></p>		

1. En quoi la composition du collectif influe-t-elle sur le projet ?

Chaque magasin de producteurs a ses caractéristiques propres concernant l'outil de commercialisation, le groupe qui porte le projet, l'étendue de la gamme de produits proposés, son insertion dans le tissu commercial de son territoire. La définition de nombre de ces paramètres appartient au groupe des fondateurs et s'appuie sur les motivations, besoins, projets des fermes et des personnes engagées dans la création du magasin.

1.1 Partager un sens commun de l'action : les producteurs et leur magasin

1.1.1 Méthodes et moyens mobilisés

Les résultats suivants sont issus des données collectées en 2016 par Maëlle Foubert, stagiaire du projet et encadrée par les auteurs de cet article. Des enquêtes qualitatives ont été réalisées dans 4 magasins de producteurs répartis dans la Région Languedoc-Roussillon et plus précisément auprès de 57 producteurs. Parmi ceux-ci sont dénombrés 4 dépôt-vendeurs (apporteurs non présents à la vente) et 53 permanents (apporteurs présents à la vente).

Les axes des entretiens étaient les suivants : la situation de l'exploitation, le parcours des producteurs, les circuits de commercialisation avec un focus sur le magasin, dans l'objectif de comprendre les dynamiques des producteurs concernant la commercialisation et leur rapport aux magasins de producteurs.

Les données collectées ont permis de proposer des données descriptives et des données ont pu être analysées par une analyse de contenu thématique (Dumez, 2013 ; Miles et al., 2013).

1.1.2 Les producteurs des magasins de producteurs : une diversité de parcours et une diversité de productions représentées

Les données collectées mises en regard avec les statistiques de l'agriculture en général nous ont permis de constater que les producteurs des magasins enquêtés sont à peu près aussi âgés que les producteurs en France (47,9 ans en moyenne pour 49,3 sur le territoire national (MSA, 2019)).

Les parcours des producteurs des magasins enquêtés dans la région Languedoc-Roussillon sont à l'image de l'agriculture de la Région présentant, une forte proportion d'installation hors cadre familial (40/57 ici) pour 38% des installés (avec DJA) en 2019 dans la Région (DRAAF Occitanie, 2017) et 29% (avec DJA) au niveau national (ONIT, 2017). Les producteurs sont diplômés du supérieur (31/57 ici pour 17% au niveau national) et ont pour beaucoup une formation non agricole (25/57). Ils ont pu recevoir des formations d'infirmier, photographe, huissier, éducateur..., (Agreste, 2012)

On retrouve nécessairement dans les magasins une importante variété de productions différentes, de façon à ce que les magasins répondent à la demande des clients. Dans le Languedoc-Roussillon, où la viticulture est largement prépondérante (62% des exploitations) (Agreste, 2016). On retrouve une relativement faible proportion de viticulteurs dans les magasins (10%). On retrouve par ailleurs une forte proportion d'éleveurs viande (39%), puis des maraîchers (12%), des éleveurs laitiers (+laine, 9%), des arboriculteurs (9%), des artisans, de bouche ou non, et lorsqu'ils sont artisans de bouche ils sont le plus souvent boulangers (9%), et enfin des apiculteurs (7%) et cueilleurs (5%).

Enfin, il convient de préciser que les producteurs des magasins enquêtés ont une ancienneté variable, ce qui est à considérer pour le fonctionnement du collectif : comment bien accueillir les nouveaux ? Comment s'investir (et investir) quand on pense plutôt à céder son exploitation ? (Tableau 2)

Tableau 2 : Nombre d'année de présence dans une boutique de producteurs

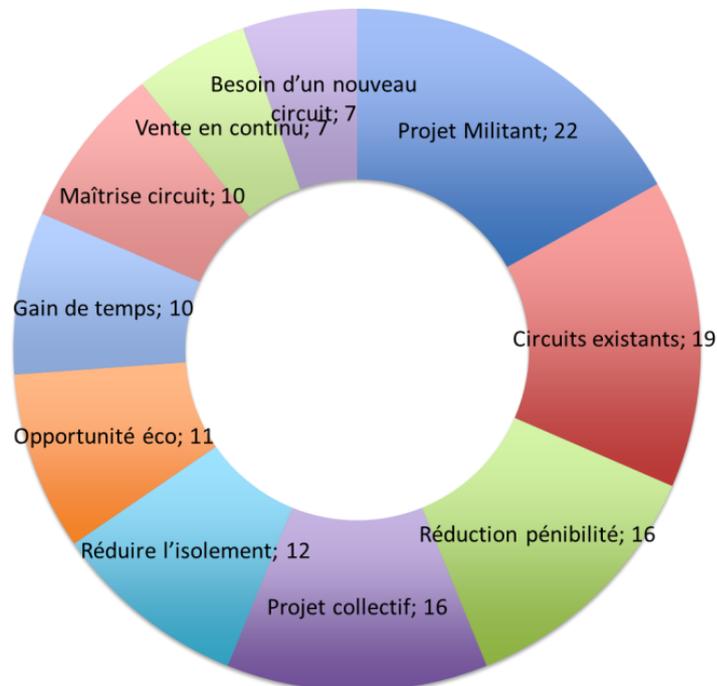
Nombre d'années de présence	Nombre de producteurs
De 0 à 3 ans	15
Plus de 3 ans et jusqu'à 5 ans	8
De 6 à 9 ans	22
10 ans et plus (11 ans)	12

Cette variété de parcours, de productions et de situations va se retrouver dans le rapport des producteurs à leur magasin, comme nous le verrons dans la partie suivante.

1.1.3 Les producteurs et leur magasin : une place prépondérante dans la commercialisation mais pour des raisons différentes

Les enquêtes font ressortir que les producteurs vendent à travers une diversité de circuits : marché, magasin, vente à la ferme, magasin d'artisanat « classique », négociant, coopérative. Cependant il faut noter que pour les producteurs des magasins le circuit principal est pour la plupart le marché (16/57), pour 15/57 ce sont les magasins de producteurs et enfin pour 9/57 le premier circuit est la vente sur la ferme. Il faut noter que les premiers circuits de commercialisation sont de toute façon en vente directe. Enfin, quand le magasin de producteurs est le deuxième ou troisième circuit de commercialisation, c'est le marché qui est le premier circuit. Quand le magasin est le deuxième circuit de commercialisation (25/57) : les producteurs vendent d'abord sur les marchés (11/25) ou vendent d'abord sur l'exploitation (5/25).

Les producteurs semblent donc trouver un intérêt à chaque type de circuit de commercialisation et l'on constate qu'ils entrent ou créent un magasin pour des raisons tout à fait différentes et variables, voir Figure 1.

**Figure 1** : Raisons d'entrée dans un magasin de producteurs (nombre de citations par catégories)

Différentes catégories se distinguent et on peut agréger les raisons de rejoindre un magasin de producteurs selon trois grandes dynamiques : (1) prendre part à un projet militant, (2) rechercher plus de bien-être dans son travail, (3) trouver un intérêt économique à travers la mutualisation.

Le projet militant, rassemble deux raisons principales :

- Défendre un modèle de système alimentaire : « *c'était contre les supermarchés et pour promouvoir les circuits courts* », ce qui passe donc aussi par la maîtrise de ses circuits de commercialisation (ce qui peut permettre aussi de capter plus de valeur ajoutée : « *le prix a chuté de 70% en deux ans ! On a réfléchi pour apporter une valeur ajoutée et on s'est mis aux marchés de plein vent, on a donc fait des plus petits volumes pour marger plus* »).
- Vouloir être en lien avec son territoire : « *j'avais envie de faire vivre le territoire* » et pouvoir promouvoir une image locale à travers la présentation de ses productions.

La recherche de bien-être

- Ici les producteurs vont chercher à réduire la pénibilité de la vente (marchés) : « *L'idée de la boutique me plaisait car c'est plus confortable qu'un marché !* ».
- Vouloir sortir de l'isolement : « *c'était dur, j'étais seul et j'étais enfermé sur mon exploitation, j'avais besoin de sortir !* ».
- Participer à un projet collectif : « *j'ai toujours trouvé que le collectif apportait plus que de rester tout seul parce que ça n'a pas d'intérêt de rester seul dans son coin* »; « *on voulait vendre à plusieurs et moi c'est ça qui m'a motivé : être en collectif* ».

L'intérêt collaboratif économique

Ce troisième axe est lié en particulier à la possibilité de mutualiser des éléments comme une clientèle déjà existante, des outils de vente, du temps de travail (le fait de se relayer à la vente), mais aussi par le fait de :

- Bénéficier d'un circuit existant ou supplémentaire : « *on recherchait un point de vente car on était en cours d'installation* ».
- Mutualiser des outils : « *on s'installait, on n'avait pas de matériel et à la boutique ils avaient tout ce qu'il fallait !* ».
- Gagner du temps (vente en continue) : « *en même temps que je vous parle il y a une escalope qui est en train de se vendre au magasin !* ».

La diversité de ces éléments peut interroger sur les modalités de prise de décision et sur les choix à faire en collectif au magasin.

1.2 S'équiper d'un rayon boucherie ou pas ?

1.2.1 Méthodes et moyens mobilisés

Une enquête préalable sur 141 magasins dans 38 départements a décrit les magasins du point de vue de leurs structures (implantation commerciale, surface de vente, jours d'ouverture), de leur fonctionnement (gamme de produits, nombre d'apporteurs, pratique ou non de l'achat revente, composition de l'équipe salariée), de leur gouvernance (structure juridique, nombre de membres) et de leurs résultats (ventes annuelles).

Elle a concerné 125 magasins dans 12 régions (Noter que cet échantillon n'a pas de valeur représentative) :

- 65 % des magasins appartiennent à une commune de plus de 10 000 emplois ou à sa couronne, ils étaient âgés en moyenne de 7,5 ans en 2015.

- Leur surface moyenne est de 133 m². 49% des magasins enquêtés peuvent être assimilés à un commerce de proximité avec moins de 120 m² de surface de vente, les 51% restant à une supérette (entre 120 et 400 m²). Ils sont ouverts en moyenne 4,5 jours par semaine.
- 35 apporteurs approvisionnent en moyenne le magasin.
- 43 % des magasins ont au moins 30 % de leurs références en Agriculture Biologique (AB), ils proposent en moyenne 22 familles de produits.
- 74 % des magasins emploient au moins un salarié, en moyenne 2,8 équivalents temps plein. 92 % de notre échantillon a fait le choix de s'inscrire dans le cadre des points de vente collectifs, garantissant la remise directe au consommateur.

39 enquêtes approfondies ont complété cette description des magasins : elle a porté sur les résultats des ventes, leur répartition par famille de produits, la répartition des ventes dans l'année, les performances commerciales, les charges engagées dans le fonctionnement du magasin. Un traitement différencié des résultats des magasins avec et sans rayon boucherie est présenté dans le guide « concevoir et gérer un rayon boucherie et son atelier de découpe » (voir Tableau 1).

13 enquêtes dans des magasins avec rayon boucherie traditionnel ont enfin permis de préciser les activités, équipements, compétences et planning des équipes assurant la découpe des carcasses jusqu'à la vente au détail de la viande.

1.2.2 Le choix du rayon boucherie oriente fortement le projet et ses résultats

L'enquête auprès des 141 magasins révèle que 34 % d'entre eux proposent un service de boucherie traditionnelle de découpe. Les magasins de plus de 150 m² de surface de vente sont un peu plus nombreux (44 % de leur catégorie contre 35 % pour les magasins sans rayon boucherie traditionnelle). Ils emploient des bouchers aux compétences spécifiques, dans une équipe salariée plus fournie (4 ETP contre 2,25 ETP salariés dans les magasins sans rayon boucherie traditionnelle).

La comparaison des ventes par unité de surface croisée avec la répartition des ventes entre familles de produits dans les magasins avec et sans rayon boucherie traditionnelle, indique que ce rayon tire les ventes de l'ensemble du magasin. Dans les familles de produits « viande » c'est la viande de bœuf qui augmente de façon la plus significative la part de ses ventes dans le magasin avec un rayon boucherie traditionnelle (Tableau 3).

Tableau 3 : Quelques caractéristiques des magasins avec et sans rayon boucherie traditionnel

	Magasins avec rayon boucherie	Magasins sans rayon boucherie
Nombre de magasins dans notre échantillon	17	21
Nombre d'apporteurs	51	30
Surface de vente (m ²)	202 m ²	129 m ²
Montant moyen des ventes totales annuelles (€)	2 096 000 €	1 617 000 €
Part des ventes de viande dans les ventes annuelles totales (%)	51 %	41 %

Ainsi le choix d'un rayon traditionnel viande dans le magasin engage, du fait des volumes de vente pressentie, l'ambition commerciale de tout le projet. Ce choix impacte les ventes de chaque famille de produits et concerne donc les capacités d'approvisionnement de chaque ferme, qui doivent être examinées par chaque futur associé, et faire l'objet d'échanges dans le groupe à la recherche du compromis le plus satisfaisant pour tous.

Le plus souvent assorti d'un atelier de découpe comprenant stockage des carcasses et des produits finis, une ou plusieurs pièces de découpe, matériel de découpe et transformation froide (saucisse, brochettes ...), voire transformation chaude (jambon blanc, pâtés ...), le magasin s'équipe d'un outil de transformation des produits à destination de certains de ses membres. Parmi eux, certains peuvent être dotés de leur propre atelier à la ferme, c'est souvent le cas des producteurs de porc, d'autres n'en ont pas usage (maraîchers, arboriculteurs, éleveurs laitiers ...). La contribution des éleveurs utilisant ces services spécifiques doit faire l'objet d'un débat entre tous les futurs associés sous peine de réduire les opportunités de mutualisation. En effet par crainte de contributions au magasin et retombées sur les fermes déséquilibrées, les membres du groupe peuvent reculer devant cette option engageant des investissements et des coûts de fonctionnement importants.

Les résultats du projet MAGPRO proposent dans le guide déjà cité des repères de tarifs de prestations pratiquées, ainsi que des pistes de réflexion pour fixer le tarif des prestations d'utilisation de l'atelier de découpe.

1.3 Discussion

Les travaux de MAGPRO, s'ils ont permis de produire des repères et méthodes pour la conception d'un rayon boucherie et de son atelier de découpe-transformation, ne permettent pas d'instruire en elle même la question de l'équité des contributions financières des producteurs. Les outils de gestion à mobiliser sont ceux de la gestion analytique des activités de découpe-transformation d'une part, de commercialisation des produits d'autre part. Mais les outils de gestion ne peuvent suffire à trancher absolument cette question : il faudra prendre en considération le bénéfice pour l'ensemble des producteurs du rayon boucherie du fait d'une attractivité plus grande de l'offre viande, les tarifs de marché des prestations de découpe hors magasin, les alternatives concrètes compte tenu des équipements des fermes à l'heure du choix.

2. En quoi le projet collectif influe-t-il sur les fermes ? Adapter l'organisation du travail et les moyens humains sur la ferme

A partir de leur expérience d'accompagnement des groupes et des fermes adhérentes à un magasin ou en projet de le faire, les partenaires ont d'abord élaboré une synthèse des situations, diverses, complexes et des questions qui se posent aux exploitations à leur entrée dans un magasin de producteurs, puis au cours de l'évolution conjointe du magasin et des fermes. Avec les producteurs présents au séminaire de lancement, les partenaires ont précisé les objectifs du volet centré sur les exploitations :

- Quelles adaptations l'exploitation engage avec son adhésion à un magasin de producteurs (volume de production et gamme de produits, collectif de travail, investissements matériels et immatériels) selon son expérience des circuits courts ?
- Quelle est l'évolution de la gamme à réaliser, selon la famille de produits, son niveau d'engagement associé, non associé, sa localisation géographique/lieu de consommation ?
- Quelles sont les conditions pour s'engager (ou non) selon les situations (Phase d'installation, + 5 ans après installation, préparation de transmission de l'exploitation / Expériences plus ou moins affirmées des circuits courts, relativement à l'activité de transformation particulièrement) ?
- Quelle est la dynamique des autres circuits de commercialisation, la place du magasin de producteurs dans les ventes ?

2.1 L'engagement des fermes dans un magasin de producteurs modifie profondément le travail sur l'exploitation

2.1.1 Méthodes et moyens mobilisés

Un entretien semi-directif de 2 à 4 h a été réalisé par 10 enquêteurs auprès de 51 producteurs apporteurs d'un magasin. Souhaitant saisir les évolutions marquantes à l'adhésion à un magasin, notre attention s'est portée prioritairement sur des producteurs membres de la structure participant à sa gouvernance et réalisant le conseil et la vente en magasin auprès des clients. En complément de ces 47 enquêtes, 4 entretiens ont été réalisés auprès d'apporteurs non membres du magasin pour saisir les spécificités qualitatives de cette situation. Les fermes retenues l'ont été pour couvrir la diversité des familles de produits commercialisés en magasins de producteurs. L'ambition initiale, partiellement atteinte, était de modéliser des trajectoires d'évolution des structures des fermes portant sur les moyens de production (transformation et commercialisation compris) et le collectif de travail.

2.1.2 L'organisation du travail modifiée dans les exploitations

Les adaptations réalisées sur les fermes sont :

- En lien avec la demande d'une nouvelle clientèle, captée par une offre collective attractive, les volumes produits et la diversification de la gamme.
- En lien avec ces nouvelles capacités productives des investissements à la production et à la transformation pour 2/3 des fermes enquêtées et à minima des investissements dans des outils de transport des produits de la ferme au magasin, rendus nécessaires par des volumes transportés plus importants.
- La réorganisation des circuits de commercialisation : pour 33 des 51 fermes enquêtées, le magasin de producteurs est le principal lieu de vente de leurs produits, il représente en moyenne 67 % de leurs ventes. Même si les producteurs déclarent que leurs circuits de commercialisation ne sont pas concurrents mais complémentaires, l'abandon par 14 d'entre eux de marchés de plein vent doit nuancer cette affirmation.

Les producteurs interrogés sur l'évolution de leurs modes de production à leur entrée dans le magasin de producteurs indiquent qu'il n'y en a pas eu de notable. Il semble que ce point pourtant sensible ait joué comme critère de sélection des fermes à la constitution du groupe.

A l'origine de l'engagement des producteurs dans ces projets, la maîtrise de la commercialisation par eux-même est un moteur fort. Cela les engage au quotidien et dans la durée en terme de travail dans le magasin, avec des compositions du collectif de travail, variables d'une exploitation à l'autre au sein de chaque magasin (Figure 2).

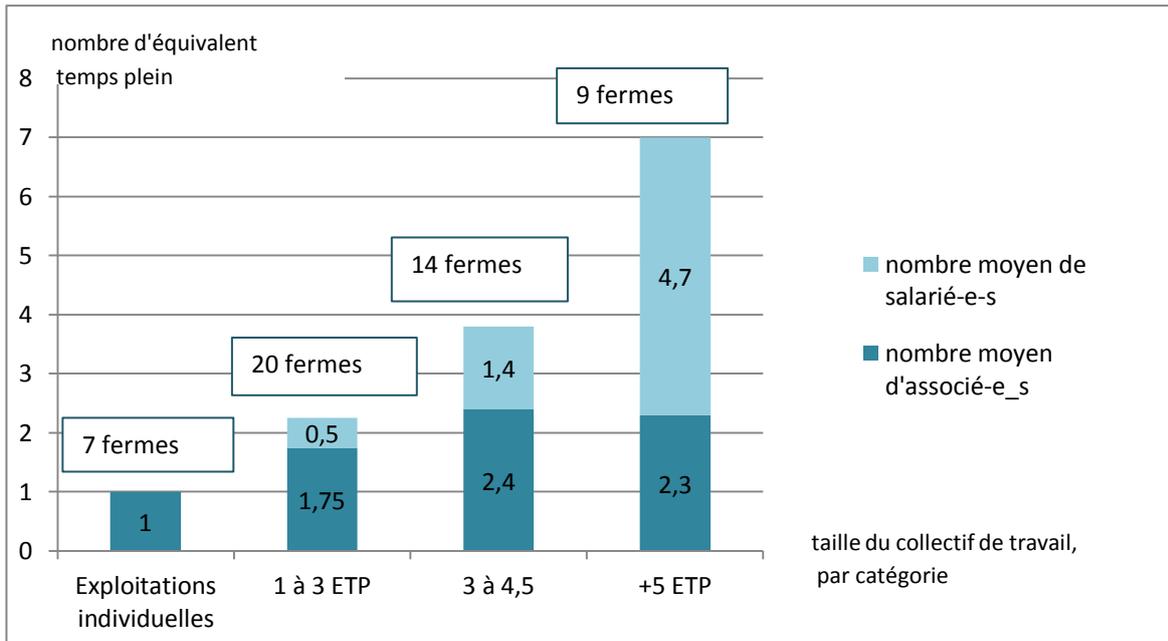


Figure 2 : Composition du collectif de travail dans l'échantillon enquêté. Lecture : 20 fermes comptent entre 1 et 3 équivalents temps plein, 1,75 ETP associé et 0,5 ETP salarié

En moyenne, les exploitations de notre échantillon comptent 3,3 ETP contre 2,3 pour les exploitations pratiquant les circuits courts (Recensement Général Agricole, 2010), c'est une indication de la création d'emplois induite par cette forme de vente en circuits courts.

Quantitativement, les fermes consacrent en moyenne 10 h au magasin par semaine, avec la livraison des produits (3 h par semaine), de la présence à la vente (5,8 h par semaine), des autres tâches dont la gestion collective de la structure (1,3 h par semaine). Il existe des fortes disparités entre exploitations, proportionnelles à la part des ventes réalisées dans le magasin (Figure 3).

L'évolution du collectif de travail considère les embauches de permanents, à temps plein ou à temps partiel.

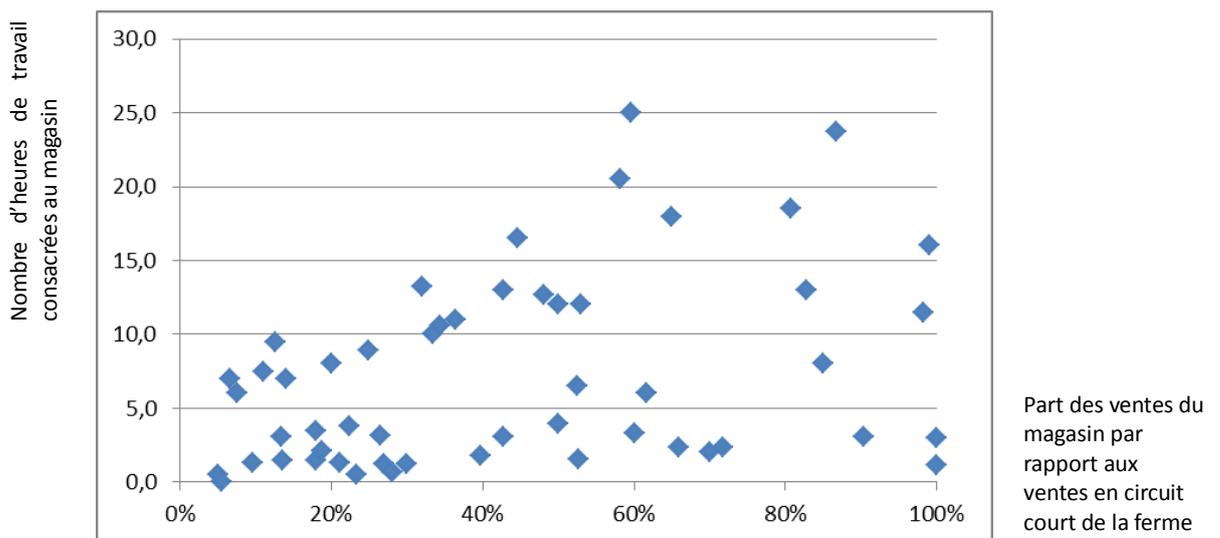


Figure 3 : Nombre d'heures consacrées au magasin, fonction de la part des ventes dans le magasin

Les exploitations réalisant des investissements importants, au-delà d'outils de transports des produits ou des animaux vivants, sont plus nombreuses à embaucher un salarié ou à installer une personne (Tableau 4). Les exploitations ne réalisant pas d'investissements importants ne connaissent majoritairement pas d'évolution de leur collectif de travail. Ces données sont indépendantes de la motivation relative aux ventes réalisées dans le magasin et de la taille initiale du collectif de travail de la ferme.

Tableau 4 : Investissements matériels et évolution du collectif de travail à l'entrée dans un magasin de producteurs

	Pas d'évolution du collectif de travail	Evolution du collectif de travail
Investissements importants	7 exploitations	9 exploitations + 1,6 ETP (médiane)
Pas d'investissement important	10 exploitations	4 exploitations + 1 ETP (médiane)

2.1.3 Discussion

Ces résultats sont précieux pour guider les fermes et les groupes engagées dans un projet de magasin, pour leur permettre d'anticiper l'évolution importante de la main d'œuvre le plus souvent nécessaire sur la ferme à son entrée dans un magasin de producteurs. Les accompagnateurs de ces projets auront une attention particulière aux membres du groupe exploitant en individuel, à ceux dont l'embauche d'un salarié ou l'arrivée d'un nouvel associé qui, bien que prévue, est différée par rapport à l'ouverture du magasin. En effet, quelques producteurs ont témoigné que l'ouverture du magasin a déséquilibré la ferme du fait des nouveaux besoins en main d'œuvre au point de la mettre en péril.

2.2 Coopérer entre plusieurs fermes : l'exemple de la régulation des approvisionnements du magasin par plusieurs maraîchers

Dans un groupe de producteurs en projet de création de magasins, le champ des possibles, mais aussi des limites de l'action collective, ne sont pas réduits aux apports (matériels, cognitifs, relationnels) de leurs membres, c'est même la force du projet collectif. Bellec-Gauche (2015), s'intéressant à l'encastrement relationnel des maraîchers, montre ainsi que la mutualisation des ressources est un facteur de performances économiques. La mutualisation des ressources matérielles engage également les producteurs dans la mise en commun de leur réseau (clientèle), la mise en débat de leurs principes axiologiques et la construction de règles propres au groupe. Cette activité est fondamentale pour la fondation du groupe ; d'un point de vue concret elle permet aussi de produire le règlement intérieur auquel le groupe se réfèrera dans son fonctionnement quotidien.

Le projet MAGPRO prend acte de la difficulté des magasins à proposer un rayon légumes attractif en toutes saisons, alors même qu'il constitue un produit d'appel (Kessari et al., 2016). Le projet a souhaité fournir des repères pour l'approvisionnement d'un rayon légumes en s'appuyant sur les pratiques de collaboration entre plusieurs maraîchers et en examinant les modalités de leur coopération pour l'approvisionnement du rayon légumes, qui doit aussi traiter de la concurrence entre ces mêmes maraîchers pour l'accès au marché du magasin de producteurs

2.2.1 Méthodes et moyens utilisés

La première étape a consisté à réaliser une monographie d'une exploitation maraîchère, apporteuse principale d'un magasin de producteurs (Gamin, 2015), ainsi qu'une analyse des ventes des légumes dans le magasin. Cette phase exploratoire a permis de construire les indicateurs de l'approvisionnement du magasin : typologie de la gamme des légumes, indicateurs quantitatifs des

ventes par légume, repérage d'événements permettant de qualifier l'approvisionnement du magasin de satisfaisant ou non satisfaisant. Cette méthode a été appliquée à l'analyse des ventes de 2 autres magasins, de taille différente, ayant de plus adopté une organisation contrastée entre apporteurs maraîchers. Ces dernières ont fait l'objet d'entretiens qualitatifs pour décrire les modalités de leur concertation.

2.2.2 Un rayon légumes bien achalandé ? Avantage à la coopération entre plusieurs producteurs

Quelle gamme de légumes proposer ?

Les 3 magasins étudiés proposent sur l'année 30 à 50 espèces de légumes différents ; on a appelé légumes incontournables ceux dont l'absence du rayon légumes aurait pour effet que les clients se détournent du magasin (salades, carottes, poireaux ...). Sont nommés complémentaires les légumes qui rendent le rayon attractif, ils permettent de fidéliser la clientèle (mâche, patate douce, panais ...), de se démarquer de la grande distribution. La confrontation de ces catégories pour les 3 magasins a permis d'établir une liste de 22 légumes incontournables et 16 légumes complémentaires. Pour 7 espèces de légumes, la catégorisation est variable d'un magasin à l'autre, elle peut être liée à des habitudes de consommation différentes entre régions, ou des positionnements commerciaux variables entre magasins. Certains tiennent à satisfaire autant que possible les attentes de la clientèle pour une offre diversifiée de légumes, fût-elle de saison, d'autres assument une gamme réduite correspondant aux capacités de la ou des fermes qui approvisionnent le magasin. Par ailleurs, seul un petit nombre d'exploitations maraîchères sont capables de fournir un volume garanti d'une quarantaine d'espèces de légumes, et par surcroît de pallier aux aléas de la météo, de la production, mais aussi de la demande variable d'une semaine à l'autre. Cela milite pour l'approvisionnement à plusieurs maraîchers d'un même magasin.

Une concertation entre maraîchers à plusieurs niveaux, correspondant à un niveau de coopération plus ou moins poussé

Cette concertation butte en premier lieu sur le volume des ventes à partager entre plusieurs producteurs. L'analyse des ventes de légumes croisée avec la fréquentation du magasin a permis de proposer une estimation de ces ventes afin de les anticiper : le ticket « légumes » est en effet le plus stable de toutes les familles de produits. C'est un premier élément de positionnement des maraîchers concernés, à situer par rapport à leur stratégie individuelle.

Grâce à l'analyse des ventes pour une trentaine de légumes, selon la période de production croisée avec la fréquentation du magasin, le projet MAGPRO propose des repères pour quantifier les volumes commercialisés dans le magasin, espèce par espèce. L'analyse des pratiques de concertation a permis de proposer un guide méthodologique pour faciliter le positionnement de chaque producteur. Ce dernier peut préférer approvisionner seul le magasin pour une espèce donnée, partager les volumes, ou les périodes d'approvisionnement avec un autre producteur. Les marges dégagées par chaque culture étant très variables d'un légume à l'autre, comme les besoins en main d'œuvre mobilisables à la période de récolte, ces derniers doivent être intégrés dans les compromis à élaborer entre maraîchers concernés.

Le statut des producteurs dans le magasin détermine leur poids dans la discussion. Un associé s'adresse à des non associés comme des fournisseurs, ce qui n'exclut pas son attention à un contrat équilibré du point de vue des ventes, des contraintes de livraison et de la rémunération de son travail. Plusieurs maraîchers associés sont conjointement responsables de l'approvisionnement satisfaisant du rayon légumes. Dans ce cas, les coopérations intègrent en amont le prévisionnel des assolements dans chaque exploitation, la répartition équilibrée des ventes, des espèces les plus rémunératrices et des cultures les plus risquées entre fermes.

La coopération entre plusieurs maraîchers ne s'arrête pas à la gestion prévisionnelle des ventes et des mises en culture. Au quotidien, elle concerne la gestion des aléas : dépannage en cas de rupture

d'approvisionnement pour le producteur désigné, réapprovisionnement imprévu du magasin en cours de semaine. Elle doit s'appuyer sur des relations fluides entre producteurs de légumes compatibles avec la réactivité que requiert le suivi des ventes dans le magasin. Cette nécessaire autonomie du sous-groupe maraîcher doit pour autant être soutenue par des règles garanties par l'ensemble du groupe. La réussite du rayon légumes le concerne au premier chef : l'image porteuse de la fraîcheur des légumes est une signature pour les produits de tout le magasin. Cette image soutient la fréquentation des clients dans le magasin. Enfin, certaines décisions, comme le recours à l'achat-revente, à un nouvel apporteur et la gestion de désaccords entre maraîchers, nécessitent l'arbitrage de l'ensemble du groupe. Ce dernier est en effet garant des intérêts du magasin confrontés à ceux de chaque maraîcher

2.2.3 Discussion

Cette attention particulière aux ventes du rayon légumes est renforcée par l'accroissement récent et fort de la demande pour les légumes sur le segment de marché des produits locaux.

Les repères produits sur 3 magasins mériteraient d'être consolidés par une analyse des ventes sur d'autres magasins et sur plusieurs années. La collecte de données a posteriori pouvant être affinées par la collecte d'observations en cours de saison, orientée par les problématiques relatives au rayon légumes de chaque magasin ; l'AFIPAR et Terre d'envies, l'ont initié lors d'une formation intermagasin en 2019, centrée sur les performances et le fonctionnement du rayon légumes. Enfin, des travaux restent à conduire sur les moyens affectés dans le magasin à la gestion du rayon légumes (mise en scène du rayon, réapprovisionnement en cours de journée), aux compétences spécifiques que cela nécessite et à la prise en charge par le magasin des moyens humains afférents : cela concerne là encore non pas exclusivement les maraîchers mais l'ensemble des membres du groupe.

Conclusion

Les magasins sont divers, à l'image des fermes qui portent ces projets tous singuliers. Ils rassemblent constitutivement des fermes aux productions différentes parce qu'elles doivent être complémentaires. De plus, la variété des parcours des personnes impliquées influe, comme leurs motivations (projet militant, recherche de bien-être au travail, mutualisation de ressources matérielles) et leurs attentes vis-à-vis du magasin ainsi que les structures d'exploitations et leur histoire, comme la place du magasin dans l'ensemble des circuits de commercialisation de la ferme, sur les investissements matériels et humains.

Certaines orientations stratégiques dans le magasin, le choix de se doter d'un rayon boucherie traditionnel par exemple, engage tout le collectif. Parallèlement, l'examen de l'évolution des exploitations membres d'un magasin indique des évolutions importantes. En premier lieu, l'évolution du collectif de travail correspondant à un engagement fort de ses membres dans le fonctionnement courant du magasin, aussi bien que la gestion collective de la structure.

L'originalité de cette forme collective de vente directe réside dans cette interaction permanente : les orientations stratégiques de l'outil collectif sont fortement dépendantes des intérêts et des possibilités de ses membres, autant que les décisions collectives impactent fortement ses membres. La conduite du projet collectif est un ajustement permanent entre les pôles personne, ferme, magasin. Ce dernier est aussi une ressource majeure la recherche de solutions, ainsi que le montre l'étude des différents choix possibles pour un approvisionnement du rayon légumes par plusieurs maraîchers. Il constitue un levier puissant de l'accompagnement de ces projets, de la constitution des groupes émergents au pilotage de leur activité courante.

Références bibliographiques

- Agreste, la statistique agricole, 2012. Un producteur sur cinq vend en circuit court », 276
- Agreste, 2016. Memento de la statistique agricole en Languedoc Roussillon, http://draaf.occitanie.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/memento2016r76pagesreg_cle05b385.pdf
- Bellec-Gauche A., Chiffolleau Y., 2015. Construction des stratégies et des performances dans les circuits courts alimentaires : entre encastrement relationnel et gestionnaire. Revue d'Etudes en agriculture et Environnement, 96 (4), 653-676. <https://prodinra.inra.fr/record/349279>
- DRAAF Occitanie, 2017. Panorama des installations avec DJA en Occitanie pour l'année 2017. http://draaf.occitanie.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/panorama_des_installations_aidees_en_2017_cle491922.pdf
- Dumez H., 2013. Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. Annales des Mines-Gérer et comprendre, 2, 29-42.
- Foubert M., 2016. Exploration de la nature du lien entre producteurs et magasins : le cas du réseau des Boutiques Paysannes en Languedoc Roussillon. Mémoire de fin d'études, IRC-Montpellier Supagro
- Gamin E., 2015. Etude des leviers d'optimisation de la performance de l'activité maraîchage diversifié au sein d'une exploitation commercialisant à travers un magasin de producteurs. Mémoire pour la soutenance du diplôme d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage, AgroCampus Ouest, Angers
- Gasselin P., Vaillant M., Bathfield B., 2014. Le système d'activité. Retour sur un concept pour étudier l'agriculture en famille. ISBN: 978-2-7598-1765-8, 10.1051/978-2-7598-1192-2.c007.
- Kessari M., Joly C., Jaeck M., Jaouen A., 2016. Comment concilier durablement performance économique et performance sociale? Exploration d'un réseau de magasins de producteurs. La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 278-279, 63-78.
- Miles M.B., Huberman A.M., Saldana J., 2013. Qualitative data analysis. NY, Sage.
- MSA, 2019. Tableau de bord de la population des chefs d'exploitation agricole ou des chefs d'entreprise agricole en 2017. <https://statistiques.msa.fr/wp-content/uploads/2019/03/TB-CE-2017-b.pdf>
- ONIT (Observatoire National de l'Installation Transmission), 2017. Analyse de la mise en œuvre de la DJA 2007–2013. https://chambres-agriculture.fr/fileadmin/user_upload/National/002_inst-site-chambres/pages/exploitation_agri/Analyse-mise-oeuvre-DJA-2007-2013_ONIT.pdf
- Poisson M., Olivier F., Saleilles S., 2010. Initiatives collectives de producteurs: entre projet collectif et trajectoires individuelles. Les Carnets Pro de LiProCo (4)

Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0).



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/fr/>

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue « Innovations Agronomiques », la date de sa publication, et son URL ou DOI).