

LEVIERS TECHNIQUES POUR ACCOMPAGNER LES PRODUCTEURS

EN CIRCUITS COURTS, LE TRAVAIL SE FAIT AUSSI EN DEHORS DE LA FERME

CONTEXTE ET ENJEU

En circuits courts, le travail est à réaliser, aussi, dans d'autres lieux que la ferme. C'est le cas des activités de commercialisation le plus souvent, de transformation parfois, qu'elle soit réalisée par le ou les producteurs, dans un atelier loué, un atelier collectif, ou à un prestataire: il y a, dans ce cas, a minima à assurer la logistique. Les leviers à mobiliser varient en fonction de la fréquence et durée de ses absences (2 jours par semaine, ou 1 journée tous les mois?), des activités réalisables par les personnes toujours disponibles sur la ferme (les producteurs en circuits courts exploitant seuls sont sous tension)...

Actionner, dans les faits, les leviers permettant de quitter la ferme est une nécessité absolue: la charge mentale des producteurs en circuits courts est déjà forte. Les journées à rallonge sont en soi une charge mentale en ceci qu'on les redoute lorsqu'elles se profilent. Cela peut entraîner des dommages sur la santé mentale.

La charge mentale est majorée pour les gérants de l'activité qui coordonnent les activités, le collectif de travail, les intervenants extérieurs, ils veillent à tout pour prendre les bonnes orientations, assurent le lien avec les partenaires de la ferme, trouvent des solutions en cas d'absence, interviennent pour réguler les relations...

S'organiser pour s'absenter de la ferme afin de réaliser des tâches à l'extérieur permettra dans certains cas (équipements, remplacement...) de s'absenter pour des congés, de limiter les conséquences d'un arrêt maladie.



RÉUSSIR À...

S'absenter, ça dépend d'abord du collectif de travail...

- Pour les exploitants seuls sur la ferme, s'absenter c'est laisser les animaux, les cultures sans surveillance. Une anecdote de maraîcher « *cette année-là, au printemps, j'ai laissé les serres fermées, avec les premières pousses de salades. Au marché, j'ai vu le soleil sortir du brouillard, et avec les minutes qui passaient la température qui montait montait j'étais inquiet pour mes semis, pas possible de quitter le marché... j'ai réussi à joindre ma femme [qui travaille en dehors de la ferme], elle a pu s'absenter pour aller ouvrir les serres, c'était moins une* ».
- Lorsque l'on est 2, ou davantage, une relative polyvalence est un atout.

Elle met en jeu les compétences et expériences des personnes, mais aussi l'adaptation des équipements et de l'organisation du travail aux capacités, différentes, de chacun. Ainsi, un matériel aux normes sécurisées pourra être utilisé par le salarié.

... et de la complexité du système et des tâches

- Pour les tâches quotidiennes (alimentation des animaux...), l'organisation du travail peut-elle être modifiée pour être assurée avec une personne de moins? Quels équipements complémentaires cela suppose?
- Comment est organisée la circulation des informations au passage de relais entre 2 personnes. S'inspirer des soignants qui prévoient à la prise de service d'une équipe « les transmissions » avec ceux qu'ils relèvent.



PROBLÉMATIQUE TRAITÉE DANS LE GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Entre polyvalence et spécialisation, faire les bons choix d'organisation

LES FICHES ACCOMPAGNEMENT QUI EN PARLENT

- **RÉORGANISATION D'UNE FROMAGERIE FERMIÈRE**
Cas d'une ferme laitière herbagère bio du Pas-de-Calais
- **RÉDUCTION DE LA PÉNIBILITÉ PHYSIQUE**
Cas d'une exploitation familiale avec transformation d'oléagineux et de viande bovine
- **RÉORGANISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN FROMAGERIE DANS LE CADRE DE LA RESTRUCTURATION DU GAEC**
Cas d'un GAEC familial en polyculture élevage dans la Sarthe
- **PRISE DE DÉCISION SUR L'ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ AVEC DE NOMBREUSES COMPOSANTES TRAVAIL**
Cas d'une ferme ovine des Côtes-d'Armor
- **RÉORGANISATION DE L'ATELIER DE TRANSFORMATION DE VIANDE**
Cas d'une ferme bovine en Bourgogne
- **ANTICIPER SA PLANIFICATION CULTURALE POUR DIMINUER SA CHARGE MENTALE**
Cas d'une ferme en maraîchage dans l'Hérault
- **AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ AU SERVICE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL**
Cas du Lycée des 3 Chênes dans le Nord
- **RÉORGANISATION DE L'ACTIVITÉ D'ABATTAGE DE VOLAILLES**
Lycée de Fontaines Sud Bourgogne
- **DÉVELOPPEMENT DE LA VENTE DIRECTE GRÂCE À LA RESTAURATION COLLECTIVE, UNE DÉCISION QUI ENGAGE**
Lycée des Sicaudières dans les Deux-Sèvres

QUESTIONNEMENT À ENGAGER

- Est-ce qu'il y a du plaisir dans les activités en dehors de la ferme, dans les interactions avec les personnes rencontrées (clients, collègues, salariés, prestataires) ?
- Est-ce qu'il y a des performances satisfaisantes dans les activités (ne pas perdre son temps alors qu'on en manque sur la ferme)? Est-ce que la vente en circuits courts apporte une plus-value économique nette à la ferme? (ne pas travailler pour rien)
- Est-ce qu'il y a de l'inquiétude à laisser la ferme, tout le temps, à certaines périodes clés? À quelqu'un en particulier? Pour certaines activités?
- Qu'est-ce qui peut être anticipé d'une journée sur l'autre? D'une semaine sur l'autre pour dégager des plages de temps moins chargées en travail?
- Quels sont les équipements et matériels qui permettent de réaliser le travail quotidien par les personnes qui restent sur la ferme? Quelles sont les compétences à renforcer? Y a-t-il de la souplesse à trouver dans la répartition du travail (rapports de force dans le collectif) ?
- Les latitudes et perspectives pour agrandir un collectif de travail sous-dimensionné, quand il est identique à celui précédant l'activité circuits courts en particulier. Les conditions pour cela, changement d'échelle pour la production et la transformation, performances logistiques et commerciales. Du point de vue stratégique, faut-il chercher à optimiser l'existant ou changer d'échelle?
- Capacité à encadrer, recruter, déléguer, coordonner les activités de plusieurs personnes: cette fonction est-elle assurée convenablement aujourd'hui?

DES OUTILS POUR TRAVAILLER

Une chronique d'activité à l'échelle de la semaine ou de la quinzaine, qui fait quoi quand ?

- Pointer les moyens mis en œuvre pour s'absenter (anticipation...) et les effets sur les personnes.
- Pointer les cas où l'absence se passe bien, ceux où ça se passe moins bien, voire mal.

Repérer avec ces 3 éléments si les moyens, l'organisation actuelle sont satisfaisants ou à adapter et comment.

DES SOLUTIONS MISES EN ŒUVRE

Élargir le collectif de travail pour tenir compte réellement du travail à assurer en transformation et commercialisation.

Si le choix se porte sur un ou des salariés, identifier l'autonomie nécessaire sur les postes pour soulager réellement les associés, recruter des profils en cohérence avec ce niveau de responsabilité, engager la relation employeur salarié dans ce sens. Considérer que le travail des bénévoles, s'ils sont âgés, n'aura qu'un temps.

Travailler pour le gérant à l'esprit d'équipe

Informers les salariés et associés sur l'entreprise, partager la vision, les motivations, y compris financières en rapport avec les résultats attendus...

S'équiper pour permettre à l'équipe restant sur la ferme d'assurer le travail quotidien.

Organiser le travail de l'équipe en fonction des contraintes de la transformation et commercialisation

Aménager la transformation et la commercialisation au moment des pointes de travail à la production

Simplifier le travail quotidien pour qu'il puisse être assuré par moins de personnes (solutions équipement, conduite...). Exemple du robot de traite (cf. témoignage).

Réformer le système d'élevage pour limiter les pointes de travail

: lorsque transformation et commercialisation mobilisent un à plusieurs jours par mois, les pointes de travail absorbables avec une commercialisation en filière ne l'est plus. Par exemple, le séchage en grange a permis à une exploitation en viande bovine d'étaler la récolte de l'herbe en même temps qu'elle a permis de supprimer le maïs.

Limiter les absences de la ferme, ajuster la logistique aux possibles de la ferme

: livrer moins fréquemment des points de vente intermédiaires, déléguer à un transporteur, organiser la co-livraison entre producteurs, à moyen terme, éliminer des points de vente non cohérents avec une logistique efficace.

		Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
7h	Mme X							
	M. Y							
	Mme Z							
8h	Mme X							
	M. Y							
	Mme Z							
9h	Mme X							
	M. Y							
	Mme Z							

Semainier



**TÉMOIGNAGE DE
BERTRAND DERLY
à Aubvillers (80)**

Mise en place d'un robot de traite dans un contexte de transformation laitière

- Exploitation individuelle
- 50 VL
- 5 salariées dont l'épouse Nathalie
- Transformation laitière depuis 2017 en produits frais
- Commercialisation à la ferme avec magasin et distributeur automatique et en circuit intermédiaires : détaillants et GMS

Quelle était la situation de la ferme au moment de la réflexion du robot, les difficultés rencontrées, les autres pistes envisagées ? Quelle était la problématique initiale en lien avec les circuits courts, pourquoi le choix du robot ?

« Nous étions à 2 personnes au niveau de l'élevage Nathalie, mon épouse et moi-même. Je gérais la partie alimentation, entretien des logettes et soins aux animaux et mon épouse la traite, l'entretien des équipements de traites et de la salle de traite, les soins et l'alimentation des veaux ainsi que le transfert du lait pour le labo. Nathalie démarrait la traite à 5h30 pour avoir du lait disponible prêt à travailler pour la transformation et notamment l'arrivée des salariés à 8h, elle assumait ensuite une journée de transformation avec l'équipe et avec ses ports de charges en découlant (remplir et manipuler des caisses de produits laitiers), sa charge mentale avec les commandes des clients à récupérer, la planification des stocks à produire, des intrants à gérer... Après une journée de transfo de 8 h bien remplie, il y avait encore l'astreinte physique de la traite du soir qui devenait éprouvante. Ça ne pouvait durer qu'un temps... »

« Il fallait trouver une solution pour la remplacer afin qu'elle puisse se consacrer davantage au labo, nous avons essayé d'embaucher un trayeur à 2 reprises, mais ça n'a pas réussi, les horaires compliqués : tôt le matin et en fin de journée, le travail dans le froid l'hiver, le très chaud l'été, les mouches, le sale, les gestes répétitifs générant des douleurs physiques auxquels il fallait ajouter de la distance pour arriver à la ferme, ça ne faisait pas rêver ! »

« Après une réflexion globale sur notre système d'élevage, une comparaison avec 2 fournisseurs et des échanges avec des utilisateurs, nous avons opté pour un modèle de robot de traite qui avait fait ses preuves et qui nous convenait le mieux dans notre façon de travailler. Les évolutions technologiques à la disposition des éleveurs d'aujourd'hui sont remarquables, nous en sommes complètement satisfaits, car il remplace à lui seul une personne en élevage, travaille chaque week-end et les jours fériés et ne prend pas de congés. Nous avons davantage de production de lait et sommes passés de 27 kg à 34 kg en moyenne par vache, on fatigue moins les mamelles de nos vaches car elles ne sont plus remplies à bloc et sont vidangées 2,7

passages x/jour en moyenne de troupeau. Le temps gagné doit être consacré aux soins des logettes, nous avons quasiment moins de mammites qu'avant. Cela me permet de me consacrer entièrement à ma passion d'éleveur, aux soins de nos animaux : on a réaménagé l'ancienne salle de traite en couloir de parage, on a mis en place un système de nettoyage et désinfection des pattes au niveau du robot, bref, les vaches se portent mieux et nous aussi maintenant que nous avons atteint un équilibre financier, les investissements sont portés pour notre confort et celui de nos animaux et donner envie à un de nos enfants de revenir avec nous plus aisément ».

Au-delà de l'investissement, quelles nouvelles compétences requises/exigences par rapport à l'organisation du travail pour sa mise en œuvre, comment vous êtes-vous adapté ?

Quels sont les inconvénients de l'installation d'un robot, les aléas auxquels faire face et en conséquence les conditions à remplir pour l'installation d'un robot, c'est proche de la question «comment vous êtes-vous adapté ?»

« L'homme s'habitue plus vite que les vaches, il a fallu environ 3 mois de « patience » pour que nos 50 vaches s'habituent. Pour les primipares, il faut anticiper et ne pas en avoir trop en même temps, ce qui n'est pas le cas dans un système avec transformation, car nous avons besoin de lait tout le temps.

Au niveau de l'informatique liée au robot, nous n'utilisons que ce dont nous avons besoin et j'ai pris la main, ce qui est intéressant c'est que tout est en réseau, mon fils peut suivre le troupeau depuis l'école...

Le système étant bien rodé, j'ai très peu de pannes, peut-être 5 fois dans l'année, tout se programme, notamment les alarmes, et cela ne me réveille pas la nuit.

Au niveau des animaux, du fait de notre participation historique à des concours de vaches laitières, notre troupeau était adapté au système robot avec une sélection sur l'implantation et la longueur des trayons, nous travaillons maintenant sur le gabarit de nos vaches.

Il faut aussi veiller à ne pas saturer le robot, car après on peut passer son temps à pousser les vaches ou gérer des problèmes. Avec mes 50 vaches, nous sommes à l'aise.



Au niveau transformation, le lait arrive toujours froid à 4 °C et nécessite d'être réchauffé plus longtemps pour la pasteurisation par rapport aux produits qu'on fabrique comme les yaourts, crème desserts ou fromage frais. Il faut compter 2 heures de pasteurisation pour 300 L de lait. Cela est plus énergivore aussi et doit être intégré. Nathalie fait attention au passage du laitier afin de toujours avoir du lait disponible pour la transformation, il ne faut pas oublier d'en « mettre de côté » pour faire travailler l'équipe et répondre à la demande.

Qu'a permis la mise en place du robot dans la gestion des circuits courts ? En complément de ta question : qu'est ce qui a changé à l'arrivée du robot dans les activités de transformation, respectivement de vente. Quel aménagement dans les activités des personnes réalisant la traite avant le robot ?

« Je me consacre seul et entièrement à l'élevage, je ne fais plus les livraisons, nous avons aussi embauché en parallèle pour cela. On ne peut pas être en combinaison de travail, passer au bureau faire des papiers, se changer, aller livrer, toutes ces casquettes sont épuisantes, il faut garder le plaisir de travailler et il faut que ça roule de partout. Nathalie s'est spécialisée sur la transformation et intervient moins en élevage. Depuis l'enquête TRAC en 2021, nous sommes maintenant 6 personnes à

travailler sur la ferme, dont 5 dédiés aux circuits courts, nous avons compris qu'il était important d'investir dans de la main-d'œuvre pour se libérer la tête, il faut mécaniser mais pas que, c'est un ensemble pour atteindre un équilibre ».

Si c'était à refaire

Nous ne reviendrions plus en arrière, ça a libéré une personne. On peut se libérer une journée complète si on le souhaite et se dégager du temps plus facilement. J'ai pu renouer avec des engagements professionnels. D'une manière générale, se libérer du temps nous aide à prendre du recul par rapport à notre métier et à mieux réfléchir pour piloter notre exploitation tout en alliant confort de vie personnelle. Ça convient aussi à la génération à venir et motive mon fils de 17 ans à revenir avec nous.



POUR EN SAVOIR PLUS

Retrouvez les 12 fiches leviers et les 10 fiches accompagnement réalisées dans le cadre du projet TRAC (Trajectoire d'évolution de l'organisation du travail pour les exploitations en circuits courts)



RECOMMANDATIONS ET BONNES PRATIQUES

Aux agriculteurs dans leurs fonctions de gérant

- Se projeter à la fois à court et moyen termes.
- Oser envisager des solutions de toute nature : embaucher, s'équiper, déléguer, abandonner un circuit de vente trop contraignant, répartir différemment les fonctions en dehors de la ferme : « *si, si, Madame X peut parfaitement apprendre à manœuvrer le camion au marché, d'autant qu'elle performe déjà dans la relation client. M. est plus utile à ce moment-là sur la ferme* ».

Aux conseillers

- Faire raconter comment se passent des moments différents, bien vécus, moins bien vécus, les effets des tensions sur les personnes, sur les relations entre les personnes pour...
- Avoir conscience, et le faire passer à son interlocuteur des effets, du manque de moyens actuels (humains, équipements...) sur les résultats à long terme pour la ferme, sur les limites des personnes au travail.
- Mettre en lumière les bénéfiques et les coûts humains de l'absence de la ferme.

Les partenaires du projet TRAC



Avec le soutien de



Partenaire financier



CONTACTS PROJET

Christine Guinamard (Institut de l'élevage) : christine.guinamard@idele.fr
Jocelyn Fagon (Institut de l'élevage) : jocelyn.fagon@idele.fr