

ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS

# DÉVELOPPEMENT DE LA VENTE DIRECTE GRÂCE À LA RESTAURATION COLLECTIVE, UNE DÉCISION QUI ENGAGE

LYCÉE DES SICAUDIÈRES DANS LES DEUX-SÈVRES

## PRÉSENTATION DE L'EXPLOITATION

### • Statut juridique de l'exploitation

Ferme d'application d'un lycée agricole

### • Productions

> 50 mères allaitantes Rouge des Prés  
200 brebis

> Un atelier volailles (2 000 par an)

> Une station d'expérimentation  
d'engraissement de bovins

> Une station d'évaluation de taureaux  
charolais

### • Surface exploitée

90 ha, dont 86 ha en herbe

### • Collectif de travail

> 2 salariés à la production

> 0,25 salariée à la vente

> 1 directeur (gestion de la ferme,  
interventions pour la production et  
la vente, principalement auprès de la  
restauration collective)

> Intervention ponctuelle des élèves du  
lycée agricole

### • Gamme de produits commercialisés

Colis de viande bovine, ovine,  
ponctuellement pièces de viande au détail.  
Poulets prêts à cuire

### • Atelier de transformation sur la ferme

Statut sanitaire de l'atelier : agrée CE

### • Circuits de commercialisation

Magasin de vente à la ferme, vente en  
collectif à la restauration collective



## DEMANDES INITIALES IDENTIFIÉES PAR LA FERME ACCOMPAGNÉE

Le premier contact avec le nouveau directeur de la ferme du lycée, puis la rencontre avec son équipe de 2 salariés a permis d'identifier un objectif principal, partagé par le collectif de travail : **quels sont les moyens de développer quantitativement la vente directe**, avec les motivations suivantes :

- Mieux valoriser économiquement les produits de la ferme
- Conforter les emplois
- Répondre à une demande pressentie comme plus importante

Le développement quantitatif des ventes est limité par :

- La gamme des produits : vente en colis aux particuliers (vs vente au détail) majoritaire
- L'organisation du travail à la production : **le système est calé pour que les périodes de pointe : vèlages, agnelage, foin,... se succèdent sans chevauchement**. Deux périodes de vèlages pourtant favorables à l'étalement des ventes les désorganiseraient. L'analyse du système de vente et les moyens de son évolution seront confrontés à cette contrainte tout au long de l'accompagnement.



## ACCOMPAGNEMENT RÉALISÉ PAR :

**Laurence ROUHER**  
AFIPAR

**Françoise MORIZOT-BRAUD**  
Directrice du Centre d'Études  
et de Ressources sur la  
Diversification (CERD) et  
conseillère Transformation et  
circuits courts

## DÉROULEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT

### Demandes explicites et implicites reformulées par le conseiller accompagnateur

La proposition formulée par l'AFIPAR à la suite de ces 2 rencontres a été formalisée en 5 étapes, avec les résultats attendus suivants pour chaque étape.

#### 1. Réviser le planning des ventes :

- Un planning des ventes programmé à l'avance permettant leur développement tout en étant compatible avec les activités de transformation de la responsable du magasin
- Incidences du développement quantitatif des ventes (+ de bêtes par vente, ventes plus fréquentes) sur l'organisation ou les moyens nouveaux à mettre en place

#### 2. Compléter la gamme des produits vendus aux Sicaudières en examinant l'intérêt des trois pistes :

- Diversifier l'offre en volailles
- Renforcer la gamme des produits des autres établissements d'enseignement
- Dynamiser l'offre commerciale par des produits issus de fermes locales (ponctuellement, sur commande, ou plus régulièrement comme les pommes)

#### 3. Équilibrer le développement des ventes sur les 2 créneaux vente au magasin et en restauration collective

#### 4. Intégrer les conditions techniques et réglementaires de la diversification de l'atelier volailles

- Définir ce qu'il est possible de faire, comment le faire, moyens nouveaux à engager, risques sanitaires.
- Adaptation de l'organisation du travail

#### 5. Accompagner les évolutions de l'offre par une communication adaptée

- Diagnostic des forces et faiblesses du nouveau projet circuits courts.

- Pistes stratégiques de communication (cible, message, outils), esquisse de plan d'actions de communication à mettre en œuvre du démarrage de la nouvelle offre à + 6 mois

### Choix des circuits de vente et développement quantitatif des ventes en circuits court

#### Méthode

- 1 entretien avec toute l'équipe,
- 2 entretiens avec le directeur de la ferme pour analyser la rentabilité de la vente de viande bovine aux particuliers et à la restauration scolaire et pour imaginer le développement quantitatif possible sous contrainte du système fourrager.

#### Outil produit

Production d'une feuille de calcul d'évaluation de 2 scénarios contrastés

- Mise à disposition d'une feuille de calcul pour disposer d'informations sur la valorisation de la carcasse à partager avec plusieurs clients.
- Détails des coûts logistiques gérés par logicoût.

### Amélioration de l'efficacité des activités de ventes

#### Méthode

- Analyse d'un poste : missions, activités, pointes de travail à l'année, collaboration (mobilisation des salariés de la ferme et de la responsable de la halle technologique).
- Choix d'un outil de gestion des ventes.

#### Outil utilisé

Description du process pour élaboration du cahier des charges

### Choix de gamme

#### Méthode

Avec le Directeur de la ferme

- Analyse de la gamme, identification des alternatives et évaluation de celles-ci.
- Mise en relation avec le Ministère, liste des fermes de lycées commercialisant en circuits courts pour extension de la gamme.

### Élargir la gamme en production de volailles

#### Méthode

Avec le Directeur,

- Compléments d'information sur les conditions techniques et réglementaires de l'élevage de volailles autres que poulet.
- Mise en réseau avec des éleveurs expérimentés dans cette mixité

## THÉMATIQUES TRAITÉES PENDANT L'ACCOMPAGNEMENT

- Choix stratégiques de production, transformation ou commercialisation
- Organisation du travail pour la production, la transformation et la commercialisation
- Adaptation de l'environnement de travail (outils, matériel, organisation...) du poste gestion des ventes



**PRÉCONISATIONS, VOIES  
CHOISIES, PRIORISATION  
DES DEMANDES**

**La diversification de la gamme** avec les produits des producteurs voisins n'est pas retenue. En effet, gérant de la ferme et vendeuses associées à la réflexion souhaitent respecter les ventes directes réalisées par les producteurs de leur environnement et limiter volontairement la concurrence.

Concernant le développement quantitatif des ventes, limité par le système fourrager, les discussions entre le directeur, le responsable de la conduite d'élevage et la vendeuse amènent à des ajustements plutôt qu'un développement quantitativement important. Le système de production n'est pas remis en cause. Le directeur souhaite revenir sur ce quasi statu quo, avec des propositions : + 2 à 3 bœufs pour des ventes à Pâques et à Noël, pour distinguer l'offre de la ferme et réduction de 2 vaches pour ménager l'équilibre du système fourrager. **L'accompagnement, établissant le bénéfice économique de cette option est un argument de poids pour poursuivre les échanges** au sein de l'équipe de la ferme et dans les relations avec la direction du lycée.

**Voie retenue :** poursuivre le développement des ventes à la restauration collective en démarchant de nouveaux établissements scolaires (par le directeur), au vu de la marge dégagée par ce scénario.

**Adoption d'un outil de gestion des commandes**

À partir d'un cahier des charges élaboré avec les gérants de la ferme et de l'atelier de transformation pour la mise en place d'un nouvel outil de gestion des commandes, l'accompagnement n'a pas consisté pas en une préconisation mais à des suggestions et un guidage par rapport à celle-ci.

**Voies engagées**

- Examen des différentes plateformes pour choix de l'une d'entre elles.
- Réforme du système de gestion des commandes aux particuliers avec choix et adoption d'un outil de gestion des commandes (à venir).

**La demande formelle comprenait celle d'associer fortement les salariés.** Au final, 3 des 6 rencontres auront eu lieu (et cela a semblé adapté) avec le directeur exclusivement. En ce sens, c'est aussi un accompagnement de la personne et non pas seulement de la ferme ou de l'ensemble du collectif (posture).

Au cours de l'accompagnement, un des objectifs, « identifier et traiter les 2 activités, potentiellement concurrentes, vente et participation à la transformation » de la responsable du magasin a été abandonné, au vu du **constat que de simples échanges entre les parties prenantes sur les périodes de pointe du poste suffisent à traiter la question.** En revanche, l'analyse du poste, conduite avec le directeur et la salariée concernée, a permis d'identifier un nouvel objectif, non présent lors de l'identification des besoins: formaliser les process conduits par cette dernière, afin d'en faciliter la transmission en cas d'absence d'une part, doublé de l'intérêt probable pour l'efficacité du travail de se doter d'un outil de gestion des ventes, d'autre part.

Le calendrier est loin d'avoir été respecté, non plus que la participation effective des personnes concernées par chaque rendez-vous. En l'absence de la salariée en charge de cette activité pour arrêt maladie, cela n'a en particulier pas permis d'aboutir au choix d'un logiciel de gestion des ventes et à son test. A fortiori, ses retours n'ont pas pu être pris en compte. Un cadre plus strict, mieux tenu par l'accompagnatrice (posture) aurait-elle été souhaitable? Elle a choisi de ne pas relancer au-delà du mois de juin la ferme accompagnée pour clore l'accompagnement. Le non-respect du calendrier, son étalement dans le temps a eu pour effet d'intégrer à l'accompagnement les événements en rapport avec les questions à traiter. Cette souplesse, et attention à ce qui est présent comme actualités, est positive en cela qu'elle participe à la motivation du collectif; à la dynamique de leur engagement dans le travail répond celui de l'accompagnement.

La production originale d'outils « cousus main » pour l'accompagnement a été un de ces points forts :

- Co-conception d'une feuille de calcul pour évaluer les 2 scénarios de ventes, avec maintien ou développement des ventes à la restauration collective et son corollaire, équilibre carcasse oblige, des ventes aux particuliers.
- Construction d'un cahier des charges hiérarchisé pour le choix d'un outil de gestion des ventes.



## DU CÔTÉ DE L'ACCOMPAGNEUR

**Quelles nouvelles pratiques mises en œuvre grâce au Casdar TRAC ?**

Concernant la simulation économique « cousue main », la prise en compte du travail comme process, avec ses variations dans le temps, a permis de proposer la construction d'une évaluation plus fine, intégrant l'équilibre carcasse, les coûts de la logistique, la fréquence des ventes réparties dans l'année.

Concernant le choix d'un logiciel des ventes, la description par les salariés de la ferme du process des ventes, de la communication sur l'offre à la facturation a permis de construire le cahier des charges pour le choix de l'outil : cela consolide la pertinence des choix en faisant mieux le tour de la question.

## POINT DE VUE DE LA FERME ACCOMPAGNÉE

**Quelles sont les pratiques nouvelles mises en place pendant ou à la suite de l'accompagnement ?**

Conforter ce qui a été mis en place : concilier vente directe et travail de production.

Mise en évidence de l'impact de la taille des carcasses, rendement viande et conformation.

En développant la restauration collective, en phase avec le développement du collectif de vente, on augmente la marge de l'atelier.

**Qui est-ce qui a permis de déclencher ces changements de pratiques ?**

Ce qui a freiné le développement des ventes à la restauration collective, vente aux particuliers, plus compliqué d'écouler auprès des particuliers au printemps 2022. Annulation de l'abattage d'une vente. Les chefs de cuisine du lycée ont limité leurs achats pour des motifs de coûts des denrées. Les ventes sont reparties en 2023.

**Dans l'accompagnement, y a-t-il une étape clé qui vous a particulièrement marqué(e) ?**

Permis de donner une méthode pour apprécier l'intérêt économique des ventes.

**Sur les thématiques accompagnées, quelles sont les pistes d'amélioration ?**

Sur la ferme du lycée, gérer la vente directe de volailles, suspendus avec la limitation imposée par la grippe aviaire.

**Comment faire vivre les changements initiés ou faire évoluer la thématique ?**

Concernant la vente à la restauration collective, développement quantitatif dans le cadre du collectif de vente.

Continuer à travailler avec les bouchers pour ajuster l'offre colis, les ventes flashes sur du bourguignon, pot-au-feu.

## SYNTHÈSE DE L'ACCOMPAGNEMENT

# DÉVELOPPEMENT DE LA VENTE DIRECTE GRÂCE À LA RESTAURATION COLLECTIVE, UNE DÉCISION QUI ENGAGE



50 vaches allaitantes Rouge des Prés  
200 brebis  
2000 volailles



4 salariés (2 à la production, 0,25 à la vente,  
1 directeur)  
Intervention ponctuelle d'élèves du lycée



Deux-Sèvres (79)  
Nouvelle-Aquitaine



Magasin de vente à la ferme, vente en collectif à la restauration collective

## OBJECTIF 1 : DÉVELOPPER LES VENTES EN CIRCUITS COURTS OBJECTIF 2 : AMÉLIORER LA GESTION DES VENTES

Novembre 2021

### Rencontre

Formulation en équipe de la demande :

- Directeur de la ferme
- Salarié production
- Salariée vente

### Question

Quel développement possible des ventes en circuit court sans remettre en cause l'équilibre fourrager et l'équilibre travail ?



Février 2022

### Rencontre

Moyens de développer les ventes / analyse de l'activité de vente

- Directeur de la ferme
- Salariée vente
- Responsable transformation

### Question (objectif 1)

Comment créer du flux et fidéliser la clientèle du magasin ?

### Question (objectif 2)

Comment permettre le remplacement de la salariée vente ?



+ 1 à 3 vaches / 12 en circuit court  
+ 5 veaux en CC / 12 en circuit court



Élargir la gamme avec celles d'autres lycées  
Ventes flash de produits fermiers locaux extérieurs



Formaliser le process de gestion des ventes  
Rédiger le cahier des charges d'un outil de gestion des ventes

Printemps 2022 (3 rendez-vous)

### Rencontre

Équilibre des ventes restauration collective/magasin à la ferme

### Question

Le développement de la vente à la restauration collective est-il économiquement rentable ? Dans quelles limites ?



1 feuille de calcul co conçue pour évaluer les scénarios

3 juin 2022

### Rencontre

Choix outil gestion des ventes

- Directeur de la ferme
- Responsable transformation



3 juin 2022

### Actions

Outil de suivi équilibre carcasse, partagé entre équipe de découpe et équipe de vente  
Hiérarchiser les critères de choix de l'outil de gestion des ventes, choix définitif remis au retour de la salariée vente

Légende :

Appports TRAC

Action réalisée

Question

Décision/Impact sur exploitation

Début accompagnement

Fin accompagnement

# TRAC

## Trajectoire d'évolution de l'organisation du travail pour les exploitations en circuit court



Accompagner l'installation et le développement d'exploitations en circuit court, durables socialement et économiquement.

Les exploitations commercialisant tout ou partie de leur production en circuit court contribuent à l'attractivité du métier d'agriculteur et à l'augmentation de la valeur ajoutée vers les producteurs.

Les producteurs impliqués dans ce type de circuits de vente plébiscitent ainsi généralement le caractère gratifiant de ce métier : maîtrise du produit de bout en bout, métier de contact, retours clients valorisants etc. **Revers de la médaille : le travail est un vrai point d'achoppement.** Parfois mal anticipé lors de l'installation ou amplifié par des résultats économiques insuffisants limitant les marges de manœuvre, il est une cause non négligeable d'échec car il **impacte la pérennité des exploitations avec parfois des arrêts précoces dus à l'usure des agriculteurs.**

Le projet TRAC s'est penché sur le travail d'exploitations en circuits courts dans 3 productions : viandes, lait et maraîchage. 10 fermes ont été accompagnées dans un projet autour de l'organisation du travail. Ces fiches présentent la démarche mise en œuvre et les résultats obtenus. Une analyse transversale de ces accompagnements a permis d'étoffer et d'illustrer la diversité des problématiques rencontrées dans les exploitations en circuits courts.

2008 07 01

### Les partenaires du projet TRAC



### Avec le soutien de



### Partenaire financier

Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale développement agricole et rural CASDAR



Liberté  
Égalité  
Fraternité

### CONTACTS PROJET

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