

# Accompagner le travail en circuits courts



Ce guide a été rédigé dans le cadre du projet Casdar TRAC (TRAjectoires d'évolution de l'organisation du TRAVail pour les exploitations en Circuits courts).

Ce projet a rassemblé entre 2020 et 2023, de nombreux agriculteurs et 17 organismes partenaires issus du développement, de la recherche et de l'enseignement agricole. Il a bénéficié du soutien financier du fonds Casdar.

### Les partenaires du projet TRAC



### Avec le soutien de



### Partenaire financier



**Rédaction :** Laurence Rouher (Afipar), Emmanuelle Souday (CRA Pays de la Loire), Françoise Morizot (CERD), avec l'appui de Didier Mahé et Véronique Vannier (CRA Bretagne), Olivier Martineau (CRA Pays de la Loire) et Marie Vandewalle (ARVD) pour la rédaction des fiches thématiques.

**Relecture :** Christine Guinamard et Jocelyn Fagon (Institut de l'Élevage), Marie Vandewalle (ARVD)

L'ensemble de ce document a également bénéficié des avis de Pierre Bouillet (GAB56), Mathilde Leriche (InterAfogc), Laure Courgeau (FR CIVAM Poitou-Charentes), Anne Demonceaux (CRA Normandie) et Maud Chabert (MAB22).

**Crédits photo de couverture :** Photothèque réseau des Chambres d'Agriculture, P6 et P12 : Christine Guinamard (Institut de l'Élevage), P20 : Chambre d'Agriculture de Bretagne, P24 : Maison de l'Agriculture Biologique 22

**Réalisation :** Beta Pictoris • **Mise en page :** Florence Benoit (Institut de l'Élevage)

N° réf. Idele: 0023 601 054 • Octobre 2023

# **Accompagner le travail** en circuits courts



Les exploitations en circuits courts partagent de nombreuses problématiques travail avec leurs homologues des filières longues : charge de travail importante, pénibilité et risques liés à l'élevage, au matériel, aux cultures, difficulté à équilibrer vie privée/vie professionnelle ainsi que la propension à minimiser les capitaux humains au profit des contraintes économiques aboutissant parfois à des situations de rupture.

En ajoutant à la production agricole l'activité de commercialisation et dans certains cas celle de transformation, les circuits courts ne font qu'amplifier les problématiques travail et la charge mentale pour les exploitants.

Les producteurs impliqués dans ce type de circuits de vente plébiscitent généralement le caractère gratifiant de ce métier : maîtrise du produit de bout en bout, métier de contact, retours clients valorisants, sens du métier qui se clarifie, 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. Ainsi, en 2015, le CERD (Centre d'Études et de Ressources sur la Diversification) constatait chez 10 producteurs sur 21 installés depuis 2 à 7 ans, une double insatisfaction sur leur revenu et l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Aborder cette question est complexe : au-delà du problème bien réel de la quantité de travail à effectuer, c'est par une analyse plus poussée des conditions opérationnelles de ce travail et par la prise en compte plus complexe des hommes et des femmes en place, de leur rôle, de leurs interactions que des solutions pourront émerger. Accompagner un agriculteur sur ce sujet est donc d'abord une affaire de posture pour saisir la question dans toutes ces dimensions.

Aborder le travail en circuits courts nécessite de surcroît d'appréhender un fonctionnement complexe avec différentes activités en interaction permanente : production, transformation, vente. Sachant que l'on croisera autant d'organisations, trajectoires et stratégies que d'exploitations, tant les activités, les choix de fonctionnement, les ressources mobilisées sont différentes.

Le projet TRAC s'est penché sur le travail d'exploitations en circuits courts dans 3 productions : viandes, lait et maraîchage. Ce document présente les enseignements à en tirer sur la manière d'aborder ce sujet avec les producteurs. Il s'adresse aux conseillers non spécialistes des approches travail avec l'objectif de leur donner des clés, repères, exemples qui leur permettront d'amener plus facilement les producteurs à prendre conscience de ces questions et à s'engager dans la recherche de solutions adaptées à leur contexte.

**PARTIE 1**

**7**

**Le travail en circuits courts :  
casse-tête à tous les étages**

- 8** COMPLEXITÉ ACCRUE DE L'ORGANISATION ET DE LA COORDINATION DU COLLECTIF DE TRAVAIL
- 8** LA COMMERCIALISATION « DONNE LE LA »
- 9** TRANSFORMATION DES PRODUITS : DES CHOIX DE LABORATOIRE ET DE PROCESS IMPACTANTS

**PARTIE 3**

**21**

**Un cadre pour intervenir  
sur le travail**

- 22** BIEN IDENTIFIER LA DEMANDE
- 22** S'ENTOURER POUR FAIRE AVANCER LA RÉFLEXION DE L'AGRICULTEUR
- 23** ET SURTOUT, PASSER UN CONTRAT, EXPLICITE ET VALIDÉ PAR LES PERSONNES CONCERNÉES

**PARTIE 2**

**13**

**L'approche travail :  
des notions clés à maîtriser**

- 14** LE TRAVAIL : DIFFÉRENTES DIMENSIONS EN INTERACTION
- 16** GÉRANT D'UNE EXPLOITATION EN CIRCUITS COURTS : MULTI-TÂCHES FORCÉMENT
- 16** LE TRAVAIL RÉEL À MILLE LIEUX DU TRAVAIL PRESCRIT

**PARTIE 4**

**25**

**Diversité des problématiques  
rencontrées en circuits courts :  
illustrations**

- 27** INTERROGER SA STRATÉGIE : LES CIRCUITS COURTS EN COHÉRENCE AVEC L'ENSEMBLE DE LA FERME
- 32** ENTRE POLYVALENCE ET SPÉCIALISATION, FAIRE LES BONS CHOIX D'ORGANISATION
- 36** ASSOCIÉS, SALARIÉS, CONSTRUIRE UNE ÉQUIPE DYNAMIQUE ET IMPLIQUÉE
- 40** LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS : PENSER ERGONOMIE DÈS LA CONCEPTION
- 43** CHARGE MENTALE : LA RECONNAÎTRE ET LA SOULAGER



# **Le travail en circuits courts : casse-tête à tous les étages**

**Les fermes en circuits courts ont la particularité de combiner des activités de production agricole, de commercialisation et dans certains cas de transformation. En découlent des interactions entre ces différentes activités et des problématiques spécifiques qu'il faut avoir en tête pour écouter et interroger le travail de façon pertinente dans ces fermes.**

## COMPLEXITÉ ACCRUE DE L'ORGANISATION ET DE LA COORDINATION DU COLLECTIF DE TRAVAIL

Les fermes en circuits courts emploient souvent davantage de main-d'œuvre que les fermes en filières longues du fait de leurs différentes activités. Cette main-d'œuvre peut avoir des statuts variés (associés, salariés, à temps plein ou à temps partiel, bénévoles) et doit s'organiser de manière à rassembler les compétences nécessaires à la conduite de métiers aussi différents que ceux de la production agricole, de la transformation agroalimentaire ou de la commercialisation.

Cette particularité rend les choix stratégiques d'organisation prépondérants : polyvalence ou spécialisation des membres du collectif de travail ? Délégations de certaines tâches ? Les choix, divers, dépendent des productions, des profils, affinités et motivations des associés, du volume d'activité en circuits courts. La polyvalence est plus sécurisante du point de vue des aléas (maladies, ruptures dans le collectif de travail, transmission), mais peut faire reposer sur chaque personne un grand nombre de tâches et de responsabilités. La spécialisation a les avantages de la professionnalisation et de la productivité mais pose la question de la remplaçabilité (prises de congés, sortie du collectif).

En circuits courts, la coordination des multiples activités du collectif de travail est une fonction à part entière du fait de l'interdépendance entre production, transformation et vente. Elle nécessite anticipation, planification et une bonne communication entre les personnes. Bien que cruciale, cette fonction « invisible », non identifiée en tant que telle peut représenter une charge mentale importante. D'autant que le recours fréquent au salariat nécessite aussi des compétences en management.

## LA COMMERCIALISATION « DONNE LE LA »

La gamme de produits proposée et les circuits de vente pratiqués impactent directement le travail de la ferme.

Plus la gamme est large, plus le travail se complique en amont, en transformation (ex : produits laitiers) ou en production (ex : maraîchage petite surface multi-espèces), nécessitant de surcroît une bonne technicité pour maîtriser la qualité de tous les produits et assurer le chiffre d'affaires attendu.

Les circuits de commercialisation possibles sont extrêmement divers. Les producteurs sont généralement présents sur plusieurs circuits ce qui complexifie le système mais contribue aussi à le sécuriser. En revanche, la multiplication de circuits ou lieux de vente peu rentables (rapport chiffre d'affaires sur temps passé) est un facteur de dispersion et de désorganisation. De même qu'une logistique non rationalisée (rapport chiffre d'affaires sur km parcourus). Les circuits de vente pratiqués doivent évoluer en fonction de leur rentabilité, de leurs contraintes propres mais aussi de l'évolution du contexte commercial et des motivations des agriculteurs. Ils doivent être considérés isolément pour leurs performances, mais aussi comme un système : certains circuits complètent plus ou moins bien les autres du point de vue de la gamme de produits qui y est vendue, de leurs dynamiques commerciales, de la cohérence de la logistique associée.



Photo 1 : Savoir mettre en valeur les produits pour mieux vendre (crédit photo : Laurence Rouher - AFIPAR)



Photo 2 : En été, marchés de plein air et foires, un atout pour toucher les touristes (crédit photo : CRA de Bretagne)

Les circuits de vente retenus conditionnent le rythme de travail. Le planning des ventes dicte l'organisation des tâches amont en production et/ou transformation. Cette contrainte participe donc à figer le système. La saisonnalité de certaines ventes, liée à la nature du produit ou au secteur (zone touristique), peut aussi imposer des contraintes spécifiques en termes d'organisation du travail.

Globalement, la commercialisation génère une charge de travail importante et mobilise des compétences spécifiques sur le plan stratégique (choix gammes, circuits, positionnement commercial) et opérationnel (communication, force de vente, gestion des commandes, informatique pour les plateformes de vente...). Avec parfois des difficultés pour les producteurs à faire la part des choses entre ces deux niveaux de fonction. Certains peuvent par exemple rechigner à déléguer certaines tâches chronophages purement opérationnelles comme les livraisons, considérant ce temps de « contact client » nécessaire au pilotage de leur stratégie commerciale (alors que d'autres modalités d'écoute/relations client pourraient être mises en œuvre).

La gestion des ventes contribue aussi à la charge mentale pesant sur le producteur en circuits courts : gestion des commandes insuffisamment structurée, difficultés à écouler les produits, complexité de gestion des équilibres carcasses en viande...

Enfin, les choix commerciaux imposent des adaptations du système de production... pas forcément dans le sens d'une simplification du travail. Par ex : étalement des vêlages en viande bovine pour pouvoir vendre toute l'année. D'autres modifications peuvent se rencontrer à des fins qualitatives produits (ex : changement de race, d'alimentation) ou pour alléger le travail de la production afin de dégager du temps sur les autres tâches (modification du système fourrager, passage en monotraite, équipements...).

Le fait de vendre à la fois en circuits courts et en filière longue donne de la souplesse pour l'organisation du travail (ex : la collecte du lait par une laiterie limite l'astreinte de transformation du week-end ou des vacances, la vente en filière longue de bêtes de viande difficile à finir facilite le travail d'engraissement).

## TRANSFORMATION DES PRODUITS : DES CHOIX DE LABORATOIRE ET DE PROCESS IMPACTANTS

La transformation peut se faire selon des modalités très différentes : à la ferme, en atelier collectif ou par un prestataire de services. Certains producteurs combinent différentes modalités (ex : découpe de viande à la ferme et stérilisation chez un prestataire). Les options possibles dépendent cependant du contexte territorial (présence/distance des prestataires, qualité de ces prestataires), du volume de production, de l'appétence du producteur pour les activités de transformation, pour les démarches collectives.



Photo 3 : Le nettoyage, un temps de travail conséquent en transformation (crédit photo : @C. PILARD pour CAPDL)

La transformation à la ferme induit :

- une forte charge de travail
- la nécessité de mobiliser des compétences agroalimentaires (maîtrise des techniques de fabrication - process, recette, équipements -, pilotage de la qualité sanitaire) à trouver au sein des associés ou par le salariat (ex : boucher)
- des risques physiques spécifiques : port de charge, position de travail, gestes répétitifs, conditions d'ambiance (froid, humidité...)...
- une charge mentale supplémentaire (risque sanitaire, pression de contrôle, traçabilité et gestion de matières utilisées, des stocks et des flux associés...).

Les locaux et équipements revêtent une importance particulière et peuvent participer à accroître la charge de travail ou la pénibilité :

- laboratoire mal agencé, mal dimensionné ;
- équipements inadaptés, prise en compte insuffisante de l'ergonomie
- sous-investissement dans du matériel permettant d'automatiser ou de gagner en productivité sur certains postes.
- défaut de maintenance occasionnant des perturbations régulières du travail...

Les choix stratégiques de gamme de produits ont des conséquences directes sur le travail : plus les gammes sont larges et mettent en œuvre des process différents, plus le travail augmente et plus l'organisation des fabrications se complexifie. La dispersion sur des gammes larges dans des fermes avec de petits volumes pénalise la productivité du travail et augmente les coûts de revient des produits.

Transformation et commercialisation sont étroitement liées. En cas de fragilité économique, une « fuite en avant » sur de nouveaux débouchés et/ou de l'extension de gamme pour « satisfaire le client » peut entraîner le système dans une spirale infernale : elle génère plus de travail alors qu'il n'est plus possible économiquement de recourir à de la main-d'œuvre salariée, mettant ainsi les associés sous une pression forte.



Photo 4 : Plats cuisinés et terrines en conserve, des produits de report (crédit photo : Lycée de Fontaines)

## EN PRATIQUE

## Quelques sources fréquentes de problèmes...

- Sous-estimation du temps à consacrer à la transformation et à la vente lors de la conception du projet.
- Ajout d'une activité de transformation/vente à une exploitation présentant déjà des handicaps structurels pour le travail, notamment les déplacements (parcellaire dispersé, sites distants...).
- Ne pas savoir dire « non » aux clients (demande de nouveau produit qui va complexifier la transformation, demande de GMS/revendeur qui va perturber l'organisation commerciale, ne pas mettre de limites à l'ouverture du point de vente à la ferme...).
- Ne pas prendre suffisamment en compte le temps de travail et l'ergonomie des locaux et des équipements dans la conception initiale des ateliers de transformation.
- Logistique de livraison non optimisée et/ou non réinterrogée régulièrement.
- Absence d'outils informatiques adaptés pour la gestion des commandes.
- Ne pas arriver à prendre du repos, facteur déterminant pour la satisfaction au travail.



**Photo 5 :** Une gamme de fromages lactiques grâce à des formats variés, des herbes et aromates (crédit photo : Christine Guinamard - Institut de l'Élevage)



# **L'approche travail : des notions clés à maîtriser**

**Selon votre formation, vos expériences et compétences propres, vous serez attentif à certaines dimensions du travail et ignorant d'autres. Ce qui suit a pour objectif de vous inviter à rompre avec vos automatismes et à regarder ailleurs... aussi.**

## LE TRAVAIL : DIFFÉRENTES DIMENSIONS EN INTERACTION

**Travailler engage le corps.** Chacun le réalise lorsque celui-ci manifeste des douleurs à la suite de postures contraignantes, d'efforts prolongés, de répétition de gestes à un rythme soutenu, ou encore lorsqu'un accident, une maladie nous impose de prendre en compte une limite à nos capacités. Ce qui n'exclut pas un corps qui répond de façon satisfaisante à nos intentions et à ce que demande le travail. Un tiers (vous!) peut observer le corps au travail.

Mais elle engage aussi nos **capacités mentales, cognitives** : observer, écouter, ressentir, mémoriser, traiter l'information, la restituer. Pour ce qui concerne cette dimension, vous ne pourrez pas deviner ce qui se passe dans le cerveau de la personne, aussi vous faudra-t-il lui, l'interroger à ce sujet.

Travailler engage la **subjectivité**, « on n'est pas des machines », chacun de nous pense au sujet de son travail, il lui plaît ou non, a du sens ou pas. Vous serez attentif à ce que chacun met de singulier dans son travail, et dont il ne peut se défaire.

Enfin on ne travaille pas seul, même si l'autre est absent physiquement, un ou plusieurs autres (le client, le collègue, le partenaire,...) sont impliqués, avec son cortège **d'interactions sociales** : collaborations, sentiment d'appartenance à un groupe professionnel, lutte pour le pouvoir...

À qui vous demandez comment il réalise telle ou telle tâche, sa réponse sera probablement « ça dépend... ». Toute expression de cette nature doit être considérée comme précieuse et encouragée. Elle vous met vous et votre interlocuteur sur le chemin des infinies variations des situations de travail, qu'il

vous faudra prendre en compte dans l'examen de la question à traiter et des solutions à imaginer. Parmi elles, les **objectifs propres de la personne concernée**, distincts de ceux du groupe social auquel il appartient, y compris son employeur s'il est salarié, de son client s'il est chef d'entreprise, des administrations réglant les normes de son activité.

Cela dépend, entre autres,

1. des capacités, compétences, expériences de chacun,
2. des moyens matériels, immatériels mis à disposition pour réaliser l'activité,
3. des résultats visés.

Les moyens mis en œuvre, les résultats atteints ont eux-mêmes un effet en retour sur la personne au travail (le travail cela fatigue, met en jeu la santé, mais aussi enrichit, valorise...) : repérer ces boucles de rétroaction vous sera utile pour comprendre le système travailleur-activité-résultat de l'activité que vous observez.

Ainsi, **le travail ne se réduit pas à sa durée** ; même si celle-ci ne peut être ignorée.

En résumé, **plusieurs dimensions du travail sont en interaction** (figure 1, modèle de situation de travail, distinguant « tâche » (conditions d'exécution) et « activité » des opérateurs humains, avec leurs effets, en suivant le « schéma à 5 carrés » des ergonomes Jacques Christol et Gilbert de Terssac).

La figure 2 est construite à partir d'un exemple de situation de travail ; elle nous éclaire sur la façon dont le travailleur peut adapter son activité aux résultats.

Enfin, au-delà de la dimension organisationnelle présentée précédemment, des dimensions économiques et identitaires sont en jeu (projet CASDAR 2010-2014 « le travail en trois dimensions »).

FIGURE 1 : MODÈLE DE LA TÂCHE ET ACTIVITÉ DE L'OPÉRATEUR HUMAIN (par Jacques Christol et Gilbert de Terssac)

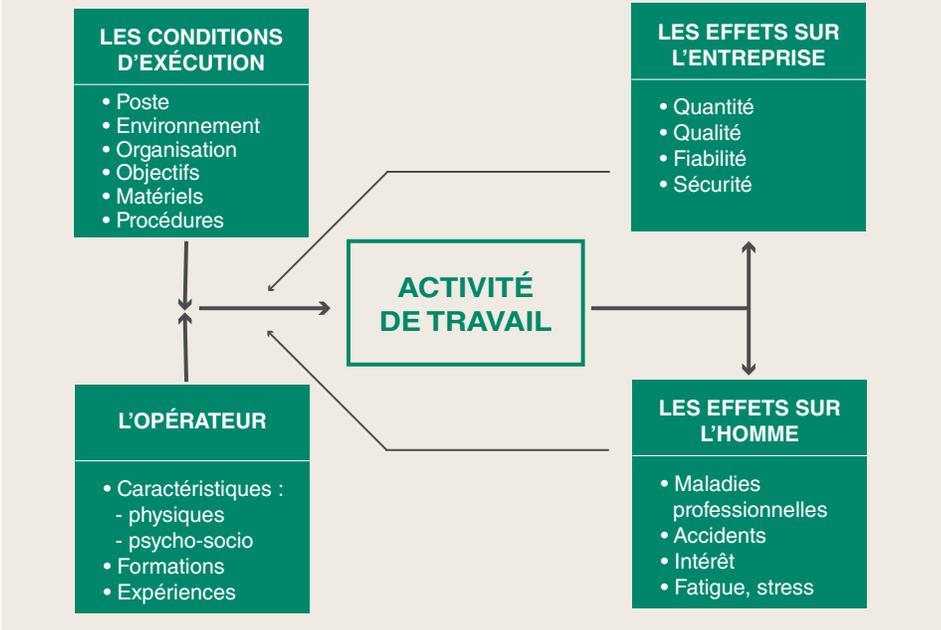
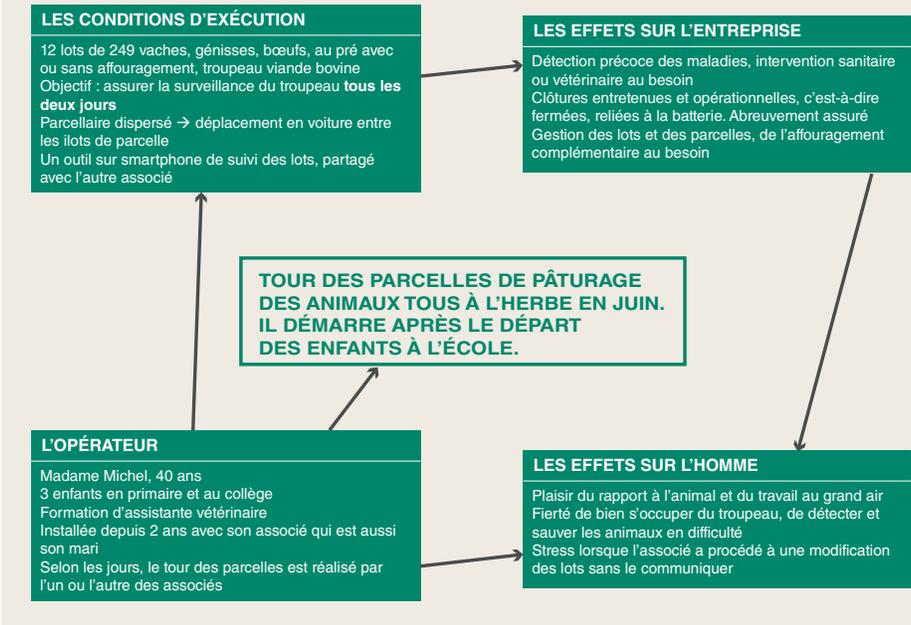


FIGURE 2 : ILLUSTRATION DU MODÈLE AVEC UN COUPLE TRAVAILLANT ENSEMBLE SUR UN ÉLEVAGE BOVIN VIANDE EN CIRCUIT COURT



## GÉRANT D'UNE EXPLOITATION EN CIRCUITS COURTS : MULTI-TÂCHES FORCÉMENT

L'approche des situations de travail peut être de classer les activités en :

- **Activités opérationnelles** : il s'agit d'exécuter une tâche, elle est facilement transférable à une autre personne, sous réserve de ses capacités et de sa formation, on peut s'y faire remplacer. Par exemple, sur un marché, le vendeur (le producteur, son salarié) installe le banc, accueille le client, le sert, encaisse le paiement. Ces activités engagent le court terme.

- **Activités tactiques** : il s'agit d'adapter la façon de faire aux situations de travail qui varient, en collectant les informations pertinentes. Par exemple, observant une fréquentation plus importante en fin de marché, un producteur peut choisir de renforcer son équipe de vente à partir de 11h. À l'arrivée d'un nouveau vendeur sur le marché, bien placé sur tel ou tel produit, il peut aménager la gamme de produits présentés sur ce point de vente. Ces activités engagent le court terme ou le moyen terme.

- **Activités stratégiques** : il s'agit d'intégrer l'ensemble des activités de la ferme, son environnement et ses évolutions pour des décisions qui impliquent toutes les dimensions de la ferme, sur le long terme.



Photo 6 : Vente à la ferme ou sur les marchés pour être au plus près des consommateurs (crédit photo : CRA de Bretagne)



Photo 7 : Pour faciliter le transfert du lait, l'installation de traite et la fromagerie sont contiguës (crédit photo : Christine Guinamard - Institut de l'Élevage)

Par exemple, sur un marché en perte de vitesse, le producteur peut chercher à se réorienter sur un autre point de vente, s'en retirer à terme en ayant pris soin de repérer où s'implanter ailleurs.

Dans le projet TRAC, nous nous sommes particulièrement intéressés au **travail de gérant** d'une exploitation pratiquant les circuits courts. Le gérant d'une ferme en circuits courts combine des activités opérationnelles (il est l'ouvrier qui met directement la main à la pâte pour des tâches quotidiennes), tactiques (c'est un travailleur qualifié qui sait intégrer les informations qu'il collecte au cours de ses activités pour les ajuster à la variabilité des situations), et stratégiques (il est le dirigeant qui intègre toutes les dimensions de la ferme, dans une dynamique temporelle pour prendre les décisions qui engagent l'entreprise sur le long terme). Selon la taille du collectif de travail, la proportion des activités opérationnelles, tactiques, stratégiques du ou des gérants varie. On vous invite à utiliser à l'occasion cette grille de lecture également pour identifier qui fait quoi, non pas de façon officielle et reconnue, mais dans la réalité des responsabilités assurées.

## LE TRAVAIL RÉEL À MILLE LIEUX DU TRAVAIL PRESCRIT

Lorsqu'un travailleur reçoit une consigne pour réaliser une tâche, ou lorsqu'il la formule pour lui-même, on parle de **travail prescrit** soit ce qu'il y a à faire avec des indications sur le mode opératoire. Par nature, ces indications, aussi précises qu'elles soient, ne correspondent pas au **travail réel**, auquel la personne au travail intègre ses propres limites et possibles, la prise en compte des imprévus et aléas. Ainsi, distribuer de l'eau à un lot de jeunes animaux au pré peut comprendre : la réparation d'une fuite sur le réseau d'adduction (détectée à cette occasion), l'observation d'un animal isolé, (signe d'une maladie?), un rythme d'exécution plus soutenu pour se libérer plus tôt avant une réunion...

L'approche globale d'une ferme a la grande qualité de s'intéresser à l'ensemble du système d'exploitation, intégrant finalités de l'exploitant et la dynamique du système. Elle néglige cependant les effets de l'activité sur l'homme (cf. figures

1 et 2) et les boucles de rétroactions. Ce sont pourtant des pistes d'adaptation de l'organisation à prendre en compte d'une part, à exploiter d'autre part pour trouver des solutions.

Ainsi, à la recherche de simplification du système transformation/commercialisation, des producteurs laitiers fermiers ont l'expérience de la simplification des fabrications pendant la semaine de leurs congés, ces dernières étant confiées aux seuls salariés permanents. Est-ce une piste à approfondir pour soulager le travail des gérants? Imaginer supprimer certaines fabrications, les confier plus largement aux salariés?

Les éléments constitutifs de l'organisation du travail sont multiples et complexes, ils interagissent entre eux. Les saisir absolument dans leur intégralité peut être qualifié de mission impossible. Il s'agit ici modestement d'enrichir votre intervention quelle qu'elle soit, de la dimension travail sans lui donner forcément une place centrale.



Photo 8 : Savoir transmettre les consignes pour travailler à plusieurs (crédit photo : photothèque réseau des Chambres d'Agriculture)

Les conseillers en agriculture privilégient l'entretien pour prendre connaissance de la situation des producteurs. Mais l'entretien a des inconvénients: votre interlocuteur ne pourra exprimer que ce qu'il a déjà lui-même réalisé, et ne vous livrera que ce qu'il vous pense capable d'entendre (du fait de vos compétences, de la confiance qu'il vous accorde...). Vous-même, par votre comportement, influerez sur le déroulement de l'entretien, ouvrirez des portes, en fermerez d'autres, et ne retiendrez comme pertinentes qu'une partie des informations délivrées.

Dans un collectif de travail, il y a autant de perceptions, représentations, rôles et responsabilités assumées que de personnes. En prime, les fonctions ne sont pas forcément assumées par les personnes officiellement désignées. Comment dans ce cas et auprès de qui obtenir les informations pertinentes sur l'organisation collective du travail ?



Photo 9 : Moulage à louche des fromages lactique (crédit photo : Christine Guinamad, Institut de l'Élevage)



Photo 10 : Produits carnés sous vide (crédit photo : Ghida Haj Chahine - Institut de l'Élevage)



Photo 11 : Transformation végétale, une activité en développement (crédit photo : CRA de Bretagne)



Photo 12 : Les magasins de producteurs; un outil pour vendre (crédit photo : CRA de Bretagne)

## EN PRATIQUE

## Des postures pour les accompagnateurs qui aident à approcher le travail

**Poser des questions sur les aléas**

Des questions ouvertes, se limitant parfois à de simples invitations non verbales à poursuivre vous permettront de collecter des informations précieuses.

Interroger les aléas pour entrer dans la réalité du travail « *ça se passe toujours comme ça ?* » « *il y a des jours où ça se passe différemment* » « *qu'est-ce qui peut arriver qui perturbe cette organisation ?* »

**Faire décrire une séquence de travail**

Vous n'hésitez pas à sauter dans le grand bain des champs que vous ne maîtrisez pas, au risque de n'entendre comme conseiller de gestion que des questions de gestion, comme conseiller d'élevage que des questions d'élevage, et jamais aucune problématique travail, puisque vous n'avez pas osé aborder le sujet.

Proposition : faites décrire par le menu une séquence de travail en rapport avec l'objet de votre visite « alors quand vous démarrez la journée, vous arrivez... à tel endroit, avec untel, qu'est-ce que vous faites, avec quel outil »...

À la suite d'un premier entretien, il n'est pas interdit de faire intervenir des collègues, des partenaires pour compléter votre intervention.

**Aller sur le terrain**

Une visite de ferme, ou un échange sur le lieu de l'activité facilite l'expression de votre interlocuteur parce qu'il se voit en situation, et vous pouvez le relancer à partir d'éléments que vous observez in situ et qui vous surprennent, contredisent son discours.

**Être à l'écoute**

Votre comportement, vos relances, vos remarques, doivent toutes indiquer que vous êtes capables de tout entendre, tout comprendre, tout vous intéresse. Cela ne signifie pas que vous êtes d'accord en tout point avec votre interlocuteur. Dans vos questions et relances, privilégiez les « comment », qui invite à décrire les pratiques, aux « pourquoi » (jugement).

**Organiser les entretiens**

Vous choisirez avec soin le dispositif de vos entretiens : seules, les personnes s'exprimeront plus facilement, sous garantie de confidentialité de leurs propos ce qui relève de leur intimité au travail. En groupe, vous aurez à tenir compte et à gérer les interactions entre les personnes. Une option n'exclut pas l'autre !



# **Un cadre pour intervenir sur le travail**

**Ce guide s'adresse à des conseillers et accompagnateurs dont la spécialité n'est pas de traiter des questions « travail ». Cette approche est destinée à être intégrée à leur intervention pour d'autres motifs. Quelques repères néanmoins pour rendre plus pertinente votre approche travail, concernant le cadre à poser, idéalement contractualisé avec vos interlocuteurs.**

## BIEN IDENTIFIER LA DEMANDE

### En premier lieu y a-t-il une demande et laquelle ?

Quelles que soient vos (bonnes) intentions, vous ne pourrez aller sur le terrain, forcément intime du rapport de chacun à son travail, sans accord explicite des personnes concernées à votre proposition. Ce sera votre première tâche que de reformuler une insatisfaction, une plainte, une question en demande à traiter, associée à une problématique l'inscrivant dans un contexte.

### Qui sera concerné par votre intervention ?

Selon la question à traiter, cela peut concerner les décideurs de l'entreprise, une équipe fraction du collectif du travail, les associés et salariés participant à la transformation, voire des bénévoles déterminants pour le fonctionnement de la ferme. Après l'avoir repéré, vous essaieriez de solliciter directement les personnes concernées, que vous verrez seules ou en groupe, selon les possibilités du moment et votre appréciation de la situation.

## S'ENTOURER POUR FAIRE AVANCER LA RÉFLEXION DE L'AGRICULTEUR

### Est-il préférable de rechercher l'appui d'un autre conseiller ou d'un expert ?

Les accompagnements réalisés nous ont appris que les fermes accompagnées ont particulièrement apprécié l'intervention de spécialistes (ergonomie, questions techniques...) pour faire avancer leur réflexion. Mais, un conseiller ou accompagnateur éloigné des questions à aborder aura du mal à capter les points importants à traiter, les difficultés, les leviers à mobiliser. Conclusion : entourez-vous de collègues et partenaires, passez la main si vous le jugez bon. Mais l'approche travail est complexe, mobilise des approches extrêmement variées, qui nécessitent coordination et esprit de synthèse. Cela peut être aussi votre rôle.

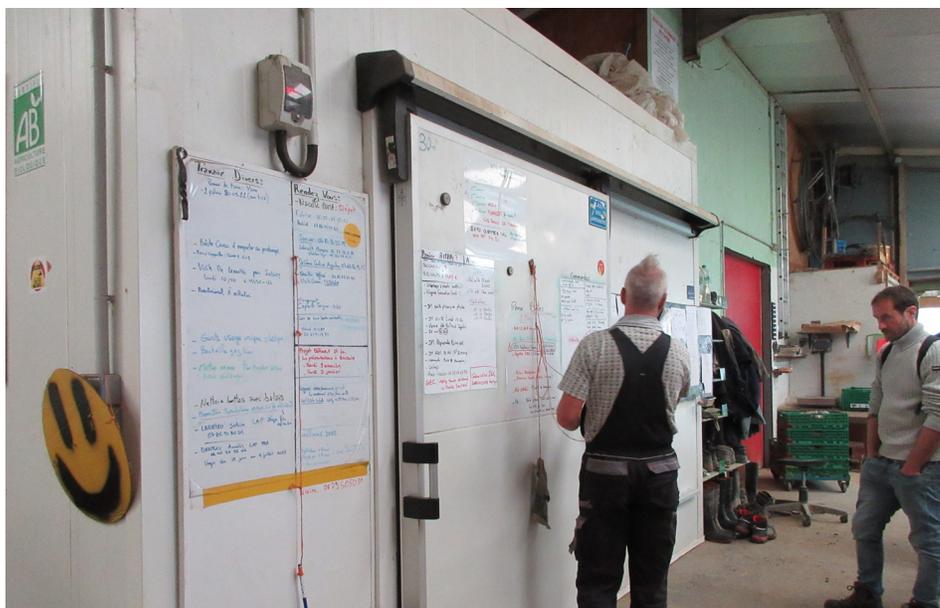


Photo 13 : Des consignes toujours visibles (crédit photo : CIVAM Poitou-Charentes)

### Entretiens individuels ou collectifs ?

Les interactions sociales sont constitutives des situations de travail. On travaille rarement seul. Rapports de genre, de génération, de subordination, de pouvoir, de classe, interagissent et façonnent le collectif de travail. Chacun livrera dans un entretien ce qu'il vous juge capable d'entendre. En présence de membres de son équipe de travail, il choisira d'exprimer ce qu'il lui est possible de partager avec les personnes présentes, à ce moment-là. Dans une phase de diagnostic, selon les relations entre les personnes, vous choisirez d'avoir des entretiens individuels ou de privilégier le collectif. Dans une phase de transformation de la situation de travail, la confrontation des points de vue peut être diablement nécessaire, ou à éviter... vous en jugerez.

### ET SURTOUT, PASSER UN CONTRAT EXPLICITE ET VALIDÉ PAR LES PERSONNES CONCERNÉES

Votre intervention est probablement inscrite dans un cadre donné ; elle comprend peut-être un contrat écrit. L'approche travail pourra y figurer, ainsi que la mobilisation des personnes pertinentes, formalisant leur engagement.



Photo 14 : Diversifier sa gamme avec du coulis de tomates (crédit photo : CRA de Bretagne)

**TABLEAU 1 :**  
LES 10 ACCOMPAGNEMENTS "TRAVAIL" SUR LES FERMES SUIVIES DANS LE CADRE DE TRAC

N°	Nom de la fiche, thème abordé, filière concernée et localisation	Filière
1	<b>RÉORGANISATION D'UNE FROMAGERIE FERMÈRE</b> CAS D'UNE FERME LAITIÈRE HERBAGÈRE BIO DU PAS-DE-CALAIS	BL
2	<b>RÉDUCTION DE LA PÉNIBILITÉ PHYSIQUE</b> CAS D'UNE EXPLOITATION FAMILIALE AVEC TRANSFORMATION D'OLÉAGINEUX ET DE VIANDE BOVINE EN HAUTE-VIENNE	BV OLEO
3	<b>RÉORGANISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE EN FROMAGERIE DANS LE CADRE DE LA RESTRUCTURATION DU GAEC</b> CAS D'UN GAEC FAMILIAL EN POLYCLTURE ÉLEVAGE DANS LA SARTHE	BL
4	<b>PRISE DE DÉCISION SUR L'ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ AVEC DE NOMBREUSES COMPOSANTES TRAVAIL</b> CAS D'UNE FERME OVINE DES CÔTES D'ARMOR	OV
5	<b>RÉORGANISATION DE L'ATELIER DE TRANSFORMATION DE VIANDE</b> CAS D'UNE FERME BOVINE EN BOURGOGNE	BV
6	<b>ANTICIPER SA PLANIFICATION CULTURALE POUR DIMINUER SA CHARGE MENTALE</b> CAS D'UNE FERME EN MARAÎCHAGE DANS L'HÉRAULT	LEG
7	<b>AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ AU SERVICE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL</b> CAS DU LYCÉE DES 3 CHÊNES DANS LE NORD	BL
8	<b>RÉORGANISATION DE L'ACTIVITÉ D'ABATTAGE DE VOLAILLES</b> LYCÉE DE FONTAINES SUD BOURGOGNE	VOL
9	<b>DEVELOPPER LA VENTE DIRECTE GRACE A LA RESTAURATION COLLECTIVE, UNE DECISION QUI ENGAGE</b> CAS DE LA FERME DU LYCEE DES SICAUDIÈRES	BV
10	<b>SE FORMER POUR AMÉLIORER LA COMMUNICATION AU SEIN DE SON COLLECTIF DE TRAVAIL ET LA STRATÉGIE COMMERCIALE</b> FERME EN MARAÎCHAGE - MORBIHAN	LEG



# Diversité des problématiques rencontrées en circuits courts : illustrations

Le projet TRAC a mis en situation des conseillers, accompagnateurs aux profils variés, non spécialistes du travail. Ils ont accompagné 10 fermes volontaires, ce qui a permis de dégager 5 thématiques sur le travail des exploitations en circuits courts :

- Choix stratégique : place de l'atelier circuits courts au regard du travail.
- Organisation et répartition des tâches et des responsabilités
- Pratique du management, gestion des ressources humaines
- Agencement, équipement, outils, maintenance, ergonomie en transformation et pénibilité
- Charge mentale

## PRÉSENTATION DU CONTENU DES FICHES THÉMATIQUES

Pour chacune des problématiques étudiées, vous trouverez les rubriques suivantes :

- **Paroles de producteurs**, collectés au cours des accompagnements ou pendant les enquêtes de TRAC. À leur lecture, vous pourrez vous demander si vous avez déjà entendu des expressions de ce type. Avez-vous réalisé alors, que votre interlocuteur vous parlait « travail » ? Vous pouvez utiliser ces citations comme des repères alertes pour vos prochains échanges... et bien sûr les compléter de votre propre expérience.

- **De la question au problème réel.** Avant de chercher à répondre « bille en tête » à la question, il s'agit de creuser autour, afin de la cerner dans toutes ses dimensions ou bien d'y intégrer une dimension travail en évitant tout jugement implicite de la situation. Cette dernière peut en effet être occultée par l'attention de votre interlocuteur à d'autres dimensions, par votre attention à vous, déterminée par vos autres domaines de compétences pour lesquels vous êtes reconnu. Nous vous proposons des questions possibles pour approfondir le sujet avec une dimension travail. Parfois, ce n'est pas dans l'échange verbal que l'on recueille le plus d'informations ; l'observation des lieux de travail de votre interlocuteur pourra nourrir vos hypothèses. Nous proposons donc aussi des pistes d'observation in situ.

- **Outils/méthodes/accompagnement spécifique à la disposition des conseillers** L'expérience des partenaires de TRAC nous permet de vous faire des propositions d'outils et méthodes. Certains sont simples d'accès et d'utilisation, d'autres requièrent une formation préalable.

Dans tous les cas, on vous encourage à les tester et à les adapter à votre situation, qui comprend : votre expérience, le cadre de votre intervention auprès de la ferme (durée, rythme, personnes disponibles, modalités d'intervention...), la situation de la ferme, les questions que vous avez choisi de traiter.

- **Leviers mobilisables par les agriculteurs.** S'engager dans une réflexion sur le travail, c'est bien, avoir des perspectives c'est mieux ! Vous trouverez ici des leviers possibles pour faire évoluer des situations de travail en rapport avec la thématique clé. Pour vous seul dans les premiers échanges avec votre interlocuteur, pour attirer votre attention sur les caractéristiques de la situation de travail, puis dans un second temps pour construire des solutions avec la personne concernée. Pas de recette ici, mais des ingrédients à combiner pour le meilleur résultat possible.

- **Conditions de réussite/Points de vigilance :** les conditions de réussite et les points de vigilance concernent le processus d'accompagnement. À quoi devrez-vous être particulièrement attentif ? Quelle est la posture adaptée ? À proscrire ? Quelles sont les limites de votre intervention ? On vous guide !

- **Pour aller plus loin.**

Des liens vers d'autres livrables du projet TRAC mais aussi vers des ressources (vidéo, site internet...) issus de différents partenaires, de différents projets.

## PROBLÉMATIQUE N° 1

## Interroger sa stratégie : les circuits courts en cohérence avec l'ensemble de la ferme

Cette fiche a pour objectif d'aider le conseiller à accompagner les gérants dans la clarification de la place des circuits courts sur la ferme.

Dans son accompagnement, le conseiller est invité à repérer les principaux facteurs de décisions des gérants, c'est-à-dire ce qui est central dans leurs choix stratégiques et ce qui va conduire à des évolutions en matière d'organisation du travail (choix des circuits de commercialisation, embauche, gestion de la transformation, largeur de gamme de produits...). Attention, les enquêtes et les accompagnements réalisés révèlent que les gérants explicitent peu la stratégie de la ferme.

Cette fiche vise à apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les conséquences des circuits courts sur le travail de la ferme et l'évolution du collectif ?
- Comment les gérants fonctionnent-ils et décident-ils sur leur ferme ?



### PAROLES DE PRODUCTEURS

- « La transformation donne du sens à notre métier, le nœud est que les volumes évoluent trop vite et ne permettent pas d'anticiper suffisamment les investissements ».
- « La charge de travail est importante mais elle se justifie pour répondre à la demande de nos clients. C'est le service au client qui passe avant tout ».
- « 1,5 jour de repos par semaine. C'est un choix de vie, nous ne demandons pas des vacances car pour le moment ce n'est pas possible de voyager avec les enfants en bas âge ».
- « Dire non à des points de vente ou continuer à grossir mais c'est plus d'emmerdes à suivre avec la gestion des salariés ».
- « J'ai arrêté les activités de transformation car cela exigeait beaucoup de temps notamment le week-end ».



## DE LA QUESTION AU PROBLÈME RÉEL

### Exemple de questions ouvertes

#### L'activité commerciale donne-t-elle le « la » de la stratégie ?

- Quels ont été les choix ou décisions prises en matière de commercialisation : implication dans un réseau ou refus d'un débouché ?
- Avez-vous déjà démarché de nouveaux débouchés ? (Opportunité, passif/actif)
- Y a-t-il un ou plusieurs débouchés que vous pensez maintenir ou arrêter ? Pour quels motifs ? Qu'est-ce que ces débouchés engagent de particulier dans le travail (temps sur la route, temps de préparation de commande...) ?
- Quelle est la largeur de la gamme commercialisée en circuits courts ? Pourquoi ? Quels impacts en termes d'organisation et de gestion du travail ?

#### Quels ont été les choix en matière de transformation des produits ?

- Quels ont été les choix : déléguer à des prestataires ou investir dans un atelier sur la ferme ou en dehors de la ferme pour tous les produits ou pour certains produits de la gamme ? Quelles sont les conséquences en termes d'organisation, d'emplois et de charge de travail ?

#### Subissez-vous des tensions ou conflits entre les activités présentes sur votre ferme ? Entre quelles activités ? Comment et pourquoi ?

- Avez-vous des limites dans votre charge de travail ?
- Avez-vous fixé un objectif de nombre de jours de repos ? Atteignez-vous cet objectif ? Que faites-vous lorsque ce n'est pas le cas ?
- Est-ce que le volume et la pénibilité du travail posent problème aux personnes de l'équipe ?

#### Les expériences et les réseaux relationnels des personnes de l'équipe sont-ils un levier pour les évolutions de l'atelier circuit court ?

- Y a-t-il eu des arrivées de personnes dans l'équipe ? Qu'ont-elles apporté dans l'organisation des activités (transformation, vente...) ?
- En quoi vos expériences passées vous ont-elles été utiles ?
- Avez-vous des relations à l'extérieur de la ferme qui vous ont permis de trouver des solutions et des idées ? Avez-vous un exemple ?
- Si pertinent dans la situation de la ferme : selon vous, quelle a été l'incidence de l'arrivée de nouveaux exploitants sur le positionnement et la stratégie de la ferme ?

### L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle convient-il aux gérants ?

- Êtes-vous satisfait de votre équilibre vie professionnelle et vie personnelle ?
- Est-ce que vous avez des exemples de situation qui vous posent problème ? Qui vous conviennent ?

### L'image de la ferme est-elle subie ou choisie ?

- L'image que les clients ont de votre ferme est-elle en accord avec l'image que vous souhaitez renvoyer ?
- Est-ce que c'est important pour vous l'image de la ferme ? Avez-vous mené des actions pour la maintenir ou la développer ?

### Quelle est la capacité de prendre des décisions et de les mettre en œuvre dans la ferme ?

- Comment et par qui sont prises les décisions pour la gestion des ateliers en circuits courts ?
- Avez-vous des décisions dont vous êtes fiers ?
- Avez-vous un exemple de décision dont la mise en œuvre est en attente ?

### Quelle est l'approche des gérants en matière d'embauche et d'évolution du collectif de travail ?

- Êtes-vous satisfait de l'équilibre entre le collectif de travail et les activités à conduire ?
- Selon vous, s'il y avait des évolutions à prévoir, quelles seraient-elles ?

- Est-ce qu'il y a des tâches que vous apprécieriez déléguer, ou ne pas déléguer en matière de transformation ou de commercialisation ?

### Techniques d'observation mobilisables *in situ*

Les observations lors de l'accompagnement permettent de compléter l'analyse de la situation et de la manière dont sont décidées les orientations de l'exploitation.

- Dans le cadre d'un rendez-vous d'accompagnement où l'on souhaite rencontrer l'ensemble des associés, qui vient, qui répond aux questions par rapport aux évolutions ?
- Quels sont les termes utilisés pour évoquer les activités de transformation ? les activités de vente ? Sont-ils plutôt positifs ou négatifs ?
- Comment sont réparties les prises de décisions, en collectif, ou chacun selon son atelier ?
- Comment les lieux (espace de discussion) et le temps sont organisés pour les échanges ?



Prendre le temps d'échanger lors d'une visite sur le terrain (crédit photo : © Michel Blossier pour Idéle)



### OUTILS/MÉTHODES/ ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE À LA DISPOSITION DES CONSEILLERS

- Élaboration d'une frise de la trajectoire de la ferme avec les gérants et repérage des choix et des non-choix,
- Requestionner la stratégie commerciale via l'analyse de la rentabilité et des motivations du temps de travail et des motivations de l'ensemble des activités dont les circuits courts. (mobilisation notamment du diagnostic commercial),
- Diagnostic des ressentis au niveau des problématiques travail et des volontés d'action : (autodiagnostic du travail disponible auprès de certains organismes d'accompagnement agricoles),
- Outil du conseil stratégique : Élaboration collective de scénarii d'évolution, utilisation de la grille d'analyse de ces scénarii, prise de décision (ou pas).



### LEVIERS MOBILISABLES PAR LES AGRICULTEURS

- **Prévoir un lieu et des temps** au niveau de l'équipe et des décideurs pour se poser et échanger sur son travail et son vécu,
- **Prévoir dans le calendrier annuel**, un temps ou une modalité pour évaluer les évolutions, Éventuellement se faire accompagner pour cet échange,
- **Prévoir des entretiens annuels** avec les salariés et en débriefer ensuite entre gérants, (si besoin se former à la conduite de ces entretiens et à leur analyse),
- **Prendre du recul**
  - Se faire accompagner par un conseiller avec une approche globale, type conseil stratégique,
  - Démarche d'échange en groupe, notamment avec des fermes avec des productions différentes pour aborder des sujets en lien avec la stratégie d'entreprise, problématique commune à toutes les fermes avec transformation et vente directe quelles que soient les activités conduites,
  - Participer à ou solliciter dans vos organisations l'organisation de voyages d'études,
  - Solliciter un étudiant stagiaire pour apporter son concours à la mise en œuvre d'un projet : le temps investi au niveau du collectif pour clarifier le questionnement, accompagner la réflexion, accueillir les remarques, sont utiles pour ajuster la stratégie.
- **Savoir se faire du bien : mettre en place de petites décisions** faciles à concrétiser sans tarder,... et s'en féliciter. Exemple ranger ou déplacer un encombrant resté à une place gênante depuis longtemps.



## CONDITIONS DE RÉUSSITE / POINTS DE VIGILANCE

- Accord et implication des gérants et associés dans la démarche,
- Posture personnelle positive, volontaire pour l'atteinte de résultats,
- Éviter d'attendre qu'une situation ne devienne trop critique pour interroger le fonctionnement et prendre des décisions.



## POUR ALLER PLUS LOIN

- Travailler en collectif : solutions originales issues du projet Organic, mis en oeuvre par le réseau des Chambres d'Agriculture ([projet ORGANIC mis en œuvre par le réseau des chambres d'agriculture](#)), avec des témoignages et fiches techniques dont certaines sont construites à partir d'expérience de structures en circuits courts. Ce projet présente des modes de coopération ou partenariats pour des collectifs portant des activités agricoles et autres.

Quelques exemples de fiches :

- Savoir mutualiser les ressources pour développer une activité en vente directe
  - Structurer ses réunions pour gagner en efficacité
  - Intégrer et responsabiliser les stagiaires
  - Utiliser des tableaux d'affichage pour fluidifier la communication
  - Savoir s'entourer pour se diversifier
  - En GAEC, concilier vie professionnelle et vie privée
- Des vidéos issues du projet Organic, sur la chaîne [YouTube ChambAgriBzh](#). Exemple: L'humain au cœur de la prise de décision.
  - [CO Agil](#), Vers des collectifs agiles: gouvernance et organisation du travail 2.0 - disponible sur [coagil.fr](#). Ce projet concerne les collectifs d'agriculteurs avec des outils utiles pour des fermes avec un collectif de travail un peu nombreux.

## PROBLÉMATIQUE N° 2

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



## DE LA QUESTION AU PROBLÈME RÉEL

- Pouvez-vous me présenter les personnes qui interviennent dans le travail de l'exploitation ?
- Pensez-vous que la répartition des activités est équitable entre les travailleurs ?
- Y a-t-il des spécialités ou des tâches non partagées ? À quelles personnes sont-elles attribuées ?
- Dans votre exploitation, les responsabilités sont-elles bien partagées ?
- Dans votre exploitation, les responsabilités sont-elles bien reconnues ?
- Pensez-vous que les décisions importantes sont discutées avec toutes les personnes concernées ?
- Faites-vous régulièrement le point avec les personnes travaillant avec vous ?
- Dégagez-vous du temps, seul ou à plusieurs, pour planifier les travaux à réaliser dans la semaine ?
- Quand vous êtes souffrant, pouvez-vous vous arranger pour n'effectuer aucune tâche de production ?
- Estimez-vous avoir le temps de bien faire le travail que vous engagez ?
- Dans le cadre d'un travail à plusieurs, faites-vous confiance a priori aux autres ?
- Déléguez-vous facilement votre travail à quelqu'un d'autre ?



## PAROLES DE PRODUCTEURS

- « Clairement, notre objectif est de faire en sorte que chacun soit polyvalent dans l'entreprise, de manière que si une personne manque (arrêt maladie, etc.), elle puisse être remplacée rapidement par une autre et permettre également à chacun de se libérer plus facilement ».
- « Au départ, nous voulions toucher à tout, être très polyvalents... Mais rapidement, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait des tâches avec lesquelles chacun se sentait plus ou moins à l'aise et que la polyvalence voulue au départ n'était pas forcément très efficace ».
- « Être responsable de l'atelier veut dire prendre les décisions et organiser le travail, mais chacun de nous est présent pour les activités nécessitant deux personnes »
- « Parmi les 4 associés, j'ai le rôle le plus transversal, j'interviens dans les deux activités ».
- « L'objectif est d'avoir 3 personnes capables de maîtriser chaque tâche afin de pouvoir guider les autres salariés dans le travail. Pour atteindre cet objectif, les salariés les plus expérimentés forment les nouveaux ».
- « Les tâches sont réparties le matin et en début d'après-midi dans l'équipe. Quand je suis là, j'ai tendance à ne pas assez préciser ».



## OUTILS / MÉTHODES / ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE À LA DISPOSITION DES ACCOMPAGNATEURS

- **L'outil « Bien vivre son travail »** : l'objectif de ce questionnaire est d'aider l'agriculteur à se positionner par rapport son travail en évaluant son ressenti et sa volonté de changement.
- **La méthode Bilan Travail** : Cette enquête en ferme, après avoir défini des périodes fonctionnelles clés et recensé l'ensemble des travailleurs, permet de décrire des journées types et produire des repères de temps de travail, le vécu du travail par l'agriculteur (objectifs, ressenti, conditions de travail, etc.)
- **Ma calculette Temps de travail (Chambres d'agriculture France)** : application web avec laquelle son utilisateur pourra évaluer la charge de travail
- **prévisionnelle sur l'exploitation, par mois et par intervenant sur l'exploitation (salariés, ETA, stagiaires...).**
- **Les références en temps de travail** dans différentes activités, disponibles sur les sites des organismes d'accompagnement (très variables selon les activités).
- **Aptimiz** : application informatique qui va, par géolocalisation, mesurer l'intégralité des temps de travaux manuels et mécanisés en prenant en compte la répartition par activité et par type de production.
- **Déclic'Travail** : site web à partir duquel l'agriculteur peut faire un point rapide sur son travail et rechercher des solutions travail (dont des trucs ou des astuces).



Avec la vente à la ferme, montrer les animaux est un plus (crédit photo : Marie Vandewalle - ARVD)



## DES EXEMPLES DE LEVIERS, SOLUTIONS

### Spécialisation ou polyvalence

- **Deux stratégies de répartition des activités :**
  - Être polyvalent pour pouvoir se remplacer lors d'une absence ou d'une indisponibilité → **Prévoir des temps d'échange fréquents** pour transmettre les informations, travailler à plusieurs sur les mêmes tâches, etc.
  - **Se répartir les missions** pour optimiser le temps de travail et être plus efficace. Les répartir selon les affinités, les goûts, les compétences, les ateliers prioritaires → **Définir d'un commun accord les limites des domaines d'activités** de chacun et être vigilant sur l'équité (temps de travail, importance stratégique, etc.)
- **Différencier les tâches selon le type de salariés :** des tâches variées, avec de la responsabilité pour un salarié permanent, plus polyvalent, des tâches spécialisées, plus caractéristiques des travaux de saison (tâches culturelles, récoltes, etc.) pour les saisonniers
- **Intégrer la délégation d'activité et l'anticiper :** prioriser les activités (ex : matrice Eisenhower qui permet avec un tableau à double entrée, de classer les tâches en fonction de leur degré d'urgence et d'importance), identifier celles pouvant ou devant être déléguées et donner les moyens à celui ou celle qui les fera, de les faire dans de

bonnes conditions (ex : préparer une fiche « protocole » pour la tâche externalisée)

### Organisation des week-ends

- Gérer le travail du week-end en l'anticipant le vendredi
- Ne pas faire de transformation le week-end pour ne pas faire travailler les salariés en charge de la transformation le week-end

### Planification / Communication

- Décaler les horaires de travail entre deux salariés pour permettre une présence sur une plage horaire plus importante
- **Accrocher des visuels** à la vue de tous les travailleurs (ex : dans le bureau) :
  - un calendrier annuel avec les travaux saisonniers, les rendez-vous pour toute l'équipe, les week-ends non travaillés, les congés, les autres absences
  - un tableau blanc (ou équivalent) pour notifier sur le vif les informations à ne pas oublier, les consignes à transmettre, les idées que l'on souhaite porter à la connaissance des autres travailleurs, les points à mettre à l'ordre du jour de la prochaine réunion (pense-bête)
- **Séquencer les réunions d'organisation par type d'activité :** réunion d'organisation générale avec tous les travailleurs, réunions techniques avec les travailleurs concernés par l'activité, réunion stratégique avec les associés, etc.



## CONDITIONS DE RÉUSSITE / POINTS DE VIGILANCE

- À chaque mouvement de travailleur (entrée ou sortie), repenser la répartition des responsabilités et des tâches. Cette répartition doit être d'autant plus précise quand un des associés n'est pas encore compétent sur un domaine.
- Veiller à l'équilibre entre l'objectif de travail de la personne et la charge de travail qui va être générée par les productions
- Lorsqu'il y a un responsable différent par type de métier, bien faire circuler l'information entre les ateliers de production, de transformation et de vente sur les volumes disponibles et les commandes à honorer.
- Prévoir des réunions régulières entre les travailleurs de l'exploitation pour :
  - Faire le point sur le travail accompli depuis la dernière fois et, le cas échéant, revenir sur ce qui n'a pas fonctionné, en particulier pour la personne et entre les personnes (régulation)
- Planifier le travail à venir, à court, moyen et long terme, afin d'anticiper les moyens à mettre en œuvre sur l'entreprise ou à externaliser
- Veiller à ce que les besoins en travail opérationnel laissent suffisamment de temps et d'énergie pour permettre à l'agriculteur d'organiser ses activités et de réfléchir à sa stratégie, sereinement.
  - Seuils indicatifs préconisés : par chef d'exploitation, ne pas dépasser 6 heures de travail d'astreinte par jour et 2 500 heures de travail total par an (travail d'astreinte, tâches non différables au lendemain et difficilement compressibles. Exemples : traite, alimentation, soins aux animaux...).



## POUR ALLER PLUS LOIN

- Les publications du [RMT Travail](#) - disponible sur [idele.fr](http://idele.fr)
- « [L'élevage de précision et son impact sur l'organisation du travail](#) »
- Témoignages d'agriculteurs présentant leurs organisations. [Fiches et vidéos](#) issues du projet Casdar Orgue

## PROBLÉMATIQUE N° 3

# Associés, salariés, construire une équipe dynamique et impliquée

Cette fiche vise à apporter des éléments d'informations pour aider les producteurs à réfléchir le management de leurs salariés.



## DE LA QUESTION AU PROBLÈME RÉEL

### En général

- Qu'est ce qui selon vous, fait de vous un bon employeur ?
- Quelles sont vos bonnes pratiques d'employeur d'après vous ?

### Pour le recrutement

- Comment recrutez-vous aujourd'hui vos salariés ?
- Avez-vous bien identifié les circuits et outils de recrutement disponible autour de chez vous ?
- De quel profil de salarié avez-vous besoin ?
- Qu'attendez-vous d'un salarié maraîcher/fromager/boucher/vendeur ... ?
- Si vous deviez remplacer quelqu'un de votre équipe, combien de temps vous faudrait-il ? (Licenciement, démission, fiche de poste, recrutement)

### Pour l'accueil du ou des salariés(s)

- Quel est votre degré de connaissance de vos obligations en tant qu'employeur ? (contenu du contrat de travail, DUERP, affichage obligatoire, EPI, etc.)

- Pensez-vous que votre ferme est un lieu idéal pour être salarié ?
- Quels outils et moyen utilisé vous pour intégrer un nouveau salarié dans votre équipe ?
- Comment le passage des premières consignes se déroule-t-il ? Utilisez-vous des outils pour cela ?

### Pour motiver et fidéliser

- Quelles sont vos pratiques en matière de communication avec votre ou vos salarié(s) ?
- Comment montrez-vous de la reconnaissance envers votre salarié quand le travail est bien fait ?
- Quelle est votre politique de rémunération du ou des salarié(s) ?
- Comment évaluez-vous le travail réalisé avec ou par le salarié ?
- Êtes-vous attentif aux tâches confiées ? Réalisez-vous « les corvées » avec lui ?
- Partagez le projet d'entreprise avec votre ou vos salariée(s) ? De quelle manière ?
- Pensez-vous que votre ferme est un lieu idéal pour être salarié ?

### Pour impliquer

- Comment impliquez-vous votre ou vos salarié(s) dans la prise de décision ?
- Quelles responsabilités seriez-vous prêt à déléguer à votre ou vos salarié(s) ? Quelle méthode utilisez-vous pour déléguer des responsabilités au sein de votre équipe ?
- Quels critères utiliseriez-vous pour définir un degré d'autonomie de vos salariés ?
- Combien de temps peut « tenir » la ferme sans vous ?
- Quelles pratiques avez-vous mises en place pour accompagner la formation de votre salarié ?
- Après combien de temps de formation pensez-vous qu'un salarié peut répondre à vos attentes ?
- Avant de quitter la ferme, qu'avez-vous à préparer ?

### Techniques d'observation mobilisables

- Observation *in situ* de l'existence de supports pour faire part des consignes et tâches (tableau, calendrier,...), d'un lieu de pause (salle, espace,...), de toilettes, de vestiaires ou d'aménagements spécifiques notamment pour diminuer la pénibilité des tâches.



### PAROLES DE PRODUCTEURS

- « On veut faire plaisir à des copains, et puis en fait on est dans le pétrin parce que la personne n'est pas dispo, c'est un peu à la carte »
- « Plus jamais de recrutement, plus jamais, on s'est fait remplacer pour nos deux congés maternité, plus jamais, cela ne marchait pas »
- « Ce n'est pas du jardinage, on recherche un rendement quantitatif et qualitatif »
- « Il faut être à l'écoute du salarié, il peut nous apporter de bonnes idées »
- « Ne pas imposer à son salarié des tâches que l'on ne veut pas faire »
- « On est trop gentil, on est trop à l'écoute de notre personnel, on n'ose pas obliger à nous remplacer le week-end pour prendre du repos »



Surveillance des animaux au pâturage, une tâche importante (crédit photo : Laurence Rouher - AFIPAR)



## OUTILS / MÉTHODES / ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE À LA DISPOSITION DES ACCOMPAGNATEURS

- Entretiens individuels avec les salariés et l'employeur puis restitution collective
- Questionnaire support d'entretien ou envoyé et rempli par les salariés et employeur : questionnaire sur le leadership au sein du collectif (du point de vue des salariés et du point de vue de l'employeur) ; approche par les tests de personnalité MBTI (outil d'évaluation psychologique qui permet de prendre en compte la personnalité des salariés et associés)
- Champ du questionnement de l'accompagnateur :
  - Le passage des consignes (type d'info, canaux utilisés, supports...)
  - L'autonomie dans le travail et le partage des responsabilités
  - Le périmètre des postes
  - L'adéquation par rapport aux / outils
  - Le processus d'accueil et de l'intégration des salariés
  - Le turnover et les pratiques de fidélisation (formations, rémunération)...
  - Les leviers de motivation
  - Les conditions de travail (espace de pause, toilettes, équipements ...)
  - Le relationnel dans le collectif de travail (ambiance, problème d'intégration...),
  - La qualité des tâches transmises



## LEVIERS MOBILISABLES PAR LES PRODUCTEURS

- **Savoir recruter** : définir un profil
  - établir une fiche de poste
  - rédiger l'annonce → faire fonctionner les bons réseaux de recrutement → conduire un entretien de recrutement → accueillir
- **Définir sa relation avec les salariés ?** Faut-il partager le projet d'entreprise avec son salarié, être transparent sur les chiffres, pour qu'il puisse donner un sens à son travail
- **Organiser la communication** avec son équipe, mettre en place un système de réunion(s) auxquelles les salariés pourraient participer, activement, avec des fréquences différentes selon les sujets (techniques ou organisationnels) hebdomadaire par semaine
- **Organiser le travail :**
  - Donner la possibilité de réaliser une tâche complète, pour en comprendre le sens et développer ses responsabilités ;
  - Laisser possibilité de décider par lui-même de la façon dont il va accomplir la tâche demandée et donc acquérir de l'autonomie
  - Permettre de déployer des compétences variées ce qui intensifiera son intérêt pour son métier
  - Varier les activités et alterner des tâches pénibles avec d'autres plus valorisantes pour limiter la fatigue et l'ennui.

- **Adapter son management** en définissant son style : entre le directif et délégatif
  - en reconnaissant et en récompensant le travail bien fait
  - en proposant des conditions de travail agréables et des moments de convivialité
  - en leur permettant de se former
- **Savoir motiver et fidéliser** ses salariés :
  - en développant la confiance via la délégation et la responsabilisation



## POUR ALLER PLUS LOIN

- Fiches leviers TRAC :
  - « Recruter, encadrer, fidéliser du personnel sachant découper les carcasses d'animaux et les transformer »
  - « Recrutement et fidélisation des salariés sur des exploitations en circuits courts »
  - « Communiquer avec et entre les salariés »
- Les dossiers et publications du [RMT Travail](#) - disponibles sur [idele.fr](#)
  - [Projet Interreg Cow Forme](#) : « [Création d'emplois et amélioration de la qualité de vie au travail des éleveurs de bovins](#) », mars 2023
  - « [Management : soigner les relations humaines pour garantir la qualité de vie au travail](#) », novembre 2017  
Réalisé en collaboration avec la MSA sous forme de bandes dessinées avec diverses thématiques abordées (organiser son travail et celui de son salarié, les ressources de la motivation, sécurité...).
- En partenariat avec le CNIEL :
  - « [Ressources humaines en élevage bovins lait, des leviers pour bien travailler ensemble. 15 fiches sur le salariat et l'association](#) », septembre 2019 - disponible sur [idele.fr](#)
  - « [Améliorer la gestion des ressources humaines en élevage bovin lait](#) », septembre 2018 - disponible sur [idele.fr](#)
- Sur le site de l'[ARACT Bretagne](#) en partenariat avec des partenaires TRAC (CRA Bretagne, GAB56...)
  - Vidéos témoignages de responsables d'exploitation sur le management de leurs équipes



Récolte de choux-fleurs (crédit photo : Chambre Agriculture France)

## PROBLÉMATIQUE N° 4

## Locaux et équipements : penser ergonomie dès la conception

Dès la conception des installations de l'exploitation et des ateliers de transformation, il est nécessaire de prendre en compte l'organisation du travail et la pénibilité des tâches. Trop souvent les difficultés apparaissent après mise en place des installations, car le producteur n'a pas su s'entourer de conseils adéquats ou s'est laissé guider par les seules contraintes économiques de court terme.



### DE LA QUESTION AU PROBLÈME RÉEL

#### Exemples de questions ouvertes pour approfondir le sujet (avec une dimension travail).

- Existe-t-il des tâches pénibles sur votre exploitation ? Quels postes de transformation sont pénibles ?
- Considérez-vous que votre travail vous expose, vous ou vos salariés, à des risques pour votre santé physique ? Mettez-vous en place des choses en place pour prévenir les risques ?
- Est-ce que l'exploitation a été confrontée à des accidents ? À quelle occasion ?
- Racontez-moi la dernière panne. Les trouvez-vous fréquentes ?

#### Techniques d'observation mobilisables

- Observation *in situ* des équipements de transformation, des positions et des déplacements, des ports de charge : charges portées, présence de roulettes, de systèmes par gravité pour déplacer les charges, de transferts de matières premières mécanisés,...
- Adéquation des équipements aux volumes transformés (mécanisation, semi-automatique).
- Observations de l'état physique et psychique de l'interlocuteur (fatigue, moral, comportement, vision de son travail, réactivité par rapport aux événements extérieurs...).
- Soyez attentif aux propos ou signaux relatifs au turn-over dans l'équipe de salarié.



### PAROLES DE PRODUCTEURS

- « *J'ai mal au cou à l'emportage* ».
- « *1 tonne de produits à manipuler, des caisses à porter, beaucoup de manutention, de mouvements répétitifs qui génèrent des tendinites aux avant-bras* ».
- « *Toute la vaisselle est faite à la main, c'est de l'esclavage* ».
- « *C'est long d'emballer, avec la sous-videuse, faudrait la changer* ».
- « *On a besoin d'agrandir la salle, trop vite pleine notamment à l'approche des fêtes* ».



## OUTILS / MÉTHODES / ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE À LA DISPOSITION DES ACCOMPAGNATEURS

- Schéma des déplacements, schéma des postures/photos. Observations : nombre de passages salle chaude/chambre froide pendant une séquence de travail du producteur (exemple : 20 fois dans l'après-midi), gestion du travail dans des températures extrêmes (chaud ou froid), observation de l'accès à une lumière naturelle lors du travail.
- Calcul des ports de charge des produits et des outils utilisés.
- Particulièrement pour les porteurs de projet ou dans le cadre d'un réaménagement, faire réfléchir à l'atelier idéal, aux aspects humains importants (sensibilité au froid, au chaud, aux ports de charge, aux odeurs, confort d'accès aux sanitaires (toilettes, salle de pause), bureau, taille des espaces,...).
- Dans une approche travail, les agriculteurs apprécieront particulièrement que vous vous déplaçiez à leurs heures de travail, même très matinales, pour être témoin (avec leur accord bien sûr) de leur travail réel.
- Accompagnement par un ergonomiste.



Convoyeur dans un atelier de transformation à la ferme  
(crédit photo : Ghida Haj Chahine - Institut de l'Élevage)



## LEVIERS MOBILISABLES PAR LES PRODUCTEURS

- Penser ergonomie dès la conception de l'atelier, prendre son temps et aller voir d'autres ateliers en fonctionnement pour concevoir son atelier. Les investissements et la réflexion dans l'ergonomie (choix des équipements, posture, organisation des locaux et des équipements dans l'espace,...) assurent la durabilité et la performance de l'atelier de transformation.
- S'entourer de personnes expérimentées ou qui ont des expériences à partager.
- Acquérir de l'équipement adapté au volume.
- Réfléchir l'impact de la gestion des températures et de la luminosité sur les conditions de travail.
- Penser à équiper ses équipements de support à roulettes, à utiliser la gravité pour diminuer les ports de charge, à mécaniser les tâches qui peuvent l'être (lave-vaisselle, transfert des produits d'un poste à l'autre, postes de travail, conditionnement,...).



Affinage des fromages lactiques (crédit photo : Christine Guinamard - Institut de l'Élevage)



## CONDITIONS DE RÉUSSITE / POINTS DE VIGILANCE

- Appropriation des solutions par le producteur, co-construction des solutions du projet avec tous les membres concernés.
- Aider à prioriser les situations essentielles parmi l'ensemble des conseils.



## POUR ALLER PLUS LOIN

- Fiches leviers TRAC :
  - « Maintenance préventive des équipements »
  - « Gagner du temps et du confort de travail en maraîchage circuits courts »
- Arnaud Yves (ENILV Aurillac) *et al.*, [Guide de Bonnes Pratiques pour la transformation fermière de produits à base de porcs](#), Septembre 2022 - disponible sur [CERD](#)
- « [Faciliter le travail en fromagerie en s'appuyant sur une approche ergonomique](#) ». FaciLaFrom 2018-2021. Disponible sur [centre-valdeleoire.chambres-agriculture.fr](#)
- Morgane Lambert (Institut de l'Élevage) *et al.*, [Démarche de construction ou de rénovation d'un atelier de transformation de produits laitiers fermiers](#). 3 mai 2023. Disponible sur [idele.fr](#)
- [Fiches pratiques "fabrication" pour améliorer les conditions de travail en fromagerie dans les élevages caprins](#). Bruno Denis, Nicole Bossis, Sabrina Raynaud (Institut de l'Élevage), Sylvie Morge (PEP Caprins Rhône-Alpes), Estelle Boulu (FNEC)



Atelier de transformation (crédit photo : Emmanuel Béguin - Institut de l'Élevage)

## PROBLÉMATIQUE N° 5

## Charge mentale : la reconnaître et la soulager

L'appréciation objective de la charge physique d'un poste est à la fois bien connue et mesurable. Il n'en est pas de même de la charge mentale, dépendante de très nombreux facteurs en interaction : urgence des tâches, enjeux de celles-ci, qualité des relations professionnelles, niveau de responsabilité, résistance au stress personnel, facteurs de motivations individuels, satisfaction au travail... Aussi subjectifs qu'ils soient, ces facteurs entraînent des atteintes bien réelles : physiques (troubles musculosquelettiques, accidents cardiovasculaires, diabète...), psychiques (fatigue, irritabilité, oubli - quand la charge mentale est trop importante, le cerveau a tendance à trier - troubles du sommeil, syndrome dépressif...) ou comportementales (décisions inappropriées, erreurs d'exécution, addictions, comportements à risques...).

Selon les approches de la charge mentale et du stress associé, chaque auteur met l'accent sur une ou plusieurs dimensions. Ainsi, la charge mentale et ses effets dépendent :

- des exigences même du travail et de son environnement,
- de la latitude de la personne dans son travail,
- du soutien de son environnement professionnel, des relations au travail,
- de l'appréciation de la personne du stress généré par la situation, en rapport avec les ressources qu'elle peut mobiliser pour y faire face.

En conséquence les moyens de prévention relèvent :

- En prévention primaire (éviter les dommages) : de la prise en compte et adaptation de la charge réelle de travail, de l'amélioration des relations dans le travail, de l'amélioration de la communication, favorisant la motivation des équipes et leur adaptation aux évolutions nécessaires.
- En prévention secondaire, centrée sur les personnes : de la formation des personnes à reconnaître les situations à risque pour y faire face, de la médiation pour limiter les effets des conflits.
- En dernier lieu, lorsque les effets du stress sont graves et installés, de l'orientation des personnes vers des intervenants extérieurs, de la mise en place de procédures et écoute interne pour limiter la gravité des effets.

Les moyens de prévention primaire sont reconnus comme les moins coûteux et les plus efficaces.



Étal de fruits et légumes dans un magasin de producteurs (crédit photo : Laurence Rouher - AFIPAR)



## DE LA QUESTION AU PROBLÈME RÉEL

### Exemples de questions ouvertes pour approfondir le sujet (avec une dimension travail).

- Comment gérez-vous les trois métiers : producteurs, transformateurs et vendeurs ?
- Prenez-vous du temps personnel en dehors de la ferme ? En êtes-vous satisfait ? Relance possible sur la fréquence
- Vous êtes-vous déjà fait remplacer ?
- Qu'est-ce qui vous plaît et déplaît dans votre travail ?
- Prenez-vous des temps de repos ? Relance possible sur les coupures de production au moment des périodes de vente moins intenses ?
- Comment équilibrez-vous l'offre et la demande ?
- Comment vivez-vous les contrôles ? notamment les contrôles sanitaires ?

### Techniques d'observation mobilisables

- Nombre d'interruptions pendant l'entretien avec le conseiller
- Fait-il plusieurs choses en même temps pendant qu'il reçoit le conseiller ?
- Repérer les verbatims exprimant de l'anxiété, des plaintes, de la colère, leur fréquence, leur expression. En cas d'expression, proposer de développer
- Lieu d'accueil mal ordonné, propreté...
- Manque de concentration pendant l'entretien lié aux préoccupations
- État de santé physique (fatigue, troubles musculo-squelettiques,...)



## PAROLES DE PRODUCTEURS

- « Pensez à tout »
- « Arrivez à tout vendre »
- « J'ai l'impression de devoir assurer la sécurité du salarié »
- « Je n'ai plus la sécurité du salaire » (était salariée avant)
- « Je suis difficilement remplaçable »
- « J'ai l'impression de n'être jamais dans les normes »
- « La pénibilité mentale est principalement due au « flicage » de l'administration »
- « Je n'arrive plus à sortir de la ferme et à profiter avec les enfants »
- « On n'a pas le droit d'être malade »
- « On est dans un engrenage »



Plateau de fromages fermiers (crédit photo : Christine Guinamard - Institut de l'Élevage)



### OUTILS / MÉTHODES / ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE À LA DISPOSITION DES ACCOMPAGNATEURS

- Conduire un entretien pour identifier/qualifier les sujets anxiogènes, davantage porteurs de stress, ponctuels ou plurifactoriels (dont description des temps de travail de chaque membre du collectif, étude/audit de la situation...). En fonction de la nature du stress, rechercher ensemble des solutions, ou bien rechercher des soutiens extérieurs.
- Faire appel à des conseillers spécialisés ou à des pairs. Se faire accompagner par exemple par un ergonomiste : identifier et partager les difficultés.
- Dans les situations extrêmes de détresse, faire appel aux réseaux spécialisés : MSA, agriculteurs.
- Donner des contacts, des bonnes adresses, faire appel au réseau agricole local, être à l'écoute en tant que conseiller des solutions possibles
- Accompagnement par un conseiller ou un autre producteur lors des contrôles.



### LEVIERS MOBILISABLES PAR LES PRODUCTEURS

- Prendre du recul, se poser des questions sur ce qu'on veut et ce qu'on ne veut plus, ce qui devient insupportable.
- Séparer les temps de travail et le temps personnel, éviter une trop grande porosité entre les deux sphères.
- Faire partager les poids, charges et décisions à prendre sur les sujets générateurs d'anxiété avec les autres associés.
- Dans un collectif, prendre en compte l'effet miroir de ce que chacun fait et partage avec les autres membres du collectif.
- Faire intervenir une personne ou un service extérieur : conseiller, psychologue, assistante sociale, service pour les agriculteurs en difficulté...
- Se faire remplacer sur une période (dispositif MSA : "[aide au répit](#)").
- Faire une étude économique avec un conseiller spécialisé dans le domaine pour dégager les pistes de sorties (embauche, investissements matériels, arrêt d'atelier...).
- Étudier la faisabilité (dans toutes ses dimensions : social, RH, économique) d'un recrutement de main-d'œuvre pour partager la charge mentale et la pénibilité.
- Arrêter momentanément la production et la vente pour faire un break (ex : possible en produits laitiers frais en été du 15/07 au 15/08 où les clients ne sont plus aux rendez-vous mais pas forcément vrai dans toutes les filières). ou parfois arrêt définitif d'un atelier.

- Diminuer la gamme produit ou arrêter certains types de clients trop peu rentables pour gagner du temps
- Réussir à motiver son équipe pour plus d'efficacité et investir dans sa main-d'œuvre par de la montée en compétences pour favoriser la remplaçabilité (formation, polyvalence des tâches, rémunération)
- Savoir dire « non » pour préserver son capital santé et ne pas tomber dans l'engrenage
- Investir quand c'est possible dans du matériel ergonomique ou plus efficace pour libérer du temps de travail
- Investir dans de l'accompagnement de manière ponctuelle ou régulière (associations spécialisées, MSA, Chambre d'agriculture, fédération...)



### CONDITIONS DE RÉUSSITE / POINTS DE VIGILANCE

- Le rapport au travail est spécifique à chacun. Faire attention à ne pas prendre ses propres jugements comme des postulats des observations et analyses.
- Savoir s'arrêter ou s'entourer pour trouver des relais quand le conseiller ne se sent plus compétent ou apte à gérer la situation.
- Cette dimension du travail ne peut être approchée qu'avec une grande confiance du producteur et en soi.



Troupeau au pâturage (crédit photo : Jocelyn Fagon - Institut de l'Élevage)



### POUR ALLER PLUS LOIN

- Fiches leviers TRAC :
  - « Charges mentales des contrôles »
  - « Recrutement et fidélisation des salariés »
  - « En circuits courts, le travail se fait aussi en dehors de la ferme »
  - « Recourir à la délégation, pour mieux vivre son travail ».
- Marie Pezé. Test du burn-out: auto-évaluation qui permet de repérer le niveau d'engagement sur la voie de l'épuisement professionnel. Elle permet de vous alerter et de solliciter des appuis.
- [Espace sur la page web de l'INRS qui parle de l'épuisement professionnel](#)



# 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.