

ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS

# PRISE DE DÉCISION SUR L'ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ AVEC DE NOMBREUSES COMPOSANTES TRAVAIL

CAS D'UNE FERME OVINE DES CÔTES-D'ARMOR

## PRÉSENTATION DE L'EXPLOITATION

### • Statut juridique de l'exploitation

GAEC

### • Productions

- > Cultures légumières plein champ
- > Ovins et bovins viande en vente directe
- > Agritourisme 3 gîtes et 2 personnes impliquées

### • Surface exploitée

50 ha légumes, 50 ha surface fourragère

### • Collectif de travail

3 associés et 4 salariés

### • Gamme de produits commercialisés

Viande ovine et bovine fraîche, préparations de viande

En projet: plats cuisinés et terrines en conserve.

### • Ateliers de transformation sur la ferme en dérogation à l'agrément.

### • Circuits de commercialisation

Marchés, magasins de producteurs et petites GMS locales, vente aux professionnels (bouchers...), vente à la ferme.

### • Autres éléments de contexte

> La ferme est à proximité d'une petite ville et dans une zone touristique.

> Contexte favorable avec un potentiel de clientèle important et une demande estivale soutenue.

> Exploitation avec une bonne qualité de relation dans le collectif et de réelles de compétences dans la conduite de l'ensemble des activités. Un très bon relationnel avec la clientèle.



## DEMANDES INITIALES IDENTIFIÉES PAR LA FERME ACCOMPAGNÉE

### Objectifs de l'exploitante au regard du projet TRAC

- Réduire, sur la base des activités actuelles, la charge de travail physique et mentale de la responsable de l'activité vente directe et agritourisme
- Mettre en place une communication plus fluide au sein du collectif de travail
- Développer le chiffre d'affaires sur 2022 pour assurer la pérennité de l'élevage ovin, de la vente directe. L'enjeu est de financer les postes des nouveaux salariés pour pouvoir leur proposer des temps plein et les fidéliser

- Trouver une organisation du travail (sur la journée, la semaine, la saison...) qui permette d'assurer les activités nécessaires pour cette croissance d'activité.

- Prévoir ces évolutions en réduisant autant que possible la charge mentale de l'exploitante.

Cet accompagnement se faisait dans un contexte de début de réflexion sur la transmission de l'activité vente directe avec l'éventualité de proposer à un salarié de s'associer.

### **Sur l'identification et partage des problématiques de l'exploitation et du ressenti de l'exploitante (action 1)**

Entretien avec Didier Mahé, Véronique Vannier et l'agricultrice

Expression spontanée avec une grille d'entretien reprenant les items de la grille TRAC.

Fixation du cadre de la démarche d'accompagnement dans le cadre de TRAC, Proposition d'un plan d'action adressé par mail, validation orale avec l'agricultrice

Outil utilisé : grille d'enquête TRAC

### **Sur la réduction du stress lié aux aspects réglementaires (action 2)**

Entretien diagnostique en visio suivi d'un compte rendu par mail (questions/ réponses) et d'un rendez-vous téléphonique avec un conseiller expert en hygiène.

Participation webinaire sur la réalisation d'une étiquette.

### **Sur le partage au sein du collectif des enjeux liés au travail et de la nécessité d'y répondre (action 3)**

Élaboration d'un outil de diagnostic identification des enjeux travail et souhait de changement, échange entre associés à l'issue de ce travail.

Outil utilisé: Auto-diagnostic travail et questionnaire ouvert.

### **Élaboration de proposition d'évolution commerciale suite à l'arrêt de la vente sur les marchés (action 4)**

Échange et identification des possibilités d'évolution commerciale au regard de la main-d'œuvre disponible et du réseau de relations de l'exploitation.

### **Sur le diagnostic participatif travail au sein du collectif impliqué dans les activités vente directe agritourisme (action 5)**

Diagnostic:

- Entretien individuel en visio avec chaque membre du collectif vente directe - agritourisme
- Réalisation d'une synthèse
- Restitution et échanges

Outils utilisés : autodiagnostic du ressenti au travail des associés et de leurs volontés de changement.



#### **ACCOMPAGNEMENT RÉALISÉ PAR DES CONSEILLERS DE LA CRAB :**

**Véronique VANNIER**  
Conseillère Relations humaines  
et travail

**Didier MAHE**  
Conseiller circuits courts

**Mickaël TREMEL**  
Conseiller circuits courts

**Anne AUDOIN**  
Conseillère Hygiène

#### **DÉROULEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT**

#### **Demandes explicites et implicites reformulées par les conseillers accompagnateurs**

1. Rechercher comment réduire le stress lié aux aspects réglementaires, (relations avec les prestataires, l'abattoir, la DDPP...). Traiter à court et moyen termes les problématiques réglementaires et liées à la conformité des activités actuelles (transformation viande ovine et bovine...) ou prévues (conserves, plats cuisinés...).
2. Co-construire une organisation collective du travail au sein du collectif vente directe - agritourisme. Il s'agit d'assurer les développements d'activités prévus : croissance de l'atelier ovin, élargissement de la gamme (conserves) et des horaires d'ouverture magasin.
3. Fluidifier la communication au sein du collectif de l'exploitation, éviter qu'elle ne repose aussi fortement sur l'exploitante.
4. Réduire la charge de travail de la responsable de l'activité vente directe en lui assurant des tâches compatibles avec son physique.
5. Contribuer à un échange entre les associés pour définir un projet pour la ferme qui tienne compte des aspirations et possibilités de chacun.

#### **THÉMATIQUES TRAITÉES PENDANT L'ACCOMPAGNEMENT**

- **Prise de décision en matière d'évolution de l'activité CC au regard de la charge de travail, du potentiel de vente, des atouts et contraintes de l'équipe (compétences, motivations, pénibilité,...)**
- **Gestion de la multiplicité et la concomitance des activités**
- **Charge mentale liée à l'endettement, aux contrôles, aux différents métiers de production, transformation et commercialisation**



### Sur le diagnostic stratégique et accompagnement à la prise de décision (action 6)

Suite aux modalités précédentes et au regard de la situation de blocage, proposition de scénario d'évolution et d'une grille d'analyse.

Entretiens sur évolution de la situation, identification des nouveaux besoins potentiels.

#### PRÉCONISATIONS, VOIES CHOISIES, PRIORISATION DES DEMANDES

#### Action 1 : Identification et partage des problématiques de l'exploitation et du ressenti de l'exploitante

- Recueil des informations sur les activités de l'exploitation, la pluriactivité, la complexité réglementaire, commerciale, économique, réglementaire, humaine.
- Identification des points de blocage et des freins: handicap de l'agricultrice, habitudes en matière de communication interne, importance et diversité des activités conduites, contraintes externes.
- Identification des points d'appui pour envisager l'évolution de l'exploitation: qualité des relations humaines au sein du collectif de travail, volonté commune de « réussite ».
- Information des associés sur la demande portée par l'agricultrice et la méthode proposée et leur implication attendue.

- Élaboration d'un plan de travail en 3 temps : levée des éléments de stress à court terme, diagnostics travail et orientation pour l'exploitation, appuis opérationnels sur des points précis: fiche de poste, planning hebdomadaire...
- Livrable : Plan d'action

#### Action 2: Réduction du stress lié aux aspects réglementaires

- Les inventaires des questions réglementaires, la remise en perspective des questionnements de l'exploitante. Les réponses apportées par la conseillère Hygiène ont permis de libérer l'agricultrice de la crainte d'un point de blocage externe (DDPP).
- La délégation à Alma Food de la production des étiquettes produits a réassuré l'agricultrice sur la faisabilité réglementaire de la proposition de plats cuisinés. Le fait de pouvoir proposer la conception de l'étiquette et d'apporter une garantie de sa conformité a constitué un élément de réassurance.
- Ces deux actions ont installé **une forme d'interface rassurante** entre la ferme et les exigences ressenties des services de l'État en matière d'hygiène et d'information nutritionnelle et commerciale.
- Livrable : CR entretien (RV Diversification)

#### Action 3 - Partage au sein du collectif des enjeux liés au travail et de la nécessité d'y répondre

- Cette phase apparaissait centrale dans la démarche.
- L'autodiagnostic travail a permis d'identifier :
  - Une satisfaction vis-à-vis du travail, de la diversité de l'activité, des ventes,
  - Une insatisfaction concernant le stress, la gestion mentale, le contexte économique, la communication interne, le volume d'activité, la gestion des temps sur la semaine, les procédures et organisations internes.
  - Une volonté de changement sur ces points de la part de l'agricultrice à partager avec les associés.
- Livrable : autodiagnostic travail circuits courts.

#### Action 4: Élaboration de proposition d'évolution commerciale suite à l'arrêt de la vente sur les marchés

- Cette dimension commerciale est un élément de stress important, le financement du poste de l'emploi salarié étant lié au maintien de l'activité commerciale. Il s'agit de définir les évolutions de gamme et les modalités de vente compatible avec le handicap de l'exploitante: vente aux professionnels, approvisionnement magasins locaux, et dans une certaine limite vente à la ferme.
- L'ensemble des possibilités a donné lieu à un échange :
  - Développement de la vente sur site avec des contraintes d'accès (route étroite, signalétique...),
  - Vente en magasin de producteurs: poursuite avec clients actuels et fidélisation. Recherche d'une collaboration pour la mise en place et l'approvisionnement d'un magasin à proximité de la ferme mais en bordure d'axe routier littoral (contraintes urbanisme à lever).
  - Élargissement de la gamme avec des conserves et plats cuisinés: projet retenu à mettre en place progressivement en privilégiant des collaborations locales (Autoclave...). Possibilité d'élargissement significatif en valorisant les autres productions de la ferme (légumes).
  - Maintien de l'approvisionnement des bouchers locaux.
- L'analyse de l'impact en termes d'organisation du travail ne pourra se faire qu'une fois les démarches commerciales stabilisées a minima. Plusieurs aléas retardent leur mise en œuvre (urbanisme...). Des appuis ont été assurés pour chercher à lever ces contraintes.
- Les choix qui seront faits doivent prendre en compte l'activité en période de pointe (planning, répartition des charges) et en période creuse novembre, janvier, février (maintien du temps plein et fidélisation du boucher).
- Les appuis envisagés au démarrage de l'action: fiche de poste salariés, planning hebdomadaire, organisation logistique n'auront d'utilité qu'une fois l'organisation commerciale fixée.
- Livrable : trame étude scénario.

#### Action 5: Diagnostic participatif travail au sein du collectif impliqué dans les activités vente directe agritourisme

- Un entretien a été conduit avec chaque membre du VD-agritourisme en suivant une grille d'entretien travail.
- Une restitution sur site avec l'agricultrice et les salariés.



- Cette étape a contribué à échanger, à partager son ressenti, à créer une dynamique immédiate d'évolution et de changement sur des éléments simples directement réalisables : petit réaménagement magasin, atelier transfo...
- Elle a aussi mis en évidence le besoin de prise de décision d'ensemble entre associés (absents à cette séquence) et indirectement provoqué la mise en place de l'action 6.
- Outil utilisé : guide entretien salariés.

### Action 6 - Diagnostic stratégique et accompagnement à la prise de décision

- Suite aux entretiens travail, proposition de scénario d'évolution avec une grille d'analyse.
- Outil qui a généré des échanges entre associés avec des passages d'une option à l'autre et des premières décisions : maintien activité vente directe, réduction surface en choux, sollicitation prestataire pour transport animaux abattoir, embauche apprenti pour conforter l'activité de l'exploitation.
- Impact sur les prises de décisions des bonnes ventes de produits réalisées au printemps 2022.
- Décision qui se trouvait confortée en juin 2022, du fait d'un accident du salarié en production choux (arrêt probable 1 an).

**Déroulement :** Point d'amélioration au niveau du contrat avec les associés. La nécessité de l'implication a minima de chacun des associés a été exprimée au départ, de visu avec deux des associés. Seule une des associées s'est pleinement rendue disponible. Il aurait probablement été utile de formaliser davantage ce « contrat » quitte à mettre en attente les autres travaux. Le fait d'être pris par le calendrier TRAC et devant l'implication du collectif vente directe, les travaux se sont poursuivis.

A posteriori, on peut s'interroger sur le fait que d'avoir créé une dynamique avec le collectif sur la partie vente n'était pas un préalable nécessaire pour interpeller l'ensemble des associés et amener des prises de décision. Le niveau d'engagement des autres associés a été une limite au départ mais la formalisation d'outils transférables à l'associée volontaire, pour une utilisation en autonomie, a permis des échanges constructifs au sein du collectif.

Des bouts de solution ont été mis en place à court terme (réaménagement à l'issue de la restitution travail, travail sur les recettes) mais sont restés conditionnés à l'absence de visibilité sur le moyen terme.

La question du choix stratégique (maintenir/arrêter l'activité Vente directe) est restée posée tout au long de l'accompagnement, des outils ont été proposés pour la poser avec le collectif familial.

Compétences mobilisées : approche stratégique, compétences hygiène et commerciale, approche des personnalités, organisation du travail et relations humaines, réseau de partenaires spécialisés.

Outils : outils conduite d'entretien, Diagnostic travail, outil d'auto-diagnostic, outil d'accompagnement stratégique, entretien à distance en visio.

### POINT DE VUE DE LA FERME ACCOMPAGNÉE

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

Les outils proposés à la responsable de l'activité ont convenu car ils ont permis de structurer les idées. « Cela m'a permis d'avoir une trame, de savoir par quel bout prendre la réflexion ». Les éléments de la grille d'impact des scénarios ont tous été passés en revue par les associés : impact technique, réglementaire... transmission.



### DU CÔTÉ DE L'ACCOMPAGNEUR

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

- Conduite entretien ouvert sur problématique travail circuits courts avec élaboration plan d'action.
- Utilisation de l'autodiagnostic travail circuits courts.
- Conduite d'entretien et réalisation de conseil en visio à distance.
- Création de questionnaires fermés pour des associés réticents au questionnaire ouvert (non testé à ce jour).
- Questionnement sur les modalités de formalisation de l'engagement des différents associés.

### LIMITES ET PISTES D'AMÉLIORATION DE L'ACCOMPAGNEMENT

#### Posture :

- Accompagnement de projet avec écoute active.
- Processus d'accompagnement avec rendez-vous ponctuel par téléphone et en visio (à la demande de l'exploitant), capacité d'innovation / ajustement du conseil.
- Difficulté à appréhender une situation avec des problématiques variées et multidimensionnelles (économique, santé, travail, marchés, familial).
- Incertitude quant aux prises de décisions dans un contexte de difficulté de santé évolutive.
- Interrogation restante sur la méthode à proposer quand le « cadre stratégique de l'exploitation » n'est pas complètement posé et partagé par les décideurs : attendre, le clarifier en avançant...
- Modestie à avoir en matière d'accompagnement.

# PRISE DE DÉCISION SUR L'ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ AVEC DE NOMBREUSES COMPOSANTES TRAVAIL



Ovins et Bovins viande  
Agritourisme



3 associés  
4 salariés dont 2 sur la VD et agritourisme



Lieu littoral Côtes d'Armor  
Bretagne



Viande fraîche et préparation  
Projet de conserves de plats cuisinés et terrines



50 ha de légumes plein  
champ  
Volailles poudeuses

Mi-novembre 2021

## Plan d'action

Proposition d'un plan d'action  
Baisser la pression  
Favoriser la concertation  
Travailler la fiche de poste du boucher  
Validation du plan d'action par mail

Mise à plat des différents questionnements



Mi-novembre 2021

## Question : Commercialisation

Quel choix de lieu de vente ? Atouts et limites de chacun  
des lieux de vente (à la ferme, magasin de proximité...)  
Impact sur le travail et l'organisation  
Point réglementaire urbanisme par rapport à  
un nouveau point de vente

Visite de terrain avec expert

Transformation des problématiques en action



Mi-janvier 2022

## Concertation conseillers

Point entre les accompagnateurs sur la situation  
et sa mise en action

Identification des changements attendus



Réaménagement du lieu de travail  
selon les suggestions



Échange au sein du collectif familial  
sur l'orientation à prendre



Octobre 2021

## Rencontre

1<sup>er</sup> entretien TRAC :  
Présentation du contexte  
et cadre de l'accompagnement

Début novembre 2021

## Question : Sanitaire & Hygiène

Visio question/réponse avec expert hygiène  
pour clarifier les problématiques  
Visio sur l'étiquetage des produits

Fin novembre 2021

## Actions

Mise en place d'une collaboration pour les étiquettes  
avec garantie de conformité

Mi-janvier à mi-février 2022

## Autodiagnostic travail circuits courts

Remplissage par la responsable d'atelier  
Proposition d'entretien en remplacement

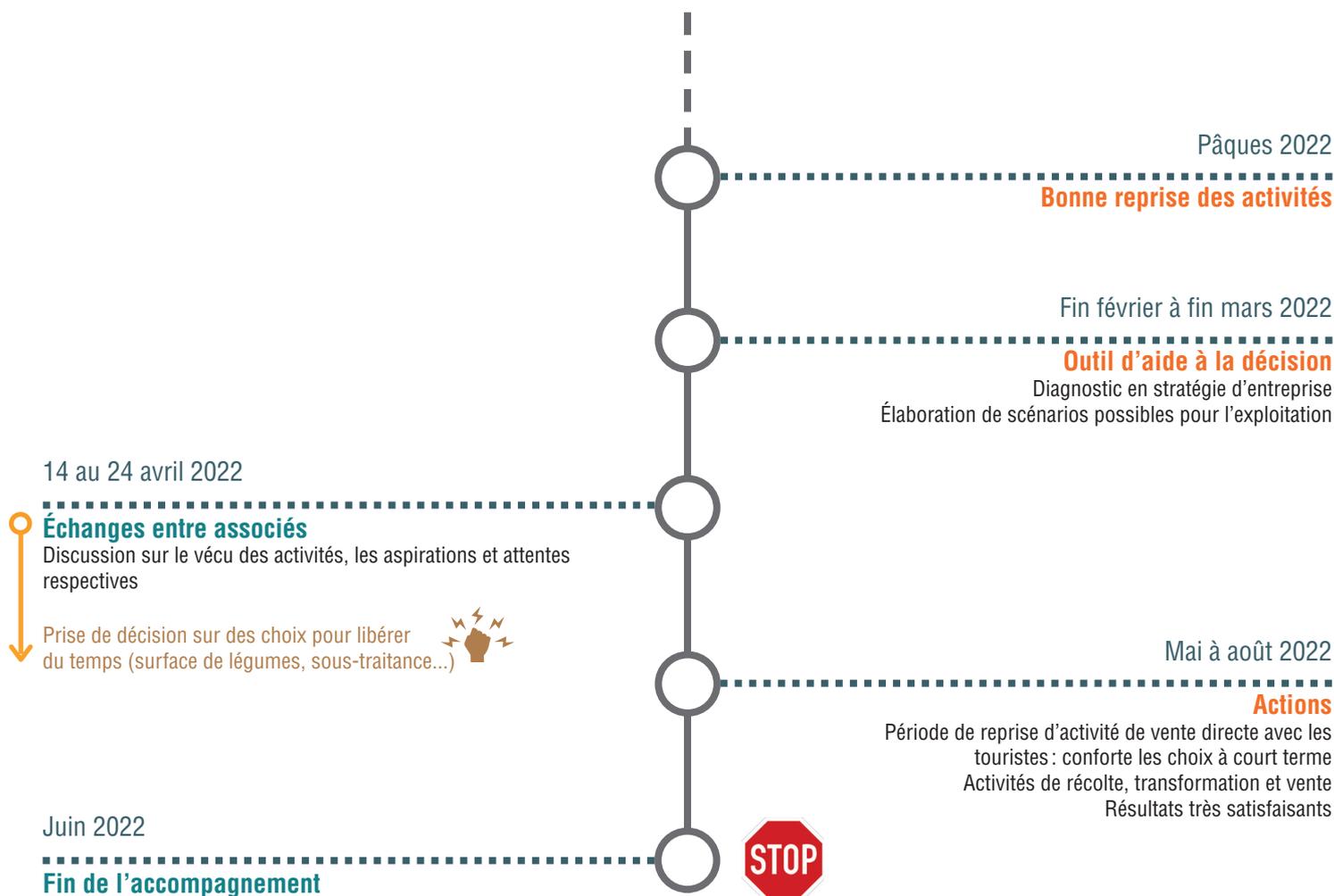
Fin février à fin mars 2022

## Diagnostic participatif

Entretien individuel avec les membres du collectif en direct  
Restitution/synthèse sur l'exploitation

GO

# PRISE DE DÉCISION SUR L'ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ AVEC DE NOMBREUSES COMPOSANTES TRAVAIL



## Légende :

Apports TRAC

Action réalisée

Constat

Décision/Impact sur exploitation

Lien de « cause à effet »

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.

### 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

Le MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE

**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)