

ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS

RÉORGANISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN FROMAGERIE DANS LE CADRE DE LA RESTRUCTURATION DU GAEC

CAS D'UN GAEC FAMILIAL EN POLYCULTURE ÉLEVAGE DANS LA SARTHE

PRÉSENTATION DE L'EXPLOITATION

• Statut juridique de l'exploitation

GAEC familial

• Productions

Vaches laitières, volailles de chair

• Surface exploitée

> 230 ha de SAU

> 1,5 million de litres de lait

> 3 poulaillers de 400 m² chacun
(Label de Loué, vendu à la coop)

• Collectif de travail sur l'exploitation agricole

> 4 associés (2 parents / 2 frères)

> 3,5 salariés

• Gamme de produits commercialisés

Produits laitiers uniquement

Gamme diversifiée: beurre, tomme, fromages frais, faisselles, yaourts depuis juillet 2021

• Circuits de commercialisation

Marchés, vente aux GMS locales, vente à la ferme

• Autres éléments de contexte

Volonté de Mathilde, l'épouse de Bastien, de rejoindre l'exploitation et s'investir dans l'atelier circuits courts

Départ en retraite des parents dans moins de 5 ans



DEMANDES INITIALES IDENTIFIÉES PAR LA FERME ACCOMPAGNÉE

Le projet de transformation fermière a rapidement atteint ses objectifs et Bastien envisage d'étendre la gamme de produits transformés avec la fabrication de yaourts. Ce développement permettrait de satisfaire le souhait de Mathilde de rentrer dans l'équipe, en ajustant son organisation. Mathilde, salariée dans un cabinet d'ergothérapie depuis 15 ans, aspire à changer de métier et un premier essai en fromagerie (« pour dépanner ») lui a donné envie de s'y

investir encore plus: en septembre 2021, elle a pu négocier avec son employeur un temps partiel qui lui permet de travailler en fromagerie 2 jours par semaine. Pourrait-elle y investir plus de temps et de quelle manière?

Cependant, au-delà de l'atelier circuit court, le GAEC doit faire face à d'autres enjeux très importants: le départ en retraite des parents qui pourrait perturber l'organisation globale du GAEC, la crainte de Bastien étant que cela l'oblige à se consacrer à la production, ce qui n'était plus le cas depuis 2018.



**ACCOMPAGNEMENT
RÉALISÉ PAR :**

Olivier MARTINEAU
Conseiller spécialisé en
organisation du travail et
relations humaines en agriculture
à la Chambre d'Agriculture des
Pays de la Loire
Certification MBTI Myers
Briggs Type Indicators. [https://
eu.themyersbriggs.com/fr-FR/
tools/MBTI](https://eu.themyersbriggs.com/fr-FR/tools/MBTI)

Sylvain DRILLAUD
Conseiller en transformation
laitière, ENILIA de Surgères

**THÉMATIQUES
TRAITÉES PENDANT
L'ACCOMPAGNEMENT**

- Choix stratégiques de production, transformation ou commercialisation
- Organisation du travail pour la production, la transformation et la commercialisation
- Pratique du management (gestion de la communication au sein d'une équipe de travail, répartition des tâches et des responsabilités, valorisation du travail et reconnaissance)
- Gestion des compétences (départ à la retraite/transmission, formation des salariés, intégration de nouvelles personnes dans un collectif de travail)
- Charge mentale liée aux différents métiers de production, transformation et commercialisation
- Approche économique et financière

**DÉROULEMENT DE
L'ACCOMPAGNEMENT**

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

L'organisation mise en place en 2018, à la suite du lancement de l'atelier circuit court, convient parfaitement à Bastien et à Rémi car chacun d'eux peut se consacrer uniquement à l'activité qui l'intéresse: Bastien, le pôle circuit court, et Rémi, le pôle production. En cela, c'est l'organisation idéale. Le départ des parents risque de bouleverser cet équilibre et pourrait obliger Bastien à revenir sur le pôle production. Cette réorganisation n'a pas été anticipée: Lydie et Denis ne préparent pas leur départ, ne veulent pas aborder le sujet et, face à cette incertitude de leurs parents, Bastien et Rémi n'arrivent pas à projeter l'avenir du GAEC sans leurs parents.

Or, dans le même temps, Bastien veut étendre la gamme de fabrication sur les yaourts, donc augmenter la charge de travail du pôle circuit court, sachant que son épouse Mathilde souhaite intégrer un peu plus encore l'équipe.

Ces différents enjeux demandent à être étudiés:

- engager la réflexion sur l'anticipation du départ en retraite des parents avec l'objectif du maintien de l'équilibre de la répartition des rôles entre Rémi et Bastien, sous l'angle de la recherche de solutions travail;
- mesurer l'intérêt de l'extension de la gamme, sous un angle technique, avec un expert en transformation laitière;
- négocier l'intégration de Mathilde dans l'équipe (arrivée à temps partiel depuis septembre 2021 sans expérience initiale en transformation), sans perturber son bon fonctionnement actuel, en prenant en compte la personnalité de chaque membre de l'équipe.

**Sur le choix stratégique et l'organisation
du travail en transformation**

- Réassurance et optimisation du projet en fromagerie.
- Évaluation de sa capacité à s'engager techniquement dans une extension de la gamme.
- Visite diagnostic avec Sylvain DRILLAUD conseiller expert en transformation laitière à l'ENILIA de Surgères (1 jour).
- Réalisation d'un état des lieux sur la capacité de la fromagerie, construite en 2018, à faire face au projet d'extension de la gamme.

Les principales conclusions

- Points forts de la fromagerie: la qualité de tous les équipements installés; bonnes conditions de travail hormis pour le port de charge lors des livraisons.
- Préconisations: décaler la fabrication de yaourts à l'après-midi; développer une gamme de yaourts brassés; prévoir des caisses de livraison plus petites et décaisser l'entrée pour se remettre à niveau par rapport au camion de livraison.

**Sur la pratique du management et la
gestion des compétences**

- Réorganisation de la main-d'œuvre dans la fromagerie avec l'entrée de Mathilde dans le collectif de main-d'œuvre.

L'approche a été centrée sur les relations humaines: nous avons réalisé avec l'outil MBTI une approche des profils de personnalités des membres du futur collectif de la fromagerie afin d'évaluer le potentiel relationnel et la capacité de chacun à être à la place qui lui conviendra (2 jours).

- Les profils MBTI confortent la répartition des rôles par tâches spécifiques mais ils invitent également à intégrer des temps d'échange collectif dédiés à la réflexion et à l'émergence d'idées nouvelles (ex: séances de Brainstorming).



Décisions :

- Maintenir le statut de salarié autonome pour Mathilde, avec la responsabilité de la fabrication, voire la commercialisation des yaourts. La répartition du temps entre fromagerie et emploi salarié va passer de 40/60 à 60/40 mais sans doute pas plus, en raison de la perte de salaire occasionnée.
- Accompagner la montée en autonomie de Mathilde par le développement de ses compétences... via de la formation technique en transformation.

Sur la réorganisation du travail sur le GAEC pour faire face au départ des parents d'ici à 5 ans

L'appui s'est organisé autour :

- du diagnostic de l'organisation du travail du GAEC : la ressource en main-d'œuvre par rapport aux besoins en travail, la distribution des rôles, les forces et faiblesses du système de production, les opportunités et les menaces dans l'environnement du GAEC
- de l'évaluation des impacts du départ en retraite des parents : déficit de main-d'œuvre, perte de compétences, les activités fragilisées.

Avec détermination des adaptations possibles :

- à partir des souhaits des associés restant dans le GAEC (Rémi et Bastien), mettre en évidence des alternatives possibles et les combiner pour établir plusieurs scénarios d'évolution potentiels.
- Mesurer les impacts sensibles, pour le GAEC et les associés, de ces scénarios pour dégager les 2-3 scénarios les plus pertinents à étudier plus en profondeur.

Cette approche sur 2 jours a été conduite grâce à :

- l'auto-diagnostic du ressenti au travail des associés et de leurs volontés de changement,
- ma calculette temps de travail,
- Déclic'Travail.

Principales pistes de réflexion

- Les parents de Bastien et Rémi ont pu commencer à se projeter dans leur future situation de retraités, en dehors du GAEC, en l'abordant de manière plus rationnelle et moins affective. Ils ont ainsi pu engager les premières démarches auprès de la MSA puis du Centre de Gestion pour organiser leur sortie du GAEC.
- La confrontation des forces/faiblesses du GAEC avec les opportunités/menaces dans son environnement (matrice SWOT) a permis de faire émerger un certain nombre de pistes d'amélioration, certaines étant complémentaires et d'autres non :
- Pour consolider le système en place : concentrer les activités laitière et fromagère au « Bricoin » ; optimiser les résultats laitiers, en maintenant les effectifs à ou sous

130 vaches laitières ; revoir la répartition des rôles entre les membres du GAEC... et instaurer plus de liaisons entre la fromagerie et l'élevage ; robotiser des tâches en élevage laitier (traite, alimentation, etc.)

- Pour développer le GAEC : conforter l'équipe en fromagerie ; travailler plus fréquemment et plus régulièrement avec Jérémy avec un assolement en commun pour la gestion des cultures, voire regrouper les 2 exploitations ; renouveler les poulaillers.

- Pour investir et compenser les fragilités du GAEC : assurer l'alimentation des bovins par de l'achat à l'extérieur (de fourrage) ; déléguer les travaux des champs ; déléguer l'élevage des génisses.

- Pour réorienter le système d'exploitation : arrêter l'atelier avicole ; céder les parcelles éloignées.

Décisions retenues par les associés

Après rachat de leurs parts sociales, Lydie et Denis ne seront plus associés du GAEC, ils prendront leur retraite le 1^{er} janvier 2023 mais cumuleront avec un emploi salarié, le temps que le GAEC organise les options retenues pour compenser leur départ (cf. ci-dessous) :

- Lydie se chargera de la traite, le temps qu'un nouveau salarié soit embauché. Une piste avec un apprenti actuellement sur le GAEC est en bonne voie.
- Denis se chargera des génisses et des volailles, le temps que la délégation de l'élevage des génisses aboutisse (mise en place en cours avec Deleg'Génisse).

Les solutions travail retenues sont les suivantes : délégation de l'élevage des génisses, embauche d'un salarié permanent et arrêt des poulaillers de Loué après l'arrêt complet d'activité de Denis.

En complément de cette analyse sur la réorganisation du travail, un élargissement de l'analyse des scénarios aux impacts économiques et financiers a été réalisé en dehors du cadre du CASDAR TRAC, avec le Centre de Gestion du GAEC.



POINT DE VUE DE LA FERME ACCOMPAGNÉE

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

- Suite à la visite du conseiller en transformation laitière, nous avons décalé la fabrication de yaourts à l'après-midi et mis en place la fabrication de yaourts brassés.
- Les relations au sein de l'équipe des travailleurs en fromagerie ont évolué grâce à la **prise en compte des enseignements apportés par la détermination des profils de personnalité** de chacun: par exemple, pour compléter la main-d'œuvre à la fabrication, nous avons plutôt opté pour l'**embauche de Manon**, en tant que salariée supplémentaire, en CDI et à plein temps, **plutôt que sur la réaffectation de Priscilla** qui est déjà présente en production. Manon a des compétences en transformation et, compte tenu d'une personnalité assez proche de celles des personnes déjà en place, elle s'est très bien intégrée à l'équipe en fromagerie. Priscilla reste principalement engagée sur le pôle production (80 % de son temps) et continue de participer à la vente (20 %).

- Pour anticiper l'augmentation de la charge de travail après le départ en retraite des parents, nous avons validé plusieurs des pistes évoquées au cours de l'accompagnement: la délégation de l'élevage des génisses, la possibilité de fermer les poulaillers de Loué et l'embauche d'un salarié supplémentaire.

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

- La réalisation des profils de personnalité a eu un effet révélateur qui a permis aux membres de l'équipe en fromagerie de mieux se comprendre et de diminuer les risques d'incompréhension.
- Le simple fait de se faire accompagner pour réfléchir à des enjeux sensibles, tel que le départ en retraite, a aidé les parents à prendre conscience qu'ils devaient se mettre en mouvement pour ne pas « bloquer » l'évolution de l'entreprise. Un accompagnateur tiers a permis de prendre du recul sur ces questions, de diminuer le degré affectif en amenant, tout d'abord, les parents à verbaliser leurs émotions. Cette première étape franchie, il a été beaucoup plus simple de travailler sur les moyens factuels à mettre en œuvre pour mener à bien leur sortie du GAEC et pour réfléchir aux solutions qui permettront de compenser la diminution de main-d'œuvre qui l'accompagnera.

Depuis, Lydie et Denis ont pris leur retraite, ils ne sont plus associés et, même s'ils restent salariés sur le GAEC, leur temps de travail a très nettement diminué. Ils sont encore dans le GAEC pour gérer la transition, le temps que le GAEC mette en place les adaptations qui ont été décidées (délégation des génisses, arrêt des poulaillers, embauche).

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

- L'entretien de debriefing des questionnaires de personnalité qui a confirmé certaines impressions mais en les explicitant avec des mots.
- Le fait d'aborder le sujet du départ en retraite avec les parents a déclenché leur prise de conscience en les confrontant à la difficulté et la douleur de quitter un métier dans lequel ils se sont investis à 100 % jusque-là. Ce moment a été fort en émotion mais la présence d'un tiers a permis de diminuer cette charge émotionnelle.

Être accompagné par un conseiller tiers pour aborder le sujet du départ en retraite, très sensible pour les parents a été primordial; par les questions qu'il a « osé » poser « *qu'allez-vous faire quand vous quitterez l'exploitation, comment vous voyez-vous vous après avoir quitté l'exploitation ?* », un tiers peut aider les personnes à s'aventurer sur ces terrains sensibles et ainsi débloquer la situation en amenant les personnes à se mettre en mouvement.

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

- La place de Mathilde dans la fromagerie va se préciser au rythme du développement de la filière « yaourts » et du rapport économique de cette activité vis-à-vis de l'activité salariée d'ergothérapeute qu'elle a conservée (2 jours/ semaine) et qui est mieux rémunérée. En fonction des besoins financiers de la famille, elle ajustera son partage de temps entre les 2 activités. L'embauche de Manon donne également plus de souplesse dans sa gestion du travail en fromagerie.
- Rémi a pris contact avec l'association des éleveurs de génisses « Deleg'Génisse » pour commencer à étudier la mise en œuvre de la délégation de l'élevage des génisses (recherche d'un éleveur, formulation du contrat, etc.). Il a pris également contact avec la Coopérative des Fermiers de Loué pour les informer de la fermeture prochaine des poulaillers, après le départ définitif de Denis.



DU CÔTÉ DE L'ACCOMPAGNATEUR


Quelles nouvelles pratiques mises en œuvre grâce au Casdar TRAC ?


Utilisation de l'approche MBTI dans le cadre d'un collectif de travail, en circuit court et avec de la main-d'œuvre salariée.

L'accompagnement a d'abord commencé par le sujet le plus simple, le plus facile d'accès (la fromagerie, poursuivi sur le premier cercle du collectif de main-d'œuvre de la fromagerie, pour gagner en confiance auprès des exploitants afin de finaliser l'accompagnement sur la dimension la plus stratégique du GAEC, à savoir l'anticipation du départ en retraite des parents.


Il a fallu impliquer l'ensemble des membres de l'exploitation dans l'accompagnement en obtenant l'engagement sincère et véritable de tous pour avancer dans l'étude des projets. La posture d'accompagnement avec écoute active a été déterminante.

RÉORGANISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN FROMAGERIE DANS LE CADRE DE LA RESTRUCTURATION DU GAEC

 230 ha
130 vaches laitières
1,5 M de litres de lait produit
dont 230 litres transformés

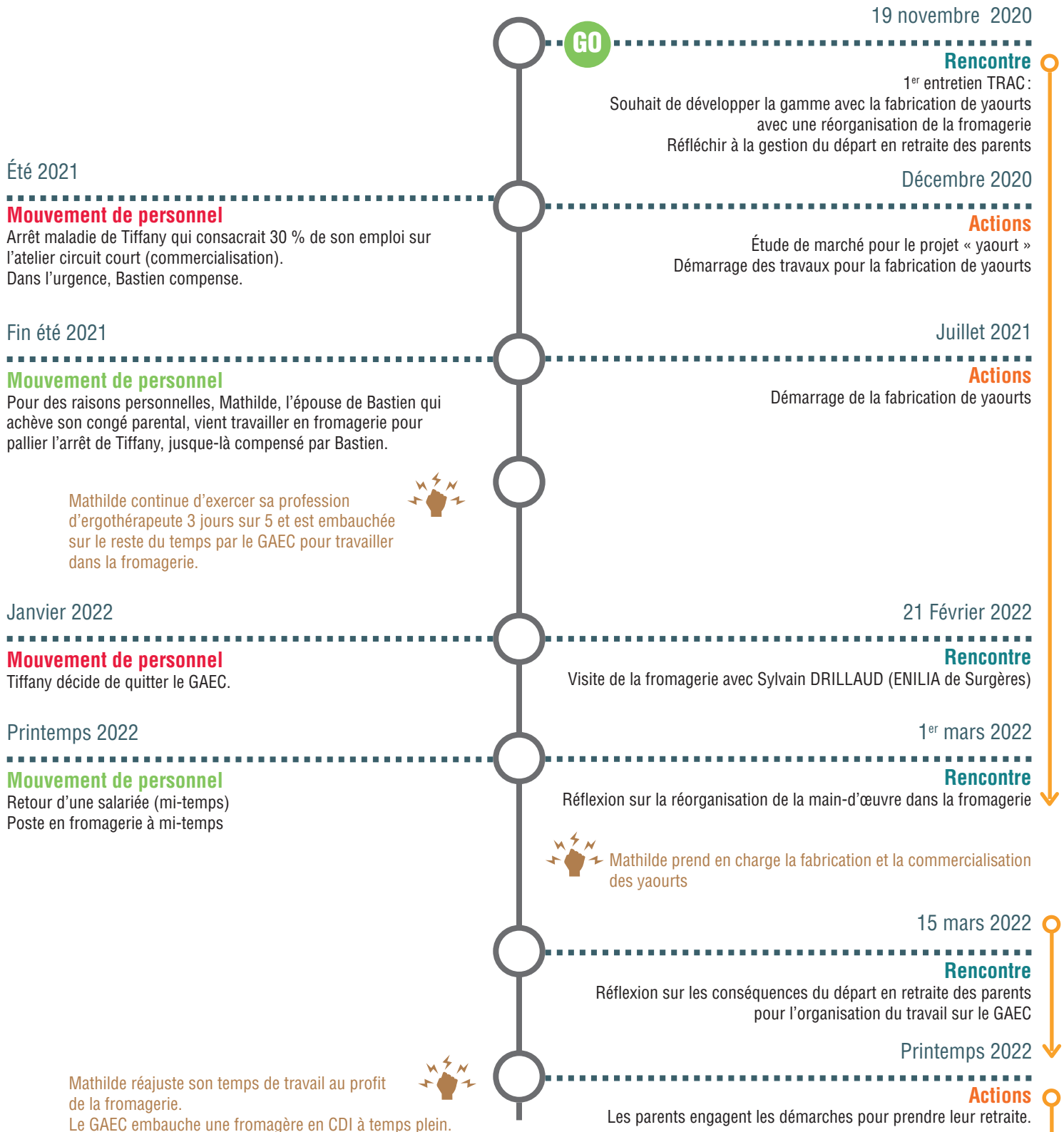
 Gamme de produits laitiers diversifiée : beurre, tomme, fromages frais, faisselles, yaourts

 Vente sur les marchés, aux GMS locales et à la ferme

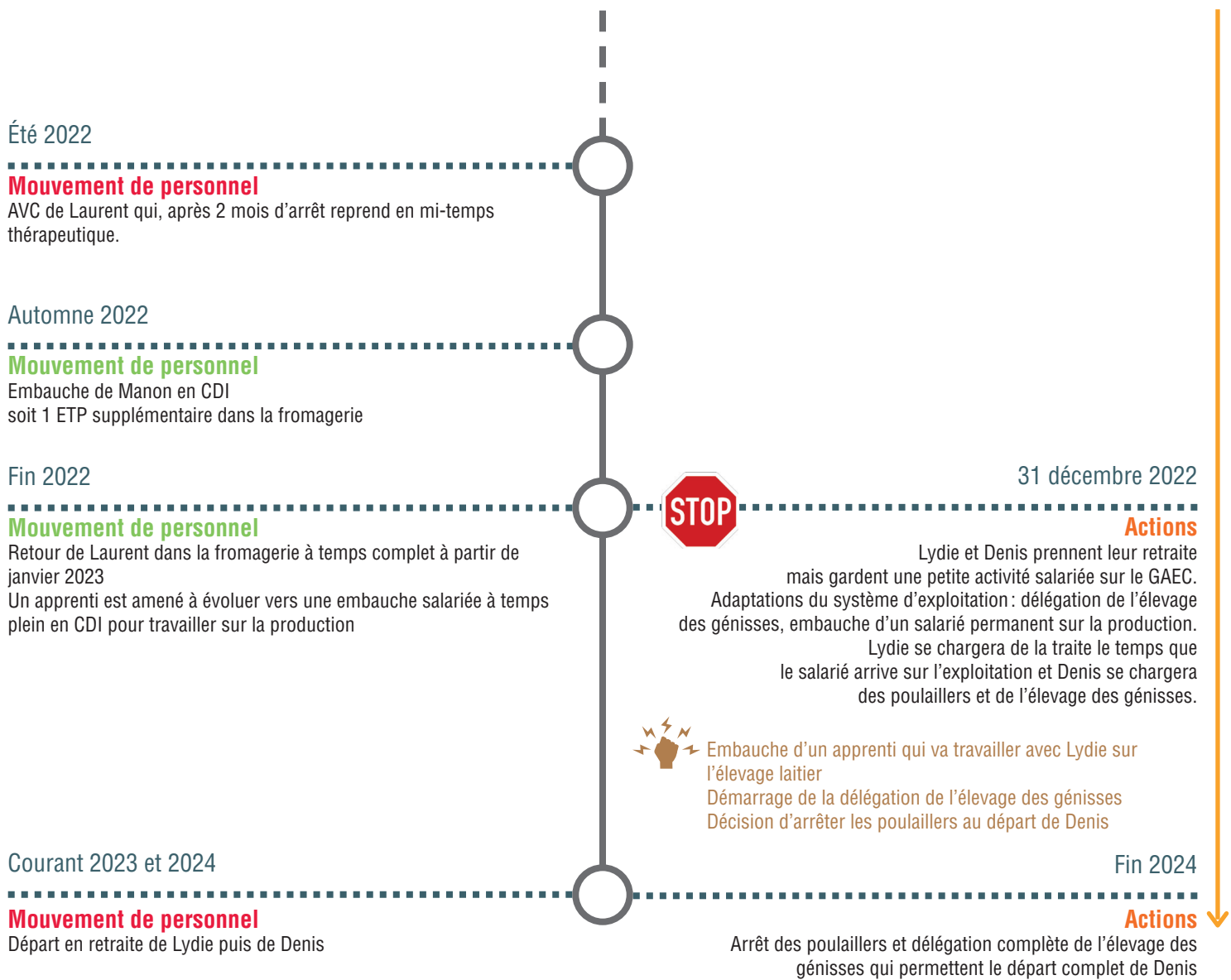
 8 personnes avec
4 associés (2 parents / 2 frères) et
4 salariés (dont 1 occasionnel)

 Département de la Sarthe
Pays de la Loire

 Volailles de Loué



RÉORGANISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN FROMAGERIE DANS LE CADRE DE LA RESTRUCTURATION DU GAEC



Légende :

Apports TRAC

Action réalisée

Personnel sortant

Personnel entrant

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



CONTACTS PROJET

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