

# S'ORGANISER POUR NE PAS ÉTOUFFER

UN IMPÉRATIF

Optimiser l'efficacité du temps de travail est une affaire de tous les jours. Déléguer mais aussi faire en collectif ou externaliser sont des façons d'améliorer les temps de travail pour apporter du confort ainsi que des disponibilités d'esprit et des capacités à faire les bons choix.

Jacques Mathé, ÉCONOMISTE

Les producteurs fermiers expriment leur fierté et la satisfaction qu'ils retirent de leur métier, la liberté dans la gouvernance de leur ferme, et la reconnaissance de la part de leurs clients. Pourtant les mêmes producteurs avouent que les heures de travail à rallonge, la pénibilité et la complexité des tâches et missions à assumer tempèrent le sentiment de satisfaction. Les heures passées ne sont pas valorisées au Smic horaire. Les études évaluent des revenus horaires à 2 ou 3 euros en maraîchage ou dans les productions fromagères.

## Astreintes exigeantes

Le travail d'astreinte est à réaliser quasi quotidiennement. Il concerne plus généralement le suivi de la production, notamment pour les éleveurs, les soins journaliers aux animaux. Il concerne aussi les travaux quotidiens dans une fromagerie, avec des contraintes horaires et des processus rigoureux, ou la présence journalière dans un magasin de producteur.

L'astreinte peut être non quotidienne, mais hebdomadaire, avec des plages horaires prédéterminées comme les marchés de plein vent, l'abattage de volaille, ou le travail en laboratoire (autoclave) qui vont concerner des journées fixes chaque semaine. Les astreintes hebdomadaires sont particulièrement rigoureuses pour les producteurs fermiers qui utilisent des outils de transformation collectifs. La bonne utilisation d'un outil de transformation nécessite auparavant

d'avoir anticipé l'état de préparation des matières à transformer (nettoyage, découpe préalable) afin d'utiliser au maximum, sans temps mort, les installations. Combien d'allers et retours dans le laboratoire sont coûteux en temps, en rupture de processus, parce qu'il manque un contenant, un outil, un ingrédient.

## Déléguer, former, adapter les ressources humaines

La bonne personne au bon endroit reste un leitmotiv d'autant plus d'actualité en productions fermières où les ressources humaines sont un facteur limitant. La capacité à déléguer est un autre facteur d'une bonne organisation du travail. Elle s'imposera vite avec la croissance de l'entreprise. Il convient de bien sélectionner les missions à déléguer. La délégation ne doit pas être une délégation "poubelle", mais un vrai transfert de responsabilité qui nécessite un accompagnement. Beaucoup d'exemples montrent que des employés se révèlent avec la prise de responsabilité et apportent une plus-value importante à l'entreprise, qui surprend souvent les producteurs.

## Faire seul, faire en collectif, ou faire faire

Question centrale : comment assurer les travaux à réaliser ? **Ces trois choix sont évidemment combinables.**

**1 • Tout faire, tout seul et assumer toutes les missions en interne.** De la production à la commercialisation, toutes les tâches sont internalisées,



le producteur est autonome jusqu'à la relation client et à la délivrance du produit fermier.

**2 • Faire en collectif, en partageant le travail, les investissements et les risques financiers.** On peut partager un outil de transformation collectif (abattoir, laboratoire et cuisine), mais aussi un espace de commercialisation tel un magasin de producteur.





**3 • Faire faire : Externaliser le travail, contractualiser avec des prestataires qui vont assurer une partie du travail.** La sous-traitance peut se réaliser dans la fonction de production (attention au risque de sortir du champ agricole). L'externalisation de la fonction transformation est assez courante. Elle est obligatoire pour les activités d'abattage des gros animaux. Elle est nécessaire dans le cadre d'un démarrage d'activité. Il est plus prudent de louer l'utilisation d'un laboratoire pour réaliser les premières conserves, pour tester la réalité d'un marché ou la recette avant commercialisation. La fonction concerne évidemment tout ce qui touche à la logistique, au transport, au conditionnement. Inutile de préciser que chacun de ces postes peut devenir vite chronophage et qu'ils posent tous la question de "faire ou faire faire".

Les points de ventes collectifs, des outils efficaces pour distribuer les produits de la ferme, mais qui peuvent devenir chronophages.

### Enfin, on peut déléguer tout ou partie de la commercialisation

Les stratégies de distribution évoluent elles aussi avec la dimension de la ferme et le volume des produits à commercialiser. Elles dépendent beaucoup de la caractéristique du produit. Les produits maraîchers sont généralement distribués en direct au démarrage de l'activité. Les conserves et confitures font au contraire souvent l'objet d'un dépôt vente pour tester le marché et se faire connaître.

Le choix d'externaliser ou non la fonction commerciale n'est pas toujours dicté par la nécessité de gagner en efficacité du travail mais plutôt pour des raisons d'opportunités commerciales et d'accès à la clientèle. La montée en charge du chiffre d'affaires incite à faire des choix pour optimiser chacun des points de vente. Le rapport chiffre d'affaires / temps passé est un indicateur du choix de transférer ou non une partie de la fonction. La commercialisation offre énormément de possibilités d'action et des schémas d'organisations

calibrables. Il peut même y avoir un très fort atout commercial à externaliser la majeure partie de la distribution des produits, notamment pour les produits d'excellence.

La suractivité rend sourd et aveugle. Les choix sont faits à la dernière minute, on gère les urgences qui produisent de l'inefficacité. Agir et optimiser l'efficacité du temps de travail est une affaire de tous les jours. C'est toute la difficulté de l'exercice. L'amélioration des temps de travail apporte du confort ainsi que des disponibilités d'esprit et des capacités à faire les bons choix.

Les ateliers collectifs permettent de transformer et de cuisiner les produits fermiers dans de bonnes conditions de travail.



# VERS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE

## INTÉRÊT ET AVANTAGE

**Mylène Chamant, JURISTE**

**Votre activité de vente directe est une activité commerciale. À ce titre, vous avez des obligations juridiques pour être en conformité avec la loi.**

**Bonne nouvelle : cela vous offre des opportunités managériales, fiscales, sociales, ou encore économiques !**

## UNE ACTIVITÉ "ACCESSOIRE" COMMERCIALE

La vente directe constitue pour une structure agricole la poursuite de son activité de production. À ce titre, lorsque le producteur vend ses produits non transformés, cette vente sans intermédiaire fait partie intégrante

de l'activité agricole. Elle peut donc être exercée par l'exploitation sans restriction.

Mais une telle diversification nécessite parfois l'évolution de la structure initiale. En fonction des objectifs poursuivis, il est essentiel d'adopter un mode de fonctionnement plus adapté au développement de l'activité.