

ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS

# AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ AU SERVICE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

## CAS DU LYCÉE DES 3 CHÊNES DANS LE NORD

### PRÉSENTATION DE L'EXPLOITATION

#### • Statut juridique de l'exploitation

Ferme du lycée agricole rattachée au Ministère de l'agriculture et à la Région Hauts-de-France

#### • Productions

40 vaches Bleue du Nord, 240 000 L de lait produit dont 100 000 L transformés

#### • Surface exploitée

53 ha prairies, 5 ha de vergers écopâturés

#### • Collectif de travail

> 1 Directeur d'Exploitation Agricole (DEA - poste multifonction)

> Salariés: 2 salariées en fromagerie: dont 1 expérimentée et 2 salariés au niveau élevage

> Des professeurs et des élèves participent aux travaux de la ferme, de la fromagerie et à la commercialisation sous forme d'ateliers pédagogiques

> La fromagerie sert d'atelier relais à des agriculteurs 1 jour /semaine

#### • Gamme de produits commercialisés

6 fromages affinés

#### • Circuits de commercialisation

Vente au lycée, restauration collective et revendeurs (GMS, détaillants et boutique de terroir), dans un rayon de 80 km

#### • Autres éléments de contexte

L'exploitation a une finalité productive et pédagogique.

L'exploitation a été certifiée Agriculture Biologique en juillet 2022.

Le turn-over est important au niveau de la direction de la ferme.



### DEMANDES INITIALES IDENTIFIÉES PAR LA FERME ACCOMPAGNÉE

• **Problèmes récurrents de pannes et de casses de matériel** liés à la multiplicité des intervenants et à la vétusté de la fromagerie, comment trouver des solutions ?

• **Vétusté de la fromagerie**

Mise en demeure de la DDPP (postérieur au démarrage de l'accompagnement) mais qui résulte de la conséquence du manque de maintenance.

• **Problématique de rentabilité de la fromagerie.** Les aides de la Région diminuent progressivement (Loi NOTRE). Face à la nécessité d'autonomisation, comment rendre la fromagerie rentable ?

• **Pratiques de management**

Comment les améliorer pour éviter un turn-over important dans le personnel (15 directeurs depuis 1973) qui génère forcément des difficultés de fonctionnement ?

• **Créer un fichier clients à jour**

### L'exploitation est face à plusieurs problématiques :

- une rentabilité dépendante de personnes salariées uniquement,
- une conversion en AB dans un contexte initialement porteur favorisé par la loi Egalim et qui était cohérent avec le système herbager de l'exploitation,
- un turn-over du personnel (directeurs et salariés) important rendant l'organisation décisionnelle complexe,
- une baisse des subventions publiques forçant le lycée à dégager des pistes de développement plus rentables,
- un atelier de 500 m<sup>2</sup> surdimensionné (prévu pour 1 million de litres transformés) et sous utilisé, avec des coûts de fonctionnement démesurés rendant difficile le développement de l'atelier relais.
- **La double destination du lait** (transformation et livraison laiterie) **a permis d'aménager le travail des salariés sur 4 jours entre le lundi et le jeudi.**
- des problèmes très pratiques de fonctionnement (maintenance, panne) amplifiés par les obligations et lourdeurs décisionnelles liées à la comptabilité publique.



### ACCOMPAGNEMENT RÉALISÉ PAR :

**Marie VANDEWALLE**  
Technicienne en produits laitiers fermiers (ARVD Hauts de France)

Avec l'appui d'**Emmanuel BÉGUIN** (Institut de l'Élevage)

### THÉMATIQUES TRAITÉES PENDANT L'ACCOMPAGNEMENT

- Organisation du travail pour la transformation
- Pratique de management (gestion de la communication au sein d'une équipe de travail, répartition des tâches et des responsabilités, rapport de pouvoir et transfert des consignes, valorisation du travail et reconnaissance)
- Charge mentale liée aux contrôles mais aussi aux différents métiers de production, transformation et commercialisation, au manque de rentabilité et à la crainte de la panne ou de la casse
- Adaptation de l'environnement de travail (outils, matériel, organisation...) de la fromagerie
- Agencement et dimensionnement des locaux et équipements pour gagner du temps et réduire la pénibilité en transformation
- Maintenance des équipements et des locaux

### LEXIQUE FROMAGERIE

**PPNC** : pâte pressée non cuite  
**PPC** : pâte pressée cuite  
**PPMC** : pâte pressée mi cuite  
**PMCF** : pâte molle à croûte fleurie

### DÉROULEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT

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

Le constat est partagé, la maintenance des équipements n'est pas organisée, ni planifiée, les personnes utilisant les équipements de la fromagerie (parfois complexes) ne sont pas toujours formées à leur utilisation ou n'ont pas accès à des notices d'utilisation. **Quand une panne arrive, c'est une situation à gérer en urgence avec une complexité accrue liée à la longueur de la chaîne de décision d'un établissement public.**

Les problèmes de pannes et de casses de matériels résultent aussi :

- d'un manque de renouvellement d'équipement (ballon d'eau chaude vétuste...) et de maintenance (problème de tartre),
- du turn-over au niveau du personnel qui ne facilite pas les choses et n'engage pas à la prise d'autonomie et de responsabilités,
- de la multiplicité des intervenants (salariés, élèves, professeurs, agriculteurs louant l'atelier),
- d'une rentabilité insuffisante de l'atelier ne permettant pas d'assurer son autofinancement.

Des solutions existent :

- Un entretien sur les méthodes de management pourrait être envisagé dans le cadre de TRAC afin d'en comprendre la démarche, les difficultés rencontrées et les solutions à mettre en œuvre, les points d'amélioration/pistes de solutions.
- Du conseil et de l'appui technique pour trouver des solutions sur la maintenance (fournisseur et planning), aide pour résoudre les non-conformités relevées par la DDPP, mise à jour du dossier d'agrément européen étiquetage...
- Une étude de la rentabilité de la fromagerie avec exploration des pistes pour en améliorer la rentabilité
- Travail sur les coûts de production en intégrant le passage en agriculture biologique, la recherche de nouveaux débouchés.

### Sur les choix stratégiques de production, de transformation

#### Rentabilité de la fromagerie et gamme des produits

Outils: coûts de production des produits laitiers fermiers 2022 ARVD

- Aujourd'hui, 6 types de fromages sont proposés (PPNC: Tome, PPC: Vauban, PPMC: Mimolette, 3 PM: Pavé du Quesnoy, Bimberlot, Pavé Bleu) et des yaourts. La possibilité de développer du yaourt bio en seau pour les collectivités / loi Egalim favoriserait ce développement.
- Le passage en agriculture biologique nécessite la révision des tarifs. L'aide apportée a consisté à réviser les tarifs sur la base du calcul du coût de production et des références de prix chez les éleveurs de la région.
- Autre difficulté ressentie: baisse de la quantité et de la fromageabilité du lait (moins de taux protéique) générée par le passage en AB. Cela accentue le problème de rentabilité de l'atelier: manque de volume transformé avec des coûts de fonctionnement importants: 3 caves tournent en permanence.
- Perspective évoquée de mise en place de yaourt en seau à destination de la restauration collective ne demandant pas d'investissement supplémentaire permettant de dégager un petit volume bien valorisé avec une main-d'œuvre et des charges de fonctionnement (électricité, stock, emballage,...) réduites par rapport au conditionnement en pot. Au vu des coûts de production de cette large gamme de fromages, réflexion sur l'arrêt d'une des fabrications et sur la réorganisation des caves pour limiter le coût énergétique.

#### Gestion de la maintenance des équipements

Planifier ce qui est urgent à faire et ce qui l'est moins.

Visite de l'atelier avec la salariée expérimentée et mise en évidence des points de défaillance.

Utilisation du dossier d'agrément et notamment du tableau de suivi de la maintenance pour lister les ressources potentiellement mobilisables (fournisseurs), les équipements à entretenir et les fréquences à appliquer.

Un exemple: la gestion du tartre

L'adoucisseur ne joue pas son rôle et génère des pannes du lave-vaisselle et des fuites sur le ballon d'eau chaude. Il y a nécessité de réinvestir dans des réparations de matériel existant ou dans son remplacement avec une priorité de maintenance sur le système de traitement de l'eau. Mise en place d'un enregistrement des pannes et des actions mises en œuvre.



### Vigilance dans l'utilisation d'équipements sensibles

Identification par les personnes intervenant sur les machines des points de vigilance de l'utilisation d'équipements sensibles tel que l'échangeur à plaques qui sert à réchauffer le lait et/ou à le pasteuriser, la conditionneuse à yaourts,...

Conseil technique de l'ARVD, appui d'une stagiaire ingénieur à l'été 2021 pour écrire des procédures d'utilisation des outils.

**Cette problématique autour de l'utilisation de ce type d'équipement complexe est récurrente chez les producteurs et peut être un frein à l'autonomie des salariés.**

Dans le cas de la ferme du lycée, c'est aussi un frein au développement des ateliers pédagogiques.

### Développement et organisation commerciale

Appui de Francesco Diliberto, formateur en commerce

- Outil utilisé: carte de localisation des clients, mise à jour du fichier clients par rapport à leur fréquence de livraison et le type de produits achetés, amélioration de la planification des livraisons,
- Premiers résultats obtenus (à poursuivre):
  - Analyse de la gamme produits: Gérer 7 types de produits s'avère très lourd avec une organisation pratique sur 4 jours.
  - Présence de 3 caves à gérer qui tournent avec peu de volume selon les technologies. Cette problématique serait à retravailler dans le cadre d'un suivi de production (étude de l'arrêt d'un des fromages).

### Sur la gestion de la communication au sein d'une équipe de travail, la répartition des tâches et des responsabilités, le rapport de pouvoir et transfert de consignes et la valorisation du travail et reconnaissance

Communication au sein de l'équipe

Outils: grille d'entretien management de salarié

#### Moyens de communication mise en œuvre:

- Mise en place de réunions périodiques (1h à 1h30)  
2 fois par mois au niveau élevage et 1 fois toutes les semaines avec la fromagerie. Cette fréquence peut devenir hebdomadaire si l'équipe change. En cas d'alerte, les choses sont notées sur un papier
- Utilisation du téléphone (appel, SMS) entre les salariés du collectif
- Planning papier fourni aux salariés
- 1 agenda par atelier (bureau de la ferme et bureau de la fromagerie)

Pour le DEA:

- Importance d'être à l'écoute et de résoudre les difficultés, organisation de moments conviviaux pour serrer les liens
- Importance de partager la vision économique de l'exploitation pour susciter la prise de conscience sur la compréhension de la stratégie d'exploitation
- Renforcer la vision partagée de l'entreprise (interactions entre les salariés)

Au niveau de la gestion des ressources humaines par le DEA

- Réalisation d'une fiche de poste au moment des entretiens d'embauche. La fiche de poste a permis de fixer les tâches et les responsabilités de chacun
- Réalisation d'entretiens annuels sur la base de cette fiche de poste = outil de décision pour faire évoluer les missions éventuelles des salariés
- Accepter les demandes ou proposer des formations en lien avec l'activité pour favoriser la montée en compétences

- Vigilance dans les relations entre le gérant et les salariés: Attention à ne pas être trop proche sur le plan personnel => difficulté ensuite pour asseoir son autorité en tant que supérieur
- Mieux formaliser la communication (planification de réunion et son objet)
- Être transparent sur les salaires, les congés, les heures supplémentaires, la convention collective, la mutuelle
- Responsabiliser les salariés: par exemple, déléguer la prise de commande ou de gestion des approvisionnements, permet de créer du contact humain et de sortir de la monotonie des tâches
- Recherche de la polyvalence collective des salariés au niveau élevage (remplaçabilité par rapport à la gestion des congés) => ça rend le système plus robuste
- Viser à la montée en compétences des salariés pour atteindre cette polyvalence
- Garder de la souplesse sur l'année par rapport aux horaires de travail et aux tâches à effectuer

#### Sur la charge mentale liée aux contrôles

- Non-conformité sanitaire avec obligation de mise en conformité
- Étude des non-conformités du rapport d'inspection DDPP et des étiquettes
- Appui technique ARVD: utilisation du dossier type d'agrément

#### Résultats obtenus:

Mise à jour du dossier d'agrément du Lycée des 3 chênes qui a permis, à l'aide de l'accompagnant technique et du document support, de mettre de nouvelles choses en places pour anticiper les problèmes de tout ordre (maintenance, autocontrôle, gestion des non-conformités) au niveau de:

- la mise en place d'un calendrier de maintenance/matériel (=>limite du coût financier)
- la mise en place d'un calendrier annuel d'autocontrôles afin d'avoir plus de régularité dans le suivi des analyses produits et pouvoir responsabiliser l'équipe de fromagerie par délégation dans la gestion de ceux-ci.
- la gestion des non-conformités (initiation à l'utilisation du site Rappel conso, procédures et Cerfa de non-conformités),
- la vérification des projets d'étiquettes de fromages avec le passage en AB) pour être en conformité (utilisation de la note étiquetage ANPLF).





## PRÉCONISATIONS, VOIES CHOISIES, PRIORISATION DES DEMANDES

Au regard de la situation particulière de la ferme du lycée, on peut distinguer :

- Les actions correctives (fuites, rebouchage de trou, déplacement de gros matériel,...) devraient pouvoir être initiées par le collectif de travail du lycée (factotum du lycée combiné avec les collègues salariés de la partie élevage) mais se heurtent souvent à des difficultés de planification.
- Réinvestir dans des réparations de matériel existant ou les remplacer (ballon d'eau chaude, système de traitement de l'eau par rapport à la gestion du tartre, lave-vaisselle...).

## Sur l'adaptation de l'environnement de travail (outils, matériel, organisation...) et l'agencement des équipements pour gagner du temps et réduire la pénibilité en transformation

### Amélioration de l'agencement des équipements

- Réparation ou remplacement du lave-vaisselle qui permettrait d'optimiser le temps salarié et de réduire la pénibilité,
- Ballon d'eau chaude vétuste présentant des fuites liées au problème de calcaire et d'un adoucisseur qui ne joue pas son rôle. Nécessité de prévoir un suivi de l'adoucisseur
- Nécessité d'avoir une autorisation de transport des denrées périssables (ATP) pour le camion frigorifique. Après explication de la procédure CEMAFROID, l'ARVD a fourni sa liste de contacts ressources mobilisables localement.
- Présence de matériel inutilisé ou surdimensionné, par exemple une cuve pâte molle de 800 L avec des tranches-caillés très lourds. Recours à des bassines plastiques mobiles (100 L) plus adaptées pour le personnel et les Travaux Pratiques des élèves. La présence de ces équipements volumineux dans la salle de fabrication gêne la circulation du matériel et du personnel et engendre une perte de temps dans la manipulation des équipements.
- Suite au contrôle de la DDPP, des petits travaux de réparation sont à effectuer.

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

Le fonctionnement d'un lycée avec ces multiples intervenants exclusivement salariés, des directeurs ou périodes sans direction n'aide pas dans la prise de décision et l'efficacité de traitement des problèmes.

## POINT DE VUE DE LA FERME ACCOMPAGNÉE

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

- Calcul régulier des coûts de production de chaque produit et définition de nouveaux prix
- Réparation de plusieurs équipements (lave-vaisselle...), diagnostic de dysfonctionnements (sondes hygrométrie...), ballon d'eau chaude
- Dossier d'agrément mis à jour avec calendrier de maintenance, calendrier de suivi des autocontrôles,
- Mise en conformité des étiquetages
- Mise en place d'un groupe « messenger » entre les salariés fromagerie et élevage pour améliorer la communication dans le collectif.

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

Transmission de contacts, de fournisseurs et aussi de références concernant la transformation à la ferme.

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

Il y a un travail de réorganisation des débouchés commerciaux avec le passage au bio : recherche de clients potentiels, optimisation des livraisons,... qui devra générer une amélioration de la gestion de la production en fromagerie.

Piste autour de l'augmentation du volume transformé (40% aujourd'hui) mais qui nécessiterait une embauche supplémentaire en fromagerie, une réorganisation du travail en semaine en fromagerie, notamment le vendredi et des débouchés assurés.

Maintenance : de grosses questions techniques restent posées. Contractualisation très onéreuse avec les réparateurs et adéquation du matériel avec les besoins et les usages ?

Entretiens annuels à réaliser avec les salariés. Équipe fromagerie à conforter avec une 3<sup>ème</sup> personne pour étaler la production.

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

Nouvel investissement pour remettre la mesure et la régulation de l'hygrométrie des caves en fonctionnement.

Continuer à mettre en œuvre les petits travaux demandés par la DDPP (carrelage manquant, trous dans le mur, tuyauterie dégradée).

Développer les ventes...




## DU CÔTÉ DE L'ACCOMPAGNATEUR

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

- Enjeu d'investir dans un suivi technique régulier pour partager les choix techniques, économiques et pouvoir prendre du recul (aider à se poser des questions et à identifier les avantages et inconvénients des décisions prises). Difficultés pour le conseiller d'intervenir uniquement en « pompier ».
- Importance de l'anticipation de la gestion de la maintenance des équipements qui permet de fluidifier les relations entre collaborateurs (évite les pannes et les accidents qui perturbent l'organisation de tous et qui est source de tension).
- Utilisation de grilles d'entretien management des salariés : amène à faire réfléchir le responsable sur ces pratiques et à les améliorer.
- Possibilité d'utiliser et de compléter des méthodes et documents qui ont une finalité sanitaire avec des impacts en termes de pénibilité ou d'organisation du travail.


# AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ AU SERVICE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL


 40 VL Bleue du Nord

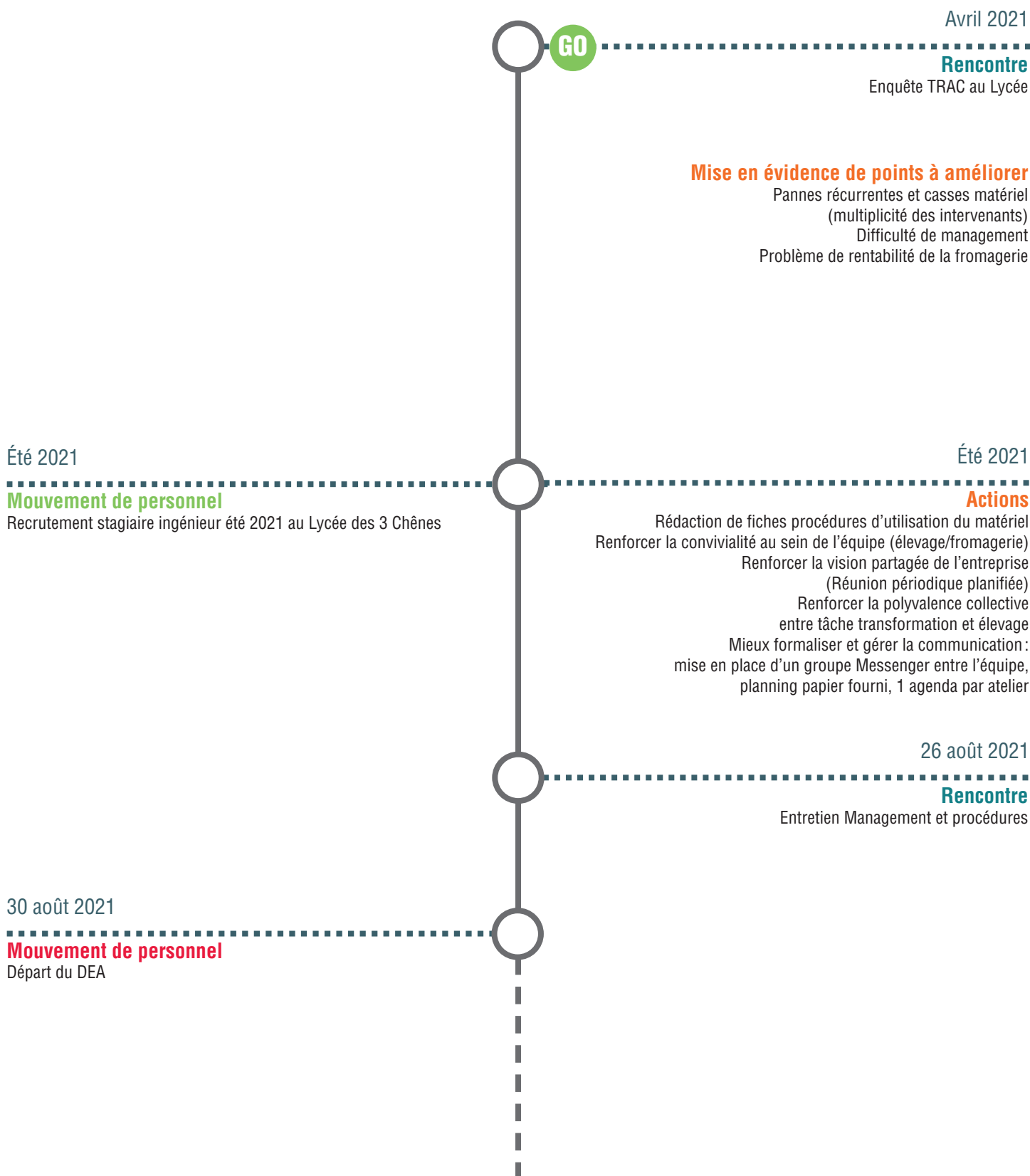
 2 salariés en élevage et 2 fromagerie  
+ 1 Direction d'Exploitation Agricole

 Le Quesnoy  
Hauts-de-France

 240 000 L de lait produit  
dont 100 000 L transformés

 Passage en AB en 2022

 53 ha d'herbe



# AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ AU SERVICE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

1<sup>er</sup> janvier 2022**Mouvement de personnel**

Arrivée d'un nouveau DEA

Février 2022

**Rencontre**

Entretien dans le cadre d'un diagnostic demandé par le Conseil Régional pour améliorer la rentabilité de la ferme

**Pistes d'amélioration suite à la visite de la fromagerie**

Problème de calcaire : fuite du ballon d'eau chaude à remplacer à court terme

Réparation ou remplacement du lave-vaisselle pour gagner du temps et pénibilité

Matériel inutile à retirer de la fromagerie gênant les opérations de production

Petite réparation de maintenances des locaux / mise en conformité DDPP

Nécessité d'avoir une ATP à jour pour le véhicule frigorifique

Sur la partie commercialisation : préconisations d'utilisation de logiciel Logicoût

Mise en demeure DDPP



Mai 2022

**Actions**

Passage officiel en Agriculture Biologique

Juin 2022

**Rencontre**

Visite Conseil ARVD avec M. VANDEWALLE (ARVD) et Pauline BELLAY DEA Lycée des 3 chênes

**Points améliorés avec l'ARVD**

Mise à jour du dossier d'agrément vis-à-vis de la mise en demeure DDPP

Proposition d'un calendrier de suivi des autocontrôles

Mise à jour réglementaire des étiquettes à fromage

Apport de repères économiques pour la mise à jour des coûts de production/prix de vente avec le passage au bio

Prise de contact avec des fournisseurs d'équipement/ liste des adresses utiles ARVD

Mise en œuvre d'un calendrier de suivi de maintenance des équipements et d'un suivi des pannes et remèdes mis en œuvre


Étude de la vente de yaourts bio en seaux pour les collectivités


Légende :

Apports TRAC

Action réalisée

 Décision/Impact sur exploitation

 Début accompagnement

 Fin accompagnement

# TRAC

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



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

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

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

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

### Les partenaires du projet TRAC



### Avec le soutien de



### Partenaire financier



### CONTACTS

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)