

ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS

# RÉORGANISATION D'UNE FROMAGERIE FERMIÈRE

CAS D'UNE FERME LAITIÈRE HERBAGÈRE BIO DU PAS-DE-CALAIS

## PRÉSENTATION DE L'EXPLOITATION

### • Productions en Agriculture biologique

Bovins lait avec transformation fromagère (220 000 L dont 170 000 L transformés)

Production cidricole et champignonnières

### • Surface exploitée

67 ha

### • Collectif de travail

EARL : Passage de 4 à 3 associés sur la période étudiée.

Présence de salariés, apprentie et bénévoles

### • Gamme de produits commercialisés

> Fromages frais et affinés composés de 5 types de fromages: des pâtes molles à croûte lavée et fleurie, des pâtes pressées cuites et non cuites dont de la mimolette

> Jus de pomme et déclinaisons, cidre, vinaigre

> Champignons frais

### • Atelier de transformation sur la ferme

Création de l'atelier en 2012.

Avec 170 000 L transformés, occupe 3 personnes

### • Circuits de commercialisation

Vente à la ferme, revendeurs (crémiers, point de vente collectif, dépôt chez d'autres producteurs,...) semi-grossiste, restauration collective

### • Autres éléments de contexte

Exploitation herbagère en agriculture biologique.

Développement rapide des volumes transformés sans réflexion d'ensemble sur l'aménagement des locaux avec la main-d'œuvre comme variable d'ajustement.



## DEMANDES INITIALES IDENTIFIÉES PAR LA FERME ACCOMPAGNÉE

L'enquête réalisée en mars 2021 a permis une prise de conscience sur les marges de progrès sur le travail en fromagerie à plusieurs niveaux: **organisation spatiale, pénibilité, ressources humaines mobilisées et commercialisation.**

• Le temps passé à la logistique de commercialisation est important: 20h30 par semaine, répartie sur 3,5 jours de livraison par secteur géographique: mardi après-midi, mercredi matin, jeudi toute la journée avec 2 tournées et enfin, une livraison le vendredi matin tous les 15 jours.

• **Ressources humaines importantes dédiées à la transformation:** « 80 heures par semaine à 3 personnes pour faire la fabrication, car il y a beaucoup de manipulations à faire au niveau de la transformation laitière. Pour l'instant, on y arrive ».

• **Pénibilité de la réalisation de certaines tâches:** « Pénibilité par rapport à la cuve fromagère de 800 litres, qu'il faut vider pour mettre tout en moule à la main », « il faut frotter les tomes, manipuler 1 tonne de mimolette, porter des caisses... Cela fait beaucoup de manutention, de mouvements répétitifs qui génèrent des tendinites aux avant-bras », « toute la vaisselle est faite à la main », « c'est long d'emballer les fromages, avec la sous-videuse. Il faudrait la changer ».

• **L'espace disponible parfois saturé:** « Il y aurait nécessité à agrandir la salle de saumurage, trop vite pleine notamment à l'approche des fêtes ».

Après l'enquête, on a assisté à une réduction de la main-d'œuvre avec le départ imprévu d'un associé (divorce) en mai 2021 et avec un besoin urgent exprimé de réorganiser le travail pour gagner du temps et du confort de travail.



## 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 et la commercialisation
- Charge mentale liée aux différents métiers de production, transformation et commercialisation
- Adaptation de l'environnement de travail (outils, matériel, organisation...) du poste fabrication du fromage, vaisselle
- Agencement et dimensionnement des locaux et équipements pour gagner du temps et réduire la pénibilité en transformation et commercialisation

## DÉROULEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT

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

Suite aux 1<sup>ers</sup> échanges, est apparue clairement la nécessité de **réorganiser la fromagerie pour gagner du temps** et de **réduire la pénibilité de certaines tâches**. Des investissements dans du matériel sont à prévoir pour compenser la réduction de main-d'œuvre.

Au niveau des manipulations, le choix est exprimé d'être toujours au minimum à 2 pour pouvoir alterner et partager les tâches pénibles. Il est important de conforter la bonne remplaçabilité entre membres du collectif de travail.

L'organisation commerciale doit être réétudiée pour gagner du temps.

## ACCOMPAGNEMENT / RECOMMANDATIONS ET VOIES CHOISIES POUR LES THÈMES IDENTIFIÉS

### Sur l'organisation du travail dans l'atelier de transformation

En mars 2021, lors de la réalisation de l'enquête en élevage du projet TRAC (mise à plat de l'organisation du travail et de la trajectoire en circuits courts), Marie Vandewalle et Emmanuel Béguin ont pu questionner le fonctionnement de la structure en place et percevoir les difficultés ressenties via une posture d'écoute active (questionner /entendre / reformuler, sans interrompre, interpréter, ou juger les propos). La demi-journée d'échange s'est poursuivie par la visite de la fromagerie, l'analyse des tâches qui s'y déroulent. Les accompagnateurs, et surtout les éleveurs, ont pris conscience des pistes d'améliorations possibles et rapides à mettre en œuvre. Celles-ci sont cependant liées à des achats, sous condition qu'ils soient financés :

- **Achat d'un lave-vaisselle** pour réduire le temps et la pénibilité liée au nettoyage du petit matériel de fromagerie (moules, claies,...) avec l'aide financière du Conseil régional des Hauts-de-France possible (PAFI).
- **Achat d'un répartiteur** pour mouler les tomes plus facilement et rapidement.
- **Décision de prendre rendez-vous rapidement avec l'ARVD** pour étudier l'organisation spatiale des locaux et envisager alors des investissements plus importants. Possibilité de faire financer ces investissements dans le cadre d'un appel à projet multifonctionnalité (Hauts-de-France).

### Adaptation de l'environnement de travail en transformation / Agencement et dimensionnement des locaux et équipements pour gagner du temps et réduire la pénibilité

Suite à la précédente visite, rendez-vous était pris en juin 2021 avec une technicienne expérimentée de l'ARVD, pour une nouvelle demi-journée de visite sur l'aménagement des locaux. Un échange en visio a permis d'aborder le thème de l'optimisation du travail en fromagerie. Les échanges se sont appuyés sur la visite de l'ensemble du laboratoire (fabrication/affinage/stockage/ lavage). Puis, il a fallu 1 journée à la technicienne pour formaliser les observations et préconisations, réaliser les plans via un logiciel et 1 journée pour restituer l'ensemble du travail, sans compter les échanges de mails et appels téléphoniques pour caler les plans et contacts.

Les échanges sur place lors de la visite du laboratoire ont permis de :

- **Avoir un questionnaire précis sur le fonctionnement de l'équipe en fromagerie et des tâches réalisées** (utilisation du semainier de l'enquête TRAC qui recense les tâches réalisées, quantifie leur durée, le nombre de personnes impliquées et leur affectation (qui fait quoi?)). Il permet de visualiser les amplitudes de travail et d'identifier les tâches qui posent problème (temps, pénible, complexe...).
- Réaliser les plans des locaux à main levée puis avec le logiciel gratuit en ligne « Archifacile » et disposer d'une situation avant et après.
- Recourir au carnet d'adresses de l'ARVD pour trouver des fournisseurs d'équipement et matériaux.
- Orienter le collectif de travail vers d'autres producteurs laitiers fermiers pour s'appuyer sur leur expérience via des discussions entre pair.
- Décomposer le schéma technologique du fromage blanc.



Plusieurs **recommandations/préconisations** s'en sont suivies :

**Au niveau des locaux :**

- Rapprochement des zones de préparation de commande et d'emballage avec la zone expédition → Réduction des déplacements, zone d'emballage plus spacieuse, possibilité de travailler à 2
- Agrandissement de la salle de saumurage
- Agrandissement de la salle de transformation → Pouvoir incorporer les nouveaux équipements dont une plateforme bétonnée carrelée pour surélever la cuve fromagère et permettre un soutirage par gravité et limiter ainsi le port de charges et réduire alors la pénibilité du travail.
- Séparation de la laverie et rapprochement de la zone de stockage du matériel propre → Réduction des déplacements (temps, fatigue, pénibilité).

**Au niveau du matériel :**

Envisager du matériel plus ergonomique en fabrication : cuve mécanisée et surélevée, avec table de moulage et répartiteur (étudier et choisir les fournisseurs, liste d'adresses disponible) :

- Permettra de traiter plus de volume (1 000 L au lieu de 800 L) = gain de temps sur le nombre de fabrications par semaine,
- Une cuve mécanisée éliminera le brassage à la main = moins douloureux pour les épaules.
- La combinaison « cuve fromagère surélevée » et « table de moulage avec répartiteur » permettra le remplissage des moules par gravité = plus rapide, évitera les gestes répétitifs de remplissage des moules et les postures pénibles.

**Au niveau du fonctionnement :**

• **Révision du schéma technologique de la fabrication du fromage blanc :**

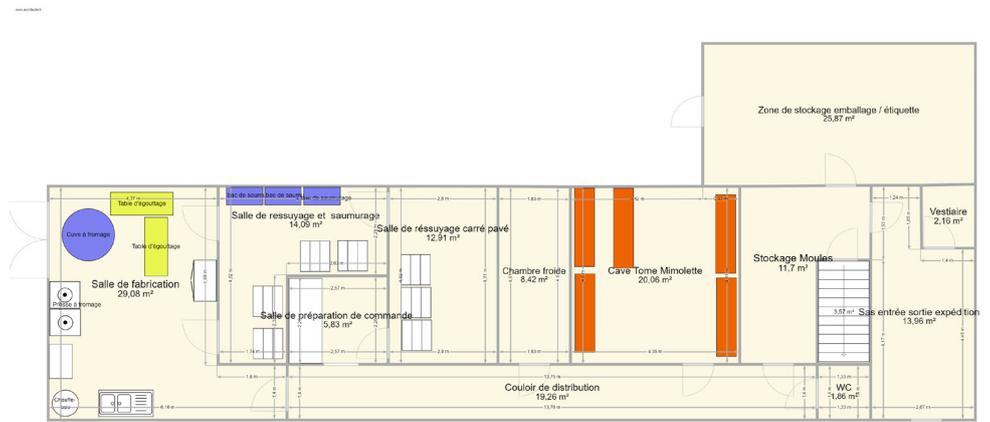
- Le lait était préparé le dimanche soir, l'égouttage du caillé en chambre froide se faisait le lundi soir et la préparation/mise en pot le mardi matin.
- Le changement de pratique consiste à préparer le lait le lundi matin (ensemencement et emprésurage), laisser cailler le lait à 20 °C dans le laboratoire jusqu'au mardi matin et égoutter à 20 °C durant 1h à 2h selon les textures désirées pour permettre une mise en pot le mardi matin dans la foulée.

→ **Suppression de l'astreinte du dimanche soir pour un associé** (Préparation du lait) et du lundi soir pour une associée (Mise en égouttage en chambre froide)

→ **Gain de temps** global et rationalisation du process et des tâches associées

→ **Gain d'énergie et d'espace** (démobilisation de la chambre froide pour le début du process technologique)

**PLAN DU LABORATOIRE AVANT TRAVAUX**



**PLAN DU LABORATOIRE APRÈS TRAVAUX**





### Considérer, réduire ou maîtriser la charge mentale liée aux différents métiers de transformation et commercialisation

Isabelle, l'une des 3 associées de l'exploitation a participé à un focus group organisé dans le cadre du projet TRAC. Quinze participants, tous producteurs laitiers fermiers, se sont retrouvés pour échanger sur une demi-journée organisée en novembre 2021 et animée par Emmanuel Béguin (Institut de l'Élevage) et Marie Vandewalle (ARVD).

#### Problématique 1 :

Isabelle s'est exprimée lors de cette réunion sur **ses difficultés dans la gestion des commandes qui est vécue comme une astreinte pour elle** : « Chaque dimanche, je passe 1h à récupérer mes commandes pour planifier ma production de la semaine qui suit, car les restaurateurs ne peuvent pas me les fournir avant ». Elle arrive à s'absenter 1 mois/an pour des vacances et des week-ends, mais avec la difficulté de déléguer la gestion des commandes sur ses temps libres. Elle indique son absence par un message sur le répondeur de ses clients, mais les clients laissent un SMS en retour, car habitués à passer les commandes sur ce numéro personnel. Difficile alors pour elle de « couper » complètement le week-end avec cette activité et elle se « cache » vis-à-vis de son mari, qui travaille à l'extérieur de la ferme, pour gérer les commandes. Elle n'arrive pas à décrocher.

Difficulté exprimée: obligation de recueillir toutes les commandes pour le lundi matin, afin de planifier la production de la semaine avec rappel des clients retardataires qui n'ont pas répondu et ceci, parfois le dimanche durant ses congés.

Préconisations apportées par le groupe :

- Avoir une ligne téléphonique « professionnelle » pour la prise de commande et savoir déléguer en cas d'absence,
- Donner des délais de retour de commande, sans quoi le client ne sera pas servi (=> être plus ferme dans la gestion des commandes).

Constat: Avoir un mari qui travaille à l'extérieur et qui fait rôle de garde-fou par rapport au travail, cela aide à couper avec le travail en circuit court.

#### Problématique 2 :

Isabelle a aussi exprimé ses difficultés par rapport à la lourdeur des tâches administratives qui prennent du temps: Isabelle gère toute la comptabilité de la ferme, évaluée à 11h/semaine.

Pour exemple, c'est 350 opérations comptables par mois à enregistrer, c'est lourd.

Préconisations apportées par le groupe :

- Externalisation des tâches comptables
- Avoir un logiciel adapté pour enregistrer ces opérations

### POINT DE VUE DE LA FERME ACCOMPAGNÉE

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

- Le réaménagement spatial apporte de meilleures conditions de travail (moins de pas inutiles, meilleure organisation du travail, plus facile de travailler à plusieurs).
- Nouvelles pratiques de fabrication avec des changements de process que ce soit avec le nouveau matériel ou au niveau de la fabrication du fromage blanc qui diminue le temps de travail mais aussi la pénibilité (les poignées sont soulagées).
- L'investissement dans le lave-vaisselle a permis de diminuer la pénibilité des corvées de nettoyage.

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

Le départ d'un associé a accéléré les investissements.

À l'approche de la cinquantaine, nécessité de préserver son capital santé car la carrière risque d'être plus longue (allongement des durées de travail avant la retraite).

Le regard extérieur de l'enquête TRAC.

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

Pas d'étape clé particulière mais des échanges qui m'ont fait progresser dans le cheminement des projets. Le regard extérieur a facilité mon cheminement.

Le changement de cuve à fromage a été assez marquant, il a fallu se réhabituer à de nouveaux process et se remettre en question sur sa façon de faire. Étape qui a été accompagnée par des échanges avec le collectif, le fournisseur de la cuve, un autre producteur ayant le même outil, et l'ARVD.

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

Le fournisseur de la cuve à fromage devrait prendre en compte le fait que ce soit des femmes qui peuvent s'en servir avec moins de forces physiques : notamment avec le tuyau de sortie de caillé (prévoir une potence de soutien ou le raccourcir en le faisant rouler sur la table), le poids des tranches caillées.

L'enjeu de la production laitière lié aux facteurs environnementaux de surcroît en production biologique est un frein au développement et est source de stress.

**L'exploitation est en système herbager Bio.** Elle subit de plein fouet les aléas climatiques ; en particulier la sécheresse, avec un impact fort sur la production laitière et par suite sur la fromagerie, qui se trouve alors en sous-production et en sur équipement.



#### DU CÔTÉ DE L'ACCOMPAGNATEUR

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

Décomposition des tâches, du temps de travail / tâches, décortiquer les moments pénibles en production et trouver des solutions. TRAC m'a permis de me donner une autre vision de mon métier de technicienne conseil produits laitiers avec un angle « travail et gestion de la pénibilité ». Chaque investissement préconisé doit avoir un sens et un intérêt dans le fonctionnement du producteur pour lui donner envie de poursuivre son activité. Dès que j'ai l'occasion, je m'intéresse davantage à « l'épanouissement » de mes producteurs dans leur activité et capte les bonnes idées / solutions qui les aident.

## ORGANISATION DU TRAVAIL

### CONTRAINTES

**Moulage :**  
long et fastidieux



**Brassage du caillé à la main :**  
répétitif et lourd



**Cuve de plain-pied :** lourde à déplacer,  
transvaser manuellement le caillé de la cuve  
aux moules, avec la nécessité de se pencher  
au fond



### PISTES D'AMÉLIORATION / PRÉCONISATIONS / RÉALISATIONS

**Cuve fromagère surélevée :**  
facilitant le transfert du caillé par gravité



Moins d'effort pour le fromager, qui  
n'a plus à se baisser dans la cuve =  
moins de douleur au niveau du dos +  
**répartiteur et table de moulage** permet  
de réduire la pénibilité du moulage



### Lave-vaisselle :

Permet de gagner 1h/jour en production, d'utiliser moins d'eau et de rendre la tâche du nettoyage moins pénible.

**Bac de pré-trempage « acide »** pour décoller les souillures organiques et faciliter le nettoyage.

### Séparation physique des 2 zones (entre le lavage et la fabrication)

Permet d'éviter les projections sur les fromages nus en attente.



**Pièce spécifique au rangement du matériel « propre »** face à la laverie et à côté de la salle de fabrication : permet l'optimisation des déplacements



### Agrandissement (passage de 4 à 8 m<sup>2</sup>) de la salle de préparation des commandes.

Les fromages y sont découpés, pesés, mis sous vide, avec parfois un sur emballage.

La salle permet de travailler confortablement à 2.



# RÉORGANISATION D'UNE FROMAGERIE FERMIÈRE

 67 ha de bovins lait  
Agriculture biologique

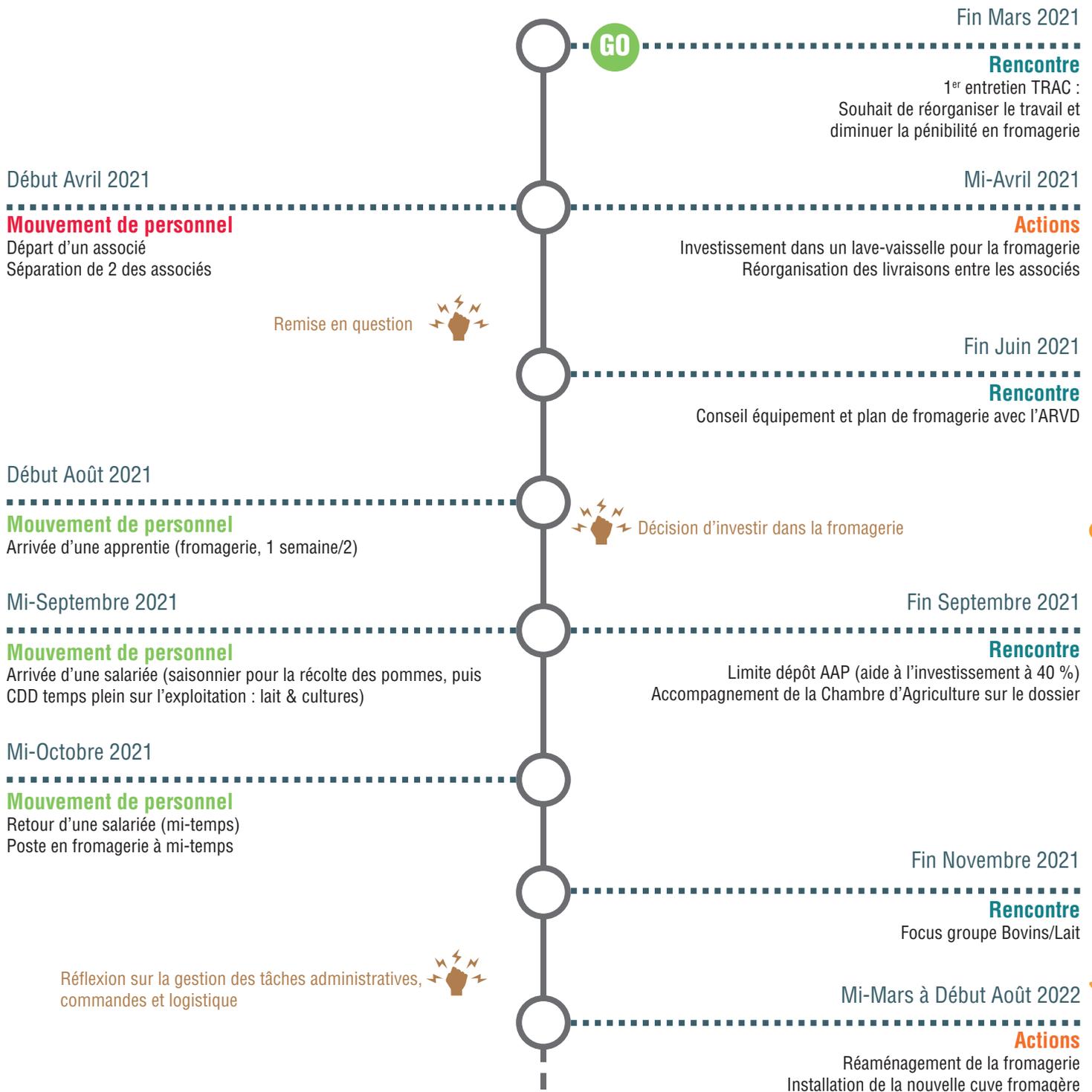
 Associés : 1 sœur, 2 frères  
Une équipe de salariés complétée d'un apprenti

 Boulonnais  
Hauts-de-France

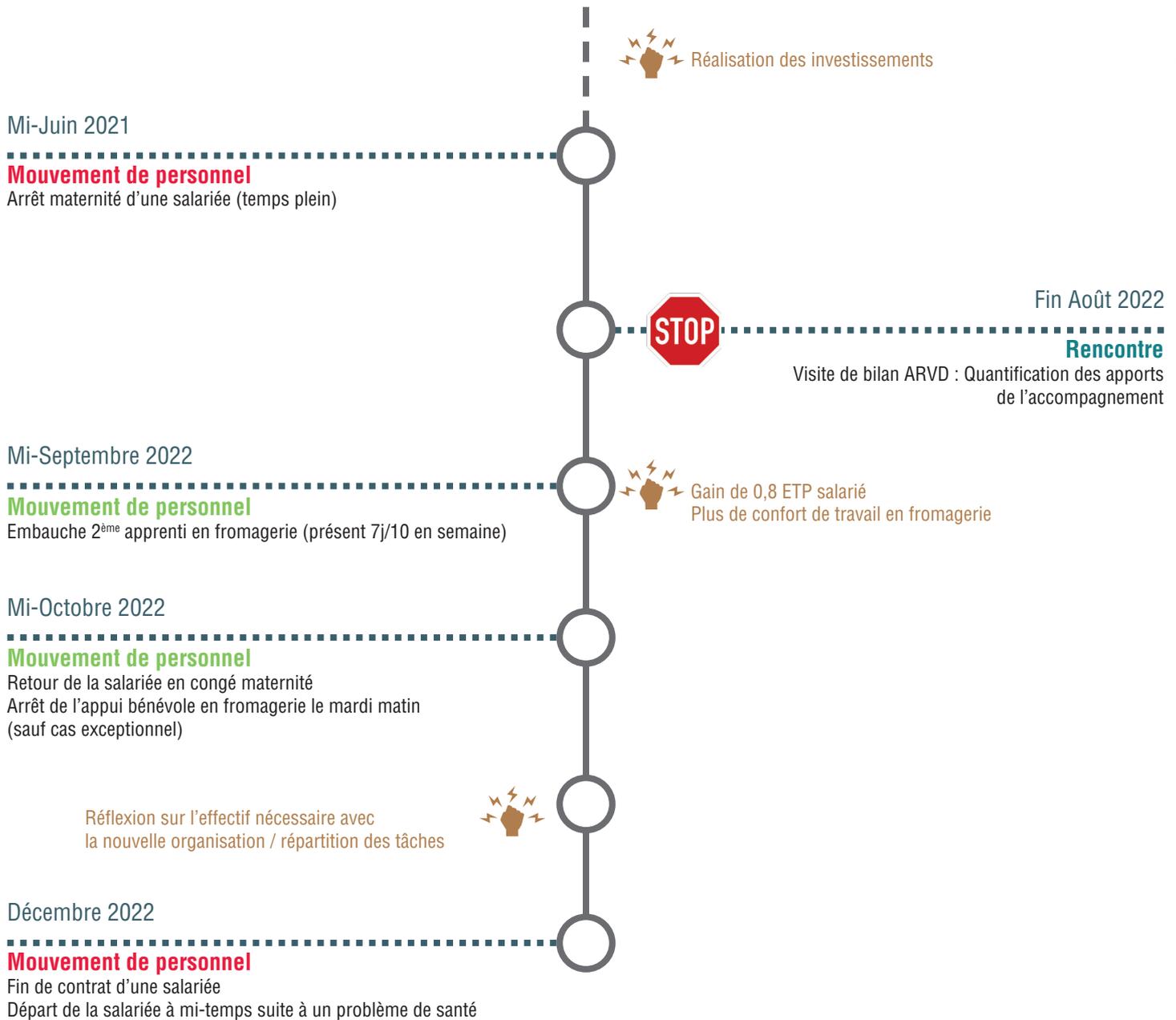
 170 000 L transformés sur  
200 000 L produits

 Production cidricole  
et jus de pomme  
Champignonnaise

 Commercialisation via intermédiaire  
majoritaire (livraisons,...)



# RÉORGANISATION D'UNE FROMAGERIE FERMIÈRE



## 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](mailto:christine.guinamard@idele.fr)  
Jocelyn Fagon (Institut de l'élevage) : [jocelyn.fagon@idele.fr](mailto:jocelyn.fagon@idele.fr)