



Saisir les opportunités
pour faire un bon « coût »!

Le jeudi 27 octobre 2011

BEST WESTERN PLUS Hôtel Universel, Drummondville

Le temps c'est de l'argent... et bien plus!

René Roy, agronome, agroéconomiste, équipe R-D

Valacta
Sainte-Anne-de-Bellevue

Conférence préparée avec la collaboration de :

Simon Lefebvre, agronome, Valacta
Raymond Levallois, Ph.D., agronome, Université Laval

Projet appuyé financièrement par :

Cultivons l'avenir, une initiative fédérale-provinciale-territoriale

L'administration de l'axe 4 du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles a été confiée au CEGA.



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

Comité bovins laitiers

LE TEMPS C'EST DE L'ARGENT... ET BIEN PLUS!

FAITS SAILLANTS

- Au Canada, 27 % du coût de production du lait est relié au travail et il atteint 32 % lorsque le temps consacré aux sujets de remplacement est inclus.
- Au Québec, la part de la main-d'œuvre se situe à 40 %.
- Un peu plus de 75 % du temps de travail total sur une ferme laitière se passe à l'étable.
- Le temps nécessaire à la production d'un hectolitre de lait varie beaucoup au sein du groupe des fermes participant à l'enquête sur le coût de production du lait au Québec : certaines ont besoin de trois fois plus de temps que les autres pour y arriver.
- Valacta a mené durant l'hiver 2011 un projet sur l'efficacité du travail à l'étable afin de développer des outils permettant d'aider les producteurs désireux d'améliorer leur situation.

INTRODUCTION

L'agriculture est connue comme une activité exigeante en ce qui a trait à la main-d'œuvre. Ici, on ne parle pas seulement du temps nécessaire pour produire des biens, mais aussi de l'effort physique exigé et de la longueur des journées de travail. La production laitière amène en plus le travail d'astreinte, c.-à-d. les tâches qui doivent absolument se réaliser sur une base quotidienne tout au long de l'année. Toutes ces contraintes, combinées à la difficulté à se trouver des employés fiables, amènent certains producteurs à opter pour une retraite hâtive. D'autre part, la relève hésite de plus en plus à se lancer dans une aventure qui cadre mal avec ses aspirations face à la famille et aux loisirs.

D'un point de vue purement économique, la main-d'œuvre représente une part très importante des charges d'exploitation d'une ferme laitière. Le travail de l'exploitant, de sa famille et des employés non apparentés comptait pour 27 % du coût production du lait au Canada en 2010, selon les chiffres de la Commission canadienne du lait. Ce pourcentage grimpe à 32 % lorsqu'on additionne le temps consacré à l'élevage des sujets de remplacement. À titre de comparaison, les aliments achetés pour les vaches représentent 15 % du coût de production, tandis que la charge des approvisionnements et des opérations culturales liées aux aliments produits à la ferme se situe à 10 %.

Malgré son importance, l'efficacité de la main-d'œuvre est un sujet peu abordé sur les fermes laitières au Québec. Il est plus facile de discuter de coûts d'alimentation ou de charges de machinerie que de l'utilisation du temps dans l'entreprise. Deux raisons principales expliquent cette situation : très peu de fermes compilent des données sur le travail et aborder le sujet de l'efficacité du travail est rapidement perçu comme une remise en question de l'organisation du travail du producteur. Il a l'impression qu'on lui demande d'en faire plus ou que l'on remet en question la valeur de ses efforts.

LA FERME N'EST PLUS CE QU'ELLE ÉTAIT, MAIS...

Un regard rapide sur l'évolution des entreprises au cours des cinquante dernières années nous permet de constater à quel point leur réalité s'est transformée. La taille des fermes s'est fortement accrue, tandis que le nombre de producteurs diminuait constamment. D'autre part, la famille a bien changé : elle compte moins d'enfants, le travail des conjoints hors de la ferme est courant et les aspirations des individus correspondent de plus en plus avec le reste de la société en ce qui a trait au temps disponible pour la famille et les loisirs. Cette nouvelle situation amène les fermes laitières à se tourner vers l'embauche de main-d'œuvre salariée non familiale pour combler leurs besoins.

Si la réalité des fermes a changé, il semble que certaines valeurs ou perceptions aient évolué moins rapidement. Ainsi, 92 % des producteurs participant au projet de recherche « *La gestion du travail en production laitière au Québec* » croient qu'être agriculteur, c'est par-dessus tout ne pas avoir peur de travailler fort et de faire des sacrifices (Colombani-Lachapelle, 2010). Donc, se plaindre de son sort équivaut à admettre que l'on contrôle mal l'organisation de son travail ou pire, qu'on n'a pas la stature pour être agriculteur. Dans ces conditions, pas étonnant qu'on discute peu d'organisation et d'efficacité du travail entre producteurs. On commence cependant à voir émerger de nouvelles préoccupations dans le milieu et on sent une plus grande ouverture face à ce sujet. Finalement, dans un contexte où la vision collective des producteurs laitiers est de maintenir un grand nombre d'entreprises laitières de toutes tailles partout sur le territoire du Québec, il est important de se pencher rapidement sur l'amélioration de l'efficacité du travail à la ferme.

LE TRAVAIL EN PRODUCTION LAITIÈRE EN QUELQUES CHIFFRES

Même si le sujet est beaucoup plus complexe que ce qu'une série de statistiques peut révéler, l'utilisation d'informations factuelles permet de mieux cadrer la réalité.

La figure 1 illustre la part du coût de production du lait occupée par la main-d'œuvre au Canada et au Québec. Le tableau présente aussi le groupe des fermes participant à l'enquête sur le coût de production du lait au Québec ayant le plus bas ratio d'heures par hectolitre (20 % plus efficace) et le groupe ayant le plus haut ratio d'heures par hectolitre (20 % moins efficace)¹. Un premier coup d'œil permet de constater un écart significatif du Québec en ce qui a trait au contrôle des coûts de main-d'œuvre : la part du coût de production affectée à la rémunération du travail se situe à 42 % comparativement à la moyenne canadienne qui affiche 32 %. On doit cependant souligner que les entreprises québécoises les plus efficaces affichent un score de 30 %, soit légèrement mieux que la moyenne canadienne, tandis que les moins performantes grimpent à 50 % ou près d'une fois et demie le résultat canadien moyen.

¹ Groupe AGÉCO, communication personnelle

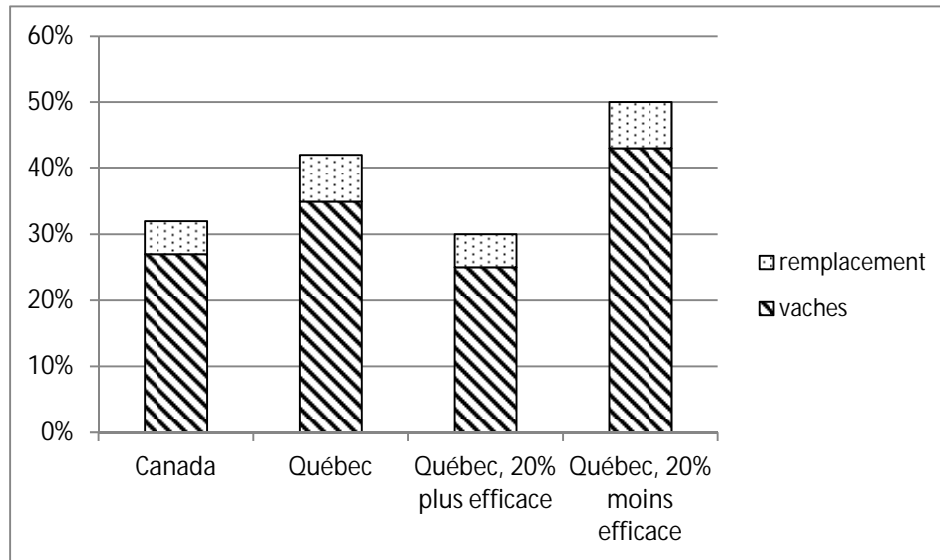


Figure 1. Part du coût de production du lait lié à la main-d'œuvre en 2010

Sources : CCL pour le Canada, Groupe **AGÉCO** pour le Québec

Un petit rappel sur la façon de calculer le coût de la main-d'œuvre dans la formule du coût de production est souhaitable à ce stade-ci. Trois catégories distinctes de travailleurs sont considérées dans l'entreprise : le ou les exploitants, les gens de la famille qui ne détiennent pas de part dans l'entreprise et, finalement, les salariés sans liens familiaux. Le calcul des heures réalisées varie un peu d'une province à l'autre. Au Québec, le Groupe **AGÉCO**, responsable de l'enquête sur les coûts de production, demande aux différents travailleurs de compléter un journal indiquant les heures de travail accomplies dans l'entreprise pour chaque semaine de la première année de participation à l'enquête. Ensuite, les taux de rémunération suivants sont appliqués aux heures de travail effectuées par chacun : exploitant et famille, 23,08 \$/heure pour le travail courant, ce qui correspond au salaire industriel moyen, et 33,63 \$/heure pour le travail de gestion qui est fixé à 15 % du total des heures travaillées sur l'entreprise. Les employés sont, quant à eux, rémunérés au taux réel payé par la ferme, incluant les charges sociales et autres avantages déclarés.

Les producteurs réagissent habituellement au taux horaire utilisé dans ce calcul en soulignant que c'est très loin des salaires qu'ils retirent de leur entreprise. En fait, comme toute personne qui désire se bâtir un patrimoine financier, une partie du revenu gagné se doit d'être investie à long terme. À la différence d'un salarié qui transforme une portion de son salaire en REER, en résidence, ou en toute autre forme de placement, l'agriculteur procède à la façon d'un entrepreneur et laisse simplement la différence entre la valeur de son travail et son coût de vie dans l'entreprise. Les capitaux ainsi disponibles sont alors réinvestis dans son développement et le bilan affiche une valeur nette à la hausse. Et c'est bien sûr cette valeur nette que compte le producteur pour assurer sa retraite. Ce serait donc une erreur d'assimiler la valeur du travail des exploitants à leurs simples retraits.

La figure 2 présente la distribution du temps travaillé dans l'entreprise entre les différents groupes de travailleurs. La part de travail fournie par les exploitants est légèrement supérieure au Québec (75 %) comparativement à la moyenne canadienne (67 %). Le travail de la famille est très similaire pour les deux groupes (17 % vs 18 %). C'est donc au niveau de la main-d'œuvre salariée qu'on vient compenser pour l'écart observé du côté des exploitants (16 % vs 8 %). Cette situation s'explique par la taille moyenne plus petite des troupeaux au Québec comparativement à l'ensemble du Canada : 57,7 vaches au Québec contre 75,6 en moyenne au Canada, selon Statistique Canada.

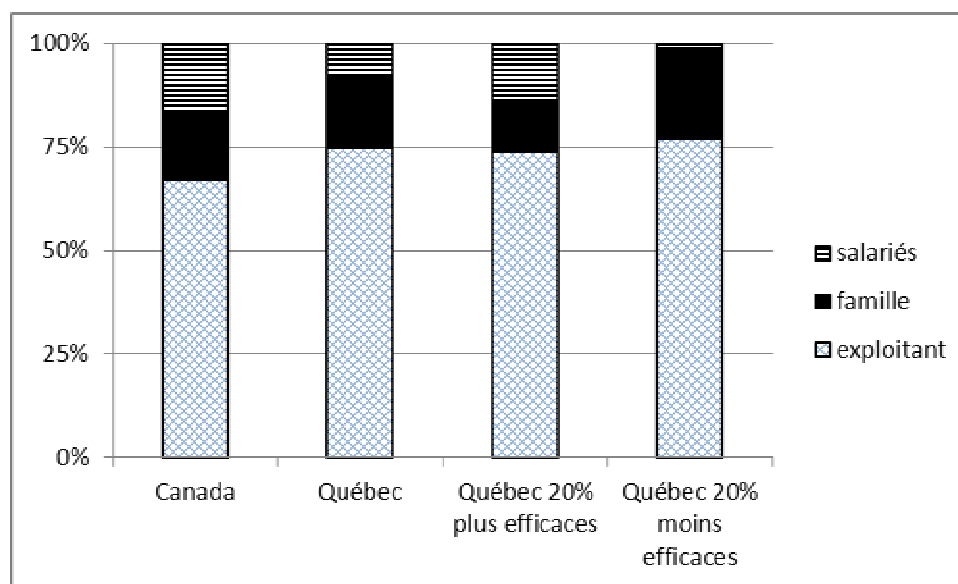


Figure 2. Part du travail fourni en fonction du type de travailleur

Sources : CCL pour le Canada, Groupe AGÉCO pour le Québec

Le tableau 1 présente la distribution du temps de travail en heure par hectolitre de lait produit entre les différents secteurs de l'entreprise. La comparaison se limite aux trois groupes de fermes québécoises parce que la méthode de collecte de l'information sur le temps de travail ou simplement la façon dont on la compile varie un peu entre les provinces. La taille des entreprises et la stabulation entravée, très populaire au Québec, rendaient l'interprétation des résultats un peu difficile. Pas besoin d'une longue analyse pour comprendre qu'il est possible de faire mieux ici. Imaginez : passer de 2,25 heures de travail à l'hectolitre à 0,86 heure pour une production quotidienne de 1 000 litres représente presque 14 heures de travail par jour ou plus de 5 000 heures au terme de l'année. Autre information utile présentée dans ce tableau : plus de 75 % du temps de travail se passe à l'étable. Ça vaut donc la peine de se pencher sur la façon d'organiser les tâches quotidiennes... même les plus petites!

Tableau 1. Distribution du temps de travail par secteur (heure/hl)

	Québec	Québec 20% plus efficace	Québec 20 % moins efficace
Temps étable pour les vaches	0,95	0,57	1,46
Temps étable pour le remplacement	0,15	0,09	0,22
Sous-total étable	1,10	0,66	1,68
Temps récoltes	0,14	0,08	0,22
Temps indirect (entretien...)	0,11	0,06	0,22
Temps administration	0,09	0,06	0,13
Sous-total hors-étable	0,34	0,20	0,57
Total	1,44	0,86	2,25

Source : Groupe AGÉCO.

DES OUTILS POUR S'AMÉLIORER

Ce n'est pas parce qu'on prend connaissance d'un potentiel d'amélioration à l'étable qu'on est pour autant équipé pour changer la situation. Comment se comportent les différentes entreprises individuellement? Y a-t-il des tâches qui sont accomplies efficacement et d'autres qui grugent plus de temps qu'elles ne le devraient? Existe-t-il des outils permettant de se situer rapidement et de poser un diagnostic utile?

Comme Valacta a pris l'engagement d'intervenir concrètement pour aider les producteurs laitiers à améliorer leur coût de production et que le travail en est une composante importante, il est logique de voir ce centre d'expertise s'intéresser de plus près à cette question. La part du temps de travail passé à l'étable rend encore plus pertinente son implication. Après avoir exploré rapidement le sujet à l'été 2009, Valacta décide de lancer un projet sur l'efficacité de la main-d'œuvre en production laitière en 2011. L'objectif est clair : développer des outils et une approche permettant aux producteurs de mesurer le temps affecté aux différentes tâches réalisées à l'étable. La collecte d'information ne suffit pas, car il faut pouvoir juger le résultat obtenu. La meilleure façon pour évaluer une performance est de la comparer avec celle d'un groupe d'entreprises similaires. Le projet comporte donc la collecte de l'information de cent vingt fermes afin de créer des groupes de références nécessaires (*benchmarks*).

Cent treize entreprises ont finalement été visitées par des employés de Valacta. Quatre de celles-ci exploitaient deux bâtiments distincts où la traite des vaches était pratiquée, ce qui a porté à 117 le nombre de situations analysées. Précisons que les entrevues pour la collecte d'information se sont déroulées à la ferme et duraient deux heures trente minutes en moyenne. Des documents permettant la préparation à cette rencontre avaient été acheminés aux participants quelques jours à l'avance.

Avant de poser des questions sur le temps passé à accomplir les différentes tâches, il apparaissait intéressant de profiter de la collaboration des producteurs pour vérifier leurs perceptions et leur intérêt face à l'efficacité du travail. Ainsi, 68 % des répondants considéraient le sujet comme important ou très important et les trois quarts de ceux-ci le plaçaient parmi leurs priorités d'amélioration actuelles. De plus, 78 % ont souligné qu'ils manquaient de temps pour tout faire ce qu'ils aimeraient sur l'entreprise et 54 % ont précisé qu'ils manquaient de temps pour la gestion. Il faut souligner que 100 % des répondants ont affirmé que le travail de gestion les intéressait, sauf pour la gestion du personnel où le score tombait à 38 %. On comprend que le temps récupéré à réaliser certaines tâches serait transféré vers d'autres fonctions au lieu d'être utilisé à réduire la durée de la journée de travail. Admettons cependant qu'en consacrant plus de temps à la gestion, la rentabilité de ces entreprises serait améliorée. Côté qualité de vie, 56 % des gens souhaitaient disposer de plus de temps pour la famille et les loisirs.

La taille du troupeau et la technologie utilisée pour la traite sont deux éléments faciles à identifier et déterminants lorsqu'on aborde l'efficacité du travail à l'étable. Il fallait donc que les groupes de références soient établis sur cette base. Trois catégories ont été définies quant à la taille du troupeau et trois divisions ont été retenues en lien avec le système de traite utilisé. Il n'y a pas eu de préoccupation particulière pour le type de stabulation des vaches, puisque celui-ci a un lien direct avec le système de traite utilisé. Le recrutement des fermes s'est donc fait avec l'objectif de retrouver dix entreprises dans chacune des divisions de chaque catégorie. Une fois sur le terrain, quelques compromis ont dû être réalisés. Le tableau 2 présente la distribution des troupeaux participants en fonction de cette classification. Pourquoi les fermes de moins de quarante vaches ont-elles été ignorées? Parce que c'est un groupe en diminution constante et que les producteurs intéressés à mesurer l'efficacité du travail chez eux trouveront plus utile de se comparer au groupe majoritaire, soit les 40-79 vaches.

Tableau 2. Distribution des troupeaux participants au projet Valacta

Catégorie	Division			Total
	Lactoduc	Robot de traite	Salle de traite	
Taille troupeau (nb moyen)				
40-79 vaches (58)	41	12	11	64
80-149 vaches (101)	20	4	12	36
150 et plus (211)	5	3	9	17
Total (93)	66	19	32	117

COMMENT MESURER L'EFFICACITÉ DU TRAVAIL?

Quel est le meilleur indicateur pour l'efficacité du travail à l'étable? Deux possibilités ont été envisagées : le temps par hectolitre produit et le temps par vache. Le premier se rapporte au produit vendu et permet de faire un lien directement avec le coût de production tandis que le second réfère à l'unité de production. Concrètement, le producteur s'occupe de vaches et non d'hectolitres, mais si le temps de travail par vache est influencé par son niveau de production, alors

le temps par hectolitre devient un indicateur plus juste. L'analyse des données compilées dans le projet démontre que le niveau de production moyen par vache n'influence pas significativement le temps à consacrer à chaque vache (Figure 3). Même en isolant les différents systèmes de traite et en identifiant les fermes avec un haut niveau d'automatisation pour l'alimentation et le nettoyage; nous n'avons pas pu établir un lien significatif entre le temps de travail et la productivité des vaches. Plusieurs auteurs, dont Levallois et Perrier (2004), avaient fait un constat similaire.

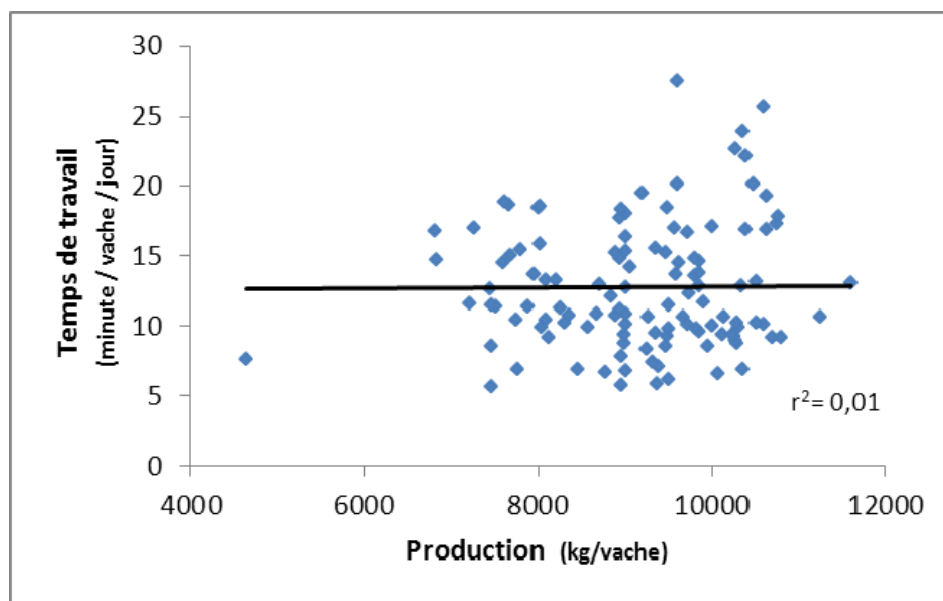


Figure 3. Évolution du temps de travail par vache à l'étable en fonction de la productivité du troupeau

Alors, combien passe-t-on de temps à l'étable pour s'occuper d'une vache et de son remplacement? Le temps moyen pour les participants au projet est de 12,7 minutes par jour. Ce résultat semble peu élevé comparativement aux 15,1 minutes tirées de l'enquête sur le coût de production du lait au Québec, en 2010. Précisons cependant que la taille moyenne des troupeaux participants au projet est de 93,2 vaches contre 54,4 vaches pour ceux de l'étude sur le coût de production. Soulignons aussi que notre groupe comptait une proportion plus importante de fermes avec robot de traite ou salle de traite. Nous reviendrons sur cette comparaison un peu plus loin en analysant des groupes de taille et technologie similaires.

Comment se compare le temps de travail par vache présente d'un groupe à l'autre? La figure 4 montre un temps moyen de 14 minutes par vache par jour pour la catégorie 40-79 vaches, qui diminue à 11,7 pour le groupe 80-149 et à 10,3 pour celui de plus de 150 vaches. Ces résultats ne surprendront personne, car il est reconnu que la main-d'œuvre est un des rares endroits où l'on retrouve de réelles économies d'échelle en production laitière.

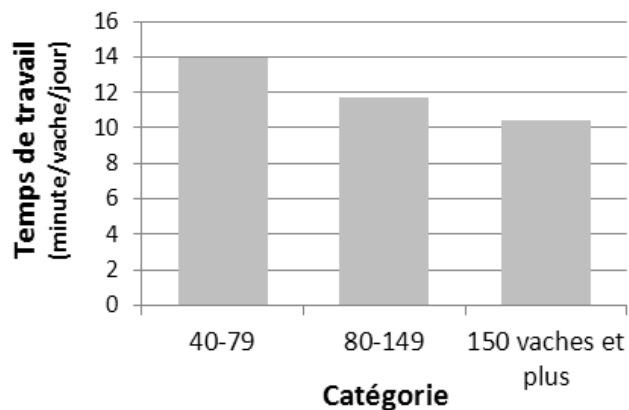


Figure 4. Évolution du temps de travail en fonction de la taille du troupeau

COMMENT SE RÉPARTIT LE TEMPS PASSÉ À L'ÉTABLE?

La disponibilité actuelle du quota laitier au Québec ne permet pas d'expansion rapide des entreprises. Dans ce contexte, l'analyse des écarts à l'intérieur même des catégories semble un exercice beaucoup plus intéressant pour les producteurs. Cela nous amène à comparer les performances des fermes en fonction des systèmes utilisés. Nous avons retenu trois « divisions » : lactoduc, robot de traite et salle de traite. Il faut toutefois décortiquer le temps de travail en fonction des tâches accomplies plutôt qu'en le considérant globalement afin d'être en mesure de poser un diagnostic utile. Les figures 5 à 7 présentent la répartition du temps entre les différentes tâches en fonction du système de traite utilisé (division) pour chaque catégorie de taille de troupeau.

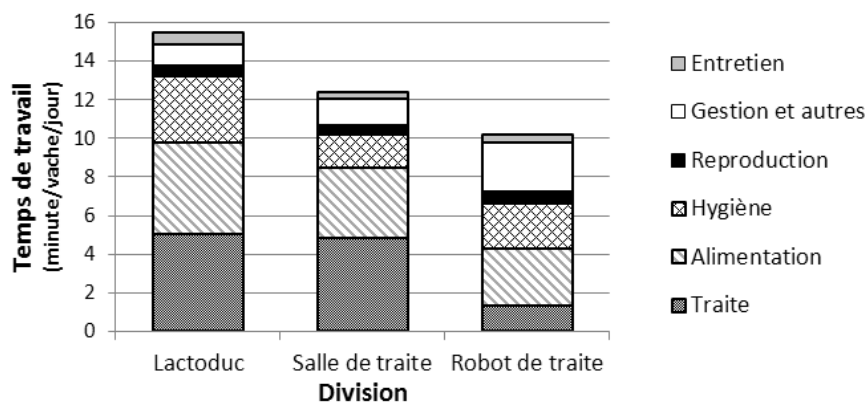


Figure 5. Catégorie 40-79 vaches, répartition du temps selon le système de traite

Il est intéressant de reprendre ici notre comparaison avec l'étude sur les coûts de production au Québec en ciblant la catégorie 40-79 vaches, division « Lactoduc », car ces fermes sont fortement présentes dans l'échantillon du Groupe AGÉCO. Notre projet présente un temps moyen de 15,4 minutes par vache par jour contre 14,4 pour les fermes de l'étude sur les coûts de production. Nos résultats étant basés sur la période de travail hivernale, on peut penser que la diminution du temps passé à l'étable durant de la saison de végétation explique ce mince écart.

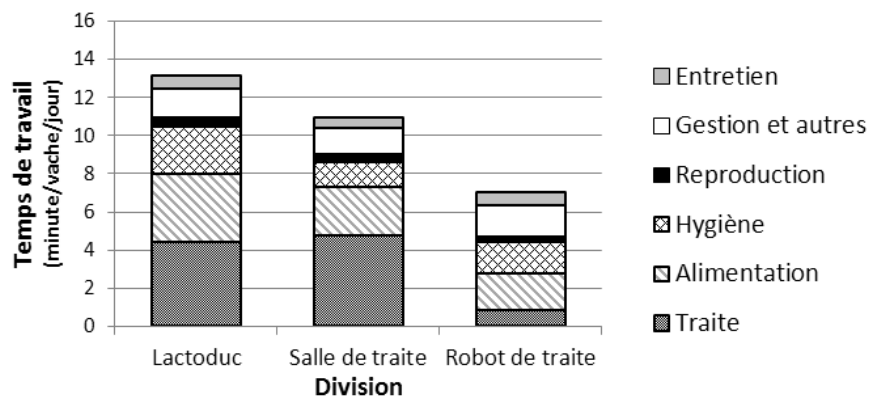


Figure 6. Catégorie **80-149 vaches**, répartition du temps selon le système de traite

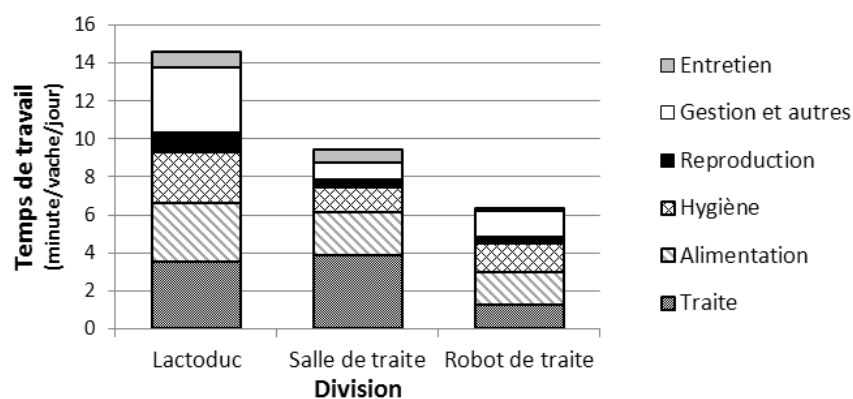


Figure 7. Catégorie **150 vaches et +**, répartition du temps selon le système de traite

Premier constat à la suite de l'examen des trois figures précédentes : la tendance à la diminution du temps de travail en fonction de l'augmentation de la taille du troupeau se vérifie partout, sauf pour la division « Lactoduc » du groupe des 150 vaches et plus. Dans ce cas précis, c'est la proportion beaucoup plus élevée de fermes orientées vers la commercialisation de sujets et la génétique qui est venue affecter le résultat. La tendance à la réduction du temps se retrouve lorsqu'on ne considère que les trois principales activités d'une ferme conventionnelle : la traite, l'alimentation et l'hygiène.

Les fermes du groupe « Salle de traite » sauvent environ 20 % du temps de travail total comparativement à celles utilisant le lactoduc. **L'économie de temps ne se situe cependant pas au niveau de la traite, mais plutôt du côté de l'alimentation et de l'hygiène.** Comme des temps similaires pour l'exécution de ces deux tâches se retrouvent dans la division « Robot de traite », on peut donc conclure que l'économie est liée au type de stabulation utilisé par ces deux systèmes.

Les fermes avec robot de traite retranchent un autre 20 à 30 % du temps de travail total face aux groupes avec salle de traite. **Cet écart est bien entendu lié à la diminution du temps de traite bien qu'on remarque en même temps une augmentation du temps consacré à la gestion et aux autres soins du troupeau.** Certaines tâches d'observation ou de suivi effectuées au moment de la traite avec les autres systèmes se voient ici reportées à d'autres moments de la journée.

Comment se répartit le temps entre les différents groupes d'animaux? La figure 8 montre ce dont tout le monde se doutait : la part du lion va aux vaches en lactation, tandis que les génisses et les veaux se partagent un peu moins du quart du temps, le reste allant aux vaches tarées. Cette distribution reste très similaire dans toutes les catégories de taille de troupeau utilisant les systèmes de lactoduc ou de salle de traite. Le robot de traite ramène la part du temps consacré aux vaches en lactation aux environs de 60 % du temps de travail total. L'étude n'a pas permis de trouver dans la répartition du temps entre les groupes d'animaux l'explication des écarts d'efficacité observés entre les fermes.

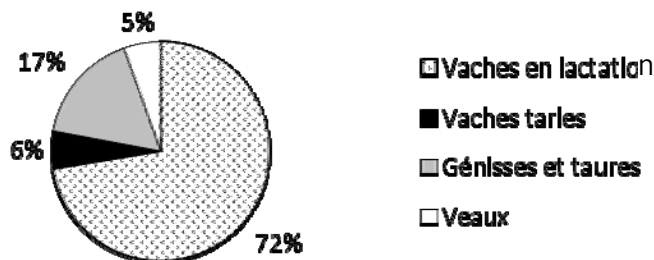


Figure 8. Répartition du temps de travail à l'étable entre les groupes d'animaux

QUE FONT LES PLUS EFFICACES?

L'efficacité du travail à l'étable est-elle réservée aux grosses fermes? Sinon, doit-on accepter de tourner les « coins ronds » pour performer à ce niveau? Le tableau 3 nous prouve que ce n'est pas le cas. On y retrouve les résultats moyens pour l'ensemble des participants au projet ainsi que ceux du groupe 20 % supérieur, soit ceux qui affichent les temps de travail par vache les plus bas; sont aussi présentées les valeurs minimale et maximale observées pour chaque critère. Ainsi, même si la taille moyenne du troupeau du groupe 20 % supérieur est de 122 vaches, on y retrouve 10 fermes de la catégorie 40-79, dont la plus petite compte 42 vaches. **Côté performances, les résultats en production et en santé du pis ainsi le taux d'élevage sont tout à fait comparables à ceux de la moyenne, mais sont obtenus en consacrant 40 % moins de temps.**

Si ce n'est pas la taille qui fait foi de tout, est-ce que c'est le système de traite qui fait la différence? Dans le groupe 20 % supérieur, il y a six utilisateurs du lactoduc, sept salles de traite et dix troupeaux avec traite robotisée. **C'est le nombre d'unités de traite par personne participant à cette tâche qui explique le niveau d'efficacité de la traite plus élevé chez le groupe 20 % supérieur.** Malgré tout, cette opération représente moins de 40 % du temps de travail total et c'est sur l'ensemble des tâches que les meilleurs se démarquent. L'efficacité du travail n'est pas qu'une question de taille ou de technologie. **La planification et l'organisation du travail permettent à des entreprises plus petites et moins nanties de très bien performer en termes d'efficacité du travail.**

Tableau 3. Comparaison entre la moyenne et le groupe 20 % supérieur

	Moyenne		Groupe 20 % supérieur	
	Résultat	min. - max.	Résultat	min. - max.
Nombre de troupeaux	117		23	
Nombre de vaches par troupeau	93	30 ¹ - 283	122	42 - 283
Temps de travail (min./va/jour)	12,7	5,6 - 27,6	7,5	5,6 - 9,2
Productivité du troupeau (kg de lait/va/an) moyenne 12 mois	9 214	6 803 - 11 598	9 302	7 467 - 10 795
CCS ('000) moyenne 12 mois	235	84 - 437	228	106 - 397
Taux d'élevage (%)	74	13 - 158	75	13 - 107
Efficienc de la traite lactoduc (l/heure/personne)	352	161 - 783	526	357 - 783
Unités de traite/personne avec lactoduc	4,5	2,2 - 8,3	5,9	4,7 - 8,3
Efficienc de la traite salle de traite (l/heure/personne)	355	142 - 685	467	336 - 685
Unités de traite/personne avec salle de traite	6,9	2,7 - 13,0	8,0	3,9 - 13,0

¹ Troupeau provenant d'une entreprise à deux étables pour la traite.

AU-DELÀ DES CONSTATS

C'est bien beau de mesurer le temps de travail et de se comparer aux autres entreprises, mais l'objectif ultime de la démarche est de permettre aux fermes laitières d'améliorer leurs performances économiques ou simplement d'améliorer la qualité de vie des gens qui y travaillent.

Les participants au projet ont reçu un rapport détaillé des résultats de leur entreprise, incluant les groupes de références pertinents à la fin d'avril 2011 (Annexe 1). Ils ont donc eu très peu de temps pour creuser l'information, poser un diagnostic éclairé et entreprendre des démarches d'amélioration. Malgré tout, quelques producteurs ont réalisé des changements en lien avec l'organisation du travail. Leur participation au projet n'a pas été le déclencheur de tous ces changements, mais elle aura permis de valider les orientations retenues. Voici trois exemples :

Plus de souplesse, plus de stabilité et moins de stress

La Ferme Barjo de Baie-Saint-Paul est une petite ferme de 42 vaches. Amélie Tremblay et Dominique Bard se sont intéressés au projet parce qu'ils voulaient vérifier si leur efficacité au travail était bonne, même si leurs objectifs techniques étaient élevés. De plus, ils désiraient valider un projet d'investissement pour des retraits automatiques et des rails. Allait-on réellement sauver du temps? Les résultats obtenus par l'entreprise dans le cadre du projet ont permis de constater que la tâche de la traite était déjà réalisée très efficacement. Il y avait cependant un revers à cette médaille : le producteur ne pouvait confier la tâche à d'autres personnes sans que l'efficacité du travail diminue rapidement. Il était aussi très difficile de maintenir une qualité constante des opérations lors d'un remplacement. Les propriétaires ont quand même décidé d'investir sur le plan de l'équipement de traite. L'objectif poursuivi était cependant plus clair : un meilleur confort pour le trayeur régulier et de la souplesse pour pouvoir se faire remplacer sans crainte d'une baisse de la qualité des opérations effectuées. Comme il était évident que cet investissement ne créerait ni nouveaux revenus ni baisse significative des dépenses, un travail très sérieux a été fait pour trouver de l'équipement usagé répondant aux besoins de l'entreprise.

L'investissement réalisé se résume ainsi : 22 000 \$ pour l'achat et l'installation de six retraits automatiques, du système de rail et les modifications nécessaires au lactoduc. En considérant la dépréciation, l'intérêt, l'assurance et les réparations, le coût est d'environ 12 \$ par jour. Ce rapport coût/bénéfice convient très bien aux propriétaires.

Faire mieux et travailler moins

À la Ferme Strebel et fils inc. de Saint-Blaise, en Montérégie, c'est le logement des animaux de remplacement qui posait problème. Ceux-ci étaient hébergés dans l'ancienne étable des vaches, ce qui nécessitait beaucoup de manutention d'aliments et de litière. Monsieur Peter Strebel avait déjà prévu réaménager le bâtiment pour en faire une stabulation libre et y ajouter une pouponnière. Il était toutefois curieux de vérifier si l'économie de temps escomptée pouvait être au rendez-vous. La cueillette d'information a permis de constater qu'une génisse nécessitait en moyenne 4,1 minutes de travail par jour dans sa vieille étable, comparativement à environ 2,0 minutes pour les taures placées en stabulation libre. Quant aux veaux, l'écart était minime. Le troupeau de la ferme compte environ 110 vaches, 80 génisses et 10 veaux. L'économie de temps représentera ainsi deux heures par jour une fois les aménagements complétés. L'entreprise fait appel à des employés non apparentés pour l'essentiel du travail et le salaire moyen payé dépasse les vingt dollars de l'heure lorsqu'on y ajoute les charges sociales. Le projet devrait entraîner une baisse des charges salariales. Les économies réalisées se situeront à 45 \$/jour. Le coût du réaménagement de l'étable et de la nouvelle pouponnière se chiffre à environ 200 000 \$. Le coût quotidien de cette bâtisse (DIRTA) représente 46 \$/jour.

Les propriétaires semblent donc avoir atteint l'objectif de sauver du temps sans pour autant affecter les charges totales de l'entreprise. Les avantages de la réorganisation des bâtiments ne se limitent pas qu'au temps de travail. Non seulement y travaillera-t-on moins, mais on le fera autrement : moins de pelletage et plus d'observation et de régie. Finalement, des conditions de travail beaucoup plus agréables et une ouverture vers de meilleures performances techniques.

Savoir reconnaître et tirer profit des forces de chacun

Un dernier exemple de changement opéré comme suite au projet nous vient de la Ferme Pellerat inc. de Saint-Roch-des-Aulnaies, petite municipalité voisine de La Pocatière. Cette entreprise de plus de 250 vaches emploie plusieurs personnes outre les propriétaires et leur famille. Jean-Guy et Gervais Pelletier avaient accepté de participer au projet pour permettre à l'équipe de Valacta de combler son échantillon de grosses fermes plutôt que par intérêt personnel. Le rapport d'efficacité du travail à l'étable a été une agréable surprise pour eux. Ils avaient enfin la possibilité de situer la performance globale de l'entreprise grâce au groupe de référence des troupeaux de plus de 150 vaches. Ils ont pu constater que la performance de l'équipe de travail était excellente et que l'entreprise bénéficiait d'un coût de main-d'œuvre inférieur à la moyenne. La remise du rapport a coïncidé avec le départ d'un employé permanent. Les gestionnaires ont donc décidé que le moment était venu de passer en revue l'équipe de travail de la ferme. Ils ont commencé par évaluer chacun des employés : quelles sont ses forces? Ses faiblesses? Est-il affecté aux bonnes tâches? Comment a-t-il géré les responsabilités confiées jusqu'à maintenant?

Les propriétaires ont ainsi réussi à identifier les employés clés de l'entreprise. À la suite de cet exercice, deux listes ont été dressées : une des gens auxquels on tenait et une autre de ceux qu'on laisserait partir plus facilement. Finalement, un ajustement significatif de la rémunération de certains employés a suivi en lien avec l'exercice qui venait d'être complété.

Ces trois exemples démontrent que de pouvoir situer sa performance dans n'importe quel secteur de l'entreprise permet de mieux évaluer sa situation et d'en arriver à des décisions éclairées. Les outils développés par Valacta dans le cadre du projet *Analyse de l'efficacité du travail en production laitière* sont très utiles pour les producteurs laitiers intéressés à se pencher sur cette facette de leur entreprise, mais ils ne suffisent pas pour être certain de la mise en place des changements nécessaires. Une équipe de conseillers formés devra leur venir en aide afin d'être sûr de dépasser l'étape des constats. C'est là un domaine où la collaboration entre professionnels de différents horizons permettra de proposer des solutions bien adaptées aux besoins des producteurs tout en respectant la capacité financière de l'entreprise.

CONCLUSION

Les fermes laitières québécoises consacrent une part plus importante de leur coût de production à la main-d'œuvre qu'ailleurs au Canada. Malgré tout, le sujet ne semble pas mobiliser les gens du milieu. Est-ce parce que l'essentiel du travail en production laitière vient de l'exploitant et de sa famille et qu'il y a peu de dollars à récupérer à court terme qu'on s'y intéresse si peu? Pourtant, les résultats que nous avons en main aujourd'hui nous indiquent qu'il y a de grands écarts d'efficacité d'un producteur à l'autre et donc un fort potentiel d'amélioration. La viabilité à long terme des entreprises dépend de leur efficacité globale et des perspectives qu'elles ont à offrir à la relève. Les producteurs qui décideront de se pencher sur l'efficacité du travail dans leur entreprise auront besoin d'aide pour améliorer leurs résultats et leurs services-conseils devront pouvoir les soutenir. Valacta vient de faire un premier pas dans ce sens en jetant les bases d'un nouveau service en évaluation de l'efficacité du travail à l'étable. Il reste cependant pas mal de chemin à parcourir et beaucoup de place pour la collaboration entre producteurs et conseillers avant d'arriver au but.

BIBLIOGRAPHIE

- AGRITEL-WEB. 2009. Fédération des groupes conseils agricoles du Québec. Compilé par Simon Lefebvre.
- BAILLET, E. *et al.* 2007. *Organiser son travail et gérer son temps sur les fermes*. Guide d'accompagnement, Dijon : Educagri.
- BALARD, J. *et al.* 2008. *L'organisation du travail en élevage. Enseigner la méthode. Bilan travail*. Guide pédagogique. Dijon : Educagri.
- COLOMBANI-LACHAPELLE, G. 2010. *La gestion du travail en production laitière au Québec*. Mémoire de maîtrise, Université Laval.
- COMMISSION CANADIENNE DU LAIT, Résultat préliminaire du coût de production basé sur les données de l'étude 2010 indexé au 1^{er} trimestre de 2011, CCL, juillet 2011.
- DEDIEU, B. et G. Servière. 1999. *Caractériser et évaluer l'organisation du travail en élevage : la méthode « Bilan travail »*. FaçSADe (Inra-Sad) - Résultats des recherches du département SAD, INRA, janvier-mars, p. 2.
- DEDIEU, B., et al. 2000. *Bilan travail pour l'étude du fonctionnement des exploitations d'élevage : méthode 2000*. Institut de l'élevage, INRA.
- GREPA. 2000. Banque de données CPLAIT 1996 à 2000. [éd.] Université Laval, Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation.
- Groupe AGÉCO. 2010. *Les faits saillants laitiers québécois 2010*.
- LANG, B., 2010. *Valuable commodity*. Milk Producer magazine, octobre, p.38.
- LESSARD, F. 2000. *Élaboration et évaluation d'un outil de mesure de l'efficacité technico-économique du secteur laitier au Québec*. Québec : Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation.
- LEVALLOIS, R. et J.P. Perrier. 2004. Les grands principes d'une gestion efficace de l'entreprise. 18^e Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, Drummondville, novembre.
- RODENBURG, J. 2004. *Milking parlor labour survey*. Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs, mars.
- RODENBURG, J. 2005. *Survey Explores Labour Costs on Dairy Farms*. Milk Producer magazine, mai.
- RODENBURG, J. 2005. *Farm Labour: Your Biggest Expense (Part 2 of 2)*. Milk Producer magazine, juillet.
- RODENBURG, J. 2008. *Thirty Years of Progress: An Advisors Perspective*. Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs.
- RODENBURG, J. et B. Lang. 2010. *Labour costs on Ontario dairy farms and their implications for precision technologies*. North American Conference on Precision Dairy Management.
- ROY, R. et S. Lefebvre. 2011. *Analyse de l'efficacité du travail à l'étable*. Rapport au participant. Valacta, avril.

ANNEXE 1
Exemple de rapport

*Analyse de l'efficacité du
travail à l'étable*



Ferme Dutravail Inc.

Numéro de troupeau 98765

Rapport individuel

Catégorie: **80-150 vaches**

Division: **Lactoduc**



13 mai, 2011

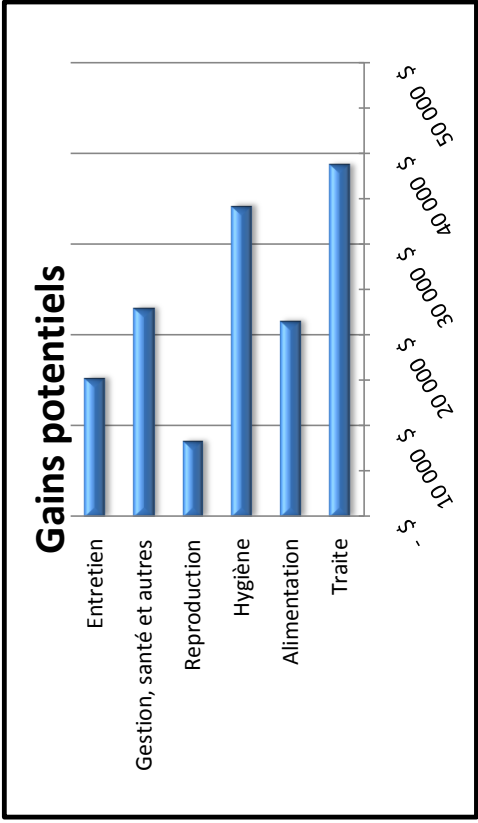
Efficacité du travail

Sommaire

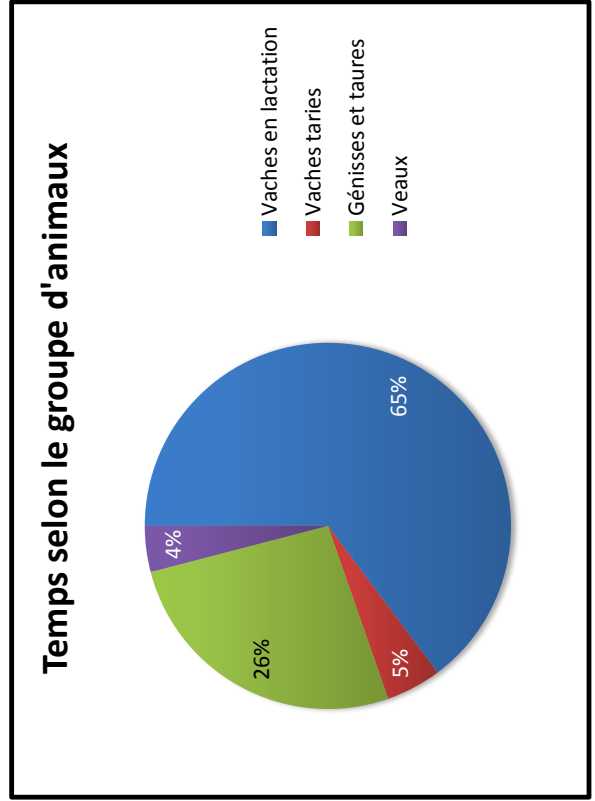
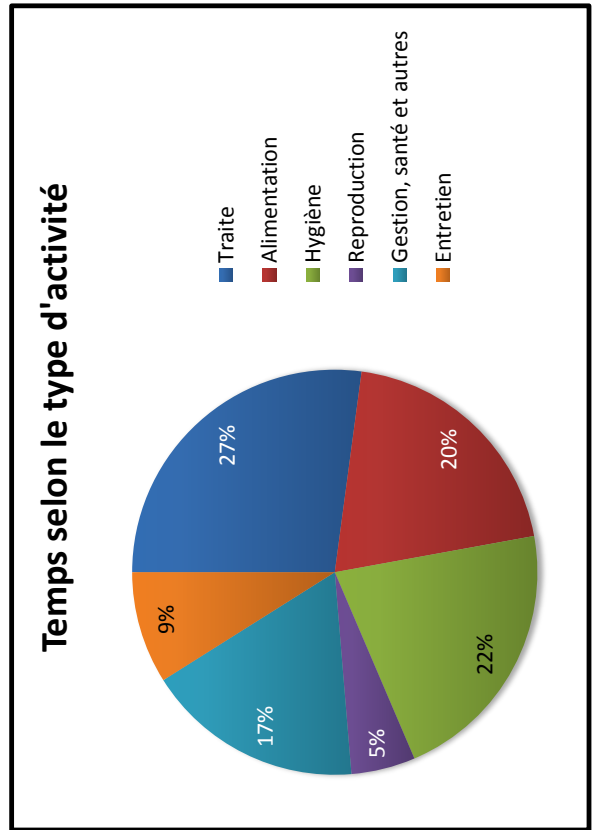
Nom: Ferme Dutravail Inc. Numéro de troupeau: 98765 Date de saisie: 13-avr-11 Catégorie: 80-150 Division: Lactoduc

Page: 1 de 6

Portrait			
Critère	Unité	Ferme Dutravail Inc.	Moyenne; Catégorie et Division
	n	-	18
20% Supérieurs Catégorie			8
Travail étable	minute/vache/jour	19,6	12,8
Coût de la main-d'œuvre	\$/h	30,21 \$	16,97 \$
Salaires horaires standardisés	\$/heure	22,76 \$	20,50 \$
Main-d'œuvre	vache/travailleur	21	32
Salaires horaires employés	\$/h	15,74 \$	16,03 \$
			55
			15,75 \$



Répartition du temps de travail à l'étable chez vous

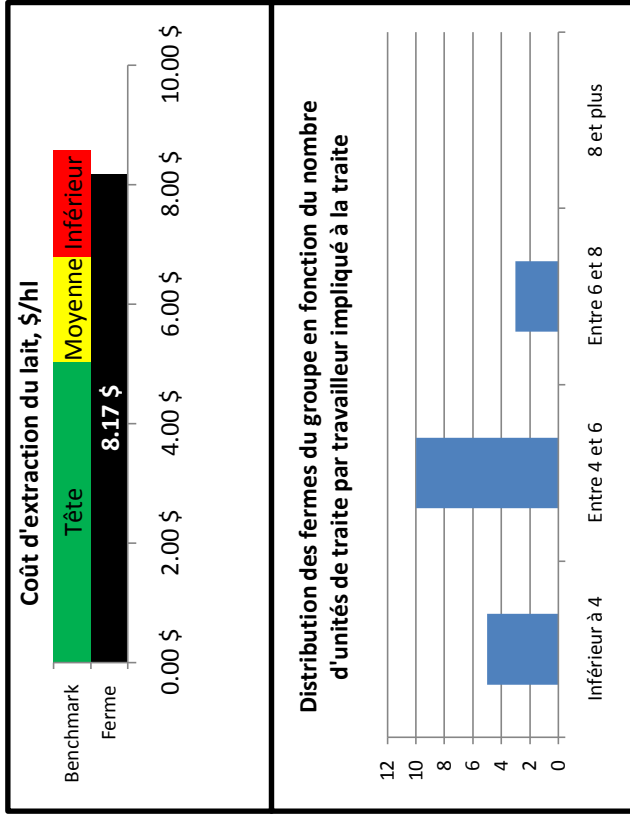


Efficacité du travail

Analyse détaillée - Groupe d'activité: Traite

Nom: Ferme Dutravail Inc. Numéro de troupeau: 98765 Page: 2 de 6 Date de saisie: 13-avr-11 Catégorie: 80-150 Division: Lactoduc

Indicateurs de comparaison	Unité	Ferme	Moyenne; Catégorie et Division	20% supérieur dans la catégorie
<i>Temps en fonction des vaches présentes</i>				
	n	-	18	8
Temps par vache par jour	min.	5,3	4,5	1,8
Nombre de vaches	têt	84	100	104
Vaches en lactation	%	86%	85%	89%
<i>Temps en fonction des vaches en lactation seulement</i>				
Temps de traite par vache par jour	min.	6,2	5,3	2,1
Nb de traites/jour	nb	2	2,0	2,0
Efficience de la traite	litre /heure	279	358	1681
Nb unité de traite /travailleur	unité	3,8	4,6	7,5
<i>Zootechinique</i>				
CCS moyen du troupeau	milliers	210	239	231
Production	kg/va/an	9 586	9 418	8 826



Ferme: Inférieur à 4

Potentiel d'amélioration	Unité	Valeur
Objectif	min/va	
Temps libéré	/jour	
Temps libéré	/an	
Gain économique annuel	/an	

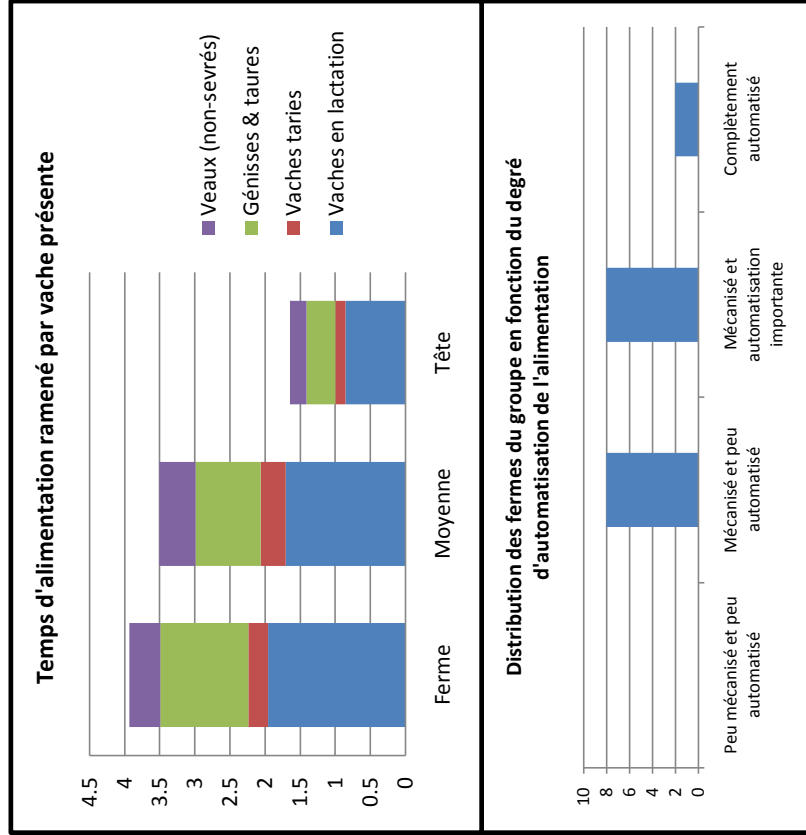
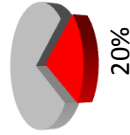
Objectif:
Moyen:

Efficacité du travail

Analyse détaillée - Groupe d'activité: Alimentation

Nom Ferme Dutravail Inc. **Numéro de troupeau** 98765 **Page** 3 de 6 **Date de saisie** 13-avr-11 **Catégorie** 80-150 **Division** Lactoduc

Indicateurs de comparaison		Unité	Ferme	Moyenne; Catégorie et Division	20% supérieur dans la catégorie
		n	-	18	8
<i>Temps en fonction des vaches présentes</i>					
Temps par vache par jour	min.	🟡 3,9	3,9	3,5	1,6
Vaches en lactation	têt	72	72	85	93
Vaches tarées	têt	12	12	15	12
Génisses & taures	têt	85	85	66	75
Veaux (non-sevrés)	têt	8	8	8	8



		Temps en fonction de chaque sujet			
Vaches en lactation	min.	🟡 2,3	2,0	1,0	1,0
Vaches tarées	min.	🟢 1,9	2,6	1,4	1,4
Génisses & taures	min.	🟢 1,2	1,5	0,6	0,6
Veaux (non-sevrés)	min.	🟢 4,6	6,9	3,2	3,2
<i>Zooteknique</i>					
Coûts d'alimentation des vaches	\$/hl	🟡 19,94 \$	20,33 \$	19,97 \$	19,97 \$
Age des taures au vêlage	mois	🟡 26,3	25,6	26,0	26,0
Poids des taures au vêlage	kg	🟡 595	610	562	562
Taux d'élevage	%	🔴 111%	74%	78%	78%

Ferme: Mécanisé et automatisé importante

Potentiel d'amélioration	Unité	Valeur
Objectif	min/va	
Temps libéré	/jour	
Temps libéré	/an	
Gain économique annuel	/an	

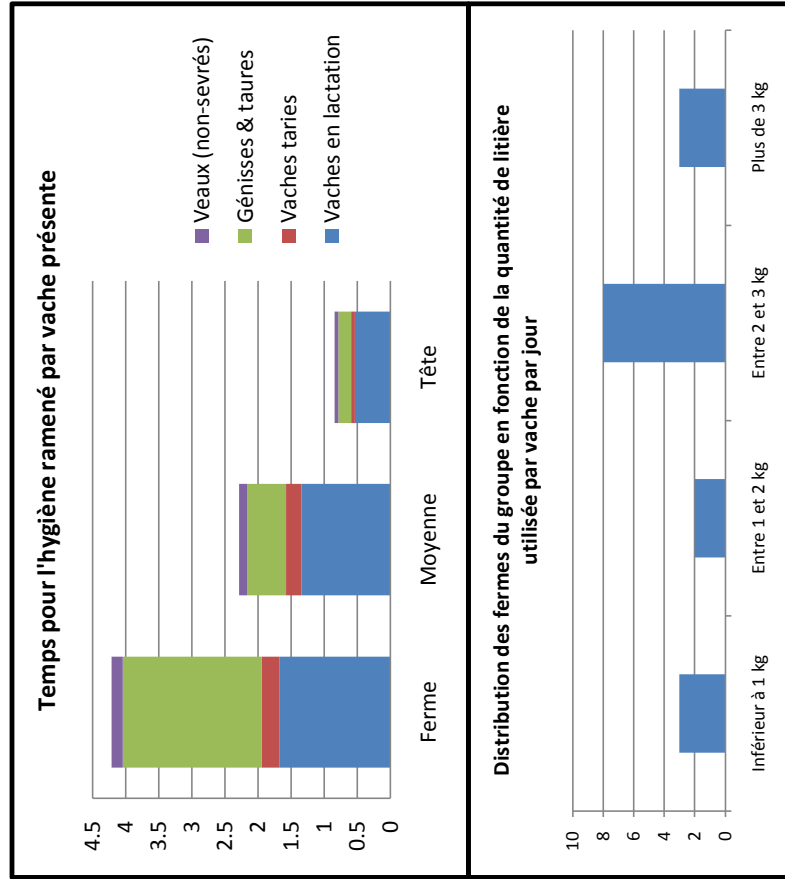
Objectif:
Moyen:

Efficacité du travail

Analyse détaillée - Groupe d'activité: Hygiène

Nom: Ferme Dutravail Inc. Numéro de troupeau: 98765 Page: 4 de 6 Date de saisie: 13-avr-11 Catégorie: 80-150 Division: Lactoduc

Indicateurs de comparaison		Unité	Ferme	Moyenne; Catégorie et Division	20% supérieur dans la catégorie
		n	-	18	8
<i>Temps en fonction des vaches présentes</i>					
Temps par vache par jour		min.	4,2	2,3	0,8
Vaches en lactation		têt	72	85	93
Vaches tarées		têt	12	15	16
Génisses & taures		têt	85	66	78
Veaux (non-sevrés)		têt	8	8	9



Temps en fonction de chaque sujet		Unité	Ferme	Moyenne; Catégorie et Division	20% supérieur dans la catégorie
Vaches en lactation		min.	2,0	1,6	0,6
Vaches tarées		min.	1,9	1,6	0,4
Génisses & taures		min.	2,1	1,0	0,3
Veaux (non-sevrés)		min.	1,8	1,5	0,7
<i>Zooteknique</i>					
CCS		'000	210	239	229
Réformes pour problèmes locomoteurs		% du total	6	15	10

Ferme: Entre 2 et 3 kg

Potentiel d'amélioration	Unité	Valeur
Objectif	min/va	
Temps libéré	/jour	
Temps libéré	/an	
Gain économique annuel	/an	

Objectif:
Moyen:

Efficacité du travail

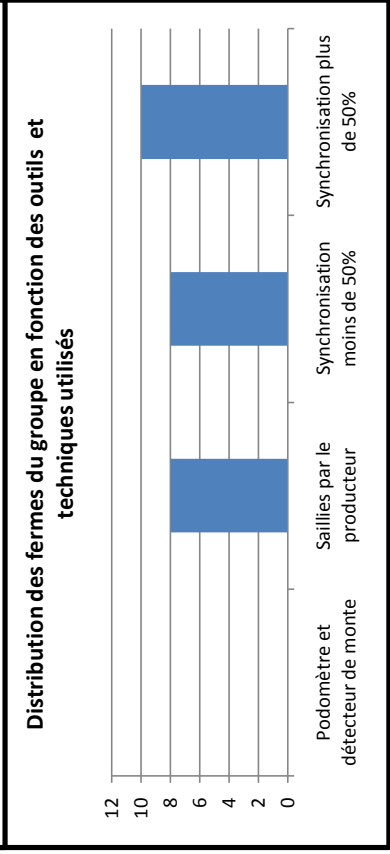
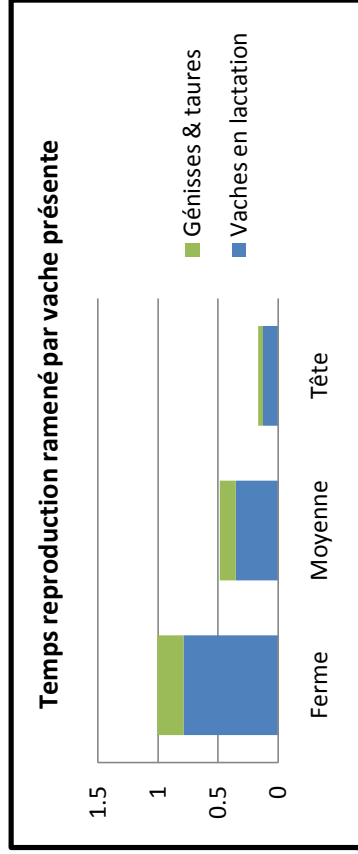
Nom: Ferme Dutravail Inc. Numéro de troupeau: 98765 Page: 5 de 6 Analyse détaillée - Groupe d'activité: Reproduction Date de saisie: 13-avr-11 Catégorie: 80-150 Division: Lactoduc

Indicateurs de comparaison		Unité	Ferme	Moyenne; Catégorie et Division	20% supérieur dans la catégorie
<i>Temps en fonction des vaches présentes</i>					
Temps par vache par jour	min.		1,0	0,5	0,2
Vaches en lactation	têt		72	85	85
Génisses & taures	têt		85	66	63

<i>Temps en fonction de chaque sujet</i>				
Vaches en lactation	min.	0,9	0,4	0,1
Génisses & taures	min.	0,2	0,2	0,1
% des saillies avec méthode de synchronisation *	%	50%	54%	51%
% des saillies effectuées par le producteur *	%	0%	44%	25%

<i>Zooteknique</i>				
Intervalle entre 2 vélages	jrs	405	416	412
Taux de réforme pour cause de reproduction	%	40	16	14

* Estimé par le producteur



Utilisation de la synchronisation: 50%

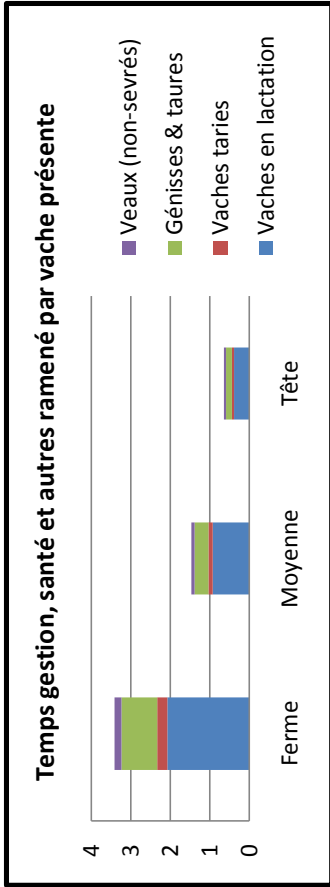
Potentiel d'amélioration	Unité	Valeur
Objectif	min/va	
Temps libéré	/jour	
Temps libéré	/an	
Gain économique annuel	/an	

Objectif:
Moyen:

Efficacité du travail Analyse détaillée - Groupe d'activité: Gestion, santé et autres

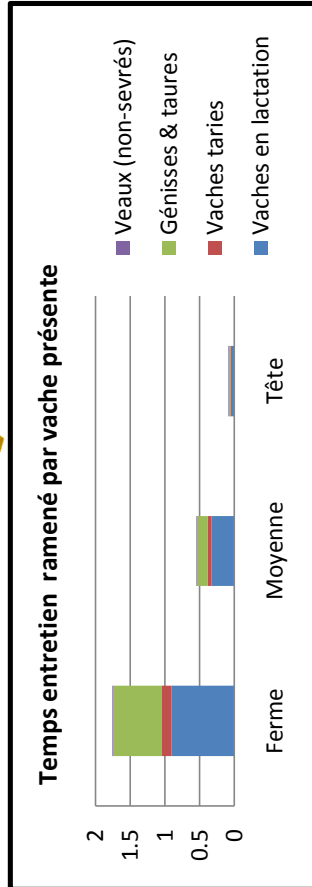
Nom: Ferme Dutravail Inc. Numéro de troupeau: 98765 Page: 6 de 6 Date de saisie: 13-avr-11 Catégorie: 80-150 Division: Lactoduc

Indicateurs de comparaison	Unité	Ferme	Moyenne; Catégorie et Division	20% supérieur dans la catégorie
<i>Temps en fonction des vaches présentes</i>				
	n	-	18	8
Temps par vache par jour	min.	3,4	1,5	0,6
Temps santé	min.	0,5	0,3	0,2
Temps autres soins	min.	2,0	0,4	0,1
Temps gestion	min.	1,0	0,8	0,4



Efficacité du travail Analyse détaillée - Groupe d'activité: Entretien

Indicateurs de comparaison	Unité	Ferme	Moyenne catégorie et division	20% supérieur dans la catégorie
<i>Temps en fonction des vaches présentes</i>				
	n	-	18	8
Temps par vache par jour	min.	1,8	0,6	0,1
Temps équipements	min.	0,3	0,3	0,0
Temps bâtiments	min.	1,5	0,2	0,1



Potential d'amélioration	Unité	Valeur
Objectif	min/va	
Temps libéré	/jour	
Temps libéré	/an	
Gain économique annuel	/an	

Objectif:
Moyen: