



Colloque gestion et établissement *Succombez à la tentation... de gérer!*

2 et 3 novembre 2009



L'organisation du travail en agriculture : un moyen d'améliorer la rentabilité et la qualité de vie sur les fermes?



Geneviève COLOMBANI-LACHAPELLE

Étudiante graduée, TRAGET LAVAL
Université Laval, Québec

Analyste des politiques

MAPAQ, Direction de la planification et des priorités stratégiques,
Québec

Conférence préparée avec la collaboration de :

Raymond LEVALLOIS, M.Sc., agronome, docteur en économie de la production, professeur-chercheur, TRAGET Laval, Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, Université Laval

Jean-Philippe PERRIER, agroéconomiste, professeur-chercheur, TRAGET Laval, Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, Université Laval



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

Comité établissement et retrait
de l'agriculture

Comité gestion de l'entreprise agricole

Note : Cette conférence a été présentée lors de l'évènement et a été publiée dans le cahier des conférences.



Pour commander le cahier des conférences, consultez [le catalogue des publications du CRAAQ](#)



L'organisation du travail en agriculture : un moyen d'améliorer la rentabilité et la qualité de vie sur les fermes?

FAITS SAILLANTS

- La gestion du travail pourrait devenir un enjeu déterminant en agriculture, et ce, tant sous l'angle économique que de la qualité de vie.
- Quelques résultats d'une enquête réalisée auprès de 83 producteurs laitiers :
 - L'efficacité du travail est significativement corrélée à la rentabilité économique.
 - Il n'existe pas de lien évident entre le temps passé à l'étable et la productivité des vaches.
 - Les exploitants des entreprises les plus efficaces en matière de travail réussissent à se dégager plus de temps libre. Or, la quantité de temps libre n'est pas nécessairement liée au niveau de satisfaction des agriculteurs.
 - La satisfaction des agriculteurs par rapport au temps libre serait plutôt reliée aux objectifs personnels et à la vision du métier.
 - Les agriculteurs plus efficaces dans leur travail sont généralement plus satisfaits de leur niveau de revenu.
 - Quelques caractéristiques du mode d'organisation du travail qui distinguent les entreprises les plus efficaces des moins efficaces :
- Utilisation plus importante du travail à forfait;
- Automatisation de l'alimentation adoptée plus fréquemment;
- Taille du troupeau en moyenne plus élevée (même s'il existe de petites entreprises très efficaces et des plus grosses moins efficaces);
- Planification du travail à plus long terme;
- Utilisation plus fréquente d'un style de coordination du travail misant sur le résultat et la confiance envers les autres travailleurs.
- Un élément déterminant de la gestion du travail : les objectifs professionnels et personnels des agriculteurs.

INTRODUCTION

Travailler fort durant de longues heures, voilà l'image longtemps attribuée au métier d'agriculteur. Or, pourquoi s'en préoccuper? Existerait-il une relation entre l'efficacité du travail et la rentabilité économique ainsi que la qualité de vie? Si oui, comment peut-on améliorer cette efficacité? Plus spécifiquement, quels sont les principaux facteurs techniques, humains et organisationnels qui expliqueraient les écarts d'efficacité dans le travail agricole? La présente communication explore ces questions en s'appuyant sur les résultats d'une recherche en cours à TRAGET Laval.



LE TRAVAIL : UNE PRÉOCCUPATION CROISSANTE EN AGRICULTURE

En agriculture, l'évolution des structures productives se traduit par une concentration de la production et une réduction du travail familial, ce qui pose de nouveaux défis pour l'organisation du travail au sein des entreprises agricoles (Dedieu et coll., 1999; Sidot et coll., 2005; Boissier, 2006; Cournut et Dedieu, 2005). L'augmentation de la charge administrative (Sidot et coll., 2005; vité¹ des ménages (Gervais et coll., 2007; Weersink et coll., 1998) s'ajoutent aux éléments qui contribuent à la complexité croissante de la répartition du temps de travail. L'introduction de nouvelles technologies, le recours au salariat, la coexploitation avec des associés familiaux ou non, la formation en gestion des ressources humaines et le regroupement d'employeurs constituent autant d'exemples d'outils qui sont intégrés au système agricole pour répondre à ces changements structurels, mais aussi aux attentes des agriculteurs à l'égard de la qualité de vie.

Dans un contexte où le revenu des ménages agricoles provient davantage de sources externes à l'agriculture et où les agriculteurs représentent une proportion décroissante de la population, ceux-ci sont portés à se comparer à la classe non agricole et vont chercher des solutions pour améliorer leur qualité de vie. Aujourd'hui, beaucoup d'agriculteurs aspirent à « travailler moins, travailler dans de meilleures conditions, réduire les tâches difficiles, pouvoir se faire remplacer, telles sont les principales demandes exprimées » (Sidot et coll., 2005, p. 98). De plus, la qualité de vie sur les fermes pourrait devenir un enjeu déterminant dans l'attractivité du métier pour la relève agricole (Boissier, 2006). Le *Diagnostic sur l'établissement des jeunes en agriculture au Québec* réalisé par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) abonde dans ce sens : « bien que la définition de la qualité de vie et de l'équilibre soit variable d'une personne à l'autre, les jeunes rencontrés nous ont confié, par exemple, vouloir profiter de la vie, voir leurs enfants grandir, prendre des vacances, avoir des loisirs, s'impliquer socialement, bénéficier de temps pour eux et pour leur couple » (MAPAQ, 2004, p. 38).

Le travail constitue donc une préoccupation croissante dans le domaine agricole (Madelrieux et coll., 2005; Fortin et coll., 2003), et ce, non seulement sous l'angle de la qualité de vie tel que discuté précédemment, mais aussi du point de vue économique. En effet, il est maintenant plus difficile pour les agriculteurs de conserver leur revenu en comptant sur les gains de productivité, ou encore en augmentant les moyens de production; il devient ainsi nécessaire de diminuer les coûts, notamment ceux liés au travail (Harff et Lamarche, 1998). Harff et Lamarche mettent en garde qu'il ne s'agit pas dans ce sens « d'éliminer le ou un des salariés de l'exploitation, mais plutôt de réorganiser le travail en des formules plus souples et flexibles (utilisation à temps partiel,

¹ Selon Gervais et coll., un ménage agricole pluriactif est « un ménage dont au moins un des membres est engagé dans une activité autre que la production de biens agricoles, ce qui inclut : occuper un emploi hors de l'agriculture, être employé sur une autre ferme, être impliqué dans la transformation alimentaire ou dans une autre activité non agricole sur la ferme comme le tourisme ». (Gervais et coll., 2007).



à des périodes ponctuelles et régulières), et donc souvent moins coûteuses » (Harff et Lamarche, 1998, p. 4). Par ailleurs, selon certaines recherches antérieures du groupe Traget Laval, il semble qu'en production laitière les seules économies d'échelle possiblement réalisables se situent au niveau de l'organisation du travail (Levallois et coll., 2001). Le même constat ressort des travaux d'O'Brien et coll. réalisés auprès des producteurs laitiers irlandais (O'Brien et coll., 2006).

En somme, considérant les nouvelles demandes des agriculteurs au regard de la qualité de vie, notamment de la relève agricole, ainsi que l'effet potentiel de l'efficacité du travail sur la rentabilité économique, il devient nécessaire d'approfondir les recherches au niveau de l'organisation du travail en agriculture. Cependant, au Québec, on constate que peu d'études ont été réalisées sur ce sujet.

UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE AU SUJET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR LES FERMES LAITIÈRES QUÉBÉCOISES

La présente communication, qui se base sur une étude de nature exploratoire, a pour principal objectif d'alimenter la réflexion sur la gestion du travail agricole au Québec. Nous exposerons dans un premier temps l'étude de la relation entre l'efficacité du travail et la rentabilité économique. Nous entendons ici, par efficacité du travail, le ratio entre le nombre d'heures travaillées par an et la taille du troupeau (nombre de vaches laitières). Nous analyserons par la suite le lien entre la qualité de vie et l'efficacité du travail. Puis, nous explorerons les principaux facteurs humains, organisationnels et techniques qui pourraient expliquer les écarts d'efficacité du travail sur les fermes laitières.

Aux fins de cette recherche, le secteur laitier a spécifiquement été ciblé pour des raisons pratiques et puisque les problématiques liées au travail sont particulièrement importantes dans cette production. En effet, la production laitière nécessite une quantité élevée de travail toute l'année, mais aussi un grand nombre de tâches obligatoires au quotidien. Une étude réalisée en 1994 par Eisenhauer et Saupe montre dans ce sens que les producteurs laitiers états-unis travaillent près de deux fois plus par année que les agriculteurs des autres types de productions (Kim et Zepeda, 2004).

Pour la réalisation de ce projet de recherche, la construction de la base de données a été réalisée à partir de deux sources d'informations principales. Les caractéristiques techniques et financières ainsi que le nombre d'heures de travail ont été collectés à partir de la banque de données permettant d'établir les coûts de production pour la Fédération des producteurs de lait du Québec. L'échantillon utilisé pour cette base de données a le grand avantage d'être déjà constitué pour être représentatif de la production laitière québécoise et s'approche donc d'un échantillon probabiliste. Par contre, il exclut certaines exploitations trop petites et certaines régions éloignées des grands centres.



Pour compléter la banque de données avec les informations sur les facteurs humains et organisationnels, une enquête a été réalisée en 2008 auprès de 83 des fermes de l'échantillon de la précédente base de données. Nous avons retenu l'entrevue face à face comme méthode d'enquête. Celle-ci a l'avantage d'augmenter la probabilité d'obtenir un taux de réponse plus élevé.

Voici donc quelques résultats de cette étude exploratoire.

L'EFFICACITÉ DU TRAVAIL ET LA RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE

La littérature indique que, sous l'angle économique, il pourrait devenir intéressant de s'attarder à l'organisation et l'efficacité du travail. Nous avons voulu vérifier empiriquement s'il existe une telle relation entre l'efficacité du travail (heures travaillées/vache laitière) et la rentabilité économique ((bénéfice net + frais d'intérêts)/actif total).

Avant de répondre à cette question, observons tout d'abord ces deux variables à partir des données de notre échantillon.

Le premier constat illustré au tableau 1 est que l'efficacité du travail est très variable d'une entreprise à l'autre avec un écart type de 39 heures de travail par vache. L'efficacité du travail passe de 74 heures de travail par vache à 275 heures de travail par vache, ce qui est un écart considérable.

Le deuxième constat que nous pouvons faire est que la rentabilité économique semble aussi variable, passant de valeurs très négatives à une valeur maximale de 7 %, ce qui peut être considéré comme une bonne rémunération des actifs en agriculture (voir tableau 1).

Tableau 1. Statistiques descriptives sur l'efficacité du travail et la rentabilité économique

	Efficacité du travail (heures travaillées/vache)	Rentabilité économique* ((bénéfice net + I)/actif total)
Moyenne	136	2,3 %
Écart type	39	2,5 %
Minimum	74	-5,0 %
Maximum	275	7,0 %
Moyenne des 30 fermes du groupe plus performant	100	4,6 %
Moyenne des 30 fermes du groupe du groupe moins performant	175	0,0 %

*Le coût de vie utilisé pour le calcul du bénéfice net est ici standardisé (10 \$/heure).



Ceci nous indique que notre échantillon est constitué d'entreprises confrontées à des situations économiques et de travail bien différentes. Cette variation nous permet, par ailleurs, de réaliser une analyse de corrélation entre l'efficacité du travail et la rentabilité économique.

Le résultat? Nous constatons qu'il existe une corrélation significative entre l'efficacité du travail (heures de travail annuelles par vache) et la rentabilité économique avec un coefficient de corrélation de l'ordre de $-0,6$. La force de cette corrélation renforce l'idée de l'importance des charges liées au travail pour les entreprises laitières.

À l'opposé, certains émettent l'hypothèse que la productivité des vaches laitières est reliée au temps accordé à celles-ci. Selon nos données, la relation n'est pas si claire. En effet, un coefficient de corrélation presque nul ($0,03$) est obtenu entre l'efficacité du travail accordé aux vaches laitières et la quantité de lait produit par vache. La relation n'est donc pas du tout significative. Ainsi, ces résultats montrent que passer plus temps à l'étable ne se traduit pas nécessairement en une augmentation de la productivité des vaches.

En somme, sous l'angle économique, il semble intéressant de se préoccuper de l'efficacité du travail en production laitière.

L'EFFICACITÉ DU TRAVAIL ET LA QUALITÉ DE VIE

Tentons maintenant d'observer la relation entre l'efficacité du travail et la qualité de vie. Celle-ci est plus difficile à mesurer objectivement. Certes, la quantité de temps libre, le niveau de revenu et les conditions de travail sont considérés par plusieurs auteurs comme des indicateurs généralement partagés par les agriculteurs (Sidot, 2005; Parent, 1996; Bewley et coll., 2001). Cependant, la perception de la qualité de vie est très subjective et pourrait varier d'un individu à l'autre selon la logique propre à l'agriculteur. Une analyse des perceptions et du niveau de satisfaction par rapport au temps libre, au revenu et par rapport au travail (ex. : pénibilité, conflits, valorisation du métier par la société, etc.) a donc été réalisée.

La relation avec le temps libre

Le temps libre semble une denrée rare pour une grande partie des agriculteurs de notre échantillon. En effet, 37 % des répondants disent ne prendre ni fin de semaine de congé (congé d'au moins deux traites consécutives), ni semaine de vacances (période de cinq jours consécutifs sans traite et sans travail sur la ferme). Tout de même, certains réussissent à se dégager du temps libre. Nous avons voulu observer si cette quantité de temps libre était en relation avec l'efficacité du travail.

Afin d'observer cette relation, nous avons réalisé une analyse comparative entre deux groupes d'entreprises laitières issues de notre échantillon et sélectionnées selon le critère



de l'efficacité du travail (en heures de travail par vache). Le groupe plus efficace est constitué des 30 entreprises dont l'indicateur d'efficacité du travail est inférieur à 118 heures de travail par vache. Les entreprises considérées dans le groupe moins efficace obtiennent un indicateur supérieur à 141 heures par vache.

Selon les résultats obtenus, il existe un écart significatif entre la quantité moyenne de temps libre dégagée par le groupe des entreprises les plus efficaces et celle du groupe des moins efficaces de notre échantillon (voir les résultats au tableau 2). Dans le même sens, 37 % des répondants du groupe plus efficace disent réaliser des activités sociales, familiales ou de loisir au moins une à deux fois par semaine, contre seulement 23 % pour le groupe moins efficace. En d'autres termes, il appert que plus l'efficacité du travail (heures travaillées/vache) est élevée, plus les agriculteurs réussissent à dégager du temps libre. Donc, il semble que l'amélioration de l'efficacité du travail favoriserait une plus grande qualité de vie. Or, il serait plutôt réducteur de s'en tenir qu'à ce raisonnement. En effet, si on observe le niveau de satisfaction par rapport au temps libre, la relation n'est pas aussi évidente.

Tableau 2. Statistiques descriptives sur les indicateurs de qualité de vie par rapport au temps libre et au revenu

		Indice de satisfaction par rapport au temps libre	Indice de satisfaction par rapport au revenu	Nombre de fins de semaine libres par année (congés d'au moins deux traites consécutives)	Nombre de semaines de vacances par année (cinq jours consécutifs sans traite et sans travail sur la ferme)
		Niveau de satisfaction Max. : 4 Min. : 20	Niveau de satisfaction Max. : 4 Min. : 20		
Total des répondants de l'échantillon	Moyenne	14,75	14,44	8	0,5
	Écart type	3,39	3,79	11	0,8
Groupe des 30 plus efficaces	Moyenne	13,67	12,79	10	0,6
	Écart type	3,53	4,08	10	0,8
Groupe des 30 moins efficaces	Moyenne	15,27	15,52	4	0,2
	Écart type	3,45	3,00	6	0,4

À partir de certaines questions posées aux agriculteurs, un indice de satisfaction par rapport au temps libre a été créé. Plus la valeur de cet indice est faible, plus la satisfaction des agriculteurs par rapport au temps libre dégagé est élevée (voir tableau 2).



Selon une analyse comparative des résultats, il n'y aurait pas d'écart significatif entre le niveau de satisfaction moyen par rapport au temps libre du groupe plus efficace et celui du groupe moins efficace. De plus, le coefficient de corrélation entre les deux variables n'est pas significatif. Résultat curieux? Pas vraiment. Cela met seulement en lumière l'existence d'une diversité d'objectifs et de logiques d'agriculteur au sein de notre échantillon par rapport au temps libre. Par exemple, un agriculteur qui accorde une valeur élevée à son travail et qui a un lien fort avec ses animaux pourrait apprécier davantage le temps passé à l'étable et pourrait ne pas souhaiter autant de temps libre qu'un autre agriculteur qui dissocie davantage le travail de sa vie privée (Le Guen, 2005).

Dans ce sens, on observe que parmi les agriculteurs qui ont très peu de temps libre comparativement à la moyenne, certains sont insatisfaits de leur situation alors que d'autres montrent un niveau de satisfaction plus élevé que la moyenne. La même contradiction est observée chez les répondants qui réussissent à se dégager plus de temps libre. Les résultats de l'enquête montrent que le niveau d'engagement au travail (Kanungo, 1982), la valeur patrimoniale de l'entreprise, la considération du temps libre comme condition à l'exercice du métier pourraient constituer des facteurs explicatifs de ces paradoxes. En d'autres termes, il semble qu'un agriculteur dissociant davantage sa vie personnelle de son métier pourrait avoir des exigences plus élevées relativement au temps libre.

Le rapport au revenu

Un autre indicateur de la qualité de vie relevé par la littérature est le niveau de satisfaction par rapport au revenu. Contrairement au niveau de satisfaction relativement au temps libre, les résultats obtenus montrent une relation significative entre l'efficacité du travail et le niveau de satisfaction par rapport au revenu (coefficient de corrélation de 0,3). De même, l'écart entre la moyenne de la valeur de l'indice de satisfaction par rapport au revenu entre le groupe des 30 répondants les plus efficaces et celui obtenu par les 30 moins efficaces est tout aussi significatif (voir tableau 2). Ce résultat est cohérent avec les conclusions précédentes selon lesquelles il existerait un lien sans équivoque entre l'efficacité du travail et la rentabilité économique.

Autres indicateurs de la qualité de vie

Dans le cadre de la présente étude, d'autres indicateurs de la perception de la qualité de vie ont été analysés, notamment la perception du niveau de pénibilité du travail, l'importance des situations conflictuelles sur l'entreprise ainsi que la perception de la valorisation du métier par la société.

Selon les résultats obtenus, il n'y aurait pas de lien significatif entre l'efficacité du travail et le niveau d'entente avec les autres travailleurs sur l'entreprise. Par contre, on remarque que les répondants du groupe moins efficace perçoivent en moyenne leur métier comme plus pénible que le groupe des 30 plus efficaces. Or, cette relation n'est pas non plus significative. Les résultats sont aussi peu concluants en ce qui a trait à la vision qu'ont les répondants de la valorisation du métier d'agriculteur par la société.



En somme, la seule composante de la qualité de vie manifestement en relation avec l'efficacité du travail demeure la satisfaction par rapport au revenu. En effet, nous avons vu que, certes, une relation positive existait entre la quantité de temps libre dégagé et l'efficacité du travail. Néanmoins, cela ne se traduit pas par une différence significative entre le groupe plus efficace et le groupe moins efficace en ce qui concerne la satisfaction par rapport au temps libre

LIEN ENTRE LE MODE D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET L'EFFICACITÉ DU TRAVAIL

Tel que discuté précédemment, il existe un écart important d'une entreprise à l'autre au niveau de l'efficacité du travail. Nous avons donc voulu explorer les principaux facteurs techniques, humains et organisationnels qui pourraient expliquer cette différence. En d'autres termes, en quoi le mode d'organisation du travail des entreprises laitières les plus efficaces diffère-t-il de celles qui sont moins efficaces?

Qu'entend-on par « organisation du travail »?

Traditionnellement, on définissait l'organisation du travail en agriculture comme l'action de « réunir les moyens nécessaires à son exécution, les mettre en oeuvre rationnellement et améliorer les méthodes et les moyens utilisés » (Piel-Desruisseaux, 1963, p. 2). Or, cette définition semble exclure les dimensions humaine et organisationnelle de l'organisation du travail. Pour la présente étude, nous nous sommes plutôt inspirés des travaux de plusieurs auteurs, dont Madelrieux (2005), Dedieu et Servièrre (2001), Fortin (2003) et particulièrement le chercheur spécialisé en production laitière Sidot (2005), pour définir le mode d'organisation du travail. Ceci nous a amenés à construire le tableau 3 définissant les principales composantes du mode d'organisation du travail, soit : le type de système de production, la composition de la main-d'œuvre, la gestion du travail et des relations ainsi que l'organisation des bâtiments et des équipements.

Pour chacune de ces composantes, le tableau 3 présente quelques exemples de variables que nous avons explorées dans le cadre du projet de recherche. Par exemple, pour la composante gestion du travail et des relations, nous allons vérifier le style de coordination du travail utilisé. Pour la composante organisation des bâtiments et des équipements, nous allons observer l'utilisation ou non de l'automatisation dans l'alimentation.

À noter qu'en plus des variables normalement traitées, comme l'automatisation ou les caractéristiques du système de production, cette définition fait aussi intervenir des facteurs organisationnels et humains.



Tableau 3. Composantes du mode d'organisation du travail en production laitière

Composantes principales	Exemples de variables
Type de système de production	<ul style="list-style-type: none">- Système fourrager- Fréquence de traite- Type de stabulation- Simplification de l'élevage des veaux
Composition de la main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none">- Groupement d'employeurs (ex. : CUMO)- Salarial- Travail à forfait- Entraide
Gestion du travail et des relations	<ul style="list-style-type: none">- Répartition des tâches; style de coordination du travail- Planification du travail- Gestion des pointes saisonnières- Gestion des relations et prise de décision
Organisation des bâtiments et des équipements	<ul style="list-style-type: none">- Automatisation de l'alimentation- Équipements pour la traite- Fonctionnalité des bâtiments

Les facteurs influençant l'efficacité du travail

À l'aide des résultats de notre enquête, nous avons tenté de dégager les principaux facteurs techniques, humains et organisationnels qui influencent l'efficacité du travail sur les fermes laitières. À cette fin, nous avons observé la variation des composantes du mode d'organisation du travail précédemment décrites selon l'efficacité du travail des entreprises. Notre analyse consiste à relever pour chaque composante du mode d'organisation du travail les écarts les plus éloquents entre le groupe d'entreprises plus efficaces (moins de 118 heures/vache) et le groupe moins efficace (plus de 141 heures/vache).

Le système de production

La première composante du mode d'organisation du travail que nous avons explorée est le type de système de production, ce qui touche autant la production fourragère que laitière en tant que telle. Le tableau 4 montre que le nombre de vaches moyen est significativement plus élevé chez les entreprises plus efficaces, ce qui est cohérent avec une étude antérieure de Traget Laval montrant qu'il existerait des économies d'échelle au niveau du travail (Levallois et coll., 2001). En revanche, on retrouve dans l'échantillon des petites fermes très efficaces ainsi que de grosses entreprises moins efficaces. Donc, tout n'est pas dans la taille de l'entreprise!



Tableau 4. Taille du troupeau et superficie cultivée

	Tout l'échantillon		Groupe des 30 fermes les plus efficaces		Groupe des 30 fermes les moins efficaces	
	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type
Nombre de vaches	48	18	56	20	38	9
Superficie cultivée (ha)	143	89	119	56	170	121

On remarque en outre qu'il existe un écart significatif entre les deux groupes en ce qui a trait au nombre d'hectares cultivés (le groupe moins efficace cultivant en moyenne une plus grande superficie que les plus efficaces). Or, ceci révèle que notre indicateur d'efficacité du travail comporte une certaine limite en considérant la taille de l'entreprise seulement par le nombre de vaches. En d'autres termes, un producteur produisant plus de céréales pour la vente pourrait être pénalisé au niveau de son efficacité.

Autres observations au niveau du système de production, les fermes les plus efficaces utilisent davantage la ration totale mélangée (RTM), ce qui apparaît corroborer la plupart des études sur le sujet (Pellerin, 2000). Les fermes plus efficaces sont plus portées à utiliser l'ensilage que les fermes moins efficaces. De plus, le groupe des entreprises plus efficaces achète une plus grande partie de leur fourrage à l'externe (30 % contre 17 % chez le groupe moins performant). Puis, l'écart entre les deux groupes est négligeable en ce qui concerne l'utilisation du pâturage.

Nous ne pouvons pas tirer de conclusion au niveau de l'impact du choix du type de stabulation sur l'efficacité du travail considérant le peu d'individus qui ont adopté la stabulation libre (4,8 %) au sein de notre échantillon.

La composition de la main-d'œuvre

La composition de la main-d'œuvre constitue la deuxième composante du mode d'organisation du travail que nous avons observée. La question ici est d'analyser dans quelle mesure le capital humain du groupe efficace diffère du groupe moins efficace.

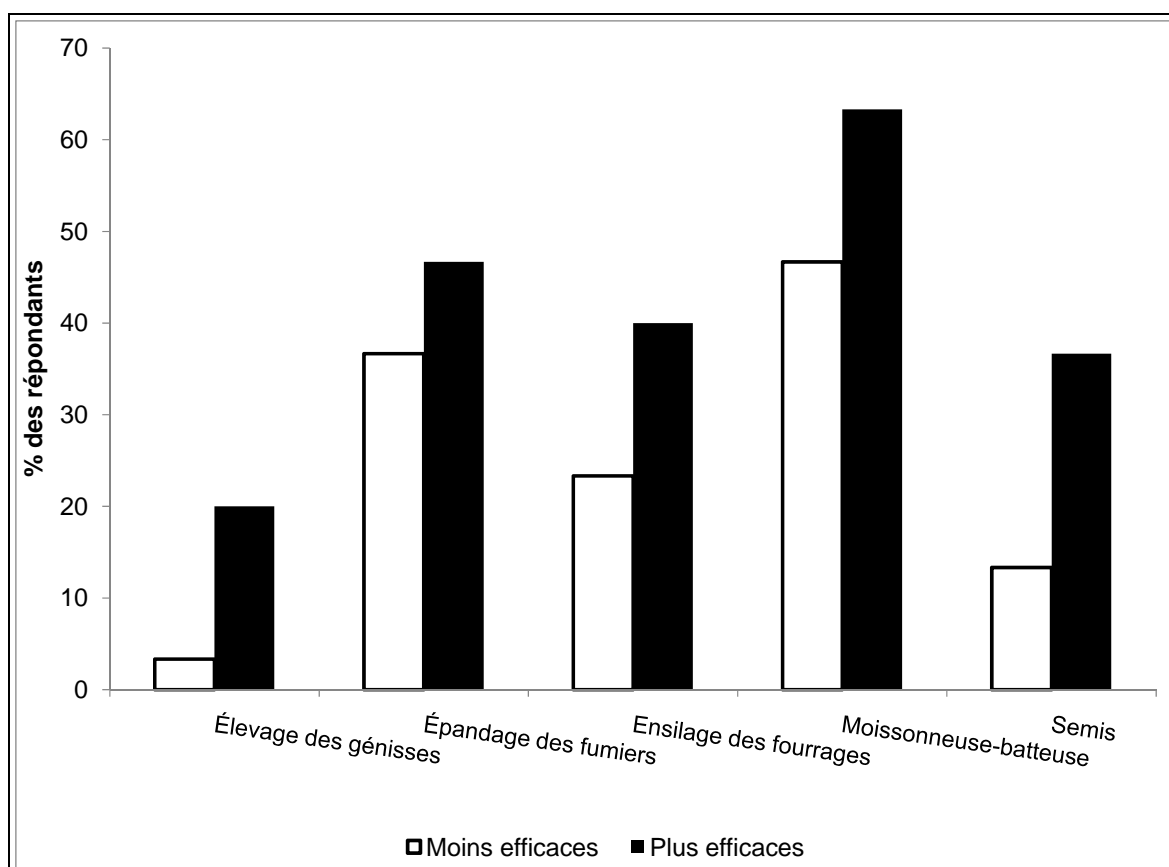
Bien qu'il ne s'agisse pas d'un écart significatif, le tableau 5 illustre une plus grande importance de l'utilisation du travail à forfait pour le groupe d'entreprises plus efficaces. Une moyenne plus élevée de familles par ferme caractérise aussi le groupe d'entreprises plus efficaces. Par contre, il ne semble pas y avoir de différence quant à l'importance de l'utilisation du travail salarié. De plus, les fermes moins efficaces semblent garder leurs employés à plus long terme.



Tableau 5. Données sur la composition de la main-d'œuvre

	Groupe des 30 fermes les plus efficaces		Groupe des 30 fermes les moins efficaces	
	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type
Nombre de familles par ferme	1,5	0,6	1,3	0,5
Importance du salariat (salaires/coût total du travail)	0,10	0,24	0,10	0,19
Importance du travail à forfait (travail à forfait/coût total du travail)	0,14	0,11	0,10	0,12

Les données portant sur les principales activités réalisées à forfait corroborent l'observation précédente, soit que le recours au travail réalisé à forfait est plus important au sein du groupe d'entreprises plus efficaces (Graphique 1).



Graphique 1. Activités principalement réalisées à forfait

En ce qui a trait à l'utilisation de regroupements d'employeurs (ex. : CUMO) et de services de remplacement, les résultats de l'étude ne nous éclairent pas sur le sujet étant donné la faible proportion (11%) des entreprises de l'échantillon qui utilisent ces outils. Finalement, les données de l'enquête nous indiquent que les entreprises moins efficaces procèdent davantage à des échanges de services avec d'autres agriculteurs.



Somme toute, la grande distinction que nous pouvons déduire relativement à cette composante du mode d'organisation du travail est que les entreprises du groupe plus efficace privilégient davantage le travail à forfait.

La gestion du travail et des relations

La troisième composante du mode d'organisation du travail, la gestion du travail et des relations de travail, est une dimension plus complexe que les précédentes. Elle se décompose en de multiples sous-composantes. Pour cette communication, nous avons choisi de présenter spécifiquement les éléments suivants : la gestion des pointes saisonnières (lors desquelles les agriculteurs voient leur charge de travail obligatoire considérablement augmenter), la coordination du travail et la gestion de la main-d'œuvre.

Lors des pointes saisonnières, 17 % des répondants du groupe plus efficace disent ne pas avoir de problème et que cela se passe bien, contre 10 % pour le groupe moins performant. Pour gérer ces pointes saisonnières, les répondants des deux groupes utilisent comme stratégies l'augmentation de leurs propres heures de travail, l'embauche d'un employé occasionnel ainsi que l'entraide, mais le groupe plus efficace se distingue, encore une fois, par le recours au travail à forfait. En ce qui concerne la gestion du travail en tant que tel, les agriculteurs du groupe plus efficace ont répondu à près de 17 % que les travailleurs avaient des descriptions de tâches et des horaires établis comparativement à seulement 7 % pour le groupe moins efficace.

Le **style de coordination** du travail des entrepreneurs diffère aussi d'un groupe à l'autre. Certains de nos indicateurs révèlent que les répondants du groupe plus efficace adoptent en plus grande proportion un mode de coordination dit **divisionnalisé**, où « chacun s'organise comme il le veut, pourvu qu'il contribue au résultat » (Leupe et Tellier, 2004, p. 16). Selon une étude faite par les chercheurs français Leupe et Tellier, ce style de coordination permet à la fois de responsabiliser et de motiver les travailleurs. Il est aussi reconnu pour être efficace puisqu'il mise spécifiquement sur le résultat. Cependant, la coordination divisionnalisée nécessite l'établissement d'un climat de confiance important entre les travailleurs. À l'opposé, plus d'agriculteurs du groupe moins efficace adoptent un style de coordination dit **par qualification**, où « chaque travailleur sur la ferme est affecté à une tâche selon sa qualification ». Pour Leupe et Tellier, ce style de coordination risque d'entraîner l'isolement des travailleurs et ne permet pas l'innovation. Néanmoins, ce sont les styles de coordination **par ajustement**, où « tous les travailleurs forment une équipe et chacun organise son travail par ajustement avec celui des autres », et **simple ou traditionnel**, où « le chef dit ce qu'il y a à faire », qui sont dominants pour les deux groupes (Leupe et Tellier, 2004, p. 14). Le mode par ajustement intègre l'innovation et permet l'adaptation rapide, mais risque d'être moins efficace, vu la nécessité de prendre du temps pour la communication. Le style traditionnel est apprécié pour l'efficacité des décisions puisque tout repose sur la même personne. Or, d'après Leupe et Tellier, le danger réside justement dans le fait que si cette personne responsable devient inapte au travail, l'organisation du travail sur l'entreprise est mise en péril. De plus, ce style ne favorise pas la créativité, la réactivité et



peut entraîner une certaine démotivation chez les autres travailleurs. Un mode de coordination du travail n'est pas nécessairement plus adéquat que les autres. En effet, il s'agit que le mode de coordination corresponde aux objectifs et aux buts du ou des gestionnaires (Leupe et Tellier, 2004). Par contre, il semble que le style traditionnel ne favorise par l'adaptation de l'entreprise à un environnement complexe et évolutif.

Nous avons aussi interrogé les agriculteurs sur la fréquence de l'organisation de rencontres de planification du travail. À ce sujet, 67 % des répondants du groupe moins efficace disent organiser tous les jours des rencontres avec l'ensemble des membres de l'exploitation pour planifier et discuter du travail, contre seulement 33 % pour le groupe plus performant. Selon nos données, nous pourrions déduire que les agriculteurs du groupe plus efficace planifieraient à plus long terme leur travail en établissant des rencontres moins fréquemment.

Contre toute attente, en matière de gestion des ressources humaines, ce sont les entrepreneurs agricoles du groupe moins efficace qui octroient plus d'avantages sociaux à leurs employés. Qu'il s'agisse de primes au rendement sur le résultat global ou technique, d'augmentations de salaire annuelles ou de congés payés (incluant la rémunération des journées fériées), les agriculteurs du groupe moins performant sont plus nombreux à accorder ces avantages sociaux. Toutefois, il n'existe pas d'écart significatif entre les salaires horaires moyens des travailleurs (incluant les avantages sociaux). Donc, la moyenne du salaire horaire des employés (avant avantages sociaux) du groupe plus efficace est supérieure à celle du groupe moins efficace, celui-ci payant plus d'avantages sociaux aux salariés. Cette hypothèse reste néanmoins à valider. Finalement, pour les deux groupes, près de 30 % des répondants disent avoir suivi une formation en gestion des ressources humaines ou en gestion du travail.

L'organisation des bâtiments et des équipements

L'organisation des bâtiments et des équipements constitue la dernière composante du mode d'organisation du travail. Il est plus aisé d'analyser cette composante puisqu'elle réfère peu à des perceptions, mais bien plus à l'existence ou non d'équipements ou d'investissements sur la ferme qui pourraient contribuer à l'amélioration de l'efficacité du travail. Sans étonnement, le groupe des agriculteurs plus efficaces a davantage adopté l'automatisation dans l'alimentation des vaches sous la forme des distributeurs automatiques de fourrage (DAF), des distributeurs automatiques de concentrés (DAC) et des distributeurs d'ensilage et de concentrés (DEC). Cette observation corrobore les travaux de Pellerin (2000).

Il aurait été intéressant de vérifier le rôle joué par l'adoption des robots de traite sur l'efficacité du travail. Or, aucun producteur de notre échantillon n'avait encore adopté cette technologie au moment de l'enquête.



En dernier lieu, aux fins de cette analyse préliminaire, nous voulions vérifier la relation entre l'efficacité du travail et la valeur relative de la machinerie et des équipements. Le résultat est surprenant! Alors qu'il serait aisé de croire que les exploitations plus efficaces investissent davantage dans les équipements et la machinerie, c'est en fait le contraire qui est observé. La valeur de la machinerie et des équipements par vache est significativement plus élevée pour le groupe moins efficace que pour le groupe plus efficace. Le problème réside dans le fait que notre base de données ne nous permet pas de dissocier la valeur des équipements qui pourraient servir à améliorer l'efficacité du travail (ex. : distributeurs automatiques) de la valeur de la machinerie, qui comprend aussi les tracteurs. Toutefois, ce constat va dans le sens des travaux de Pellerin et coll. (1998) qui démontraient une corrélation positive entre la valeur de la machinerie et le nombre d'heures de travail. Nulle différence significative n'est par ailleurs relevée concernant la valeur relative des bâtiments.

CONCLUSION

Le but de cette communication n'est pas d'amener des résultats et des solutions généralisables à toutes les situations vécues, mais plutôt de lancer des pistes de réflexion sur la gestion du travail en agriculture. Nous avons par ailleurs exposé les résultats d'une analyse exploratoire sur la relation entre les composantes du mode d'organisation du travail et l'efficacité du travail sur les fermes laitières. Une discussion sur la relation entre l'efficacité du travail et la rentabilité économique ainsi que la qualité de vie a aussi été réalisée.

Parmi les principaux constats soulevés, les résultats de l'enquête réalisée auprès d'un échantillon de 83 fermes laitières du Québec révèlent une corrélation significative (0,6) entre l'efficacité du travail et la rentabilité économique des entreprises. Il semble aussi que les répondants des entreprises les plus efficaces soient davantage satisfaits de leur niveau de revenu. Nous avons en outre observé que les répondants du groupe plus efficace se réservaient plus de temps libre pour des activités sociales, familiales et de loisir. Cependant, nous avons nuancé notre propos en montrant qu'il existait une diversité d'objectifs chez les agriculteurs par rapport au temps libre. Ainsi, il semble qu'une plus grande quantité de temps libre dégagé ne se traduit pas nécessairement par un plus haut niveau de satisfaction chez les agriculteurs.

Dans notre analyse, certaines sous-composantes du mode d'organisation du travail ont été soulevées comme facteurs pouvant affecter l'efficacité du travail, notamment l'automatisation de l'alimentation, le style de coordination, la taille du troupeau, la planification du travail à plus long terme, l'utilisation à forfait, etc. Toutefois, au-delà de ces facteurs techniques et organisationnels, nous émettons l'hypothèse que ce sont les facteurs humains qui demeurent les plus déterminants du temps de travail. En effet, tel que discuté précédemment dans la section sur le temps libre, les objectifs personnels et



professionnels des agriculteurs, leur niveau d'engagement au travail, la raison du choix du métier pourraient constituer des facteurs tout aussi déterminants de l'efficacité du travail. En somme, il semble que tout gestionnaire d'entreprise agricole devrait établir ses objectifs, notamment par rapport au temps libre, préalablement à une réflexion sur son mode d'organisation du travail.

Pour conclure, l'organisation du travail pourrait constituer un levier important pour l'amélioration des résultats économiques et la qualité de vie sur les entreprises qu'il est plus que nécessaire d'observer dans un système agroalimentaire de plus en plus incertain et évolutif (Leupe, 2003). Dans ce contexte, l'intérêt d'approfondir la recherche en gestion du travail agricole réside dans son utilité sociale évidente, notamment au niveau de l'amélioration de la qualité de vie des producteurs laitiers ainsi que de l'attractivité du métier pour la relève agricole.

BIBLIOGRAPHIE

- Bewley, J., R. W. Palmer, et coll. (2001). *An Overview of Experiences of Wisconsin Dairy Farmers who Modernized Their Operations*. *Journal of Dairy Science* 84 (3): 717-729.
- Boissier, M. (2006). *Organisation du travail et gestion des ressources humaines*. VIVEA: 56 p.
- Cournut, S. et B. Dedieu (2005). *Simplification des conduites d'élevage en bovins laitiers*. *Cahiers Agricultures* 14(6): 541-547.
- Dedieu, B., C. Laurent, et coll. (1999). *Organisation du travail dans les systèmes d'activités complexes*. *Économie Rurale* (523): 28-34.
- Dedieu, B. et G. Servière (2001). *Organisation du travail et fonctionnement des systèmes d'élevage*. *Renc. Rech. Ruminants* (8): 245-250.
- Fortin, G., T. Jeulin, et coll. (2003). *Le travail en élevage : une question d'actualité*. Retrieved 5 juillet 2007, tiré du site : <http://www.cra-normandie.fr/etudes/elevagelait.pdf>.
- Fourrages, Association française pour la production fourragère, (185): 24-34.
- Gervais, C., D.-M. Gouin et D. Parent. (2007) *De l'agriculteur à temps partiel au ménage pluriactif : Analyse typologique de la pluriactivité agricole au Québec*. Proposition de communication présentée aux Journées INRA-SFER de recherches en sciences sociales des 13 et 14 décembre 2007.
- Harff, Y. et H. Lamarche (1998). *Le travail en agriculture : nouvelles demandes, nouveaux enjeux*. *Économie rurale* (244): 3-11.
- Kim, J. et L. Zepeda. (2004). *When all work is never done: time allocation in US family farm households*. *Feminist Economics* 10(1): 115-139.
- Kanungo, R.N. (1982). *Measurement of job and work involvement*. *Journal of Applied Psychology* (67): 341-349.



- Le Guen, R. (2005). *La diversité des logiques de travail en production laitière*.
- Leupe, F. (2003). *Bien vivre son travail et son métier : Le Traviescope*. Travaux et innovations, Trame (96): 10-12.
- Leupe, F. et P. Tellier (2004). *Comment intervenir dans l'organisation du travail ? – Le traitement du travail dans le pilotage global de l'entreprise agricole*. Trame et Institut de Formation des Chambres d'Agriculture (IFCA): 109 p.
- Levallois, R., J.-P. Perrier, et coll. (2001). *L'expansion en agriculture : un choix incontournable?* Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, Drummondville.
- Madelrieux, S., B. Dedieux, et coll. (2005). *La zootechnie et l'organisation du travail : modéliser les interactions entre conduite d'élevage et main-d'oeuvre*. Fourrages, Association française pour la production fourragère, (185): 35-52.
- MAPAQ (2004). *Diagnostic sur l'établissement des jeunes en agriculture au Québec*. Étude réalisée par la direction des politiques sur la gestion des risques. Bibliothèque nationale du Québec.
- N'Guyen-The, B., J. Seegers, et coll. (2003). *Le travail d'astreinte en élevage de bovin laitier/Synthèses nationales d'enquêtes « Bilan travail »*. Institut de l'élevage/Chambres d'Agriculture. Tiré du site Internet : http://www.instelevage.asso.fr/lora2020/IMG/pdf/Travail_d_astreinte_lait_-_synthese_IE.pdf.
- O'Brien, Bernadette et coll. (2006). *Improving Labour Productivity to Facilitate Viability on Smaller Irish Dairy Farms*. Journal of International Farm Management 3(4).
- Parent, D. (1996). *De cultivateur à chef d'entreprise agricole, la transformation socioculturelle de la ferme familiale québécoise*. Recherches sociographiques (37): 9-37.
- Pellerin, D. (2000). *Distributeur automatique ou ration totale mélangée un choix difficile?* Le producteur de lait québécois 20(6).
- Pellerin, D., R. Levallois et coll. (1998). *Économies ou pas les fourrages, faudrait savoir !* Symposium sur les bovins laitiers, Conseil des productions animales du Québec.
- Piel-Desruisseaux, J. (1963). *L'organisation du travail en agriculture*. Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Sidot, G. (2005). *L'efficacité du travail et la qualité de vie dans les élevages laitiers en France et en Europe*. Fourrages, Association française pour la production fourragère, (185): 17-24.
- Sidot, G., J.-C. Moreau, et al. (2005). *L'attente des éleveurs par rapport à l'évolution de leur métier et des conditions de travail*. Fourrages, Association française pour la production fourragère, (181): 95-103.
- Weerksink, A., C. Nicholson, et coll. (1998). *Multiple job holdings among dairy farm families in New York and Ontario*. Agricultural Economics 18(2): 127-143.