

# Le temps, c'est de l'argent!

## ■ Le temps de travail a un impact considérable sur le coût de production du lait et, par suite, sur la rentabilité de la ferme laitière.

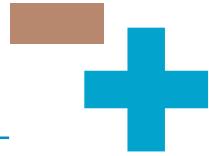
Les producteurs laitiers font l'envie de leurs confrères œuvrant dans d'autres productions agricoles à cause du niveau et de la stabilité de leurs revenus. Pourtant, peu de gens souhaitent hériter de leur horaire de travail: les journées débutent tôt le matin, se terminent souvent tard le soir et comportent en plus l'obligation d'être présent à l'étable plusieurs heures par jour, sept jours par semaine, 52 semaines par année. Il existe bien des systèmes robotisés pouvant prendre en charge la traite, l'alimentation et le nettoyage, mais on ne peut guère les laisser à eux-mêmes plus de quelques heures par jour, sans compter qu'il faut être en mesure de les financer.

Alors, si on doit aller à l'étable tous les jours, au moins, tentons de limiter le nombre d'heures nécessaires pour en arriver à un travail « bien fait ». Pour parvenir à une organisation efficiente du travail, il faudra déterminer les travaux nécessaires, établir des priorités, répartir les tâches et, finalement, élaborer un plan qui organise le tout dans le temps (un bon vieil horaire!).

### UN COÛT LONGTEMPS SOUS-ESTIMÉ

Historiquement, on a eu tendance à sous-estimer le « coût » du travail parce que l'essentiel de la main-d'œuvre de





## EFFICIENCE DU TRAVAIL TRAVAILLER MOINS ET GAGNER PLUS!

la ferme provenait de la famille : les gens étaient présents et disponibles! En plus, les attentes relativement aux congés ou aux vacances étaient bien différentes à l'époque. Aujourd'hui, les familles sont moins nombreuses, souvent moins impliquées dans l'entreprise, et les producteurs veulent bénéficier de davantage de temps de loisir. Parallèlement, les troupeaux sont plus imposants et les techniques de production plus raffinées. Le recours à la main-d'œuvre externe qualifiée est donc devenu une obligation pour plusieurs producteurs. Le problème, c'est que, malgré des propositions salariales intéressantes, le temps pour les congés chez les producteurs reste encore rare, car il est difficile de recruter du personnel. Alors, plus question de dire : « Ne calcule pas mon temps, ça ne change rien! »



**Selon l'enquête 2008 sur les coûts de production effectuée par le Groupe AGÉCO, le coût de la main-d'œuvre représente environ 40 % du coût de production du lait au Québec. Cette proportion est bien sûr établie en fonction du salaire de l'ouvrier spécialisé, qui s'applique au temps du producteur et de sa famille. Les travaux à l'étable comptent pour 76 % du temps total travaillé dans une ferme laitière spécialisée. Le reste va aux cultures nécessaires à l'alimentation des animaux et aux heures consacrées à la gestion de l'entreprise. À titre de comparaison, les aliments achetés, qui représentent le second poste de dépenses en importance, comptent pour 13,2 % du coût de production.**

**Dans l'échantillon représentatif utilisé par le Groupe AGÉCO, nous avons isolé les 20 fermes nécessitant le plus d'heures de travail par hectolitre et celles en nécessitant le moins. En moyenne, au Québec, il faut compter 13,1 heures de travail par jour à l'étable pour 49 vaches. Par contre, les fermes produisant le moins d'hectolitres par heure de travail passent deux heures de plus à l'étable que les fermes les plus efficientes, et ce, pour 26 vaches de moins. C'est 18 % plus de temps pour 40 % moins de vaches. C'est donc dire que les fermes les plus efficientes prennent 10,5 minutes par vache par jour pour accomplir les tâches à l'étable contre 20,7 minutes pour les moins productives! De surcroît, les entreprises les plus performantes bénéficient d'une meilleure production par vache, soit 8 310 l contre 6 660 l pour les fermes moins efficientes. Un potentiel d'amélioration très intéressant : réduire son temps de travail et augmenter son revenu!**

### D'où viennent les écarts entre les fermes?

Pourquoi certaines fermes exigent-elles plus de temps pour en arriver à produire un même volume de lait? Le premier facteur qui vient en tête est le type et la quantité d'équipement utilisé dans l'entreprise. Par exemple, pour la traite, le trayeur qui utilise trois unités sans décrocheur automatique prendra davantage de temps que celui qui traite ses vaches avec six unités avec décrocheur. On part du principe que, dans un cas comme dans l'autre, personne ne devrait travailler à la course. Le même raisonnement tient pour l'alimentation : la distribution automatisée de concentrés (DAC) exige moins de temps que l'alimentation traditionnelle. Est-ce que cela veut dire que les fermes doivent s'équiper davantage et utiliser moins de temps

pour chaque hectolitre produit? L'aménagement des bâtiments, la taille du troupeau, la disponibilité et le coût de la main-d'œuvre seront des éléments importants à considérer avant de suggérer une réponse.

### L'efficience du travail

On peut définir l'efficience technique comme une unité de production qui, pour une quantité donnée d'entrants utilise le moins possible d'intrants<sup>1</sup>. L'efficience, c'est donc le rapport entre les résultats et les moyens déployés pour les atteindre. Ainsi, on parlera de l'efficacité d'un détergent lorsqu'il fait le travail (indépendamment de son coût), mais d'une plus grande efficience lorsqu'il fait le travail plus vite ou moins cher qu'un autre. Dans le cas du travail en production laitière, si deux fermes ont des

## PRODUCTION LAITIÈRE VS TRAVAIL À L'ÉTABLE (SELON LE NOMBRE D'HEURES/HECTOLITRE) – ÉCHANTILLON DE 97 FERMES, QUÉBEC, 2008

	MOYENNE (97 FERMES)	GROUPE DES 20 PLUS BASSES (PLUS EFFICIENTES)	GROUPE DES 20 PLUS HAUTES (MOINS EFFICIENTES)
<b>PRODUCTION</b>			
Inventaire moyen de vaches	49,0	64,4	38,5
Lait par vache par an (litres)	7 829	8 313	6 661
Lait par ferme par an, standardisé selon les composants (litres)	405 057	559 693	266 841
<b>TEMPS DE TRAVAIL À L'ÉTABLE</b>			
Temps total par an (heures)	4 786	4 108	4 838
Temps total par jour (heures)	13,1	11,3	13,3
Temps par vache par jour (minutes)	16,1	10,5	20,7
Temps par hectolitre (heures)	1,18	0,73	1,81

Source : Groupe AGÉCO, Enquête sur les coûts de production du lait, 2008.

L'intérêt du diagnostic est de permettre d'améliorer sa situation. C'est donc dans l'interprétation des résultats qu'on pourra déterminer les bons éléments à améliorer. Ainsi, un faible volume de lait par heure de travail à la traite pourrait être causé par un manque d'équipement dans une ferme, par une trop faible productivité des vaches chez son voisin, etc. Il faut être en mesure de nuancer les résultats et de suggérer des solutions pertinentes.

## MÉCANISATION OU ORGANISATION?

Il est toujours tentant d'associer un manque d'efficience du travail à un problème de mécanisation déficiente, mais c'est rarement le seul facteur en cause. Revoir l'organisation du travail permet généralement de réduire l'investissement, mais oblige en retour à modifier des habitudes bien ancrées. Par exemple, faire la traite plus tôt le matin de manière à terminer celle du soir avant le souper représente un changement important pour quelqu'un qui avait l'habitude de souper avant d'aller à l'étable. Cette modification peut néanmoins s'avérer très pertinente si elle permet d'offrir un horaire plus intéressant et facilite le recrutement d'un employé, tout en permettant au producteur de profiter de ses soirées libres pour participer à des activités à l'extérieur de la ferme.



L'est toujours tentant  
D'associer un manque  
d'efficience du travail à  
un problème de mécanisa-  
tion déficiente, mais c'est  
rarement le seul facteur  
en cause.

ressources équivalentes en équipements, en bâtiments et en main-d'œuvre, la plus efficiente est celle où l'on consacre le moins de temps par hectolitre de lait produit. Évidemment, ce n'est pas une formule gagnante à tous les coups. Avant de bouleverser son organisation du travail, il faut bien comprendre la situation de l'entreprise et interpréter les résultats d'analyse à la lumière de ses objectifs personnels.

## LE DIAGNOSTIC

Le diagnostic est à la base du processus d'amélioration : impossible de corriger quelque chose qu'on ne peut déterminer. Il repose sur trois éléments essentiels : des données fiables, un traitement logique et une interprétation éclairée. Ainsi, le producteur qui voudra améliorer l'efficience du travail dans son étable devra d'abord consacrer des efforts pour noter le temps passé à accomplir les différentes tâches. On ne peut se contenter de calculer le temps total passé à l'étable par l'ensemble des travailleurs de l'entreprise, car le constat qui en résulte sera peu utile dans la recherche de solutions. L'intérêt du diagnostic réside dans sa capacité à reconnaître les éléments de base qui influencent le résultat global dans un sens ou dans l'autre. On dira qu'il nous permet de définir les forces et les faiblesses de l'entreprise. Ainsi, la collecte de l'information devra nous permettre d'isoler les heures travaillées par travailleur,

par tâche et par groupe d'animaux. Ce type de détails sera très utile quand viendra le temps de « mettre le doigt sur le bobo » et d'avancer des solutions.

Ce qui complique les choses, c'est que, à cause des différences de taille, de type de main-d'œuvre et d'organisation, il est difficile de comparer directement les données des fermes entre elles. Savoir que les fermes de mon coin consacrent en moyenne 3,5 heures par jour à la traite n'est pas très utile, mais si on m'indique que ça représente 400 l par heure de travail, cela me permettra de situer ma performance. Selon votre situation et vos objectifs, il pourra être intéressant d'exprimer les résultats en litres/heure, vaches/heure, litres/unité de traite, unités de traite/travailleur, vaches/travailleur, etc. Le critère retenu devra être facile à interpréter tout en permettant de fouiller le diagnostic.

## ASSURER LA « DURABILITÉ » DES ENTREPRISES

Améliorer l'efficience du travail est fondamental, car ce facteur a une grande influence sur la « durabilité » des entreprises laitières. En effet, le nombre d'heures nécessaires pour produire un volume de lait donné a un impact non seulement sur la compétitivité des entreprises (coût de production), mais aussi sur l'intérêt qu'elles présentent pour une éventuelle relève (charge de travail, conditions de vie, etc.). Voilà pourquoi on entendra de plus en plus parler de l'efficience du travail à la ferme laitière. ■

1. Atkinson, E. S. et Cornwell, C.

« Estimation of Output and Input Technical Efficiency Using a Flexible Functional Form and Panel Data », International Economic Review, 35: 245-255, 1994.