



Des exploitations innovantes sur le travail

Exemple de 14 élevages granivores et herbivores

Les exploitations mettent en œuvre des stratégies d'organisation du travail différentes en fonction de l'objectif des éleveurs et du sens qu'ils donnent à leur métier.

Dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité et sens du métier dans des élevages innovants", 14 exploitants d'élevages herbivores ou granivores nous ont livré les clés de la façon dont ils envisagent l'organisation de leur travail.

En élevage, concilier vie professionnelle et vie personnelle devient possible !

	Type d'élevage	Localisation (département/Pays)
■ Concilier vie de famille et revenu sur une exploitation de taille modeste	Vaches laitières	Lozère
■ Une femme seule à la tête d'une exploitation	Brebis viande	Aveyron
■ S'associer avec un tiers pour travailler autrement	Vaches laitières	Cantal
■ Pour que viabilité économique s'accorde avec viabilité du travail	Bovins viande + volaille	Lot-et-Garonne
■ Travailler seul et dans de bonnes conditions	Veaux sous la mère	Dordogne
■ Une organisation entrepreneuriale pour vendre en direct des volailles	Volaille	Lot-et-Garonne
■ Concilier qualité du produit et qualité de vie	Volaille	Dordogne
■ Rechercher en permanence l'efficience économie/travail	Vaches laitières	Ain
■ Investir dans un robot de traite pour diminuer l'astreinte	Vaches laitières	Rhône
■ Alimenter avec un bol mélangeur en commun	Vaches laitières	Savoie
■ Réorganiser le travail suite au départ d'un associé	Vaches laitières	Deux-Sèvres
■ Recourir à l'embauche de salariés néophytes dans le milieu agricole	Vaches laitières et vaches allaitantes	Mayenne
■ Grand collectif de travail et division des tâches en élevage porcin danois	Porcin	Danemark
■ L'organisation du travail dans un grand élevage laitier danois	Vaches laitières	Danemark



CONCILIER VIE DE FAMILLE ET REVENU SUR UNE EXPLOITATION DE TAILLE MODESTE



Des horaires fixes pour se libérer au quotidien

Cas d'un élevage
de vaches laitières
(Lozère)

Installation sur l'exploitation familiale

En 1987, après un stage dans le Cantal, l'éleveur reprend l'exploitation laitière familiale avec pour objectif de continuer l'existant grâce à l'aide de ses parents pendant 3 ou 4 ans. A leur départ à la retraite, la nécessité de se moderniser (ancienne étable entravée avec affouragement par des trappes et traite au transfert) pour diminuer la pénibilité du travail et faire face à la réduction de main-d'œuvre, s'est très rapidement imposée.

La naissance de ses trois enfants et le travail à l'extérieur de sa conjointe a accentué la recherche d'optimisation de l'organisation du travail tout en rajoutant deux nouveaux paramètres : "*avoir une véritable vie de famille*" et "*dégager un revenu convenable*".

Améliorer les conditions de travail ...

Les bâtiments ont été modernisés. La première étape a consisté à construire un hangar de stockage et un silo couloir couvert (1998).

Puis en 2004, dans le prolongement de la grange, une salle de traite et une stabulation à logettes paillées pour les vaches et les génisses ont vu le jour. La pénibilité de la traite et de l'affouragement ont ainsi été considérablement réduits et le bien-être animal renforcé.

UN SYSTEME LAITIER SPECIALISE EN ZONE DE MONTAGNE

- 27 VL. Elevage en zone Bleu d'Auvergne et Bleu des Causses en attente de cahier des charges.
- 60 ha de SAU dont 2 ha de céréales autoconsommées, 20 ha de prairies temporaires et 38 ha de prairies permanentes. En plus, 10 ha de bois sont en partie pâturés. Le parcellaire est groupé.

Main-d'œuvre (UMO)	1
Dont exploitant	1
SAU (ha)	60
SFP (ha)	58
Quota (litres de lait)	220 000
Nombre de litres de lait/VL/an	7 400
Race	Prim' Holstein

... pour être disponible pour la famille...

La vie de famille a pris une importance cruciale pour l'exploitant. **Des horaires fixes de travail** d'astreinte ont été mis en place de manière à passer un maximum de temps avec femme et enfants surtout au moment des repas et en soirée : la journée de travail commence tôt le matin pour pouvoir se terminer plus tôt le soir.

L'éleveur prend **une semaine de congés** par an "à la demande" en fonction du souhait des enfants et de la disponibilité de sa compagne.

L'éleveur libère systématiquement chaque mercredi pour ses enfants afin qu'ils puissent pratiquer leurs activités sportives ou culturelles. Seul le travail d'astreinte minimum est réalisé ce jour-là, tôt le matin et en fin d'après-midi. Selon l'avis de l'éleveur, c'est *"aussi un jour pour souffler un peu et cela permet de renforcer un peu plus la disponibilité pour la famille"*.

Le travail d'astreinte¹ de l'exploitant est de 1 700 h par an (soit 4 h 30 par jour en moyenne), ce qui correspond à une efficacité de 41 h par UGB, proche de la moyenne nationale (39 h par UGB pour les exploitations "bovin lait" spécialisées).

... tout en dégageant un revenu convenable

Un des points forts de l'exploitation est sans conteste **la maîtrise des charges et la gestion raisonnée des investissements** : *"quand je ne peux pas acheter, je n'achète pas"* explique l'éleveur. Une grande partie du matériel provient de la Cuma, pour le reste, pas d'investissement superflu. L'éleveur réalise la quasi-totalité du travail sur les surfaces, seule la moisson est déléguée à un entrepreneur. La modernisation des bâtiments a été progressive de manière à échelonner les investissements.

L'éleveur recherche l'autonomie fourragère et l'optimisation du potentiel animal (7 400 l par vache, vêlage à deux ans, mise à l'herbe précoce, etc.) : *"commençons par bien faire ce que l'on a"*.

L'obtention de quotas supplémentaires a également permis de consolider la structure. L'agrandissement n'est pas d'actualité sauf *"occasion en or"* de libération de parcelles proches de l'exploitation.

¹ Le travail d'astreinte s'effectue quotidiennement, il est difficile à concentrer et surtout peu différé. Il correspond aux soins journaliers apportés aux animaux (surveillance, alimentation, assistance aux mises bas, traite...). Il est quantifié en heures.

L'exploitant préfère une exploitation de cette taille de manière à pouvoir tout gérer et à préserver sa qualité de vie, en conservant un système transmissible, même si des inquiétudes demeurent quant à l'avenir des producteurs de lait en zone de montagne et à la pérennité de la collecte par les laiteries.

TRAVAILLER SEUL DANS UNE EXPLOITATION LAITIÈRE TOUT EN ALLIANT QUALITÉ DE VIE ET REVENU

- **S'organiser pour libérer du temps pour la famille** : en fixant et décalant les horaires, en rationalisant les bâtiments et les équipements pour le travail d'astreinte.
- L'éleveur développe un **lien fort avec le territoire et le vivant** : *"Je cultive la terre et j'éleve des animaux, c'est quelque chose de spécifique. Ce métier me permet d'être libre, de faire ce que je veux, quand je veux et surtout d'être dans la nature."*
- **Des charges maîtrisées** pour un résultat correct.

EBE/PB	45%*
EBE/UMO	40 300 €

* Références régionales : 40%

✉ CONTACT
 Franck Villevieille
 Chambre d'agriculture de la Lozère
 Tél. : 04.66.31.12.52



Document édité par l'Institut de l'Élevage
 149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
 Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 032

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Élevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants".





UNE FEMME SEULE A LA TETE D'UNE EXPLOITATION



L'exploitante est seul maître à bord de son élevage. Son objectif est de gérer son exploitation en étant efficace techniquement et économiquement, et d'assurer un équilibre entre travail, performances techniques, investissements et revenu.

Cas d'un élevage de brebis viande (Aveyron)

L'organisation du travail impactée par le mode de commercialisation

Depuis son installation en 2007 sur l'exploitation familiale, l'éleveuse conduit seule l'exploitation d'une cinquantaine d'hectares avec un troupeau de 350 brebis viande sur le Ségala. Aujourd'hui, cette exploitation compte 60 hectares et 400 brebis. La quasi-totalité des agneaux est commercialisée auprès d'un artisan boucher à raison de 8 par semaine, ce qui implique des mises bas étalées sur l'année et une multiplicité de lots à gérer.

Des bâtiments et un parcellaire bien aménagés

Les **bâtiments**, comme l'**organisation du parcellaire**, ont été pensés pour diminuer la pénibilité et améliorer l'efficacité du travail.

La première bergerie, construite en 1978 par les parents de l'exploitante, est dédiée aux brebis sans agneaux et aux agnelles. Elle comprend une partie stockage. La deuxième, construite en 2009/10, est celle des brebis allaitantes avec leurs agneaux. Elle est équipée de tapis pour l'alimentation et de cases d'agnelage fixes. Les deux bergeries communiquent par un couloir fermé, ce qui est très confortable en hiver et permet de déplacer des lots facilement. Chaque équipement intérieur est réfléchi et conçu pour limiter le travail et les manipulations de barrières. **Des portillons coulissants bien répartis**, aiguillent les brebis ou les lots vers le bon parc. Les cases fixes de mises bas sont consommatrices d'espace mais se révèlent très pratiques et facilitent la surveillance.

UN SYSTEME OVIN VIANDE SPECIALISE DU SEGALA

- 550 agneaux produits – 400 brebis Lacaune viande. Vente des agneaux à un artisan boucher.
- 60 ha de SAU dont 8 ha de céréales autoconsommées, 38 ha de prairies temporaires et 14 ha de prairies permanentes. Les surfaces en herbe sont récoltées en enrubannage et en foin.

Main-d'œuvre (UMO)	1
Dont exploitant	1
SAU (ha)	60
SFP (ha)	52
Nombre de brebis	400
Nombre d'agneaux produits par brebis/an	1,3

Les agneaux naissants sont avec leur mère dans une case individuelle, puis passent dans une petite case collective fixe avant d'aller dans le grand parc. Ils auront alors accès à un concentré complémentaire dans un parc mitoyen.

Le parcellaire est groupé. **Un chemin a été créé pour desservir les parcelles. L'eau a été installée partout, ainsi que des barrières faciles à ouvrir.** Ces aménagements facilitent grandement le travail pour un investissement raisonnable et permettent la gestion de quatre lots en même temps au pâturage.

L'éleveuse a aussi mis en place l'identification électronique avec un logiciel de gestion facilitant la conduite du troupeau. *"Ce qui rapporte sur mon exploitation ? Le troupeau et les papiers !"*

Le travail des surfaces est délégué

Une seule unité de main-d'œuvre permanente a induit à la délégation quasi totale des travaux "de dehors" afin d'assurer au mieux le suivi du troupeau ovin. *"Il vaut mieux déléguer un travail spécifique à des spécialistes qui le feront vite et bien, et ne pas chercher à tout faire".*

Le foin, l'enrubannage et la moisson sont réalisés par une entreprise. Il ne reste plus qu'à rentrer les bottes. La paille est pressée par le chauffeur de la Cuma. Les semis de céréales et de prairies sont également externalisés.

Une répartition de la charge de travail bien pensée

Afin de satisfaire ses marchés auprès de bouchers de la région, les agnelages sont étalés tout au long de l'année. Ce système de reproduction demande beaucoup de surveillance mais **la charge de travail est ainsi répartie et devient acceptable pour une personne seule.**

Que ce soit en bergerie ou pour la conduite au pâturage, l'exploitante passe du temps avec ses brebis. *"La journée, il faut bien aller quelque part. Certains vont au bureau. Moi, je vais voir mes brebis !"* explique cette ancienne salariée qui travaillait dans... un bureau ! Cependant, le travail d'astreinte¹ n'est que de 31 h/UGB, comparable à la moyenne des élevages ovins viande spécialisés (32 h/UGB). L'organisation et des équipements bien imaginés réduisent sensiblement l'astreinte.

Une gestion économe

Le matériel en propriété est opérationnel. *"Mon propre matériel est réduit : pas besoin de s'endetter pour quelque chose qui n'est pas indispensable ! Je préfère investir dans le bâtiment que j'utilise tous les jours que dans du matériel nécessaire quelques heures par an."*

Les charges de mécanisation (amortissements et travaux par tiers compris) sont dans la moyenne de celles des autres fermes ovines viande suivies dans le réseau références. Une forte délégation, avec à la clé du temps disponible, ne signifie donc pas une explosion des charges.

L'exploitation est autonome en fourrages, grain et paille pour un troupeau de 400 brebis. La réalisation d'une coupe précoce (enrubannage) en 2012 a coûté un peu plus cher mais a amélioré la qualité de la ration et permis une légère intensification de la production fourragère, donc encore

plus de sécurité. Le troupeau pourrait sans doute être augmenté à 450 brebis, mais l'agricultrice préfère assurer l'autonomie alimentaire et se consacrer à améliorer la productivité de son troupeau plutôt que d'entamer une course à l'agrandissement.

Une exploitation toujours en mouvement

Des hectares repris à quelques kilomètres du siège d'exploitation ont été mis en culture et sont consacrés aux stocks, à l'augmentation du troupeau et à l'embauche d'un **salarié un jour par semaine** pour des travaux "de dehors".

Des améliorations sont envisagées comme l'investissement dans un parc de tri automatisé pour diminuer le nombre de lots au pâturage ou la mise en place de tapis dans la bergerie la plus ancienne avec l'objectif de réduire encore la pénibilité et la durée de la distribution. Mais, prudente dans ses investissements, l'éleveuse prend le temps de la réflexion.

GERER SEULE UNE EXPLOITATION DE 400 BREBIS

■ **limiter la pénibilité et améliorer l'efficience** : des bâtiments et un parcellaire bien aménagés, délégation des travaux "de dehors", un travail réparti régulièrement sur l'année.

■ *"Les années difficiles dans cette production nous ont habitués à compter. Je cultive la terre, j'éleve les animaux, mais je suis chef d'entreprise avant tout. Gratter la terre ne suffit pas. Il vaut mieux être calé sur la gestion."*

■ **Des charges et investissements maîtrisés.**

EBE/PB	37%
EBE/UMO	31 800 €

¹ Le travail d'astreinte s'effectue quotidiennement, il est difficile à concentrer et surtout peu différé. Il correspond aux soins journaliers apportés aux animaux (surveillance, alimentation, assistance aux mises bas, traite...). Il est quantifié en heures.

✉ CONTACT
Dominique Delmas
Chambre d'agriculture de l'Aveyron
Tél. : 05.65.45.81.06



Document édité par l'Institut de l'Élevage
149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 032

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Élevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants".





S'ASSOCIER ENTRE TIERS POUR TRAVAILLER AUTREMENT



Ce GAEC entre tiers a été conçu pour consolider économiquement 3 exploitations individuelles, dégager un revenu correct pour chaque associé et avoir du temps libre. La complémentarité des compétences des associés permet un confort dans le travail et de se libérer les week-ends.

Cas d'un élevage de vaches laitières (Cantal)

Des objectifs communs

Jean-François (44 ans), André (49 ans) et Eric (37 ans) étaient tous producteurs de lait individuels installés dans 3 villages distants de 5 kms, dont deux sur de petites structures économiquement fragiles. Ils travaillaient seuls sur leurs exploitations (les épouses ont un emploi à l'extérieur) et se connaissent grâce à la Cuma. Même s'ils n'avaient jamais travaillé ensemble, **leurs objectifs étaient communs** : ne plus travailler seul, dégager un revenu convenable et avoir du temps libre notamment les week-ends.

Cette envie de travailler ensemble les a conduits à la création d'un GAEC en octobre 2006 : 18 mois de réflexion ont été nécessaires pendant lesquels les 3 futurs associés ont rencontré un conseiller "Sociétés" et d'autres éleveurs en GAEC entre tiers.

Des investissements raisonnés ont été réalisés : construction d'un bâtiment en 2008-2009 **pour loger toutes les vaches et les génisses sur le même site**, quotas supplémentaires pour atteindre 700 000 litres de référence et consolider la structure.

Puis en 2012, **construction d'un bâtiment de stockage (photovoltaïque) et deux silos couloirs** à moindre coût. Le Gaec met le terrain à disposition de la société qui a construit le bâtiment et gère le photovoltaïque. Seuls une partie du terrassement et l'aménagement du bâtiment sont à la charge de l'exploitation.

UN SYSTEME LAITIER SPECIALISE EN ZONE DE MONTAGNE

- 110 VL. Lait livré à une coopérative et destiné à l'AOP Cantal. Les vaches laitières sont dans le bâtiment du 15 novembre au 15 avril. La traite se déroule au pâturage avec une salle de traite mobile du 15 mai au 15 octobre. Les vêlages sont étalés sur l'année.
- 187 ha de SAU dont 18 ha de céréales autoconsommées, 30 ha de prairies temporaires et 139 ha de prairies permanentes. Les surfaces en herbe sont récoltées en ensilage et en foin.

Main-d'œuvre (UMO)	3
Dont exploitant	3
SAU (ha)	187
SFP (ha)	169
Quota (litres de lait)	660 000
Nombre de litres de lait/VL/an	6 500
Races	2/3 Montbéliarde 1/3 Prim' Holstein

Une organisation repensée pour un métier vivable

La création du GAEC améliore le confort de travail : les associés travaillent souvent en binôme (toujours 2 à la traite), chacun prend **un week-end sur trois et au minimum une semaine de vacances** en août. **Des horaires fixes** ont été mis en place ("*une remise en question*" selon Jean-François).

Le travail d'astreinte¹ est divisé en "postes" : le poste "traite" et le poste "alimentation et nettoyage de la salle de traite". Les associés changent de poste tous les lundis pour éviter la monotonie et favoriser une bonne remplaçabilité.

La durée journalière d'astreinte est d'environ 4 h 30/jour/personne soit 33 h par UGB/an, ce qui est plus efficient que les références nationales pour les éleveurs bovins lait spécialisés (39 h par UGB/an).

La communication dans le collectif est simple : pas de réunion régulière car le travail en binôme est propice aux échanges d'informations. Les courriers sont affichés dans un local dédié dans la stabulation.

L'ensilage et la moisson sont délégués à un entrepreneur ; le semis, le compostage et la distribution des fourrages (depuis 2010) à la Cuma. Le travail est également facilité par des équipements fonctionnels : la nouvelle stabulation et le recours au matériel performant de la Cuma.

Un collectif gagnant...

La productivité du travail, les performances techniques et économiques de l'exploitation sont supérieures aux élevages de la zone et aux trois situations initiales. L'EBE dégagé est d'environ 216 €/1 000 litres et l'EBE/PB est de 43 % en 2010 (autour de 40 % pour les cas-types régionaux).

La volonté de travailler en collectif (partager des idées, améliorer le confort de travail, avoir du temps libre) est à la base des choix stratégiques des exploitants.

Ce qui procure le plus de satisfaction aux associés, c'est l'amélioration des performances techniques du cheptel et la gestion de l'exploitation (relations entre associés, réfléchir à des projets pour s'améliorer). La création du GAEC maintient des producteurs sur un territoire "parfois difficile" mais qu'ils défendent et promeuvent. Les associés ont aussi la volonté de faire évoluer leur outil de production pour le transmettre.

¹ Le travail d'astreinte s'effectue quotidiennement, il est difficile à concentrer et surtout peu différable. Il correspond aux soins journaliers apportés aux animaux (surveillance, alimentation, assistance aux mises bas, traite...). Il est quantifié en heures.

Complémentarité et polyvalence pour une meilleure efficacité

Jean-François s'occupe de la gestion administrative et de "l'animation" du collectif.

Eric est chargé du suivi du cheptel.

André des cultures et de l'entretien du matériel.

Eric et André reçoivent les commerciaux. Cette relative spécialisation est contrebalancée par la polyvalence des associés permettant un remplacement aisé en cas de coup dur.

UN GAEC POUR TRAVAILLER ENSEMBLE

■ **Un confort de travail amélioré** : travail en binôme, changement de poste toutes les semaines, un week-end libéré sur trois, une semaine de vacances par an, des horaires fixes, de la polyvalence pour la remplaçabilité.

■ **Les associés se définissent comme des éleveurs ancrés au territoire** (producteur AOP Cantal). Ils exercent une profession comme les autres : ils ne veulent pas se marginaliser ni se fermer au monde extérieur.

■ **Des résultats économiques confortés**

EBE/PB	43%
EBE/UMO	47 300 €

✉ CONTACT
Françoise Monsallier
Chambre d'agriculture du Cantal
Tél. : 04.71.68.38.20



Document édité par l'Institut de l'Élevage
149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 032

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Élevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants".





POUR QUE VIABILITE ECONOMIQUE S'ACCORDE AVEC VIVABILITE DU TRAVAIL



Un couple qui reprend les 2 exploitations familiales en 2009 avec l'objectif affiché d'obtenir des résultats économiques confortables, tout en améliorant des conditions de travail grâce à son mode d'organisation et à des investissements.

Cas d'un élevage
bovins viande +
volaille
(Lot-et-Garonne)

Des objectifs de double performance

Les objectifs fixés par les exploitants visent à concilier la viabilité économique et la dimension sociale (garder du temps pour soi et préserver la passion du métier).

Pour sécuriser le revenu : des productions à très hautes valeurs ajoutées et de la diversification

Sur les activités d'élevage, le choix de productions à plus hautes valeurs ajoutées, démarquées label, permet une meilleure valorisation et la satisfaction d'une production de qualité. Ces productions sont en revanche souvent plus chronophages, d'où la nécessité d'une réflexion centrale sur l'organisation et la simplification du travail.

La diversification des productions renforce la sécurité du revenu et offre davantage de complémentarité dans le travail quotidien, mais nécessite une meilleure organisation tant journalière qu'hebdomadaire et annuelle.

Travailler dans de bonnes conditions de confort et de sécurité

Plusieurs leviers sont mis en œuvre pour atteindre cet objectif primordial de se simplifier la vie au travail : la pénibilité (physique et astreinte) est réduite par une conduite de troupeau simplifiée grâce à un travail sur l'animal (favoriser l'instinct maternel) et l'aménagement des bâtiments pour mettre en place un système de tétée en libre-service assistée.

UN SYSTEME VEAUX SOUS LA MERE AVEC VOLAILLES ET CULTURES DE VENTE EN ZONE DE POLY-CULTURE- ELEVAGE

- 70 vaches allaitantes et une trentaine de veaux produits par an vendus en filière Label. Le troupeau est en bâtiment du 1^{er} novembre au 30 avril. Les vêlages sont étalés sur l'année.
- 195 ha de SAU dont 120 ha de céréales et 75 ha de SFP principalement en herbe.
- Atelier de poulets fermiers : 65 000 poulets produits par an, commercialisés en filière Label via les associations de production. Achat des poussins et de l'aliment.
- Productions de prunes d'ente (seules à pouvoir bénéficier de l'appellation "pruneaux d'Agen")

Main-d'œuvre (UMO)	2
Dont exploitant	2
SAU (ha)	195
SFP (ha)	75
Productivité numérique (nombre veau nés / femelle à la reproduction)	88%
Race	Limousine

La tétée en libre-service assistée : gagner du temps et de la souplesse

Du temps d'astreinte :

1 h à 1 h 30 le matin à deux, 1 h le soir à une personne
Soit **14 h de travail d'astreinte/UGB, c'est 2 fois moins** que dans les références nationales.

De la souplesse : une conduite qui facilite le remplacement

L'utilisation des outils informatiques pour le suivi technique et économique des différents ateliers conduit à une meilleure efficacité.

Une place importante est accordée à la contention des animaux, aux outils de mesure et de surveillance garants d'interventions appropriées et à la mécanisation de la distribution de l'alimentation.

Dégager du temps libre pour concilier travail et vie privée

- Allègement et assouplissement du travail
- Organisation

Une méthodologie du changement

Le couple d'éleveurs cherche sans cesse, depuis 3 ans, à progresser :

- logiciels de gestion de troupeau et de suivi des cultures pour améliorer les performances techniques,
- interrogations permanentes sur les **solutions de simplification** du travail à long terme et au quotidien, avec investissement si nécessaire,
- complémentarité dans le fonctionnement : chacun a ses responsabilités, ses tâches tout en maintenant la polyvalence en cas de besoin,
- banque d'échange de travail et entraide lors des pointes de travail (ainsi que présence permanente d'apprentis ou stagiaires).

Une modernité pragmatique :

L'investissement est pensé pour gagner en efficacité et confort de travail

C'est la modernité, tout ce qui peut simplifier la vie qui prévaut pour la conduite des 2 élevages.

Avec le recul...

Des innovations INDISPENSABLES pour rendre vivable l'astreinte

Gain de temps mais aussi de confort de travail et de sécurité.

Des choix innovants dans la conduite du troupeau tout en maintenant les performances techniques

Le poste de travail "atelier veaux sous la mère" a été amélioré notamment par la mise en place d'équipements.

Reproduction : surveillance et intervention lors des vêlages

- box à vêlages,
- caméra de surveillance sur tourelle,
- cage à césarienne.

Alimentation hivernale du troupeau

- désileuse-pailleuse,
- chargeur frontal télescopique,
- râtelier libre-service.

Tétée des veaux

- tétée simplifiée en liberté assistée,
- barrière mobile télescopique.

Circulation et contention des animaux

- couloir et cage de contention pour la pesée et les interventions,
- quai d'embarquement.

UNE ORGANISATION GAGNANTE

■ **Un confort de travail recherché** : un week-end libéré par mois en moyenne, 1 jour de libre par semaine, allègement du travail le dimanche, horaires de travail fixes... mais des périodes de congés qui ne dépassent pas 4 jours d'affilée.

■ *Je suis producteur agricole, chef d'une petite entreprise de production : je produis de la viande et des végétaux. Mon outil de production doit concourir à cet objectif dans de bonnes conditions de travail.*

■ **Des résultats économiques probants**

EBE/PB	44%
EBE/UMO	91 000 €

✉ CONTACT

Francis Rousseau

Association Le Veau sous la mère

Tél. : 05.55.87.09.01



Document édité par l'Institut de l'Élevage
149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 032

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Élevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants".





TRAVAILLER SEUL ET DANS DE BONNES CONDITIONS



Un jeune éleveur reprend l'exploitation familiale, s'oriente vers la production rémunératrice de veaux sous la mère et limite les investissements de départ. Son impératif est de mettre en place une organisation pour pouvoir travailler seul et avoir du temps libre.

Cas d'un élevage de veaux sous la mère (Dordogne)

Des objectifs d'efficacité

L'éleveur se fixe dès le départ, deux objectifs forts de limitation des investissements et de réduction du temps de travail pour travailler seul sur une exploitation rentable).

Pour optimiser le revenu : des solutions d'autonomie et de réduction des charges

Les investissements sont raisonnés et minimisés et la conduite économe.

Les bâtiments existants ont été réaménagés de manière fonctionnelle, avec auto-construction et matériaux de récupération.

L'ensemble des terres est en fermage et le matériel essentiellement issu de la CUMA.

L'autonomie de fonctionnement est le maître mot :

- autonomie fourragère avec sécurisation du système,
- auto approvisionnement en céréales et protéagineux pour le troupeau,
- autonomie totale en lait grâce à la sélection des mères sur leurs aptitudes laitières et à l'étalement des vêlages,
- recherche d'autonomie dans le travail pour faire face à la cessation progressive d'activité de son père.

UN SYSTEME VEAUX SOUS LA MERE ET CULTURES EN ZONE HERBAGERE

- 87 vaches allaitantes et 74 veaux produits par an vendus en filière Label. Les vêlages sont étalés sur l'année.
- 150 ha de SAU dont 50 ha de céréales (20 ha autoconsommés) et 100 ha de SFP dont 82% d'herbe, et 18% de cultures fourragères.

Main-d'œuvre (UMO)	1,3
Dont exploitant	1
SAU (ha)	150
SFP (ha)	100
Productivité technique (nombre veau sevrés / femelle à la reproduction)	85%
Race	Limousine
Poids moyen vente	146 kg à 162 j

La simplification de la conduite du troupeau

C'est un facteur clé de réduction du travail d'astreinte :

- l'étalement des vêlages permet de répartir les ventes et d'éviter les pointes de travail,
- l'alimentation du troupeau est gérée en libre-service pour limiter le nombre de distributions,
- une salle de tétée en logette alternée a été aménagée pour qu'une seule personne puisse assurer les tétées,
- des aménagements astucieux du bâtiment réduisent la pénibilité et optimisent le temps de travail.

Aménagement d'une salle de tétée en logettes alternées pour travailler seul

Du temps d'astreinte :

2 h le matin, 1 h 30 le soir

Soit **12 h de Travail d'Astreinte/UGB, c'est 2 fois moins que dans les références nationales.**

La production de veaux sous la mère, un choix raisonné

C'est un produit qui est bien valorisé. Le prix de vente est **relativement stable** donc sécurisant pour un jeune qui s'installe.

Une **production en cycle court** apporte plus vite de la trésorerie.

De la main-d'œuvre d'appoint

- Certaines tâches sont externalisées pour alléger le travail annuel et pallier les pointes de travail de saison (appel à l'entreprise pour les travaux saisonniers).
- L'éleveur fait appel au service de remplacement pour prendre des congés l'été.
- L'éleveur s'astreint au respect d'une amplitude horaire journalière maximale. Il programme des plages de repos et de loisir et allège ses tâches du week-end.

Les clés d'une installation réussie

Depuis son installation, l'éleveur foisonne d'idées ingénieuses qu'il met en pratique pour se faciliter le travail et se simplifier la vie.

Il entend être le plus autonome possible, tant vis-à-vis des fournisseurs que dans la gestion de ses idées et de son exploitation. Il est en recherche permanente pour améliorer son organisation et son efficacité au travail dans le but de se dégager du temps libre.

Il est également très engagé professionnellement dans la vie syndicale.

UNE ORGANISATION GAGNANTE

- **Une seule personne et du temps libéré** : plusieurs week-end de 2-3 jours dans l'année et une semaine de congés.
- **Une amplitude horaire contenue** : "*Jamais avant 8h, jamais après 20h*".
- *Je suis un chef d'entreprise, cultivateur et éleveur, autonome dans mes choix, dans mes décisions, dans la gestion de mon temps*".

EBE/PB	41%
EBE/UMO	81 000 €

✉ CONTACT

Francis Rousseau
Association Le Veau sous la mère
Tél. : 05.55.87.09.01

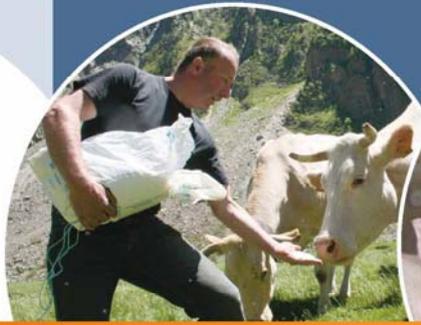


Document édité par l'Institut de l'Élevage
149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 032

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Élevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants".





UNE ORGANISATION ENTREPRENEURIALE POUR VENDRE EN DIRECT DES VOLAILLES



Deux couples d'exploitants créent une "entreprise" et embauchent 5 salariés. Tous les moyens de production sont consacrés au seul atelier de volaille : « de l'œuf au consommateur ».

Cas d'un élevage
de volaille
(Lot-et-Garonne)

Faire vivre 9 personnes...

C'est en 2005 que deux couples d'une même famille associent leurs exploitations pour se spécialiser dans la production de volailles en vente directe, avec une préoccupation : s'organiser pour faire vivre 2 familles en augmentant la valeur ajoutée de l'élevage.

... en misant sur la vente directe

Une filière à la ferme qui génère du travail.

Le choix a été fait de maîtriser l'ensemble du processus de production – transformation - commercialisation : les aliments sont produits sur l'exploitation, et une chaîne d'abattage et de transformation a été construite.

Au total, les différentes activités mobilisent environ 350 h de travail par semaine, réparties entre les 4 associés (8 h/j sauf le dimanche) et 5 salariés à temps plein.

Le choix de ce collectif de travail important a été raisonné pour :

- faciliter la remplaçabilité,
- permettre à chacun de se spécialiser pour gagner en efficacité,
- favoriser la complémentarité.

Le regroupement des deux exploitations familiales a été l'occasion de mutualiser les moyens de production pour aller vers un plus grand développement de la structure.

UNE GROSSE STRUCTURE D'ELEVAGE ET DE VENTE DE VOLAILLE, EN ZONE DE POLY-CULTURE ELEVAGE

- 85 000 volailles fermières produites et commercialisées : 100% vente directe (60% abattues et 40% vendues vivantes)
- 165 ha de SAU (céréales, protéagineux) destinés intégralement à l'alimentation des volailles
- 2 sites, une chaîne d'abattage, une unité de transformation

Main-d'œuvre (UMO)	9
Dont exploitant	4
SAU (ha)	195
Production	85 000 volailles fermières/an (poulets, pintades, canettes, chapons)

Chacun spécialisé dans ses fonctions, avec un fonctionnement en binôme

Les différentes fonctions :

- Entretien du matériel et des bâtiments
- Cultures
- Elevage
- Fabrication d'aliment
- Abattoir
- Transformation
- Livraisons
- Marchés
- Gestion administrative

Produire en autonomie

Pour assurer une traçabilité des produits et maîtriser les charges directes de production :

- autonomie alimentaire : les céréales nécessaires à l'alimentation des volailles sont produites sur l'exploitation,
- les achats d'intrants sont minimes,
- de l'élevage à la vente, aucun intermédiaire extérieur.

Fonctionner de manière indépendante demande des moyens :

- **humains** avec la coordination de 9 personnes,
- **fonciers** grâce à la mutualisation des surfaces lors de la création du GAEC familial,
- **techniques** avec les investissements en bâtiments (22 poulaillers), installations (abattoir et salle de transformation agréée CEE), et matériel (tout le matériel est en propre).

La vente directe optimise la ressource travail disponible et apporte une plus-value au produit.

Chacun ses responsabilités, là où il y a besoin.

Il y a toujours au moins 2 personnes sur chacune des tâches :
une organisation fluide qui favorise la remplaçabilité et sécurise le fonctionnement.

Une organisation d'entreprise

Les décisions concernant le fonctionnement et la gestion de l'exploitation se prennent entre les 4 associés notamment sur la base d'une réunion hebdomadaire.

La transmission de l'information entre les personnes qui travaillent sur l'exploitation est organisée et formalisée : des temps d'échanges sont prévus plusieurs matins par semaine et un tableau de tâches affiché.

Une taille d'exploitation innovante pour la région et une organisation d'entreprise peu commune en élevage

- Une culture de fonctionnement d'entreprise.
- L'ouverture aux techniques modernes et à l'information.

Fonctionnement

La répartition du travail est dépendante du statut (associé ou salarié) et aussi du genre (l'élevage et les cultures sont à la charge des hommes, les tâches administratives à celle des femmes).

	Hommes	Femmes
Responsabilités	Cultures, élevage, commercialisation	Abattoir, transformation, administratif
Tâches	Idem + abattoir	Idem + commercialisation
Salariés	3 salariés avec les hommes pour cultures, élevage, abattoir	2 salariés avec les femmes pour transformation, vente, abattoir

LA PASSION DE L'ENTREPRISE

■ *"Je suis associé dans une entreprise de production agricole : je prends des décisions importantes, des initiatives au quotidien ; les résultats techniques et économiques sont des objectifs mais pas seulement ; je suis bien dans mon métier et je suis fier de mon produit."*

■ **1 semaine de congés et 5 week-ends par an pour chaque couple.**

■ Dans l'avenir, il y a projet d'installer un enfant, de développer la production et les circuits commerciaux, d'embaucher un salarié supplémentaire et un commercial.

EBE/PB

12%*

EBE/UMO

30 100 €*
*chiffres 2011

✉ CONTACT

Florence Von der Horst
Itavi
Tél. : 05.57.46.45.13



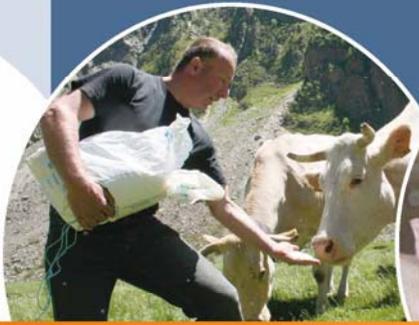
ITAVI

L'INSTITUT TECHNIQUE DES FILIÈRES
AVICOLE, CUNICOLE ET PISCICOLE

Document édité par l'Institut de l'Élevage
149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 032
Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Élevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants".





CONCILIER QUALITE DU PRODUIT, ET QUALITE DE VIE



Pour changer de vie et travailler ensemble, un couple quitte son activité salariée et s'installe sur une petite ferme. Les moyens de production sont restreints, aussi la préoccupation principale est de concilier le plaisir de bien produire et le bien vivre économiquement.

Cas d'un élevage
de volaille
(Dordogne)

Des objectifs de mieux vivre

Ces éleveurs qui, en 2007, ont choisi de changer de vie sociale et professionnelle ne le regrettent pas. Ils ont la passion de l'élevage, aiment vivre à la campagne, et souhaitent travailler en couple. Pour donner un sens à leur activité et tirer satisfaction de leur travail, sur la petite propriété qu'ils ont achetée, ils produisent "bien et bon, de la fourche à la fourchette" selon l'expression consacrée. Ils développent un élevage de volailles bio en vente directe.

Produire bien et bon pour la satisfaction du métier

L'installation hors cadre familial, sur une petite structure pour permettre de dégager le revenu d'un couple, nécessite une production à forte valeur ajoutée avec choix d'un système singulier : respectueux de l'environnement, autonome et peu productif. La conduite en Bio est apparue comme une évidence et l'autonomie un impératif.

Pour se démarquer, le couple innove et expérimente des races et variétés anciennes. Mais c'est également la quête d'un système de production rustique et autonome qui le motive.

Avec de faibles volumes commercialisés, la diversification des types d'activité et la vente directe sont incontournables afin de maximiser la marge et de maîtriser toute la chaîne.

UNE PETITE STRUCTURE EN ELEVAGE DE VOLAILLES QUI A CHOISI UNE PRODUCTION BIO

- 5 000 volailles bio de races anciennes en vente directe par an, 100 poules pondeuses : l'élevage représente 90% de l'activité de la ferme
- Production de l'aliment
- 10 ha de SAU conduits en Bio dont 5 ha de céréales destinées aux poulets
- 3 ha de noyers et culture d'asperges en Bio

Main-d'œuvre (UMO)	2
Dont exploitant	2
SAU (ha)	10
SFP (ha)	2
Production	5 000 volailles/an (poulets, pintades, dindes) 100 poules pondeuses
Races	Anciennes

Tout sur la qualité du produit

Faire **de bons produits** et en être fier.

Satisfaction de proposer aux consommateurs **des aliments sains, originaux et qui ont du goût.**

Produire autonome, maîtriser tout de la fourche à la fourchette

Produire autonome, c'est assurer une traçabilité et maîtriser les charges de production :

- autonomie alimentaire : les céréales nécessaires à l'alimentation de la volaille sont produites sur l'exploitation,
- les achats d'intrants sont minimes,
- les investissements sont restreints :
 - transformation d'un ancien séchoir à tabac en aménageant différents parquets pour les volailles de races et d'âges différents,
 - externalisation des tâches mécanisées.

Fonctionner en autonomie, c'est minimiser les intrants mais aussi s'occuper de la valorisation du produit.

Les volailles sont abattues sur l'exploitation et vendues sur des marchés et en AMAP¹.

La vente directe permet d'optimiser la ressource travail disponible et apporte la plus-value nécessaire pour la valoriser.

Mais c'est aussi la satisfaction de suivre le produit jusqu'à la vente et la reconnaissance du consommateur...

Concilier vie professionnelle et vie de famille dans un environnement préservé

La main-d'œuvre est importante. C'est un choix social, qui explique les objectifs de restriction sur les autres charges (intrants, investissements) pour donner à cette petite structure de production une dimension estimée convenable.

Le choix de la qualité et de l'originalité (races anciennes) démarque les produits et donne un sens au métier.

Une production limitant l'utilisation de produits chimiques et respectueuse de l'environnement constitue aussi un défi technique motivant.

¹ AMAP : Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne

LA PASSION DU METIER

■ *"Je suis un exploitant rural ancré dans un territoire que je veux préserver. J'ai choisi l'agriculture biologique, les races et variétés anciennes pour être innovant dans le produit. Je suis passionné par ce que je fais."*

■ **Une pression de travail importante et une organisation qui ne permet pas, dans cette phase d'installation, de prendre suffisamment de temps libre...**

■ Les travaux sont effectués indifféremment par les membres du couple "chacun fait de tout"

EBE/PB

25%

EBE/UMO

13 300 €

✉ CONTACT

Florence Von der Horst
Itavi

Tél. : 05.57.46.45.13



ITAVI

L'INSTITUT TECHNIQUE DES FILIÈRES
AVICOLE, CUNICOLE ET PISCICOLE

Document édité par l'Institut de l'Élevage
149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 032

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Élevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants".





RECHERCHER EN PERMANENCE L'EFFICIENCE ECONOMIE/TRAVAIL



Ce GAEC entre deux frères installés hors cadre familial en 1996 se caractérise par des objectifs professionnels forts, véritables moteurs du changement vers une amélioration permanente du compromis économie / travail avec des résultats plutôt probants...

Cas d'un élevage
de vaches laitières
(Ain)

Des objectifs forts

Avant même leur installation en 1996, Luc (48 ans) et Marc (46 ans) ont spontanément ressenti le besoin de travailler et de formaliser leurs objectifs professionnels. *"Notre principale interrogation avant l'installation était de savoir si nous serions capables de travailler ensemble. Nous avons tous les deux un très fort caractère et une habitude de défendre farouchement nos idées"*. Riches de cette expérience d'échanges et de prises de décision en commun, ils s'associent dans l'Ain en zone de moyenne montagne AOP Comté. Il s'agit d'une création de site sur la base de trois fermes enclavées dans le village : tout est à construire, bâtiment, système d'exploitation... et objectifs.

Les objectifs ont finalement peu évolué depuis le départ, ils peuvent se résumer ainsi : concilier la dimension économique (bien vivre de son métier) avec la dimension sociale (temps de travail restreint pour plus de temps libre, garder la passion du métier). En fait, chaque décision prise sur le GAEC est abordée sous les angles de l'économie et du travail. Pour mettre en cohérence l'ensemble du système, il s'agit d'une préoccupation de tous les instants : sur le long terme par les choix de système (ex : pâturage, recherche d'autonomie, niveau de production par vache qui valorise la ration de base), sur le moyen terme au sein des cycles de production (ex : adaptation de la conduite du pâturage en fonction de la météo), et au quotidien (exemple : accès faciles aux parcs pour manipuler les animaux). Les associés sont en recherche permanente de solutions visant à se rapprocher des objectifs affichés.

UN SYSTEME LAITIER BIO SPECIALISE EN ZONE COMTE

- 240 000 litres de lait produits pour 320 000 litres de quota - 40 VL. Le lait livré à une coopérative est destiné à l'AOP Comté. Les vaches laitières sont dans le bâtiment du 1^{er} novembre au 30 mars. Les vêlages sont groupés en septembre-octobre pour une fermeture de la salle de traite pendant 1,5 mois l'été.
- 120 ha de SAU dont 8 ha de céréales autoconsommées, 5 ha de prairies temporaires multi-espèces longue durée semés chaque année, le reste en prairies permanentes. Les surfaces en herbe sont récoltées en foin avec séchage en grange. La ferme est conduite en agriculture biologique depuis 2011.

Main-d'œuvre (UMO)	2
Dont exploitant	2
SAU (ha)	120
SFP (ha)	112
Litres de lait produits	240 000
Nombre de litres de lait/VL/an	6 000
Race	Montbéliarde

Une méthodologie du changement

Outre les objectifs professionnels sans cesse revisités, Luc et Marc mettent l'accent sur la méthode qui les aide à avancer pas à pas, à agir : remettre en cause les pratiques ou la situation actuelle, rechercher des solutions alternatives, choisir, expérimenter en permettant un possible retour en arrière et enfin évaluer. Les démarches collectives (formations, groupes de développement) constituent de précieux appuis pour partager des expériences ou s'ouvrir à de nouvelles connaissances.

L'intérêt de l'expérimentation par l'éleveur :

Si l'on supprime cette tâche, qu'est-ce que ça engendre ?

"Par exemple, nous passions 10 minutes par traite jusqu'en 2001 pour faire du pré-trempe et post-trempe. Après une formation sur la qualité du lait, nous avons essayé d'arrêter le pré puis le post trempe en surveillant les résultats. Nous avons économisé de l'argent et du temps sans remettre en cause la qualité du lait."

Pour mieux connaître les capacités techniques et économiques de leur ferme, mesurer l'impact des changements, et anticiper, les associés se sont formés pour tenir eux-mêmes la comptabilité du GAEC. Cette proximité vis-à-vis des chiffres les a aidés à construire un système économe et efficient "Lorsque l'on connaît le coût d'une heure de tracteur, chaque heure non faite correspond déjà à une baisse de charges."

Des choix innovants dans la conduite du troupeau

En recherche de solutions pour diminuer l'astreinte et pour améliorer le confort des animaux lié à la traite (mouches, chaleur, déplacements), Luc et Marc ont supprimé celle du soir lors de l'été caniculaire de 2003, avec une certaine satisfaction. Mais le cahier des charges de l'AOP Comté imposant deux traites par jour, ils n'ont pu renouveler cette expérience. Leurs recherches se sont alors orientées vers la **fermeture de la salle de traite l'été**, facilitée par une prépondérance des vêlages d'automne. Ainsi, depuis 2005, les vêlages sont regroupés sur septembre et octobre et la salle de traite est fermée du 14 juillet au 1^{er} septembre. Les associés s'estiment satisfaits de cette solution, qui répond globalement à leurs attentes autour du travail, sans pénaliser les résultats économiques. Ils constatent toutefois qu'à choisir, ils préféreraient 4 mois de monotraite que 1,5 mois de fermeture de salle de traite, car l'astreinte qui pèse le plus est bien celle du soir.

Autre innovation mise en œuvre, **l'élevage des génisses sous des vaches nourrices**. Les vêlages étant groupés, les veaux mâles et femelles sont constitués en lots de 4-5 et mis sous des vaches nourrices (vaches de réforme). Les mâles sont vendus à 15 jours alors que les quinze génisses de renouvellement resteront au pré 8-9 mois avec trois vaches, sans concentré. Cette méthode est jugée très positive par les associés : elle nécessite moins de travail globalement (même si les 8 premiers jours nécessitent plus de surveillance) et permet des croissances sécurisées qui cadrent avec les préconisations pour un vêlage à 3 ans.

Quelques points communs à ces innovations :

- elles portent sur **des conduites techniques**, donc sont réalisées **sans investissements** et permettent ainsi le retour en arrière ;
- elles trouvent leur origine dans la connaissance d'expériences d'autres éleveurs qui les ont mises en œuvre avant, d'où **l'importance de l'ouverture à des réseaux d'agriculteurs, à des lectures, à des experts...**
- elles transgressent quelque peu des habitudes ou des croyances ancrées dans le monde de l'élevage : une salle de traite fonctionne 365 jours par an, les veaux laitiers ne sont pas élevés "sous la mère"...

Au gré d'améliorations permanentes, les deux frères ont construit un système d'exploitation répondant à leurs aspirations et bien ancré dans le territoire. Les perspectives d'évolution sont aujourd'hui tournées vers l'arrivée d'un troisième associé, toujours en cultivant l'efficience économie-travail plutôt que la quantité.

UNE ORGANISATION AU SERVICE DES HOMMES

- **Un confort de travail recherché** : un week-end libéré sur deux, six semaines de congés par an et par associé, un système pensé pour fonctionner fréquemment avec une personne seule, des journées de travail qui se terminent à 18h30, des possibilités pour se libérer du temps en semaine pour la famille ou les responsabilités professionnelles.
- **Les associés se définissent comme des éleveurs ancrés au territoire**. Ils tendent à rapprocher leur rythme de travail de celui de leurs épouses salariées et attachent beaucoup d'importance à leur implication sociale locale. La ferme et l'organisation du travail mise en œuvre doivent concourir à la satisfaction d'objectifs citoyens.

■ Des résultats économiques probants

EBE/PB	67%
EBE/UMO	48 600 €

✉ CONTACT
Jean-Luc Fromont
AFOCG01
Tél. : 04.74.22.69.04



Document édité par l'Institut de l'Élevage
149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 032

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Élevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants".





INVESTIR DANS UN ROBOT DE TRAITE POUR DIMINUER L'ASTREINTE



Ce GAEC regroupe 3 exploitations pour créer une structure cohérente d'un point de vue économique et de taille importante. Toujours en recherche d'innovation pour améliorer l'efficacité du travail.

Cas d'un élevage
de vaches laitières
(Rhône)

Des objectifs communs

Claudie et Cyrille (31 et 34 ans) et Raphaël (37 ans) sont associés au sein du GAEC. Cyrille s'est installé en 2001, puis Raphaël en 2005. Enfin, Claudie, l'épouse de Cyrille, est devenue chef d'exploitation en 2009.

Le GAEC est un regroupement des exploitations des 3 familles, sur 2 sites distants de 8 kms.

Les vaches laitières, sur le site principal, sont en zéro pâturage alors que les génisses pâturent sur le site secondaire. **Le bâtiment principal a été construit en 1981, puis agrandi en 1996, en 2001, en 2006 et enfin en 2011** pour la dernière transformation nécessaire à la mise en place du robot de traite. Un autre bâtiment a été construit en 2002 sur le site secondaire pour les génisses. Les bâtiments les plus anciens servent au stockage.

Une organisation déjà rodée, à repenser

Chaque associé a sa responsabilité, en fonction de ses compétences : Cyrille est en charge des vaches laitières, de la génétique du troupeau et des cultures ; Claudie des veaux, des génisses de moins de 5 mois et du travail administratif (sauf la PAC). Tous les deux vivent sur le site principal de l'exploitation alors que Raphaël habite à 8 km. Lui s'occupe des cultures, de l'alimentation des génisses de plus de 5 mois jusqu'au vêlage et du matériel. Claudie et Cyrille, passionnés de génétique, participent à des concours. Chacun a une responsabilité déterminée mais les associés se remplacent en cas d'absence prévue et sinon font appel au service de remplacement.

UN SYSTEME LAITIER INTENSIF

■ 1 115 000 litres de lait produits – 110 vaches laitières (Prim'holstein) et leur suite soit 245 animaux au total

■ 120 ha de SAU dont 20 ha de prairies permanentes, 40 ha de prairies temporaires, 20 ha de maïs ensilage et 40 ha de cultures.

Main-d'œuvre (UMO)	3
Dont exploitant	3
SAU (ha)	120
Quota (litres de lait)	1 115 000
Nombre de litres de lait/VL/an	9 500
Race	Prim' Holstein

Le GAEC permet à chacun des associés d'avoir **2 week-ends sur 3**. Les associés prennent **chacun 3 semaines de congés** et se libèrent si besoin du temps en semaine pour des raisons familiales ou professionnelles (responsabilités extérieures...).

La distance entre les deux sites n'est pas un obstacle à la communication au sein du GAEC. Les associés utilisent quotidiennement téléphones portables et mails. Une réunion est organisée chaque semaine. Le travail d'astreinte¹ représente 19 h par jour répartis entre les associés (Cyrille 10 h, Claudie 3 h et Raphaël 6 h), ce qui représente 21 h/UGB/an pour 330 UGB totaux.

Les équipements sont fonctionnels puisque le matériel pour l'alimentation a été entièrement revu et la stabulation a été agrandie pour faire face à l'augmentation du quota en même temps que l'achat des deux robots de traite. Le matériel pour les foin est en propriété alors que celui pour l'ensilage d'herbe est en CUMA. Le travail du sol est limité car le semis direct est pratiqué depuis 2003.

La mise en place du robot de traite, associée à la remplaçabilité des associés permet à l'exploitation de gagner en efficacité.

Les satisfactions liées à la mise en place des robots de traite

- Gain de temps
- Souplesse dans le travail
- Réduction de la pénibilité du travail et amélioration du confort de travail
- Amélioration de la vie de famille
- Animaux beaucoup plus calmes dans la stabulation

L'avenir à l'innovation toujours

Avec la mise en place d'un robot de traite, l'exploitation a connu un changement profond dans son organisation et des innovations de moindre envergure sont encore à prévoir. L'objectif est de sous-traiter davantage certaines tâches qui prennent du temps et ne sont pas forcément rentables. Aujourd'hui, l'ensilage de maïs et les moissons sont confiés à une entreprise et les associés souhaitent externaliser d'autres tâches.

¹Le travail d'astreinte s'effectue quotidiennement, il est difficile à concentrer et surtout peu différable. Il correspond aux soins journaliers apportés aux animaux (surveillance, alimentation, assistance aux mises bas, traite...). Il est quantifié en heures.

Paroles d'éleveuse

"L'astreinte du matin est quasi équivalente car il faut analyser les données informatiques mais celle du soir est divisée par 3."

"Décalage des astreintes lors des chantiers d'ensilage par exemple ou des week-ends..."

"Je peux faire le travail toute seule le soir en moyenne en 1 h sans forcer, pas de problèmes aux épaules..."

"Cyrille rentre plus tôt le soir à la maison et je fais moins appel à ma nounou lors des gros chantiers sur l'exploitation car je mets moins de temps pour faire le travail d'astreinte le soir, possibilités de faire des activités le week-end en famille sans contraintes."

"On rentre le dimanche soir pour les filles qui ont école le lendemain et non pour les vaches car que l'on fasse le travail à 19 h ou à 22 h, les vaches se traitent tout le temps, donc le reste n'a pas d'heure."

"Le remplacement est plus facile lors des week-ends et des vacances pour notre associé qui n'est pas éleveur du tout et qui travaillait que pour ses astreintes."

✉ CONTACT

Véronique Villalta
Chambre d'Agriculture du Rhône
Tél. : 04.78.16.61.36



AGRICULTURES
& TERRITOIRES
CHAMBRE D'AGRICULTURE
RHÔNE

Document édité par l'Institut de l'Élevage
149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 032

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Élevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants".





ALIMENTER AVEC UN BOL MELANGEUR EN COMMUN



Ce GAEC père-fils, constitué en 2003, est conduit de manière à dégager de bons résultats économiques tout en se préoccupant d'organisation et de pénibilité du travail.

Cas d'un élevage de vaches laitières (Savoie)

Des objectifs partagés

Le père (58 ans) est installé en GAEC familial jusqu'en 1985 puis en tant qu'exploitant individuel de 1985 à 2003. Son fils (30 ans) s'installe en 2003 pour constituer le GAEC actuel.

La production laitière a été augmentée à l'installation du fils afin d'assurer la viabilité économique de l'exploitation. L'amélioration des conditions de travail était également une préoccupation majeure des exploitants.

Deux bâtiments ont été construits :

- une stabulation aire paillée caillebotis avec salle de traite en 2004 pour le logement des vaches laitières ;
- un autre bâtiment en 2009 pour les génisses et une installation de séchage en grange.

Le père réalise la traite et le fils se consacre à l'alimentation et aux cultures. Les soins aux animaux et la gestion administrative sont répartis entre les associés. La mère, qui exerce un travail salarié hors de l'exploitation, participe à quelques travaux et aux réflexions sur la conduite de l'exploitation.

Depuis l'installation du fils, des investissements d'envergure ont été effectués et ont contribué à une amélioration notable des performances techniques, économiques et des conditions de travail.

Les exploitants ont toujours pris le temps de la réflexion avant de prendre de grandes décisions.

SYSTEME LAITIER AVEC VALORISATION

IDENTIFICATION GEOGRAPHIQUE PROTEGEE SAVOIE

■ 356 000 litres de lait produits – 52 vaches laitières et la suite. Le lait est livré à une coopérative fromagère.

■ 73 ha de SAU dont 24 ha de prairies permanentes, 31 ha de prairies temporaires, 7 ha de maïs épi et 11 ha de céréales.

Main-d'œuvre (UMO)	2,1
Dont exploitant	2
SAU (ha)	73
Quota (litres de lait)	356 000
Nombre de litres de lait/VL/an	6 700
Race	Montbéliarde

Une bonne organisation

Une très grande coordination des tâches entre les deux associés, voire une vraie complicité "*souvent un simple regard échangé suffit à nous comprendre*" favorise une organisation du travail efficace.

Le travail d'astreinte¹ représente de 7,5 à 9 h par jour suivant la période, ce qui équivaut à 33 h/UGB/an, assez proche des références rencontrées dans ce type de système.

L'articulation entre travail de l'exploitation et vie familiale est un facteur fortement pris en compte. Hors des périodes de surcharge, les exploitants tiennent à finir leur journée à heures fixes entre 19 h 30 et 20 h avec un arrêt à midi pour que le fils puisse s'occuper de ses enfants.

Chaque associé se libère **un dimanche sur deux** avec des tâches allégées (traite, alimentation le samedi) pour celui qui assume la permanence dominicale. Quelques week-ends entiers sont pris régulièrement dans l'année.

Chaque associé dispose **d'une dizaine de jours de congés** par an, en recourant au service de remplacement.

Cette organisation a été possible grâce à la volonté des associés d'envisager, de manière globale, le mode de fonctionnement de l'exploitation pour les années à venir.

La stratégie de l'exploitation en question

Dès l'installation du fils, une réflexion avait été engagée sur la chaîne de récolte du foin et sur la distribution de l'alimentation. A cette époque, le foin était récolté en balles rondes et la distribution alterne des modes variés (manuel, godet distributeur, brouette).

La période de maturation du projet, assez longue, fut l'occasion de visites d'exploitations, de temps de formation et d'analyses de différentes solutions.

Le choix du séchage en grange, outre le fait qu'il sécurise la récolte de foin, s'est révélé un élément déterminant de l'achat du bol mélangeur pour la préparation et la distribution de la ration (foin, épis de maïs, concentrés).

La réflexion a été menée de front avec d'autres voisins agriculteurs ayant la même préoccupation pour aboutir à **l'acquisition du bol mélangeur en copropriété** (deux exploitations). Le côté novateur de cette solution vient du fait que, dans la région, les expériences collectives sont peu nombreuses ou ont échoué. Les objectifs étaient bien sûr de limiter les coûts mais aussi de pouvoir **bâtir un projet commun avec une autre exploitation**.

Un tracteur d'une des deux exploitations reste attelé à la machine pendant un mois, celui qui a le bol le ramène sur l'exploitation voisine, le matin ou le soir, une fois la distribution achevée. Ce fonctionnement donne entière satisfaction depuis quatre années et semble transposable à d'autres exploitations.

¹Le travail d'astreinte s'effectue quotidiennement, il est difficile à concentrer et surtout peu différéable. Il correspond aux soins journaliers apportés aux animaux (surveillance, alimentation, assistance aux mises bas, traite...). Il est quantifié en heures.

L'avenir ?

- Quelques aménagements à réaliser pour réduire la pénibilité dans un ancien bâtiment logeant veaux et génisses.
- Envisager la production d'énergie sur l'exploitation.
- Installation d'un autre enfant.

TRAVAILLER EN FAMILLE

- Des exploitants à **forte motivation** et considérant le métier d'agriculteur comme un métier d'avenir.
- **Ils conduisent leur exploitation comme des chefs d'entreprise** avec le souci permanent d'améliorer la gestion technico-économique, l'organisation du travail et de limiter la pénibilité.
- Après une période de forts investissements, une pause est nécessaire afin de pouvoir profiter des bons résultats économiques.

EBE/PB	44%
EBE/UMO	50 500 €

✉ CONTACT
Guy Jauneau
Chambre d'Agriculture de l'Isère
Tél. : 04.76.20.67.17



Document édité par l'Institut de l'Élevage
149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 032

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Élevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants".





REORGANISER LE TRAVAIL SUITE AU DÉPART D'UN ASSOCIÉ



Le départ d'un associé est un évènement important de la trajectoire de l'exploitation mais peut aussi être l'occasion de repenser le système d'exploitation vers des objectifs techniques, économiques et de qualité de vie personnalisés.

Cas d'un élevage de vaches laitières (Deux-Sèvres)

Départ d'un associé

L'éleveur s'est installé en 1980 en GAEC avec son frère. Madame travaillait à l'extérieur et s'occupait des quatre enfants. Les exploitants avaient développé un atelier laitier conduit intensivement. L'alimentation, sur stock uniquement, était optimisée grâce au maïs ensilage irrigué. Un programme d'amélioration génétique a été mis en place et le bâtiment aménagé avec des logettes. En 2002, le frère se retire de l'exploitation. Se pose alors la question du **redimensionnement de l'exploitation** et de dégager du temps libre en famille.

Se faire remplacer aisément

La réflexion commence par la main-d'œuvre. L'objectif est de se faire remplacer sur l'exploitation. L'éleveur fait part auprès de ses voisins de son souhait de partager un salarié. A force de persévérance, d'échanges, de démarches administratives, l'embauche d'un salarié en groupement d'employeurs se concrétise. Il travaille 30 heures par mois et quelques semaines complètes. Les éleveurs font également ponctuellement appel au service de remplacement. Ils se libèrent ainsi 4 jours par mois (soit près de 50 jours par an).

Afin de prendre du temps libre en même temps, madame quitte son emploi extérieur et devient salariée à mi-temps de l'exploitation, en dépit de son faible intérêt pour le travail agricole. Les époux peuvent ainsi partager des activités de loisirs.

UN SYSTEME LAITIER SPECIALISE

- 38 vaches laitières dans d'anciens bâtiments aménagés et fonctionnels.
- 30 ha de SAU tout en herbe, partiellement irrigués pour sécuriser les stocks. Tout est accessible pour le pâturage. Achat de 6 ha de maïs ensilage et herbe sur pied pour l'équivalent de 110 tonnes de MS.

Main-d'œuvre (UMO)	1,5
Dont exploitant	1
SAU (ha)	30
SFP (ha)	30
Quota (litres de lait)	370 000
Nombre de litres de lait/VL/an	9 000
Race	Prim' Holstein

Laisser la place au salarié

Confiance : *"Faire confiance au salarié et lui laisser prendre des initiatives."* Il faut bien préparer le relais pour informer : organiser des réunions régulières avec le groupement d'employeurs, tenir à jour un cahier des évènements (chaleurs, problème sanitaire, alimentation...) à partager avec le salarié.

Compétence : *"Trouver la perle rare, la personne qui voit les choses comme moi, ce n'est pas possible. C'est le résultat qui compte."* La mise en place d'un système simple facilite la communication.

Reconnaissance : *"Pour trouver et garder un salarié sérieux, il faut le rémunérer correctement et reconnaître le travail qu'il fait."*

Simplifier la conduite du troupeau et des surfaces

La simplification ne doit pas nuire aux performances techniques et économiques de l'exploitation. La culture de maïs est abandonnée au profit de **la remise en herbe de la totalité de la SAU**. Les parcelles sont accessibles de la stabulation pour le **pâturage** qui a été **entièrement repensé** (introduction du pâturage tournant, de nouvelles espèces fourragères, etc.). Afin de compenser le manque de stock, de l'ensilage de maïs et d'herbe est acheté sur pied à l'extérieur.

Certains **travaux de saison** (récoltes, épandage de lisier, sur-semis de prairie) sont **délégués** à des entreprises dotées de matériel performant et donc largement plus compétitives que l'exploitant. Ainsi le parc matériel, un peu en bout de course, ne nécessite plus d'être renouvelé. **Le recours au tracteur se limite à un total de 500 heures par an**. Les exploitants se recentrent sur la conduite de l'élevage afin de maintenir les performances techniques.

Éléments clés de réussite

Oser le changement : *"Ce n'est pas facile, il faut partir de ce qui existe et ne pas chambouler tout."*

Faire des compromis : *"Certains choix ne sont pas faciles : avoir une vie de famille en travaillant sur l'exploitation malgré le peu d'intérêt pour l'élevage, investir dans la ressource humaine et moins dans le matériel, simplifier le système en maintenant la productivité."*

Se former : c'est nécessaire pour assurer le changement comme la maîtrise du pâturage tournant, l'introduction de ray-grass anglais et de trèfle blanc, la réussite des sur-semis de prairies.

Se faire accompagner : le centre comptable et la Chambre d'agriculture ont été sollicités pour affiner le projet. Les époux ont rencontré d'autres éleveurs pour discuter de la mise en œuvre de solutions. *"Au final, le projet reste très personnel. Il prend en compte nos goûts et nos motivations."*

Des répercussions favorables sur la qualité de vie

Les résultats des solutions mises en place ont largement satisfait les éleveurs puisque le temps de loisirs dégagé n'a compromis ni les résultats économiques (si l'on exclut les périodes de crise du lait) ni les performances techniques. Les éleveurs ont préféré investir dans l'emploi que dans du matériel ou des bâtiments.

L'exploitation est aujourd'hui en cours de transmission auprès d'un tiers car monsieur envisage de prendre sa retraite dans deux ans.

FAIRE FACE AU DEPART D'UN ASSOCIE ET GAGNER EN QUALITE DE VIE, C'EST POSSIBLE

■ **S'organiser pour libérer du temps pour la famille sans dégrader les performances technico-économiques :** en employant un salarié, en simplifiant les pratiques, en se fixant des horaires et en limitant les investissements.

■ **L'éleveur se considère avant tout comme un agriculteur :** *"Je cultive la terre et j'éleve des animaux, c'est quelque chose de spécifique. Le métier est viable et vivable."*

EBE/PB	20%
EBE/UMO	25 050 €

✉ CONTACT

Pascal Bisson

Chambre d'Agriculture des Deux-Sèvres

Tél. : 05.49.81.24.56



Document édité par l'Institut de l'Élevage
149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 032

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Élevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants".





RECOURIR A L'EMBAUCHE DE SALARIES NEOPHYTES DANS LE MILIEU AGRICOLE



Pour faire face au départ à la retraite de sa mère, un éleveur a choisi le recours au salariat... selon un profil bien particulier : des femmes, plus enclines à travailler à temps partiel, pas forcément issues du milieu agricole.

Cas d'un élevage de vaches laitières et vaches allaitantes (Mayenne)

Gérer le départ à la retraite d'une associée

L'éleveur s'est installé en 2000 en GAEC avec sa mère sur une exploitation spécialisée en lait. Sa femme est salariée à temps plein à l'extérieur de l'exploitation.

L'exploitant a multiplié les expériences professionnelles avant de s'installer : salarié de Cuma, d'entreprises de travaux agricoles, de trois exploitations, peseur.

En 2008, la mère de l'éleveur fait valoir ses droits à la retraite et s'est alors posée la question de la pérennité de l'exploitation. L'éleveur souhaitait conserver la même taille d'exploitation et maintenir ses résultats technico-économiques sans dégrader la qualité de vie familiale en réponse à la réduction de la main-d'œuvre.

Les horaires décalés (2x8 heures) de l'épouse rythment le travail de l'éleveur notamment pour le transport des enfants à l'école. L'éleveur se fixe une amplitude horaire de travail maximale (de 7h à 19h), afin de préserver la vie de famille et ne veut pas modifier cet équilibre qui lui convient.

Anticiper la diminution de main-d'œuvre en modernisant l'exploitation

Dès son installation, l'éleveur a modernisé l'élevage : achat d'une salle de traite 2x5 postes avec décrochage automatique. La mise aux normes a eu lieu en 2009 et la stabulation sur aire paillée est équipée d'un racleur. Le parcellaire, suite à un achat de 4,5 ha et des échanges, est restructuré ; actuellement, les 68 ha sont entièrement groupés autour du siège d'exploitation.

UN SYSTEME ESSENTIELLEMENT BASE SUR LA PRODUCTION LAITIÈRE

- 45 vaches laitières et 15 vaches allaitantes Rouge des Près.
- 68 ha de SAU dont 10 ha de cultures et 58 ha de SFP. Un parcellaire favorable et groupé.
- Bâtiments bien aménagés (racleur, cornadis, possibilité d'acheter une pailleuse) et fonctionnels.

Main-d'œuvre (UMO)	1,6
Dont exploitant	1
SAU (ha)	68
SFP (ha)	58
Quota (litres de lait)	318 000
Nombre de litres de lait/VL/an	7 300
Race	Prim' Holstein

Embaucher un salarié

L'association avec des voisins a été envisagée mais écartée suite aux conclusions d'un accompagnement sociétairé réalisé par une conseillère en relations humaines : la vision de l'organisation du travail n'était pas compatible entre les individus.

L'expérience antérieure, en tant que salarié, motive l'éleveur pour former un salarié, même totalement béotien au métier agricole.

Il décide donc de se former à la gestion des relations humaines avec l'objectif de conserver le futur salarié au moins 3 ans.

Adapter le profil du salarié

L'éleveur envisage de recruter un salarié qui aime les animaux et qui, sans contrainte horaire, saura s'adapter à un temps de travail partiel. Il décide alors d'embaucher des femmes, qu'il juge plus efficaces et compétentes pour la traite. C'est avec ce profil en tête, qu'il contacte Pôle emploi.

Etre capable de faire confiance à quelqu'un, sans aucune compétence agricole au départ, c'est l'innovation que Pascal a pu développer sur son exploitation. Il travaille actuellement avec une salariée de 21 ans, issue d'une formation CAP en photographie, embauchée en CDI, avec un temps partiel régulier de 91 heures/mois. **Devenue autonome sur la traite en 8 jours**, elle en est chargée, matin et soir, ainsi que des soins aux génisses et aux veaux. La conduite du tracteur lui a été enseignée par l'éleveur.

La salariée actuelle est la 3^{ème} à être embauchée et formée par l'éleveur. La première était issue d'une formation en horticulture et la deuxième, d'origine anglaise, ne parlait que très peu le français à son arrivée sur la ferme. Toutes ces embauches ont été couronnées de succès.

Le temps de travail est annualisé et varie selon les périodes de vêlage et les livraisons de lait : cette annualisation décidée avec la salariée, n'est jamais remise en cause. Cela se traduit par des horaires variables selon les saisons avec un revenu stable.

Quelques éléments clés de réussite

- **Confiance** : notamment envers une personne n'ayant aucune formation agricole initiale. Croire en la capacité d'adaptation des futurs salarié(e)s à un travail nouveau et méconnu.
- **Formation** : prendre le temps de se former à l'embauche et au management du (de la) salarié(e) avant de démarrer pour le (la) mettre en confiance et le (la) faire progresser en termes de responsabilités et de rémunération.
- **Pédagogie** : explications et mises en situation progressives. Prendre le temps de travailler ensemble sur une durée suffisante (et variable) à la maîtrise du travail demandé.

- **Encadrement** : travail en binôme tant que la salariée n'est pas autonome. Prendre le temps d'expliquer le travail à réaliser et le résultat attendu.
- **Reconnaissance** : prises de responsabilités par la salariée valorisantes (piqûres et soins aux animaux...)
- **Etre capable de lâcher prise/savoir déléguer** : tout en respectant le travail du salarié.

Des week-ends bien remplis

Actuellement, la salariée travaille 5 jours par semaine à raison de 3,5 heures par jour. Cela implique pour l'éleveur de réaliser 100% du travail d'astreinte, seul, le week-end (son fils de 12 ans, lui donne alors un coup de main). La mère de l'éleveur apporte toujours son aide pour les tâches administratives (classement des factures, enregistrement des déclarations de naissance), à raison de 2 heures tous les 15 jours.

EMBAUCHER UNE SALARIEE POUR PRESERVER LA QUALITE DE VIE

- Formation progressive de la salariée pour une prise de confiance et un degré d'autonomie corrélés. Répartition très claire des tâches avec la salariée.
- L'exploitant se considère comme un éleveur avant tout : *"Je cultive la terre et j'éleve des animaux, c'est quelque chose de spécifique."*

EBE/PB	40%
EBE/UMO	59 700 €

✉ CONTACT

Madeleine Jélu

Chambre d'Agriculture de la Mayenne

Tél. : 02.43.67.39.93



Document édité par l'Institut de l'Élevage

149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12

Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 032

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Élevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants".





GRAND COLLECTIF DE TRAVAIL ET DIVISION DES TACHES EN ELEVAGE PORCIN DANOIS

Au Danemark, le contexte économique a favorisé le développement de très grandes structures de naisseuse spécialisées. Le recours massif au salariat entraîne une organisation du travail hiérarchisée. Les marges sont ténues et les exploitants se doivent de chercher un optimum économique entre efficacité du travail et performances techniques.



Cas d'un élevage porcin

Un développement continu

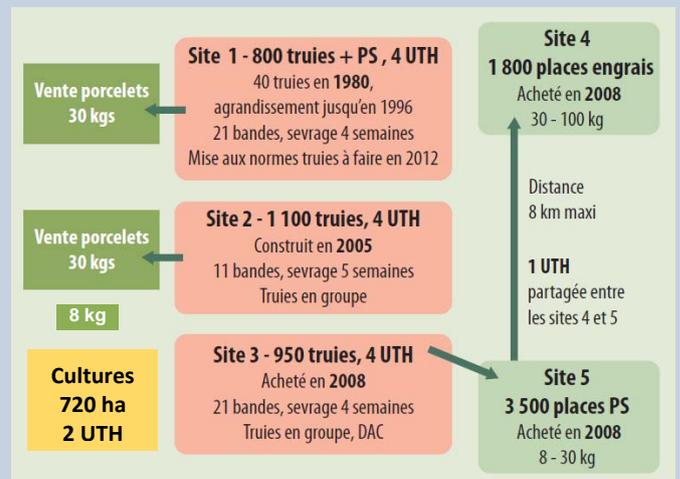
L'exploitation dirigée par Søren (31 ans) et son père (63 ans) a toujours cherché à développer son activité et les volumes produits. Le père de Søren est passé d'un élevage naisseur de 40 truies à son installation en 1980 à 800 truies en 1996.

La croissance de l'exploitation s'est encore accélérée lors de l'installation de Søren en 2005. Un bâtiment de naisseuse a été construit, puis trois sites (naisseuse, post-sevrage engraissement) ont été rachetés en 2008. L'organisation en plusieurs sites est liée à cet historique de développement. Elle nécessite de déplacer une partie des animaux pour le post-sevrage et l'engraissement mais est jugée meilleure pour la biosécurité. La gestion des déjections, comme partout au Danemark, est réglementée. En plus des 720 ha de terres en propriété, un plan d'épandage sur 300 ha supplémentaires des voisins est nécessaire.

Organisation hiérarchique et division des tâches

La croissance de l'exploitation a eu pour conséquence un recours croissant au travail salarié. Les exploitants ont ainsi connu une mutation de leur métier, de celui d'éleveur à celui de chef d'entreprise et manager. L'exploitation emploie aujourd'hui quinze salariés dont deux dédiés aux cultures et treize à l'élevage porcin. Les chefs d'exploitation n'effectuent du travail en élevage qu'en circonstances exceptionnelles. Leurs tâches consistent principalement en la gestion économique, commerciale et financière de l'exploitation, l'optimisation des résultats et la stratégie de développement.

UN SYSTEME PORCIN NAISSEUR-ENGRASSEUR PARTIEL



Main-d'œuvre (UMO)	17
Dont exploitant	2
SAU (ha)	720
Plan d'épandage (ha)	1 000
Nombre de truies en production	2 850
Nombre de porcelets vendus au sevrage	52 000
Nombre de porcelets vendus à 30 kg	28 000
Nombre de porcs charcutiers vendus	7 000

Les salariés sont classés en deux niveaux hiérarchiques. Sur chacun des trois sites de naissance travaillent un responsable de site et trois autres salariés, qui ont plutôt un rôle d'exécutants. Un quatrième responsable travaille seul sur les sites de post-sevrage et d'engraissement. Les deux salariés responsables des cultures sont également autonomes. Les responsables de site doivent être polyvalents et assurer la gestion quotidienne du personnel du site et celle des emplois du temps et des congés.

Les salariés de chaque site sont plutôt spécialisés par postes (maternité, truies gestantes...) mais effectuent les tâches les plus lourdes en groupe (soins aux porcelets, sevrages, saillies...). Ils doivent être suffisamment polyvalents pour les week-ends, où ils sont seuls sur chaque site.

L'ancienneté moyenne des salariés est de 6 à 8 ans mais est très variable (de quelques mois à plus de 20 ans). La fidélisation est importante et c'est une des raisons pour lesquelles le travail en groupe est promu, de façon à briser le sentiment de lassitude et de répétition. Le recrutement, assez aisé, concerne à la fois des Danois et des étrangers (Ukrainiens, Lettons...).

Conduite en 11 ou 21 bandes ?

Pourquoi avoir adopté une conduite originale en 11 bandes sur le site d'élevage construit en 2005 ?

"Cette organisation permet d'avoir de plus grandes bandes et donc d'économiser du temps en regroupant les saillies, sevrages et mises bas. Mais ce n'est pas la raison principale, qui est de commercialiser de plus grands lots de porcelets, qui sont mieux valorisés sur le marché".

Le travail : un facteur coûteux mais sur lequel on ne fait pas d'économies

Le chef d'exploitation considère que la productivité du travail n'est pas exceptionnelle sur son élevage bien qu'elle soit de 9,8 heures par truie, contre 10,4 en moyenne au Danemark. La seule tâche qui est sous-traitée est le transport des porcelets entre sites de naissance et d'engraissement.

Le travail représente pour lui un coût considérable mais il considère que ses marges de manœuvre sont pour l'instant limitées.

Il explique : *"Dans l'absolu, une bonne productivité du travail correspond à 300 truies par personne en naissance, et 250 truies par personne en naissance avec post-sevrage. Je devrais donc n'avoir que trois personnes par site de naissance au lieu de quatre. Mais l'organisation quotidienne du travail serait trop compliquée et les conditions de travail ne seraient pas aussi bonnes, ce qui pourrait affecter les résultats de production. Les bâtiments sont dans des états divers, selon leur âge, le type de construction. J'ai le même nombre de salariés sur le site le plus ancien de 800 truies et sur le site le plus récent de 1 100 truies. Sur celui-ci, la productivité du travail est meilleure grâce à la conception récente du bâtiment mais aussi grâce au nombre réduit de bandes (11 au lieu de 21)".*

De même, les truies gestantes sont conduites en groupes au DAC, ce qui, selon l'éleveur, allonge le temps de travail. Mais en contrepartie cette conduite permet d'individualiser les rations et ainsi obtenir une meilleure productivité numérique. **Les choix des éleveurs sont guidés par la recherche de compromis optimisant le résultat économique plutôt que maximisant la productivité du travail.**

UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE TECHNICO-ECONOMIQUE

- Les salariés travaillent 37 heures par semaine et 47 semaines par an. La journée de travail commence à 7 heures et se termine à 16 heures. Les salariés disposent d'un après-midi libre par semaine. Ils travaillent un week-end sur quatre.
- Tous les matins à 10h, une pause est prise en commun par tous les salariés et constitue ainsi une réunion de coordination.
- Les responsables de site gagnent environ 2 300 € nets par mois tandis que les autres salariés sont payés 1 900 € nets.
- Les exploitants se définissent avant tout comme des entrepreneurs. Leur objectif principal est de développer et augmenter la rentabilité de l'exploitation. Ils travaillent environ 47 heures par semaine, week-ends compris et prennent 5 semaines de congés par an, comme les salariés.

✉ CONTACT
Boris Dufлот
IFIP (Institut du porc)
Tél. : 02.99.60.99.94



Document édité par l'Institut de l'Élevage
149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 032

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Élevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants".





L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS UN GRAND ELEVAGE LAITIER DANOIS

En s'agrandissant de 25 à 400 vaches laitières en 20 ans, cette exploitation laitière danoise a dû trouver des solutions qui passent notamment par la fidélisation d'une équipe de salariés, un recours à une main-d'œuvre temporaire abondante, l'utilisation de 6 robots de traite et une externalisation totale du travail des cultures.



Cas d'un élevage de vaches laitières

Un agrandissement très rapide

En 1992, le couple d'agriculteurs (47 et 43 ans) s'installe sur 33 hectares avec 25 vaches laitières avant de suivre le mouvement, impulsé par la filière laitière et les pouvoirs publics danois, de restructuration à marche forcée du secteur agricole. Entre 2000 et 2013, le nombre d'élevages laitiers est passé de 10 568 à 3 784, soit une baisse de 64%. Dans le même temps, le quota moyen a bondi de 409 000 litres par exploitation à 1 231 000 litres. Les éleveurs construisent de nouveaux bâtiments, leur permettant d'augmenter la taille du cheptel jusqu'à 60 vaches laitières en 1997 puis trois ans plus tard, 200 vaches laitières. En 2005, un bâtiment neuf pour les génisses libère de la place pour 20 vaches supplémentaires. Enfin, en 2010, deux nouvelles stabulations peuvent loger chacune 250 vaches laitières. Les éleveurs installent au même moment 6 robots de traite (3 par bâtiment). Actuellement, l'élevage compte 400 vaches laitières et leur suite.

D'éleveur à manager puis businessman

Pour cet éleveur, le métier de producteur laitier a beaucoup évolué au Danemark, sans doute même trop rapidement pour bon nombre d'éleveurs.

Pour conduire cet élevage, 13 personnes (y compris les chefs d'exploitation) travaillent à plein temps. Les époux dédient la plupart de leur temps à l'organisation, la répartition et le contrôle des tâches entre les différentes personnes ainsi qu'à la gestion administrative. Ils ne sont plus que rarement en contact avec les animaux.

UN SYSTEME DANOIS INTENSIF, ASSEZ CLASSIQUE

- Une référence de 4 millions de litres, produite par 400 vaches laitières Prim'Holstein. Le lait est livré à la coopérative Arla qui le valorise en produits industriels vendus sur le marché mondial. Les vaches, en permanence en bâtiment, sont traites par 6 robots.
- 540 ha de SAU, dont 410 ha pour la prairie qui est intégralement récoltée en ensilage d'herbe et enrubannage. Le maïs ensilage représente 130 ha dont 20% est vendu en Allemagne pour la production de biogaz. L'ensemble des travaux de cultures est effectué par un voisin.

Main-d'œuvre (UMO)	13
Dont exploitant	2
SAU (ha)	540
SFP (ha)	540
Quota (litres de lait)	4 000 000
Nombre de litres de lait/VL/an	10 500
Race	Prim'Holstein

Beaucoup de producteurs danois ayant agrandi leur exploitation et employé des salariés, ont mal vécu ce changement dans leur métier. En effet, certains d'entre eux, techniquement très pointus, ne sont pas forcément aussi à l'aise avec le management d'une équipe de 8 voire 15 personnes. Les compétences requises sont totalement différentes et beaucoup d'éleveurs se plaignent de ne pas avoir été accompagnés et formés durant cette transition.

Le métier est encore sans doute amené à évoluer car si l'éleveur n'envisage pas d'agrandir son exploitation à court terme, il réfléchit d'ores et déjà à diversifier son activité. La construction d'une unité de méthanisation est envisagée, de même que la participation dans une structure financière visant à construire des éoliennes sur sa commune.

Pour l'ensemble des décisions stratégiques de l'exploitation, le couple réunit deux fois par an un groupe d'experts (banquier, conseiller de gestion, administrateur Arla Food/industrie laitière danoise, chef d'entreprise non agricole) dont l'objectif est de déterminer l'évolution de l'exploitation à moyen et long terme et d'identifier les pistes de développement et d'investissement.

Spécialisation des tâches, main-d'œuvre peu qualifiée...

Parmi les 11 personnes travaillant en plus des époux sur l'exploitation, l'associé s'occupe des 540 ha de cultures et deux chefs d'équipe sont à même de prendre des décisions concernant la conduite du troupeau. Les autres, réalisent des tâches d'exécution et constituent une main-d'œuvre peu qualifiée et bon marché. En effet, 2 d'entre elles, travailleurs handicapés, ont leur salaire pris en charge à 60% par la protection sociale danoise et 5 autres au moins sont des étudiants en stage.

Les tâches sont spécialisées : 2 personnes pour nourrir les veaux, 2 autres pour les génisses et 5 pour les vaches laitières (alimentation, surveillance sanitaire et reproduction). L'éleveur a dédoublé chaque poste afin que l'ensemble des tâches puisse être effectué lors des périodes de congés ou de week-ends.

Pour le bon fonctionnement de l'exploitation, une communication fluide entre les différents intervenants est essentielle. Pour cela, une réunion a lieu tous les lundi matin pour définir les tâches et les objectifs de la semaine. Les employés notent également sur un tableau l'ensemble des informations concernant leur travail pour qu'un autre puisse prendre la suite si nécessaire (les tâches déjà effectuées, identifier les animaux malades...). Le chef d'exploitation tient également à améliorer les points faibles des salariés en les faisant participer à des formations. Des fiches plastifiées sont affichées dans les différents locaux pour expliquer comment réaliser chaque tâche et rappeler les mesures de sécurité.

Il est difficile de trouver des danois souhaitant travailler en exploitations agricoles laitières aussi les salariés originaires d'Europe de l'Est, et particulièrement d'Ukraine et Roumanie, sont nombreux. L'exploitation compte d'ailleurs 3 employés roumains dans ses effectifs.

... et importance de la mécanisation

Plus de la moitié des exploitations laitières danoises ont adopté le robot de traite, car en réduisant la pénibilité du travail, il contribue à fidéliser l'équipe de salariés et évite ainsi un turn-over trop important.

Le robot de traite pose cependant un problème sur l'exploitation. Si le bâtiment permet potentiellement d'accueillir 500 vaches laitières, chacun des 6 robots ne peut gérer efficacement que 65 vaches. L'ajout de vaches supplémentaires ne peut donc se faire que par palier de 65 pour rentabiliser cet investissement financier important. Il n'est pas prévu d'agrandir l'exploitation dans l'immédiat. Toutefois, selon la conjoncture économique après la fin des quotas laitiers, cette décision pourra être révisée.

UNE CRISE FINANCIERE SANS PRECEDENT A FORTEMENT IMPACTE LES EXPLOITATIONS AGRICOLES DANOISES

Le Danemark a été très touché par la crise économique et financière de 2008-2009. Le secteur agricole qui, dans la plupart des autres pays européens, a plutôt bien résisté, a été fortement impacté au Danemark. Cela s'explique par le lien ténu entre agriculture et monde financier dans ce pays.

Du fait de la modernisation et de l'agrandissement très rapide des exploitations au cours de ces 10 dernières années, les éleveurs sont très endettés. En outre, au Danemark, l'obtention d'un prêt n'est pas définie en fonction de la capacité à rembourser, mais en fonction de la valeur des actifs, principalement le foncier. Si le producteur ne pouvait pas payer les annuités, la banque vendait son exploitation. Le prix des terres a augmenté régulièrement jusqu'en 2009 et depuis a perdu 30% de sa valeur. Le montant des frais financiers a alors atteint 150 €/1000 litres de lait. Les banques ont donc été dans l'obligation de soutenir les exploitations en difficulté puisqu'étant dans l'impossibilité de revendre la structure sans perte importante.

A ce jour, seul un tiers des exploitations laitières danoises dégage un résultat économique positif.

✉ CONTACT
Baptiste Lelyon
Institut de l'Elevage
Tél. : 01.40.04.52.22



Document édité par l'Institut de l'Elevage
149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
Septembre 2015 - Référence idele : 00 15 601 032

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Elevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt dans le cadre du projet CASDAR "Organisation, productivité du travail et sens du métier dans des élevages innovants".

