

## Comprendre et caractériser les modes d'organisation du travail



### Fiche 5 - La gestion des salariés dans les grandes exploitations laitières

#### PRÉSENTATION DU THÈME

Les exploitants bovins lait font de plus en plus appel à de la main-d'œuvre salariée. La part des exploitations individuelles avec salariés permanents est passée de 6 à 18 % entre 2000 et 2016. Les éleveurs emploient des salariés pour diverses raisons notamment pour être remplacés le week-end ou les congés, pour travailler à deux et discuter des choix techniques et organisationnels, pour dégager du temps pour des responsabilités professionnelles ou des activités privées, pour réaliser des travaux que l'on ne peut pas faire seul ou encore pour créer de l'emploi localement. Le salariat est aussi un moyen de tester un éventuel candidat à l'association. Pour autant, la gestion des ressources humaines ne va pas toujours de soi, même si peu d'éleveurs enquêtés disent rencontrer des difficultés.

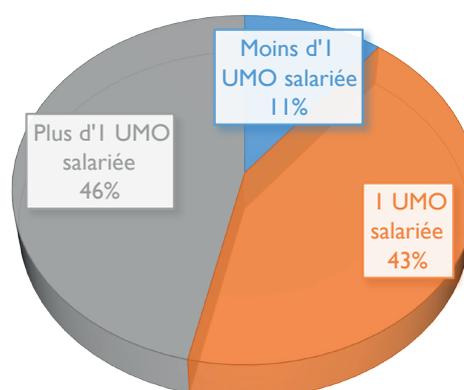
**Tableau I : Nombre moyen d'unité de main-d'œuvre par type de collectif**

Type de collectif	Nb d'UMO salarié moyen
Collectif I	0,40
Collectif II	3,40
Collectif III	0,80

28 exploitants sur les 50 enquêtés dans le projet déclarent des UMO salariées (y compris les apprentis). Parmi les 13 exploitants employant plus d'un salarié, 10 appartiennent au Collectif T2.

Figure 1 : Répartition selon la taille de la main-d'œuvre salariée

Seulement 3 sur les 28 ayant déclaré des salariés, emploient moins d'une UMO salariée. Le salariat est présent quel que soit le statut du collectif de travail : exploitation individuelle ou en association familiale ou entre tiers.



Il semblerait toutefois que ce soient les associations familiales parents - enfants qui emploient le moins de salariés, puisque 11 des 14 Gaec générationnels n'emploient pas de salariés.

## QUI SONT LES EMPLOYEURS ?

Les exploitants qui disposent de plus d'une UMO salariée sont un peu plus jeunes que la moyenne (37 ans versus 42 ans pour la moyenne de l'échantillon). Ils conduisent des ateliers laitiers de plus grande taille que la moyenne (178 vaches et 1,4 millions de litres produits versus 133 vaches et 1,1 millions de litres) avec une part un peu moins importante de cultures dans la SAU que la moyenne.

De façon générale, les employeurs ont des surfaces un peu plus importantes que ceux qui n'emploient aucun salarié (220 ha de SAU en moyenne versus 185 ha pour les non-employeurs). Les 13 employeurs de plus d'1 UMO salariée produisent moins de lait par UMO lait que la moyenne de l'échantillon (310 000 litres versus 390 000 litres).

Tableau 2 : Caractéristiques des employeurs

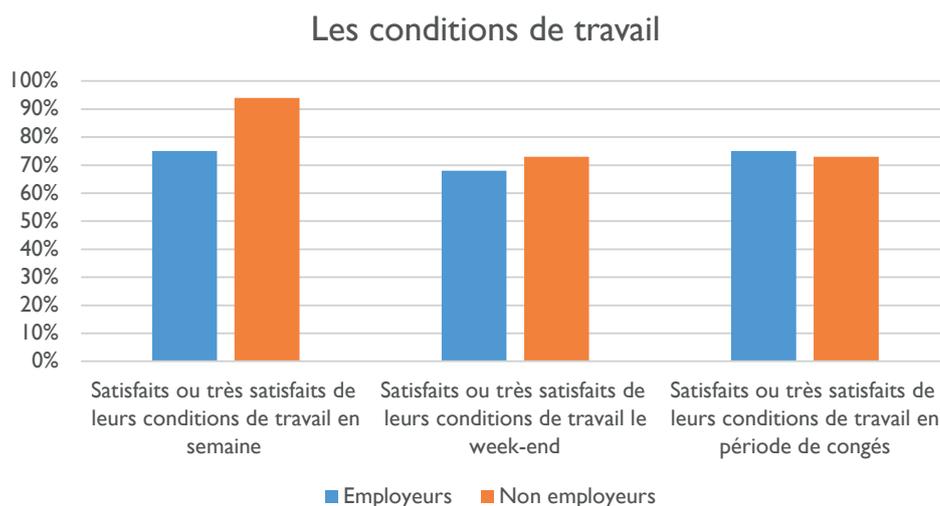
Moyennes	0 UMO sal.	< 1 UMO sal.	1 UMO sal.	> 1 UMO sal.	Total
Effectif	20	4	12	13	49
UMO totales	2,9	2,4	4,0	6,4	4,1
UMO exploitants	2,4	2,0	2,6	2,7	2,5
Âge moyen du collectif	44	46	44	37	42
Nombre de vaches laitières	113	98	123	178	133
Lait produit (1 000 litres)	923	809	1 058	1 415	1 086
Lait produit/UMO lait (1 000 litres)	426	387	429	310	392
SAU (ha)	188	174	241	214	208
Maïs ensilage (ha)	41	36	47	47	44
SFP/SAU	73 %	61 %	63 %	79 %	71 %

## EMPLOYEUR ET TEMPS LIBRE

**Les employeurs prennent plus de week-ends que les non-employeurs.**

Seulement 5 (soit 20 %) des 24 employeurs ayant répondu prennent moins de 7 week-ends par an alors que les non-employeurs sont proportionnellement plus nombreux [7 sur 16 soit 44 %] dans cette situation.

**Figure 2: Degré de satisfaction par rapport aux conditions de travail**



### Les conditions de travail (en semaine, le week-end...)

Les conditions de travail (en semaine, le week-end et en période de congés) sont jugées satisfaisantes ou très satisfaisantes par une grande majorité des répondants. On observe peu de différences entre employeurs et non employeurs sur ce critère. Un seul des non-employeurs sur les 17 ayant répondu se déclare insatisfait de ses conditions de travail en semaine. Le taux de satisfaction des non-employeurs diminue lorsque l'on s'intéresse aux conditions de travail le week-end et en période de vacances.

Les employeurs (21/28) sont un plus nombreux que les non-employeurs (11/21) à penser que leur métier les expose à des risques et à être sensibles à leur gestion. Les risques évoqués sont les mêmes que l'on ait des salariés ou non (traitements phytosanitaires, chutes, troubles musculo-squelettiques, douleurs dorsales, manipulation des animaux...). La présence des salariés et l'obligation de remplir le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) est peut-être un moyen de sensibiliser les employeurs aux questions de santé au travail.

Le différentiel entre employeurs et non employeurs est réduit concernant les risques pour la santé psychique. Ils sont 11/20 non-employeurs à considérer que leur métier présente des risques psychiques et 18/28 pour les employeurs. Aucun n'attribue son stress à la présence du salarié (mésentente, risque de conflits...).

Ils sont 8/20 non-employeurs à estimer que l'intensité physique est élevée sur leur exploitation pour seulement 7/28 employeurs.

## LES EMPLOYEURS RECHERCHENT DES SALARIÉS AUTONOMES ET POLYVALENTS

9 des 16 employeurs ayant répondu accordent de l'importance au niveau de diplôme de leur salarié. Parmi eux, deux précisent qu'une formation agricole est indispensable. Les 7 autres estiment que le niveau de formation importe moins que la motivation du salarié. D'autres arguent qu'une trop grande expérience de l'agriculture présente plus de difficultés que d'avantages: « Pas de fils ou de fille de paysans, car ils croient tout savoir! »

### Autonomie et polyvalence sont de mise!

16 des 23 employeurs ayant répondu souhaitent au moins un salarié très autonome et les 7 autres moyennement autonomes.

17 ont besoin d'un salarié polyvalent et 4 spécialisés. Un salarié a été notamment recruté pour prendre en charge la gestion administrative et la relation client de l'atelier tourisme. Lorsque la structure emploie un seul salarié, il est très souvent autonome et polyvalent notamment pour des questions de remplacement. Dans les exploitations avec plusieurs salariés, les profils peuvent varier avec un salarié autonome et polyvalent, pouvant assumer la responsabilité d'un atelier et d'autres plus spécialisés et pour lesquels le degré autonomie est moindre.

Les employeurs ayant répondu à l'enquête attendent des salariés polyvalents :

- qu'ils réalisent la plupart des tâches de l'exploitation ayant trait à l'atelier lait et aux cultures sauf quelques exceptions comme l'insémination artificielle ou les traitements phytosanitaires.
- qu'ils s'intègrent dans l'organisation tournante du collectif de travail, y compris le week-end.

Sur 22 exploitants ayant répondu, 12 disent clairement que le salarié ne participe pas aux décisions stratégiques de l'exploitation, 2 qu'il influence les choix et 8 qu'il est consulté même si la décision finale revient au (x) chef(s) d'exploitation.

« Les salariés ne sont pas associés au projet d'entreprise hormis au travers des échanges quotidiens dans la salle de traite ou lors du travail. Les points stratégiques sont parfois abordés lors de ces échanges, il faudrait qu'on évite que le salarié participe à ces décisions. »

« Le salarié est consulté sur les éléments qui le concernent dans le travail. Les projets d'investissements sont discutés ensemble. »

## LE RECRUTEMENT

### Les modalités de recrutement sont variées

Parmi les 16 agriculteurs ayant répondu, 5 explorent plusieurs voies de recrutement, les autres une seule :

- annonces sur le bon coin par exemple (n=6)
- agence spécialisée comme pôle emploi, l'Apecita ou l'Anefa (n=4)
- réseau des organisations professionnelles agricoles comme les Chambres d'agriculture ou les syndicats (n=2)
- réseau de l'exploitation comme les anciens apprentis et stagiaires, le voisinage (n=4)
- services de remplacements, groupements d'employeurs (n=2)
- bouche-à-oreille, opportunités (n=6)

Certains mentionnent également les écoles pour leurs apprentis.

### Le remplacement est-il réellement plus facile chez les employeurs ?

15 employeurs sur 28 déclarent que le remplacement en cas d'absence imprévue est facile voire très facile. Ils ne sont que 8 sur 20 dans ce cas chez les non-employeurs. La polyvalence des salariés sur l'atelier animal est probablement un facteur facilitant.

## LE SMIC POUR COMMENCER

Parmi les 15 agriculteurs ayant répondu, 12 payent leur nouveau salarié aux environs du Smic et 3 un peu au-delà entre, 1 500 et 1 700 € nets.

### L'arrivée du salarié n'est pas toujours anticipée

Sur 20 éleveurs ayant répondu, 8 n'ont pas anticipé son arrivée. Parmi les 12 ayant préparé l'embauche, quelques-uns se sont attachés à définir leurs besoins, élaborer une fiche de poste et les tâches à confier au salarié et rédiger une offre d'emploi. Cette étape de réflexion amène à prendre soi-même du recul sur son organisation et à mieux définir le profil du salarié. D'autres préfèrent construire le contenu du poste, « à l'épreuve du réel », en passant par une période d'essai (embaucher l'apprenti ou le stagiaire avec qui cela s'est bien passé et que l'on a formé ; recruter le salarié du service de remplacement que l'on connaît et en qui on a confiance...).

De manière générale, même lorsque les exploitants affirment préparer l'arrivée de leur salarié, la formalisation d'une fiche de poste reste relativement rare (4 exploitants en réalisent une sur 28 employeurs).

19 éleveurs sur les 21 ayant répondu réalisent un entretien préalable à l'embauche. 11 d'entre eux le conduisent à plusieurs, en général avec leur(s) associé(s). Un éleveur s'entoure des autres salariés de l'exploitation au moment de l'entretien.

## L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DU SALARIÉ

### Prendre son temps pour faire découvrir le travail

Dans quelques cas, les exploitants proposent au salarié un tour d'exploitation afin de faire découvrir la structure, d'en expliquer le fonctionnement et de le présenter aux autres membres du collectif de main-d'œuvre. Dans un autre cas, le salarié accompagne les associés sur 3 semaines.

Dans la plupart des situations, le salarié travaille en binôme avec l'exploitant et/ou ses associés et/ou les autres salariés... sur une durée plus ou moins importante qui va de quelques jours à plusieurs semaines... selon les tâches... jusqu'au niveau d'autonomie désiré.

En s'appuyant sur les contrats Tesa de la MSA (démarche simplifiée de recrutement de travailleurs occasionnels), deux ou trois exploitants invitent le salarié à un essai pendant quelques jours.

### Une montée en compétences progressive

La principale modalité d'apprentissage est le travail à deux ou à plusieurs, certains évoquent le terme de tutorat. Dans certaines exploitations, le travail en binôme est la règle.

Les échanges, les points sur le travail sont réalisés lors de la pause-café, du petit-déjeuner pris en commun le matin ou au moment de la traite. Cela permet d'exprimer si le travail s'est bien passé ou non. Un exploitant habitue son salarié à « rendre compte », les échanges en sont facilités. Un autre prend le temps d'expliquer le pourquoi des façons de faire et justifie ainsi pourquoi il demande à son salarié d'exécuter le travail de la même manière que lui.

Un éleveur préfère laisser se « débrouiller » un moment le salarié avec une tâche pour qu'il trouve ses propres solutions.

Nombreux sont les exploitants qui parlent de progressivité dans les apprentissages, de patience et d'adaptation aux compétences du salarié (« en fonction des compétences, des goûts... »)

Un exploitant résume ainsi la montée en compétences de son salarié: « *Tu fais avec moi, je te regarde faire, tu fais mais je contrôle, plus ça va moins je contrôle.* »

## UN DÉBUT DE FORMALISATION DU MANAGEMENT

### Seulement 5 éleveurs réalisent régulièrement des entretiens de situation et un plan de formation

L'entretien de situation est réalisé tous les ans ou à la demande du salarié.

Quatre éleveurs proposent ou un entretien de situation ou un plan de formation mais quatre éleveurs proposent **soit** un entretien de situation **soit** un plan de formation mais pas les deux.

### Des entretiens de suivi du travail des salariés selon les besoins

8 éleveurs conduisent des entretiens de suivi du travail des salariés une fois par an ou une fois par trimestre pour deux d'entre eux, les autres à la demande du salarié ou quand le besoin s'en fait sentir.

D'autres expliquent que salarié et éleveur travaillant tous les jours ensemble, les ajustements se font régulièrement au fil du temps. Les variations des indicateurs techniques (quantité et qualité du lait, santé des animaux, fécondité, propreté de la salle de traite...) sont autant de signaux d'alertes qui peuvent mener à des discussions et des mises au point avec le salarié.

### Des associés référents par domaine

Parmi les 17 associations employeuses de salarié(s), les associés sont souvent responsables du salarié selon leur spécialité (atelier laitier, cultures, etc.). On recense seulement trois exploitations avec un seul référent pour le salarié. Les répondants relèvent cependant peu de problèmes de consignes contradictoires qui n'aient été rapidement résolus.

### Des organisations plus cadrées chez les employeurs que les non-employeurs

Seulement 5 exploitants sur les 20 non-employeurs proposent des organisations tournantes à la semaine ou au mois dans le collectif de main-d'œuvre. Ils sont 13 sur 28 pour les employeurs. Les salariés qui travaillent le week-end prennent des journées de récupération la semaine suivante ou dans le mois en cours. À l'inverse, quand un associé est de permanence un week-end, il récupère rarement des journées de repos la semaine suivante.

On trouve 11 calendriers de travail affichés parmi les 28 employeurs, contre seulement 3/20 chez les non-employeurs. La plupart sont des agendas papiers (d'autres sur smartphone), certains pour positionner les congés sur le semestre à venir, d'autres le travail hebdomadaire ou mensuel. Quand les tâches affectées à un salarié ont pris moins de temps que prévu, c'est l'exploitant qui décide de la façon dont le salarié va occuper le temps libéré.

## UN ENJEU CRUCIAL DE FIDÉLISATION DES SALARIÉS

### Le turn-over des salariés est très variable entre les exploitations et pour une même exploitation

9 exploitants font état d'un turn-over inférieur à 5 ans et 8 de plus de 5 ans. Dans notre échantillon, les 9 élevages au turn-over le plus rapide sont d'une taille inférieure aux autres avec 3.4 UMO total et 116 vaches contre 4.5 UMO total et 137 vaches pour l'autre groupe.

Les motifs de départ des salariés sont divers, extrinsèques à l'exploitation, pour lesquels l'éleveur a peu de prises comme les départs pour s'installer (8 éleveurs se sont retrouvés dans cette configuration), pour des raisons géographiques ou des réorientations professionnelles.

La mésentente entre le salarié et l'employeur, l'insatisfaction pour le salarié du travail qui lui est confié mais aussi pour l'éleveur du travail réalisé par le salarié ou encore le mécontentement du salarié vis-à-vis de ses conditions de travail (rémunération, horaires de travail) sont également des causes de départ évoquées. Leur analyse contribuerait à mieux comprendre les raisons ayant abouti au départ des salariés et à améliorer la situation pour les suivants.

## LA COMMUNICATION

### Un passage de consigne quotidien

Dans la grande majorité des exploitations, le passage des consignes est quotidien. Les échanges d'information ont lieu lors des petits-déjeuners communs, la pause-café voire au moment du déjeuner quand il est partagé. Certains, plus rares, communiquent par SMS. Dans quelques cas, des supports écrits, fiches, cahiers, tableau blanc ou calendrier circulaire en salle de traite, planning des week-ends ou des rendez-vous, retracent la mémoire des discussions. L'essentiel des temps d'information est centré sur les tâches à réaliser dans la journée et les points de vigilance (animaux malades, suivi de la reproduction, matériel à réparer...) même si occasionnellement sont abordées les dates des congés.

Dans les plus grandes exploitations, avec au moins deux salariés, des réunions de travail avec les responsables d'équipes, établissent les plannings hebdomadaires. Les comptes rendus de réunion sont rares.

Les orientations plus stratégiques, les besoins en investissement et l'examen des comptes de l'exploitation font l'objet de réunions mensuelles ou trimestrielles, plus formelles et souvent réservées aux associés.

### Les éleveurs déploient plusieurs leviers pour motiver leurs salariés

Pour motiver leurs salariés, les éleveurs enquêtés agissent sur le niveau de rémunération mensuel (n=7) et/ou les primes (n=9). Ils sont peu à proposer des parts de la société à leurs salariés (n=2) dans la logique de sauvegarde de l'outil de production. 7 des éleveurs offrent des formations à leur salarié.

Dans une moindre mesure, d'autres leviers de fidélisation sont mobilisés comme les voyages d'études ou l'organisation d'activités (restaurant, billet pour un match de sport ou un spectacle, etc.). « Une fois par an, je loue une salle. Je fais venir un traiteur et les familles de chacun sont invitées. On peut être 30! Ça participe à la reconnaissance du travail. »

Les éleveurs insistent sur l'intérêt des avantages en nature comme le prêt de matériel ou la souplesse d'organisation en acceptant que le salarié prenne une demi-journée de congés de façon impromptue ou parte plus tôt un soir en raison d'un impératif personnel. Ces arrangements d'emploi du temps fonctionnent d'autant mieux qu'ils sont réciproques et également au bénéfice de l'éleveur. Un éleveur rappelle qu'au final, la fidélité d'un salarié, dépend fortement de l'intérêt du travail qui lui est proposé et de la reconnaissance qui lui est témoignée.

### Une timide percée des outils informatiques pour communiquer

Les smartphones sont les outils privilégiés lorsqu'il y a un problème à résoudre pendant la réalisation de certaines tâches (panne d'un matériel, accident avec un animal...), notamment lorsque le salarié travaille seul. Ils facilitent aussi la centralisation auprès des associés de données techniques comme ce salarié qui informe par SMS le nombre de bottes réalisées dans les champs après pressage.

Des éleveurs encouragent le partage de l'information via des applications de conversations instantanées comme WhatsApp par exemple « Comme ça chacun sait où est l'autre. » Les agendas partagés et les outils de planification des tâches sont très rarement utilisés.

Les lieux de rassemblement (réunions, pauses, etc.) se situent dans la très grande majorité des cas dans un local dédié sur l'exploitation, soit un bureau, une salle de pause et quelques fois la laiterie ou une aire d'alimentation.

## LES ÉLEVEURS ONT UNE BONNE IDÉE DES QUALITÉS ET DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES NÉCESSAIRES À LA GESTION DES SALARIÉS

### Savoir organiser le travail

Pour les éleveurs interrogés, l'organisation recouvre plusieurs registres :

- planifier les horaires, les absences, les moments de forte demande en travail, les périodes plus creuses. Prendre en compte les exigences personnelles et familiales des salariés dans l'établissement des plannings ;
- anticiper les imprévus en prévoyant des marges de manœuvre et des activités de remplacement ;
- penser au remplacement en cas de besoin, avec des profils très polyvalents par exemple ;
- attribuer des tâches variées et agréables au salarié, qui lui conviennent, en tout état de cause éviter de centrer son activité sur les tâches les plus ingrates ou les plus fatigantes ;
- évaluer le temps nécessaire à la réalisation des principales tâches.

« Les tâches pénibles sont faites collectivement. »

« On fait en sorte de faire donnant donnant. Par exemple, pour le planning, il est calé en fonction de celui du conjoint du salarié. »

« Il faut éviter la jalousie entre salariés en les faisant participer à l'ensemble des tâches à tour de rôle. »

« C'est bien d'être moyen en tout, car tu sais tout faire. »

### Les éleveurs enquêtés prônent de communiquer avec efficacité :

- régulièrement, dans un registre professionnel en évitant de se faire déborder par ses émotions,
- en s'appuyant sur des écrits (documents partagés, tableau blanc, protocoles...) ou sur les nouvelles technologies qui précisent les consignes, les points d'attention,
- en dosant la quantité d'informations à transmettre et en facilitant le partage du savoir,

- pour recueillir les besoins et les motivations du salarié mais aussi le féliciter et reconnaître le travail réalisé.  
« Communiquer régulièrement, sans hausser le ton. »  
« J'intègre leur motivation dans le projet d'entreprise. »  
« Avec l'apprenti, on se rend compte que c'est un vrai métier de donner des consignes. »

### Les éleveurs interviewés disent adapter leur comportement pour :

- être à l'écoute et pas seulement donneur d'ordre ;
- prendre sur soi et faire preuve de souplesse dans les manières d'agir, faire des concessions ;
- prendre le temps de partager sa vision de l'exploitation et du travail ;
- accepter de déléguer même si le travail est moins bien fait que si on l'avait réalisé soi-même.

Mais ce n'est pas toujours facile : « Je ne suis pas manager, pas assez calme, trop direct. Je dis les choses quand ça bout, sans anticiper. »

### Les éleveurs enquêtés estiment primordial de proposer de bonnes conditions de travail :

- souplesse dans les horaires, matériel en état, espaces de repos (vestiaires, sanitaires, salle de pause ou de repas),
  - la convivialité, la bonne entente dans le collectif de travail sont des points positifs qu'il faut entretenir tout au long de l'année.
- « J'organise des activités ludiques pour tout le monde. » « On mange ensemble tous les jours et on chasse ensemble le week-end. » Ou à l'inverse « Il faut éviter les interférences pro-perso. »

Le travail avec des salariés dans les exploitations laitières présente des spécificités par rapport à de plus grandes entreprises d'autres catégories socioprofessionnelles, notamment lié à la proximité fonctionnelle, hiérarchique ou spatiale. De fait, les principes de management sont moins théorisés dans une exploitation agricole que dans une société de 300 salariés. Et dans nombre de cas, cela fonctionne plutôt bien. Les grandes exploitations laitières étudiées dans ce projet montrent qu'avec une augmentation de la taille des collectifs de main-d'œuvre, la formalisation de l'organisation et du management prennent tout leur sens, sans toutefois tomber dans un cadrage systématique qui pourrait davantage être considéré comme une perte d'énergie qu'une amélioration de l'efficacité des process. Les plannings avec les emplois du temps, les tableaux recensant les éléments techniques marquants, les organisations hebdomadaires des jours de repos et le recours, encore hésitant il est vrai, aux applications partagées témoignent de la professionnalisation des pratiques.

Le projet ORGUE porte sur l'organisation du travail dans les grands troupeaux laitiers. Une cinquantaine d'exploitations ont été enquêtées dans trois bassins laitiers français: l'Ouest, le Grand Est et le Massif Central, et dix au Royaume-Uni. L'analyse s'appuie sur une typologie de collectifs de main-d'œuvre: T1 = petits collectifs (<3 UMO) à forte productivité du travail, T2 = grands collectifs basés sur du salariat et T3 = grands collectifs basés sur des associés.

Une fiche d'introduction présente les caractéristiques des exploitations enquêtées, la méthodologie utilisée et une synthèse des principaux résultats. En complément, neuf fiches thématiques sont proposées: 1- Répartition des tâches et des responsabilités, 2- Conditions de travail et temps libre, 3- Repères de temps de travail, 4- Communication, 5- Gestion des salariés, 6- Le renouvellement du collectif, 7- La santé au travail, 8- Le projet d'entreprise et 9- L'élevage de précision et les nouvelles technologies.

Retrouver l'ensemble des livrables du projet ORGUE: <http://idele.fr/reseaux-et-partenariats/orgue.html>

### Autres ressources sur la gestion des salariés:

- Projet Gestion des ressources humaines, salariat et association, en exploitation bovin lait (financé par le Cniel): [http://idele.fr/no\\_cache/recherche/publication/idelesolr/recommends/ameliorer-la-gestion-des-ressources-humaines-en-elevage-bovin-lait.html](http://idele.fr/no_cache/recherche/publication/idelesolr/recommends/ameliorer-la-gestion-des-ressources-humaines-en-elevage-bovin-lait.html)
- Management: soigner les relations humaines pour garantir la qualité de vie au travail (avec la MSA): [http://idele.fr/no\\_cache/recherche/publication/idelesolr/recommends/management-soigner-les-relations-humaines-pour-garantir-la-qualite-de-vie-au-travail.html](http://idele.fr/no_cache/recherche/publication/idelesolr/recommends/management-soigner-les-relations-humaines-pour-garantir-la-qualite-de-vie-au-travail.html)
- Projet Orgue, l'organisation du travail dans les grands troupeaux bovins lait britanniques: [http://idele.fr/no\\_cache/recherche/publication/idelesolr/recommends/le-travail-dans-les-grands-troupeaux-bovins-lait-britanniques-quels-enseignements-en-termes-dorga.html](http://idele.fr/no_cache/recherche/publication/idelesolr/recommends/le-travail-dans-les-grands-troupeaux-bovins-lait-britanniques-quels-enseignements-en-termes-dorga.html)

## PARTENAIRES



## CONTACTS

### Document réalisé par:

Sophie Chauvat - Institut de l'Élevage

Emmanuel Béguin – Institut de l'Élevage - Coordinateur du projet

Email : [emmanuel.beguिन@idele.fr](mailto:emmanuel.beguिन@idele.fr) Tél. : 03 22 33 69 43 / 06 30 51 62 25

Document édité par l'Institut de l'Élevage  
Maison Nationale des Éleveurs  
149, rue de Bercy - 75595 Paris CEDEX 12  
Avril 2022

Référence idele : 00 22 601 013

Mise en page : A. Castres (Idele)

Crédit photo : Emmanuel Béguin (Idele)



Appui financier:

