

---

# Organisation du travail en élevage : analyse des points critiques et propositions de solutions

OTEI

Réf : D32-0226

---

Amélie TURLOT

**Formation des conseillers et journées de sensibilisation  
pour les acteurs de terrain**



Table des matières
--------------------

<b>A. Formation « conseillers travail » .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Élaboration et mise en place de la formation .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Déroulement de la formation .....</b>	<b>5</b>
3.1. <i>Étape 1 : Le travail en élevage.....</i>	<i>5</i>
3.2. <i>Étape 2 : La posture.....</i>	<i>10</i>
3.3. <i>Étape 3 : Co-construction d'un diagnostic travail.....</i>	<i>17</i>
3.4. <i>Étape 4 : Mise en situation .....</i>	<i>18</i>
3.5. <i>Étape 5 : Passer du diagnostic au conseil.....</i>	<i>18</i>
<b>4. Evaluation de la formation .....</b>	<b>20</b>
<b>5. Difficultés mises en avant pour le développement de l'activité .....</b>	<b>21</b>
<b>B. Journées de sensibilisation .....</b>	<b>22</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>23</b>
<b>2. La conférence .....</b>	<b>23</b>
2.1. <i>Objectif et déroulement.....</i>	<i>23</i>
2.2. <i>Enquête de satisfaction.....</i>	<i>24</i>
<b>3. Les ateliers.....</b>	<b>25</b>
2.1. <i>Objectif et déroulement.....</i>	<i>25</i>
2.2. <i>Enquête de satisfaction.....</i>	<i>25</i>
<b>C. Annexes .....</b>	<b>27</b>

## Liste des figures

Figure 1 : Les différentes disciplines intervenant au niveau du travail en élevage. (S. Chauvat et F. Kling- Eveillard, formation conseillers travail- 15 avril 2015).....	6
Figure 2 : Les trois dimensions du travail (S. Chauvat et F. Kling- Eveillard, formation conseillers travail- 15 avril 2015).....	7
Figure 3 : Six profils d'agriculteurs (Dockès, 2007).....	8
Figure 4 : Démarche de conseil travail (S. Chauvat et F. Kling- Eveillard, formation conseillers travail- 15 avril 2015).....	10
Figure 5 : La grille des rôles des consultants (Douglas P. et al.,2010) .....	13
Figure 6 : Cadre de référence de l'entreprise .....	15

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les différentes postures du conseiller (issus de la présentation de M. Jélu-27 avril 2015).....	11
Tableau 2 : Les différents rôles du consultant.....	12
Tableau 3 : Participants aux journées de sensibilisation .....	23

## A. Formation « conseillers travail »

---

## **1 Introduction**

Une des premières étapes du projet est la création d'un réseau de conseillers « travail » en Wallonie. Quatre organismes wallons, actifs sur le terrain, ont accepté de déléguer un de leurs agents durant 40 jours sur une période de 2 ans pour acquérir la compétence nécessaire à l'accompagnement d'élèves en interrogation vis-à-vis de leur travail.

Les agents détachés sont :

- Samuel Coibion pour AgriCall
- Delphine Pesser pour l'Awe-asbl
- André Ledur et Kevin Dupuis pour le CGTA
- Gwenaëlle Martin pour la FUGEA

La formation « théorique » des agents a débuté fin avril et se terminera fin juin 2015. Celle-ci sera suivie par la mise en pratique individuelle auprès de 4 exploitations minimum entre juin 2015 et décembre 2016.

## **2 Élaboration et mise en place de la formation**

Depuis fin 2013, le Cra-w a officiellement intégré le Réseau Mixte Technologique<sup>1</sup> sur le travail en élevage (RMT travail en élevage). La participation aux diverses réunions annuelles permet d'être tenue au courant des avancées sur la thématique du travail en élevage en France et de connaître les différents intervenants français travaillant sur ce sujet. Grâce à ce partenariat franco-belge, trois personnes<sup>2</sup> ayant déjà réalisé des formations « conseillers travail » ont accepté de concevoir une formation ciblée sur la demande « wallonne ».

L'objectif de la formation est de :

- Détailler les facettes du travail en élevage pour permettre aux conseillers de bien aborder le sujet avec les élèves ;
- Mettre au point une méthode d'audit en élevage, que les conseillers pourront utiliser pour accompagner des élèves. Elle permettra de rassembler des connaissances dans les fermes wallonnes ;
- Fournir aux conseillers des points de repère technique et méthodologique pour accompagner/conseiller des élèves sur le travail.

La formation a été réfléchiée pour s'adapter au mieux à la demande et au contexte wallon. Pour cela, différentes réunions téléphoniques ont été organisées entre les organisateurs. Une formation en 5 étapes distinctes a été retenue :

- La première étape a pour objectif de présenter aux futurs conseillers « ce qu'est le travail en élevage » et les différentes représentations du travail. La finalité est de permettre aux conseillers de prendre du recul par rapport à leur conception du conseil travail et d'acquérir des notions théoriques sur ce type de conseil.
- La deuxième étape est de présenter aux conseillers la posture adéquate lors d'un conseil travail et la façon d'aborder ce sujet avec les élèves. Une mise en situation en élevage a permis de tester la posture.

---

<sup>1</sup> Le chapitre E sera consacré au RMT travail en élevage

<sup>2</sup> Sophie Chauvat – Institut de l'élevage, Florence Kling-Eveillard – Institut de l'élevage et Madeleine Jélu – Chambre d'agriculture

- La troisième étape est la co-construction d'un questionnaire d'enquête adapté au contexte wallon. Pour cela, différents diagnostics ont été mis à disposition des futurs conseillers.
- La quatrième étape consiste à tester le questionnaire « wallon » en exploitations et de réaliser un débriefing.
- La cinquième étape permet de réaliser un partage d'expériences et approfondir les questionnements restés en suspens. Cette partie sera également l'occasion de voir comment construire les solutions avec les éleveurs et d'aller vers l'accompagnement, vers la création d'un plan d'actions.

Ces étapes sont détaillées dans la suite de ce rapport. Le programme de formation pour les trois premières étapes se trouve en annexe 1.

Dans la mesure du possible et selon les contraintes de déplacement, toutes les étapes sont séparées dans le temps pour permettre aux personnes d'intégrer la matière et de revenir à la séance suivante avec d'éventuels questionnements.

### **3 Déroulement de la formation**

#### **3.1 Étape 1 : Le travail en élevage**

Le premier jour de formation a eu lieu le 15 avril 2015 dans les locaux de la Maison National des éleveurs à Paris. Les deux formatrices présentes sont Sophie Chauvat et Florence Kling-Eveillard de l'Institut de l'Élevage. Les parties théoriques présentées ci-dessous sont issues du cours dispensé.

La journée s'est déroulée selon deux types d'interventions ; théoriques et pratiques utilisant différentes techniques permettant la participation des futurs conseillers (post-it, réflexion individuelle ou en groupe, photolangage, ...).

La journée a démarré par une présentation des différentes personnes avec leurs attentes vis-à-vis de la formation. Celle a permis de mieux comprendre les personnes présentes, de cibler leur orientation professionnelle et d'adapter la formation en fonction des souhaits énoncés.

#### **Appréhender les enjeux du travail**

L'intervention théorique a permis d'appréhender la définition et les enjeux du travail. Pour cela, un bref, historique de la notion du travail a été présenté. La notion de travail a fortement évolué au fil du temps. À l'Antiquité, le travail était le nom d'un instrument de torture, mais également le nom d'une activité dégradante. La notion de travail a continué à avoir une connotation négative jusqu'au 18<sup>e</sup> siècle. Lors de la révolution industrielle, la machine travaillant plus et plus vite que l'homme, on commence à reconnaître une valeur au travail. Le travail humain est créateur de richesse et de lien social. Il constitue un moyen de gagner de l'argent et donc un moyen d'autonomie de l'individu. Puis aujourd'hui, le travail devient une façon de devenir soi-même, réconciliant ainsi satisfaction d'une nécessité et bonheur. Le travail prend alors une connotation positive. Il est alors vu comme l'acte de création et d'expression de l'intelligence humaine source d'épanouissement individuel et outil majeur de civilisation.

Pour appréhender les enjeux du travail, il faut également prendre en considération l'évolution des structures agricoles et de la société. Les éleveurs gèrent des structures de plus en plus importantes, ils se retrouvent de plus en plus souvent en marge de la « société », minoritaires parmi cette dernière. Depuis quelque temps, l'ampleur de

démarches administratives, souvent associées à des contrôles, engendre du stress pour les éleveurs. Et pour finir, les éleveurs aspirent de plus en plus à une vie proche des autres catégories socioprofessionnelles avec des week-ends libres, des vacances,... Ces nouveaux éléments ont entraîné une modification de la vision et de la représentation qu'ont les éleveurs de leur métier.

Un autre élément essentiel lorsque l'on aborde le travail concerne l'approche pluridisciplinaire de ce sujet. Il fait intervenir des disciplines variées (figure 1). Le travail en élevage nécessite d'appréhender trois dimensions (figure 2) vues dans leur ensemble. (1) Le travail en tant que **facteur de production**, c'est-à-dire le temps passé pour produire. Il s'agit de la productivité, c'est un aspect plus économique. (2) Il y a l'**organisation**, le travail c'est également toute une organisation mise en place pour faire des choses. Il y a des gens, une répartition des tâches, un travail à organiser à la journée, à la semaine, au mois et à l'année, c'est une combinaison d'activités. (3) Le dernier aspect concerne l'**identité**, le travail ce sont des choses qu'on a envie de faire ou pas. Ces trois dimensions sont entendues dans le discours de l'éleveur. Le travail pour chaque éleveur est un équilibre entre celles-ci. Selon les situations l'importance de ces dimensions n'est pas toujours la même.

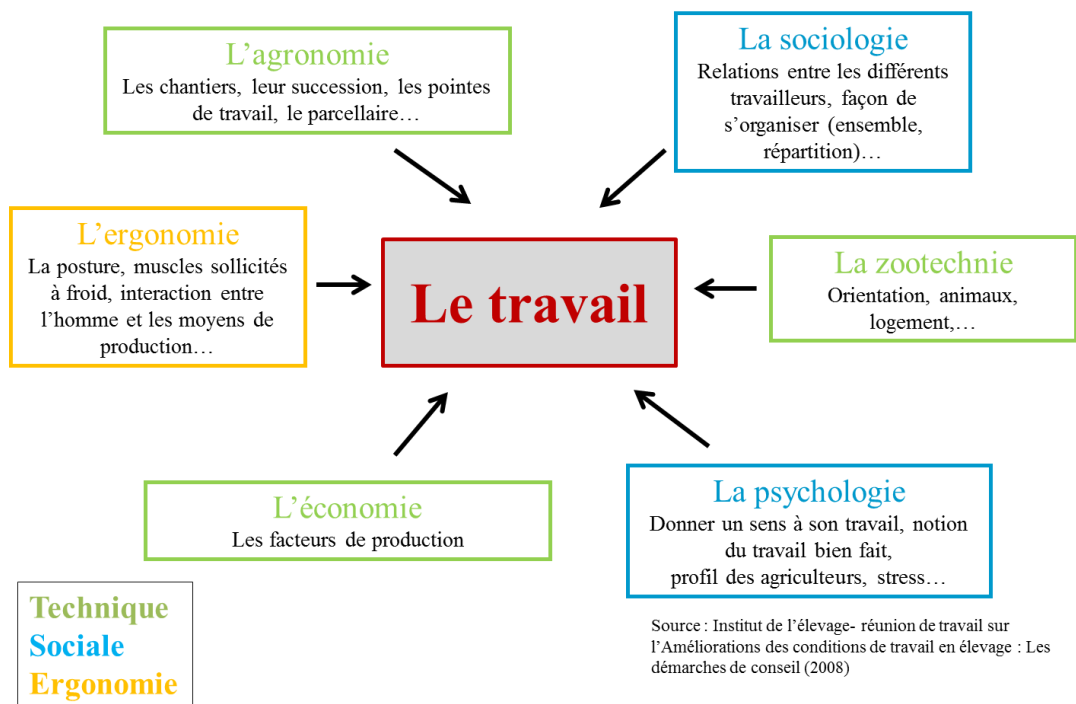
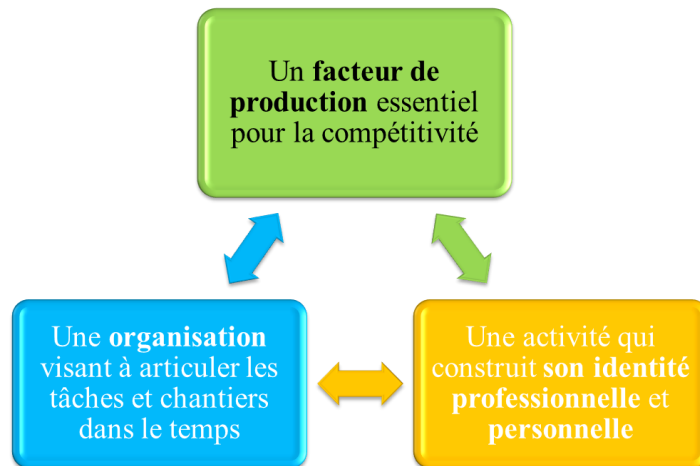


Figure 1 : Les différentes disciplines intervenant au niveau du travail en élevage. (S. Chauvat et F. Kling- Eveillard, formation conseillers travail- 15 avril 2015)



Source : CASDAR travail 3D

**Figure 2 : Les trois dimensions du travail (S. Chauvat et F. Kling- Eveillard, formation conseillers travail- 15 avril 2015)**

### Diversité des représentations du travail par les éleveurs

Chaque cas est unique, chaque exploitation est différente de par sa structure, ses équipements, sa main-d'œuvre, sa spéculation, etc. De même, les aspirations, les motivations, la perception de ce qu'est un travail bien fait varient selon les éleveurs.

S'intéresser aux aspects plus « psychologiques » de l'éleveur est important. En sociologie, l'homme ainsi que sa subjectivité et ce qu'il met en jeu dans le travail sont au centre. Le choix des conduites d'élevage est issu des raisons subjectives du "travailler" comme par exemple, le goût pour la technique, la recherche d'une identité professionnelle, les relations avec les autres ou encore avec les animaux (Dejours, 2004 in Dedieu et Servière, 2009). Connaître les attentes, les situations et la perception du travail par les agriculteurs va permettre de mieux orienter le conseil.

Des études françaises mettent en évidence les différentes représentations du travail des éleveurs. Celle de Dockès (2007- figure 3) identifie l'évolution du métier d'agriculteur afin d'adapter le conseil. Deux axes ont été identifiés. L'axe horizontal se rapporte à la conception du travail en terme d'innovation. Cet axe n'a pas de référence particulière à l'agriculture. D'un côté, il y a la tradition signifiant la permanence et la référence au passé et de l'autre, le pôle « innovation et créativité » correspondant à un processus de construction où le référent est l'invention, la création. Sur l'axe vertical, le modèle de référence pour l'activité est soit celui de l'entreprise (l'activité est « comme les autres ») soit une référence à l'agriculture où l'activité est vécue comme spécifique et porteuse de valeur particulière. Six profils d'agriculteurs ont été déterminés :

- (1) **Des agriculteurs modernistes**, ce sont ceux se reconnaissant dans les valeurs agricoles et dans la nature. Ce sont des agriculteurs qui s'adaptent aux évolutions de la société. Ce groupe est majoritaire avec une représentation de 30-50% des enquêtés. Selon des spécialistes français, à l'heure actuelle, ce groupe a tendance à être en recul.
- (2) **Des agriculteurs en retrait**. Ce sont des exploitants qui sont sur de petites exploitations, installés à la suite de leurs parents. Ces personnes ont tendance à reproduire ce que faisaient leurs parents, ils ne changent rien. Ils sont en retrait dans le sens où ils n'acceptent pas le conseil et sont très méfiants vis-à-vis du conseil extérieur professionnel



- (3) **Des agriculteurs dépendants.** En général, ils sont également sur de petites structures et ont repris la ferme familiale, mais à l'inverse du groupe précédent, ils sont très dépendants du conseil extérieur et parfois cela se fait au détriment de ses propres projets.
- (4) **Des entrepreneurs agricoles.** Ces personnes se définissent comme telles, ils sont dans la rentabilité de l'exploitation, dans l'évolution du marché. Elles possèdent des compétences économiques, de management ou encore d'administratif. Ce sont des agriculteurs voulant se rapprocher des autres catégories socioprofessionnelles notamment du modèle « d'entrepreneur ».
- (5) **Des créateurs entrepreneurs.** Ce sont des agriculteurs ayant tendance à être innovants sur des projets qui ne sont pas spécialement agricoles comme par exemple les éoliennes. Les projets ont souvent une forte rentabilité économique.
- (6) **Des porteurs de projet personnel.** Ce sont également des agriculteurs innovants, mais plutôt sur des projets mettant en avant leur valeur personnelle. Ce sont plutôt de petites fermes, avec de la vente directe, les bio,.. Les valeurs familiales sont importantes ainsi que d'avoir un bon équilibre personnel/professionnel.

Les groupes 4-5-6 ont tendance à prendre de l'importance même s'ils restent confidentiels.

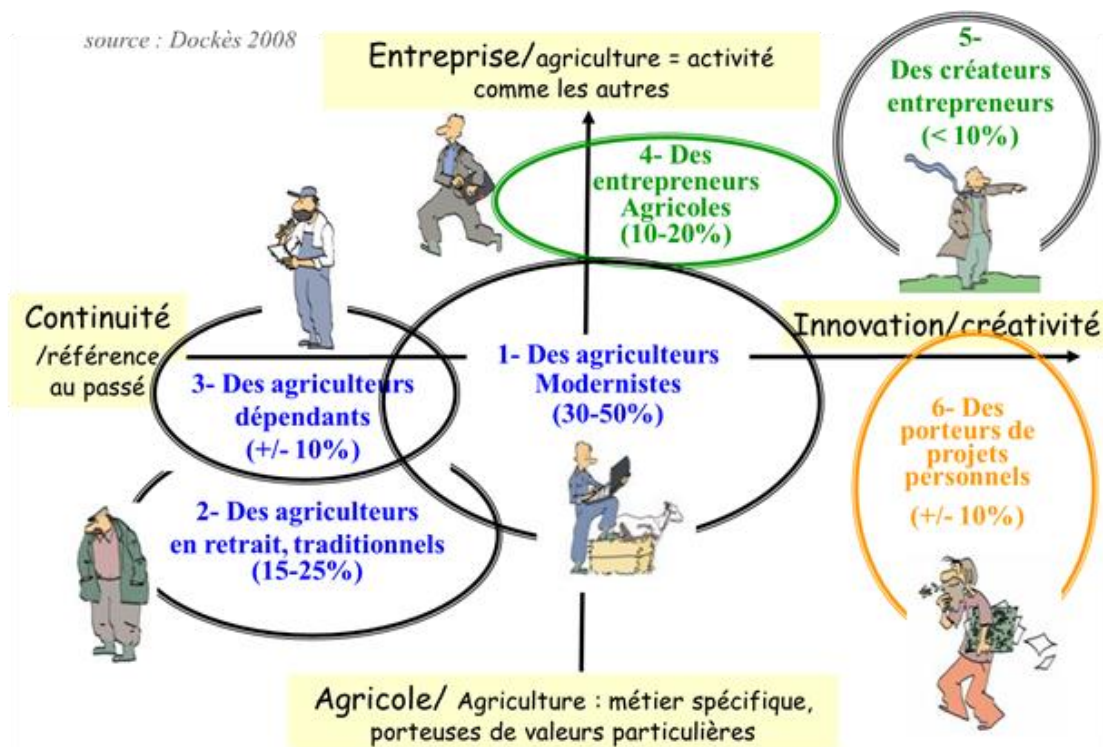


Figure 3 : Six profils d'agriculteurs (Dockès, 2007)

### Les spécificités du sujet travail

Le conseil travail est difficile, car cela implique d'aborder la vie privée des éleveurs et leur famille. De plus, il faut savoir mettre de côté sa propre vision du travail pour comprendre celle de l'éleveur et surtout éviter de juger ou de transposer sa vision à celle de l'éleveur.

C'est un sujet relativement récent dans le conseil qui contrairement à la plupart des « conseils » est rarement technique. De ce fait, un conseiller travail doit savoir passer le

relais lorsque le problème soulevé ne fait pas partie de ces compétences. Pour cela, il sera nécessaire de construire un annuaire avec les coordonnées de personnes ressources.

Les problèmes liés à l'organisation du travail sont très rarement explicites chez les éleveurs. Il est rare qu'un éleveur face appel de lui-même au conseiller travail. Généralement, ce sont les autres personnes intervenant sur l'exploitation qui soulèvent le problème et proposent à l'éleveur de faire appel à un « conseil travail ». Il est donc indispensable, dans le cadre de ce projet, de sensibiliser un maximum de personnes et de leur donner des moyens rapides pour repérer des problèmes d'organisation du travail.

Le travail est un sujet intime et tabou, car il renvoie à l'identité, à l'humain, aux valeurs, aux aspirations et aux objectifs de l'éleveur. Il est donc important que les conseillers « travail » soient sensibilisés à cet aspect du conseil, mais également formés.

#### La démarche de conseil ou comment aborder le travail dans un élevage en prenant en compte les attentes travail des éleveurs

La démarche de conseil peut être synthétisée en trois étapes :

Étape 1 : L'émergence de la demande. Cette étape fait appel au caractère intime et tabou du travail.

Étape 2 : La formulation du problème à traiter. Un questionnaire d'enquête est réalisé dans le cadre de ce projet pour faciliter cette étape.

Étape 3 : La construction du plan d'action. Cette partie fera l'objet de la formation du 25-26 juin 2015. Diverses fiches solutions existent en France pour aider à l'émergence d'une solution.

Pour arriver à l'étape 3, différents outils (figure 4) sont à disposition des conseillers. Il y a, tout d'abord, les **outils de sensibilisation** pouvant être utilisés en groupe ou en individuel. Ils sont utiles au démarrage d'une démarche de conseil ou en amont pour permettre de sensibiliser les agriculteurs à la thématique, via des petits « quiz » ciblés rapidement la situation... Parfois, ces outils suffisent à faire émerger des projets, mais la plupart du temps, lorsque l'éleveur détecte un souci d'organisation du travail un **diagnostic individuel** est nécessaire. Un des objectifs du projet OTEI est la construction de ce diagnostic. Au départ des différents diagnostics français, un diagnostic propre à la Wallonie va être réfléchi avec les conseillers travail et les formatrices. Celui-ci sera développé dans la suite de ce rapport. En général, ces diagnostics sont « généralistes » et lorsque le problème de l'éleveur est plus spécifique, un **diagnostic approfondi** sur l'une ou l'autre thématique est nécessaire. En France, il en existe pour la quantité de travail, pour les équipements et les bâtiments, pour l'ergonomie, pour la pénibilité, pour l'installation,...

Ces différents types de diagnostics permettent de mieux comprendre la situation de l'éleveur et de l'accompagner dans la mise en place d'éventuels changements.

Le conseil travail demande généralement beaucoup de temps entre l'émergence d'un problème à la mise en place de solutions.

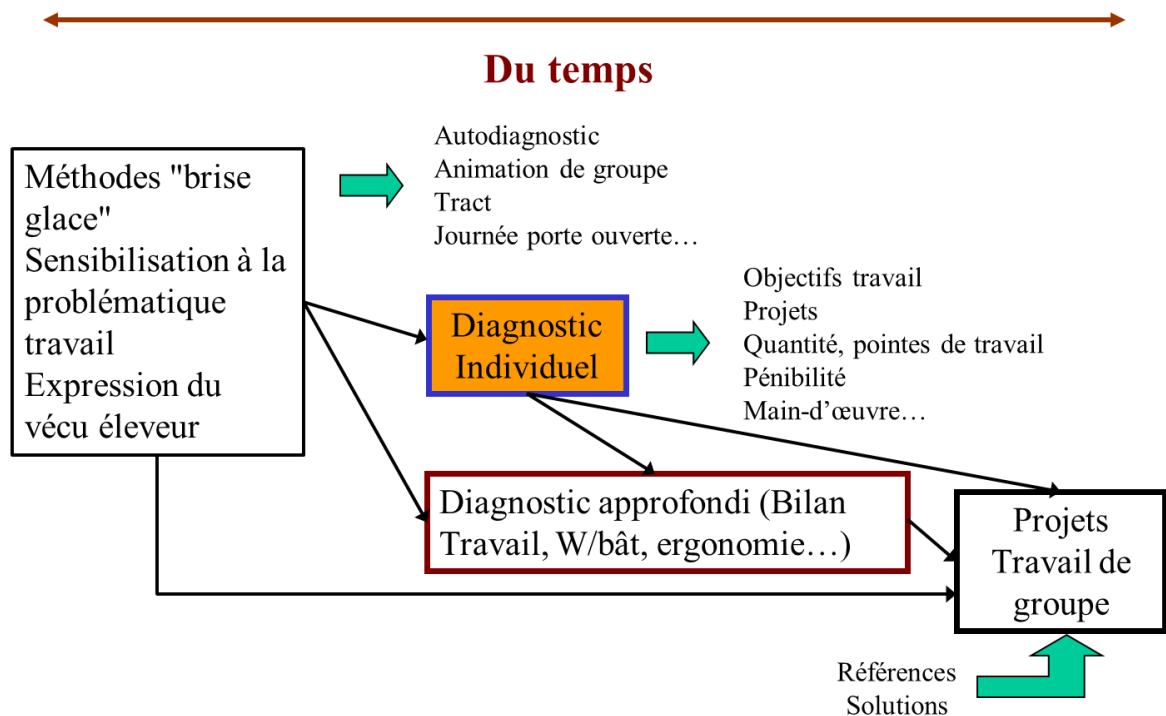


Figure 4 : Démarche de conseil travail (S. Chauvat et F. Kling- Eveillard, formation conseillers travail- 15 avril 2015)

### 3.2 Étape 2 : La posture

La deuxième session de formation s'est tenue du lundi 27 avril au jeudi 30 avril à Gembloux. Les deux objectifs étaient d'aborder la posture adéquate en tant que conseiller travail avec mise en situation et de co-construire un diagnostic travail.

La première phase liée à la posture a été donnée par Madeleine Jélu de la Chambre d'agriculture de Mayenne. La suite de ce chapitre est issue de sa présentation.

#### Les différentes postures du conseiller

Il y a trois grands modèles d'intervention conduisant à trois types de conseils différents (tableau 1). En fonction de la personne que l'on a en face de soi, on doit passer d'une casquette à une autre.

#### **L'expert :**

L'agriculteur a une question technique et il cherche une réponse technique. Il s'attend à avoir en face de lui, un conseiller disposant d'un savoir afin que ce dernier lui propose la technique appropriée, après une rapide phase d'audit. L'agriculteur attend une réponse rapide à son problème.

Le type de conseil dans cette situation est un conseil directif où la solution est unilatérale. On demande souvent au conseiller d'assumer la responsabilité du choix, car on doit agir dans l'urgence. Cela n'empêche pas l'éleveur d'avoir le choix, mais il attend du conseiller que celui-ci lui donne la solution à son problème.

#### **Le thérapeute :**

L'agriculteur sait qu'il souffre d'un problème et il attend une aide pour analyser les causes de ces dysfonctionnements et déterminer les voies de guérison possibles.

Le conseiller doit avoir un savoir-faire spécifique, son apport va résider dans la qualité de son diagnostic et sa capacité à dégager les voies de solutions. L'agriculteur est capable de trouver lui-même les solutions, il a juste besoin d'une aide pour avoir un bon diagnostic. Le conseiller est ici analogue à quelqu'un proposant une méthodologie. L'éleveur a, en quelque sorte, besoin d'un effet miroir que le conseiller peut lui donner, ce dernier peut lui proposer diverses solutions, mais l'agriculteur est capable de choisir la solution qui lui convient.

Le type de conseil est plus du type « prescription » misant sur le respect de l'autonomie de l'interlocuteur. L'objectif ici est d'obtenir le consentement éclairé du client avec par exemple la question « comment voyez-vous la situation ? » - « qu'en pensez-vous.. ».

#### **Le facilitateur :**

L'agriculteur a du mal à expliquer les dysfonctionnements qu'il ressent. C'est souvent le cas, lorsque l'on fait du conseil travail. L'agriculteur attend du conseiller un savoir-faire afin de l'accompagner dans ses analyses. Il souhaite un éclairage nouveau, l'apport d'une méthodologie nouvelle pouvant l'aider à découvrir les voies de solutions à son problème. Ce type de posture vise, à travers le savoir-être du conseiller, une co-production entre l'agriculteur et le conseiller. C'est à l'éleveur de trouver les voies lui convenant le mieux, le conseiller est « juste » là pour l'accompagner dans sa démarche. Souvent ce type de posture correspond à un accompagnement sur le long terme.

Le type de conseil est de l'ordre de l'accompagnement visant à la co-production d'une solution proposée par l'agriculteur. L'agriculteur est volontaire pour se prendre en main et cherche à maîtriser ses propres choix, mais il souhaite avoir un regard extérieur vis-à-vis de ses pratiques.

**Tableau 1 : Les différentes postures du conseiller (issus de la présentation de M. Jélu-27 avril 2015)**

<b>Rôle des acteurs/modèles</b>	<b>Modèle du facilitateur</b>	<b>Modèle du méthodologue = du thérapeute</b>	<b>Modèle de l'expert</b>
<b>Client</b>	Partenaire du conseiller	Demandeur d'outils et de méthodes	Commanditaire : il fixe le cahier des charges
<b>Conseiller</b>	Partenaire du client	Réalisateur d'un diagnostic	Exécutant d'une mission
<b>Méthode du consultant</b>	Co-production de la réflexion, de la solution	Diagnostic d'où apport d'outils et de méthodes	<b>Audit : Expertise</b>
<b>Cas fréquents</b>	Problèmes liés à la conduite du changement et à la redéfinition des stratégies	Problèmes liés à l'organisation et à la gestion des compétences	Ingénierie, audits, systèmes d'information

Source : Y.A. PEREZ. IDCE. 1999

## Les différents rôles du consultant

Samuel Coibion d'Agricall a implémenté la discussion en se référant, entre autres, à un document de Douglas P. et al. (2010) présentant les 9 rôles d'un consultant.

Le conseiller peut fournir des conseils liés au développement professionnel (croissance du client) ou tourné vers le résultat. En partant de ce principe, 9 rôles peuvent être identifiés (tableau 2 et figure 5) et en fonction des situations, le consultant a la possibilité de choisir l'un de ces rôles. Si ce dernier évalue correctement la situation, il est susceptible de choisir le rôle le plus adapté.

Dans les illustrations, de gauche à droite, la responsabilité du conseiller augmente face aux résultats du projet. De bas en haut, sa responsabilité augmente face à la croissance du client.

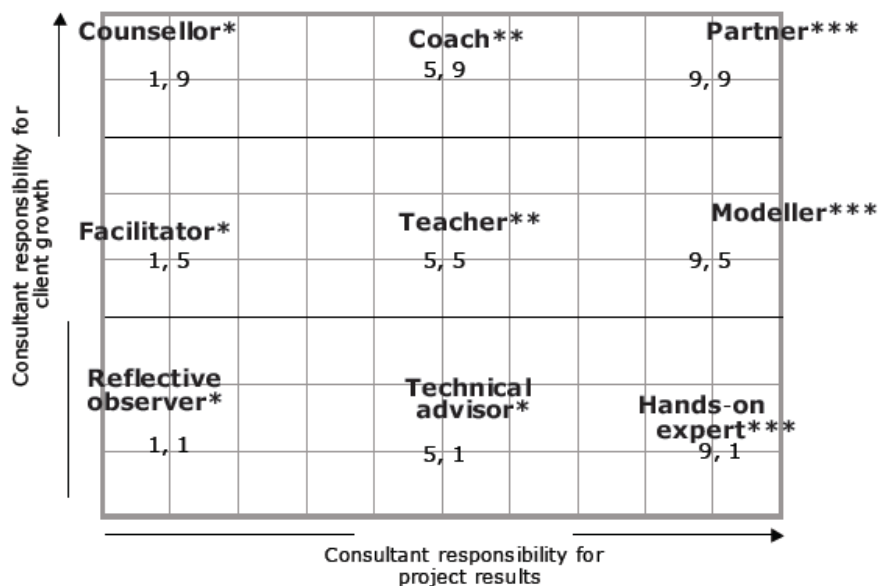
Le rôle d'**expert** (point 9,1 figure 5) sous-entend que le conseiller s'engage à prendre la plupart, sinon la totalité, des responsabilités liées à la décision et de produire de bons résultats. Dans cette situation, le client ne va pas améliorer son développement personnel. Et la prochaine fois qu'il aura un souci, il devra de nouveau faire appel à un consultant.

Le rôle de **modèle** (9,5) implique que le consultant est responsable des résultats du projet en cours, mais le client va quand même renforcer ses propres capacités. Le modérateur va effectuer la tâche, mais de manière à la rendre transposable vers le client. Le consultant explique ce qu'il fait et pourquoi, il implique le client. À terme, le client saura réaliser la tâche lui-même.

Tableau 2 : Les différents rôles du consultant

<b>CONSEILLER</b> « Vous le faites; je serai votre table d'harmonie. »	<b>INSTRUCTEUR</b> « Vous l'avez bien fait; vous pouvez ajouter ceci la prochaine fois. »	<b>PARTENAIRE</b> « Nous le ferons ensemble, et apprendrons l'un de l'autre. »
<b>FACILITATEUR</b> « Vous le faites; je vous assisterai dans le processus. »	<b>FORMATEUR</b> « Voici certains principes que vous pouvez employer pour résoudre des problèmes de ce genre. »	<b>MODÈLE</b> « Je le ferai; vous observez afin d'apprendre en me regardant. »
<b>OBSERVATEUR RÉFLECTIF</b> « Vous le faites; je vous surveillerai et vous dirai ce que je vois et entends. »	<b>CONSEILLER TECHNIQUE</b> « Je répondrai à vos questions au fur et à mesure que vous progresserez. »	<b>EXPERT</b> « Je le ferai pour vous; je vous dirai quoi faire. »

Source : traduit et adapté de Champion, Kiel et McLendant (1990) in Poumay (2006)



Source: Adapted from Champion, Kiel and McLendon, 1985

Notes:

- \* low-intervention roles
- \*\* moderate-intervention roles
- \*\*\* high-intervention roles.

Figure 5 : La grille des rôles des consultants (Douglas P. et al.,2010)

Le rôle de **partenaire** (9,9) implique la nécessité de résultats élevés. Il suppose que le client et le consultant se partagent la tâche et la responsabilité des résultats. Le rôle de partenaire sous-entend que le client est prêt à apprendre de manière pratique et que le consultant est apte à enseigner efficacement et à guider dans la tâche pour arriver à un résultat final.

Dans le rôle de l'**entraîneur/instructeur** (5,9), le consultant n'a pas la responsabilité directe de l'exécution de la tâche. Par contre, il peut observer le client et lui faire un feedback pour améliorer ses performances. L'entraîneur est indirectement impliqué dans la réalisation de la tâche, mais très impliqué avec le client dans « sa croissance ».

Le rôle de l'enseignant ou le **formateur** (5,5) est encore plus éloigné de l'action. Ici, contrairement à l'entraîneur, le consultant est concerné par la performance générale plutôt que la performance dans une situation spécifique. Le but dans ce rôle est de savoir si le client maîtrise les principes de base.

Le rôle de **conseiller technique** (5,1) est un rôle de back-up. La responsabilité sur les résultats est modérée. Le client utilise l'expertise du conseiller pour des fins spécifiques. L'objectif est d'aider le client à obtenir les connaissances que l'expérience du conseiller technique peut lui fournir.

Dans le rôle de **conseiller** (9,1) la préoccupation du consultant est quasiment entièrement tournée vers la capacité du client à effectuer la tâche. Le consultant aide le client à se fixer des objectifs, à mettre en œuvre des plans efficaces. Une grande partie de la compétence du conseiller est d'aider le client à recueillir, analyser et développer des conclusions à partir de sa propre expérience.

Le rôle de **facilitateur** (5,1) est plus un rôle d'animateur permettant aux clients d'absorber les techniques et les procédés utiles. Le conseiller ne fait pas (il a peu de responsabilités), mais accompagne dans le processus.

Avec le rôle **d'observateur réflexif** (1,1), le client est responsable des résultats. Le consultant se limite à regarder et donner ses observations et ses impressions, ce rôle peut avoir un effet dynamique sur un client.

Le rôle du conseiller travail doit aborder autant les résultats que le développement personnel.

### Les démarches pour un conseil efficace

Pour être un conseiller efficace, une **écoute active** est nécessaire. Il s'agit d'essayer de comprendre, de raisonner comme l'autre, de percevoir ses attentes, besoins, motivations. Il faut être capable de rentrer dans la logique de l'autre en adoptant une attitude du *comment* plutôt que du *pourquoi*.

Pour avoir une écoute active, il faut se traire et savoir accepter les silences, il faut avoir l'esprit disponible (pas encombré des problèmes personnels), respecter l'autre et ses opinions, être ouvert à la communication non verbale, faire preuve d'empathie...

Pour **comprendre** au mieux l'éleveur, il faut effectivement savoir écouter, mais également savoir poser les bonnes questions. Pour cela, les questions de type « ouvertes » sont préférées. Le but recherché est de recueillir un point de vue, une information, ... Généralement, ce type de questions offre la possibilité d'explorer les sentiments, la technique du QQOCQ (qui, quoi, où, comment et quand) est privilégiée. Il est important de bannir du discours le pourquoi ayant une connotation de jugement, de devoir se justifier. Les questions neutres conduisant à des réponses du type « oui-non » ne sont pas idéales dans le conseil travail. Les questions neutres peuvent parfois être utilisées pour connaître le point de vue et le distinguer des faits. Cela offre la possibilité d'approfondir les choses sans pour autant conduire vers des oppositions.

La technique de la **reformulation** est également importante, cela prouve que l'on est attentif à ce que dit l'interlocuteur. Attention, que reformuler ne veut pas dire interpréter. Il est préférable de réutiliser en partie les mots de l'éleveur.

### Mise en pratique

Un questionnaire d'enquête (annexe 2) fourni par les formatrices a permis de tester la théorie explicitée en exploitations. Deux fermes ont accepté de nous recevoir, le premier éleveur possède un élevage laitier et le second, un atelier bovin viande et des cultures. Chaque groupe de 4 personnes (une formatrice et trois apprenants) s'est rendu dans une exploitation. Dans les deux cas, les entretiens se sont bien déroulés.

#### *Remarque :*

*Ce qui a le plus surpris les différents intervenants de la formation, c'est la facilité avec laquelle les éleveurs abordent leur difficulté, leur vie de famille, ... Cela a également permis de se rendre compte de l'importance de mieux comprendre l'éleveur, ce qu'il est, de cerner ses difficultés afin d'avoir une vision globale et pas seulement technique. Par exemple, un des deux éleveurs n'avait pas, selon nous, un bâtiment fonctionnel. Le temps de travail pour réaliser le paillage, le soin aux animaux... est sûrement important. Une des premières solutions qui auraient pu venir à l'esprit et la transformation de ce bâtiment pour le rendre plus fonctionnel. Cependant, lorsque l'on écoute l'éleveur, on se rend compte que tous les bâtiments ne lui appartiennent pas, une partie appartient à ses beaux-parents*

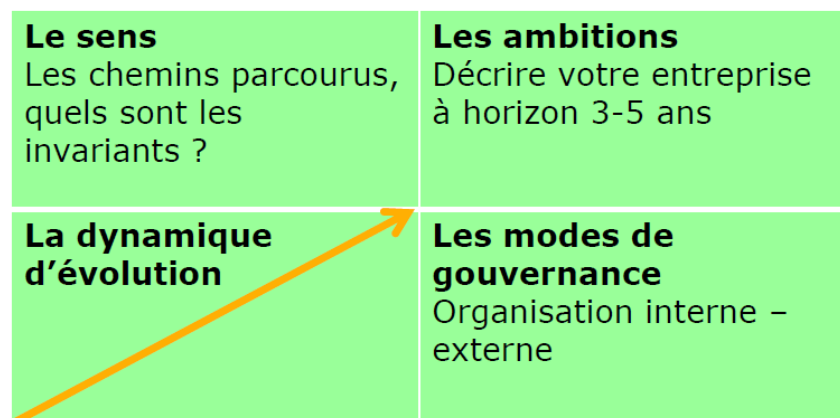
*avec lesquels, il y a une situation tendue. Cela signifie que des transformations du bâtiment ne peuvent pas lui être proposées pour le moment. Grâce à quelques questions ouvertes sur sa situation familiale, ce conflit est apparu et une solution non acceptable pour l'éleveur ne sera pas présentée.*

Chaque éleveur reçoit un contre-rendu de notre visite et les deux ont souhaité avoir un suivi ultérieur lorsque le diagnostic global sera disponible.

### La stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise permet de clarifier le projet professionnel et d'explorer les voies de développement. Ce sujet sort un peu du cadre d'un conseil travail, mais accompagner un éleveur en faisant de la stratégie d'entreprise peut mener à du conseil travail. Il y a également des éléments dans la stratégie d'entreprise essentiels pour réaliser un bon conseil travail.

Une des premières étapes que réalise Madeleine Jélu lors de l'accompagnement d'éleveur sur cette thématique est de réaliser le cadre de référence de l'entreprise (figure 6). Si l'éleveur est seul, on en réalise qu'un. Par contre, s'il s'agit d'associés, on en réalise un pour chacun pour ensuite les mettre en commun et faire le cadre de référence de l'entreprise.



### **Aujourd'hui**

**Figure 6 : Cadre de référence de l'entreprise**

Source : Madeleine Jélu (formation « conseillers travail en Wallonie- 2015)

Le plus important est le **sens** (les invariants) c'est-à-dire, ce qui est resté inchangé quel que soit le chemin parcouru. Les invariants peuvent être divers selon les agriculteurs, par exemple :

- ✓ « je serai producteur de viande toute ma vie »
- ✓ « j'aime la technique, quel que soit-ce que je fais, il faut que je maîtrise, que je m'améliore »
- ✓ « Moi, je ne suis pas fait pour travailler tout seul »
- ✓ ...

Les invariants sont des fondamentaux propres à l'exploitant qu'il applique à son exploitation. Ces éléments ne bougeront pas dans le temps. Les découvrir est essentiel pour bien comprendre l'éleveur et lui proposer des solutions tenant compte de ces invariants.



Les **ambitions** constituent les aspirations de l'exploitant à un horizon de 3-5 ans ? À l'heure actuelle, il est difficile de prévoir plus loin. Comprendre où en est l'éleveur aujourd'hui et savoir ce qu'il envisage de faire dans les prochaines années.

Les **modes de gouvernances** sont également importants. Il faut connaître l'organisation interne et externe de l'exploitation. Par exemple, savoir qui prend les décisions dans l'exploitation, qui est le pilote, est-ce l'éleveur, un parent retraité, son épouse (même si elle n'intervient pas sur la ferme), un marchand extérieur... Il faut arriver à connaître qui fait quoi et comment dans la pratique. Un autre élément important est de savoir quelle est la façon de faire de l'éleveur : perfectionniste, simplificateur...

Et enfin, la **dynamique d'évolution** nécessitant de comprendre où en est l'éleveur dans son parcours. Est-il en phase d'installation, en fin de carrière... C'est très important par rapport à l'aspect travail. Où va-t-il aller demain, va-t-il continuer sur sa lancée, avoir devant lui plusieurs choix envisageables?

### Le conseil travail, quelques éléments clés...

Une intervention sur l'organisation du travail demande du temps.

Une première visite est nécessaire pour entendre les préoccupations de l'agriculteur de manière très large et avoir une vue d'ensemble. Il est également essentiel de connaître la vision qu'à l'éleveur de son avenir. Pour préparer au mieux cette première visite, il est important de demander à rencontrer l'éleveur dans une pièce calme, d'avoir l'esprit libre de toutes préoccupations pour savoir entendre l'éleveur, mais également, que ce dernier soit dans de bonnes dispositions. Lors de l'entretien téléphonique, il peut être intéressant de connaître les personnes présentes lors de l'entretien.

Un conseil travail nécessite de s'adresser au pilote de l'exploitation qui n'est pas toujours l'éleveur. Si ce n'est pas le cas, il y a de fortes chances que les solutions proposées ne seront pas mises en place. Il faut également que la personne accepte de faire des changements dans son organisation sinon, la démarche de conseil n'a pas lieu d'être.

Le conseiller doit être à même d'identifier, en fonction de la situation, la posture la plus adaptée, le rôle que l'éleveur souhaite qu'il ait, quelles sont les compétences, le savoir dont il aura besoin et si nécessaire, aller les chercher ailleurs.

Lors de l'analyse de l'entretien, il faut arriver à clarifier son discours en problématiques et en enjeux pour son entreprise. Idéalement, le contre rendu qui sera transmis à l'éleveur doit être le plus proche possible des termes qu'il a utilisés, cela « lui parlera plus ». Il faut également hiérarchiser les problématiques observées en fonction de ce qui est le plus urgent selon les objectifs de l'éleveur.

Lors de la remise du rapport à l'éleveur, il faut discuter avec lui pour savoir si on a bien retranscrit ce qu'il voulait nous dire. Si c'est le cas, il faut co-construire des solutions, des pistes d'actions avec lui pour répondre au mieux à sa problématique. Si la solution envisagée ne fait pas partie des compétences du conseiller, celui-ci doit déléguer à une personne plus compétente dans le domaine.

Le conseil travail s'arrête normalement là. Si on continue à suivre l'éleveur au cours du temps, cela correspond plus à de la stratégie d'entreprise.

### **3.3 Étape 3 : Co-construction d'un diagnostic travail**

La co-construction du diagnostic a été réalisée durant la deuxième phase de formation, les 29 et 30 avril 2015.

La France dispose de nombreux outils sur l'organisation du travail, que ce soit au niveau de la sensibilisation, du diagnostic général ou encore de diagnostics approfondis (cf. chapitre 5.1). Pour ne pas partir de rien, les deux formatrices ont réalisé une sélection parmi ces outils. Une représentation des trois types d'outils (sensibilisation, diagnostic individuel et diagnostic approfondi) a été proposée aux futurs conseillers. Ces outils ont servi de base à la création d'un diagnostic wallon. Pour gagner en efficacité, les méthodes françaises sélectionnées ont été divisées en trois. Les futurs conseillers ont reçu, par groupe de deux, un ensemble de méthode. L'objectif étant de parcourir rapidement chaque méthode reçue et d'en faire un résumé pour les autres groupes.

La co-construction de l'outil a été réalisée en plusieurs étapes. Premièrement, un *consensus* sur les différents thèmes que l'on souhaitait aborder dans le diagnostic wallon a été réalisé. Quatre thèmes ont été retenus :

1. Le parcours de l'exploitant et sa vision pour le futur  
Cette partie a pour objectif de connaître les étapes clés de l'exploitant (personnelles et professionnelles) et de l'exploitation ; d'avoir une vision des priorités ou des préoccupations de l'éleveur, de savoir ce qu'il aime dans son métier, et de voir comment l'exploitant projette de faire évoluer son exploitation dans les 3 à 5 ans.  
Tous ces éléments vont permettre de mieux cibler le profil de l'éleveur, d'arriver à voir ses fondamentaux, ses invariants (cf. figure 6) et de mieux appréhender la stratégie d'entreprise.
2. L'organisation et les conditions de travail  
Le cœur du questionnaire se trouve dans cette partie. C'est à ce niveau que l'organisation du travail dans son ensemble est abordée. Le déroulement d'une journée, la mise en évidence de tâches problématiques, le circuit (au sein de la ferme) réalisé par l'éleveur le matin, le calendrier des différents gros chantiers annuels, les activités qui plaisent ou non à l'éleveur, ... seront différents points qui permettront de cibler l'organisation du travail et de voir s'il y a des points qui pourront être améliorés. Au besoin, différents éléments peuvent être approfondis.
3. Les réseaux  
Cette partie est divisée en 4 sous-thèmes : relations humaines au sein de l'exploitation, réseau professionnel, réseau privé et information.  
Les questions relatives aux relations humaines peuvent concerner les relations avec la main-d'œuvre familiale non rémunérée, le travail entre associés, mais également avec d'éventuels salariés. En fonction des situations, certaines parties du questionnaire peuvent ou non être abordées.  
Le réseau externe, professionnel de l'exploitant est intéressant pour diverses raisons. Cela permet de savoir si l'exploitant a l'habitude de travailler avec d'autres personnes, s'il va chercher du conseil à l'extérieur de son exploitation, ... en abordant la question des loisirs ou encore des responsabilités dans des structures cela donne une idée de ce qui lui plaît.
4. L'exploitation en quelques chiffres  
La dernière partie de l'audit se focalise sur la structure de l'exploitation. Généralement, ces questions de taille d'exploitations, de répartition de la SAU,.. se posent en premier lieu. Dans le cas d'un audit sur l'organisation du travail, ces

questions sont volontairement abordées en dernier pour ne pas prédisposer l'élèveur à répondre de façon fermée aux questions, et pour bien marquer le changement de posture que le conseiller (habituellement plus du style expert) adopte en réalisant un diagnostic travail.

Une version test de ce diagnostic se trouve en annexe 3.

*Difficulté observée:*

*La première phase sur la posture ayant pris plus de temps que prévu, le temps imparti pour prendre connaissance des méthodes a dû être réduit. De ce fait, les futurs conseillers n'ont pas disposé de suffisamment de temps pour s'imprégner des méthodes fournies et la co-construction de l'outil a été réalisée sans tenir compte suffisamment de ce qui avait déjà été fait. Cependant, l'ensemble des méthodes ayant été fourni aux futurs conseillers, ils ont la possibilité d'adapter le questionnaire ultérieurement en fonction de leurs besoins. Certains éléments des diagnostics ont déjà été intégrés par Mme Turlot lors de la synthèse du diagnostic wallon.*

### **3.4 Étape 4 : Mise en situation**

L'audit co-construit lors de la troisième étape de la formation a été testé en exploitations les 16-17 juin 2015. Cela a permis d'adapter la méthodologie en fonction des remarques des différents conseillers. Un mode d'emploi, dans le style réalisé pour les conseils Travail caprin ou ovin, a été rédigé pour éviter toute mauvaise utilisation de ce diagnostic et pour permettre à une personne n'ayant pas suivi la formation de savoir l'utiliser correctement.

### **3.5 Étape 5: Restitution et plan d'actions**

La cinquième étape permet de réaliser un partage d'expériences et approfondir les questionnements restés en suspens. Cette partie sera également l'occasion de voir comment construire les solutions avec les éleveurs et aller vers l'accompagnement, vers la création d'un plan d'actions.

Les visites en exploitation réalisées début juin ont servi de base de travail. Chaque groupe a dû présenter brièvement les deux exploitations auditées pour permettre aux autres de comprendre l'exploitation. En effet, deux fermes ont été auditées, mais chaque groupe s'est rendu dans une exploitation différente.

Une fois ce travail fait, les formatrices nous ont présenté les éléments nécessaires pour une bonne restitution (écrite et orale).

L'annexe 1 reprend le déroulement pédagogique de ces deux journées.

#### **Le document écrit**

Ce document reprend quatre parties : le contexte, les interrogations, les problématiques et enjeux et pour finir, le plan d'actions.

- Le *contexte* doit reprendre en premier les personnes gravitant autour de l'exploitation (qui fait quoi) et jouant un rôle important dans celle-ci. Ensuite, il est important de ressortir tous les éléments de contexte lié au travail et de ne se focaliser que sur ceux-ci. La reformulation de la description du système est

importante pour vérifier que l'élève et le conseiller entament le diagnostic sur des bases saines.

- Les *interrogations*. Il s'agit de réaliser un inventaire de toutes les questions essentielles pour l'élève (parler des faits en mélangeant les questions). Il est important de commencer cette partie par les points forts de l'élève au niveau de l'organisation de son travail.
- Les *problématiques et enjeux* pour l'exploitation. Il faut arriver à retraduire en 2-3 questions les problèmes mis en évidence. De préférence, il faut utiliser ces citations et mettre en évidence ce que l'on perd et ce que l'on gagne. Il s'agit de mettre à plat les véritables problématiques travail de l'élève qui ne sont pas forcément celles annoncées au départ.
- Le *plan d'action*. Il doit être co-construit avec l'élève lors de la deuxième visite, mais le conseiller doit y réfléchir avant. Il faut au maximum mettre trois actions en évidence en les classant par ordre de priorité. Pour chaque action, les intervenants, le délai de mise en place et le résultat attendus doivent être analysés.

Le document écrit est important, car il sert de point de départ pour cadrer l'intervention. Il permet également de garder une trace de ce qui a été réalisé et permet le cas échéant de partager le projet de l'élève avec d'autres intervenants.

### **La restitution orale**

Pour mieux appréhender cette étape, les formatrices nous ont proposé de réaliser un jeu de rôle où l'un des conseillers jouait son propre rôle et les deux autres étaient les élèves. Ce jeu a permis de discuter sur la posture, comment aborder les points sensibles, comment cadrer l'intervention...

La posture (voir rapport technique de juin 2015) à adopter lors de la restitution est d'abord celle d'un accompagnateur du projet de l'élève puis/et celle d'expert pour répondre à des questions précises de l'élève.

L'entretien peut débuter par une brève introduction rappelant le cadre dans lequel on intervient (conseiller travail, suite au premier entretien...).

La seconde phase consiste en la présentation du contexte, cela permet de vérifier les données. Il est important de commencer la restitution par présenter les éléments essentiels et confirmer avec l'élève que les données récoltées lors de la première visite sont correctes. Ce moment peut également servir à approfondir des éléments qui n'auraient pas été bien compris lors de la première visite.

Lorsque l'on passe aux problématiques travail, toujours commencer d'abord par les aspects positifs, ce que l'élève fait de bien, ses atouts. Il est important, lorsque l'on relate les interrogations et les problématiques, de s'appuyer sur des éléments neutres, de ne pas porter de jugement c'est-à-dire de rester objectif. Il faut faire valider les problématiques soulevées par l'élève, est-ce réellement une difficulté pour lui ?

Ensuite, il faut co-construire des pistes de solutions pour implémenter le plan d'actions. Il faut accompagner l'élève, le faire participer. Cependant, l'ouverture d'esprit en proposant des alternatives aux idées de l'élève est importante. De préférence, il faut privilégier les solutions rapides à mettre en œuvre et peu coûteuses. Pour aider les conseillers, une présentation de diverses solutions a été effectuée. Le recueil de solutions prévu dans le cadre OTEI pourra également aider. L'objectif est de faire bouger l'élève pour qu'il mette en place les actions envisagées.

#### 4 Evaluation de la formation

Pour juger de l'intérêt de cette formation, un questionnaire, réalisé par Florence Kling-Eveillard (Institut de l'Elevage), a été soumis aux participants. Voici les résultats de cette enquête.

L'appréciation globale de la formation est bonne (la moitié se déclare « très satisfait » et l'autre moitié, « plutôt satisfait »<sup>3</sup>). Le découpage entre les séquences et le rythme d'avancement a parfois été un peu rapide, mais la satisfaction reste quand même « Plutôt satisfaite ». Les échanges au sein du groupe, les exercices en fermes ont été très appréciés par l'ensemble du groupe. Tous recommanderaient cette formation à un de leur collègue.

La semaine de formation sur Gembloux (étapes 2 et 3) était trop dense. Il serait préférable de scinder cette semaine en deux phases pour permettre aux personnes d'assimiler la matière. De plus, la quantité de méthodes françaises fournies pour réaliser le diagnostic wallon était trop importante et il n'y avait pas assez de temps pour tout assimiler. Cette partie pourrait être revue si jamais cette formation devait être réorganisée.

Les points qui ont particulièrement été appréciés :

*Cette formation m'a permis d'avoir une autre approche, une autre casquette lorsque je vais en ferme. Ensuite, les échanges entre les collègues sont importants, constructifs. Un super travail de groupe!*

*Formatrices très pratiques et complémentaires. Le fait d'avoir fait le questionnaire travail et de trouver les différentes solutions ensemble*

*Le travail sur la posture / les exemples concrets de cas pratiques donnés tout au long de la formation / l'audit en ferme et le jeu sur la restitution au fermier.*

*L'alternance entre la théorie et la pratique*

*La cohésion du groupe*

*La façon d'aborder la problématique avec l'agriculteur. La co-construction du guide d'entretien "conseil travail en Wallonie" et la structuration du document de restitution*

<sup>3</sup> Echelle : très satisfait, plutôt satisfait, plutôt pas satisfait et pas satisfait.

## **5 Difficultés mises en avant pour le développement de l'activité**

La dernière partie de la formation a servi à faire un bilan sur ce dont on dispose pour que cela marche, ce qui nous manque et les freins potentiels.

- Une grosse difficulté concerne le manque de temps des conseillers. Ils ont tous dans leur métier respectif une grosse charge de travail et peu voire pas de temps dégagé pour participer à ce projet. De ce fait, ce n'est pas évident de tout concilier.
- Sur le long terme, il faut trouver des financements pour pouvoir réaliser des audits. En effet, un audit « travail » demande de 2 à 2,5 jours de travail par élevage. Ce n'est pas finançable à 100% par les éleveurs. L'idéal serait de pérenniser une structure (conseil travail Wallonie) indépendante sur le sujet.
- Nécessité de trouver des experts pour remplir l'annuaire. Le projet OTEI devrait répondre à cette demande.
- Garder la cohésion de groupe et pour ce faire, organiser régulièrement des réunions. Celles-ci devront également permettre de mettre en commun les idées, de réfléchir ensemble sur les situations difficiles, ...
- Organiser une bonne communication adaptée aux différents publics (éleveurs, conseillers, ...).
- Réaliser des suites à cette formation pour poursuivre la démarche entreprise.

Les atouts pour répondre aux difficultés mises en avant sont :

- La cohésion de groupe entre les différents conseillers
- La présence d'un organisme neutre qui chapeaute (CRA-W)
- La formation de base reçue et la possibilité de faire appel aux formatrices.
- Plus seront réalisés des audits et plus la compétence augmentera.

## B. Journées de sensibilisation

---

## 1. Introduction

Comme mis en évidence lors du précédent rapport, une des difficultés du conseil travail est le peu de demandes directes des éleveurs. Il s'agit d'un sujet souvent tabou qui est peu évoqué directement. C'est pourquoi il est essentiel de sensibiliser les acteurs de terrain à la thématique et de leur donner des clés pour détecter un problème, leur permettre d'en discuter avec les éleveurs et éventuellement leur conseiller de faire appel aux conseillers « travail ».

Dans ce cadre, des journées de sensibilisation ont été organisées fin octobre 2015. L'objectif était de sensibiliser le plus d'acteurs. Pour cela, des mails ont été envoyés :

- Aux marchands d'aliments, nutriments, compléments... (plus de 20 firmes) ;
- Aux autres commerciaux (bâtiment, semences, phyto..) ;
- Aux vétérinaires, via Christian Massard (UPV, réseaux sociaux) et via l'ARSIA (news letter) ;
- Aux architectes via l'ordre des architectes ;
- Aux banques du secteur agricole ;
- À la presse agricole ;
- À l'encadrement du secteur de l'élevage (référence du livret « vert » édité en 2001 par la Wallonie) ;
- Etc.

Au total, 88 personnes se sont inscrites à la journée et/ou à un atelier. Trois quarts des personnes étaient issues des services d'encadrement et le reste du secteur privé. Les services comptables étaient très représentés. Cela s'explique, car les collègues des « conseillers travail » avaient été sollicités.

**Tableau 3 : Participants aux journées de sensibilisation**

Commerciaux	15
Aliment	9
Banque	1
conseil indépendant	2
Vétérinaire	3
Encadrement	66
Comptabilité	31
Agricall	7
CRA-W	5
DGARNE	3
Diversiferm	4
Syndicat	8
Autre	8
Autre	7
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>

Les journées se sont organisées autour de deux éléments : une séance plénière et un atelier pratique. Pour ce dernier, quatre séances identiques ont été données pour permettre aux plus grands nombres d'y participer.

## 2. La conférence

### 2.1. Objectif et déroulement

Cette ½ journée avait pour but :

- de sensibiliser les gens à la thématique en leur montrant l'importance de prendre en compte le travail en élevage,
- de leur donner des éléments pour être capable de repérer les agriculteurs en difficultés et
- de mobiliser un réseau.



La première partie s'est focalisée sur l'évolution de la notion de travail, le contexte du monde agricole et son impact sur la notion du travail, sur la diversité des attentes et l'évolution du métier d'éleveur. La seconde partie avait pour objectif de mettre l'humain au centre du conseil. Pour cela, Madeleine Jélu a insisté sur la démarche du conseil qui doit être centrée sur trois points : écouter (écoute active), comprendre et reformuler. Elle a également présenté des repères tels que la répartition du temps de travail dans les élevages, des notions de quantité de travail (TA < 5h/jour, traite max de 1h15,...) et elle a donné un autodiagnostic facilement utilisable. Elle a terminé en présentant ce qu'est le conseil travail et l'intérêt de celui-ci. La troisième partie a été donnée par Amélie Turlot. L'exposé a débuté par une présentation de l'état de l'art en Wallonie (résultats des études DuraLait) et a fini avec le projet OTEI (présentation des objectifs, des conseillers, de l'importance du réseau et de l'annuaire des personnes ressources,...).

## **2.2. Enquête de satisfaction**

Une enquête de satisfaction a été proposée aux différentes personnes présentes (questionnaire en annexe 2). Celle-ci a comme objectif de récolter le ressenti, la satisfaction de l'auditoire dans un but d'améliorer la démarche.

Au niveau de la conférence, 26 personnes ont donné leur avis. Globalement, les personnes sont satisfaites de la conférence (60% sont plutôt satisfait et 40% très satisfait). Toutes ont dit que la conférence répondait à leur attente et 84% ont répondu que les éléments présentés pouvaient être utiles dans le cadre de leur travail.

Plusieurs personnes se sont exprimées sur ce qui leur avait plu dans cette conférence :

- « *Bon équilibre entre partie pratique et partie chiffrée* » ;
- « *Comprendre ce qui est pris en compte lorsqu'on parle de l'organisation du travail en élevage, quels sont les leviers d'action.* »
- « *Ouverture d'esprit sur une problématique "cachée" par le passé. Avant un agriculteur devait bosser du matin au soir, 365 jours par an, c'était normal pour tout un chacun, les moyens techniques et humains actuels (organisation,...) doivent permettre aux familles d'agriculteurs d'avoir une vie plus équilibrée.* »
- « *Je ne connaissais pas grand-chose au sujet de la thématique du travail en élevage. Cette journée sensibilisation m'en a fait découvert davantage.* »
- « *La conférence me paraissait bien adaptée au public, avec de nombreux exemples. J'ai bien ressenti que le message était la "sensibilisation" au problème de travail en ferme, on a bien pu se rendre compte des implications pratiques d'un problème à ce niveau et de l'importance de bien communiquer à ce propos.* »
- « *Cela a permis de voir l'utilité de sensibiliser les jeunes à ce sujet dans un premier temps, voir plus par la suite en intégrant cette approche dans les services rendus aux agriculteurs.* »
- « *Explication claire et pertinente de la problématique de l'organisation du temps de travail dans les exploitations d'élevage.* »
- « *La démonstration des petits problèmes de travail ainsi que la perte de temps, devenu très important dans une ferme, ont été très bien expliquées.* »

Soixante-huit pour cent des personnes seraient intéressées par d'autres conférences sur le sujet. Certaines voudraient développer les autres spéculations animales (la conférence ayant beaucoup d'exemples laitiers), avec des références wallonnes. D'autres sujets tels que la présentation de solutions concrètes avec leurs impacts "travail" et économiques sont également évoqués.

Lorsqu'on leur demande si la thématique du travail est importante en Wallonie, 94% répondent par l'affirmatif.

### **3. Les ateliers**

#### **3.1. Objectif et déroulement**

Quatre ateliers identiques ont été réalisés : trois à Gembloux et un à Herve. Au total, 51 personnes ont participé.

Le but de l'atelier était de faire réfléchir les participants sur l'organisation du travail en élevage en leur présentant un cas français à partir duquel deux exercices ont été réalisés. Un cas simple (une couple ayant uniquement un atelier laitier) a volontairement été choisi pour ne pas complexifier inutilement l'exercice, car l'objectif recherché est la philosophie de la démarche et non les chiffres en tant que tels.

➤ Première partie de l'exercice :

À partir d'un document permettant le calcul théorique du temps de travail, les différents groupes ont dû calculer le nombre d'heures de travail de l'exploitation. Quels que soient les groupes et les hypothèses choisies, la plupart étaient aux alentours de 2400 à 2900 heures de travail par personne et par an. En réalité, le chiffre exact pour cette ferme était de 2756 h/personne.

➤ Deuxième partie de l'exercice :

En France, l'objectif est d'arriver à 2200 h de travail par personne et par an. Le but de cette deuxième partie est de trouver des solutions applicables dans cette ferme pour réduire la charge de travail. L'hypothèse a été faite de ne pas mettre de limite de budget. C'est rarement le cas en réalité, mais l'objectif de l'exercice est de trouver le plus de solutions possibles et de faire réfléchir les différentes personnes au sein des divers groupes ensemble pour que chacun apporte sa contribution en fonction de son expertise. Le but n'était pas de faire des personnes présentes des « conseillers travail ».

La répartition des heures de travail entre le travail d'astreinte, le travail de saison et le travail « autres » (administratif, entretien, courses diverses, visites de conseillers/contrôleurs,..) est important. Le travail d'astreinte représente au moins 60%, le travail de saison tourne autour des 10% et les autres tâches +/-20%. Pour gagner du temps, il faut donc principalement agir au niveau du troupeau.

Sur la totalité des groupes, 17 solutions ont été proposées. Très peu de groupes ont pensé à demander l'objectif des éleveurs, l'historique,... De ce fait, beaucoup de solutions n'étaient pas envisageables pour les éleveurs. Pour finir l'exercice, Madeleine Jélu a présenté ce qui avait été réalisé par les éleveurs et les projets en cours. Un rapport reprenant les objectifs de l'atelier, les solutions proposées et les solutions mises en place a été envoyé aux participants (annexe 3).

#### **3.2. Enquête de satisfaction**

Vingt-cinq personnes ont répondu à l'enquête concernant les ateliers « pratiques ». Globalement, les personnes sont satisfaites (48% plutôt satisfait et 36% très satisfait) et pour 84% des personnes l'atelier a répondu à leur attente. Par contre, l'atelier a moins bien fonctionné avec les comptables de l'Awé-asbl (60% ne sont globalement pas satisfaits).

Un des reproches de l'atelier se situe au niveau du cas considéré comme trop simpliste et éloigné de la réalité, car nous n'avons pas mis de contrainte budgétaire à la ferme pour permettre aux personnes de trouver un maximum de solutions. Pour certains, c'est trop éloigné de la pratique.

Par contre, le contenu de l'atelier a été apprécié, car :

- *J'ai appris à quantifier le volume de travail/travailleur sur une exploitation type par rapport au comportement, aux bâtiments/matériel pour l'élevage, au parcellaire, équipements pour cultures*
- *1re approche sur cette thématique assez ludique. L'exercice était suffisamment simple que pour laisser libre cours à pas mal de discussion*
- *Des questions intéressantes étaient mises en avant en rapport avec la problématique.*
- *L'équipe d'Agricall était déjà sensibilisée à la problématique de l'organisation du travail mais l'atelier a permis une réflexion commune.*
- *On a vu de manière globale comment calculer les heures de travail et on sait l'appliquer sur des cas concrets en ferme.*
- *La manière d'approcher le problème, mais surtout les pistes afin de trouver une solution raisonnable et efficace.*
- *La main d'œuvre est quelque chose de très difficile à quantifier sur une exploitation. Il était très intéressant d'avoir la possibilité de quantifier celle-ci au travers de différents critères.*

Les personnes ont apprécié le travail en groupe et les discussions. Le travail sur un cas concret et le document (repères travail) a été apprécié. L'intérêt de la réflexion sur des pistes de solutions a également été mis en évidence par certains.

Des améliorations pourraient être envisagées :

- *Adaptation du document fourni à la Wallonie.*
- *Présentation de cas plus complexes et mixtes (lait-viande, culture-élevage,...).*
- *Avoir plus de contraintes au sein de la ferme.*
- *Essayer de chiffrer les solutions pour voir les impacts (travail, économie).*

Un des objectifs de l'atelier était de permettre aux personnes présentes d'avoir des clés permettant de détecter un éventuel problème d'organisation dans les élevages. Pour 91%, l'objectif a été atteint.

## C. ANNEXES

---

## ANNEXE 1 : Enquête de satisfaction – Organisation du travail 27-29 octobre

Bonjour,

Merci d'avoir participé à une ou deux journées organisées sur la thématique du travail en élevage dans le cadre du projet OTEL. Afin d'améliorer mon travail, pourriez-vous prendre 5 minutes pour me donner votre avis sur ces journées.

Merci d'avance

Amélie Turlot

1. Nom et Prénom
2. Quel est votre métier/organisme \*
3. Avez-vous participé à :
  - La conférence du 27 octobre après-midi uniquement (répondez aux questions 4-9)
  - L'atelier du 28 ou 29 octobre uniquement (répondez aux questions 10-16)
  - La conférence et l'atelier (répondez aux questions 4-16)
4. Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la conférence?
  - Très satisfait
  - Plutôt satisfait
  - Plutôt pas satisfait
  - Pas satisfait
5. Cette conférence a-t-elle répondu à vos attentes?
  - oui
  - non

Pourquoi?

6. Cette conférence vous a-t-elle apporté des éléments utiles pour votre travail ?
  - oui
  - non
7. Cette thématique est-elle importante en Wallonie?
  - oui
  - non
8. Souhaiteriez-vous avoir une autre conférence sur le sujet?
  - oui
  - non

Si oui, quel(s) sujet(s) en particulier voudriez-vous aborder?

9. La conférence vous a-t-elle semblé suffisamment concrète/pratique?
  - oui
  - non
10. Quel est votre niveau de satisfaction de l'atelier?
  - Très satisfait
  - Plutôt satisfait
  - Plutôt pas satisfait

- Pas satisfait

11. Cet atelier a-t-il répondu à vos attentes?

- oui
- non

Pourquoi?

12. Qu'est-ce qui vous a le plus intéressé dans cet atelier

13. Quels sont les éléments qui pourraient être améliorés?

14. Diriez-vous que cet atelier vous a donné des pistes pour dépister un éventuel problème d'organisation du travail dans les élevages et pouvoir renvoyer l'éleveur vers le réseau "conseillers travail de Wallonie"?

- oui
- non

15. Souhaiteriez-vous une suite?

- oui
- non

Si oui, sur quel(s) aspect(s)/sujet(s)?

16. Autre commentaire?

## ANNEXE 2 : Compte rendu atelier

### Introduction

Le but de l'exercice était de faire réfléchir les participants sur l'organisation du travail en élevage en leur présentant un cas français. Un cas simple a volontairement été choisi pour ne pas complexifier inutilement l'exercice vu que l'objectif recherché est la philosophie de la démarche et non les chiffres en tant que tels.

Première partie de l'exercice :

Calculer le nombre d'heures de travail de l'exploitation grâce au document fourni. Quels que soient les groupes et les hypothèses choisies, la plupart étaient aux alentours de 2400 à 2900 heures de travail par personne et par an. En réalité, le chiffre exact pour cette ferme était de 2756 h/personne.

*Le document fourni pour réaliser les estimations de temps de travail est là à titre indicatif et vous permet de calculer une charge de travail. Attention que dans le conseil travail, le problème de l'éleveur n'est pas toujours une charge de travail trop importante ! Cependant, ce document peut vous aider pour discuter avec les éleveurs et en cas de problème, leur proposer de prendre contact avec les « conseillers travail ».*

Deuxième partie de l'exercice :

En France, l'objectif est d'arriver à 2200 h de travail par personne et par an. Le but de cette deuxième partie est de trouver des solutions applicables dans cette ferme pour réduire la charge de travail. L'hypothèse a été faite de ne pas mettre de limite de budget. C'est rarement le cas en réalité, mais l'objectif de l'exercice est de trouver le plus de solutions possible et de faire réfléchir les groupes ensemble et non pas de faire des personnes présentent des « conseillers travail ».

La répartition des heures de travail entre le travail d'astreinte, le travail de saison et le travail « autres » (administratif, entretien, courses diverses, visites de conseillers/contrôleurs,..) est important. Le travail d'astreinte représente au moins 60%, le travail de saison tourne autour des 10% et les autres tâches +/-20%. Pour gagner du temps, il faut donc principalement agir au niveau du troupeau.

*Très peu de groupes ont demandé l'historique de la ferme, les objectifs des éleveurs,.... De ce fait, certaines solutions proposées n'étaient pas réalistes pour le cas présent. N'oubliez pas que dans un conseil, il faut toujours s'intéresser à l'humain et aux objectifs de l'éleveur.*

### Solutions proposées par l'ensemble des groupes

Les personnes ayant rarement posé les questions fondamentales concernant les goûts des éleveurs, leur stratégie, leur historique... beaucoup de solutions proposées ne correspondent pas à ce que souhaitent les éleveurs.

Cet exemple vous montre l'importance d'être à l'écoute des éleveurs pour bâtir avec eux un plan co-construit sur mesure.

Chaque « tiret » présente une solution et le texte en italique vous explique si oui ou non les éleveurs ont retenu la solution. Dans la négative, un petit justificatif explique pourquoi l'éleveur n'a pas mis en place cette solution.

- ✓ Arrêter l'atelier et mettre tout en culture  
→ *Cette solution ne peut être retenue, car les agriculteurs aiment les animaux et que l'atelier laitier est plus rentable*
- ✓ Embaucher : un ½ ou ¾ temps

- ✓ Déléguer une partie du travail : saisonnier, administratif,...  
→ *Ces deux solutions ne peuvent pas être retenues par l'éleveur, car historiquement, il était en GAEC avec son frère et son père. L'arrivée de sa belle-sœur sur l'exploitation ne s'est pas bien passée... et l'éleveur a dû sortir du GAEC. De ce fait, l'éleveur préfère travailler seul avec son épouse et faire le plus possible lui-même. Il travaille cependant, beaucoup en CUMA pour le matériel.*
- ✓ Diminuer le nombre de génisses, car le taux de remplacement est trop élevé  
→ *Cette solution n'est pas envisageable pour une raison fiscale. Les éleveurs ont intérêt à élever leurs génisses pour les vendre lorsque cela est nécessaire.*
- ✓ Augmenter le rendement par vaches laitières → diminuer le nombre de vaches → diminuer le nombre de génisses.  
→ *Le rendement par vache est déjà très bon chez eux. Leur objectif n'est pas de l'augmenter, les coûts économiques que cela engendrerait ne les satisfont pas.*
- ✓ Adapter la salle de traite soit via une nouvelle salle de traite plus adaptée à la taille de son troupeau et avec décrochage automatique, soit en installant un robot.  
→ *C'est madame qui traite et elle aime le faire donc le robot, n'est pas une solution pour eux. Par contre, l'adaptation de la salle de traite a été réalisée.*
- ✓ Adapter la nurserie et la rapprocher de la salle de traite. Éventuellement, avoir recours à un chariot à lait.  
→ *Cette solution a également été retenue par les éleveurs.*
- ✓ Déléguer la comptabilité ou l'entretien des bâtiments  
→ *Madame réalise elle-même sa comptabilité, elle a été formée par une autre agricultrice à son arrivée sur la ferme et aujourd'hui, elle forme les jeunes. Elle ne souhaite donc pas déléguer cette tâche. Pareil pour Monsieur, il aime les activités d'entretien.*
- ✓ Déléguer les cultures  
→ *Il dispose d'un matériel performant grâce à la CUMA. Il n'a donc pas intérêt de déléguer cette partie.*
- ✓ S'aider grâce à des logiciels de gestion genre pour le troupeau, pour l'administratif.  
→ *c'est déjà le cas*
- ✓ Monotraite le dimanche soir  
→ *Cela ne leur convient pas trop. Par contre, ils ont parfois recours au service de remplacement pour se libérer de temps en temps.*
- ✓ Refaire le bâtiment des vaches laitières → caillebotis et utiliser le vieux pour ramener les génisses.  
→ *L'éleveur a de la paille à disposition donc cela ne l'intéresse pas de changer de système. Il dispose également d'une pailleuse.*
- ✓ Ramener les génisses près de l'exploitation pour éviter les déplacements sur l'autre site. Bâtiment à front ouvert.  
→ *Le projet des éleveurs est de construire un nouveau bâtiment pour les génisses à côté du bâtiment des vaches laitières.*
- ✓ Faire un échange de parcelles pour avoir un parcellaire plus groupé.  
→ *L'idée est bonne, mais comme chez nous, cela est actuellement difficilement envisageable.*
- ✓ Chien de troupeau



→ Ils n'en ont pas

- ✓ Faire élever ces génisses à l'extérieur.  
→ Comme dit précédemment, le contexte français fait qu'ils ont intérêt fiscalement à avoir des génisses.
- ✓ Arrêter l'exploitation
- ✓ Arrêter le lait → une personne va travailler à l'extérieur et l'autre reprend des viandeuses.  
→ Ces solutions ne sont actuellement pas considérées par les éleveurs.

### Les solutions mises en place par les éleveurs

L'évolution de la ferme est présentée dans la figure ci-dessous. Depuis la démarche entreprise avec Madeleine Jélu, les éleveurs ont :

- ✓ Nouvelle nurserie avec chariot à lait.
- ✓ Achat d'un racleur.
- ✓ Adaptation de la salle de traite avec décrochage automatique (2\*6) et griffes allégées pour réduire la pénibilité de la traite.
- ✓ Casse de contention
  
- ✓ En projet : construction d'une nouvelle étable pour les génisses et utilisation de l'ancien bâtiment sur l'autre site pour stocker la paille.
- ✓ Mise en place d'un DAC
  
- ✓ Appel au service de remplacement plus régulièrement pour les vacances ou les week-ends.

