

La place des outils dans l'accompagnement au changement en élevage

Résultats d'une enquête qualitative
auprès d'éleveurs et d'accompagnants



ZOOM SUR LES DÉBATS SOCIÉTAUX



L'ÉLEVAGE EN FRANCE EST AUJOURD'HUI FORTEMENT CONTESTÉ

Les controverses entourant les conditions d'élevage des animaux et les impacts environnementaux des pratiques agricoles poussent la profession agricole et les éleveurs à se remettre en question et, dans certains cas, à changer. Ces changements peuvent prendre différentes formes (volontaire ou imposé, brutal ou progressif) et ampleurs (du changement de pratiques au changement de système). L'accompagnement réalisé par des conseillers, l'offre d'un panel de formations adaptées et la mise à disposition d'informations via les médias ou la documentation représentent une part importante des ressources mobilisées par les éleveurs pour évoluer au quotidien.

LE PROJET ENTR'ACTES (CASDAR 2023-2026), piloté par l'Institut de l'Élevage, vise à accompagner les professionnels de l'élevage à mieux intégrer les enjeux sociétaux dans leurs réflexions et pratiques pour appréhender les changements à venir et ainsi assurer la durabilité de la filière. Le travail présenté ici interroge la diversité des méthodes d'accompagnement actuellement mises en œuvre en élevage et, plus spécifiquement, la place des outils dans l'accompagnement au changement des éleveurs.



LES ATTENTES SOCIÉTALES : DES ENJEUX À ACCOMPAGNER POUR GARANTIR LA DURABILITÉ DE L'ÉLEVAGE

L'ACCOMPAGNEMENT : UN ÉLÉMENT ESSENTIEL POUR LA BONNE MISE EN ŒUVRE DES CHANGEMENTS

L'accompagnement des changements en élevage est essentiel pour garantir leur bonne mise en œuvre, leur durabilité et leur acceptation par le reste de la société.

Cet accompagnement peut passer par diverses voies et personnes :

RESSOURCES

Mobilisation de la documentation, des médias, d'internet

ENTOURAGE

80 % des agriculteurs et 51 % des agricultrices sont enfants d'agriculteurs

CONSEIL EN ÉLEVAGE

1 conseiller/technico-commercial pour 20 agriculteurs

RÉSEAU

Groupe d'éleveurs d'organismes de conseil et échanges entre pairs

FORMATION INITIALE

86 % des agriculteurs sont diplômés

FORMATION CONTINUE

17 % des agriculteurs ont suivi une formation en 2017



UNE ÉTUDE MULTI-FILIÈRES QUI S'INTÉRESSE À L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT DES ÉLEVEURS ET À LA PLACE DES OUTILS DANS LE PROCESSUS



UNE ÉTUDE QUALITATIVE MENÉE ENTRE JANVIER ET JUIN 2023

Menée dans le cadre du projet Entr'ACTES, cette étude multi-filières a permis d'interroger la diversité des méthodes d'accompagnement actuellement mises en œuvre en élevage et la place des outils dans l'accompagnement au changement des éleveurs.

UN ÉCHANTILLON D'ÉTUDE DIVERSIFIÉ À PARTIR DE 7 OUTILS SÉLECTIONNÉS

7 outils d'accompagnement diversifiés (en fonction de la filière concernée, de leur mode d'utilisation et de leur objectif) ont été analysés au moyen d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'utilisateurs (9 éleveurs) et de formateurs (11 conseillers ou animateurs).

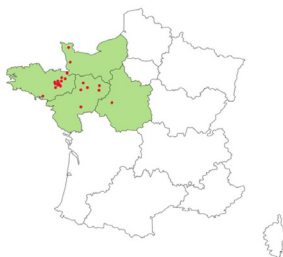
LES 7 OUTILS SÉLECTIONNÉS

- EBENE, audit d'évaluation du Bien-Être Animal en élevage avicole et cunicole
- CAP2ER, diagnostic de l'empreinte environnementale des exploitations
- Malette pédagogique RHAPORC pour construire des formations qui parlent de Relation Homme-Animal en élevage PORCin
- Programme d'Amélioration Continue sur l'Organisation du Travail
- Diagnostic durabilité
- Programme Avenir Santé veaux et agneaux
- Simulateur de changement de système à la conversion en Agriculture Biologique

CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON

	Filière	Thématique	Structure	Type d'outil
EBENE	Avicole et cunicole	Bien-être animal	ITAVI	Diagnostic/ Auto-évaluation
CAP2ER	Ruminant	Environnement	IDELE	Diagnostic - Evalueur
RHAPORC	Porcine	Relation Homme-Animal	IFIP	Malette pédagogique
Amélioration continue	Ruminant et porcine	Travail	CETA 35	Transversal
Diagnostic durabilité	Ruminant	Transversale	CIVAM	Diagnostic
Avenir Santé	Ruminant	Santé	Chambre d'Agriculture des Pays de la Loire	Programme de formation et coaching individuel

LOCALISATION ET COMPOSITION DES PERSONNES ENQUÊTÉES



EBENE	2 éleveurs	1 technicien et 1 formatrice
CAP2ER	3 éleveurs	2 conseillers et 1 formateur
RHAPORC	-	1 formatrice
Amélioration continue	1 éleveuse	1 animatrice
Diagnostic durabilité	-	1 animatrice et 1 formatrice
Avenir Santé	2 éleveurs	1 conseillère
Simulateur de changement de système	1 éleveur	1 conseiller

L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT EN ÉLEVAGE



DES ÉLEVEURS BIEN ENTOURÉS POUR EFFECTUER DES CHANGEMENTS

Lors de l'enquête, tous les éleveurs ont évoqué des changements qu'ils avaient réalisés sur leur exploitation. Pour certains, ce sont des changements de système complet qui ont été effectués, pour d'autres des changements de pratiques ou structurels. Leurs réponses quant à l'accompagnement reçu lors de ces changements varient beaucoup.

Pour certains, il n'était pas envisageable de ne pas être accompagnés, et ils ont donc fait appel à diverses structures comme des organismes de conseils, des centres de gestions, des concessionnaires et commerciaux, ou encore leur propre entourage professionnel et privé.

LES MOYENS MOBILISÉS PAR LES ÉLEVEURS DANS LE PASSÉ POUR ACCOMPAGNER LEURS CHANGEMENTS

Les cédants
Le centre de gestion
Ces organismes de conseil
Les banques
Les commerciaux/ concessionnaires
La formation
L'entourage
La coopérative

AU CONTRAIRE, D'AUTRES N'ONT PAS ÉTÉ ACCOMPAGNÉS

Les raisons qu'évoquent les éleveurs de ne pas se faire accompagner sont diverses. Il peut s'agir d'une volonté de garder leur autonomie, de difficultés à trouver des références et compétences pour des projets très atypiques, ou encore d'une gêne à demander de l'aide, par peur d'être jugés.

PAROLES D'ÉLEVEURS :

« Il faut être honnête, pour beaucoup d'agriculteurs, quand il y a des difficultés financières et des résultats techniques ne sont pas au rdv, il y a une forme de honte qui s'installe. Et donc aller frapper aux portes pour demander de l'aide, ce n'est pas si facile que ça. »

"En fait, notre projet est tellement atypique qu'il n'y a personne qui a de repères. T'en cause à tout le monde, il n'y a pas d'informations, de références. Ça n'existe pas."

POUR CHANGER DEMAIN : DES BESOINS FINANCIERS, DE CLARTÉ ET D'ACCOMPAGNEMENT

PAROLES D'ÉLEVEURS :

« Aujourd'hui il y a tout ce qu'il faut sur le terrain. Il y a accès à pleins de techniciens ou autres qui sont en capacité de donner les renseignements. »

« Toutes les solutions qu'on nous propose sont payantes. Donc comment on fait pour sortir la tête de l'eau ? C'est-à-dire qu'il faut payer pour se sortir la tête de l'eau, alors que justement on n'a pas les moyens de payer... »

UN BON ACCOMPAGNANT : UNE ALLIANCE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES ET RELATIONNELLES

SELON LES ÉLEVEURS

Connaître l'exploitation
Séparer le conseil de la vente
Pouvoir lui déléguer des choses
Maîtriser son sujet
Respecter les horaires
Répondre aux questions
Être à l'écoute
Retour non-décisionnaire
Être en veille
Un regard extérieur
Être disponible

SELON LES ACCOMPAGNANTS

Faire questionner
Ne pas être spécialiste
Être là sur le long terme
Pas de descendant
Respecter les objectifs de l'éleveur
Poser un cadre aux échanges
Être disponible
Répondre aux questions
Transmettre des connaissances
Être à l'écoute
Orienter les éleveurs
Le côté humain
Reconnaître ses lacunes

LES FORMATIONS CONTINUES : DES MOYENS D'ACCOMPAGNEMENT QUI NE SONT PAS PLEINEMENT MOBILISÉS

LES MOTIVATIONS POUR PARTICIPER AUX FORMATIONS

Le repas offert
Echanger
Le côté challengeant
Les visites en élevage
Apprendre
Le sujet de la formation
Se remettre en question
Faire des choses pénibles, collectivement
La prise en charge

LES FREINS POUR PARTICIPER AUX FORMATIONS

Le coût
La peur de l'inconnu
Le sujet de la formation
S'exprimer en public
Se rendre disponible
Le côté obligatoire
La distance

LA PLACE DES OUTILS DANS L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

LES OUTILS : AVIS, MOTIVATIONS ET FREINS À LEUR UTILISATION

LES MOTIVATIONS À L'UTILISATION D'OUTILS

Simplicité d'utilisation
Répond à un besoin
Intégré dans une réglementation
S'il est accompagné

LES FREINS À L'UTILISATION D'OUTILS

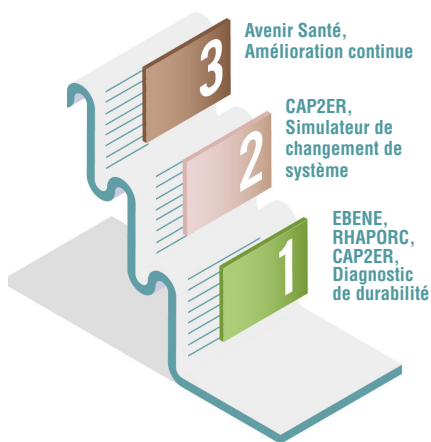
S'il fait doublon
La complexité
S'il est chronophage
Le temps à passer
Une vision pas réaliste
Le coût

PAROLES D'ÉLEVEURS :

« Un outil ça reste un outil et c'est bien la compétence de la personne qui conduit cet outil qui va être intéressante. »



DES OUTILS QUI ACCOMPAGNENT PLUS OU MOINS LES CHANGEMENTS



1- DES OUTILS DE SENSIBILISATION

Ces outils sont principalement utilisés le cadre de cahiers des charges, de réglementations ou de programmes de formations (dans notre échantillon : EBENE, RHAPORC, CAP2ER, Diagnostic de durabilité). Leur utilisation est peu, voire pas accompagnée : elle peut se faire en autonomie par l'éleveur, souvent au moyen d'une interface digitalisée (application

smartphone, plateforme...) ou de fiches/guides.

Si elle n'entraîne généralement pas de changements de pratiques à proprement parler chez les éleveurs, l'utilisation de ces outils peut déclencher une envie d'être accompagné plus spécifiquement sur une thématique, comme la réduction des intrants ou l'enrichissement du milieu. On parle donc plutôt d'outils de sensibilisation des éleveurs.

2 - DES OUTILS DE CHANGEMENTS PONCTUELS

Ces outils sont utilisés par des conseillers dans le cadre d'accompagnement individuels ou collectifs (dans notre échantillon : CAP2ER, Simulateur de changement de système). L'usage de ces outils et l'accompagnement humain associé ont lieu entre la phase de sensibilisation des éleveurs et la réalisation concrète d'un changement sur leur ferme. Ils interviennent comme des outils de diagnostics ou de projection visant à aider l'éleveur à envisager les conséquences possibles de ces choix et à prendre des décisions.

L'utilisation de ces outils vise donc la mise en œuvre de changements de pratiques (substitution des tourteaux soja par des tourteaux colza) ou de

système (conversion à l'agriculture biologique). L'utilisation de l'outil et l'accompagnement ne perdurent pas après la réalisation de l'objectif fixé, c'est-à-dire la mise en œuvre du changement.

3 - DES OUTILS DE DÉMARCHES DE PROGRÈS

Ces outils allient à la fois une utilisation et un accompagnement individuels et collectifs (dans notre échantillon : Avenir Santé, Amélioration continue). Leur spécificité est qu'il n'est pas possible d'utiliser ces outils sans accompagnement : leur utilisation est indissociable d'un accompagnement humain.

Ils permettent d'accompagner et de stimuler sur le long terme des changements, qu'ils soient simples et pratiques (instauration d'un planning puis optimisation du temps de travail) jusqu'à des changements de grande envergure (construction d'un bâtiment puis amélioration des conditions de vie des animaux). Ce sont des outils qui s'assimilent à des démarches de progrès continu. Ils nécessitent un investissement personnel important pour les éleveurs et leur conseiller, en termes de temps et de capacités à changer.

DES ÉLEVEURS UTILISATEURS D'OUTILS AUX PROFILS DIVERS



Ces éleveurs sont peu accompagnés de manière générale. Ils ne cherchent plus à changer. Ils ont pu mobiliser une forme d'accompagnement ou de conseil extérieur lors de projets par le passé mais, aujourd'hui, ils fonctionnent plutôt en routine et plutôt seuls.

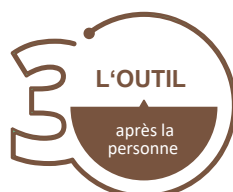
Ils utilisent peu ou pas d'outils et ne ressentent pas le besoin d'en utiliser.



Ces éleveurs, généralement en filière monogastrique intégrée, ont du mal à prendre des décisions en totale autonomie sur leur ferme et préfèrent être guidés par leur technicien ou conseiller. Ils entreprennent rarement des changements de leur propre initiative.

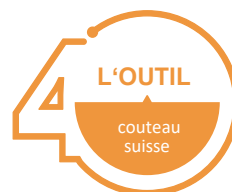
Ils utilisent des outils de diagnostic ou de simulation, généralement dans des cadres réglementaires.

Leur avis sur les outils est plutôt négatif car ils les perçoivent comme des contraintes visant à contrôler leur travail ou à leur imposer des transformations qu'ils ne souhaitent pas toujours.



Ces éleveurs sont très partisans du conseil individuel et sont entourés de plusieurs conseillers, experts dans des thématiques différentes, et sont parfois très proches d'eux personnellement. Ils sont en recherche perpétuelle d'amélioration de leurs performances, de leurs conditions de travail ou des conditions d'élevage de leurs animaux. Ils opèrent facilement des changements en étant accompagnés.

Même s'ils n'y sont pas opposés, ces éleveurs utilisent peu d'outils : **ils accordent une plus grande importance à la personne de l'accompagnant, qu'à l'outil en lui-même.**



Ces éleveurs ont une volonté forte d'autonomie décisionnelle sur leur ferme. Pour autant, ils ne sont pas isolés, et au contraire ils sont très partisans des groupes d'éleveurs et de l'accompagnement en collectif. Ils sont en recherche perpétuelle d'amélioration de leurs conditions de travail et des conditions d'élevage. Pour cela, ils n'hésitent pas à mobiliser toutes les ressources qui sont à leur disposition, et notamment la formation continue.

Ils ont un avis très favorable sur les outils, qu'ils utilisent souvent, et n'hésitent pas à se les approprier voire à créer leurs propres outils selon leurs besoins.



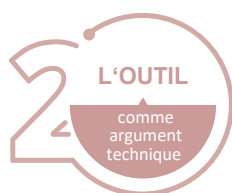


DES ACCOMPAGNANTS UTILISATEURS D'OUTILS AUX PROFILS CONTRASTÉS



Ces conseillers, souvent en filières monogastriques, travaillent essentiellement en individuel. Ils peuvent être catégorisés de « prescripteurs », c'est-à-dire que ce sont eux qui préconisent et déterminent les changements que doivent opérer les éleveurs. Ces changements sont souvent dictés par l'évolution de la réglementation ou de cahiers des charges. Leurs conseils concernent principalement la technicité et l'amélioration des performances de production.

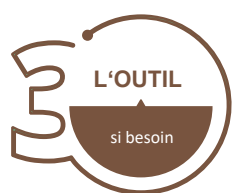
Ils utilisent des outils et apprécient leur utilité, mais regrettent le fait qu'ils puissent être utilisés, dans le cadre de cahiers des charges ou de réglementations, comme des moyens d'audits ou de contrôle.



Ces conseillers interviennent à la demande de l'éleveur, pour l'aider à prendre des décisions. Ce type d'accompagnement repose beaucoup sur du conseil descendant, c'est-à-dire que la solution est trouvée par le conseiller et c'est ensuite à l'éleveur de choisir de l'appliquer ou non.

Pour ces conseillers, l'accompagnement des éleveurs passe beaucoup par le conseil individuel, et ils prônent une diversité de conseillers pour répondre aux besoins d'expertise multidimensionnelle qu'ont les éleveurs.

Ils utilisent beaucoup d'outils de diagnostic et de simulation pour soutenir leur accompagnement technique, car ils trouvent une rassurance dans leur utilisation et un moyen d'appuyer leur expertise.



Pour ces conseillers, l'accompagnement des éleveurs passe par un mix d'individuel et de collectif. Leur accompagnement repose sur la résolution de problèmes. Ils peuvent être considérés comme des « conciliateurs », c'est-à-dire qu'ils vont chercher et proposer des solutions qui vont à la fois répondre au problème spécifique de l'éleveur mais aussi l'amener à réfléchir à des enjeux plus globaux (par exemple, régler un problème de mortalité dans un élevage et intégrer une dimension de bien-être animal et d'acceptabilité sociétale).

Ils proposent et co-construisent avec les éleveurs des solutions adaptées à chaque ferme, qu'ils connaissent bien.

Ils sont davantage adeptes des formations que des outils. **Pour eux, les outils représentent un support qui peut répondre à un besoin, mais c'est l'accompagnement humain qui est primordial dans leur activité.**



Les conseillers de ce profil travaillent essentiellement avec des collectifs d'éleveurs. Pour eux, l'accompagnement collectif est plus riche que l'accompagnement individuel. Leur accompagnement repose beaucoup sur l'échange entre pairs et ils font peu de conseil descendant. Ils cherchent à **renforcer l'autonomie et les capacités d'innover des éleveurs.**

Leur accompagnement passe beaucoup par la formation. Ces personnes peuvent être considérées comme « pro-actives du changement », c'est-à-dire qu'elles travaillent à faire changer l'élevage en innovant avec de nouvelles techniques d'animation et de conseil. Leur accompagnement repose sur la co-construction de méthodes et de pratiques avec les éleveurs.

Ces conseillers utilisent beaucoup d'outils, que ce soit d'animation, de comparaison ou de simulation, pour répondre au mieux aux besoins des groupes d'éleveurs qu'ils accompagnent et desquels ils sont au service.

CONCLUSION

Par le biais de cette étude, nous avons pu analyser une diversité d'outils portés par différentes structures et la perception que se font les conseillers et les éleveurs de leur usage. Nous avons ainsi pu observer que certains types d'outils ne sont pas suivis d'un accompagnement et s'inscrivent plutôt dans un cadre réglementaire ou d'un cahier des charges. Ils créent une porte d'entrée dans des élevages qui ne bénéficient pas forcément d'accompagnement et peuvent jouer un rôle de sensibilisation à certains enjeux sociétaux. Cependant, ils restent globalement mal perçus par les utilisateurs finaux qui les vivent plutôt comme des contraintes. Cela souligne les inégalités d'accès aux connaissances et au conseil qui persistent dans le monde agricole et particulièrement dans les filières les plus intégrées.

Les résultats de cette enquête montrent que c'est davantage le conseil et l'accompagnement humain qu'il y a autour des outils qui sont importants pour accompagner les changements en élevage. C'est-à-dire que la manière dont sont utilisés les outils, la démarche dans laquelle ils sont intégrés et l'accompagnement qui complète leur utilisation sont autant de facteurs qui peuvent influencer l'impact des outils sur le changement.

Pour autant, l'analyse des avis sur les outils montre qu'ils ont tout de même une place dans l'accompagnement au changement en élevage. Ils permettent de soutenir, rassurer et conforter aussi bien les éleveurs que les accompagnants, ce qui permet de limiter les freins au changement et augmente les chances de les concrétiser.



Références bibliographiques

Šćurman S., Kunda I., Knickel K., Strauss A., Tisenkopfs T., Rios I., Rivera M., Chebach T., Ashkenazy A., 2018. Local and farmers' knowledge matters! How integrating informal and formal knowledge enhances sustainable and resilient agriculture. *Journal of Rural Studies*, 2018. Vol 59. pp. 232-241.

Forget V., Depeyrot J.-N., Mahé M., Midler E., Hugonnet M., Beaujeu R., Grandjean A., Hérault B., 2019. *Actif'Agri. Transformations des emplois et des activités en agriculture*. Centre d'études et de prospective, ministère de l'Agriculture et de l'alimentation. La documentation française, Paris. pp.198-206.

Hervieu B., Bour-Desprez B., Buer J.-L., Cascarano J.-L., Dreyfus F., Gosset G., 2014. *Évaluation de la politique de développement agricole*. Rapport du CGAAR. Paris. 138 p.

Demainson C., Grivet L., Maury-Duprey D., Mayo-Simbsler S., 2018. *Formations et emploi*. Edition Institut National de la statistique et des études économiques. Collection INSEE Références. Montrouge. 144 p.

Delanoue E., Roguet C., 2015. *Acceptabilité sociale de l'élevage en France : recensement et analyse des principales controverses à partir des regards croisés de différents acteurs*. INRA Productions Animales. Vol. 28, n°1. pp.23-38.



Autrice : Eloïse GAUQUELIN (stagiaire Idele)

Contacts : Elsa DELANOUE : elsa.delanoue@idele.fr
et Manon FUSELIER : manon.fuselier@idele.fr

Janvier 2024 • Mise en page : Katia Brulat (Idele) • Crédits photos : Idele • Réf : 00 24 601 003

