



Paroles
de
conseillers

ACCOMPAGNER LE TRAVAIL DES ELEVEURS

Que vous soyez conseiller, animateur auprès d'éleveurs et/ou de groupes d'éleveurs, expérimenté ou nouvellement en poste, spécialisé ou généraliste, ce document vous est destiné. Il a été réalisé dans le cadre d'un projet visant à étudier conjointement la productivité, l'organisation du travail et le sens du métier dans une soixantaine d'élevages innovants¹.

Cinq conseillers impliqués dans ce projet ont mis en commun leurs réflexions sur la façon d'approcher le travail avec les éleveurs. Ils font part de leur expérience et soulignent **les points de repères importants** pour accompagner des éleveurs sur ce sujet intime et multi facettes qu'est le travail.

Prendre en compte la diversité de contextes et de modalités d'intervention

Les interventions sont réalisées dans une variété de contextes, pas toujours sur demande formelle d'un éleveur, et selon une diversité de modalités : intervention en individuel ou bien en collectif.

• Provoquer l'émergence de demandes sur le travail

Globalement, les demandes explicites d'accompagnement sur le travail restent encore peu fréquentes et les conseillers interviewés expriment aussi qu'il est difficile d'aborder le travail de but en blanc avec l'agriculteur.

Les conseillers en charge de l'appui technique ou économique, notamment s'ils sont sensibilisés à la problématique du travail des éleveurs, constituent des "relais" sur ces questions en signalant au conseiller travail qu'il serait utile d'intervenir chez tel ou tel exploitant.

Des **actions territoriales** pour lesquelles un dispositif de repérage est mis en place au préalable induisent une dynamique réelle des demandes.

Un intervenant travail interviewé a innové en organisant une **soirée débat**, avec à la clé une intervention sur "l'homme et la machine" devant plus de 100 personnes, et a ainsi suscité quelques demandes d'accompagnement. On peut toutefois noter une évolution des tendances puisque deux intervenants travail ont constaté depuis début 2013 l'émergence de sollicitations individuelles et volontaires, tant au niveau des éleveurs expérimentés que des plus jeunes en phase d'installation.



Paroles
de
conseillers

“

Les éleveurs sont des chefs d'entreprise habitués à travailler seuls. Il faut "bosser dur". C'est assez personnel.

Aujourd'hui, il ne s'agit pas du tout de la même sensibilisation, ni du même public, il y a quand même un changement de mentalité chez les futurs installés [...]. Pour eux l'organisation du travail, le temps libre, à de très rares exceptions, c'est quand même bien ancré dans leurs objectifs.

”

¹ Projet CAS DAR "Organisation, productivité et sens du métier dans des élevages innovants" coordonné par le RMT (Réseau Mixte Technologique) Travail en élevage

• Une offre de formule très variée

Les éleveurs peuvent choisir une prestation de conseil individuel, une formation dans les catalogues ou participer à un groupe de réflexion.

Les interventions individuelles peuvent être centrées sur le travail ou couplées à d'autres questions. C'est par exemple le cas d'un conseiller qui intervient dans le cadre de projets d'installation.

Des sessions de formation ciblées sur un autre sujet que le travail, tels que la gestion administrative, le choix d'un équipement, la sécurité au travail, peuvent créer des ouvertures pour nourrir la réflexion sur l'organisation au sein des exploitations en lien avec la recherche d'efficacité et d'autonomie.

Le conseil individuel, centré sur la situation personnelle d'un éleveur, et le travail de groupe, qui permet de mieux cerner ses propres besoins en se confrontant aux situations et visions des autres, s'avèrent complémentaires pour aborder ce sujet.

• Accompagner le travail dans des phases clés de la vie de l'exploitant

Les phases d'évolutions plus marquées, comme par exemple l'installation ou l'engagement dans des mandats professionnels, sont propices à une réflexion sur le travail tant en accompagnement individuel que dans les modules de formation.

Comment aborder le travail dans le conseil ?

• Resituer le travail dans l'exploitation avec l'approche globale

D'après les intervenants interviewés, le travail devrait être abordé dans de nombreuses situations de conseil technique ou économique parce qu'il est souvent explicatif et indissociable des choix en matière d'économie ou de conduite de l'exploitation.

Un conseiller d'entreprise explique qu'il y a aujourd'hui un consensus sur le fait qu'il faut aborder le travail de la manière la plus globale possible même si la "porte d'entrée" est thématique (quantité de travail, pénibilité, sécurité, gestion des ressources humaines...).

Paroles
de
conseillers

“

J'interviens chez des personnes qui s'installent sur un projet un peu difficile avec plusieurs activités en même temps.

Tout changement de matériel a une continuité sur des aspects d'organisation.

[...] Les premiers diagnostics sont individuels, puis ils sont restitués en groupe avec des propositions de solutions. Il y a débat.

”

Paroles
de
conseillers

“

Dans le stage de préparation à l'installation [...] on essaie de réfléchir à l'organisation du travail par rapport au projet des futurs installés [...] Je ne fais pas de cours magistral, je les fais travailler sur un calendrier des tâches, puis les stagiaires échangent entre eux, on aborde un peu les solutions.

”



Paroles
de
conseillers

“

Quand même, ça reste un sujet difficile à déconnecter de tout le reste.

Dans toute situation de conseil, la dimension travail devrait intervenir.

Mettre de l'organisation du travail dans les formations au quotidien, même sur les parties chiffrées...

”

• Placer l'agriculteur au centre des préoccupations

Accompagner le travail signifie que l'on se polarise sur l'éleveur, ses priorités, ses projets, ses aspirations et ce qu'il fait. Une approche compréhensive de la vision de l'éleveur sur son travail dans son exploitation, des difficultés qu'il rencontre, de ses attentes et de ses aspirations donne une vision globale de la problématique travail. De plus, l'expérience vécue produit des ressentis, des satisfactions et insatisfactions qui expliquent et influencent les choix des éleveurs.

• Etablir un climat de confiance

L'approche d'un sujet intime comme le travail demande à ce que l'intervenant établisse un climat de confiance propice à l'expression des vraies préoccupations des exploitants, elle-même indispensable à un accompagnement efficace.

Certains intervenants développent ce climat de confiance grâce aux relations établies dans le cadre d'un **suivi à long terme** des agriculteurs.

D'autres, à l'inverse, privilégient **un regard neuf**, propice à une attitude "d'ouverture à la découverte", avec des exploitants qu'ils ne connaissent pas (ou peu), gage, souvent, de spontanéité, car les passifs relationnels n'interfèrent pas dans la démarche.

D'autres enfin, privilégient **la confidentialité des discussions** autour du travail avec leur conseiller.

• Adopter une posture d'accompagnateur de projet

Au-delà de l'établissement du climat de confiance, développer une **posture d'écoute active** est perçue par les intervenants sur le travail comme incontournable pour faciliter l'expression des agriculteurs.

Plus largement encore, c'est la posture de conseil qu'il faut changer pour accompagner l'éleveur dans sa réflexion plutôt que de préconiser des solutions standardisées, pas toujours adaptées à son cas. Cette posture d'accompagnateur permet la construction conjointe des solutions entre l'intervenant et l'exploitant. Cette façon de faire n'est pas habituelle ni pour les éleveurs, ni pour les conseillers.

Cela demande de **disposer de références, de repères, de connaissances techniques** sur les systèmes et sur les solutions.

Paroles
de
conseillers

“

Le travail, c'est une approche centrée sur la personne, c'est-à-dire que ce qui est important, ce n'est pas le bâtiment, le matériel, c'est l'agriculteur...

”

Paroles
de
conseillers

“

Le plus important, c'est de créer les conditions de l'expression du besoin des agriculteurs, ..., donc un peu le recueil de la plainte, ... c'est un passage un peu délicat...

En fait, nous, on a un peu cette relation continue avec les adhérents par le biais des formations... c'est là qu'il y a parfois des choses qui s'expriment ...

Pour le conseil travail, il faut que les conversations restent confidentielles pour conserver la confiance des éleveurs.

”

Paroles
de
conseillers

“

Il ne faut pas rentrer dans la relation avec des outils, il faut faire le vide mentalement pour capter les informations essentielles... Il faut être attentif aux comportements, aux attitudes, aux silences...

Je dois changer ma posture, d'expert je deviens accompagnateur, aidant.

Laisser les éleveurs avec leur stress, c'est parfois difficile à tenir. Cette technique oblige l'éleveur à se remettre en cause, à rechercher ses propres solutions. Ensuite, pendant la reformulation, je leur donne des pistes de réflexion. De temps en temps, je les rassure.

”

Les éléments qui facilitent les interventions sur le travail

- Une solide expérience professionnelle et un goût pour les approches sociales

Les cinq intervenants se sont dit à l'aise pour aborder le travail avec les éleveurs sous différents angles.

Cette aisance provient notamment de leur expérience professionnelle d'au moins dix ans, voire de vingt ans. Ils ont tous une solide compétence en approche globale et/ou en gestion technico-économique de l'exploitation, que ce soit en tant que conseiller (de gestion, d'entreprise...) ou animateur (d'une AFOCG², d'un réseau d'élevages...). La majorité d'entre eux disent avoir toujours été sensibles aux objectifs et au travail de l'éleveur, y compris pour aborder des questions de gestion ou techniques très pointues. Ils ont développé leurs capacités chemin faisant, ont affiné leur posture, en **se formant, en participant à des projets de recherche**, aux Rencontres Nationales sur le Travail en Elevage et à des réseaux professionnels sur le thème du travail.

L'écoute active, le coaching, différentes méthodes en psychologie, font partie des formations suivies par les intervenants enquêtés. Ils expriment tous leur utilité mais aussi pour certains, la difficulté pour obtenir l'autorisation de les suivre.

- La légitimité institutionnelle

Etre reconnu par sa structure comme légitime pour aborder les questions de travail avec les éleveurs est important : cela donne un cadre, du temps, et permet de développer des compétences et des réseaux professionnels pour intervenir chez les éleveurs.

- Le travail en réseau

Le travail en réseau apparaît au cœur de l'activité de ces intervenants.

Des réseaux locaux pour intervenir en partenariat de manière complémentaire

Les réseaux locaux sont informels ou bien organisés sous forme d'un partenariat structuré et mobilisé autour d'une complémentarité des compétences pour aborder des questions spécifiques : management, machinisme, aspects juridiques, relations humaines, santé, travail administratif, bâtiments, pénibilité.



Paroles
de
conseillers

“

Je suis rentré progressivement là-dessus, même si c'était quelque-chose que j'avais dans la tête ; il y a 8 ans je n'étais pas du tout dans le même état d'esprit, dans les mêmes connaissances que maintenant, j'aime bien améliorer mes approches.

”

Paroles
de
conseillers

“

[...] j'ai un temps défini pour l'organisation du travail [...]. La chambre d'agriculture a décidé de mettre des moyens là-dessus. Il y avait des conditions favorables. On ne m'a pas mis la pression. On ne m'a pas dit : "faut que tu fasses 15 prestations par an" ! J'ai été relativement libre.

”

Paroles
de
conseillers

“

Je me considère comme généraliste sur le travail, il s'agit d'ouvrir le champ des possibles pour les éleveurs et puis je les renvoie vers un collègue spécialisé.

”

² Association de Formation Collective à la Gestion

Des réseaux nationaux pour échanger et se former

Les techniciens attendent des réseaux nationaux, tels que le RMT Travail en Elevage et le récent groupe "travail" à l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA), des échanges entre praticiens et chercheurs qui abordent le travail sous différents angles, la mutualisation d'outils, de méthodes et de références. Ils demandent aussi une reconnaissance de leur savoir-faire et donc en retour, une légitimité locale sur la thématique.

• Des outils et des savoir-faire développés personnellement avec l'expérience

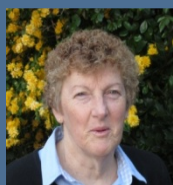
En plus de l'importance du partage des outils, méthodes et références notamment pour faciliter les interventions, ils disent aussi s'être construit une démarche compréhensive et qualitative très personnelle avec laquelle ils se sentent bien.

Paroles
de
conseillers

“
Il ne faut pas rester tout seul : il faut échanger avec des gens qui font ce job. Il faut créer un réseau. C'est compliqué tout seul. On appréhende les problématiques toujours de la même manière et on bute toujours sur les mêmes problèmes. L'échange d'expériences est important.
”

Paroles
de
conseillers

“
Les outils sont construits dans ma tête depuis longtemps, c'est l'expérience. Je suis tellement dans le développement de la personne que j'oublie les outils.
”



Le parcours de Madeleine Jélu
Chambre d'Agriculture de la Mayenne

Témoignage

Pour Madeleine, le thème du travail fait partie des fondamentaux en matière de conseil : *"le pilote c'est l'agriculteur et si on ne l'a pas compris, on n'avance à rien"*.

Grâce à la formation continue suivie et notamment une session centrée sur "comment appréhender le travail dans les exploitations agricoles", Madeleine a pu participer à l'élaboration de documents d'accompagnement des éleveurs qui traitent de management, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, de la pénibilité et des relations humaines.

A la Chambre d'agriculture de la Mayenne, les élus sont moteurs sur les questions de travail en élevage et les activités de Madeleine sur ce thème sont largement légitimées par la profession agricole. Elle est l'animatrice d'une plate-forme interne à la Chambre d'agriculture sur le travail. Ce réseau rassemble des conseillers spécialisés sur une filière animale, sur les cultures et la mécanisation, sur les bâtiments et les relations humaines. Elle aborde le plus souvent les questions de travail dans les appuis techniques ou à l'occasion des remises de comptabilité. *"Je mets du travail dans toutes les questions techniques. Je mets mes bottes et je demande à l'éleveur de me montrer comment il fait, c'est très formateur"*.

Madeleine accompagne aussi des éleveurs qui veulent arrêter l'agriculture, dans le cadre de prestations réalisées en partenariat avec la Chambre des métiers. *"C'est un phénomène nouveau. Il faut que les décideurs prennent conscience que tout le monde ne sera pas agriculteur toute sa vie"*.

Au-delà des prestations individuelles, le travail est abordé sur la base d'interventions collectives (formations, animation de groupes...) à travers des thèmes comme l'installation ou les relations humaines en société. Les créateurs de société sont, en Mayenne, dans l'obligation de participer à deux jours de formation.

L'accompagnement des éleveurs a beaucoup évolué ces derniers temps. Dans les années 80, *"nombre de techniciens s'intéressaient plus aux exploitations qu'aux agriculteurs, ils ne les écoutaient pas assez"*.

Pour Madeleine, aborder les questions de travail permet de mettre l'homme et ses préoccupations au centre de l'accompagnement pour une meilleure efficacité du conseil.



Contacts Conseillers

Coordonnées	Poste	Compétences sur le travail
Pascal Bisson Chambre d'agriculture des Deux-Sèvres pascal.bisson@deux-sevres.chambagri.fr	Conseiller production viande bovine	Organisation du travail d'astreinte
Jean-Luc Fromont InterAfocg de l'Ain afocg01@interafocg.org	Animateur Formateur en gestion de l'entreprise agricole	Organisation de formations, co-rédaction d'un recueil de témoignages d'agriculteurs sur le travail.
Guy Jauneau Chambre d'agriculture de l'Isère guy.jauneau@isere.chambagri.fr	Conseiller Organisation du travail	Organisation du travail, gestion administrative, santé et sécurité
Madeleine Jélu Chambre d'agriculture de la Mayenne - madeleine.jelu@mayenne.chambagri.fr	Consultante en stratégie et relations humaines – accompagnement de projets en appui individuel ou collectif	Organisation, temps et conditions de travail, relations humaines, répartition du travail entre associés
Christophe Vannier AS 49 christophe.VANNIER@as49.fr	Consultant Accompagnement Stratégie et Relations Humaines	Productivité, organisation et conditions de travail, management salarié, relations humaines

Sites internet utiles

- Rubrique du RMT Travail en Elevage (sur le site de l'Institut de l'Elevage) : <http://idele.fr/index.php?id=542>
- Les formations sur les méthodes et les postures de conseillers de Résolia : <http://paris.apca.chambagri.fr/ifca/>
- L'organisation du travail et la gestion du temps dans les InterAfocg : http://www.interafocg.org/organisation-du-travail-et-gestion-du-temps_34.php
- Le travail et l'emploi par la FnCuma : <http://www.cuma.fr/thematiques/travail-emploi>
- Projet CAS DAR "conseiller demain" : <http://www.chambre-agriculture-28.com/espace-agriculteurs/conseillers-demain/publications/>

Document édité par l'Institut de l'Elevage
 149 rue de Bercy - 75595 PARIS cedex 12
 Juin 2015 - Référence idele : 00 15 601 014

Document réalisé sous la coordination de :
 Sophie Chauvat et Florence Kling-Eveillard - Institut de l'Elevage, Cécile Fiorelli - Inra, Claudie Visière - FnCuma

Mise en page : Katia Brulat - Institut de l'Elevage
 Crédit photos : Florence Kling-Eveillard - Institut de l'Elevage

Document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt

