

Conduire une action de conseil collective sur le travail en élevage

Recommandations
méthodologiques

Décembre 2010

Compte rendu n° 00 11 59 002

Conduire une action de conseil collective sur le travail en élevage

Recommandations méthodologiques

Florence KLING-EVEILLARD (Institut de l'Élevage)

Avec les avis de

Emmanuel Béguin, Sophie Chauvat, Anne-Charlotte Dockès, Jocelyn Fagon, Brigitte Frappat,
Gérard Servièrre (Institut de l'Élevage)

Benoît Dedieu (Inra)

Nathalie Sabatté (Chambre d'agriculture de la Sarthe)

Jocelyne Machefer (GIE Nord Picardie)

Nous remercions toutes les personnes qui par la description de leur action, leur témoignage sur les réussites et difficultés qu'ils ont rencontrées, leur réponse à des enquêtes, ont contribué à cette synthèse, en particulier :

- les 42 personnes de Chambres régionales ou départementales d'agriculture, des organismes de contrôle laitier, des centres de gestion, de l'Inra, le Cemagref, le Cirad, le Cnasea, Trame, Vivea, qui ont contribué au recensement d'expériences Travail (*Kling-Eveillard et al, 2007*) ;
- les animateurs et chargés de mission de Chambres d'agriculture, Afocg, Arefa, Ede, Pnr, et les éleveurs interrogés pour un bilan d'expérience (*Kling-Eveillard et al, 2008*) ;
- les 15 éleveurs laitiers et conseillers des Chambres d'agriculture, l'Aract et Oxymore engagés dans l'approche pluridisciplinaire du conseil travail dans les Pays de la Loire (*Rubin et Sabatté, 2009*) ;
- les conseillers de Chambres d'agriculture, contrôle laitier, groupements de producteurs ovins, Institut de l'Élevage enquêtés dans le cadre de l'analyse de la mise en œuvre des outils de conseil Actel, CTO (conseil Travail Ovin), pré-diagnostic Arefa Midi-Pyrénées, Travibov (*Renard, 2009*)
- les animateurs du GIE Elevage Aquitaine, des Chambres d'agriculture, les partenaires et éleveurs enquêtés lors de l'évaluation de Paqvel (*Roussez, 2008*)
- les animateurs de l'action Vip (Vivre l'Élevage en Picardie) du GIE Nord-Picardie, de l'Institut de l'Élevage, d'Agro Transfert Ressources et Territoire, les partenaires et éleveurs enquêtés lors de l'évaluation (*Warcoin, 2010*) ;
- les participants aux ateliers des Rencontres de Rennes, ainsi que les animateurs et les intervenants ayant présenté les actions Vip et Octé (*Gédouin et al, 2009*).

SOMMAIRE

Introduction	5
Le travail en élevage, un sujet particulier pour le conseil	6
Cinq recommandations pour une action collective sur le travail	7
1. Préparer l'action et fédérer un large partenariat	8
2. Procéder à des investigations préalables pour concevoir l'action plus efficacement et mobiliser les partenaires autour d'un constat commun	9
3. Mettre l'accent sur l'information et la formation des agents de terrain, et fournir une gamme de supports et outils pour le conseil	10
4. Construire un dispositif de conseil avec un "moteur" et du "carburant", pour coordonner les actions et les intervenants	11
5. Programmer dès le départ un plan d'action pluriannuel avec plusieurs entrées sur le travail, des supports complémentaires et prévoir le suivi et l'évaluation de l'action	13
Conclusion	15
Références	17
Annexe : Les actions analysées	19

Introduction

Depuis une dizaine d'années, des actions d'accompagnement des éleveurs pour améliorer leur situation vis-à-vis du travail sont mises en place sur le terrain. En lien en particulier avec des évolutions des structures (agrandissement, réduction de la main-d'œuvre familiale, développement de nouvelles formes telles qu'association, salariat, diversification, ...), les éleveurs sont en effet de plus en plus nombreux à exprimer des aspirations croissantes en termes de qualité de vie et de parité avec les autres secteurs de la société pour l'accès aux loisirs.

Dans ces actions d'accompagnement sur un sujet nouveau pour le développement, il a fallu découvrir, expérimenter, adapter les actions en fonction des spécificités du sujet lui-même et du contexte et des moyens disponibles. Les acteurs de terrain ont cherché à échanger leurs connaissances, leurs pratiques, leurs difficultés et réussites, leurs questions.

Pour cela, dans le cadre d'un projet Cas DAR Travail puis du Réseau Mixte Technologique (RMT) "Travail en élevage", la capitalisation des actions menées et la mutualisation ont été affichées comme des priorités. Ainsi, publié en 2007, un recensement des actions en cours sur le travail en élevage a été mené. Il a permis d'inventorier et de décrire une cinquantaine d'actions d'accompagnement d'éleveurs de différentes natures et à différentes échelles (régionales ou locales, appui individuel ou collectif, de la sensibilisation à la formation ou l'accompagnement spécialisé, etc.).

A la suite de ce recensement, 7 actions locales, menées par l'Afocg de l'Ain, l'Arefa Midi-Pyrénées, les chambres d'agriculture de Normandie, du Loir-et-Cher, de l'Ardèche, l'Ede/Contrôle Laitier du Puy-de-Dôme, le Parc Naturel Régional du Pilat, ont fait l'objet d'un bilan d'expérience à partir d'enquêtes auprès des acteurs, qu'ils en soient les initiateurs, concepteurs, ou relais sur le terrain. Une action expérimentale sur une approche pluridisciplinaire du conseil travail (intervention en binôme dans 15 élevages laitiers) a été menée en Pays de la Loire et évaluée.

D'autres actions, à une échelle régionale, se sont mises en place sur le travail depuis 2003. Il s'agit des actions Paqvel (Programme d'amélioration de la qualité de vie en élevage) en Aquitaine et Vip (Vivre l'élevage en Picardie).

Une analyse de la mise en œuvre d'outils de conseil sur le travail tels que Actel, CTO (Conseil Travail en élevage Ovin), Prédiagnostic Arefa, Travibov, a été menée en 2009 afin de dégager les facteurs de réussite et de difficulté.

L'Institut de l'Élevage a été fortement impliqué dans ces travaux en accompagnant certains de ces projets dans leur conception et leur déroulement, en contribuant à la mise au point de méthodes et d'outils, en réalisant des recensements, bilans et évaluations, et en capitalisant les enseignements d'expériences. Cette implication dans les projets sur le travail est une déclinaison d'activités menées de façon régulière sur d'autres sujets, dans le cadre de ses réflexions sur les méthodes et outils de conseil.

La synthèse présentée ici vise à dégager des recommandations méthodologiques pour la mise en place de nouvelles actions collectives sur le travail en élevage, à partir en particulier de travaux menés dans le cadre du RMT "Travail en élevage" ainsi que d'échanges entre les membres de ce réseau.

Elle s'appuie d'une part sur les acquis capitalisés par l'Institut de l'Élevage lors de l'accompagnement de nombreuses actions de conseil depuis 20 ans, et d'autre part sur les enseignements d'actions menées spécifiquement sur le sujet du travail en élevage (dont celles évoquées plus haut, décrites en annexe) qu'elles soient collectives ou plus ponctuelles. Les réussites et difficultés rencontrées contribuent à mieux comprendre les ressorts de l'efficacité ou de la satisfaction des acteurs. Les deux actions régionales Paqvel et Vip ont été accompagnées par l'Institut de l'Élevage tant dans leur mise en place que dans leur évaluation, d'où la place importante accordée dans cette synthèse aux enseignements issus de ces deux expériences.

Dans cette réflexion, nous entendons par actions de conseil collectives des actions concertées pluri partenaires, mises en place à l'échelle d'un territoire. Elles s'appuient sur un programme pluriannuel qui articule plusieurs types d'actions ou de supports, et en particulier de la communication générale par supports écrits et de l'accompagnement rapproché des éleveurs, sous forme de réunions et/ou d'appuis individuels.

Le travail en élevage, un sujet particulier pour le conseil

Le travail en élevage est un sujet récent pour le conseil. Depuis qu'il est abordé en élevage, la nature et les modalités de l'accompagnement des éleveurs se sont appuyées sur trois modèles du travail qui coexistent et sont à la source de réflexions et d'approches différentes et complémentaires (*Dedieu et Servière, 2009*) :

- **le travail ressource**, facteur de production parmi d'autres mobilisé pour l'optimisation économique ;
- **le travail comme système complexe d'activités** organisées dans le temps, produit des interactions entre les conduites d'élevage, les équipements et bâtiments, la main-d'œuvre, les autres activités ;
- **le travail expression de rationalités subjectives** qui traduisent ce que l'éleveur/les membres du collectif engagent personnellement dans le travail, des attentes économiques mais aussi en terme d'identité, de relations avec les autres membres du collectif de travail, des relations avec les animaux.

Ce sont tout d'abord des approches zootechniques qui ont été mises au point dans les années -90 avec la méthode Bilan Travail, qu'on peut situer à mi-chemin entre les modèles "travail ressource" et "travail système d'activités". Elle s'appuie sur une caractérisation des catégories de main-d'œuvre et des différents types de travaux pour produire des références, et servir de support à une réflexion de l'éleveur avec un conseiller sur ses marges de manœuvre et de progrès.

La pluridisciplinarité est apparue depuis les années 2000 comme importante pour répondre à la diversité des attentes. Cela s'est traduit par la sollicitation d'intervenants "nouveaux", tels que par exemple des ergonomes, des sociologues, des spécialistes de la gestion des ressources humaines, etc. Les approches en élevage sont devenues plus ouvertes et ont intégré les objectifs et aspirations de l'éleveur et du collectif de travail, de façon à couvrir le champ des 3 modèles du travail, et en particulier celui du "travail expression de rationalités subjectives".

Dans les actions de terrain, des évolutions se sont produites pour prendre en compte les multiples facettes du travail en élevage et la diversité des situations, attentes et aspirations des éleveurs. Ces évolutions concernent en particulier :

- les outils de conseil pour le diagnostic et l'accompagnement, qui se sont diversifiés et proposent des approches s'intéressant aux temps de travaux, à la répartition des tâches au sein du collectif mais cherchant également à identifier les attentes des éleveurs, à intégrer l'analyse des relations entre les personnes, ... ;

- les compétences et des postures des conseillers. Il s'agit en particulier de se positionner selon les besoins et situations dans un rôle soit d'expert technique soit d'accompagnateur de l'éleveur et de ses projets.

Les exemples d'actions décrites et analysées dans ce document permettent de voir comment ces spécificités se sont traduites sur le terrain.

Notons cependant que malgré un intérêt accru des acteurs de terrain en particulier, les actions collectives, concertées restent encore peu fréquentes.

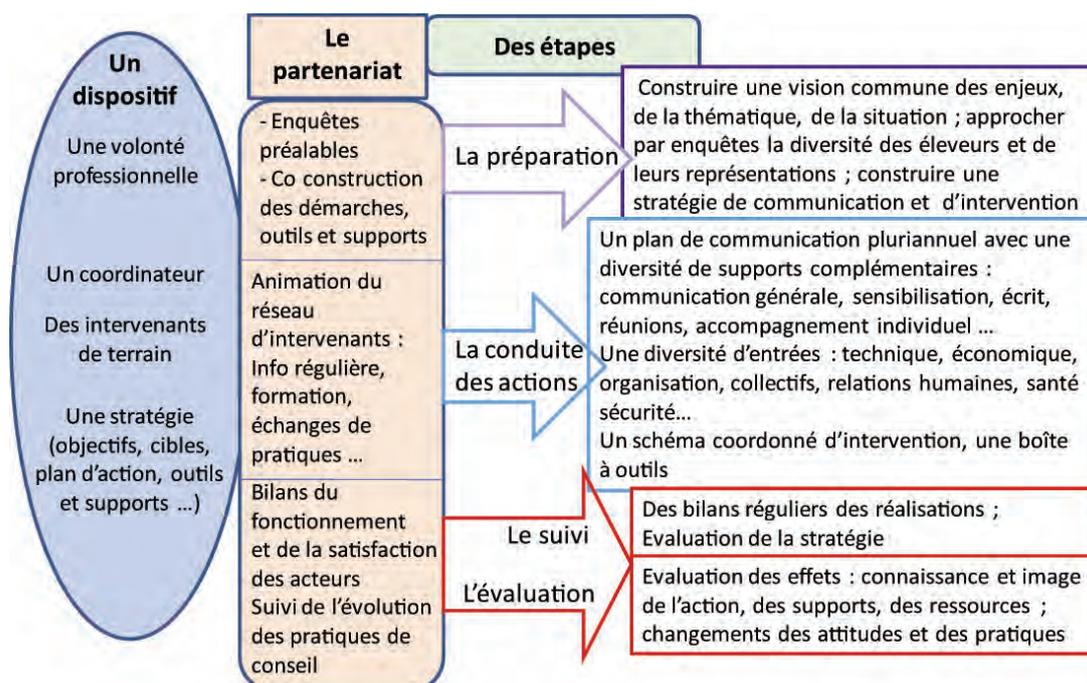
Cinq recommandations pour une action collective sur le travail

La capitalisation et l'analyse des expériences nous permettent de formuler cinq recommandations pour une action collective sur le travail en élevage. Dans le texte, chacune est présentée puis illustrée par les actions analysées, qui sont elles-mêmes décrites en annexe.

1. Préparer l'action et fédérer un large partenariat.
2. Procéder à des investigations préalables pour concevoir l'action plus efficacement et mobiliser les partenaires autour d'un constat commun.
3. Mettre l'accent sur l'information et la formation des agents de terrain et fournir une gamme de supports et outils pour le conseil.
4. Construire un dispositif de conseil avec un "moteur" (une volonté politique, des instances de pilotage et de réalisation, une équipe d'animation) et du "carburant" (des moyens humains et financiers, un schéma d'intervention), pour coordonner les actions et les intervenants.
5. Programmer dès le départ un plan d'action pluriannuel avec plusieurs entrées sur le travail, des supports complémentaires et prévoir le suivi et l'évaluation de l'action.

Ces recommandations portent sur les trois étapes clés de la vie d'une action : la préparation, la conduite de l'accompagnement auprès des éleveurs, et le suivi du déroulement.

Le schéma ci-dessous décline ces recommandations dans chacune de ces trois étapes, et détaille les aspects particuliers liés d'une part à la structuration du dispositif et d'autre part à la constitution et la gestion du partenariat, éléments-clés pour ce type d'action.



I. Préparer l'action et fédérer un large partenariat

Face à la relative nouveauté du sujet "l'accompagnement des éleveurs sur le travail en élevage", il apparaît essentiel de consacrer du temps et des moyens à la préparation, en particulier pour préciser les enjeux et bien positionner les actions, mener des investigations préalables, structurer le partenariat et le dispositif d'accompagnement, construire un plan d'action et élaborer les supports. Il est essentiel de faire comprendre que l'efficacité et l'atteinte de résultats nécessitent d'envisager une action sur plusieurs années, et donc la mobilisation des acteurs et intervenants et celle de financements dans la durée.

Convaincre des financeurs doit se faire très tôt dans le projet, et les ressources sollicitées doivent prendre en compte à la fois les travaux de ces premières étapes mais aussi du temps pour les techniciens qui vont être sollicités dans des groupes de travail.

La mobilisation des responsables professionnels et des structures partenaires doit également être précoce, dès les réflexions initiales, pour qu'ils soient porteurs de l'action, quand ils n'en sont pas les initiateurs.

Le partenariat peut s'enrichir ensuite par l'intégration progressive de nouveaux partenaires, que l'on pourra motiver sur les premiers acquis du projet.

Cette phase de préparation, vécue parfois comme longue, est décisive. Elle permet de définir des actions pertinentes, adaptées, mais également de donner vie au partenariat autour d'un projet prévu pour plusieurs années.

A titre d'illustration

Dans plusieurs actions, le consensus entre partenaires s'est fait autour de deux idées :

- d'une part, sur l'intérêt d'une action d'accompagnement des éleveurs sur le sujet du travail du fait de l'importance des enjeux pour les éleveurs et l'élevage,
- d'autre part, sur l'intérêt d'une action multi partenariale, comme seule forme possible pour structurer, à destination des éleveurs, une offre de compétences et prestations diverses et complémentaires, ce que chacun n'a pas les moyens de faire seul.

Dans Paqvel, la volonté forte des responsables professionnels de l'élevage d'ouvrir le partenariat s'est traduite par l'implication dès le démarrage dans le Comité de pilotage des organismes autour de la main-d'œuvre et de l'emploi (services emploi des Chambres d'agriculture, Agri-Main-d'œuvre, associations départementales et régionale pour l'emploi et la formation en agriculture Adefa et Arefa, Adasea, Cuma, Aract, Cdja).

Dans Vip, les groupes de travail thématiques ont constitué à la fois des lieux de réflexion et de co-construction de démarches, outils, et supports, mais aussi des lieux où de futurs intervenants de terrain d'horizons variés ont fait connaissance, ont échangé sur leurs pratiques, et se sont construit une vision commune de la problématique dans les élevages.

Dans d'autres actions, le partenariat s'est d'abord constitué au sein des structures telles que les Chambres d'agriculture, où des conseillers de profil différent ont été amenés à se connaître, à échanger sur leur approche du travail dans les exploitations, en vue d'intervenir ensuite en complémentarité. L'expérience de l'Ardèche d'une équipe transversale Travail et celle des Pays de la Loire en témoignent, et concernent par exemple des conseillers spécialisés lait, ou bâtiment, ou paysage, des conseillers d'entreprise, des chargés de mission emploi ou formation.

2. Procéder à des investigations préalables pour concevoir l'action plus efficacement et mobiliser les partenaires autour d'un constat commun

Des investigations préalables permettent d'établir un constat actualisé, local, et partagé de la situation du travail dans les élevages, et aussi de recenser des exemples et témoignages locaux qui pourront être valorisés dans les actions de communication.

Ces investigations peuvent porter par exemple sur la composition et l'organisation des collectifs de travail dans les élevages. Elles peuvent utilement comporter un volet d'enquêtes qualitatives auprès d'éleveurs pour mieux cerner la place de la problématique travail, et la diversité de leurs représentations.

Une enquête auprès des partenaires potentiels de l'action peut s'avérer précieuse aux porteurs de projet. Elle constitue une première prise de contact, permet de mieux connaître leur domaine d'intervention, d'identifier leur intérêt potentiel, leurs freins éventuels et contraintes pour une future implication. Ces éléments seront ensuite pris en compte en leur proposant éventuellement une implication adaptée à leurs souhaits et moyens.

Une restitution (écrite et/ou orale) des résultats de ces investigations est un bon support pour l'appropriation collective par les partenaires et la formation des conseillers. Les résultats pourront de plus être déclinés dans des supports à destination des éleveurs pour les sensibiliser et les inciter à s'engager dans des actions qui leur seront destinées. Ces supports et argumentaires seront d'autant plus convaincants qu'ils s'appuieront sur la réalité des élevages de leur région.

Une fois les actions bien engagées sur le terrain, une évaluation intermédiaire comportant par exemple un bilan entre les acteurs impliqués et des enquêtes auprès des éleveurs destinataires des actions, permet d'apprécier l'impact des actions et de remobiliser les partenaires autour d'un constat commun actualisé.

A titre d'illustration

Dans Vip la réalisation d'un état des lieux initial partagé collectivement a contribué à la construction d'une représentation commune de la situation, et permis de s'approprier les enjeux de l'action ; les partenaires aussi bien responsables professionnels que conseillers de terrain le reconnaissent aujourd'hui. Pour certaines des enquêtes préalables, des acteurs locaux tels que des conseillers des Chambres d'agriculture ont été directement associés au recueil de l'information, en remplissant par exemple des questionnaires auprès d'éleveurs venus au forum du Contrôle Laitier, ou en organisant et en co-animant des entretiens collectifs d'éleveurs. Les enquêtes préalables ont en particulier permis de décrire la diversité des situations et des attentes des éleveurs, et ont donc incité les responsables à prévoir une palette d'outils d'intervention plutôt que de concentrer tous les efforts sur un seul.

Dans le Loiret, la création d'Octé (Optimisation des conditions de travail en élevage) a été décidée après la réalisation d'un état des lieux commun entre la Chambre d'agriculture, le Centre d'Economie Rurale, la MSA, le Contrôle Laitier, l'Etablissement Départemental de l'Élevage, le service de remplacement.

3. Mettre l'accent sur l'information et la formation des agents de terrain, et fournir une gamme de supports et outils pour le conseil

Réfléchir tôt dans l'action à l'implication des relais de terrain, à leur structuration, associer certains à la construction du projet dans des groupes de travail, et informer largement l'ensemble des acteurs de terrain, avant de mobiliser les éleveurs, apparaît déterminant pour la réussite de l'action. Il s'avère utile, en particulier, de définir rapidement des niveaux d'intervention pour l'accompagnement des éleveurs, cohérents avec les compétences et disponibilités, et de prévoir des outils adaptés à chacun. Certains peuvent ainsi avoir un rôle de relais, chargés de recenser des besoins ou demandes d'éleveurs et de les orienter, et d'autres identifiés comme des intervenants spécialisés sur le travail, capables d'accompagner l'éleveur dans sa recherche d'amélioration.

La palette des compétences présentée doit être large couvrant l'organisation du travail, la conduite technico-économique, l'ergonomie, la gestion des relations humaines et des conflits, la santé et la sécurité au travail, le salariat, etc.

En parallèle, des méthodes et outils d'intervention en élevage sont à construire. Certains peuvent être à destination des relais de terrain non spécialisés sur le travail, susceptibles de recueillir, identifier et faire remonter des besoins et attentes d'éleveurs, tout en contribuant à les sensibiliser au travail. Il peut s'agir dans ce cas d'autodiagnostic, d'un questionnaire simple qui aidera l'éleveur à prendre du recul par rapport à sa situation. D'autres outils s'adresseront plus à des intervenants référents sur le travail pour, par exemple, mener un diagnostic de l'organisation du travail. Qu'il s'agisse de co-construire de nouveaux outils ou de choisir et d'adapter des outils préexistants, l'appropriation par les acteurs locaux sera favorisée par une réelle implication de certains dans un groupe de travail, éventuellement dans des tests.

Une fois définis le schéma et les niveaux d'intervention, des séquences de formation permettront l'acquisition de compétences, des messages et des outils communs, et favoriseront l'interconnaissance et les échanges. La formation peut porter sur les diverses facettes du travail. Il apparaît utile d'accorder une importance particulière à l'accompagnement du changement de posture chez les conseillers qui doivent intervenir en élevage : aborder le travail nécessite de prendre le temps d'écouter les éleveurs, leurs objectifs, leurs aspirations, de les accompagner individuellement ou en groupe dans leur réflexion, ce qui mobilise des savoir-faire et savoir-être d'accompagnants et d'animateurs, différents de ceux d'experts techniques tels que le sont plus habituellement en particulier les conseillers du développement agricole.

Une animation du réseau d'intervenants peut se mettre en place, à travers des apports d'information réguliers sur les avancées du projet, des échanges de pratiques en vue de trouver des solutions aux difficultés rencontrées et de capitaliser les expériences, des formations complémentaires, etc.

Les intervenants ont besoin d'accéder facilement aux informations, démarches et supports, mis à disposition sur le web par exemple.

A titre d'illustration

Dans plusieurs actions, les conseillers ont accueilli très favorablement l'arrivée d'un outil qui leur permet d'aborder la question du travail avec les éleveurs et joue de plus un rôle fédérateur entre les différents intervenants en élevage. Citons à titre d'exemple le pré-diagnostic Arefa Midi-Pyrénées, les diagnostics Conseil Travail Ovin (CTO), Actel ou Travibov. La mise au point d'un outil peut être le support au démarrage d'un partenariat entre organismes qui ne se connaissaient pas, comme dans l'action Gehodes, où le diagnostic des Ressources humaines de la Chambre de Commerce du Loir-et-Cher a été adapté aux exploitations agricoles.

Dans Vip, l'implication des intervenants de terrain passe en particulier par :

- une formalisation des niveaux d'intervention différents et complémentaires, désignant des relais d'information, des intervenants généralistes et des intervenants spécialistes ;
- une démarche d'intervention avec un recours prévu à des compétences spécifiques (accompagnement sur les associations, sur les relations humaines, sur la santé et la sécurité, ...) ;
- un annuaire des personnes ressources classées par champ de compétences, pour orienter des demandes d'éleveurs sur un accompagnement spécialisé ;
- des journées d'information et de formation qui mettent l'accent sur la présentation mutuelle des personnes et de leur champ d'intervention.

4. Construire un dispositif de conseil avec un "moteur" (une volonté politique, des instances de pilotage et de réalisation, une équipe d'animation) et du "carburant" (des moyens humains et financiers, un schéma d'intervention), pour coordonner les actions et les intervenants

Plutôt que d'une action ou d'un ensemble d'actions, il apparaît plus pertinent de parler d'un dispositif, légitimé par les professionnels et les collectivités territoriales, organisé avec un(e) animateur(trice) et des instances de pilotage et de réalisation comme "moteur", et en guise de "carburant" des moyens financiers et une articulation d'intervenants complémentaires et disponibles.

Les schémas d'intervention mis en place doivent valoriser, faire connaître, reconnaître et intégrer les compétences existantes tout en respectant les limites entre les différents intervenants. La recommandation précédente a déjà mis l'accent sur la définition de niveaux d'intervention complémentaires pour les différents acteurs et sur leur formation et les échanges pour favoriser l'interconnaissance et la confiance entre eux.

Des bilans périodiques portant sur les réalisations, les difficultés et réussites rencontrées et la satisfaction des acteurs sont le moyen d'évaluer ce fonctionnement pour ensuite rectifier si nécessaire.

Les moyens financiers sont utiles comme dans toute action de conseil, mais encore plus sur ce sujet "nouveau", pour faciliter l'engagement des éleveurs et aussi des structures qui emploient des conseillers. Dans la phase de mise en œuvre sur le terrain ils peuvent par exemple réduire le coût de la prestation de conseil. Il peut aussi s'agir de financer un conseil préalable à un investissement pour le raisonner et bien le positionner, puis le projet d'équipement. Dans le cas de projets en lien avec la main-d'œuvre, le coût des journées de remplacement, ou d'une formation à la gestion des relations humaines peut être pris en charge en totalité ou partiellement.

A titre d'illustration

L'existence d'un dispositif d'organisation structuré, tel que décrit ci-dessus, est apparue déterminante pour favoriser l'utilisation d'outils de conseil sur le travail en élevage à travers les enquêtes menées auprès d'utilisateurs de Actel, CTO, prédiagnostic Arefa, ou Travibov (Renard, 2009).

A titre d'exemple, face à la nécessité d'articuler des compétences diverses pour aborder le travail, les dispositifs tels que ceux mis en place dans Octé et dans Vip sont considérés comme satisfaisants pour les acteurs, puisqu'ils formalisent des schémas d'intervention où chaque acteur et organisme a une place identifiée et reconnue. Ils permettent à chacun de garder ses spécificités (chacun son expertise et ses prestations) tout en proposant éventuellement des prolongements vers d'autres acteurs disposant de compétences spécifiques souhaitables pour accompagner l'éleveur.

En Pays de la Loire, les enseignements de l'expérimentation d'un accompagnement pluridisciplinaire en élevage portent en particulier sur :

- l'intérêt d'un accompagnement en plusieurs rendez-vous, exprimé aussi bien par les intervenants (enrichissement mutuel, méthodes complémentaires) que par les éleveurs (réflexion approfondie), dans un cadre expérimental financé et donc moins contraignant en temps que le cadre habituel ;
- l'articulation entre les intervenants de disciplines différentes : il s'agit, d'une part de se répartir des rôles complémentaires : référent/accompagnateur, expert et consultant, et d'autre part de fonctionner ensemble, ce qui nécessite une confrontation des approches, une remise en cause éventuelle, et des ajustements.

Dans le cas de Paqvel comme dans celui de Vip, une collectivité territoriale, le Conseil Régional, s'est positionnée comme le financeur principal et décisif pour l'existence et la pérennité de l'action. Dans ces deux régions, les éleveurs identifient l'échelle régionale de l'action et l'apprécient, parce qu'elle traduit selon eux un réel soutien de l'élevage. Plusieurs éléments paraissent avoir favorisé cette perception : l'échelle régionale et le nom de l'action ; la participation financière du Conseil régional ; un Comité de pilotage qui regroupe un nombre important de structures ; et le financement spécifique d'équipements en lien avec la thématique.

5. Programmer dès le départ un plan d'action pluriannuel avec plusieurs entrées sur le travail, des supports complémentaires et prévoir le suivi et l'évaluation de l'action

Le plan d'action pluriannuel structure :

- Une diversité de thématiques à aborder autour du travail, à organiser dans le temps : volume de travail, pénibilité, main-d'œuvre, organisation du travail et gestion des ressources humaines au sein du collectif, bâtiments et équipements, santé et sécurité, ...
- Une diversité d'entrées et de supports pour répondre à la diversité des situations, besoins, attentes et sensibilités vis-à-vis du travail. Par exemple, certains éleveurs sont en effet demandeurs d'un accompagnement, d'autres non, mais plus intéressés par une aide ponctuelle pour raisonner un achat d'équipement facilitant la distribution d'aliments, d'autres enfin se disent peu préoccupés par le travail. Cela amène à proposer une palette d'actions qui vont de la sensibilisation (presse, bulletins, fiches techniques, journées portes ouvertes ...) à un accompagnement ponctuel autour d'une "solution" (autodiagnostic, plaquette association, fiches solution ...) ou à un accompagnement approfondi (diagnostic sur l'organisation du travail, prestations spécialisées).

Des schémas d'intervention clairs et précis, des supports bien réfléchis, soignés, et le financement des projets des éleveurs composent une "boîte à outils" convaincante et utilisable pour les conseillers. Ils peuvent recourir à ces outils pour répondre à une demande directe de conseil Travail pour un public restreint d'éleveurs demandeurs, mais aussi pour compléter une approche technico-économique de l'exploitation, par exemple en insérant le volet travail dans le montage d'un projet, ou lors d'un changement technique, ou dans la réflexion en vue d'un investissement. Il s'agit donc de proposer aux conseillers une large gamme d'outils pour intégrer le travail sous ces différents angles dans toutes les occasions d'accompagnement des éleveurs.

Le recours au groupe apparaît très pertinent sur la thématique du travail, sous forme par exemple de réunions ou de formations. Il est rassurant en effet pour chacun des participants de constater que c'est un problème commun à beaucoup d'éleveurs, légitime, et que certains ont réussi à améliorer leur situation. C'est également un bon moyen d'accompagner le changement en favorisant la prise de recul et la confrontation des représentations. Pour ce sujet encore plus que pour d'autres, les éleveurs auront plus confiance dans leurs "pairs" que dans des "experts". Cela donne des idées et des pistes d'amélioration aux uns et aux autres, et débouche parfois sur des solutions en commun sur l'emploi ou le matériel.

Le plan d'action gagne en efficacité à terme s'il peut prendre en compte et se décliner selon plusieurs publics : éleveurs, salariés en élevage, conseillers, mais aussi futurs éleveurs, futurs salariés, futurs conseillers.

Un plan de communication destiné aux éleveurs et à l'ensemble des partenaires permet en parallèle de faire largement connaître le projet et les différentes actions proposées, de sensibiliser sur le sujet du travail, de montrer que les partenaires se mobilisent. Il informera au fur et à mesure de l'avancée du projet. Il s'appuie sur une identité de l'action collective matérialisée par un nom et un logo, sur des événements tels que journée de lancement, sur des articles de presse, sur la diffusion de documents synthétiques.

Il prévoit la réalisation de bilans et d'évaluations de l'ensemble du projet et des différentes actions, pour apprécier la pertinence des actions menées et fournir des éléments sur l'efficacité du dispositif et de l'organisation. Pour cela, outre le suivi d'indicateurs, des réunions de bilan entre les acteurs peuvent être conduites, ainsi que des enquêtes portant sur la satisfaction des personnes (éleveurs ou partenaires) ou sur les effets des actions en termes de notoriété et d'image, de changements de connaissances, d'attitudes ou de pratiques, etc. Les résultats de ces évaluations permettent d'ajuster la stratégie ou le fonctionnement. Ils peuvent également être valorisés dans la communication, pour conforter et remobiliser les partenaires et les éleveurs.

A titre d'illustration

L'Afocg de l'Ain a mis en avant l'intérêt du groupe pour aborder le sujet du travail, lors du bilan d'expérience réalisé en 2007. Cela correspond d'ailleurs à la forme habituelle d'intervention des Afocg auprès des éleveurs. Faire venir des éleveurs à des réunions sur le travail est d'ailleurs une difficulté souvent évoquée dans les autres expériences analysées.

Dans Paqvel, les réunions éleveurs ont été globalement appréciées, notamment la succession entre une réunion et un accompagnement individuel par un conseiller dans l'exploitation. Dans le cas de la Picardie où seules quelques réunions tests ont été menées auprès d'éleveurs plutôt incités à venir sans l'avoir vraiment choisi, leurs retours sont eux aussi positifs. Dans les deux cas, il s'agissait de réunions participatives alternant des phases de présentation et des phases d'expression et de débat, et les éleveurs interrogés citent en particulier l'intérêt des échanges, la possibilité de confronter des expériences, d'évoquer les astuces des uns et des autres sur le travail.

En Basse-Normandie le dispositif des fermes témoignages a visé à s'appuyer sur la curiosité des éleveurs pour les amener à échanger sur la question du travail et également à permettre une implication et une formation des conseillers sur ce sujet.

Une lettre d'information envoyée régulièrement aux éleveurs et aux acteurs locaux telle que celle appelée "Parlons travail !" diffusée par le Parc Naturel Régional du Pilat contribue à faire parler du travail localement en complétant un dispositif d'accompagnement individuel des éleveurs, relayant des invitations à des réunions, etc.

Conclusion

Cette synthèse conforte les enseignements issus d'expériences d'actions collectives de conseil sur différents sujets, et permet de pointer des éléments spécifiques au sujet du travail en élevage.

Ainsi, Dockès et al (2010) ont mis en évidence que des actions de conseil collectives, partenariales et structurées étaient porteuses d'efficacité et de satisfaction des acteurs, en s'appuyant sur la prise en compte de la diversité des attentes des éleveurs et des conseillers, sur des moyens d'animation et de coordination conséquents, sur des financements collectifs. Ce sont cependant des actions difficiles à gérer du fait de leur échelle, de leur complexité et de la nécessité de mobiliser des moyens humains et financiers dans la durée. La diversité des éleveurs et de leurs attentes se révèle également délicate à prendre en compte.

Ces constats concernent les actions collectives quelle que soit la thématique abordée, et donc le travail en élevage en particulier.

Cependant, du fait de la nouveauté et de la singularité de ce sujet "multifacette", il apparaît à travers cette synthèse et les 5 recommandations formulées, d'autant plus important de travailler de façon approfondie dans deux directions :

- **le contenu des actions** : mener des enquêtes préalables sur des aspects moins connus pour bien positionner les actions, construire des outils et supports pertinents et adaptés, veiller à leur appropriation par les intervenants de terrain ;
- **le partenariat** : des responsables politiques capables de légitimer les actions, des financeurs à convaincre dans la durée ; des responsables techniques ; et des relais de terrain investis plutôt dans une seule des facettes du sujet, qu'il faut informer, former et accompagner, en particulier vers un changement de posture, dans le cadre de démarches pluridisciplinaires qui articulent compétences et moyens.

La notion de dispositif s'avère centrale pour aborder un sujet trop vaste et complexe pour se satisfaire d'un traitement ponctuel et isolé.

Les 5 recommandations pour des actions collectives sur le travail traduisent ces exigences, et se regroupent autour de la prise en compte de la diversité des situations et attentes des éleveurs et de l'appropriation par les acteurs et leur implication.

On dispose pour le moment de peu de bilans et d'évaluations pour analyser le fonctionnement et les impacts auprès des éleveurs. En réaliser plus fréquemment serait souhaitable et bénéfique pour chacune des actions comme pour l'ensemble à des fins de capitalisation.

Références

Béguin E., 2009. Sur quelle base structurer la production d'outils communs ? Exemple du programme Vivre l'Elevage en Picardie. Pp 102-104. In : 3èmes Rencontres nationales travail en élevage – Recueil des contributions. Institut de l'Elevage 00 09 50 121. Disponible en ligne sur :

http://www.inst-elevage.asso.fr/html/spip.php?page=article_espace&id_espace=958&id_article=18557

Dockès A-C., Bousquet D., Frappat B., Guillaumin A., Kling-Eveillard F., Madeline Y., Villaret A. 2005. Concevoir et animer une action de conseil collectif. Institut de l'Elevage, Collection Méthode et outils

Dockès A-C., Couzy C., Kling-Eveillard F., Frappat F., Chauvat S., Fourdin S., Godefroy C., Mille S., Parguel P., Rubin B., Servièrre G., Madeline Y. 2010. Prendre en compte la diversité des points de vue des éleveurs et intervenants de terrain pour co-construire des démarches et outils de conseil. L'expérience de l'Institut de l'Elevage. In Actes Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations " 14 et 15 octobre 2010, Dijon, France

Disponible en ligne sur :

http://www.sfer.asso.fr/les_colloques2/conseiller_en_agriculture_acteurs_marches_mutations/actes_du_colloque

Gédouin M., Guillaumin A., Béguin E., Menouvrier C. 2009. Atelier n°3 : Actions partenariales d'accompagnement des éleveurs. Pp 101-106. In : 3èmes Rencontres nationales travail en élevage – Recueil des contributions. Institut de l'Elevage 00 09 50 121. Disponible en ligne sur :

http://www.inst-elevage.asso.fr/html/spip.php?page=article_espace&id_espace=958&id_article=18557

Guillaumin A., Moreau J.C., Kling-Eveillard F. 2004. Répondre à la préoccupation "Travail" des éleveurs laitiers, compte-rendu du programme national 2003 financé par l'Onilait. Institut de l'Elevage. Disponible en ligne sur :

http://www.inst-elevage.asso.fr/html/spip.php?page=article_espace&id_espace=958&id_article=5789

Kling-Eveillard F., Dedieu B., Chauvat S., Servièrre G., 2007. Recensement d'expériences autour du travail en élevage conduites par le développement, la recherche et la formation. Institut de l'Elevage, Collection Résultats, 41 p. Disponible en ligne sur :

<http://www.inst-elevage.asso.fr/html/spip.php?article11062>

Kling-Eveillard F., Dedieu B., Frappat B., Chauvat S., Servièrre G., 2008. Compte rendu de six d'expériences locales d'accompagnement des éleveurs sur le travail. Institut de l'Elevage, Collection Résultats. Disponible en ligne sur :

<http://www.inst-elevage.asso.fr/html/spip.php?article14808>

Kling-Eveillard F., 2009. Accompagner les éleveurs sur le travail : expériences. Pp 27-30. In : 3èmes Rencontres nationales travail en élevage – Recueil des contributions. Institut de l'Elevage 00 09 50 121. Disponible en ligne sur :

<http://www.inst-elevage.asso.fr/html/spip.php?article18094>

Kling-Eveillard F., Chauvat S., Dedieu B., Servièrre G., Sabatté N. 2010. Développement, recherche et formation dans la fabrique d'un conseil travail en élevage. Journées d'étude Inra-Sad "Le travail en agriculture dans les sciences pour l'action" 24-26 mars 2010, Parent, France

Conduire une action de conseil collective sur le travail en élevage - Recommandations méthodologiques

Kling-Eveillard F., Gédouin M., Béguin E., Machefer J. 2010. Une action régionale pour accompagner les éleveurs sur le travail : l'exemple de "Vivre l'élevage en Picardie". In Actes Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations" 14 et 15 octobre 2010, Dijon, France Disponible en ligne sur : http://www.sfer.asso.fr/les_colloques2/conseiller_en_agriculture_acteurs_marches_mutations/actes_du_colloque

Marty M., 2004. Evaluation d'une opération régionale d'accompagnement des producteurs de lait sur thème du travail en élevage bovin lait. Mémoire de fin d'études ESA Purpan. 97 p + annexes

Ouvrage collectif, 2009. 3èmes Rencontres nationales travail en élevage. Recueil d'outils et démarches de conseil sur le travail en élevage. 72 p., Institut de l'Elevage, réf. 00 09 50 120. Disponible en ligne sur : http://www.inst-elevage.asso.fr/html/spip.php?page=article_espace&id_espace=958&id_article=16797

Renard F. 2009. L'analyse de la mise en œuvre d'outils de conseil sur le travail en élevage. Mémoire de fin d'études Agrocampus Rennes. 36 p + annexes. Disponible en ligne sur : <http://www.inst-elevage.asso.fr/html/spip.php?article18632>

Roussez P. 2008. Evaluation de l'action régionale PAQVEL. Mémoire de fin d'études ESITPA. 55 p + annexes

Rubin B., Sabatté N. 2009. Une approche pluridisciplinaire de conseil travail en élevage laitier. Institut de l'Elevage, réf 26 08 55 021. Disponible en ligne sur : <http://www.inst-elevage.asso.fr/html/spip.php?article16834>

Sabatté N., Huchon J.-C. 2009. Pp 27-30. Accompagner les éleveurs sur le travail : Réflexions sur le métier de conseiller. Pp 31-36. In : 3èmes Rencontres nationales travail en élevage – Recueil des contributions. Institut de l'Elevage 00 09 50 121. Disponible en ligne sur : <http://www.inst-elevage.asso.fr/html/spip.php?article18095>

Sabatté N. coord. 2010. Audit travail Pays de la Loire : choisir de parler du travail et d'exprimer ses attentes. 7 fiches. Chambres d'agriculture Pays de la Loire. Disponible en ligne sur : http://www.inst-elevage.asso.fr/spip.php?page=article_espace&id_espace=958&id_article=18611

Warcoin C. 2010. Evaluation à mi-parcours du programme Vivre l'Elevage en Picardie. Mémoire de fin d'études Institut Lasalle Beauvais. 109 pages + annexes

Annexe : Les actions analysées

Paqvel (Projet pour l'Amélioration de la Qualité de la Vie des Eleveurs Laitiers d'Aquitaine) (depuis 2002)

Références : *Guillaumin et al, 2004 ; Marty 2004 ; Roussez 2008*

Cette opération a été mise en place par le GIE Elevage Aquitaine fin 2002 dans l'objectif "d'améliorer les conditions de travail des éleveurs au sein de l'atelier laitier et de créer les conditions favorables à leur remplacement". Le GIE Elevage Aquitaine a structuré l'opération autour d'un Comité de Pilotage qui regroupait l'ensemble des partenaires du projet, acteurs de la filière lait, organismes de développement et responsables professionnels et d'un Comité Technique composé des ingénieurs lait départementaux, de la FDPL 64 et de l'Institut de l'Élevage.

Dans un premier volet "Équipement" démarré dans l'hiver 2003, les éleveurs se voyaient proposer un parcours de deux réunions (une réunion de sensibilisation et une réunion de diagnostic accompagné) pour mûrir un projet d'amélioration de leurs équipements avant de le finaliser lors d'une rencontre sur l'exploitation avec un technicien spécialisé, et prétendre ensuite aux aides financières du Conseil Régional. Pour mettre en œuvre l'opération dans les 5 départements d'Aquitaine, deux "référents Travail" (un pour le Nord-Aquitaine, un pour le Sud-Aquitaine) ont été chargés d'organiser les réunions, de suivre les dossiers des éleveurs et de coordonner les différents partenaires du projet. En parallèle, des fiches-solutions ont été rédigées par des techniciens, permettant une dynamique collective d'appropriation de la thématique et de co-construction de supports. Des formations des intervenants de terrain de la filière lait régionale ont également été organisées.

L'année 2007 a été celle de la concrétisation du second volet de Paqvel, portant sur la main-d'œuvre. Les Pyrénées Atlantiques ont proposé à leurs éleveurs laitiers d'essayer le service de remplacement grâce à l'Offre Découverte Remplacement (ODR). Celle-ci permet également de savoir si l'exploitation et l'exploitant sont prêts à accueillir de la main-d'œuvre extérieure. Elle se décompose en 2 modules de 3 et 2 jours, et est financée à 80 % par le Conseil Régional.

Un accompagnement méthodologique a été apporté par l'Institut de l'Élevage dès la mise en place de l'action, à travers une participation aux réunions des groupes de travail, et la contribution aux formations, l'appui à la réalisation d'un bilan interne.

En 2004, le groupe projet a encadré un stage de fin d'études pour réaliser une évaluation de la satisfaction des éleveurs ayant participé aux réunions Paqvel, et de celle des partenaires impliqués. L'étude portait également sur les représentations des éleveurs sur leur travail à partir d'enquêtes qualitatives. Ses résultats ont débouché d'une part sur des propositions concrètes pour l'action, et d'autre part sur la formulation de recommandations méthodologiques pour la mise en œuvre de ce type d'actions (*Guillaumin et al 2004*) qui ont été depuis confortées ou modulées par l'enseignement des expériences de terrain et ont donc contribué à formuler les 5 recommandations de ce document.

En 2008, une seconde évaluation de Paqvel (Roussez, 2008) a été menée à partir d'entretiens qualitatifs auprès d'éleveurs et d'intervenants en élevage. Elle visait à apprécier les effets de Paqvel en termes de notoriété, souvenir, image, de satisfaction des acteurs et à mieux cerner les préoccupations des éleveurs afin d'ajuster les actions en place.

Elle a en particulier montré que les partenaires gardent, pour la plupart, une image positive de cette action. Quelques-uns ont cependant jugé la démarche insuffisante pour aider l'éleveur à prendre du recul sur son exploitation et à trouver la solution la plus adaptée à sa situation.

La mise en place de cette action a permis aux conseillers, selon eux, d'aborder plus librement et facilement le thème du travail avec les éleveurs. Les partenaires rencontrés se disent prêts à redémarrer des actions sur le thème du travail, qu'ils jugent essentiel. Ils sont en particulier prêts à relayer l'information, mettre en place et suivre des actions sur la main-d'œuvre, mais pour eux, l'Offre Découverte Remplacement ne suffit pas à apporter des solutions durables aux exploitants. D'ailleurs, les éleveurs le disent eux-mêmes, ils ne savent pas forcément employer de la main-d'œuvre ou travailler régulièrement avec des personnes étrangères à la famille.

Les éleveurs interrogés se souviennent tous du nom de l'action Paqvel. L'association de celui-ci à des objectifs et des buts est cependant difficile pour certains. En majorité, les exploitants résument l'action à une subvention sur du matériel sans pour autant que cette image soit négative, comme le pensaient certains partenaires interrogés. Le travail reste au cœur des préoccupations des éleveurs.

Recensement d'actions d'accompagnement sur le travail et bilans d'expériences (2006-2007)

Référence : Kling-Eveillard et al 2007 ; Kling-Eveillard et al 2008 ; Kling-Eveillard 2009

Dans le cadre du projet "Réseau thématique et opérations pilotes pour l'amélioration des conditions de travail en élevage", un appel à la description d'actions en cours sur ce thème a été lancé en 2006. Une cinquantaine d'actions d'accompagnement des éleveurs sur le terrain a été décrite. Parmi celles-ci figuraient en particulier des actions de différents types :

- Etudes et références en vue du conseil
- Conseil individuel
- Formations d'éleveurs
- Accompagnement de groupes
- Formations de techniciens
- Visites d'élevage et supports écrits
- Actions concertées entre acteurs, actions régionales.

Les acteurs de terrain étaient invités à compléter la description factuelle de l'action par une évocation des points forts et des difficultés rencontrées, de leur point de vue.

En complément, plusieurs expériences ont été décrites de façon plus détaillée, afin d'établir à partir du point de vue des acteurs un bilan qualitatif des réussites et difficultés rencontrées. Il s'agit des expériences suivantes dont nous indiquons le maître d'œuvre :

- "De la formation à la gestion à l'accompagnement au changement sur le travail", AFOCG, Ain
- "Acquisition de nouvelles compétences Travail et mise en synergie des partenaires techniques pour améliorer la qualité du travail des agriculteurs", Arefa, Midi-Pyrénées
- "Réseau de fermes de témoignage et journées portes ouvertes", Chambre régionale et Chambres départementales de Basse-Normandie
- "Gestion des HOMmes et Développement Economique et Social (GEHODES)", Chambre d'agriculture, Loir-et-Cher
- "Formation éleveurs et/ou diagnostic", EDE du Puy-de-Dôme
- "Formation collective d'éleveurs et suivi", Parc Naturel Régional du Pilat, Rhône-Alpes
- "Accompagnement individuel et collectif par une équipe transversale Travail" par la Chambre d'agriculture de l'Ardèche.

Les bilans de ces expériences ont mis en évidence plusieurs points clés perçus comme facteurs de réussite ou de difficultés pour la mise en place d'actions d'accompagnement sur le travail en élevage :

- ▶ structurer le partenariat, pour proposer aux éleveurs des interlocuteurs compétents et permettre des relais vers les spécialistes quand c'est nécessaire ;
- ▶ proposer des démarches qui prennent en compte les personnes, leur situation personnelle, leurs projets de vie, et pas seulement les caractéristiques techniques ou technico-économiques de l'outil de production ;
- ▶ s'appuyer sur le groupe pour l'accompagnement des éleveurs, comme levier pour la prise de conscience et la prise de recul sur sa situation et ses aspirations. En complément, l'accompagnement individuel permet de préciser le constat et de s'engager vers des pistes d'action ;
- ▶ prendre le temps de bien définir et préparer les actions, de s'organiser, de structurer le partenariat, de former les conseillers et leur permettre d'échanger sur leurs interventions, ainsi que pour permettre aux éleveurs de prendre du recul par rapport à leur situation et de réfléchir à leurs projets.

Vivre l'Élevage en Picardie, volet "Travail et qualité de vie" (depuis 2006)

Références : Béguin 2009 ; Gédouin 2009 ; Kling-Eveillard et al 2010 ; Warcoin 2010

Le programme VIP a été élaboré en 2006 à la demande du Conseil Régional de Picardie suite à la réalisation d'une étude prospective sur l'évolution de l'élevage bovin laitier ou allaitant et ovin (chambres d'agriculture, organismes de contrôle laitier, organisations de producteurs de viande, laiteries, syndicalisme, centres de gestion, administration régionale). Trois axes thématiques prioritaires ont été déclinés en actions, dont un axe "Travail et qualité de vie des éleveurs".

Plusieurs enquêtes visant à connaître la diversité des attentes et les motivations des éleveurs en matière de travail ont permis de convaincre les acteurs de la nécessité d'agir sur ce thème.

Les actions engagées depuis 2007 se regroupent autour de 3 nécessités en termes d'accompagnement des éleveurs : sensibiliser pour légitimer le travail comme un sujet de conseil (articles de presse, réunions départementales prescripteurs, information dans les réunions locales d'éleveurs, ...) ; aider les éleveurs à exprimer leurs préoccupations et aspirations vis-à-vis du travail (vidéo de témoignages, fiches-solutions, plaquette d'autodiagnostic) ; mettre en œuvre un approfondissement thématique (diagnostic Pact'Éleveur, outil "Ma place dans notre association", ...). Aujourd'hui les supports et outils sont prêts mais les actions sur le terrain ont pour l'instant peu touché les éleveurs, et surtout concerné les conseillers qui ont été formés et sont organisés en réseau de compétences et d'intervenants.

Trois ans après le lancement du programme VIP, le décideur et les maîtres d'œuvre ont souhaité qu'une évaluation des effets soit menée, centrée sur les deux axes considérés comme prioritaires pour la région : l'axe "Herbe et autonomie fourragère" et l'axe "Travail et qualité de vie". Cette évaluation à mi-parcours (Warcoin 2010) a principalement porté sur la satisfaction des acteurs et sur les perceptions des éleveurs, à partir d'enquêtes qualitatives et a débouché sur des propositions d'améliorations du dispositif pour les années à venir.

Concernant l'axe travail, elle a mis en évidence :

- une satisfaction des éleveurs bénéficiaires des premières actions sur le travail : plaquette, fiches-solutions, mais encore trop peu de diffusion pour se prononcer sur leur impact, et une faible connaissance du programme VIP. Le sujet Travail paraît bien toujours important dans leurs préoccupations, mais la difficulté des éleveurs à solliciter un conseil est toujours présente ;
- une large satisfaction des partenaires impliqués, même s'ils ont souvent trouvé que le temps entre la mise en place des groupes de travail et les premières actions de terrain a été long (exemple : 1^{ère} réunion du groupe de travail Sensibilisation à l'automne 2007, et 1^{ère} formation des conseillers en avril 2009). Deux éléments de satisfaction sont particulièrement mis en avant : d'une part la qualité et l'utilité des supports et outils élaborés, et d'autre part l'intérêt du réseau de partenaires mis en place, pour aborder un sujet que chacun n'a ni les compétences ni les moyens d'aborder seul ;
- une bonne connaissance de VIP par les prescripteurs non directement impliqués dans les actions, une image positive du programme.

Accompagnement pluridisciplinaire d'éleveurs en Pays de la Loire (2006 et 2007)

Référence : Rubin et Sabatté 2009 ; Sabatté et Huchon 2009, Sabatté coord. 2010

Plusieurs formes de conseil pluridisciplinaire Travail ont été expérimentées au cours de deux années chez quinze élevages bovins laitiers en Pays de la Loire. Le conseiller d'entreprise de la Chambre d'agriculture, principal interlocuteur de l'exploitant pour le sujet, a sollicité, selon les besoins, des partenaires d'autres disciplines, telles que systèmes et techniques d'élevage, ergonomie et gestion des ressources humaines. L'accompagnement a nécessité en moyenne 3 rencontres avec les éleveurs.

La synthèse de l'expérience (Rubin et Sabatté, 2008 ; Sabatté et Huchon, 2009) s'est appuyée sur plusieurs supports : des fiches de suivi remplies par chaque conseiller pour décrire à chaud les modalités de son intervention au sein du binôme et sa propre analyse des réussites et des difficultés rencontrées ; une rencontre régionale à mi-parcours de l'ensemble des intervenants avec des échanges et une réflexion commune ; une évaluation finale auprès des éleveurs bénéficiaires et des intervenants.

Les enseignements portent en particulier sur :

- l'intérêt d'un accompagnement pluridisciplinaire en plusieurs rendez-vous, exprimé aussi bien par les intervenants (enrichissement mutuel, méthodes complémentaires) que par les éleveurs (réflexion approfondie), dans un cadre expérimental financé et donc moins contraignant en temps que le cadre habituel ;
- l'articulation entre intervenants : il s'agit, d'une part de se répartir des rôles complémentaires : référent/accompagnateur, expert et consultant, et d'autre part de fonctionner ensemble, ce qui nécessite une confrontation des approches, une remise en cause éventuelle, et des ajustements.

Cette étude a débouché sur la réalisation de fiches de sensibilisation (Sabatté, 2010) disponibles auprès des Chambres d'agriculture des Pays de la Loire, à partir de témoignages d'éleveurs et de conseillers. Elles peuvent servir d'appui méthodologique pour les conseillers souhaitant aborder le conseil en organisation du travail avec une approche stratégique, par exemple dans le cadre de sessions de formation-action.

Analyse d'outils de conseil sur le Travail

Référence : Renard 2009

Le RMT Travail en élevage s'est intéressé, dans le cadre d'un stage de fin d'étude (Renard, 2010), à la mise en œuvre et aux facteurs de réussite et limites de plusieurs outils de conseil sur le travail formalisés avec la contribution de l'Institut de l'Élevage : Actel (en élevage bovin laitier) en Auvergne et dans le Centre, Conseil Travail Ovin, et le pré-diagnostic Arefa (exploitations agricoles) en Midi Pyrénées. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 25 personnes, utilisateurs de ces outils, responsables hiérarchiques et animateurs locaux de dispositifs de conseil.

Face aux spécificités du thème du travail, qui implique de poser des questions personnelles et d'aborder l'exploitation de manière globale, tous ne sont pas à l'aise pour l'aborder dans le conseil en élevage. Certains se montrent réticents soit en raison des problématiques de relations humaines souvent soulevées et qu'ils ne savent traiter, soit parce qu'ils se considèrent freinés par leur cadre d'intervention et trop peu disponibles.

La qualité des outils de conseil et la participation éventuelle à leur co-construction ne suffisent pas. Les acteurs ont fortement mis en avant l'importance du contexte de leur utilisation, et en particulier du dispositif d'organisation du conseil travail, dispositif qui comprend les intervenants pour le conseil travail, leurs missions et compétences et leur position ; l'articulation entre eux ; la gestion des demandes des éleveurs. Pour la mise en place et la réussite d'un tel dispositif, l'implication d'agents motivés et formés ainsi que d'une personne chargée de la coordination des acteurs et des actions sur la thématique du travail sont nécessaires. En outre, les financements publics leur paraissent indispensables pour soutenir les interventions de conseil auprès d'éleveurs encore réticents à s'engager dans de telles démarches et également permettre de mener des actions de sensibilisation des éleveurs et des conseillers.

Atelier sur les actions partenariales, Rencontres de Rennes novembre 2009

Références : Gédouin et al 2009

En novembre 2009, un atelier de deux heures a réuni une trentaine de participants autour du thème "Actions partenariales d'accompagnement des éleveurs : quelle organisation pour être efficace ?". Deux présentations introduisaient l'atelier : une sur l'action picarde Vip, présentée plus haut ; l'autre sur l'action Octé (Optimisation des conditions de Travail en élevage), qui fédère différents organismes du Loiret et organise un fonctionnement en guichet unique pour accompagner les éleveurs sur la question du travail. Les échanges se sont ensuite structurés autour de la question posée dans le titre, s'appuyant sur les expériences des participants investis pour certains dans des accompagnements sur le terrain.

Les discussions et la synthèse (Gédouin et Guillaumin, 2010) ont fait ressortir quelques éléments déterminants pour la réussite d'une action partenariale sur le travail :

- favoriser l'expression de la demande des éleveurs avec plusieurs entrées sur le sujet du travail
- prendre le temps de mobiliser les partenaires et de se rassembler autour d'un constat commun, avant de construire ensemble et d'engager sur le terrain les actions auprès des éleveurs
- avoir un projet porté politiquement, pour légitimer le projet, pouvoir solliciter l'engagement de forces vives dans la co-construction des outils et des actions
- prendre en compte dans la structuration du partenariat les complémentarités, à partir d'une connaissance mutuelle des compétences et problématiques
- s'appuyer sur une équipe relativement stable, pour construire la confiance entre acteurs
- former le corps technique aux différentes postures du conseiller, en particulier à deux postures : une posture d'accompagnement quand l'accompagnement s'inscrit dans la durée et une posture d'expert qui intervient ponctuellement dans l'élevage face à une question précise.



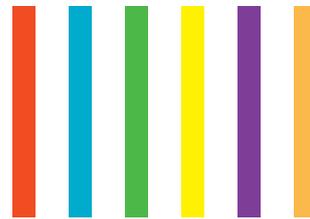
Conduire une action de conseil collective sur le travail en élevage

Recommandations méthodologiques

À partir d'un recensement, de bilans et d'évaluations d'expériences de terrain dans le cadre du RMT "Travail en élevage", cette synthèse dégage cinq recommandations pour conduire une action de conseil collective sur le travail en élevage.

Elles portent sur les trois étapes clés de la vie d'une action : la préparation, la conduite de l'accompagnement auprès des éleveurs et le suivi du déroulement.

1. Préparer l'action et fédérer un large partenariat
2. Procéder à des investigations préalables pour concevoir l'action plus efficacement et mobiliser les partenaires autour d'un constat commun
3. Mettre l'accent sur l'information et la formation des agents de terrain et fournir une gamme de supports et outils pour le conseil
4. Construire un dispositif de conseil avec un "moteur" (volonté politique, des instances de pilotage et de réalisation) et du "carburant" (des moyens et un schéma d'intervention) pour coordonner les actions et les intervenants
5. Programmer dès le départ un plan d'action pluriannuel avec plusieurs entrées sur le travail, des supports complémentaires et prévoir le suivi et l'évaluation de l'action.



LE RÉSEAU MIXTE TECHNOLOGIQUE "TRAVAIL EN ÉLEVAGE"

Ce document a été réalisé dans le cadre du RMT "Travail en élevage". Celui-ci vise à amplifier les synergies entre filières, entre disciplines, entre territoires ainsi qu'à constituer un pôle d'expertise pour les professionnels de l'élevage et les pouvoirs publics. Il propose et coordonne des actions de conseil, de recherche, de formation et les met en perspective par des collaborations à l'international. Il est animé par l'Institut de l'Élevage, l'Inra, les Chambres d'Agriculture et financé par le Ministère de l'Agriculture.



Décembre 2010

Édité par l'Institut de l'Élevage - 149 rue de Bercy - 75595 Paris Cedex 12
www.inst-elevage.asso.fr

Réf. 00 11 59 002 - ISBN 978-2-84148-947-3 - Prix: 12 €