

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.

Anne-Charlotte Dockès*, Christèle Couzy, Florence Kling-Eveillard, Brigitte Frappat, Sophie Chauvat, Simon Fourdin, Caroline Godefroy, Stéphane Mille, Pierre Parguel, Benoit Rubin, Gérard Servièrè, Yves Madeline.

Institut de l'Elevage

anne-charlotte.dockes@inst-elevage.asso.fr



Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations "

14 et 15 octobre 2010 – AgroSup Dijon, 26 boulevard Docteur Petitjean 21079 DIJON France

RESUME : L'Institut de l'Élevage a pour vocation première de conduire des projets de recherche appliquée, d'expérimentation et de construction de références. Il s'agit d'aider les éleveurs et leurs partenaires à s'adapter au contexte dans lequel ils évoluent ainsi qu'aux attentes de leurs filières comme de la société. Une réflexion sur les méthodes et outils de conseil, comme sur les transformations des métiers des éleveurs, est ainsi indispensable à nos yeux. La présentation et l'analyse critique des différents types d'interventions menés par l'Institut de l'Élevage dans ce domaine depuis près de 30 ans, permet de souligner un certain nombre de fondements méthodologiques et scientifiques, mais aussi des principes clés qui orientent nos travaux dans le domaine du conseil, en relation avec les organismes de développement agricole. Il s'agit notamment de la reconnaissance de la diversité des systèmes d'élevage pour la construction de références technico-économiques et organisationnelles ; de la prise en compte des points de vue des éleveurs et de leurs conseillers, de leurs représentations sociales, pour bâtir une offre de conseil adaptée à leurs attentes ou besoins ; de la nécessité de développer des capacités d'assemblage de connaissances scientifiques, techniques, économiques, sociologiques pour co-construire avec les acteurs concernés des projets efficaces et pertinents, qui ne se limitent pas à des outils. En parallèle, et dans un contexte de réduction des moyens du développement depuis une vingtaine d'années, s'impose la prise en compte croissante des attentes des autres acteurs de la société, avec une ouverture aux questions d'environnement, de bien-être animal, d'intégration de l'élevage dans ses territoires, puis de multifonctionnalité de l'agriculture et de réponse aux enjeux du développement durable.

Mots clés : Conseil en élevage. Méthodes de conseil.

INTRODUCTION

Le conseil aux agriculteurs a pour finalité de les accompagner dans leurs décisions techniques, économiques, organisationnelles ou sociales, et de les aider à adapter leurs façons de faire ou à mieux vivre (de) leur métier. La pratique du conseil se situe ainsi souvent dans le domaine de l'innovation ou de la gestion du changement. De plus, les éleveurs constituent une population d'une grande diversité du point de vue de leur identité professionnelle, de leur attitude vis-à-vis du changement comme de leurs relations au conseil et aux conseillers. Leurs pratiques et leurs systèmes de production ne dépendent pas que de raisonnements technico-économiques, mais aussi de motivations globales par rapport à leur métier et par rapport à l'innovation. Dans cette communication, nous commençons par présenter brièvement les fondements théoriques sur lesquels nous nous appuyons et les principes méthodologiques que nous en déduisons. Nous proposons ensuite une analyse de la diversité des situations de conseil auxquelles l'Institut de l'Élevage est confronté, le plus souvent sans relation de conseil direct avec les éleveurs mais en appui à la conception, la préparation et l'évaluation des actions. Notre présentation est structurée autour d'une grille croisant la thématique du conseil avec la forme et la cible de l'action. Nous illustrons cette grille à partir d'exemples dont nous cherchons à tirer un bilan critique. Cette analyse nous permet de revenir en troisième partie sur les facteurs clés de la réussite d'une action de conseil et les difficultés de leur mise en œuvre. Nous évoquons notamment la prise en compte de la **diversité** des points de vue, attentes, représentations, pratiques des éleveurs comme des systèmes d'élevage ; celle de la **globalité** de l'exploitation, même quand il s'agit d'aborder des thèmes techniques bien identifiés ; la nécessité du **partenariat** et de l'implication des utilisateurs et destinataires des démarches dès leur conception ; l'**écoute active** pour préparer et mettre en œuvre le conseil et enfin les **études** préalables et l'évaluation des actions de conseil. Nous considérons ainsi, qu'un outil de conseil, aussi bien conçu soit-il ne suffit pas à garantir la qualité d'une action de conseil et la réponse aux attentes des éleveurs. La réussite d'un projet tient à son adéquation avec une attente des éleveurs ou une attente sociale forte, à sa conception d'ensemble, à la motivation des acteurs concernés et à la qualité des liens relationnels mis en place entre eux, au temps disponible pour le piloter, et bien entendu au système de financement dans lequel il s'inscrit.

1. FACTEURS DU CHANGEMENT ET CHOIX METHODOLOGIQUES

La pratique du conseil que l'on peut situer dans la perspective du changement social ou de l'innovation se réfère à de nombreux champs scientifiques. Tout d'abord la sociologie, et en particulier **la sociologie rurale**, qui s'est beaucoup intéressée à la diffusion de techniques dans le domaine agricole ; ensuite **la psychosociologie** qui permet d'appréhender les facteurs individuels du changement ; enfin la pédagogie, pour une meilleure compréhension du métier de conseiller. Ces domaines ont contribué depuis une vingtaine d'années à la conceptualisation des pratiques du développement agricole, nous proposons de les organiser autour de quatre grands types de facteurs de changement (Dockès et al, 1999).

L'apport de **connaissances** et d'information est souvent indispensable à la prise de décision des éleveurs. Ainsi, à titre d'exemple, comprendre un phénomène biologique ou avoir une vision claire des changements prévus de la politique agricole commune peut aider à faire des choix de production ou inciter à adopter de nouvelles pratiques. *L'apport d'informations techniques, scientifiques, économiques aux éleveurs et à leurs conseillers constitue ainsi l'une des facettes d'une action de conseil.*

Néanmoins, la connaissance n'est pas toujours nécessaire ni toujours suffisante. Les changements proposés doivent pouvoir s'intégrer dans le système conceptuel, les représentations techniques ou sociales, les perceptions que les éleveurs ont du phénomène en cause. Les **représentations sociales, ou les attitudes** jouent ainsi un rôle central dans la mise en œuvre d'une technique. Nous considérons les représentations au sens de Jodelet (1989) comme une forme de connaissance, ou une perception socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique. Soriano et Sens (1998) précisent qu'elles constituent pour chacun une façon d'organiser ses connaissances suivant une cohérence qui lui est propre. Le terme « d'attitude », issu du marketing, est également utilisé pour désigner des façons de penser, ou des dispositions socialement acquises. Elles se réfèrent à des objets précis (le métier, les pratiques de travail, le statut de l'animal, la relation homme-animal, la situation des éleveurs dans la société). Elles s'expriment en termes de jugements, d'opinions, de disposition d'esprit. Un éleveur peut par exemple penser que la réforme de la PAC risque de rendre impossibles les conditions du métier d'éleveur, et ne pas chercher à s'adapter, ou considérer que la production biologique est réservée aux néo-ruraux... *Les études à caractère sociologique, les attitudes d'empathie et les méthodes d'écoute active (c'est-à-dire de questionnement structuré de l'éleveur pour prendre en compte son point de vue et orienter le conseil), sont ainsi des outils essentiels pour comprendre les choix des agriculteurs et adapter les actions à leurs points de vue.*

Ces représentations s'élaborent au sein de **groupes sociaux** (familiaux, professionnels et techniques). Le groupe professionnel d'agriculteurs est souvent considéré comme le lieu d'élaboration de normes techniques (Darré, 1985), qui évoluent au travers du dialogue entre pairs. Les techniciens apportent des informations qui sont intégrées à ces réseaux de dialogue. La qualité du débat entre technicien et éleveur est d'ailleurs l'un des facteurs de réussite du conseil. D'après nos observations, dans le domaine des techniques de traite, domaine relativement intime, le groupe familial et le groupe technique semblent jouer un rôle prépondérant, alors que sur des sujets plus visibles (la fertilisation ou la date de fauche par exemple), le groupe professionnel est central dans la mise en œuvre d'innovations techniques (Compagnone, 2006). *Ces facteurs incitent à mettre en œuvre des actions partenariales, associant les acteurs attendus par les éleveurs, et à favoriser le dialogue entre pairs, les témoignages.*

Enfin, la **matérialité des pratiques et leur pertinence économique** constituent des éléments centraux du changement (Jorion, 1990). Le fait d'avoir des gestes quotidiens à modifier, une nouvelle organisation à mettre en œuvre, constituent souvent un frein important à l'adoption de certaines pratiques. A l'inverse, l'acquisition de certains gestes peut être facilitée par une prise en compte pertinente de leurs conditions matérielles de mise en œuvre, de leur coût, des bénéfices attendus. *Des références précises, des démonstrations, des visites d'exploitation sont ainsi des outils précieux pour le conseil.*

Bien entendu, ces différents facteurs interagissent en permanence et c'est leur combinaison qui peut expliquer l'acquisition ou le refus d'une technique nouvelle par un éleveur.

Les éleveurs constituent en outre une population d'une grande diversité, du point de vue de la définition de leur métier, de leur attitude vis-à-vis du changement comme de leurs relations au conseil et aux conseillers. Leurs pratiques et leurs systèmes de production ne dépendent pas que de raisonnements technico-économiques, mais aussi de motivations globales par rapport à leur métier et par rapport à l'innovation. Ainsi, de la même manière que les typologies de systèmes de production constituent des éléments précieux pour l'orientation du développement agricole (Perrot et Landais, 1993), les typologies d'attitudes, qui regroupent des éleveurs exprimant les mêmes façons de penser par rapport à un thème donné, ou plus généralement par rapport au changement technique et au monde des techniciens, sont utiles pour concevoir des actions de conseil adaptées à chaque public (Kling-Eveillard, 2010). Elles peuvent être liées à une thématique particulière, comme par exemple la santé des animaux, les risques sanitaires, (Frappat et al, 2008), ou plus générales et structurées autour de la définition du métier et l'attitude par rapport au changement (Couzy et Dockès, 2008).

2. UNE GRILLE D'ANALYSE DES ACTIONS DE CONSEIL

Dans cette partie, nous présentons une classification des actions de conseil dans lesquelles l'Institut de l'Elevage a été impliqué, en fonction, d'une part de leur finalité, et d'autre part des principales méthodes employées (voir tableau 1 ci-dessous). Nous illustrons les différentes situations à partir d'exemples, présentés dans des encadrés, dont nous chercherons à tirer le bilan (*en italique*). Il s'agit d'en déduire les facteurs clés de la réussite du conseil ainsi que les principales difficultés à surmonter, qui font l'objet de notre troisième partie.

Tableau 1 : grille d'analyse des actions de conseil. Exemples d'intervention de l'Institut de l'Elevage.

Principale méthode employée	Finalité principale du conseil			
	Maîtrise technique	Orientation stratégique et économie,	Organisation du (ou conditions de)travail	Légitimité sociale
Conseil individuel	<i>Diagnostic Conseil Bâtiment (DCBé) Fertilité femelle</i>	<i>Diagnostics technico-économiques et études de projet Outil Laitop</i>	<i>Bilan travail</i>	<i>Dexel. Charte des Bonnes Pratiques d'Elevage (CBPE).</i>
Conseil de groupe				
Conseil collectif ou intégré	<i>Fertilité femelle, Démarche de conseil AOC, Top Lait</i>		<i>Paqvel, Vivre l'élevage en Picardie.</i>	<i>CBPE</i>
Diffusion de masse	<i>Articles de presse, Internet... (non détaillés dans cette communication)</i>			

2.1. STRUCTURER LES ACTIONS DE CONSEIL SELON LEUR FINALITE

La conception d'actions de conseil a tout à gagner à prendre en compte la diversité des situations, des attentes et des points de vue des éleveurs. Pour cela, les organismes de développement ont progressivement élaboré une gamme d'outils et de démarches, qui répondent à diverses finalités, même s'ils ne concernent pas de manière égale tous les publics d'éleveurs. Très schématiquement, on peut classer les actions de conseil autour de quatre familles d'objectifs : la maîtrise technique, l'économie ou la stratégie, l'organisation du travail et la réponse aux enjeux de société.

2.1.1. Aider les éleveurs à renforcer leurs compétences autour d'un champ technique

Le conseil à finalité technique peut concerner différents **aspects du fonctionnement d'un atelier** (alimentation, fécondité, qualité des produits, bâtiment...). Il s'agit alors d'apporter sous des formes diverses des éléments qui permettent aux éleveurs intéressés de progresser dans leur maîtrise technique d'un domaine, en cohérence avec l'équilibre économique et organisationnel de leur exploitation. L'Institut de l'Elevage construit ce type d'outils en relation étroite avec les organismes de conseil et le plus souvent à partir d'analyse des besoins et motivations des éleveurs.

Trois exemples d'actions dans le domaine technique / leur bilan critique.

La Démarche Conseil Bâtiments d'Élevage (DCBé), a été construite et formalisée de 2005 à 2008 à partir de la capitalisation de l'expertise des conseillers bâtiments, en particulier des Chambres d'Agriculture. Il ne s'agit pas d'un outil ni d'un cadre normé, mais d'une démarche de conseil complétée d'une boîte à outils, accessibles sur Internet pour les conseillers spécialisés. DCBé donne aux éleveurs les moyens d'assurer les liens entre les différents interlocuteurs qui les accompagnent. Il s'agit ainsi de leur permettre de réussir un investissement lourd qui engage pour longtemps, en prenant en compte de manière cohérente les problématiques d'organisation du travail, de bien-être animal, d'environnement, d'intégration paysagère, de coûts d'investissement et de fonctionnement. L'objectif est d'aboutir à la programmation, à la conception, la construction puis l'utilisation d'un bâtiment adapté aux besoins de l'éleveur, grâce à un dialogue constructif et outillé avec les multiples interlocuteurs au cours du projet. *En pratique aujourd'hui, la démarche DCBé structure la formation des conseillers bâtiments. Mais elle n'est pas utilisée assez largement par les conseillers et reste peu connue des éleveurs. Au delà de la capitalisation de l'expertise des conseillers pour la formation des collègues entrants dans le métier, DCBé n'a pas été l'occasion rénover le métier de conseiller bâtiment et de renouveler la pratique des éleveurs autant que ses porteurs l'espéraient.*

Depuis les années 2000, le programme d'action « **Fertilité femelles** » conduit par l'UNCEIA avec l'appui de l'Institut de l'Élevage met l'accent sur la formation des intervenants et la proposition d'outils de conseil et d'animation de réunions pour renforcer les compétences des conseillers comme des éleveurs autour de la reproduction des bovins, thématique technique complexe qui touche à la fois au revenu des éleveurs, à l'organisation de leur travail et au bien-être de leurs animaux. A partir de bilans de l'existant, d'enquêtes auprès des éleveurs, d'entretiens collectifs d'inséminateurs, une large palette d'outils a été progressivement élaborée au sein de groupes de travail impliquant des intervenants de terrain issus des centres d'insémination. *Ces outils sont aujourd'hui à la libre disposition des centres d'insémination qui les diffusent plus ou moins largement auprès des éleveurs et des inséminateurs (Ponsart et Al, 2007). Leurs mises en œuvre peuvent nécessiter de réelles évolutions dans le métier des inséminateurs. Là encore l'accent a été mis sur la co-construction d'une palette d'outils plus que sur l'organisation d'actions de conseil qui faciliterait leur appropriation.*

Depuis les années 1990, les **Appellations d'Origine** doivent faire la preuve d'un lien entre les caractéristiques de leur produit et l'aire de production dans ses dimensions géographique et humaine. L'Institut de l'Élevage a été sollicité pour aider les acteurs de certaines AOC à définir les liens fondamentaux entre le produit et le lieu, puis à les baliser techniquement et enfin à définir les procédures de contrôle. La démarche commence par la confrontation des regards portés par les éleveurs sur leurs pratiques et par les fromagers sur leur produit. Cette confrontation s'avère une véritable construction collective dont le résultat diffère d'une synthèse d'enquêtes individuelles (Parguel et Compagnone, 2007). Elle débouche sur la définition de techniques appropriées qui doivent être considérées comme sûres par les organismes officiels de contrôle (Parguel et al, 2005). *Cela exige le recours à des références techniques solides et validées collectivement, une mobilisation forte des acteurs de terrains et une implication importante des « animateurs experts » (Risoud et Parguel, 2002), alors que les moyens disponibles dans les AOC sont parfois modestes. En outre les procédures administratives de validation des AOC sont très lourdes et les appuis proposés ne permettent pas toujours l'acceptation finale des dossiers.*

2.1.2. Améliorer la performance économique des exploitations, aider la décision stratégique.

Les outils de conseil « stratégique » aident à raisonner une installation ou une évolution de l'exploitation, en prenant en compte son environnement social, économique, écologique... Les approches de ce type considèrent l'exploitation comme un système, en relation avec une filière ou un territoire. Dès le début des années 1980, le secteur de l'élevage a été pionnier en matière de recherche-développement sur les systèmes d'exploitation avec le dispositif de fermes de références connu sous le nom de « Réseau Eleveurs de Bovins Demain » et « Rned Ovin », puis sous celui de « Réseau d'Élevage pour le conseil et la prospective ». Dans le cadre de ce dispositif, l'Institut de l'Élevage et les Chambres d'agriculture ont mis au point des méthodes, des référentiels et progressivement des outils d'appui technico-économique permettant d'accompagner les éleveurs aussi bien au moment d'un changement d'orientation de leur exploitation que pour une adaptation à court terme des façons de produire. Afin de mettre ces référentiels à disposition des conseillers sous une forme facilement mobilisable ils ont été intégrés dans des logiciels permettant aux conseillers de proposer rapidement plusieurs simulations de projets possibles, c'est le cas des outils Oviplan en ovin viande et Decibov en bovin viande. *Si ces référentiels sont reconnus et très utilisés pour les réflexions sur l'accompagnement de l'élevage à l'échelle locale, nationale ou européenne leur utilisation concrète pour le conseil au quotidien reste un défi permanent.*

Un exemple de construction d'un logiciel d'étude de projet / son bilan critique.

La co-construction d'un logiciel d'étude de projet en élevage laitier **Laitop** (dans le cadre du PSDR Grand Ouest) est actuellement réalisée par des organismes de conseil, de formation et de recherche. Le cahier des charges de l'outil proposé a été construit à partir d'une analyse des attentes des éleveurs et de leurs conseillers, dans un contexte de forte turbulence pour le secteur laitier. Il est rédigé pour répondre à quatre types de questions d'éleveurs ou de candidats à l'installation : l'optimisation des coûts de production ; l'impact économique d'un changement de pratiques qui n'a pas ou peu de conséquences sur le système ; celui d'un changement de système ; celui d'un changement de dimension et/ou d'un investissement important. Ce logiciel serait utilisable en direct par les éleveurs (mode web), leurs conseillers et les formateurs. L'ambition des constructeurs de cet outil est de faciliter le travail d'étude de projet en établissant des liens entre les décisions techniques, le fonctionnement global de l'exploitation et les résultats économiques et financiers. Cet outil doit permettre de passer moins de temps au calcul et à la recherche de références pour passer plus de temps dans la valorisation des projets simulés. Pour ce faire, les données déjà collectées (résultats, assolement, performances) sont importées, les références (techniques, résultats économiques par profil, tarifs et prix..) sont intégrées au logiciel et actualisées, les calculs de cohérences sont automatisés. La présentation des résultats économiques globaux, par scénario pluriannuel ou en croisière, sera complétée par des éléments permettant de prendre la mesure des changements prévus (coût marginal, sensibilité à la conjoncture....). *Si ce projet a bénéficié d'un travail d'étude préalable des attentes rigoureux et d'une implication de nombreux acteurs dans la construction du cahier des charges de l'outil, le modèle économique et organisationnel de son utilisation n'est pas encore clarifié. Aussi des incertitudes fortes subsistent quant à sa finalisation et sa mise en œuvre sur le terrain. Il est confronté à une situation de concurrence entre organismes et de doutes quant aux modalités de son financement.*

2.1.3. Améliorer les conditions ou l'organisation du travail

Le travail (son organisation, sa pénibilité, sa productivité), constitue une préoccupation croissante des éleveurs, même s'ils ne sont pas toujours spontanément demandeurs de conseil dans ce domaine. Ainsi la construction d'outils et la mise en place d'actions concertées sur ce thème se multiplient depuis une dizaine d'années. D'autre part, pour renforcer le triptyque Développement-Recherche-Formation et favoriser une meilleure prise en compte du travail dans tous ces domaines, un Réseau Mixte Technologique animé par l'Institut de l'Élevage a été lancé en 2007.

Quelques exemples d'outils et démarches de conseil travail. Leur bilan critique.

L'Institut de l'Élevage et l'Inra (Dedieu et al, 2000), ont construit la méthode "Bilan Travail", largement utilisée aujourd'hui en élevages. A partir de plus de six cents analyses de ce type réalisées en 2009, des référentiels "temps de travaux" ont été constitués ou réactualisés et concernent maintenant 7 filières animales, herbivores et granivores (Cournut et Chauvat 2010).

Plus de 200 fiches solutions – témoignages d'éleveurs ont été établies et structurées selon les trois leviers d'amélioration de l'organisation du travail (main-d'œuvre, bâtiments-équipements, conduite des troupeaux et des surfaces) et largement diffusées (articles de presse, CD rom, site internet). Parallèlement, différents outils de conseil ont été co-construits avec leurs futurs utilisateurs afin de les adapter à leurs pratiques et disponibilités en temps. Ces outils sont destinés à une filière (ovine, bovine, caprine), à une thématique (travail et bâtiments par exemple) ou à une phase clé de la trajectoire de l'exploitation (EPI travail pour l'installation). La prise en compte du travail dans le conseil se renforce d'année en année, les initiatives locales et régionales sont variées, aussi à l'occasion des 3^{èmes} Rencontres Nationales Travail en novembre 2009, un recueil de 29 outils (de sensibilisation, de diagnostic...) et démarches (conseil pour les éleveurs, formation de conseillers) a été diffusé (ouvrage collectif, 2009).

Le travail ou plus globalement la qualité de vie est au cœur de dispositifs régionaux qui associent actions de conseil individuel et collectif, comme les programmes Paqvel (Projet d'Amélioration de la Qualité de Vie en Élevage Laitier en Aquitaine) en 2004 et maintenant Vivre l'Élevage en Picardie (Kling-Eveillard et al, 2010).

Dans le domaine de la formation, une équipe d'enseignants et les concepteurs du Bilan Travail, soutenus par des inspecteurs de la Dger ont publié avec Educagri un ouvrage pour enseigner, la méthode Bilan Travail (Bischoff et al, 2008).

L'analyse et l'évaluation de nombreux outils et actions sur le travail (Kling-Eveillard et al 2008, Guillaumin et Renard 2009) montrent que la qualité des outils et leur construction collective ne suffisent pas. Le contexte de leur utilisation, la motivation et la disponibilité des conseillers et de leurs responsables, l'animation des actions, comme les dispositifs financiers constituent des facteurs essentiels pour le succès des actions mises en place.

2.1.4. Renforcer la légitimité de l'élevage par une meilleure prise en compte des attentes sociétales.

Depuis près de 20 ans, l'Institut de l'Elevage aide les éleveurs à prendre en compte les attentes exprimées par la société. Il a ainsi par exemple : coordonné la construction de l'outil Dixel (élevage et environnement) ; contribué à la définition d'indicateurs d'évaluation du bien-être animal dans les élevages (Veissier et al 2007) tout comme à celle d'indicateurs de durabilité ou de multifonctionnalité des exploitations (Guillaumin et al, 2009) ; animé sur le plan technique la Charte des Bonnes Pratiques d'Elevage. La prise en compte des attentes sociétales exige des changements de pratiques comme ceux évoqués au chapitre 2.1.1. Mais elle nécessite aussi une modification du point de vue des éleveurs et de leurs conseillers, de la représentation qu'ils se font de leur métier. Ces derniers se retrouvent souvent partagés entre les logiques collectives de « bien public » et l'intérêt économique à court terme des éleveurs qu'ils accompagnent et doivent profondément bouleverser leurs pratiques et visions de leurs métiers (Compagnone et al 2009). Il apparaît donc essentiel de travailler sur les points de vue et représentations des éleveurs comme des conseillers autour de ces « nouvelles » thématiques.

Deux exemples de démarches pour aider les éleveurs à s'adapter aux attentes sociétales. Leur bilan critique.

Au début des années 90, l'Institut de l'Elevage a piloté la conception et la mise en œuvre du Diagnostic **Dixel**, qui permet de situer les exploitations d'élevage par rapport aux réglementations concernées par le Programme de Maîtrise des Pollutions d'Origine Agricole. Il a assuré la formation de plusieurs milliers de techniciens d'organismes de conseil chargés de la réalisation de ces diagnostics et de l'accompagnement des éleveurs dans la transformation de leurs équipements et de leurs pratiques en matière de limitation de la pollution de l'eau par les nitrates.

Depuis 10 ans, il assure l'animation technique de la **Charte des Bonnes Pratiques d'Elevage** qui propose à tous les éleveurs de bovins une cinquantaine de bonnes pratiques professionnelles dont la mise en œuvre leur assure le respect de la réglementation et une meilleure réponse aux principales sollicitations de la société dans les domaines de la traçabilité, du sanitaire, de l'alimentation, du bien-être animal et de l'environnement. Le contenu de la Charte s'adapte régulièrement pour prendre en compte les évolutions dans les préoccupations de nos concitoyens. Aujourd'hui environ 110 000 éleveurs adhèrent à cette démarche, portée par un réseau de près de 600 organismes et 2 600 techniciens. Au delà d'un catalyseur de progrès technique, la Charte constitue également l'outil de réassurance qui permet à la profession de communiquer sur son métier (Dockès et al 2006). *Par rapport à d'autres outils présentés ci-dessus, Dixel comme la Charte des Bonnes Pratiques d'Elevage constituent des outils de masse, relativement normatifs, et liés aux contextes réglementaire et politique de leur construction. La prise en compte de la diversité des situations d'éleveurs y est plus limitée que dans les outils qui s'appuient sur une approche des systèmes d'exploitation. En revanche leur succès quantitatif repose sur d'importants dispositifs de formation et d'animation ainsi que sur des dispositifs financiers nationaux.*

2.2. LES FORMES ET METHODES PRINCIPALES DE CONSEIL

Les diverses finalités du conseil qui viennent d'être énoncées peuvent se décliner sous des formes de d'intervention variées. Celles-ci sont mobilisées en fonction des moyens disponibles et des motivations des éleveurs et de leurs conseillers.

2.2.1. Le conseil individuel

Il permet un dialogue direct entre un agriculteur et un, voire plusieurs conseillers, et donc potentiellement une prise en compte des contraintes et atouts spécifiques de chaque exploitation. Il permet également d'impliquer fortement l'éleveur dans la définition de son projet en lui fournissant des outils d'analyse de sa situation et d'aide à la décision. En utilisant des méthodes inspirées du HACCP, il peut permettre la construction de programmes individuels préventifs et de planification du changement. En général, ce conseil est d'autant plus pertinent et efficace qu'il comporte une réelle prise en compte des points de vue, des savoirs, des savoir-faire et des objectifs de chaque éleveur. Cela exige outre des compétences techniques ou économiques, une maîtrise de la pédagogie et de « l'écoute active » ainsi qu'une prise en compte de la diversité des attentes des éleveurs. L'intervention coordonnée de plusieurs conseillers permet de valoriser au mieux les compétences de chacun, offre aux éleveurs la possibilité de bénéficier du conseil d'experts de certains sujets mais

exige d'importants moyens financiers et de concertation. Elle a un sens dans des situations complexes ciblées.

Les outils de diagnostic et de conseil technique et technico-économiques que l'Institut de l'Elevage a développés (voir ci-dessus), ainsi que les formations qu'il propose pour leur mise en place sont fréquemment conçus pour être utilisés dans le cadre de conseils individuels. Mais au-delà de la qualité de leur conception ou de leur co-conception, le cadre dans lequel ils sont mis en œuvre (motivation et formation des conseillers, cadre financier, attentes des éleveurs ...) détermine largement leur degré d'utilisation. Les approches expérimentales inspirées des démarches HACCP n'ont pas pu être proposées à un grand nombre d'éleveurs. L'investissement en accompagnement technique est très important (Parguel et Gautier, 2009). Elles restent utilisées dans des situations techniques très complexes.

2.2.2. Le conseil de groupe

Conduite entre un technicien, et un groupe d'éleveurs, cette forme de conseil constitue un moyen de forger par le dialogue des normes techniques, que chacun devra ensuite adapter à sa situation particulière. Ce type de démarche, qui permet à la fois le dialogue entre pairs et avec un ou plusieurs techniciens, peut être très enrichissant pour les participants mais il demande un réel investissement personnel. Ces approches ont été parmi les premières mobilisées par le développement agricole à partir des années 50 puis 60 (CETA, GVA, groupes lait ...), (Evrard et Vedel 2003, Vedel 2006). Les méthodes de diagnostic technico-économique, d'analyse des coûts de production, de conseil sur l'organisation du travail sont parfois utilisées dans le cadre de conseil de groupe.

Ces groupes, dont la place avait diminué dans les années 1990 et 2000 semblent à nouveau aujourd'hui très attendus, comme moyen de rompre l'isolement dans lequel les éleveurs travaillent parfois et de renforcer les échanges et le dialogue au sein de leur groupe professionnel. Ils peuvent aussi retrouver toute leur place dans un contexte de moyens limités car ils sont souvent plus productifs que le conseil individuel au regard du temps investi. Ils sont en revanche plutôt ciblés vers les éleveurs spontanément ouverts au changement et à l'innovation. Ils exigent également un fort niveau de compétence de la part de leurs animateurs et des dispositifs structurés d'information et de sensibilisation pour inciter les éleveurs à participer.

2.2.3. La diffusion de masse

Elle consiste essentiellement à informer les éleveurs de résultats ou d'éléments techniques, par voie écrite (presse, bulletins, sites Internet ..). Cette forme de conseil a l'avantage de toucher un large public pour un coût modeste et de préserver l'autonomie de chacun dans sa prise de décision. Toutefois, elle ne permet pas le débat ni la prise en compte des particularités de chaque exploitation, et exige également une démarche active de recherche d'information. L'Institut de l'Elevage réalise un certain nombre d'articles pour la presse agricole, anime un site Internet avec de nombreux espaces thématiques mais n'a pas pour l'instant particulièrement investi dans ce mode de diffusion à destination des éleveurs. Il l'utilise en revanche largement pour les techniciens à partir de nombreuses publications et journées techniques.

2.2.4. Les actions de conseil collectif.

Après avoir été testées sur des thèmes techniques au travers par exemple des opérations Fourrages-Mieux ou Top-Lait (Dockès et al, 1999), les actions de conseil collectif se sont étendues, d'abord aux problèmes de pollution de l'eau avec notamment l'opération « Ferti-Mieux » animée par l'ANDA, puis à des questions de gestion de territoire et de choix de système de production, au travers de l'opération Avenir Pluriel de l'Aisne (Guillaumin et al, 1996), ou à la prise en compte des attentes de la société au travers de la Charte des Bonnes pratiques d'Elevage (Dockès et al 2006). Les aspirations des éleveurs à de meilleures conditions de vie sont au centre d'opérations associant conseil collectif et individuel comme l'opération Paqvel évoquée ci-dessus. L'action Vivre l'Elevage

en Picardie qui fait l'objet d'une communication dans ce colloque (Kling-Eveillard et al 2010) associe des objectifs techniques, économiques, environnementaux et sociaux sur un territoire régional et mobilise différentes formes de conseil. Pour être efficaces, c'est-à-dire réussir à impliquer un grand nombre d'éleveurs avec des moyens limités, les actions collectives formalisent le dialogue au travers de phases d'étude préalable et d'évaluation (Madeline et Kling 2005). Les projets ciblent un public numériquement important (plusieurs milliers d'éleveurs), et associent les différentes formes et outils de conseil. Les réunions participatives sont généralement un élément clé de ces actions. Elles permettent l'expression des points de vue de l'ensemble des participants et le dialogue entre éleveurs et entre techniciens et éleveurs.

Ces actions collectives, partenariales et structurées exigent la prise en compte des points de vue et attentes des éleveurs et de leurs conseillers, un fort niveau d'animation et de coordination, des financements collectifs conséquents, mais sont porteuses d'efficacité et de satisfaction pour leurs acteurs et destinataires. La prise en compte de la diversité des systèmes d'élevages et des attitudes des éleveurs peut être appréhendée au travers de typologie. Mais ces actions sont également difficiles à gérer. Elles sont souvent confrontées au manque de moyens dans la durée pour leur animation ou à une prise en compte partielle de la diversité des éleveurs.

2.2.5. Une fonction de mise en réseau

Au delà de son implication directe dans certaines actions, ou dans la construction d'outils, l'Institut de l'Élevage a également parfois une fonction de **mise en réseau de projets, ou de Pépinière d'initiatives**, rendue possible par son rôle national et l'animation de différents réseaux (thématiques, par métier...). En collaboration avec les acteurs du développement et de la recherche, l'Institut de l'Élevage peut identifier, comparer, mettre en relation des initiatives réparties sur le territoire. Les synthèses, formations, réflexions, qu'il propose sont ensuite partagées avec l'ensemble des acteurs concernés. Un travail de ce type avait par exemple été conduit avec l'ANDA à la fin des années 90 sur le développement de la viande bovine en systèmes herbagers extensifs. Aujourd'hui, les RMT, de par leur objet de mise en réseau, constituent une opportunité pour faciliter les échanges entre les porteurs de différents projets de conseil autour des leurs thématiques (Institut de l'Élevage 2009).

3. ELEMENTS DE DISCUSSION ET PRINCIPES CLES POUR LA REUSSITE DU CONSEIL.

Les principes méthodologiques évoqués en première partie ont été confrontés à l'analyse des actions de conseil présentées en seconde partie. Cela nous permet de formaliser quelques principes clés susceptibles de faciliter la réussite du conseil, tout comme les principales sources de difficulté à leur mise en œuvre.

3.1 SOIGNER LA CONCEPTION DE L'ACTION

Une phase d'étude qualitative, d'écoute ouverte des acteurs, permet de prendre systématiquement en compte les attentes et besoins des éleveurs et de leurs partenaires pour l'élaboration d'un projet de conseil adapté à différents publics. Cette phase initiale est importante même, voire surtout, si on évolue en terrain connu, pour repartir de l'expression directe des intéressés et pour redonner la place aux déterminants du changement autres que technico-économiques. Si dans les actions collectives cette approche qualitative est prévue et le plus souvent conduite, ce n'est pas toujours le cas lors de la construction d'outils de conseil où l'on s'appuie souvent essentiellement sur l'expertise des conseillers de terrain.

Impliquer dès la phase de conception du projet les personnes qui seront concernées par sa mise en œuvre et ceux qui doivent en être la cible est également essentiel. On observe que chaque acteur technique a tendance à penser la solution à un problème en fonction de ce qu'il sait faire ou de ce qui lui paraît le plus efficace. Un technicien féru d'informatique va développer un logiciel, un généticien un schéma nouveau de sélection... Outre la pluridisciplinarité nécessaire, le regard critique et constructif du destinataire final est un précieux garde-fou... mais se pratique peu... chacun se voulant/pensant légitime pour savoir ce qui est bon pour l'autre dans sa sphère de compétence !

3.2 CONSIDERER L'ACTION DE CONSEIL COMME UN PROJET

La formalisation d'un plan de projet permet de préciser les enjeux et objectifs, le rôle de chaque acteur, les tâches à accomplir, les éléments de planification et d'anticiper les risques que pourrait courir le projet.

Un retour régulier vers les attentes des acteurs concernés permet d'éviter de « perdre le cap ». Favoriser les échanges, l'acquisition des compétences nécessaires, le développement d'une culture commune nous semble propre à faciliter le fonctionnement du partenariat. Cela suppose de prendre du temps pour préparer l'action puis pour l'animer, la coordonner, la stimuler, l'évaluer. Cela peut permettre en outre de prendre en compte et de gérer la résistance au changement des organismes et des conseillers.

Le recours aux techniques de management de projet (indicateurs de suivi et tableaux de bord, suivi des risques, suivi du fonctionnement humain du projet ...) permet d'anticiper et de piloter l'action. Les moyens humains et les compétences nécessaires ne sont cependant pas toujours disponibles.

Enfin, évaluer l'impact des démarches comme des outils, permet de les améliorer et de progresser dans l'ingénierie du conseil en capitalisant les réussites comme les difficultés.

3.3 RAISONNER LES SUPPORTS DE CONSEIL ET DE COMMUNICATION :

Donner un maximum de place à la parole et notamment à la parole des élèves (via les témoignages, les groupes d'échanges, les journées portes ouvertes ...) constitue un puissant levier pour intéresser, motiver et convaincre les élèves de l'intérêt d'un changement, et surtout de son adéquation avec une situation particulière. Cela constitue aussi un moyen pour les conseillers d'adapter le contenu de leur message.

Aborder une thématique au travers de supports et d'actions variées, permet de sensibiliser, puis d'intéresser les élèves à une thématique avant de les aider à prendre une décision et à la mettre en œuvre.

EN CONCLUSION

Dans cette communication, nous avons présenté de nombreux projets autour du conseil, dans lesquels l'Institut de l'Elevage s'est impliqué au cours de ces dernières années. Il s'agissait à la fois d'outils et de projets de conseil, individuel, de groupe ou collectif. Ils étaient orientés sur des finalités diverses, techniques, économiques, organisationnelles ou sociétales. Cette analyse nous a permis d'identifier quelques points clés de la réussite d'actions de conseil, mais aussi les difficultés qu'elles rencontrent. Nos travaux nous ont montré que le dispositif de conseil, la motivation et la formation des conseillers et de l'animateur du projet, la prise en compte des représentations des élèves, le contexte réglementaire, ou financier, sont souvent plus importants pour la réussite d'une démarche de conseil que la qualité intrinsèque des outils utilisés. Les outils de diagnostic et conseil que nous avons présentés ci-dessus sont souvent satisfaisants pour leurs acteurs du point de vue de leur conduite et de la qualité des productions, mais ils sont souvent trop peu utilisés et parfois ciblés vers des élèves ayant un fort niveau de technicité. Dans d'autres cas, les compétences de certains élèves se rapprochent de celles de leurs conseillers, ils trouvent directement l'information dont ils ont besoin sur Internet... et ne recourent plus au conseil. A l'inverse, d'autres élèves, dépassés par les évolutions technologiques ou économiques se marginalisent et s'isolent davantage. Le monde du développement a tendance à les laisser de côté et à ne pas raisonner les actions de conseil en fonction de leurs besoins propres. Pour innover dans le domaine du conseil, la mise en réseau d'actions, la capitalisation d'expériences innovantes sont des sources précieuses (Kling-Eveillard et al 2009). Il nous semble également important de favoriser le développement de recherches très opérationnelles et de formations autour du conseil, associant acteurs du conseil, élèves et chercheurs, sciences sociales et sciences biotechniques, approches qualitatives et quantitatives. D'une manière générale, il nous semble que le contexte actuel : d'une part de limitation des moyens disponibles pour le développement ; d'autre part d'élargissement des thématiques abordées et des partenariats nécessaires ; et enfin de maintien voire de renforcement de la diversité des systèmes d'exploitations

et des profils d'éleveurs (trajectoires et projets professionnels, compétences...); incite à concevoir des démarches de conseil complètes, partenariales et structurées.

BIBLIOGRAPHIE

- Bischoff O., Balard J., Pin A., Chauvat S., Dumonthier P., Servièrre G., Dedieu B., 2008. L'organisation du travail en élevage - Enseigner la méthode Bilan Travail, Educagri éditions, Collection Approches, 158 p.
- Compagnone C., 2006. Le juste dans la relation de conseil en agriculture. In Rémy J. et al, 2006. Conseiller en agriculture, Educagri, 252 p.
- Compagnone C., Auricoste C., Lemery B. (Eds) .2009. Conseil et développement en agriculture. Quelles nouvelles pratiques ?" Educagri. 261p.
- Cournut S, Chauvat S, 2010. Work organisation in livestock farms and farm liveability Research findings from France,Vienne, IFSA, 2010.
- Darre JP, 1985La parole et la technique. L'univers de pensée des éleveurs du Ternois. L'harmattan. Paris.
- Dedieu B, Chauvat S, Servièrre G, Tchakérian E, 2000. Bilan travail pour l'étude du fonctionnement des exploitations d'élevage. Institut de l'Elevage-INRA.
- Dockès AC, Bousquet D, Frappat B, Guillaumin A, Kling-Eveillard F, Villaret A, 2004. Accompagner le Changement en Elevage. De la conception à l'évaluation d'un projet collectif. Technipel.
- Dockès AC, Lenormand M, Kling-Eveillard F, Madeline Y., 1999, Vers l'intégration des différentes démarches de conseil aux éleveurs, Renc.Rech.Rum,1999, 6,55-61
- Dockès AC., Frappat B., Godefroy C., 2006. La Charte des Bonnes pratiques d'Elevage outil d'accompagnement de la traçabilité dans les élevages. Eléments d'évaluation. Renc. Rech. Rum. 2006 13.
- Evrard P , Vedel G, 2003. Développement agricole : réinventer le modèle à la Française. Cahier Demeter n°11
- Frappat B., Fourrichon F., Pecaud D., 2009. Santé du troupeau, maladies contagieuses et risques sanitaires : une exploration de la diversité des représentations des éleveurs. Renc. Rech. Rum., 2008,15. p 69.
- Guillaumin A, Madeline Y, Perrot C., 1996. Comprendre les articulations entre l'élevage bovin laitier et son territoire pour préparer un projet d'avenir pour la production laitière. Le cas de l'Aisne. Renc Rech Ruminants 1996,3,67-70
- Guillaumin A., Dockès A.C., Palazon R., 2009. La contribution des exploitations d'élevage au développement durable : état des lieux des méthodes d'évaluation et résultats. Renc. Rech. Rum. 16 ,85-92
- Jodelet D, 1989, Les représentations sociales, PUF
- Jorion P, 1990, In La transmission des savoirs MSH.
- Kling Eveillard F., Gedouin M., Beguin E., Machefer J., 2010. Structurer à l'échelle d'une région une démarche de conseil sur le travail en élevage : L'exemple de « Vivre l'Elevage en Picardie ». Communication au colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations ". Octobre 2010.
- 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.
- Kling-Eveillard F., Dedieu 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, 2008, 63 p.
- Kling-Eveillard F., 2010. Réaliser des enquêtes qualitatives pour prendre en compte le point de vue d'agriculteurs et d'acteurs du développement. Institut de l'Elevage.
- Madeline Y, Kling Eveillard F, 1995. L'évaluation dans les actions Top Lait. Journées de l'AEEMA, 1 juin, 1995.
- Mendras H, Forse M, 1983. Le changement social, tendances et paradigme. Armand Colin.
- Ouvrage collectif, 2009. Recueil d'outils et démarches de conseil sur le travail en élevage. 3^{es} Rencontres nationales travail en Elevage. Institut de l'Elevage. Référence 00 09 50 120. 72 p.
- Parguel P, 1997. L'application de l'Assurance qualité en Elevage Laitier – Programme Hector – Etude de faisabilité. Institut de l'Elevage.
- Parguel P. Compagnone C., 2007. Un dispositif d'appui aux agriculteurs pour l'élaboration de règles de production AOC. Economie Rurale n°302, pp 10-22.
- Parguel P., Gautier J.M., 2009. L'application du HACCP en élevage laitier : historique des essais d'application et point de vue des acteurs sur la généralisation de la démarche, cr 000938107, Institut de l'Elevage, 38p.
- Perrot C., Landais E., 1993. Exploitations agricoles: pourquoi poursuivre la recherche sur les méthodes typologiques. Les Cahiers de la Recherche-Développement, 1993, 33, 13-23.
- Ponsart C. Frappat B., Le Mezec P., Fréret S., Seegers H., Paccard P., Humblot P.- Une palette d'outils pour améliorer la reproduction des vaches laitières, Renc. Rech. Rum. 2006 13, 351- 359.
- Risoud G., Parguel P., 2002, Renforcement des conditions de production dans les AOC dites de plaine, Economie Rurale n°270, pp 50 – 64.
- Sens S., Soriano V., 1998. Elever pour tuer. Une approche socio-zootechnique. Ethnozootecnie, n°61, pp 9-18.
- Vedel G, 200. Développement agricole et conseil aux agriculteurs. De la productivité au développement durable. In Rémy J. et al, 2006. Conseiller en agriculture, Educagri, 252 p.
- Veissier I., Botreau R., Capdeville J., Perny P. 2007. L'évaluation du bien être des animaux. Objectifs, outils disponibles, utilisations, exemple du projet Welfare Quality. Renc. Rech. Rum, 2007, 14. pp277-283.