

# Les conditions de travail dans les élevages : analyse transnationale des approches du conseil

TURLOT A. (1), CHAUVAT S. (2), CORREA P. (3), KLING-EVEILLARD F. (4), NETTLE R. (5), DOCKES A.-C. (4)

(1) Centre wallon de Recherches agronomiques, 8, rue de Liroux - 5030 Gembloux, Belgique

(2) Institut de l'Élevage - SupAgro, 2 place Pierre Viala, 34060 Montpellier cedex 1, France

(3) Estación Experimental de Facultad de Agronomía en Salto. Ruta 31 km 21,5. Salto, Uruguay

(4) Institut de l'Élevage - 149 Rue de Bercy, 75012 Paris, France

(5) Melbourne University, Victoria 3010, Australie

**RESUME** - Le travail est actuellement une préoccupation importante pour les éleveurs, même s'ils ne la traduisent pas souvent en une demande de conseil. Pour leur part, les conseillers ne savent pas toujours comment aborder ce sujet et ont besoin de méthodes, d'outils et de formations. Les actions de conseil diffèrent par les thématiques abordées (technique, économie, travail, environnement,...), les méthodes mobilisées (conseil individuel, collectif ou information de masse) mais aussi par les postures adoptées par les conseillers (partenaire, facilitateur, etc.). La diversité des situations de conseil est illustrée à travers les expériences de quatre pays (Australie, Belgique, France et Uruguay) et montre comment les conseillers surmontent les difficultés rencontrées pour accompagner les éleveurs sur ce sujet intime et complexe : formation à une posture d'écoute, utilisation d'outils d'expression des besoins, création de réseaux de compétences pour échanger sur les pratiques et faire appel à des experts.

## Working conditions in livestock farming: transnational analysis of advisory approaches

TURLOT A. (1), CHAUVAT S. (2), CORREA P. (3), KLING-EVEILLARD F. (4), NETTLE R. (5), DOCKES A.-C. (4)

(1) Centre wallon de Recherches agronomiques, 8, rue de Liroux - 5030 Gembloux, Belgique

**SUMMARY** - Work is nowadays a great concern for livestock farmers, even if they do not always translate this concern into a request for advice. For their part, advisors do not always know how to tackle this issue and need methods, tools and training sessions. Advice programs differ according to the theme (technique, economy, work, environment...), the methods used (individual or collective advice, mass information) but also the advisory roles adopted (partner, coach, facilitator, etc.). The various consulting situations are illustrated by the experiences of four countries (Australia, Belgium, France and Uruguay) and show how the advisors overcome the difficulties encountered to support the livestock farmers on this intimate and multi-faceted subject: active listening training, use of targeted tools to express needs, creation of skills networks to exchange practices and call on experts.

## INTRODUCTION

Les conseils aux agriculteurs visent à les accompagner dans leurs décisions techniques, économiques, organisationnelles ou sociales et à les aider à adapter leurs façons de faire ou à mieux vivre leur profession. Ils portent souvent sur l'innovation ou la gestion du changement. Le travail est un enjeu majeur en élevage car il a un impact direct sur la qualité de vie des exploitants et donc sur leur pérennité. Les évolutions structurelles en cours, telles que l'agrandissement, la réduction de la main-d'œuvre familiale ou l'augmentation de la productivité du travail, contribuent à une détérioration réelle ou perçue des conditions de travail. La tendance à la baisse de la main-d'œuvre, en lien avec l'augmentation de la productivité du travail, mais aussi avec une plus grande utilisation de salariés est signalée dans la plupart des pays développés (Findeis, 2002, Dairy Australia, 2013).

De plus, les éleveurs proposent de nouvelles visions de leur métier (Couzy et Dockès, 2008) et aspirent à se libérer du temps pour leur vie familiale, d'autres activités. Leur identité professionnelle, leur attitude face au changement et leur relation avec les conseillers sont très variées

Une brève description des fondements théoriques du conseil présente la diversité des situations et les différents types d'actions en fonction de leur but et de leur public cible. Ensuite, les spécificités du conseil sur le travail, thème complexe et intime, sont exposées en comparant des situations en France, Australie, Belgique et Uruguay. Cela va nous conduire à réfléchir sur le degré de spécificité des conseils sur le travail par rapport à d'autres types de conseil et à chercher à identifier les facteurs clés du succès des conseils et les difficultés à les mettre en œuvre. Et enfin, nous répondrons à la question suivante : « est-ce que la

spécificité du travail constitue une source de difficultés particulières pour les conseillers, et, si oui, comment peuvent-ils les surmonter? »

## 1. LE CONSEIL, UNE AIDE AU CHANGEMENT

### 1.1. QUELQUES FACTEURS EXPLIQUANT LE CHANGEMENT

Le conseil joue un rôle important pour faciliter les changements au sein d'une ferme. De nombreux domaines des sciences sociales sont mobilisés afin de comprendre ce qui favorise ou freine les processus de changement : en particulier la sociologie rurale qui a étudié la diffusion des techniques dans le domaine agricole ; la psychosociologie qui s'intéresse aux facteurs individuels du changement ; et la pédagogie, pour une meilleure compréhension du travail du formateur ou du conseiller (Dockès *et al.*, 1999). Quatre types de facteurs peuvent expliquer un changement en élevage :

L'apport de **connaissances** et d'informations (techniques, scientifiques ou tirées de l'expérience) est souvent essentiel lorsque les agriculteurs doivent prendre des décisions. Mais ce n'est pas toujours nécessaire ou suffisant.

Les **représentations sociales** jouent un rôle central dans l'adoption d'une technique. Nous considérons les représentations au sens de Jodelet (1989) comme une forme de connaissance ou perception socialement créée et partagée, ayant un but pratique. Elles se réfèrent à des objets précis (les pratiques, le statut de l'animal, la relation homme-animal, la situation des éleveurs dans la société) et s'expriment en termes de jugements ou encore d'opinions.

Ces représentations sont façonnées au sein de **groupes sociaux** (familles, professionnels). Le groupe professionnel est souvent considéré comme le lieu d'élaboration des « normes » socio-techniques (Darré, 1985), évoluant par le

dialogue entre pairs. Les conseillers fournissent des informations qui sont intégrées dans ces réseaux de discussion. La qualité du débat entre le technicien et l'éleveur est également l'un des facteurs de succès du conseil. Enfin, la **matérialité des pratiques** et leur pertinence économique et organisationnelle sont des éléments centraux du changement. Modifier son organisation est souvent un obstacle important pour l'adoption de pratiques. L'acquisition de nouvelles pratiques est facilitée si l'on tient compte de leur mise en œuvre, de leur coût et du bénéfice attendu. Ces différents facteurs sont en interaction permanente, et c'est leur combinaison qui peut expliquer l'adoption ou le refus d'un changement par un agriculteur. Ainsi, soutenir et guider le changement est une activité complexe nécessitant d'apporter des réponses à la fois à des questions techniques, économiques, sociales et organisationnelles. Des approches globales participatives, avec des discussions entre pairs, peuvent contribuer au succès de la démarche.

Les pratiques des éleveurs ne dépendent pas uniquement d'un raisonnement technique ou économique, mais aussi de motivations globales vis-à-vis de leur profession et de son évolution. Ainsi, tout comme les typologies des systèmes de production sont essentielles pour l'orientation du développement agricole, les typologies d'attitudes, identifiant des profils d'agriculteurs exprimant les mêmes façons de penser sur un thème donné, sont utiles pour concevoir des actions de conseil adaptées à chaque public (Kling-Eveillard, 2010). Ces profils peuvent être liés à un thème particulier, comme la santé animale, ou à des thèmes plus généraux comme la définition de leur métier ou l'attitude face au changement (Couzy et Dockès, 2008).

## 1.2. DIFFÉRENTS TYPES D' ACTIONS DE CONSEIL

Nous proposons de classer les actions de conseil selon deux critères : leur finalité et les principales méthodes utilisées. Les différents rôles du conseiller seront également abordés.

Les actions de conseil peuvent être classées selon la finalité poursuivie : technique, économique et stratégique. Le conseil à finalité technique porte sur des aspects du fonctionnement (intrants, alimentation, bâtiments, etc.). Il s'agit de fournir des éléments permettant aux agriculteurs de progresser dans leur activité, en cohérence avec l'équilibre économique et organisationnel de leur exploitation. Le but est d'aider à optimiser les performances économiques des exploitations grâce, entre autre, à la mise à disposition d'outils d'aide à la décision. Depuis les années 1980-90, les exploitations sont considérées comme des systèmes (Osty, 1978) impliquant de prendre en compte la complexité des objectifs des agriculteurs, et cela au-delà de l'optimisation économique. Le conseil stratégique permet d'intégrer les objectifs des agriculteurs et d'analyser les projets dans leur globalité.

Plus récemment, les structures de conseil ont investi d'autres domaines comme l'agro-écologie ou le travail et tiennent compte de nouvelles exigences techniques, économiques, sociales et environnementales issues des cadres réglementaires publics ou privés intégrant souvent des attentes sociétales (Faure et Compagnone, 2011). Les conseillers d'une part relaient ces réglementations, et d'autre part accompagnent le changement dans un processus d'innovations. Celles-ci impliquent des modifications du travail des éleveurs/agriculteurs. Or, l'adoption de nouvelles pratiques dépend de leur facilité de mise en œuvre, du travail nécessaire et des compétences à mobiliser... Le conseil "travail" prend alors toute son importance afin d'accompagner les éleveurs soit directement au moment du conseil technique en évaluant l'impact sur les organisations des nouvelles pratiques, soit centré sur ce thème pour faire un point à l'occasion de la mise à jour d'un problème chronique de surcharge ou à des occasions particulières (installation, réorientation du système de production, etc.).

Une variété de méthodes d'intervention est mobilisée en fonction des moyens disponibles et des motivations des agriculteurs et de leurs conseillers.

Les **conseils individuels** permettent à un agriculteur de communiquer directement avec un ou plusieurs conseillers, de sorte qu'il est possible de prendre en compte les particularités de sa ferme. En général, ce conseil est d'autant plus pertinent et efficace qu'il prend réellement en compte les points de vue, les connaissances et les objectifs de chaque agriculteur. Il nécessite des compétences techniques et/ou économiques mais également de l'écoute active.

Le **conseil de groupe** avec une approche participative qui favorise l'expression de chacun des éleveurs et les interactions entre eux, est un moyen de forger des points de vue, des pratiques et des méthodes d'organisation, adaptables à chaque situation. Cette approche, impliquant des échanges entre pairs, peut être enrichissante mais nécessite un réel engagement des agriculteurs. Plus ciblé sur les agriculteurs ouverts au changement et à l'innovation qui apprécient d'échanger en groupe, il nécessite également des compétences d'animation de la part des conseillers.

La « **diffusion de masse** » consiste principalement à informer les agriculteurs à travers les médias (presse, bulletins, sites web ...). Cette forme de conseil a l'avantage d'atteindre un large public à un coût modeste et de préserver l'autonomie individuelle dans la prise de décision. Vu l'informatisation des agriculteurs, c'est un canal qui est de plus en plus utilisé par les organismes agricoles (Filippi et Frey, 2015). Cependant, il ne permet pas de débattre des caractéristiques particulières de chacun.

Les **actions de conseil collectif** regroupent différentes formes et outils d'accompagnement. Elles s'adressent à un public numériquement important dont les attentes sont prises en compte par des études et évaluations préliminaires (Madeline et Kling, 1995). La diversité des systèmes d'élevage et des attitudes des agriculteurs peut être prise en compte dans des typologies.

Au final, doter les conseillers des compétences et connaissances nécessaires pour résoudre des problèmes complexes est souvent considéré comme le moyen le plus efficace pour accompagner les changements de pratiques.

En plus des différentes méthodes et formes de conseils, les conseillers peuvent jouer neuf rôles et proposer neuf services associés (tableau 1).

**Tableau 1 :** Principaux rôles tenus par les conseillers et énoncés de leurs interventions (traduit et adapté de Champion *et al.*, 2010)

↑ responsabilité du conseiller augmente face au développement professionnel du client	<b>CONSEILLER</b> « Vous le faites, je serai votre table d'harmonie »	<b>INSTRUCTEUR</b> « Vous l'avez bien fait, vous pouvez ajouter ceci là »	<b>PARTENAIRE</b> « Nous le ferons ensemble et apprendrons l'un de l'autre »
	<b>FACILITATEUR</b> « Vous le faites : je vous assisterai dans le processus. »	<b>FORMATEUR</b> « Voici certains principes que vous pouvez employer pour résoudre des problèmes de ce genre. »	<b>MODELE</b> « Je le ferai, vous observez afin d'apprendre en me regardant. »
	<b>OBSERVATEUR REFLECTIF</b> « Vous le faites, je vous surveillerai et vous dirai ce que je vois et entends. »	<b>CONSEILLER TECHNIQUE</b> « Je répondrai à vos questions au fur et à mesure que vous progresserez. »	<b>EXPERT</b> « Je le ferai pour vous, je vous dirai quoi faire. »
	→ responsabilité du conseiller augmente face aux résultats du projet		

Parfois, les conseillers peuvent fournir des conseils visant à favoriser le développement des capacités personnelles du client, dans d'autres, ils peuvent chercher un résultat (un changement pratique, une amélioration d'une pratique, etc.). Par exemple, le conseiller qui assume le rôle d'« expert » analyse la situation et donne la solution « clé en main » au client. Dans ce rôle, il a la responsabilité de produire de bons résultats. Le client ne progresse alors pas dans ses capacités. Il aura de nouveau besoin de l'expert la fois suivante pour accomplir la tâche tout aussi bien. Lorsque le conseiller tient un rôle de « partenaire », il allie les deux

objectifs de contribuer au développement du client et de garantir les résultats du projet. Chaque intervention appelle un rôle différent, voire une combinaison de ces rôles, ce qui constitue souvent un défi (Champion *et al.*, 2010). Dans l'agriculture, le rôle le plus fréquent reste celui d'expert ou de conseiller technique. L'agriculteur pose une question technique et attend une réponse technique. Ce type de conseil n'est pas approprié aux problèmes stratégiques ou de travail pour lesquels les rôles de partenaire ou d'instructeur sont plus appropriés. L'objectif de ces types de rôles de conseil est de co-construire les solutions tout en faisant « grandir » la personne accompagnée.

## 2. CARACTERISTIQUES DU CONSEIL SUR LE TRAVAIL EN ELEVAGE

### 2.1. LES PRINCIPAUX PROBLÈMES DE TRAVAIL DANS LES FERMES D'ÉLEVAGE EN FRANCE, EN BELGIQUE, EN AUSTRALIE ET EN URUGUAY

En France et en Wallonie (Belgique), l'agriculture est principalement familiale. D'une manière générale, la charge de travail est importante en élevage et sa productivité économique, malgré une augmentation régulière, est plus faible qu'en cultures. Le travail est donc un enjeu majeur pour les éleveurs. Turlot (2016) montre que 80% des éleveurs pensent qu'ils devraient améliorer leur organisation du travail. Les contraintes administratives et le souhait de se libérer du temps sont des facteurs critiques. Le travail d'astreinte, avec son caractère quotidien et répétitif, est souvent perçu comme difficile à accepter. Les développements structurels, tels que l'agrandissement des troupeaux, des surfaces agricoles et la réduction de la main-d'œuvre familiale, contribuent à une détérioration perçue des conditions de travail.

L'automatisation de certaines tâches est à la fois une solution et une source de changements majeurs dans la relation au travail et aux animaux (Hostiou *et al.*, 2016). De plus, dans les fermes avec du salariat, la gestion devient de plus en plus complexes et émergent des questions sur les relations humaines. Le travail avec des salariés ou en associations est de plus en plus fréquent en France, contrairement à la Wallonie. Dans ces régions, des conseils individuels ou de groupes (programmes de formation ou réunions) sont proposés aux éleveurs. Au niveau du territoire, des actions conjointes sont mises en place pour structurer les compétences et les intervenants sur le travail en élevage.

L'agriculture familiale est prédominante en Australie, mais des changements importants sont intervenus dans l'organisation sociale des exploitations familiales avec le recours à différentes catégories de main-d'œuvre (travailleurs occasionnels, contractuels, étrangers). Certains secteurs agricoles déclarent que près d'un tiers de leur main-d'œuvre agricole est occasionnelle, y compris l'utilisation de visas de vacances-travail, et plus de 69% des fermes australiennes ont recours à des entreprises extérieures pour diverses opérations agricoles (Nettle, 2015). Cette tendance peut être liée à la recherche de flexibilité compte tenu de la nature dynamique de la production agricole en termes de variations saisonnières, de sécheresse, de disponibilité des ressources et de variation des prix des produits d'une année sur l'autre. Au niveau de l'organisation du travail, être employeur entraîne d'autres questionnement et des compétences spécifiques, y compris la communication, le leadership, la définition des attentes et la répartition du travail. Une formation sur le travail a été dispensée à des conseillers.

En Uruguay, depuis les années 2000, on observe une diminution de la population agricole, accompagnée d'une augmentation des superficies par exploitation et par travailleur. Dans les élevages extensifs, ces processus d'intensification de la main-d'œuvre se déroulent sans mécanisation, mais avec un recours croissant à la délégation

pour réaliser le travail saisonnier. Depuis 2005, le travail est devenu un facteur limitant la production avec l'apparition de certains problèmes spécifiques : i) la maîtrise des techniques par du personnel occasionnel (Correa, 2010), ii) les problèmes de qualité de vie et de succession d'une population vieillissante (Malaquin, 2012) et iii) la disponibilité et la formation de salariés sur le lieu de travail (Correa *et al.*, 2016). Les problèmes de travail ne sont pas toujours bien identifiés et, après analyse de la situation, l'Institut Plan Agropecuario (IPA) a déployé des actions de vulgarisation et de formation technique pour répondre à des questions concernant le domaine du travail. L'IPA a suggéré que ces problèmes soient pris en compte lorsqu'on évalue les changements techniques dans les exploitations familiales.

### 2.2. LE TRAVAIL, UN SUJET DE CONSEIL COMPLEXE ET INTIME

Comme l'ont expliqué Kling-Eveillard *et al.* (2012), le travail est un sujet de conseil particulièrement complexe, qu'ils qualifient de « multifacette », moins développé que le conseil technique ou économique. L'individu engage son corps (dimension physique) et sa personne (dimensions sociales, émotionnelles et cognitives) dans le travail, fortement lié à la vie familiale et en relation avec le monde matériel et vivant. Dedieu et Servièrre (2011) ont formalisé trois modèles du travail en élevage qui coexistent : le « travail ressource » considéré comme facteur de production à optimiser, le « travail organisé » comme un système complexe d'activités articulées dans le temps et « travail subjectif » centré sur les rationalités humaines (décrit par Fiorelli *et al.*, 2010).

En outre, le travail mobilise des connaissances issues de disciplines variées telles que la zootechnie, la sociologie, l'économie, l'ergonomie et la gestion. Le travail est donc à la fois un sujet complexe et intime dans la manière dont il est abordé dans les systèmes d'élevage. Ces caractéristiques sont-elles une source de difficultés pour les conseillers et comment peuvent-ils les surmonter?

### 2.3. EXEMPLES DE CONSEIL AXES SUR LES PROBLÈMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Pour donner quelques éléments concrets de réflexion sur ces questions, nous illustrons nos propos à partir de quatre exemples des principaux types de conseils décrits ci-dessus. Ces pays ont été choisis, car ils étaient les seuls à avoir présenté leur démarche lors d'un symposium international sur le travail en agriculture (Maringa, 2016). Les données utilisées sont principalement les démarches entreprises pour mettre en place un conseil (données qualitatives), lorsque des données quantitatives étaient disponibles (Bilan Travail par exemple), elles ont également été utilisées.

#### 2.3.1. Conseil individuel en France, Belgique et Uruguay

Le premier outil structuré pour fournir des conseils sur les problèmes de travail en élevage est le « Bilan travail » (Dedieu *et al.*, 2000) reposant sur l'identification des différents types de travailleurs et sur l'évaluation de deux types de travaux : le travail d'astreinte effectué quotidiennement et difficile à reporter ou à concentrer, et le travail de saison, plus différé et qui concerne les travaux relatifs aux surfaces et les manipulations des animaux. Plus de 600 « Bilans Travail » ont produit des repères de temps de travail dans huit filières animales françaises (Cournut et Chauvat, 2012). Cet outil permet de réaliser du référentiel ou du conseil individuel. En Belgique, la méthode a été appliquée dans 70 exploitations laitières (Turlot *et al.*, 2013). En Uruguay, le « Bilan travail » a été utilisé, en plus des diagnostics traditionnels offerts par les services de comptabilité, comme un outil pour accompagner les changements techniques. Il a permis de définir des repères pour certaines tâches (Dieguez F., 2008). La méthode a également contribué à analyser les différentes stratégies des éleveurs pour adapter leur travail aux changements de contexte (Correa *et al.*, 2016). Ces repères et la méthode

« Bilan travail » sont utilisés dans différents pays pour les conseils individuels, mais leur développement est resté relativement modeste par rapport à l'ampleur des enjeux.

### 2.3.2. Conseil de groupe et ateliers participatifs en Uruguay

Depuis une dizaine d'années, l'IPA a mis en place une démarche participative avec des ateliers de discussion entre agriculteurs. Ces ateliers jouent à la fois un rôle éducatif et de conseil (De Hegedüs, 2011). Ils permettent en effet aux éleveurs de reconsidérer les problèmes ensemble, d'intégrer progressivement de nouvelles idées et de maîtriser de nouvelles compétences. Cela crée une synergie entre l'expérience des agriculteurs et les connaissances techniques des conseillers. Cette approche apporte des changements concrets, adaptés aux réalités individuelles. Au sein de ces groupes, les questions de travail sont abordées de différentes manières : discussion d'un cas individuel; ateliers de discussion sur des problèmes spécifiques (les changements et leurs effets sur la gestion des exploitations).

### 2.3.3. Conseil collectif associant conseils individuels et groupes participatifs en France

L'action « Travail et qualité de vie des éleveurs » du programme régional « Vivre l'élevage en Picardie » (VIP) est une illustration de ce type de conseil (Kling-Eveillard *et al.*, 2010). Des enquêtes sur les perceptions et les attentes des éleveurs en matière de travail ont été menées pour comprendre la situation et mieux cibler les actions. Celles-ci ont été regroupées autour de trois thématiques : i) sensibiliser pour légitimer les questions de travail en tant que sujet de conseil ou d'accompagnement ; ii) aider les éleveurs à exprimer leurs préoccupations et leurs aspirations en matière de travail (témoignages vidéo, fiches d'autodiagnostic) ; iii) offrir des informations plus détaillées sur un thème (organisation du travail, santé, sécurité, bâtiments, etc.). Les actions ont d'abord été ciblées sur les conseillers, désormais organisés en réseau de compétence, puis se sont adressées aux agriculteurs. Les acteurs ont exprimé leur satisfaction quant à la qualité et à l'utilité du matériel et des outils disponibles. Ils ont également souligné la valeur du réseau de partenaires et l'importance d'être organisés collectivement pour aborder ce sujet.

### 2.3.4. Formation de conseillers en Belgique et en Australie

Dans ces pays, il y avait peu d'activités de conseil ciblé sur les personnes et le travail voilà encore cinq ans. Des financements publics ont depuis lors permis d'offrir des formations pour renforcer les compétences des conseillers afin de résoudre des problèmes de travail dans les élevages laitiers. En Wallonie, un réseau de cinq « conseillers travail », provenant de différents organismes de conseil, a été créé en 2015 (Turlet, 2017). Une formation d'une durée de 7 jours, alliant théorie et pratique, a été dispensée par des formateurs français et belges. Elle a été structurée en quatre étapes, pour permettre aux participants de mettre en pratique leurs apprentissages et de venir à chaque session avec de nouvelles expériences et questions. La formation a été conçue selon les étapes suivantes : i) présentation détaillée des différentes facettes du travail ; ii) conception d'un outil d'audit ; iii) fourniture de repères pour les conseils travail. L'évaluation de la formation montre un haut niveau de satisfaction des participants. Au-delà de la formation, des outils ont été conçus et partagés, tels que : i) un outil de diagnostic basé sur un entretien semi-directif ; ii) des recueils de solutions classées par thématique ; iii) un répertoire de personnes ressources.

En Australie, le programme « People in Dairy » (Dairy Australia, 2014) inclut le développement professionnel des conseillers agricoles comme élément central pour aider les agriculteurs à : i) prendre en compte la main-d'œuvre disponible dans la vision stratégique de l'exploitation ; ii)

disposer d'une main-d'œuvre agricole efficace et productive ; iii) attirer et retenir les personnes sur l'exploitation ; iv) se conformer aux exigences légales. Une formation diplômante a été conçue et fournit une base théorique et pratique sur diverses thématiques (recrutement, rémunération, droit du travail, procédures, planification, santé, sécurité, etc.). Les conseillers participent à quatre ateliers, d'une durée de trois jours chacun. Ils sont animés par des conférenciers locaux et internationaux expérimentés sur le sujet et possédant une vaste expérience de conseils en ferme. La formation, associée à des outils en ligne est conçue sur la base d'études de cas d'exploitations laitières. Depuis sa création en 2007, plus de 150 conseillers ont obtenu leur diplôme. Ces personnes font partie d'un réseau axé sur les questions relatives à l'Humain. Une évaluation de ce programme a montré un niveau d'intérêt des conseillers variable. Certains ont vu dans ce domaine une opportunité de développer leur activité et d'offrir des services nouveaux et différents. Cependant, tous les conseillers n'ont pas considéré ce nouveau service comme un domaine de changement important pour eux ou leur entreprise et n'ont pas modifié leurs façons de faire.

## 3. DISCUSSION : CONSEIL TRAVAIL - DIFFICULTES ET VOIES DE PROGRES

Dans cette partie, nous analyserons les exemples présentés, ainsi que les points de vue des conseillers actifs sur les problématiques de travail.

Le conseil sur le travail est-il une source de difficultés spécifiques ? Le travail est un sujet intime. Il est difficile pour les éleveurs d'en parler et pour les conseillers de l'aborder avec eux. Mais des voies émergent sur le terrain pour surmonter ces difficultés. L'utilisation d'outils et de questionnaires, incitant les agriculteurs à exprimer leur point de vue, est appréciée par les conseillers. Ces outils constituent une base de discussion, offrant la possibilité d'examiner plusieurs facettes du sujet et sécuriser le conseiller. La formation des conseillers sur les différentes facettes du travail est reconnue comme utile. Organiser des groupes d'éleveurs pour encourager la réflexion sur le travail (proposé par l'IPA en Uruguay ou VIP en France), facilite la discussion et rassure, parce les éleveurs partagent leurs problèmes avec d'autres dans des situations analogues. La comparaison des expériences et des idées aide à impulser le changement. Les témoignages de pairs sont plus convaincants qu'une contribution théorique d'un conseiller. Mais, même si cette méthode a des avantages, il est difficile de convaincre les agriculteurs de participer à ces sessions collectives. En Australie, l'accroissement des connaissances via la formation pour mieux soutenir leurs clients était une motivation importante des conseillers, mais ce n'était pas la seule. L'amélioration de leur statut professionnel, l'élargissement de leurs intérêts et la construction de leur profil de carrière sont également des motivations importantes. Il s'ensuit donc que la formation n'est pas suffisante en soi pour inciter les conseillers à changer de pratique.

Le caractère complexe des problématiques de travail nécessite souvent une approche globale de l'exploitation (structure, main-d'œuvre, etc.). Certains outils peuvent être mobilisés : i) adapter la posture à la demande, ii) prendre en compte les personnes, ce qu'elles vivent, leurs aspirations, leur mécontentement et leur subjectivité; iii) construire de façon conjointe (agriculteur-conseiller) un plan d'amélioration et prendre le temps de le mener à bien. Ces trois éléments ne sont pas spécifiques au conseil travail. Ils peuvent également être mobilisés dans des accompagnements sur d'autres thèmes (stratégie) où les compétences relatives aux facteurs humains s'avèrent essentielles bien qu'elles ne soient pas toujours immédiatement apparentes. Il arrive régulièrement, dans tous les pays, que des conseils ou une

étude commencent par des questions stratégiques et induisent des changements dans le système de production et l'organisation du travail. En résumé, les réflexions stratégiques sont souvent fortement influencées par les questions d'organisation du travail, et vice versa.

Pour répondre à cette complexité, il est peu probable qu'une personne dispose de toutes les compétences. Les exemples présentés s'accordent avec les théories de l'apprentissage dans le développement d'une « communauté de pratique » (Wenger, 1998). Il est donc utile d'organiser un réseau de compétences pouvant être mis à profit selon les besoins. Ce n'est pas toujours facile, à cause de la concurrence entre les organisations. Des projets permettent de co-construire certains outils et méthodes d'intervention; c'est ce qui est démontré par VIP ou en Wallonie. En Australie, la création d'un réseau était également importante. Cela a permis aux conseillers de partager des expériences communes et d'apprendre les uns des autres. La communauté est formée à trois niveaux : i) dans les entreprises de conseil où plus d'un conseiller a suivi la formation ; ii) à l'échelle régionale, pour soutenir une approche coordonnée des événements régionaux axés sur le travail ; iii) à l'échelle nationale (forums annuels) pour s'assurer que les conseillers sont à jour et renforcer leur pratique.

Toujours en réponse à la nature intime et complexe du sujet, le conseil nécessite du temps. Après avoir effectué une seule visite en ferme, il est difficile pour le conseiller de guider l'agriculteur. Le conseil travail gagnerait à être étalé sur plusieurs mois pour mûrir le projet. En Wallonie, un conseil travail est réalisé suite à 2-3 visites proches dans le temps.

#### 4. CONCLUSIONS

La formulation d'une demande d'aide en matière de travail est une question délicate pour les éleveurs et les conseillers. Pour les premiers, le travail est un sujet très personnel, et pour les seconds, cela demande certaines compétences notamment en matière d'approches humaines, de postures, d'écoute active, etc.. De même, il est important de favoriser l'utilisation des différentes formes de conseil présentées dans la première partie. Celles-ci comprennent : i) la «diffusion massive» pour sensibiliser les éleveurs et les conseillers; ii) des conseils individuels, avec des outils pertinents et iii) la mise en place de groupes ou d'ateliers participatifs.

Compte tenu de ses multiples dimensions, le travail peut être abordé par les conseillers de diverses manières, selon la demande. Cela implique que le conseiller saisisse s'il peut répondre lui-même ou renvoyer vers d'autres compétences. La prise en compte des problématiques de travail dans les conseils semble être l'occasion de questionner les conseillers sur leur (s) rôle (s), leurs pratiques et leurs compétences et s'inscrit dans les tendances actuelles du développement du conseil en agriculture. Il est intéressant de mener des actions associant les conseillers et la recherche appliquée afin de créer des formations répondant à leurs besoins.

Le présent article présente les démarches entreprises dans différents pays. Le choix des méthodes dépend évidemment du contexte de chaque pays mais des tendances communes, par exemple l'utilisation du Bilan travail ou la mise en place d'un réseau de conseiller, se dégagent. Si l'on veut développer cette thématique, il est important de s'inspirer des exemples d'autres pays afin de construire la démarche la plus adéquate en fonction de sa situation. Nos analyses et recommandations préliminaires doivent être affinées par la réalisation d'autres travaux de recherche pour valider les conclusions. Cela nécessite une nouvelle capitalisation des expériences de terrain dans différents pays, évaluant les effets à la fois sur la satisfaction des acteurs et sur l'impact des conseils sur les agriculteurs, puisque l'objectif ultime est d'améliorer leur situation. Les questions de travail peuvent

s'appuyer sur des activités de conseil spécifiques, axées par exemple sur les équipes de travail et une réponse aux aspirations des agriculteurs en termes de temps libre. Mais les problèmes d'organisation du travail peuvent également être intégrés dans toute activité de conseil.

- Champion DP., Kiel DH., McLendon JA. 2010.** Capacity Development in Practice, Eds. Earthcan, London, 57-64
- Compagnone C., Lémery B. 2009.** Conseil et développement en agriculture. INRA Educagri Editions, France, 235-242
- Correa P. 2010.** Tesis maestría en Ciencias Agrarias. Facultad de Agronomía. Universidad de la República. Uruguay, Montevideo. 129p.
- Correa P., Bartaburu D., Cesar R., Duarte E, Fernández J., Dieguez F., Cournut S., Hostiou N., Morales H., De Hegedüs P., Tourrand JF. 2016.** Congreso Ciencias Sociales Agrarias-Uruguay.
- Cournut S., Chauvat S. 2012.** Inra Prod. An., 25 (2), 101-112
- Cournut S., Chauvat S., 2010.** Renc. Rech. Rum., 17, 425-428
- Couzy C., Dockès A-C. 2008.** Entrepreneurship and Small Business, 6 (3), 407-420
- Dairy Australia 2013.** Dairy People Factfinder, Dairy Australia, Melbourne, Australia
- Dairy Australia 2014.** The People in Dairy program 2006-2012. Dairy Australia, Melbourne, Australia
- Darre JP. 1985.** L'univers de pensée des éleveurs du Ternois. L'harmattan. Paris, 196p.
- De Hegedüs P. 2011.** FPTA INIA 286 Ed. Bartaburu 27- 30
- Dedieu B., Chauvat S., Servièrre G., Tchakerian E., 2000.** Institut de l'Elevage, 28p.
- Dedieu B., Servièrre G., 2011.** Le travail en agriculture : son organisation et ses valeurs face à l'innovation, Ed L'harmattan, Paris, 155-169
- Dieguez F. 2008** Integrando Conocimientos. Instituto Plan Agropecuario. Revista N° 125. Pp 16-21.
- Dockès AC., Lenormand M., Kling-Eveillard F., Madeline Y. 1999.** Renc.Rech.Rum,6, 55-61
- Faure G. et Compagnone C., 2011.** Cah Agr 20 (5) : 321-326
- Filippi M., Frey O. 2015.** Rapport d'étude Inra/Bordeaux Sciences Agro/Coop de France, mars 2015. 84 p
- Findeis, J. 2002.** In The dynamics of hired farm labour: constraints and community responses, JL CABI, 5-12
- Fiorelli C., Dedieu B., Porcher J. 2010.** Cah Agr 19 (5) : 383-390
- Jodelet D., 1989,** Les représentations sociales, PUF, 424p.
- Hostiou N., Fagon J., Chauvat S., Turlot A., Kling-Eveillard F., Boivin X., Allain C. (2016).** In Élevage de précision, Éditions France Agricole, Paris, 210-222.
- Jorion P., 1990,** In La transmission des savoirs MSH.
- Kling-Eveillard F., Cerf M., Chauvat S., Sabatté N. 2012.** Inra Prod. An., 25 (2), 211-220.
- Kling-Eveillard F., Gédouin M., Béguin E., Machefer J. 2010.** Colloque SFER, Dijon.
- Madeline Y., Kling Eveillard F., 1995.** Journées de l'AEEMA.
- Merin S. 2003.** XXXVIIIème Congrès de la SELF, Paris, 487-492.
- Nettle, R. 2015.** Farm Policy Journal, 12(2), 17-27.
- O'Kane MP., Paine MS. and King BJ. 2008.** Journal of Agricultural Education and Extension, 14(3),187-201.
- Osty PL. 1978.** Bulletin Technique d'information du Ministère de l'Agriculture, 326, 43-49.
- Turlot A., 2017.** CRA-W, Belgique, 58 p.
- Turlot A., 2016.** CRA-W, Belgique, 20 p.
- Turlot A., Froidmont E., Bauraind C., Burn P., Bouquiaux J.M, Ledur A., Stilmant D., Wyzen B., Wavreille J. 2013.** Car. Prod. Ani., 18, 32-40
- Wenger, E. 1998.** Community of practice: Learning, Meaning and identity. Cambridge University Press. New York.