

La place des outils dans l'accompagnement au changement en élevage. Résultats d'une enquête qualitative auprès d'éleveur.euse.s et d'accompagnant.e.s en élevage

DELANOUE E. (1), FUSELIER M. (2), GAUQUELIN E. (2)

(1) IDELE-IFIP-ITAVI, 8, route de Monvoisin, BP 85225, 35652 Le Rheu Cedex

(2) IDELE, 8, route de Monvoisin, BP 85225, 35652 Le Rheu Cedex

RESUME

Le projet Entr'ACTES, piloté par l'Institut de l'Élevage, vise à accompagner les acteurs de l'élevage vers davantage d'intégration des enjeux sociétaux (environnement, bien-être animal, bien-être au travail...) dans leurs pratiques. Le travail présenté ici s'intéresse plus particulièrement aux méthodes et outils d'accompagnement au changement des éleveurs, en lien avec les enjeux sociétaux. Pour cela, une enquête qualitative a été menée en 2023 auprès d'éleveurs et d'accompagnants utilisateurs d'outils. Elle permet d'appréhender les diversités des besoins et modèles d'accompagnement en élevage et le rôle que jouent les outils dans l'accompagnement au changement. Trois typologies ont été établies. La première typologie concerne la place des outils dans le processus de changement, avec des outils allant de la sensibilisation à des outils s'apparentant à des démarches de progrès. La deuxième typologie présente quatre profils d'éleveurs vis-à-vis des outils d'accompagnement, d'éleveurs réticents à leur utilisation à des éleveurs très favorables. Il en est de même pour la troisième typologie qui présente les quatre profils de conseillers vis-à-vis des outils d'accompagnement au changement qu'ils utilisent. Si les travaux confirment que les outils seuls ne suffisent pas à aider les éleveurs dans leurs projets de changement, ils montrent que l'accompagnement qui entoure ces outils font d'eux des moyens qui peuvent stimuler le changement et aider à sa mise en œuvre dans les fermes dans de bonnes conditions.

The role of tools in supporting change in livestock farming: Results of a qualitative survey among farmers and livestock support professionals

DELANOUE E. (1), FUSELIER M. (2), GAUQUELIN E. (2)

(1) IDELE-IFIP-ITAVI, 8, route de Monvoisin, BP 85225, 35652 Le Rheu Cedex

SUMMARY

The Entr'ACTES project, led by the French Livestock Institute, aims to support livestock stakeholders in integrating societal issues (environment, animal welfare, well-being at work, etc.) more effectively into their practices. The work presented here focuses particularly on the methods and tools for supporting farmers in making changes related to societal issues. To this end, a qualitative survey was conducted in 2023 with farmers and advisors who use these tools. It helps to understand the diversity of needs and support models in livestock farming and the role that tools play in facilitating change. Three typologies have been established. The first typology concerns the role of tools in the change process, ranging from awareness-raising tools to tools resembling improvement process. The second typology presents four profiles of farmers regarding the use of support tools, from those reluctant to use them to those very favorable. Similarly, the third typology presents four profiles of advisors concerning the support tools they use for facilitating change. While the findings show that tools alone are not enough to help farmers in their change projects, they also show that the support surrounding these tools makes them means that can stimulate change and help implement it under good conditions on farms.

INTRODUCTION

Les enjeux sociétaux actuels (environnement, conditions de travail, bien-être animal, etc.) questionnent le monde de l'élevage car sa manière d'y répondre conditionne l'avenir de l'activité (Delanoue, 2023). Ce contexte de transition pousse les éleveurs à mettre en place des changements qu'ils soient mineurs (de pratiques) ou majeurs (de conduite voire de système). L'accompagnement de ces changements en élevage est essentiel pour garantir leur bonne mise en œuvre, leur durabilité, leur réponse aux problématiques des éleveurs et leur acceptation par la société (Autissier et Moutot, 2003). Cet accompagnement des éleveurs peut passer par diverses voies et personnes : le conseil, la formation, l'utilisation d'outils, les échanges avec l'entourage, etc. (Forget et al., 2019).

Le projet Entr'ACTES (CASDAR 2023-2026), piloté par l'Institut de l'Élevage, vise à accompagner les professionnels de l'élevage à mieux intégrer les enjeux sociétaux dans leurs réflexions et pratiques pour appréhender les changements à venir et ainsi assurer la durabilité de la filière (Fuselier et Delanoue, 2024). Le travail présenté ici interroge plus précisément la diversité des méthodes d'accompagnement actuellement mises en œuvre en élevage et la place des outils dans l'accompagnement au changement des éleveurs, en lien

avec les enjeux sociétaux. Pour cela, la perception et l'utilisation de différents outils d'accompagnement ont été analysées au moyen d'entretiens semi-directifs auprès d'utilisateurs et de formateurs.

Après l'exposé de la méthode utilisée, sont présentées trois typologies issues de l'analyse des données : une typologie des outils d'accompagnement au changement existants, une typologie des éleveurs en fonction de leur perception des outils d'accompagnement et une typologie des conseillers selon leur utilisation des outils dans leur activité.

1. MATERIEL ET METHODES

Pour réaliser cette étude, nous avons conduit une enquête qualitative au moyen d'entretiens semi-directifs. Ce type d'enquête permet de comprendre la diversité des manières de penser et d'agir des individus grâce au recueil de discours. Les entretiens ont été conduits individuellement, pour permettre aux enquêtés d'exprimer librement leur opinion, et les discours anonymisés.

Afin de sélectionner des outils permettant d'obtenir une diversité de perceptions lors de l'étude, 4 critères de sélection ont été établis : la filière concernée par l'outil, la structure porteuse, la thématique traitée et le type d'outil (diagnostic, autoévaluation, etc.). Une attention a été portée sur le degré

de connaissance et d'utilisation des outils dans les filières d'élevage. Une pré-sélection des outils a été effectuée au regard de ces critères et un comité de pilotage réunissant les partenaires du projet a permis de sélectionner 7 outils d'accompagnement des éleveurs au changement (Tableau 1). 3 outils concernent la filière ruminants tandis qu'un outil concerne la filière volaille, un autre la filière porcs et 2 outils touchent plusieurs filières. Notre échantillon pour les 20

entretiens réalisés est composé de 9 éleveurs et de 11 accompagnants (techniciens, conseillers ou formateurs) utilisateurs des outils sélectionnés. Les éleveurs enquêtés ont les ateliers de production suivants : 5 sont en vaches laitières, 2 en ovins allaitants, 1 en poules pondeuses et 1 en volailles de chair. L'enquête a été réalisée en 2023 dans les 3 régions d'étude du projet : Bretagne, Pays de la Loire et Centre-Val de Loire.

Tableau 1 Types d'outils analysés et personnes enquêtées

Nom de l'outil	Filière	Thématique	Structure	Type d'outil	Personnes enquêtées
EBENE	Volailles	Bien-être animal	ITAVI	Diagnostic / Auto-évaluation	2 éleveurs 1 technicien 1 formateur
CAP2ER	Ruminants	Environnement	IDELE	Diagnostic / Simulation	3 éleveurs 2 conseillers 1 formateur
RHAPORC	Porcs	Relation Humain-Animal	IFIP	Support de formation	1 formateur
Amélioration continue	Ruminants et porcs	Travail	CETA 35	Transversale	1 éleveur 1 animateur
Avenir Santé	Ruminants	Santé du troupeau	Chambre d'Agriculture des Pays de la Loire	Programme de formation	1 animateur 1 formateur
Simulateur de changement de système	Ruminants	Multidimensionnelle	Agrobio 35	Simulation	2 éleveurs 1 conseiller
Diagnostic durabilité	Multi-filières	Multidimensionnelle	CIVAM	Diagnostic	1 éleveur 1 conseiller

2. DES OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT AUX OBJECTIFS VARIABLES

2.1. DES OUTILS DE SENSIBILISATION

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

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

2.2. DES OUTILS DE CHANGEMENT PONCTUELS

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

L'utilisation de ces outils vise donc la **mise en œuvre de changements de pratiques** (substitution des tourteaux soja par des tourteaux colza) **ou de système** (conversion à l'agriculture biologique). L'utilisation de l'outil et l'accompagnement ne perdurent pas après la réalisation de l'objectif fixé, c'est-à-dire la mise en œuvre du changement.

2.3. DES OUTILS DE DEMARCHES DE PROGRES

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

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

3. DIFFERENTS PROFILS D'ELEVEURS SELON LEUR PERCEPTION DES OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT

3.1. « L'OUTIL PAS NECESSAIRE »

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

3.2. « L'OUTIL IMPOSE VU COMME UNE CONTRAINTE »

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

Ils utilisent des outils de diagnostic ou de simulation, généralement dans des cadres réglementaires. **Leur avis sur les outils est plutôt négatif car ils les perçoivent comme des contraintes** visant à contrôler leur travail ou à leur imposer des transformations qu'ils ne souhaitent pas toujours.

3.3. « L'OUTIL APRES LA PERSONNE »

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

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

3.4. « L'OUTIL COUTEAU SUISSÉ »

Ces éleveurs ont une volonté forte d'autonomie décisionnelle sur leur ferme. Pour autant, ils ne sont pas isolés, et au contraire ils sont très partisans des groupes d'éleveurs et de l'accompagnement en collectif.

Ils sont en recherche perpétuelle d'amélioration de leurs conditions de travail et des conditions d'élevage. Pour cela, ils n'hésitent pas à mobiliser toutes les ressources qui sont à leur disposition, et notamment la formation continue. **Ils ont un avis très favorable sur les outils, qu'ils utilisent souvent, et n'hésitent pas à se les approprier voire à créer leurs propres outils selon leurs besoins.**

4. DES CONSEILLERS UTILISATEURS D'OUTILS AUX PROFILS DIVERSIFIÉS

4.1. « L'OUTIL AU DÉTRIMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT »

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

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

4.2. « L'OUTIL COMME ARGUMENT TECHNIQUE »

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

Pour ces conseillers, l'accompagnement des éleveurs passe beaucoup par le conseil individuel, et ils prônent une diversité de conseillers pour répondre aux besoins d'expertise multidimensionnelle qu'ont les éleveurs. **Ils utilisent beaucoup d'outils de diagnostic et de simulation pour soutenir leur accompagnement technique, car ils trouvent une rassurance dans leur utilisation et un moyen d'appuyer leur expertise.**

4.3. « L'OUTIL SI BESOIN »

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

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

4.4. « L'OUTIL POUR L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF »

Les conseillers de ce profil travaillent essentiellement avec des collectifs d'éleveurs. Pour eux, l'accompagnement collectif est

plus riche que l'accompagnement individuel. Leur accompagnement repose beaucoup sur l'échange entre pairs et ils font peu de conseil descendant. Ils cherchent à **renforcer l'autonomie et les capacités d'innover des éleveurs.**

Leur accompagnement passe beaucoup par la formation. Ces personnes peuvent être considérées comme « pro-actives du changement », c'est-à-dire qu'elles travaillent à faire changer l'élevage en innovant avec de nouvelles techniques d'animation et de conseil. Leur accompagnement repose sur la co-construction de méthodes et de pratiques avec les éleveurs. **Ces conseillers utilisent beaucoup d'outils, que ce soit d'animation, de comparaison ou de simulation, pour répondre au mieux aux besoins des groupes d'éleveurs qu'ils accompagnent et desquels ils sont au service.**

DISCUSSION ET CONCLUSION

L'objectif principal de cette étude était de comprendre comment se passe l'accompagnement au changement en élevage et quels rôles ont les outils dans ce processus. Les enquêtes ont permis de mettre en évidence différentes typologies d'éleveurs, d'accompagnants et d'outils. Cependant, l'étude s'est focalisée sur un nombre très restreint d'outils (7 outils sélectionnés sur 393 recensés), et elle ne comprend pas d'outils appartenant à des structures privées. Toutefois, le nombre total d'entretiens nous a permis d'atteindre une saturation dans les points de vue exprimés sur les outils, aussi bien chez les éleveurs que chez les conseillers. Il reste également à garder à l'esprit que les typologies représentent des outils de compréhension de phénomènes sociaux qui ne sont pas fixes ou immobiles dans le temps. Ainsi, éleveurs et conseillers peuvent évoluer d'un profil à l'autre en fonction de leurs expériences, du stade de leur carrière ou encore du type de changement envisagé.

Par le biais de cette étude, nous avons pu analyser une diversité d'outils portés par différentes structures et la perception que se font les conseillers et les éleveurs de leur usage. Nous avons ainsi pu observer que certains types d'outils ne sont pas suivis d'un accompagnement et s'inscrivent plutôt dans un cadre réglementaire ou d'un cahier des charges. Ils créent une porte d'entrée dans des élevages qui ne bénéficient pas forcément d'accompagnement et peuvent jouer un rôle de sensibilisation à certains enjeux sociétaux. Cependant, ils restent globalement mal perçus par les utilisateurs finaux qui les vivent plutôt comme des contraintes. Cela souligne les inégalités d'accès aux connaissances et au conseil qui persistent dans le monde agricole et particulièrement dans les filières les plus intégrées (Rémy, 1982).

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

Pour autant, l'analyse des avis sur les outils montre qu'ils ont tout de même une place dans l'accompagnement au changement en élevage. Ils permettent de soutenir, rassurer et conforter aussi bien les éleveurs que les accompagnants, ce qui permet de limiter les freins au changement et augmente les chances de les concrétiser. L'étude de Dalmis *et al.* (2015) a également montré des résultats dans ce sens : les outils permettent d'améliorer la compréhension de l'accompagné par l'accompagnant, d'ajuster l'accompagnement à l'accompagné et d'aborder des sujets complexes.

Au-delà des perspectives propres à cette étude, les résultats qui en ressortent vont alimenter et compléter les résultats des autres actions du projet Entr'ACTES. L'objectif du projet étant