



HAL
open science

Faciliter les interventions en élevage

Marie-Hélène van Mieghem, Stéphane Ingrand

► **To cite this version:**

Marie-Hélène van Mieghem, Stéphane Ingrand. Faciliter les interventions en élevage. Travaux et Innovations, 2008, 150, pp.34-38. hal-01195242

HAL Id: hal-01195242

<https://hal.science/hal-01195242>

Submitted on 29 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Faciliter les interventions en élevage

Les agents de développement agricole intervenant auprès des éleveurs de bovins allaitants exercent dans des domaines divers : technique, gestion, projet... Des entretiens réalisés en Haute-Vienne ont permis d'appréhender la nature et l'origine des difficultés auxquelles ils sont parfois confrontés dans leur activité. **Cela permet de repérer des moyens de lever en partie ces difficultés : démarche qualité, meilleure coordination des interventions et renforcement des démarches de prévention.**

L'étude a été initiée dans le cadre d'un projet de recherches conduit par l'Inra en collaboration avec le GIS SGEA (Suivi Global de l'Élevage Allaitant) et l'Institut de l'Élevage, dont l'objectif est de renouveler les méthodes de conseil auprès des éleveurs. Les analyses présentées viennent en complément d'un travail de thèse dont les premiers résultats ont été publiés dans l'article « Éleveurs bovins viande : concevoir de nouvelles démarches de conseil » - Travaux-et-Innovation n° 118 – mai 2005 (*téléchargeable au www.trame.org*).

Depuis les années 1990, l'environnement informationnel des éleveurs s'est considérablement développé, du fait notamment de l'extension des objets sur lesquels ces derniers sont amenés à s'informer (nouvelles réglementations, marchés, nouveaux contrats de productions, innovations techniques...), de la multiplication des interlocuteurs dans ces domaines, et du développement des Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). La multiplication et la diversification des Supports, Origines et Contenus d'information (Magne et

L'objectif du projet était de renouveler les méthodes de conseil auprès d'éleveurs de bovins allaitants.



al., 2005) sont des opportunités qu'ont saisies parfois les agriculteurs pour accroître leur autonomie sur le plan de la gestion de l'information, d'autant que l'information acquiert une dimension de plus en plus stratégique dans l'activité d'élevage. Ces évolutions amènent les agents du développement agricole (conseillers, techniciens, de Chambres d'agriculture, de coopératives, etc.) à repenser leur offre et leurs démarches d'accompagnement des éleveurs, en lien avec l'impératif « vital » pour eux de se positionner dans un champ du conseil de plus en plus concurrentiel.

Dans la perspective d'aider les organismes de conseil et de développement dans cette tâche, il paraissait nécessaire d'apporter un éclairage sur la nature et l'origine des difficultés auxquelles peuvent être confrontés les différents intervenants en élevage. Pour cela, des entretiens semi directifs ont été réalisés en 2006 auprès de 16 acteurs intervenant auprès d'éleveurs de bovins allaitants en Haute-Vienne. L'échantillonnage a visé à explorer leur diversité en termes de :

- domaines d'intervention (alimentation, reproduction, administratif, économique, juridique...),
- fonctions assumées dans le cadre des interventions (aide au diagnostic d'une situation, aide à la décision et/ou à la résolution de problèmes, aide à la réalisation de tâches...).

Les entretiens ont reposé sur l'explicitation et la description par les intervenants d'une situation d'intervention en élevage jugée facile pour eux puis d'une situation jugée au contraire difficile. L'analyse des discours a conduit à identifier 11 variables de qualification des situations difficiles. Une analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM) à partir de ces variables, suivie d'une classification ascendante hiérarchique, ont alors permis d'identifier et de caractériser deux « groupes de situations » difficiles. Après avoir décrit ces deux groupes de situations, nous verrons, dans une deuxième partie, qu'il existe un lien entre les groupes de situations, et donc la nature des difficultés rencontrées par les intervenants, et l'objet des interventions (domaine et fonction assurée par l'intervenant dans les cas décrits).

Les situations d'intervention associées à des difficultés

Deux grands groupes de situations ont mis en évidence. Ils sont caractérisés par des difficultés d'intervention de nature différente, les premières ayant trait à la gestion de la relation avec l'éleveur et les secondes à la nature de l'intervention en tant que telle. Ces groupes de situations ressortent de l'analyse des entretiens réalisés avec les intervenants ; ils représentent le point de vue de ces derniers sur la base de leur expérience.

• La gestion de la relation avec l'éleveur

Le premier groupe de situations identifié est caractérisé par la référence à des critères relatifs à l'état d'esprit de l'éleveur et/ou à la relation que les intervenants ont avec lui. Les situations d'intervention classées, dans ce premier groupe, sont en effet jugées difficiles par les intervenants, du fait qu'elles réunissent une ou plusieurs des conditions suivantes :

- L'intervenant perçoit l'éleveur comme étant « fermé au dialogue », ou juge qu'il n'est « pas réceptif » aux informations ou conseils venant de lui. Selon un intervenant, cela vient du fait que certains éleveurs « croient tout savoir, détenir la vérité et qu'on ne peut rien leur apporter », un autre parle d'« éleveurs qui sur le plan technique ne pensent pas avoir besoin de vos conseils, qui vous voient comme un commercial » et puis qui estiment que « ce n'est pas un petit jeune qui va leur apprendre à faire leur métier ».

- Le relationnel est récent (ou les échanges sont limités), autrement dit quand l'éleveur ne connaît pas, ou pas très bien, l'intervenant et/ou son entreprise ou organisme de rattachement et l'intervenant ne connaît pas bien, lui non plus, l'éleveur et son exploitation. « Quand on va voir des agriculteurs qui ne connaissent pas l'entreprise [qui nous emploie] il faut déjà faire connaissance avec eux, aller les voir, leur présenter l'entreprise, les produits [...] a priori, ils n'ont pas besoin de vous, ils ne nous attendent pas, donc on est dans une situation plus difficile » explique ainsi un intervenant, faisant référence à son activité de prospection.

- L'éleveur est, du point de vue de l'intervenant, « autonome, indépendant » sur le plan

LA PRÉVENTION DE CERTAINES SITUATIONS DIFFICILES PASSE PAR UNE MEILLEURE INFORMATION DES ÉLEVEURS SUR LES SITUATIONS CRITIQUES.

« Les divers intervenants auprès des éleveurs de bovins »

Dans le cadre de l'étude en Haute-Vienne, les principales catégories d'intervenants auprès des éleveurs de bovins viande rencontrés sont :

- Un technicien de l'association d'éleveurs.
- Un technico-commercial du principal groupement de producteurs.
- Un marchand de bestiaux.
- Des technico-commerciaux de coopératives ou d'entreprises d'approvisionnement.
- Un conseiller de gestion.
- Un conseiller de la coopérative d'insémination animale.
- Un technicien de Bovin Croissance (contrôle de performance).
- Un conseiller de secteur et un technicien spécialisé en bâtiment de la Chambre d'agriculture.
- Un technicien et un vétérinaire de la coopérative sanitaire.
- Un vétérinaire.
- L'animateur de la cellule Emploi de la FDSEA.
- L'animateur de la section bovine de la FDSEA.

commercial (ils « ne s'engagent pas ») comme sur le plan technique (ils « veulent rester maître chez eux »). De fait, leurs relations sont souvent uniquement commerciales, et généralement occasionnelles. « C'est une relation d'appel d'offre » conclut l'un d'entre eux.

■ L'intervenant perçoit l'éleveur comme réticent à tout changement, à toute remise en cause d'une situation qui le satisfait, d'un équilibre qui lui convient. Selon un intervenant, soit l'éleveur « ne voit pas l'intérêt de l'évolution du système », il n'est « pas conscient » des problèmes et/ou des marges de progrès, soit « cela ne l'intéresse pas », il « ne veut pas changer ».

■ L'intervenant se retrouve mis en concurrence avec d'autres personnes (autres conseillers, et/ou éleveurs...) – du fait ou non de l'éleveur – sur le plan commercial (« c'est difficile avec les éleveurs qui mettent sans cesse en concurrence avec les négociants ») et/ou sur le plan technique (« l'éleveur voit beaucoup de monde, il peut avoir 2-3 sons de cloches un petit peu différents... ce n'est pas évident »).

Ainsi, dans ce premier groupe de situations, la difficulté d'intervention semble ainsi résider essentiellement dans la construction et/ou la gestion de la relation avec l'éleveur.

• La maîtrise technique et logistique de l'intervention

Le deuxième groupe de situations difficiles se décrit à partir de critères relatifs à la nature et/ou au contexte de l'intervention.

Dans les situations décrites, les interventions en élevage sont jugées difficiles par les intervenants pour une ou plusieurs des raisons suivantes :

■ La tâche (ou la démarche) est complexe, longue (nombreuses investigations, mesures, étapes,...) et/ou nécessite l'intervention d'autres personnes. C'est le cas par exemple d'un intervenant chargé de réaliser un diagnostic d'ambiance en bâtiment lorsque les locaux en question sont « tarabiscotés ».

■ Il y a une contrainte de temps : soit parce qu'il y a une échéance, un délai à respecter (« on doit faire la comptabilité le jour du décès ») soit parce que l'éleveur et/ou l'intervenant ne peuvent pas consacrer beaucoup de temps à l'intervention.

■ L'élevage est dans une situation très délicate, voire critique (grave crise sanitaire, problème ad-

ministratif...). Pour un intervenant, il est difficile d'intervenir dans ce type de situations, parce que « quand on intervient dans l'urgence, c'est jamais facile... c'est toujours un cas impossible à résoudre et automatiquement il y a des échecs ».

■ L'éleveur est perçu comme ayant des difficultés à comprendre certaines notions et / ou raisonnements techniques. Par exemple, faisant référence à une situation de travail difficile (dissolution d'une société), un intervenant remarque qu'« il faut vraiment être très pédagogue ».

■ L'éleveur sollicite l'intervenant sur des sujets qui sont à la limite (voire en dehors) de ses compétences et / ou de ses missions. Par exemple, un intervenant explique que certains éleveurs attendent qu'il prenne des décisions à leur place : « C'est à eux de réfléchir... on ne sait pas précisément quels sont leurs besoins, donc on ne peut pas prendre de décisions à leur place ».

Dans ce groupe de situations, la difficulté réside dans la maîtrise de l'intervention sur un plan technique et compte tenu des circonstances dans lesquelles les intervenants sont amenés à travailler.

Une forte corrélation entre le type de difficulté, l'objet de l'intervention et les fonctions de l'intervenant

Après avoir mis en évidence et caractérisé ces deux types de situations d'intervention, nous avons étudié s'il y avait un lien entre la nature des difficultés rencontrées (relationnelle / technique) et l'objet des interventions (domaine et fonction de l'intervenant) dans les cas décrits.

Nous avons constaté que :

■ Dans le premier groupe de situations (difficulté relative à la gestion de la relation avec l'éleveur), les intervenants assument quasiment tous une fonction commerciale auprès des éleveurs (approvisionner l'éleveur en intrants ou vendre la production de l'élevage) et leurs domaines d'intervention sont liés à la conduite et / ou la valorisation de la production (productions végétales et fourragères, alimentation, reproduction, génétique, commercialisation de la production). Ce constat permet de mieux cerner la problématique de ces intervenants. Il s'agit d'instaurer un dialogue avec l'éleveur et de développer une relation de conseil, de partenariat technique parallèlement à la relation commerciale (ou de service)

qui constitue la « prestation de base ». L'état d'esprit de l'éleveur (ouverture aux échanges, volonté de progresser, capacité de remise en cause, indépendant...) apparaît alors déterminant dans la mise en place de la relation. Une fois le dialogue initié, il s'agit de gagner la confiance de l'éleveur, et cela ne peut se faire qu'avec du temps (ancienneté de la relation, qualité des échanges), de la psychologie, et que si l'éleveur est pleinement satisfait des interventions. L'établissement d'une relation de partenariat constitue pour ces intervenants un enjeu important qui est de fidéliser les éleveurs, dans un contexte de concurrence. Ce groupe est constitué des technico-commerciaux (groupement de producteurs, coopérative et entreprise d'approvisionnement), du marchand de bestiaux, du conseiller de la coopérative d'insémination et du technicien de Bovin Croissance.

■ Dans le second groupe de situations (difficulté liée à la maîtrise technique de l'intervention), les intervenants assument des fonctions très variées (aide à la résolution de problèmes, aide à la décision, aide à la réalisation de tâches, audit / contrôle...) soit dans le domaine sanitaire (3/9), soit dans des domaines relatifs à la gestion

de l'exploitation (économique, financier, fiscal, juridique, administratif, réglementaire, projet de conception et / ou évolution du système de production). La problématique de ce groupe semble d'arriver à accomplir leur « mission » et / ou de satisfaire la demande des éleveurs du mieux possible compte tenu du contexte de l'intervention. Du fait des fonctions qu'ils assument et de leurs domaines d'intervention, la difficulté d'intervention est principalement liée à la complexité de la démarche ou du cas à résoudre en lien avec leurs compétences, à l'urgence de la situation ou à l'existence d'une contrainte de temps, ou encore à la capacité de l'éleveur de comprendre certaines notions ou raisonnements complexes. La gestion de la relation avec l'éleveur (généralement demandeur de l'intervention) pose rarement problème. Ce groupe est composé du vétérinaire libéral, du technicien et du vétérinaire de la coopérative sanitaire, du conseiller de secteur et du conseiller spécialisé de la Chambre d'agriculture, du conseiller de gestion, du technicien de l'association d'éleveurs, de l'animateur de la cellule emploi et de l'animateur de la section bovine de la FDSEA.



Éléments principaux d'une démarche ISO 9001

La norme ISO 9001 donne les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un système de management de la qualité.

Cette norme met le client au sommet des préoccupations de l'entreprise. Le fournisseur, du fait de la connaissance qu'il a de son métier et de son produit, a un devoir de conseil auprès de son client. Il doit l'aider à identifier son besoin réel et s'assurer que ce besoin a été satisfait en mesurant le niveau de satisfaction de son client. Implicitement, cela conduit l'organisme à définir précisément son rôle (quel est son « métier » ?) pour identifier avec précision qui doivent être ses clients (et surtout qui ne doit pas être un client car on ne pourra pas le satisfaire) et pouvoir déterminer avec eux leurs besoins réels.

Pour en savoir plus : www.afnor.org

Des pistes de réflexion pour faciliter les interventions en élevage

Si beaucoup des difficultés décrites par les différents intervenants en élevage interviewés paraissent inévitables ou difficilement contourna- bles, certaines démarches semblent néanmoins, dans certains cas, pouvoir permettre de lever une partie d'entre elles. Voici quelques pistes de réflexion, inspirées de pratiques de certains intervenants.

• *L'engagement dans une démarche qualité produit et / ou service*

L'engagement dans une démarche qualité certifiée semble pouvoir apporter des éléments de réponse à certaines des préoccupations des intervenants qui ont mis en avant des difficultés relatives à la gestion de la relation avec l'éleveur. Un intervenant de ce groupe est engagé dans une démarche assurance qualité ISO 9001 (cf. encadré). D'après lui, si l'engagement porte davantage sur les moyens mis en œuvre (procédure) que sur les résultats, l'existence d'une telle démarche au sein de sa structure peut aider l'intervenant à rassurer l'éleveur sur le sérieux de la démarche technique proposée. La réalisation de « bilans de passage », obligatoire dans une démarche qualité type ISO 9001, facilite par ailleurs la démarche de conseil auprès des éleveurs. Ces comptes-rendus d'intervention aident l'intervenant à « se rappeler ce qu'il a fait la fois d'avant, et poser des questions sur les objectifs ou les recommandations [...] est-ce que cela a été fait ? Et comment cela s'est passé ? S'il y a eu des soucis par rapport à cela... ». Ces comptes rendus constituent un réel outil de suivi des élevages et permettent de « voir si ce qu'on a mis en place a fonctionné, si l'éleveur est satisfait ». Enfin, cette traçabilité des interventions permet de disposer d'informations précises, en cas de litige avec l'éleveur, notamment face aux éleveurs qui « adhèrent à la démarche mais pas complètement » et qui tendraient « s'il y a une erreur ou quelque chose qui ne fonctionne pas [...] à remettre en cause le conseil ou le produit ».

• *Une meilleure coordination des interventions en élevage*

Les difficultés liées à la maîtrise technique de l'intervention rencontrées par les intervenants du deuxième groupe, dans certaines situations, en

raison de la complexité de la démarche à mettre en œuvre, du manque de temps ou encore de leur manque de compétences sur certaines questions, pourraient vraisemblablement être en partie levées par une meilleure coordination entre les différents conseillers des éleveurs. A l'image de ce qui se fait dans le cadre des Etudes Prévisionnelles d'Installation, il pourrait s'agir, dans certains cas complexes, de formaliser une démarche définissant le rôle des différents partenaires de l'élevage concernés et les modalités d'intervention de chacun. Cette organisation des compétences paraît d'autant plus nécessaire que les domaines d'intervention sont stratégiques et représentent, en conséquence, des enjeux forts pour les éleveurs.

• *Un renforcement des démarches de prévention*

Enfin, d'autres intervenants du deuxième groupe ont évoqué des difficultés de maîtrise technique de l'intervention, liées à des interventions dans des « situations critiques, délicates » (sur le plan sanitaire, juridique, administratif, etc.). La prévention de certaines de ces situations semble possible grâce à une meilleure information des éleveurs sur les situations critiques (quelles conséquences ? Comment les anticiper ? Quels critères d'alerte ?...), et éventuellement par une renégociation des modalités d'intervention. Le paiement « à l'acte », par exemple, peut expliquer que certains éleveurs appellent à l'aide à la dernière minute, quand ce qu'ils ont tenté n'a pas marché... Ainsi, le paiement « au forfait » permet dans certains cas d'éviter ce genre de comportements et de favoriser l'instauration d'un réel partenariat entre éleveur et intervenant. ●

Marie-Hélène Van Mieghem
marie-helene.van-mieghem@educagri.fr

Stéphane Ingrand
stephane.ingrand@sancy.clermont.inra.fr

BIBLIOGRAPHIE

- Lemery B., 2006. « Nouvelle agriculture, nouvelles formes d'exercice et nouveaux enjeux du conseil aux agriculteurs », in Remy J. et al. Conseiller en agriculture - Educagri Editions -Dijon
- Magne M.-A., Couzy C., Cerf M., Ingrand S. 2005. « Comprendre comment les éleveurs de bovins allaitants mobilisent des informations pour concevoir et piloter leur activité d'élevage : distinguer le Support, l'Origine et le Contenu (SOC) ». Rencontres Recherches Ruminants - 12, 65-68