

Vers l'intégration des différentes démarches de conseil aux éleveurs

A.C. DOCKES, M. LENORMAND, F. KLING-EVEILLARD, Y. MADELINE
Institut de l'Élevage, 149 rue de Bercy, 75595 Paris cedex 12

RESUME – Les éleveurs prennent en permanence des décisions techniques et économiques sur leurs exploitations, à partir des connaissances dont ils disposent, de leurs représentations du problème concerné, des débats en cours au sein de leurs groupes sociaux et des éléments matériels en cause. Le conseil peut les aider à prendre ces décisions. Les actions de conseil peuvent être gérées comme des projets et prendre en compte la diversité des attentes des éleveurs. Il existe différents objectifs pour le conseil (juridique, économique, technique...) et différentes méthodes de conseil (individuel, de petit groupe, collectif). La communication collective cherche à garder l'efficacité du conseil de petit groupe, en s'adressant au plus grand nombre d'éleveurs. Elle a été mise en œuvre au travers de projets comme Fourrages-Mieux ou Top Lait, qui favorisent l'écoute des éleveurs et de leurs partenaires au travers de phases d'études préalables et d'évaluation. Elle s'appuie également sur des échanges entre projets régionaux ou locaux, organisés en réseaux. A l'avenir, les différentes formes de conseil seront davantage intégrées, pour valoriser au mieux les savoirs et les savoir-faire des éleveurs, en leur permettant d'être plus acteurs et responsables dans leurs filières et leurs territoires. La recherche sur les démarches de conseil constitue ainsi un champ de compétence indispensable pour un Institut de Recherche Appliquée.

Towards the integration of different approaches for giving advice to livestock farmers

A.C. DOCKES, M. LENORMAND, F. KLING-EVEILLARD, Y. MADELINE
Institut de l'Élevage, 149 rue de Bercy, 75595 Paris cedex 12

SUMMARY – Cattle breeders are permanently making technical and economic decisions about their farms. They use their knowledge, their social representations of the problem, discussions in social groups and the material aspects involved. Advice can help them to make these decisions. Advisory operations can be managed as projects and can take into account the diversity of breeders' expectations. There are different objectives for advice (legal, economic, technical, etc.) and different approaches (individual, in small groups and collective). The collective communication seeks to maintain the efficiency of the small group advice approach while applying to the greatest number of breeders. It was carried out through projects like "Fourrages-Mieux" or "Top Lait", projects which encourage listening to farmers and their partners, by means of preparatory surveys and evaluation. Collective communication is also based upon an organised network of exchanges between regional or local projects. In the future, the different approaches of advice will be more and more combined, in order to fully benefit from the knowledge and the know-how of breeders, and to let them take a more active role and to be more responsible for their production lines and for their territories. Thus, research into advice approaches constitutes an essential field of competence for an applied research institute.

INTRODUCTION

Pour mener à bien leur activité professionnelle et prendre leurs décisions, les agriculteurs bénéficient de conseils, qui leur sont délivrés par des organismes divers, à vocation publique, professionnelle ou commerciale. Depuis les lois d'orientation agricole de 1960 et 1962, période de leur mise en place, les organismes professionnels de développement agricole **affichent une volonté forte d'accompagner par le conseil, les agriculteurs** face aux mutations permanentes du contexte économique et social dans lequel ils exercent.

Les démarches de conseil ont évolué en parallèle de l'environnement de l'agriculture. Plutôt centrées sur des problématiques techniques, et organisées à des échelles locales au début, elles s'orientent progressivement vers des questions plus économiques et plus globales, avec des supports de conseil qui se diversifient.

Les attentes des agriculteurs sont aujourd'hui complexes et extrêmement variées (CEREF - ISARA, 1993). Elles s'expriment sous la forme de questions qui concernent les domaines de la production, de l'économie de l'exploitation, de la stratégie, de l'activité commerciale, de l'organisation du travail, et de plus en plus de la place de l'agriculture face aux attentes de la société. Les conseils, qui concernent des domaines parfois complexes, doivent permettre de prendre des décisions tactiques ou stratégiques.

Dans cet article, nous nous centrerons sur le domaine de l'élevage (en particulier bovin laitier) pour dans un premier temps, à partir d'un rapide tour d'horizon bibliographique, situer le champ du conseil et du changement technique dans lequel nous nous trouvons, puis analyser les différentes démarches de conseil existantes, la diversité des publics d'éleveurs et de leurs attentes. Nous détaillerons ensuite un peu plus les démarches de conseil collectif, au travers de l'exemple de Top Lait, avant d'esquisser quelques perspectives d'avenir, qui intègrent différentes formes de conseil, et valorisent davantage les savoirs et savoir-faire des éleveurs.

1. QUELQUES FACTEURS EXPLICATIFS DU CHANGEMENT TECHNIQUE

Le conseil délivré aux agriculteurs a pour finalité de les accompagner dans leurs décisions techniques, économiques, organisationnelles ou sociales, et ainsi souvent de les aider à adapter leurs façons de faire. La pratique du conseil se situe ainsi souvent dans le domaine du changement technique ou technico-économique, et se réfère à des champs divers des sciences sociales. 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 les avons explorés de manière plus systématique à l'occasion d'un récent mémoire de DEA (Nsondé, 1998), et proposons quatre grands types de facteurs pour expliquer le changement technique :

– l'apport de **connaissances**, le manque de compréhension de phénomènes biologiques pouvant expliquer certaines pratiques (par exemple si l'on ne sait pas que les leucocytes dans le lait sont le signe d'une infection, les mesures d'hygiène n'apparaissent pas forcément comme une prévention efficace). Néanmoins, la connaissance n'est pas toujours nécessaire ni toujours suffisante pour la mise en œuvre de pratiques. Elle doit pouvoir s'intégrer dans le système conceptuel, dans les représentations que les éleveurs ont du phénomène en cause.

– les **représentations sociales** (Jodelet, 1993), jouent ainsi un rôle central dans la mise en œuvre d'une technique, il peut s'agir aussi bien de l'image d'une pratique que de la conception que l'éleveur se fait de son métier, ou de sa position sociale.

– ces représentations s'élaborent au sein de **groupes sociaux** (familiaux, professionnels et techniques). Le groupe professionnel est souvent considéré comme le lieu d'élaboration de

normes techniques (Darré, 1994), qui évoluent au travers du dialogue entre pairs. Les techniciens apportent des informations qui sont intégrées à ces réseaux de dialogue (Lemery, 1994). 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.

– enfin, la **matérialité des pratiques** constitue un élément central du changement technique (Jorion, 1980). Reprenons l'exemple de la traite, souvent les gestes s'acquièrent dans la famille, auprès des parents, puis évoluent progressivement, par le dialogue avec des techniciens et entre éleveurs. 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 d'hygiène. A l'inverse, l'acquisition de certains gestes peut précéder ou rendre superflu l'acquisition des connaissances qui justifieraient cette pratique. En Lozère par exemple, un chariot de traite a été proposé aux éleveurs en étables entravées, qui leur a permis d'avoir sous la main, tout le matériel nécessaire à l'hygiène de traite, et donc d'adopter plus facilement les pratiques concernées..

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

2. PRENDRE EN COMPTE LES ATTENTES DES ÉLEVEURS EN MATIÈRE DE CONSEIL

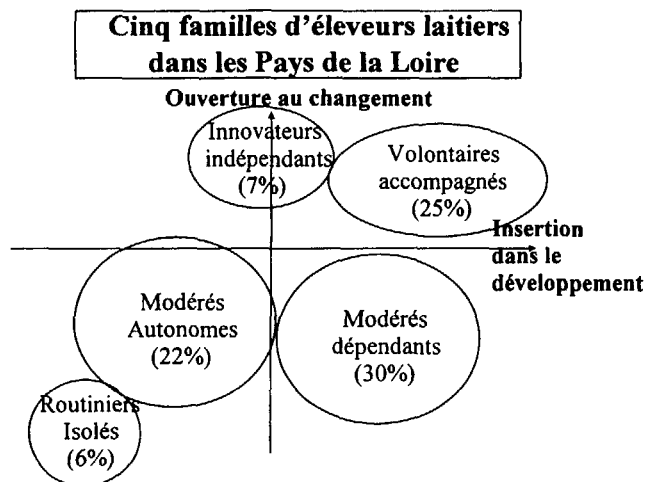
Le marketing, et en particulier le **marketing social**, avec la définition de publics cibles, et l'importance de la prise en compte des attitudes des publics visés dans la définition tant du contenu que de la forme des actions (Lendrevie et Lindon, 1990), a largement inspiré la mise en œuvre de démarches comme " Fourrages-Mieux " (Dockès et Madeline 1992). Il a valorisé et rendu opérationnels un certain nombre des principes sociologiques que nous avons évoqués ci-dessus, en organisant le processus de changement (achat d'un produit ou changement de pratique) autour des interactions entre trois concepts : les **connaissances**, les **attitudes** ou façons de penser (concept proche de celui de représentations que nous avons évoquées plus haut), et les **comportements**, ou façons d'agir (que l'on peut rapprocher de la notion de matérialité de la pratique).

Nous allons voir dans cette partie que les éleveurs constituent une population d'une **grande diversité, du point de vue de leurs relations au conseil et aux conseillers**, comme d'ailleurs dans celui de leurs pratiques et de leurs systèmes de production. 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 représentations 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.

Nous allons pour illustrer ce propos présenter une typologie qui a été réalisée en 1994, dans les Pays de la Loire, par l'Institut de l'Élevage et le cabinet de sociologie Epistème, et qui décrit la diversité des attentes des éleveurs laitiers de cette région par rapport au conseil, à partir de deux axes de différenciation : leur ouverture au changement et leur proximité aux organismes de développement (voir ci-dessous). Cette typologie a été construite à partir des études précédemment conduites dans cette région, et de l'expertise des responsables d'organismes de développement. Elle a été validée à partir d'entretiens semi-directifs approfondis auprès d'éleveurs, puis quantifiée à partir d'une enquête téléphonique auprès de 300 éleveurs laitiers de la région. Elle nous semble d'ailleurs avoir une validité qui dépasse le cadre de cette région.

– les **innovateurs indépendants** : tout en adhérant généralement aux organismes de développement, ils revendiquent une

relative indépendance voire un esprit critique affirmé, vis à vis d'eux. Leur démarche de recherche d'information est très active et très diversifiée. Ces éleveurs, souvent bien formés et disposant de structures d'exploitation confortables, sont à l'affût d'innovations techniques qui peuvent parfois les conduire à prendre des risques financiers. Ils sont très exigeants sur la qualité des conseils qui leur sont apportés, et ouverts à la notion de diagnostic, plus qu'à celle de préconisation. L'organisation du travail constitue l'une de leurs préoccupations.



– **les volontaires accompagnés**, ils exercent souvent un rôle moteur au sein des organisations professionnelles. Ils raisonnent leurs choix techniques et économiques dans une logique de gestionnaires, après avoir mobilisé des sources d'information variées. Leurs structures d'exploitations sont souvent confortables. Ils attendent des organismes de développement des conseils s'appuyant sur des diagnostics globaux de l'exploitation et leur permettant de prendre en compte les aspects économiques et organisation du travail. Ils sont très ouverts au travail en groupe d'éleveurs.

– **les modérés dépendants** sont comme les précédents adhérents des organismes de contrôle laitier, et appliquent attentivement les conseils qui leur sont apportés, parfois même s'ils ne sont pas pleinement cohérents avec leur système de production. Ils sont peu familiarisés avec les démarches d'approche économique et ne sont pas spontanément demandeurs d'une approche globale de leur système, ni de réflexions collectives, qui pourraient néanmoins leur être très utiles pour la conduite de leur exploitation.

– **les modérés autonomes**. Ils se situent le plus souvent à l'écart des organismes de développement et affichent des ambitions modestes face à la performance technique, et à la recherche d'information. Leur approche économique les conduit plutôt à la recherche d'autonomie. Ils sont ouverts à l'idée de changement, si elle ne comporte pas de risque financier et ne bouleverse pas leur système de production. S'ils sont ouverts aux outils de diagnostic et au dialogue entre éleveurs qui leur permettent de raisonner leurs priorités et leurs décisions, ils sont très réticents à l'idée d'un suivi régulier, dont ils craignent qu'il n'entraîne leur liberté de choix. Ils expriment souvent une attente de voir leurs choix et leurs besoins mieux reconnus par les organismes de développement.

– **Les routiniers isolés** se situent à l'écart des réseaux de conseil, et plus généralement des réseaux de dialogue professionnels (et même sociaux). Leurs pratiques peuvent généralement être qualifiées de traditionnelles, au sein de structures d'exploitation de dimensions modestes. Ils sont peu enclins au changement, d'autant plus qu'il risque de bouleverser l'équilibre économique souvent précaire de leurs exploitations. Spontanément non demandeurs de conseil, ils pourraient tirer parti de parcours d'appui très personnalisés qui s'appuient sur leurs préoccupations et sur la recherche de solutions non coûteuses.

3. LE CONSEIL : UNE DIVERSITÉ D'OBJECTIFS ET DE METHODES

La construction de projets de conseil gagne à prendre en compte la diversité des attentes 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.

3.1. QUATRE FAMILLES D'OBJECTIFS POUR LE CONSEIL

Très schématiquement, on peut classer les actions de conseil autour de quatre familles d'objectifs :

– **des orientations stratégiques**, qui aident à raisonner une installation, ou une évolution importante de l'exploitation, en prenant en compte son environnement social, économique, écologique... Des approches de ce type, peu nombreuses, considèrent l'exploitation comme un système, en relation avec une filière ou un territoire, elles doivent être mises en œuvre par un technicien généraliste et ayant un niveau de compétence élevé. Cette forme de conseil peut intéresser tous les types d'éleveurs, mais à certains moments particuliers.

– **des conseils de gestion, juridiques ou fiscaux**, qui intéressent le plus souvent des exploitations de dimension économique suffisante pour être imposées aux bénéfices réels, et sont plus ou moins connectés à l'approche technique de l'exploitation. Ils sont réalisés par des organismes spécialisés (centres de gestion).

– **des dispositifs de diagnostic et conseil technico-économique**, qui visent l'amélioration du fonctionnement de l'exploitation ou d'un atelier en prenant en compte le système d'exploitation dans lequel il s'insère (Delaveau *et al* 1999). De nombreux outils de ce type sont développés depuis une dizaine d'années et font l'objet de présentation dans ces rencontres (Caillaud, 1999 ; Bousquet et Capitain, 1999). Certains de ces outils sont conçus pour les adhérents du contrôle laitier, d'autres sont potentiellement destinés à tous. Ils intéressent particulièrement les " volontaires accompagnés " et les " modérés autonomes ", des démarches de sensibilisation sont nécessaires pour motiver les autres publics à leur utilisation, qui peut néanmoins leur être occasionnellement utile. L'utilisation de ces démarches est souvent freinée par le manque de demande spontanée des éleveurs, le besoin de formation des techniciens, et surtout l'organisation des structures de conseil, qui ne laissent pas toujours un temps identifié à leurs agents pour prospecter et les mettre en œuvre (Bousquet et Capitain, 1999).

– **des démarches de conseil technique** qui peuvent être centrées : - sur des aspects techniques d'un atelier (alimentation, fécondité, qualité...), constituant l'une des activités centrales des contrôles laitiers ; - sur l'organisation du travail dans l'exploitation (ce qui correspond à une demande forte dans les exploitations de dimension importante, mais n'est pas encore très fréquent) ; - sur des réponses à des préoccupations de la société (protection de l'eau, bien être animal...)

3.2. QUATRE FORMES PRINCIPALES DE CONSEIL

Ces différentes finalités peuvent se décliner sous des formes de conseil très différentes, qui elles aussi concerneront plus ou moins les différents types d'éleveurs :

– **le conseil individuel** permet un dialogue direct entre un agriculteur et un conseiller, et donc potentiellement une prise en compte des contraintes et atouts spécifiques de chaque exploitation. En général, ce conseil est d'autant plus pertinent et efficace qu'il comporte une 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. Il concerne de fait très peu les " routiniers isolés ", qui ne sont souvent pas bien informés des possibilités. Chez ces éleveurs, le premier contact est fondamental, il doit permettre à l'éleveur de se sentir reconnu comme un interlocuteur valable, et d'être convaincu que le technicien ne l'entraînera pas dans des actions coûteuses. Auprès des " modérés autonomes ", le conseiller devra accorder particulièrement d'importance à la phase d'écoute des éle-

veurs, et de reconnaissance de leurs systèmes et de leurs pratiques, une préconisation simple, même pertinente ayant peu de chances d'être considérée comme acceptable. Les diagnostics technico-économiques intéressent fréquemment ce public d'éleveurs, qui savent en tirer parti, mais ne sont pas disposés à intégrer des dispositifs de suivi régulier, type contrôle laitier. Les "modérés dépendants", à l'inverse, sont très demandeurs du passage régulier d'un contrôleur laitier, auquel ils font confiance, ces derniers d'ailleurs craignent que le manque de recul des éleveurs ne leur permette pas toujours de situer le conseil dans le cadre de l'ensemble de l'exploitation. Les "volontaires accompagnés" constituent un public facile, ils savent ce qu'ils attendent du conseil, où aller le chercher, et peuvent l'intégrer dans leur processus de décision. Pour motiver les "innovateurs indépendants", le conseil devra être précis et pointu sur le plan technique, et le technicien disposer de compétences solides sur ce thème.

Cette diversité d'attentes est actuellement rarement prise en compte de façon formelle dans l'offre de service des organismes de développement.

– le conseil de petit groupe, par exemple en CETA, ou en "groupe lait", entre un technicien et un groupe constitué d'éleveurs. Cette forme de conseil intéresse particulièrement les "volontaires accompagnés", qui y voient un moyen d'échanger entre éleveurs, le dialogue étant une occasion de forger des normes techniques, que chacun saura ensuite adapter à sa situation particulière, éventuellement avec l'aide du conseil individuel. Ce type de démarche, qui permet à la fois le dialogue entre pairs et avec un technicien peut être très enrichissant pour les participants, mais il demande un réel investissement personnel. Des réunions de ce type permettent aussi une valorisation collective intéressante des diagnostics technico-économiques. Les "modérés autonomes" sont ouverts à des réunions occasionnelles, mais pas à des rencontres régulières de type "groupe lait".

– la diffusion de masse, qui consiste principalement par voie de presse, à informer les éleveurs de résultats ou d'éléments techniques. Cette forme de conseil a l'avantage de pouvoir toucher tout le monde avec des coûts limités, et de préserver l'autonomie de chacun dans sa prise de décision. Elle est ainsi appréciée des "modérés autonomes", mais elle ne permet pas le débat et la prise en compte des particularités de chaque exploitation. Elle est donc rarement suffisante pour permettre un changement. Elle exige également une démarche active de recherche d'information qu'on ne rencontre pas toujours chez les "routiniers isolés" ou les "modérés dépendants".

Ces trois formes de conseil "classique" se rencontrent dans la plupart des départements et des organismes de conseil (sauf parfois le travail en petit groupe), elles ne concernent pas de manière équivalente tous les publics, en particulier pour les deux premières, qui peuvent être plus efficaces si elles sont maîtrisées, mais qui sont exigeantes en temps et en compétences et donc coûteuses.

Nous présentons ci-dessous la démarche de communication collective que nous proposons depuis une quinzaine d'années, et qui cherche à accroître l'efficacité et la qualité des démarches de développement. Pour répondre à cette exigence d'efficacité, la communication collective vise, avec des méthodes nouvelles dans le développement agricole, à **formaliser et à instaurer à l'échelle collective le dialogue**, qui est au cœur de l'efficacité du conseil individuel ou de petit groupe, dans un projet qui vise un public numériquement important (plusieurs milliers d'éleveurs).

4. LES ACTIONS DE COMMUNICATION COLLECTIVE

4.1. S'ADRESSER AU PLUS GRAND NOMBRE AVEC DES MOYENS LIMITÉS...

En 1983, l'opération "Fourrages-Mieux" a été lancée à la suite des Etats Généraux du Développement Agricole, par les organisations professionnelles de recherche développement, en partant du constat que le développement agricole sous ses différentes formes ne concernait qu'une minorité d'éleveurs,

alors qu'il y avait des marges de progrès techniques et économiques importantes pour de très nombreux éleveurs, notamment par une meilleure gestion des surfaces fourragères. L'opération et a fonctionné une dizaine d'années, sous la forme de plus de 80 actions locales (Dockès et Madeline, 1992).

En 1989, les éleveurs laitiers étaient confrontés à un problème : l'application prévue de la réglementation européenne sur les numérations cellulaires dans le lait. Les outils classiques (plans mammites individuels en particulier) étaient jugés pertinents, mais les moyens humains et financiers disponibles dans les organismes de conseil ne permettaient pas toujours de faire face à la situation (près de 40 % des éleveurs en situation à risque par rapport aux normes de non collecte, alors que les plans mammites individuels ne touchaient que quelques pour-cent de la population. La complexité technique de la question laissait penser qu'une simple diffusion de masse (qui existait depuis plusieurs années d'ailleurs) ne suffirait pas à endiguer le problème.

Deux régions (Poitou-Charentes et Haute-Normandie) se sont tournées vers l'Institut de l'Élevage pour mettre en place une action de **communication collective "Top Lait"** sur le thème des cellules, qui a progressivement intéressé 9 régions ou départements.

Après avoir été testées sur des thèmes techniques, ces démarches se sont étendues, d'abord aux problèmes de pollution de l'eau avec notamment l'opération "Ferti-Mieux", puis à des questions plus globales de gestion de territoire et de choix de système de production, au travers par exemple de l'opération Avenir Pluriel de l'Aisne (Guillaumin *et al*, 1997).

4.2. ... EXIGE UNE RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE NOUVELLE

4.2.1 Une démarche de projet qui s'inspire du marketing social

Les actions de communication collective sont conçues comme des projets (Afnor, 1991) ce qui consiste à :

– raisonner leurs étapes (une phase de maturation pour décider l'action, une phase d'étude préalable pour la préparer, des actions de conseil, des temps de suivi et d'évaluation pour améliorer).

– gérer le budget et l'organisation du projet dans la durée. Ces démarches de projet ont été adaptées au domaine du développement agricole, en coopération internationale (le Boterf et Lessart, 1986), ou en France, notamment au travers de l'opération Fourrages-Mieux.

Il s'agit en fait de pratiquer en temps différé, ce qui se fait spontanément (ou devrait se faire) dans une démarche de "dialogue" en conseil individuel, au travers de trois étapes :

Une étude préalable qui permet de préparer le projet au travers de l'écoute par des études (techniques, et de motivations des partenaires et des éleveurs), et par la structuration progressive du groupe de projet.

L'étude préalable (que nous illustrons ici avec l'exemple de Top Lait Haute-Normandie) permet de **positionner et définir l'action** en précisant :

– **ses objectifs** : dans notre exemple, permettre aux éleveurs de respecter les normes de collecte du lait en matière de numération cellulaire,

– **les éleveurs visés**, ceux qui avaient des difficultés occasionnelles ou fréquentes avec les cellules, sans être dans une situation jugée catastrophique à l'époque (et qui aurait exigé une intervention individuelle).

– **le contenu technique** de l'opération, qui tournait autour de pratiques d'hygiène de traite, de contrôle de la machine à traire et de la gestion du tarissement. La définition du contenu technique s'est faite à partir d'une part d'une réflexion collective des techniciens régionaux et des experts nationaux, pour définir des priorités d'action par rapport au thème retenu, et d'autre part d'une analyse par enquête des pratiques des éleveurs et de leurs marges de progrès. Dans le cadre de notre exemple, il s'agit de pratiques qui peuvent présenter certaines contraintes (elles modifient des habitudes de travail), mais qui

ne bouleversent en rien les systèmes de production et l'organisation globale des exploitations,

– **les arguments à développer** pour aider les éleveurs à modifier leurs pratiques. Une étude des motivations des éleveurs a permis d'analyser leurs représentations du thème technique concerné, et les principaux facteurs qui limitaient le changement technique. Dans notre exemple, nous distinguons deux principaux types d'éleveurs. Certains, le public A, n'avaient pas vraiment conscience de l'existence d'un problème, ils n'identifiaient pas ce qu'étaient les cellules, ni leurs conséquences. Une première étape dans l'action devait donc consister à les sensibiliser. D'autres, le public B, plus souvent adhérents du contrôle laitier et disposant de structures moyennes à importantes, connaissaient l'existence du problème, ainsi que les pratiques préconisées pour y faire face, en revanche, leur méconnaissance d'un certain nombre de phénomènes biologiques limitait leur compréhension de l'intérêt de certaines pratiques,

– **les partenaires à impliquer** dans l'action et le rôle de chacun. Dans le cas de Top-Lait, les techniciens de laiteries, ceux du contrôle laitier, et les vétérinaires praticiens étaient les principaux concernés par la question, ils se sont impliqués dans la conception puis dans la conduite de l'action. Leur participation a été vraiment effective quand des propositions d'action précises, tenant compte de leurs objectifs et de leurs stratégies, ont pu leur être proposées,

– **les formes de conseil** à mettre en œuvre. Les actions Top Lait sont des actions de communication collective, qui visent à accroître la productivité du conseil, elles privilégient donc les supports collectifs, de plusieurs natures.

Les actions de conseil

L'ensemble de ces éléments est formalisé sous la forme d'un plan de communication. Un animateur consacre une part de son temps (souvent au moins 50 %) à l'animation de l'action, sous l'autorité d'un comité de pilotage. Il coordonne les activités, gère les calendriers fait circuler l'information, et réalise directement un certain nombre des supports.

Dans le cadre de l'action Top Lait Haute-Normandie, des supports complémentaires ont été mis en place : le visuel (logo), pour identifier l'action ; l'écrit, pour sensibiliser (avec un dossier complet et des témoignages destinés au public A, la première année), puis pour rappeler (avec des bulletins qui suivaient les vagues de réunions) ; les réunions, pour discuter et convaincre (des réunions participatives, centrées sur l'écoute des éleveurs, l'apport d'explications et le débat autour des pratiques, ont été organisées pendant 3 ans). En parallèle différentes formations des techniciens de la région (au thème technique, à la conduite de réunions, au conseil individuel), ont été organisées. Elles ont permis d'unifier l'information qui circulait dans la région sur le thème des cellules, et de dynamiser le conseil collectif et individuel.

L'évaluation

Elle fait partie intégrante de l'action, dans le sens où elle est conçue comme un instrument de pilotage (Madeline et Kling, 1995). Il ne s'agit pas tant de juger que de contribuer à améliorer l'action. Dans le cadre de Top Lait elles ont souvent été réalisées par l'Institut de l'Élevage, donc par un organisme concerné par l'action. On distingue trois types d'évaluation :

– **l'évaluation du processus de communication**, qui permet d'analyser la perception de l'action par ceux à qui elle est destinée (éleveurs, techniciens). En fin de première année, dans notre exemple, elle a permis d'identifier qu'une partie du public A était dorénavant sensibilisée au problème et serait susceptible de participer à des réunions sur ce thème, d'autres ne l'étaient toujours pas, ils auraient pu bénéficier de visites individuelles, ce qui n'a pu être fait. D'autre part, certains vétérinaires se sentaient exclus de l'opération et en parlaient en termes négatifs. Des réunions d'explications leur ont été destinées,

– **l'évaluation des changements de pratiques**. Des enquêtes permettent de suivre l'adoption éventuelle des pratiques proposées. Dans le cadre de Top Lait, on a constaté de réels progrès (passage de 50 % à 80 % de tarissement brutal des vaches

par exemple entre 1989 et 1992), des difficultés, (par exemple pour les lavettes individuelles qui restaient en 1992 utilisées par moins de 40 % des éleveurs). Mais le plus intéressant à nos yeux est que les éleveurs en dehors des circuits de développement, et qui avaient participé aux réunions, avaient très fortement progressé dans leurs pratiques, ainsi que dans une moindre mesure les éleveurs adhérents du contrôle laitier, qu'ils aient ou non participé. Ces derniers ayant en effet bénéficié des mêmes conseils, en individuel ou en collectif,

– **l'évaluation des résultats techniques**. On constate, toujours dans notre cas, une forte amélioration des résultats cellulaires sur 3 ans (on passe de 1/3 à 2/3 des éleveurs à moins de 300 000 cellules/ml, en moyenne mobile sur 6 mois, l'amélioration étant encore plus significative chez les 1100 éleveurs ayant participé à une réunion (Madeline et Kling, 1995 ; Couzy et al, 1997).

4.2.2 L'écoute et le dialogue au cœur de l'action

L'un des éléments clés que nous retirons des approches sociologiques, comme des méthodes de marketing, consiste à placer l'écoute et le dialogue au cœur des actions, et ce à trois niveaux :

– **l'étude de motivation**, qui constitue un élément relativement nouveau pour le développement agricole, bien qu'elle soit largement pratiquée par les sociologues ou dans le cadre des études marketing. Ses méthodes et son intérêt sont exposés par Kling *et al* (1999), dans ce document. Il s'agit de s'attacher à comprendre les représentations des acteurs concernés par un projet, leurs façons de penser, leurs freins et leurs motivations par rapport au changement de pratiques. Ces représentations apparaissent par l'analyse du discours, à partir de la réalisation d'entretiens semi-directifs, individuels ou collectifs. L'étude de motivation permet de préparer l'action, puis d'évaluer son acceptation.

– **les réunions participatives**, qui constituent un moyen de dialogue entre éleveurs, et entre techniciens et éleveurs, sur les thèmes de l'action et sur les pratiques en question. Comportant des phases d'expression et de débat, elles peuvent constituer des lieux de confrontation de normes techniques, et d'élaboration de nouvelles normes, et ainsi un facteur facilitant pour le changement technique.

– **le fonctionnement partenarial**, qui constitue l'un des facteurs d'efficacité les plus reconnus des actions Top Lait. Les partenaires définissent ensemble le message qu'ils véhiculent, la forme des actions qu'ils réalisent en commun. Ces partenariats durent en général au-delà des actions de conseil, et poussent à la mise en œuvre commune d'autres projets.

4.2.3 Un fonctionnement en réseau des actions

L'Institut de l'Élevage a joué pour ces actions un triple rôle :

– **d'appui méthodologique** pour la conduite de leurs projets, tout au long des actions, tant par des appuis ponctuels que par l'organisation de **formations intégrées** aux actions ;

– de réalisation d'un certain nombre d'**études** préalables et d'évaluations pour le compte des opérations régionales ;

– d'animation d'un **réseau d'échange** sur les actions, au travers d'un bulletin (" Champ d'écoute " qui a fonctionné jusqu'en 1997), de l'organisation de rencontres annuelles d'échanges entre les animateurs, de la participation à la vie des actions, qui permet de faire circuler l'information.

4.3. LE BILAN DE " TOP LAIT " CONDUIT À DES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

Au-delà du constat positif que nous dressons ci-dessus sur les actions de conseil collectif (méthode de projet structurée, qualité du fonctionnement du partenariat, importance accordée à l'écoute, relative efficacité des actions), un certain nombre d'éléments, issus des différents bilans et évaluations que nous avons réalisés, notamment en Auvergne et en Champagne-Ardenne, nous poussent aujourd'hui à faire évoluer les actions de conseil.

Certains éleveurs **ne modifient pas leurs façons de faire** suite à l'action Top Lait, bien qu'ils connaissent les pratiques préconisées. L'objectif n'est pas tant de changer cette situation,

que de l'admettre, et de la faire admettre aux conseillers de terrain. En effet, Top Lait avait pour objectif d'améliorer les résultats qualité dans les élevages, au travers de l'adoption de quelques pratiques simples. On s'interroge aujourd'hui sur cet objectif : certains éleveurs peuvent progresser sans adopter toutes les pratiques conseillées, mais en ayant compris les enjeux et en **formalisant leur propre stratégie qualité**. D'où l'idée pour l'avenir d'aider davantage les éleveurs à faire leurs choix, à partir d'informations, et de leurs savoirs et savoir-faire.

D'autres éleveurs ne changent pas leurs pratiques, et ne progressent pas dans leur résultats, le conseil collectif n'est peut être pas toujours adapté à leurs attentes ("routiniers isolés"), ou pas suffisant pour leur permettre de changer ("modérés dépendants"), d'où l'idée **d'associer davantage à l'avenir les différentes formes de conseil** (individuel, collectif, ou de masse).

Enfin, si le fonctionnement en partenariat des actions Top Lait et le travail d'animation de réseau réalisé par l'Institut de l'Élevage sont appréciés de tous les protagonistes des opérations, certains remettent en question tel ou tel élément de la démarche proposée qu'ils ressentent parfois comme systématique, d'où l'idée de **se centrer sur les éléments clés des principes et méthodes** proposés ci-dessus. Par exemple, on retient l'idée de l'étude préalable pour préparer l'action, et l'importance de la prise en compte des représentations des acteurs de l'action, mais on garde une grande souplesse sur les méthodes pour obtenir ces informations.

5. POUR L'AVENIR : INTEGRER LES DIFFERENTES FORMES DE CONSEIL, MIEUX VALORISER LES SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE DES ELEVEURS

Au-delà du bilan des opérations Top Lait, un certain nombre d'expériences récentes ont contribué à notre réflexion, pour les méthodes de développement de demain.

5.1. DE NOUVELLES DÉMARCHES ISSUES DU HACCP

Les expériences d'application des principes d'assurance qualité et du HACCP à la production laitière (expériences développées au cours du programme "Hector") ont séduit de nombreux intervenants en élevage.

Ces méthodes ont en particulier révélé ou confirmé des principes pour un conseil plus efficace, appréciés par les éleveurs. On peut retenir en particulier :

– le conseiller n'est pas un prescripteur, il **écoute et oriente le diagnostic de l'éleveur**. Cette nouvelle pédagogie permet entre autres de valoriser les savoirs et savoir-faire des éleveurs.

– l'auto-diagnostic permet aux éleveurs de **déterminer eux-mêmes les solutions pour leur élevage**. Cette analyse facilite les changements matériels et de pratiques.

– le diagnostic sous forme d'analyse des risques permet de déterminer les points forts et faibles de l'exploitation.

– l'éleveur connaît ses risques et est seul maître de son système de travail.

Le principal frein au développement plus large de cette méthode est le temps nécessaire pour l'appliquer (2 à 3 jours par éleveur). Il est nécessaire d'avoir recours à des échanges collectifs et du conseil individuel pour que les éleveurs aillent au bout de la démarche.

La réflexion autour de cette méthode a porté sur une **simplification pour l'étendre à un plus grand nombre**. Le problème de ces simplifications est que l'on n'obtient pas les mêmes résultats. En particulier, dans certains cas, le processus est déjà décrit pour gagner du temps et l'éleveur n'a plus qu'à s'y comparer. On perd ainsi la valorisation des savoirs de l'éleveur et la prise de recul apportée par leur description.

Sans appliquer totalement cette méthode, certains principes peuvent être retenus pour du conseil collectif. Il pourrait s'agir notamment de valoriser beaucoup plus les expériences des éleveurs et les mettre en situation pour qu'ils prennent le recul nécessaire par rapport à leur propre système.

5.2. DES RÉALISATIONS EN COURS

En Auvergne, une campagne de réunions a déjà été réalisée dans cet esprit. Au travers d'une visite de ferme, les éleveurs réunis analysent le système de production de l'élevage pour le critère leucocyte.

Ils remplissent des tableaux semblables à ceux utilisés pour le HACCP. Le but d'une telle réunion est de mettre les éleveurs en situation et leur donner des critères d'analyse qu'ils pourraient appliquer ensuite à leur propre cas. Un autre objectif est de montrer que tous les systèmes de production sont différents et que la maîtrise doit s'adapter à ces différents cas grâce à une bonne connaissance des points forts et faibles.

La difficulté pour l'élaboration de telles réunions réside dans la réalisation des analyses des risques et surtout dans la présentation de ces analyses, qui doivent permettre le débat, tout en débouchant sur des conclusions claires.

La région Champagne-Ardenne réfléchit à la mise en place de réunions du même type. Elles seraient complétées pour les éleveurs intéressés par du conseil individuel qui leur permettrait vraiment de maîtriser la méthode d'analyse des risques sur leur propre exploitation.

Les actions Top Lait évoluent avec la volonté de maintenir des principes acquis par leur expérience : partenariat, évaluation,... L'objectif affiché devient commun : **rendre les éleveurs plus acteurs et plus responsables de leur qualité en développant une nouvelle forme de pédagogie du conseil (écoute) valorisant plus les savoirs des éleveurs**. Ces nouvelles actions s'appuieront sur **du conseil collectif et individuel pour répondre aux exigences des différents publics d'éleveurs**. Elles aborderont progressivement des notions plus larges, comme **la sécurité sanitaire des produits**.

CONCLUSION

Les éleveurs disposent d'une palette importante d'outils de conseil pour prendre leurs décisions. Suivant leurs profils, ils mettent actuellement plus ou moins à profit ces dispositifs. Les techniciens avec qui ils sont en contact utilisent plus ou moins les différentes démarches de conseil existantes : les démarches technico-économiques ne sont pas faciles d'accès pour tous, pas plus que la prise en compte de l'ensemble de l'exploitation, même pour apporter un conseil ponctuel. Les techniciens ont peu l'habitude de travailler avec tous les publics d'éleveurs, qui ne sont pas toujours prioritaires au sein de leurs organismes.

Les démarches de conseil individuel qui restent les plus utilisées, évoluent progressivement vers une meilleure écoute des producteurs, cette nouvelle pédagogie du conseil, n'étant pas toujours facile à acquérir.

Les démarches collectives, structurées en projet constituent une voie intéressante pour accroître la productivité du conseil, mais, elles ne sont pas suffisantes dans tous les cas. On arrive ainsi à **des démarches intégrées, qui associent les différentes méthodes au service d'objectifs identifiés**, et en valorisant les connaissances et les pratiques des producteurs. Il s'agit donc plus **d'actions d'aide à la décision que de préconisations**.

Elles pourront concerner différents domaines, techniques, technico-économiques. Leur devenir repose largement sur la capacité des organismes de conseil départementaux et régionaux à s'accorder pour mettre en œuvre et piloter ces démarches, tout en mobilisant les ressources nécessaires. En effet, nous n'avons pas abordé dans cette synthèse les aspects économiques du financement et de la rémunération du conseil. Cette activité n'est pas une entreprise philanthropique. Cependant, l'ingénierie financière du conseil est à la fois fragile et complexe, dans le sens où elle est en permanence à construire pour chaque action et procède généralement au panachage de financement individuel et direct des éleveurs, et de financement collectif professionnel ou public. Le consentement à payer de ces différents financeurs conditionne largement le développement des méthodes.

L'Institut de l'Élevage a choisi de développer dans le cadre de sa mission de recherche appliquée et d'appui au développement, une activité sur les méthodes de conseil. Il semblait en

effet nécessaire de dépasser une situation caractérisée depuis quelques années par la coexistence d'une part de recherches et d'expérimentations innovantes, mais très ponctuelles ou locales, et d'autre part, un besoin non satisfait de rénovation des méthodes pour l'ensemble des conseillers face aux mutations en cours.

La démarche que nous proposons s'apparente à une heuristique visant à intégrer de façon progressive les éléments de recherche issus des sciences sociales et cognitives, afin de mettre des méthodes opérationnelles à la disposition des responsables professionnels et des conseillers.

Développer une telle activité dans un institut de recherche appliquée semble indispensable pour le développement en élevage, et complémentaire à l'élaboration de connaissances et de références techniques et économiques.

AFNOR, 1991. Le management par projet.

CEREF - ISARA, 1993. Les attentes des agriculteurs en matière de conseil. ANDA.

Bousquet D, Capitain M, 1999. Renc. Rech. Ruminants, 6, ce volume.

Caillaud D, 1999. Renc. Rech. Ruminants, 6, ce volume.

Couzy C, Dockes AC, Kling F, Dumonthier P, 1997. Renc. Rech. Ruminants, 4, 273-276.

Darre JP, 1994. in Pairs et experts en agriculture, 7-14. Eres.

Delaveau A, Perrot C, Tchakerian E, Véron J, 1999. Renc. Rech. Ruminants, 6, ce volume.

Dockes AC, Madeline Y, 1992. In Etudes et recherches sur les systèmes agraires et le développement, n°25, 1-42.

Guillaumin A, Madeline Y, Perrot C, 1996. Renc. Rech. Ruminants, 3, 67-70.

Jodelet D, 1989. Les représentations sociales, PUF.

Jorion P, 1990. In La transmission des savoirs, MSH.

Kling F, Beguin E, Choiseau F, Pilard JL, 1999. Renc. Rech. Ruminants, 6, ce volume.

Le Boterf G, Lessart P, 1986. L'ingénierie des projets de développement, INFREP.

Lemery B, 1994. In Pairs et experts en agriculture, 91-116. Eres

Lendrevie J, Lindon D, 1990. Le mercator, Dalloz.

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.

N'Sondé Senga L, 1998. La dynamique du changement de pratiques de traites en élevage laitier. Mémoire de DEA

Perrot C, Landais E, 1993. In Les cahiers de la recherche développement, 33, 13-23.