

Contribuer à la réflexion sur des actions de prévention et de formation nationales à partir d'une intervention locale : le cas de l'horticulture

Corinne Agostini

Chargée de mission, CEE-CREAPT⁵

Valérie Pueyo

Maître de Conférences en Ergonomie, IETL-Lyon 2⁶, CEE-CREAPT

1. Le cadre – Un projet EQUAL

« Perspectives compétences/santé des salariés agricoles en 2^{nde} partie de carrière »

L'intervention à propos de laquelle nous allons vous proposer de débattre, et qui contribuera, je l'espère à la réflexion des journées s'est menée dans le cadre très particulier d'un projet EQUAL intitulé « *perspectives compétences/santé des salariés agricoles en 2^{nde} partie de carrière* ».

1.1. A l'origine du projet

A l'origine, ce projet EQUAL à vocation nationale et internationale repose sur plusieurs questionnements et constats faits par ses deux partenaires fondateurs : le FAFSEA, Fonds National d'Assurance Formation pour les Salariés des Entreprises et exploitations agricoles, et la CCMSA, Caisse Centrale de la Mutuelle Sociale Agricole.

Le premier constat qui a été fait est que, dans le secteur agricole, bien qu'il soit un peu délicat de parler de ce secteur de manière générique du fait de sa diversité, il est difficile de trouver de la main-d'œuvre, de recruter dans les jeunes générations. Et ces difficultés tendent à devenir de plus en plus criantes, de plus en plus critiques du fait de départs massifs à la retraite des salariés de la génération du baby boom et de leur non remplacement, fragilisant alors ce secteur par ailleurs déjà en difficulté d'un point de vue économique.

Le second constat fait par ces deux acteurs est que, dans ce secteur où la tradition orale est forte, où il y a des savoir-faire qui s'acquièrent tout au long de l'expérience professionnelle, les anciens constituent des ressources stratégiques pour la transmission des compétences et des savoir-faire. Ceci d'autant plus qu'il y a peu d'organisation des métiers, et dans certains secteurs, peu de diplômés existants pour permettre d'ouvrir la réflexion sur ces derniers. Ce deuxième constat laisse donc envisager que les départs massifs à la retraite pourraient être sources de difficultés.

⁵ CEE- CREAPT : Centre d'Etudes de l'Emploi - Centre de Recherche et d'Etude sur l'Age et les Populations au Travail

⁶ Institut d'Etudes du Travail de Lyon

Le troisième constat fait par le FAFSEA et la CCMSA c'est que, dans le secteur agricole, il y a des carrières de plus en plus heurtées, de plus en plus hétérogènes. Cela concerne les jeunes générations, dont on sait qu'elles ont des parcours de plus en plus chaotiques avec des entrées dans la vie professionnelle passant par des périodes de précarité importantes avec des accès au CDI de plus en plus longs. Mais cela concerne aussi les anciennes générations avec des trajectoires hétérogènes, des heurts et accidents de parcours : des périodes de chômage, de mobilité professionnelle non pas choisie mais imposée.

Un autre élément à l'origine de ce projet est l'enjeu de l'employabilité tout au long de la vie professionnelle. En effet, dans le secteur agricole il y a beaucoup de bas niveaux de qualification (BNQ). De fait, les propositions et orientations pour une formation professionnelle tout au long de la vie, bien que majeures et sans doute louables, ne sont pas évidentes. Notamment car il n'est pas du tout patent pour les salariés d'intégrer des formations qualifiantes et professionnalisantes quand ils ont déjà de grandes difficultés à lire et à écrire.

L'autre constat bien évidemment à l'origine de ce projet est d'ordre démographique : c'est le vieillissement de la population. Faute de temps, je ne rentrerai pas dans le détail mais il y a eu dans le cadre du projet des études conduites⁷ plus précisément sur certains des secteurs partenaires. Et ces études permettent de découvrir beaucoup de disparités entre les secteurs, certains étant plus « jeunes » que d'autres.

Enfin dernier point, qui vient plutôt du partenaire CCMSA, c'est qu'au travers des enjeux relatifs à l'allongement de la vie professionnelle il y a en fait quelques préoccupations. L'une d'entre elles, ramenée par les partenaires sociaux, s'exprime en termes de « pénibilité », pénibilité qui apparaît entre guillemets parce que ce sont en ces termes là que les partenaires sociaux y ont référé. Pour les partenaires sociaux la pénibilité fait référence ici à la fois aux ambiances c'est-à-dire au fait d'être exposé à du bruit, à des postures pénibles, au fait de devoir faire de la manutention, aux gestes répétitifs, mais aussi à un allongement de la vie professionnelle qui pose la question des évolutions techniques, et à la façon dont les gens, tout au long de leur vie professionnelle vont devoir intégrer des mutations technologiques qui sont considérables dans certains secteurs d'activité du monde agricole.

1.2. Une volonté

Ce qui a été la particularité de ce projet, c'est cette volonté de la part des partenaires, tant FAFSEA que CCMSA, de tenir ensemble des enjeux relatifs à la prévention et aux compétences professionnelles ainsi que des enjeux de gestion des ressources humaines au sens large du terme. Ceux-ci ont tenu à avoir une entrée par l'analyse ergonomique du travail. Analyse réalisée par 3 équipes d'ergonomes⁸ réalisées appelées pour les aider à réfléchir sur ces préoccupations et voir comment faire pour permettre aux salariés de tous âges d'avoir des parcours professionnels qualifiants mais aussi d'être en santé tout au long de la vie et évidemment d'éviter d'avoir des accidents du travail qui aient des effets délétères.

⁷ C'est Anne-Françoise Molinié qui a réalisé ces investigations.

⁸ Catherine Delgoulet et Françoise Verdier (Paris V, INEREC), Sandrine Guyot (Paris X), Frédérique Fraigneau et Nathalie Auriol-Mercier (Empreintes Ergonomiques) et enfin Valérie Zara-Meylan, Claire Vincent-Genod, Corinne Agostini, Valérie Pueyo (CREAPT-CEE IETL Lyon 2).

2. Le projet

Pour faire quoi ? Avec qui ? Comment ?

2.1. Objectifs

Ci-dessous sont présentés les intitulés officiels du projet tels qu'ils apparaissent dans son dossier constitutif. Les objectifs sont les suivants :

- Repérer les *emplois* sensibles du point de vue de la santé, de la sécurité et des compétences et de la formation professionnelle ;
- Concevoir des outils d'analyse et d'action pour tous les partenaires du projet et pour les entreprises.

Quand on dit concevoir des outils, c'est concevoir des dispositifs de formation, ou encore aider à réfléchir à des modifications d'organisation du travail, c'est également aider à réfléchir sur de nouvelles politiques de prévention.

Dans le premier point le terme *emploi* est en italique parce qu'il y a eu de grosses discussions et de gros débats notamment autour de est-ce qu'il s'agissait vraiment de repérer des emplois ou est ce qu'il s'agissait de réfléchir en termes de métier ou en termes de situations de travail ? Je pense que ce que va vous raconter Corinne après va vous permettre d'appréhender un peu l'épaisseur des discussions que nous avons eu autour de ce terme.

2.2. Les partenaires

Les partenaires qui sont-ils ?

- Le FAFSEA qui est un organisme qui a pour mission de réfléchir sur l'évolution des métiers et aussi de prodiguer des formations qualifiantes et professionnalisantes. Et la CCMSA qui est un organisme de prévention que je ne vous présente plus.
- Quatre fédérations professionnelles patronales, UNEP (Union Nationale des Entreprises du Paysage), FNPHP (Fédération Nationale des Producteurs en Horticulture et Pépinières), FNEDT (Fédération Nationale des Entrepreneurs Des Territoires), FNC (Fédération Nationale du Cheval) avec qui nous avons travaillé sur ce projet.
- Le CREAPT qui a eu un rôle « d'expertise » scientifique. Le terme d'expertise est entre guillemets parce que, bien que nous soyons arrivés sur le terrain avec des connaissances, notre objectif n'était pas d'avoir un regard d'entomologiste.
- Et puis le CIRAD (Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique au service du Développement des pays du sud) qui a contribué aussi à une expérimentation sur la transmission des savoir-faire entre chercheurs.

2.3. Trois phases du projet

Le projet qui vous est présenté a été décliné en trois grandes phases.

Une première phase dans laquelle il s'agissait de mener des études monographiques dans les entreprises qui étaient volontaires pour participer à ce projet et qui représentaient différents secteurs (secteur de l'horticulture, secteur du paysage, du cheval, mais également avec des entrepreneurs des territoires qui s'occupent des travaux agricoles ou encore des travaux paysagers avec les collectivités territoriales. Cette première phase avec des monographies avait pour objectif d'apporter des éléments de compréhension sur tous les niveaux de régulation relatifs aux dimensions âge/travail/santé/sécurité, niveaux de régulation mis en place dans les entreprises mais également mis en place par les salariés quand cela était possible.

La deuxième phase, a été une phase durant laquelle nous avons dû concevoir avec les partenaires et entreprises des dispositifs tant pour les salariés s'il s'agissait de formation professionnelle, que pour les entreprises en ce qui concerne les éléments relatifs à l'organisation du travail, à des politiques de prévention ou RH.

Et enfin une troisième phase, sur laquelle je reviendrai en toute fin de notre présentation, était une phase de déploiement avec tous les acteurs réseau participant à ce projet, à savoir les fédérations professionnelles, mais aussi les acteurs réseau de la CCMSA et du FAFSEA.

3. Piloter en intégrant les diversités et les niveaux (national, régional, entreprises)

Bien évidemment dans ces gros projets il existe différents dispositifs. Tout d'abord un comité d'orientation avait été mis en place avec des partenaires politiques, le ministère de l'agriculture, les partenaires sociaux puisqu'il y avait des enjeux autour de la pénibilité mais aussi des enjeux autour des orientations de la politique de prévention dans le secteur agricole, mais aussi des orientations sur la formation professionnelle dans ce secteur.

Puis un comité de pilotage a été constitué avec les différents acteurs du projet, ainsi que des groupes de travail sectoriels. De ce fait, et pour chaque fédération professionnelle, il y avait un groupe ad hoc composé de chargés de mission du FAFSEA, faisant de l'ingénierie de formation mais aussi de l'accompagnement sur les parcours professionnels et les projets de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; des conseillers de prévention et des médecins de la MSA ; les ergonomes du CREAPT, mais également les ergonomes qui ont participé à ce projet ; les chargés de mission en charge d'animer les fédérations professionnelles au niveau des régions (c'est un syndicalisme professionnel) ; et bien sûr les entreprises qui participaient au projet.

Dans ces groupes de travail sectoriels il y a eu tout un travail à partir de demandes de fédérations qui nous étaient adressées avec l'entrée nationale du projet. Des demandes spécifiques pour chaque fédération ont été formulées, et pour cela il y a eu toute une phase de présentation de secteurs, de débats autour des approches, des positionnements, des priorités pour les fédérations et autres acteurs pour aller sur telle ou telle entreprise, mais aussi de discussions avec les entreprises. Il y a eu ensuite des réflexions sur la conception des dispositifs qui ont été mis en place, avec des déclinaisons pour chaque région. Car il y avait une grande disparité au niveau des régions, avec parfois à l'intérieur de celles-ci des groupes de travail qui se sont mis en place de manière spécifique.

Et bien sûr, dans les entreprises, des comités de pilotage et des groupes de travail ont été créés puisqu'à chaque fois il a fallu recommencer un travail de mise en discussion, de mise en débat et de construction sociale de l'intervention dans chaque entreprise.

Au total ce projet a concerné 15 entreprises et 260 salariés.

Notons également qu'ont été créés un groupe de suivi et d'évaluation du projet et un groupe recherche durant lequel nous débâtons de ce que nous avons fait.

4. Le travail avec la FNPHP

Demande et caractéristiques

4.1. Cibles privilégiées de la fédération

S'agissant du travail que va vous présenter Corinne, il faut souligner que le CREAPT a particulièrement collaboré avec la fédération nationale des producteurs en horticulture et des pépinières, avec qui nous avons à cœur de travailler à partir de la demande spécifique de la fédération. Celle-ci avait pour objectif

d'orienter son travail sur les salariés de production. Mais la fédération souhaitait également que nous nous intéressions plus particulièrement aux entreprises fortement pourvoyeuses de main d'œuvre. En effet, dans ce secteur 9/10 des entreprises ont moins de cinq salariés (un lien peut donc être fait avec les problématiques qu'évoquait François ce matin). De fait, la gestion prévisionnelle des emplois, les logiques de prévention, se déclinent un peu différemment que dans les grands groupes dans lesquels il va y avoir, par exemple, des accords seniors qui sont passés puisque que l'on est dans de toutes petites entreprises.

La cible pour la fédération était donc les entreprises où il y avait de la main d'œuvre, des salariés de production, des enjeux concernant la pénibilité déclinés en termes de port de charges et de répétitivité, mais aussi des enjeux très forts avec des questionnements tels que : « qu'est ce qui fait qu'on peut transmettre le savoir-faire ? Qu'est-ce qui explique qu'on a tant de difficultés à recruter à tous âges ? D'ailleurs qu'est-ce qui explique aussi qu'on va avoir des départs de salariés à mi-carrière, soit en relation avec des troubles de santé, soit en relation avec des désirs de changement d'orientation professionnelle parce qu'on n'arrive pas à tenir dans le métier ? Mais aussi, chose me semble-t-il intéressante, aidez nous à comprendre ce qui fait que dans certaines entreprises ça se passe bien, c'est-à-dire qu'on a des gens qui sont, qui se déclarent ou qui se sentent en bonne santé, qui ont envie de rester dans ces entreprises là, quel que soit leur âge, et aidez nous à comprendre qu'est-ce qui fait que ça va, qu'est-ce qu'on peut en apprendre ? »

4.2. Un Secteur « Hybride » en mutation

Avant de vous emmener dans le monde de l'horticulture avec Corinne, il faut que vous ayez quelques informations sur ce secteur.

Le secteur Horticole est un secteur hybride qui se qualifie lui-même à mi-chemin entre le secteur agricole et le secteur industriel et qui essaie de mettre en place des procédures standardisées, d'avoir une réflexion sur les process de production mais qui est également en pleine mutation au moment où nous arrivons sur le projet. En pleine mutation parce que c'est un secteur qui a longtemps été considéré comme étant en quelque sorte la noblesse de l'agriculture, faisant des marges bénéficiaires assez importantes. Mais nous arrivons à un moment où ce secteur se retrouve dans une situation économiquement difficile et très défavorable, puisqu'entre 1998 et 2001 28% des exploitations ont disparu ou ont été intégrées, c'est-à-dire que de petites exploitations, de petites structures, on été absorbées dans de grands groupes.

Le secteur horticole est extrêmement divers, avec des segments de marché qui sont multiples puisqu'ils vont de la production de jeunes plante à des grossistes ou à des pépiniéristes avec des circuits de vente extrêmement complexes, de la vente aux particuliers, de la vente aux professionnels, de la vente entre groupes, à des jardineries. Toutes choses qui changent complètement les conditions d'exercice du travail et les exigences en termes de qualité par exemple.

Les processus de production se sont diversifiés puisqu'on travaille sur des espèces et des variétés qui sont considérablement démultipliées, tout en ayant des exigences d'homogénéité de qualité venant du client qui sont extrêmes. De plus on va travailler sur des produits vivants, périssables puisque l'on est sur du végétal, et avec une forte saisonnalité et des cycles végétatifs qui peuvent être courts, comme c'est le cas de ce que va vous présenter Corinne, ou alors très longs, je suis moi-même intervenue dans une pépinière où l'on élève des sujets pendant quinze à vingt ans par exemple. Tout cela avec des conditions d'exercice qui vont être relativement difficiles, puisque l'on est soumis aux aléas climatiques, au comportement des clients, qui est extrêmement labile, aux spécificités des structures lourdes, comme par exemple les serres techniques qui vont coûter extrêmement cher, au marché puisqu'il s'agit d'un secteur très ouvert à la concurrence avec par exemple, au niveau européen, la Hollande qui est très agressive et qui engendre des exigences commerciales sévères.

Devant toutes ces mutations, le secteur horticole s'est doté il y a quelques années d'une politique stratégique horticole en passant d'une approche traditionnelle relative à la belle plante, au beau sujet, lorsqu'on va parler par exemple d'oliviers centenaires, à une orientation client, une orientation produit. Mais dans cette stratégie politique horticole, qui ne s'inscrit pas forcément dans de la procéduralisation ou dans de la prescription puisque ce secteur reste ancrés dans de l'oralité et avec une faible possibilité d'appui sur des lieux de formation ou sur des diplômes, il y a une sorte de persistance de plusieurs mondes professionnels.

De plus, le secteur horticole est un secteur où il n'y a pas de culture de projet ou de conduite de projet, ni même, dans ces toutes petites entreprises, de fonction RH, de gestion des ressources humaines, de préventeurs en interne. En revanche, comme nous allons y revenir à la toute fin, il existe pléthore d'acteurs, que ce soit du côté de la MSA, du FAFSEA, des acteurs de la fédération, ou des acteurs régionaux. Acteurs qui vont être considérés comme étant légitimes à intervenir au sein des entreprises soit parce que celles-ci ont des subventions, soit parce qu'elles ont un regard à porter du côté de la prévention pour la MSA.

5. Réaliser une monographie dans une TPE Horticole

L'accès au terrain pour alimenter le projet

Je vais parler d'une monographie que j'ai réalisée dans une TPE horticole qui nous a accueillis, et qui est spécialisée dans la production de vivaces, c'est-à-dire des plantes dont les racines survivent au-delà de deux ans comme par exemple, les campanules ou les marguerites... Cette entreprise appartient à un groupement national de producteurs, avec des ventes destinées exclusivement aux jardineries. Elle compte une vingtaine de permanents et double ses effectifs durant la pleine saison c'est-à-dire de mars à juin par l'embauche de main d'œuvre saisonnière.

Il ne s'agissait pas d'une intervention traditionnelle dans le sens où, au départ, la demande n'était pas initiée par l'entreprise et d'autre part, qu'elle avait une durée limitée avec une date butoir : la fin du projet.

Dès notre premier contact, l'enjeu était de « vendre le projet » au directeur d'exploitation et à la Responsable du Personnel pour qu'ils trouvent un intérêt à nous recevoir dans leur entreprise... Cette situation étant ni habituelle, ni vraiment confortable, il nous fallait aussi tenir compte du fait qu'ils avaient certains avis un peu arrêtés par rapport à nos partenaires (ils trouvaient les catalogues de formation proposés par le FAFSEA inadaptés).

Néanmoins, ils nous ont exprimé le souhait de « *prendre du recul dans cette situation d'urgence permanente* », et d'avoir un « *regard extérieur sur le fonctionnement de l'entreprise* ». Ainsi, nous avons abouti à une entente sous condition de leur part : « *il faut revenir à la pleine saison* » et « *on veut bien que vous observiez, mais on n'a pas de temps à vous accorder* ».

Dans ce contexte, pour se garantir l'accès au terrain et répondre à la demande initiale du projet, il s'est avéré nécessaire de faire émerger une demande locale.

6. Articuler projet et enjeux locaux

Ni consumérisme ni entomologie

Afin d'articuler le projet et les enjeux locaux, nous avons porté le projet auprès de tous les salariés de l'entreprise pour d'une part, expliciter notre présence et notre démarche et d'autre part, annoncer notre double objectif : recueillir des données sur les conditions de travail dans le secteur. Et ceci, à la fois

pour le projet, mais aussi pour apporter des améliorations des conditions de travail et intervenir dans la prévention des risques en interne.

Pour se faire, nous avons donc mené des entretiens et rassemblé des éléments selon les spécificités de l'approche diachronique, c'est-à-dire :

- en reconstituant les parcours professionnels des salariés et les évolutions de l'entreprise,
- en étudiant la répartition de la population en fonction des âges et de l'ancienneté dans les différents secteurs,
- en identifiant les facteurs de pénibilité présents dans l'activité des ouvriers de production.

Ceci dans le but de remonter au niveau national, des données sur la gestion des compétences et la prévention des risques en horticulture, mais aussi au niveau local, de constituer des données à soumettre aux dirigeants pour qu'ils nous éclairent sur leur(s) projet(s) d'entreprise.

7. Construire des données sur les populations

Pour réfléchir à la gestion des compétences et des risques

Les données que nous avons recueillies ont montré :

- Des CDI avec anciennetés aux postes clés et limitant la possibilité d'évolution en interne,
- Des difficultés pour recruter mais aussi pour garder les gens et pour les embaucher.

Un même parcours d'embauche pour tous : d'abord saisonnier puis permanent. Et parmi les saisonniers,

- Les gens formés en horticulture vont en préparation de commande,
- Les autres (sans formation horticole) sont affectés à « la table », c'est-à-dire au nettoyage des vivaces avant leur expédition.

Nos données sur la population indiquaient aussi la présence de saisonniers agricoles « à l'année » quittant l'entreprise du jour au lendemain (début juin) pour aller « faire les fraises » mais revenant d'une année sur l'autre, ainsi que des personnes anciennes dans l'entreprise ne voulant pas être embauchées et des plus jeunes ayant d'autres projets (repandre des études,...) et ne souhaitant pas rester.

Dans le fonctionnement de l'entreprise, on distinguait deux secteurs distincts : d'un côté la multiplication, correspondant à la mise en culture et gérée par le chef de culture. C'est un espace préservé et garant du cœur de métier avec des effectifs stables et des personnes ayant une grande ancienneté. De l'autre côté, la production et les commandes gérées par la Responsable du Personnel. Ce second secteur, fortement dépendant de l'organisation du groupement, accueille l'ensemble des saisonniers durant la pleine saison.

8. Mise en lumière des évolutions avec les dirigeants

L'émergence d'une demande locale sur la qualité

Nous avons mis en débat ces éléments d'évolution auprès des dirigeants pour faciliter l'émergence d'une demande locale. Ceux-ci nous ont confirmé :

- Une latitude décisionnelle limitée de l'entreprise du fait de services externes situés au niveau du groupement, comme par exemple, le service commercial qui était chargé de centraliser les commandes des clients avant de les transmettre aux différents producteurs,
- Une charte qualité descendant de ce groupement mais non relayée en interne,
- Un projet de transmission de compétences en multiplication avec l'embauche d'une ingénieure agronome pour seconder le chef de culture,
- Des salariés en production et en commandes qui sont particulièrement exposés durant la pleine saison car ils doivent gérer les saisonniers qui ne sont pas toujours du métier. Ceci du fait que cette période est cruciale en terme de charge de travail puisque :
 - o l'entreprise réalise 80% de son chiffre d'affaire annuel,
 - o la production et la vente des « annuelles » et des géraniums s'ajoutent au travail de la vivace,
 - o les commandes deviennent journalières et se cumulent quotidiennement aux travaux de production.

D'autre part, le directeur d'exploitation constatait que les commandes étaient moins bien préparées cette année-là que les précédentes.

Cette première étape a marqué le début de notre intervention avec une demande locale sur la qualité en lien avec des questions d'organisation du travail (en préparation de commandes) durant cette période, et à relier avec des enjeux de compétences et de performance.

9. Analyser l'activité des ouvriers et de l'encadrement

De la qualité en commande à l'organisation du travail

En réponse à cette demande, nous avons réalisé une analyse ergonomique de l'activité des préparateurs de commandes (et ouvriers de production). Ceci dans le but 1/ de remonter des données sur la pénibilité du travail horticole pour le projet de recherche mais aussi 2/ pour approcher le travail et son organisation dans ce secteur spécifique et dans cette entreprise en particulier. Cette analyse a mis en évidence :

- Des sollicitations physiques et cognitives,
- Des remises en question de la prescription attendue par la hiérarchie mais difficilement envisageables pour les saisonniers,
- Des enjeux dans la gestion de la qualité pour choisir les plantes et composer les barquettes (i.e. contenant regroupant 6 godets en plastique pour la vente).

Ces résultats nécessitaient d'aborder les problèmes de santé et de RH, très peu traités en interne, en lien avec l'organisation du travail. Mais démontrer des postures à risque ou des ports de charges

répétés n'était pas vraiment porteur auprès des gens dans l'entreprise pour lesquels, « *la pénibilité fait partie du métier* ».

Toujours soucieux d'apporter des transformations, nous avons proposé d'observer l'activité de la Responsable du Personnel pour comprendre en amont l'organisation du travail des ouvriers de production préparant les commandes. Les résultats de cette seconde analyse ergonomique ont montré :

- Un environnement mouvant avec une prescription conçue au fur et à mesure de l'avancement des travaux et modifiée en fonction des aléas rencontrés,
- Un manque d'échange au sein de l'entreprise durant cette période, qui ne favorisait pas la mise en discussion du travail ni des savoir-faire, ce qui entraînait des modifications dans la planification et se traduisant : soit par des changements d'affectation impromptus pour les ouvriers, soit par la reprise en charge de tâches de production ou de commande par la responsable,
- Un manque de planification et de formalisation en amont qui rendait difficile la réalisation des chantiers. Par exemple, à chaque chantier de repotage, le poseur devait attendre que la Responsable du Personnel et le Chef de Culture décident de la manière dont il allait pouvoir procéder.

A ce stade, nous étions donc confrontés à deux contraintes ; La première - au niveau local : traiter de la qualité ; Et la seconde - au niveau national : collaborer avec nos partenaires sur le terrain.

10. Solliciter un consultant du FAFSEA National

Ou s'outiller pour démontrer les dysfonctionnements

Nous avons alors rencontré le préventeur MSA (qui n'était pas perçu comme un partenaire par l'entreprise mais plutôt comme un contrôleur de la sécurité) pour envisager le Document Unique alors inexistant en interne. Nous avons également contacté le consultant du FAFSEA National pour nous apporter des éléments de métier relatifs aux processus et à la gestion de la qualité. Celui-ci disposait d'un outil emprunté au CEREC pour identifier les compétences professionnelles et aider aussi à la mise en place de démarches qualité - mais sans toutefois traiter de la prévention des risques.

Nos objectifs en tant qu'ergonomes étaient alors :

- De tenir le point de vue du travail en démontrant les dysfonctionnements dans l'organisation qui pouvaient être à l'origine de problèmes de santé, de performance et de qualité,
- Et d'élargir par une vision plus systémique ne prenant pas en compte uniquement les compétences mais aussi la prévention en lien avec les collectifs, la communication, etc.

En considérant la qualité du végétal comme un élément transversal du processus productif nous avons mis en place une démarche participative dans le but d'apporter des améliorations dans l'activité des ouvriers et dans celle de la responsable, en vue de construire socialement l'intervention et d'outiller la communication en interne pour mutualiser les savoir-faire.

11. Construire les Grilles N°1 avec les apports de l'AET

Formaliser l'organisation existante : exemple des grilles N°1

Nous allons à présent détailler les trois phases de cette démarche. Dans un premier temps, nous (ergonomes) avons construit les grilles n°1 avec la Responsable du Personnel et le chef d'exploitation, en découpant les processus de production en différentes activités ; ceci, de façon à formaliser l'organisation existante. En effet, il faut comprendre qu'il n'y avait pas d'écrit, rien de formalisé car tout est oral dans cette entreprise. Nous étions donc obligés, pour travailler sur l'organisation du travail et la qualité, de faire un état des lieux de l'existant. Nous avons donc utilisé ces grilles pour formaliser le travail et en tirer des éléments qui nous serviraient ensuite pour proposer des améliorations.

Processus : « Activités » de production : Faire le rempotage		Directeur	Resp. du Dispo. Ad. Resp. Org. Prod.	Resp. qualité Ad. Chef de culture	Chief de culture	Resp. RH Org. De la production	Resp. saisie informatique	Resp. Entretien	Resp. Maintenance	Resp. Matériel	Opérateur de Production	Opérateur Polyvalent	Opérateur Saisonnier	Comptable externe	Documents				
Actions principales	Tâches à réaliser	S	O	E	S	O	E	S	O	E	S	O	E	S	O	E	S	O	E
Préparation du sol	Planification des cultures et gestion de l'espace		S																
	Nettoyage de l'abri des anciennes cultures et support de culture			S															
	Désinfection de la serre selon les règles de sécurité				S														
	Vérification des installations fixes (tunnel, serre...)				S														
Préparation du rempotage	Vérification du terreau adapté aux cultures et aux engrais (dont conductivité)			S															
	Réception et contrôle des tirants			S															
	Préparation du chantier de rempotage (mat 1 ^{ères} , JP, MO... Réglage machine)				S														
	Vérification des intrants au épilueur (en début et fin de journée)				S														
Rempotage des pots et suspensions	Vérification si contenants avec encodés ou non			S															
	Remoulage des plaques				S														
	Requettage des lots de JP rempotés				S														
	Approvisionnement en terreau et pots				S														
	Installation/changement de la big bulle				S														
	Vérifier la qualité du rempotage					C													

Exemple de Grilles N°1 (d'après F. Bizais, 2007)

Voici comment nous avons procédé au remplissage des grilles N°1. En ordonnées, nous avons décrit les différents processus de production (entretien des cultures, production, commandes...) ainsi que les actions principales (rempotage, taille...) et les tâches à réaliser (ajuster la hauteur de taille...) qui s'y rapportent. En abscisse, nous avons positionné les différents postes de l'organigramme. Et en marge, nous notions des commentaires relatifs aux améliorations à apporter pour aider dans l'activité.

Ensuite, en réunissant tous les acteurs de l'entreprise en groupe de travail, nous avons validé ces grilles N°1. Puis nous avons procédé, en commun, à leur remplissage de façon à définir pour chaque

poste présent dans l'organigramme, qui avait la responsabilité pour chaque tâche listée en ordonnée. Ceci en indiquant qui est-ce qui avait la tâche de *décider* ? *D'organiser* ? Ou *d'exécuter* ces tâches ?

Ce travail a été alimenté par la mise en discussion de dysfonctionnements ou d'aléas survenus lors de nos observations.

12. Démontrer les dysfonctionnements observés

Les limites de l'organisation existante

Dans un second temps, avec l'aide du consultant, nous avons procédé à l'analyse des grilles N° 1. Ce qui est ressorti lors de ce traitement était que :

- La qualité n'était pas prise en compte dans l'organisation existante,
- Les critères qualité pour les plantes à préparer n'étaient pas définis,
- Les critères de choix n'étaient pas partagés,
- Il y avait des postes à redéfinir à tous les niveaux hiérarchiques,
- Certaines tâches n'étaient pas définies non plus, comme par exemple « comment pose-t-on (les plantes sur les parcelles) ? » ou que d'autres encore manquaient, en lien avec la réflexion menée sur la qualité,
- Il y avait aussi des postes qui étaient partagés ou occupés tour à tour par différentes personnes et qui n'étaient pas concrètement décrits. On relevait aussi des responsabilités non attribuées, comme par exemple, personne n'assurait le suivi des chantiers ou ne gérait le document unique. Et enfin, des responsabilités diluées entre plusieurs postes et qui n'étaient donc pas systématiquement prises en charge.
- Il y avait aussi des documents prescripteurs obsolètes, ainsi qu'un autre resté à l'état de projet alors que l'encadrement savait qu'il serait utile dans l'activité.

13. Penser l'organisation future : les Grilles N°2

Pour conduire le changement

Dans un troisième temps, à partir des constats cités ci-dessus et débattus dans les groupes de travail, nous avons construit les grilles N°2 pour aider à penser l'organisation future. Ainsi,

- Des « points d'alerte qualité » ont été intégrés tout au long du processus de production,
- La responsabilité à chaque poste a été redéfinie à partir des tâches à réaliser, en reprenant les trois critères « décide, organise, exécute »,
- Des critères qualité ont également été explicités pour décrire communément « une plante vendable », « une barquette homogène » et les transmettre aux nouveaux arrivants,
- Un nouveau poste de responsable axé sur la qualité a été créé (repris par l'ingénieur agronome),
- Des chefs d'équipe ont été désignés ainsi qu'un responsable en charge du Document Unique (en vue de collaborer avec le préventeur MSA),

- Et des documents prescripteurs ont été listés dans le but de travailler tous dans le même sens, en sachant à l'avance comment procéder.

Suite à cette démarche, des documents ont été conçus à partir des éléments placés dans les grilles N°2. Ceux ont consisté :

- Pour les commandes, en une mise à jour du guide de préparateur,
- Pour les travaux de production, à une prescription à deux niveaux permettant la prise en compte de la variabilité spécifique au secteur (état naturel), avec :
 - Des fiches de chantier utilisables comme des mémos affichables dans l'atelier ou sur certaines machines, en fonction des saisons et des travaux en cours,
 - Des fiches de travaux qui sont renseignées au coup par coup par la responsable permettant d'adapter en temps réel ses consignes en fonction du végétal à travailler (N° des plantes), des chantiers, mais aussi des besoins de la production (la hauteur de taille par exemple),
- En la mise en place d'un tableau d'affichage pour informer des ventes et des travaux en cours,
- En l'instauration de réunions hebdomadaires et systématiques pour les dirigeants.

Pour accompagner le changement, le consultant nous a mis en contact avec le FAFSEA régional en charge des formations.

14. Finaliser l'intervention dans les temps du projet

Le FAFSEA Régional et les sorties de l'intervention

Cette collaboration a abouti à deux formations spécialement conçues pour répondre aux besoins de l'entreprise :

- Pour les ouvriers : pour encadrer et suivre les chantiers dans le but de faciliter l'accueil des saisonniers,
- Pour l'encadrement : pour l'aider à réfléchir à la planification et la circulation de l'information.

D'autre part, les dirigeants se sont approprié la démarche en la déployant au niveau de la multiplication mais aussi en formalisant des fiches de postes servant désormais de trames pour les entretiens annuels.

Cependant, de retour dans l'exploitation ce printemps, nous avons pu constater que certaines difficultés subsistent en planification ; celles-ci auraient nécessité de travailler l'articulation entre les secteurs de la multiplication et celui de la production. Ceci se justifiant d'autant plus que dans cette entreprise, la fonction de Chef de Culture est « partagée » entre le Chef de Culture en interne (qui gère la multiplication) et la Responsable du Personnel (qui a la charge de la production et des commandes).

En revanche, une amélioration des conditions de travail nous a été confirmée et concerne :

- Une circulation de l'information plus efficace en interne. Par exemple, le Responsable de l'Entretien des cultures indique désormais les parcelles qu'il désherbe sur la liste de travaux de

la Responsable du Personnel pour éviter que celle-ci n'envoie des ouvriers désherber les mêmes parcelles.

- Le débat des savoir-faire participent au partage des expériences (entre permanents qui s'encadrent mutuellement sur les chantiers mais aussi lors de l'encadrement de nouveaux arrivants).
- L'engagement du personnel qui a évolué et qui peut être mis en lien avec le fait qu'il se soit senti écouté et reconnu pour ses compétences lors de la démarche (et dont il a été partie prenante du processus de changement).

Pour conclure cette monographie, on peut dire que la prévention des risques ne constituait pas une priorité dans cette entreprise. Du fait de la petite taille de cette structure, sans service RH et avec un préventeur MSA en externe et très peu sollicité, la direction ne se sentait pas directement concernée par des questions de santé-sécurité au travail ni de gestion des compétences. De plus, elle ne s'était retrouvée confrontée à aucun accident ni arrêt maladie dans les temps précédant notre arrivée.

Par conséquent, il n'a pas été facile d'imposer d'emblée nos questionnements en termes de pénibilité ou de compétences ainsi que nos préoccupations d'ergonome en lien avec la santé et la sécurité au travail. Dans un premier temps, en co-construisant notre intervention avec la Responsable du Personnel, nous avons suscité chez elle un réel intérêt d'avoir une activité réflexive sur son travail d'organisatrice. Dans un second temps, c'est en rentrant par la qualité, en allant « sur le terrain » du chef d'exploitation, c'est-à-dire, en lui apportant un outil d'analyse « de gestionnaire », que l'on a pu assoir notre position dans l'entreprise pour poursuivre notre recherche ainsi que notre intervention et les mener toutes les deux à terme. Ces deux positionnements stratégiques ont été déterminants pour fédérer une démarche avec l'ensemble des dirigeants et des salariés et traiter indirectement des questions de santé et de compétences.

Mais durant toute cette étude, il nous aura fallu composer avec les intérêts de nos interlocuteurs pour concilier les besoins de l'intervention et les demandes du projet de recherche.

15. Les apports des monographies au projet national

Ce qu'a exposé Corinne sur les nécessités d'intégrer tout à la fois les intérêts des interlocuteurs des entreprises et les acteurs du projet national aura été une constante pour toutes les investigations monographiques, et ce, quel que soit le secteur.

Les restitutions aux groupes sectoriels y ont aidé. Mais cela a été rendu possible car dès l'origine du projet une phase dite de déploiement avait été prévue. Déploiement vers les entreprises pensée en articulation avec le déploiement vers les acteurs des réseaux FAFSEA et MSA en régions. Cette phase a été structurée par des échanges autour d'outils (guides d'entretiens pour repérer les risques pour la santé et/ou la sécurité/compétences, documents d'appui pour effectuer des analyses en démographie du travail, fiches diagnostic sur les pratiques des entreprises et sur les régulations mises en œuvre par les salariés, fiches ressources par secteur), des journées de formation-action (en lien avec les outils), puis de capitalisation à partir des expériences et pratiques des acteurs réseaux). Si cette phase a été fructueuse c'est bien parce que, au bout du compte, chacun a pu y amener un point de vue, des pratiques, en débattre et intégrer les enjeux du projet dans ses propres enjeux et préoccupations, en vue de travailler autour d'un futur possible commun (mais aussi des futurs possibles singuliers aux entreprises, secteurs...), dessiné au fil du projet.

16. De l'intérêt de rentrer par le vieillissement et de la place du travail

Mais il nous semble que l'entrée via une problématique sur le vieillissement de la population n'a pas été pour rien dans une telle dynamique. En effet, cette problématique n'étant pas tenue clairement par des acteurs spécifiques, mais a contrario, à construire pour tous, elle a pu être investie comme un champ d'action et de réflexions à partager et à instruire ensemble. Par ailleurs en articulant d'emblée des dimensions individuelles et collectives, des niveaux macro, méso et micro, elle a permis de se départir d'approches Rh trop individualisées, ou encore de mieux incarner les actions de prévention à construire. En requérant d'adopter des perspectives diachroniques prospectives et rétrospectives elle a permis d'interroger les entreprises et les fédérations sur leur projet et leurs choix passés, permettant d'ancrer Agriquadra dans le cycle de vie des structures. Enfin, parce qu'elle est souvent associée à des contextes de mutation qui initient son émergence, elle aura permis de découvrir les mondes professionnels en présence, et d'ouvrir de nouvelles voies possibles à explorer. Mais c'est bien évidemment son articulation avec le travail comme analyseur et objet même des investigations et de l'action qui lui donne sa légitimité et sa puissance pour les acteurs. Tenant ainsi ensemble les dimensions santé, sécurité, compétences, production etc. souvent disjointes et instantanées.