

Arrêt de l'utilisation des produits phytosanitaires dans des cimetières : comment une formation-action destinée aux encadrants a permis de questionner l'organisation du travail

Olivier Raquin, Ergonome européen, Directeur d'Ergonalliance

Wilfrid Blérald, Conservateur du cimetière parisien de Pantin, Ville de Paris

Perrine Erzepa, Ergonome au Bureau de la prévention des risques professionnels de la Direction des espaces verts et de l'environnement, Ville de Paris

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Raquin, O. Blérald, W. et Erzepa, P. (2018). Arrêt de l'utilisation des produits phytosanitaires dans des cimetières : comment une formation-action destinée aux encadrants a permis de questionner l'organisation du travail. Dans *Méthodes d'accompagnement et démarches participatives : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux pour l'ergonome ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

1. La formation-action : une méthode d'accompagnement et une démarche participative

Olivier Raquin

Les 25èmes journées de Bordeaux ont pour thème centrale cette année « Méthodes d'accompagnement et démarche participative : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux pour l'ergonomie ». Notre témoignage sur une formation-action réalisée dans une collectivité territoriale (Ville de Paris) répond aux deux premiers critères : c'est une méthode d'accompagnement et une démarche participative. La particularité de notre présentation et de la formation-action que l'on va présenter réside dans le public ciblé : principalement des encadrants dont Wilfrid Blérald est un représentant. Qui dit encadrants dit acteurs internes avec un potentiel d'actions et des leviers d'actions possibles. Par ailleurs, lors de la table ronde de mercredi matin, Yves Clot a posé la question : « comment faire participer les directions à la recherche de solutions de problèmes que nous créons ? ». J'espère que notre témoignage apportera en toute modestie un embryon de réponse à cette question.

Le plan de notre communication est le suivant. Perrine Erzepe va dans quelques instants, revenir sur le contexte et la demande. Après nous verrons des éléments sur la formation-action (public, objectifs, contenu de la formation) et puis on reviendra sur les effets de la formation, les conditions de réussite et les écueils identifiés.

2. Le contexte de la demande : un besoin d'outiller les encadrants

Perrine Erzepe

Je suis ergonomiste au sein de la Direction des espaces verts et de l'environnement de la ville de Paris. Je vais vous présenter le contexte et les raisons de cette formation-action au sein des cimetières parisiens. Il faut savoir que la Direction des espaces verts et de l'environnement gère 20 cimetières parisiens qui sont regroupés en 8 conservations. La conservation c'est l'entité administrative qui assure la gestion d'un cimetière, gestion administrative, mais aussi technique. Une conservation est gérée par un encadrant, un agent catégorie A. Wilfrid est donc un conservateur. Il est là aujourd'hui pour nous témoigner ce qu'il a vécu pendant cette formation-action. Au sein d'une conservation on va trouver différents agents administratifs, mais aussi des agents d'accueil et de surveillance, des fossoyeurs et des agents d'entretien qui sont les agents et la population à laquelle nous sommes particulièrement intéressés dans le cadre de cette intervention, de cette formation-action.

2.1. Le bouleversement de l'organisation du travail avec l'arrêt zéro phyto

Les cimetières parisiens sont des espaces où l'on vient se recueillir, mais ce sont aussi des espaces verts très appréciés des visiteurs où l'on vient se balader, se promener ce qui laisse sous-entendre que la question du zéro phyto est très importante dans ce cadre-là. Il faut savoir que jusqu'en 2015, les agents d'entretien assuraient l'entretien des cimetières avec des produits chimiques. Si vous regardez la chronologie, on se rend compte qu'il y avait une période de désherbage appelée lutte contre les herbes folles sur 2-3 mois. Les agents passaient des produits chimiques. Sur le reste de l'année, ils ramassaient les feuilles et faisaient des petits travaux d'entretien, des travaux divers.

En mars 2015, l'OMS classe le glyphosate comme produit cancérigène probable ce qui a contraint à l'arrêt soudain. J'utilise le terme contraint parce qu'on va voir en quoi c'est une contrainte : pas dans le fait d'arrêter parce qu'on sait quand même que c'est très positif pour la santé des agents et de tous, mais dans le sens où c'est plutôt la soudaineté qui a été une véritable contrainte pour les agents. Il n'y a pas eu d'anticipation de cet arrêt des produits phytosanitaires. Et du jour au lendemain on leur a dit « *vous continuez de travailler comme avant, mais on arrête les produits phytosanitaires donc vous désherber à la main* » sans accompagnement, sans anticipation. Forcément on a eu une énorme modification des cycles de travail.

La phase de lutte contre les herbes folles est passée de 2-3 mois à 8 mois (de février jusqu'à octobre). Dans le même temps, la phase de ramassage des feuilles s'est considérablement allongée puisque c'est beaucoup plus compliqué de ramasser des feuilles qui sont enchâssées dans l'herbe que de ramasser des feuilles sur un terrain plutôt minéral. On a eu aussi la disparition d'activités moins contraignantes telles que les travaux divers qui venaient diversifier un petit peu l'activité des agents d'entretien. C'était pour eux une phase où ils pouvaient souffler un petit peu, faire un petit peu autre chose et donc ces travaux-là ont disparu avec l'arrêt des produits phytosanitaires. Est apparu alors une monotonie des tâches avec des contraintes physiques très élevées puisque les agents nous disaient : « *on est toute la journée soit à tirer vers l'avant par la débroussailleuse, soit à tirer vers l'arrière par la souffleuse. On n'en peut plus, on voit les arbres proliférer, notre travail semble ne servir à rien* » avec bien sûr aussi des grosses tensions dans les collectifs puisqu'il y avait de plus en plus d'absences auxquelles il fallait pallier.

2.2. Les objectifs de l'intervention

Donc toutes ces problématiques se sont posées et c'est dans ce contexte qu'on s'est dit qu'il fallait vraiment faire quelque chose et avoir recours à une formation-action. Ici l'objet de la formation-action s'était vraiment de pouvoir aider l'encadrement à se positionner par rapport aux équipes c'est-à-dire quels sont les changements sur le travail, comment on peut en prendre conscience, comment on peut les accompagner, comment on peut les soutenir ? Parce qu'on s'est rendu compte que l'encadrement était vraiment démuni face à cette évolution.

3. La mise en place d'une formation-action

Olivier Raquin

Pour rappel, « une formation-action vise à l'acquisition de compétences par la mise en œuvre de séances alternées de formation et d'action centrées sur un problème réel ». Quelle est la différence entre une formation et une formation-action ? Une formation, quand elle est réalisée sans mise en action, c'est uniquement un apport de connaissances. Comment transférer/transformer ces connaissances en compétences ? C'est la mobilisation de ces connaissances par l'action qui nous permet de transformer ces connaissances en compétences. Ce mode d'intervention n'est pas récent. Catherine Teiger, lors de la table ronde d'hier sur la formation des élus des CHSCT, nous a rappelé que ce type de formation était déjà mobilisé il y a 50 ans pour faire monter en compétence les représentants du personnel à l'analyse ergonomique du travail.

Le public qui avait été ciblé pour cette formation-action était les conservateurs accompagnés des chefs d'ateliers de chaque cimetière. Ces derniers sont les supérieurs hiérarchiques directs des cantonniers. Au total il y avait 6 conservateurs et un petit plus de TSO. Les objectifs de la formation étaient : 1/ Être capable de mettre en œuvre une démarche de repérage, d'analyse, d'évaluation des risques TMS dans son cimetière 2/ Être capable d'animer une réflexion collective à partir du diagnostic pour la recherche, la mise en place d'actions de prévention permettant de réduire ou supprimer les risques.

4. Le déroulé et le contenu de la formation-action

La formation-action a été précédée d'un temps de préparation. Une analyse documentaire, des entretiens avec différents acteurs, et des observations m'ont permis de mieux appréhender le contexte, de connaître des éléments d'activité, et d'identifier la variabilité qu'il peut y avoir entre les cimetières (en terme de surface, de positionnement géographique, de topologie, de végétalisation, de biodiversité, de type de sépulture). Mais surtout ce temps de préparation permet d'identifier des situations d'actions caractéristiques (en vidéo ou photos) que l'on va pouvoir réutiliser au cours de la formation-action lors de « travaux dirigés » en sous-groupes.

Suite à ce temps de préparation, la formation s'est déroulée en 5 jours : 2 + 2 +1. Durant les **deux premières journées**, nous avons apporté des éléments sur : L'Homme au travail et les différentes ressources mobilisées quand il travaille ; Les liens entre L'Homme au travail et la santé au travail ; Focus sur des pathologies à composante multifactorielle : les troubles musculo-squelettiques et les troubles psychosociaux ; Méthode pour réaliser un pré diagnostic.

Durant le premier temps d'intersession, le conservateur et les TSO devaient animer un groupe de travail avec les cantonniers afin de hiérarchiser quelles sont ou seraient les situations à risque durant leurs activités.

Au cours de la 3^{ème} journée de formation, chaque cimetière présentait ses résultats. Puis de nouveaux apports ont été réalisés sur : Méthodes d'analyse d'une situation de travail ; Rôle de l'encadrant dans une démarche de prévention.

Durant le second temps intersession, chaque groupe de travail devait analyser une situation à risque, identifier les déterminants à l'origine de cette situation, et les pistes d'actions possibles.

La dernière journée était totalement dédiée à la présentation des situations de travail analysées.

5. Retour d'expérience sur la formation-action

Wilfrid Blérald

Je suis le conservateur du cimetière parisien, le Pantin. C'est l'un des 20 cimetières parisiens qui se trouve aussi être le plus grand cimetière de France, mais c'est aussi l'un des moins connus et c'est pour cela que je précise.

J'encadre 75 agents dont une vingtaine d'agents chargés de l'entretien. Je voudrais quand même éclairer un peu, de mon point de vue professionnel ce que viennent de dire mes camarades. Nous on a arrêté l'utilisation des produits phytosanitaires et ça a abouti à une situation carrément dramatique. C'est-à-dire qu'au bout d'un an on avait parfois un mètre d'herbes dans les allées menant aux sépultures et la deuxième année quand ils sont arrivés on avait jusqu'à 2 mètres d'herbes. C'est dramatique pourquoi ? Parce que cet aspect-là, dans un parc et jardin, va donner éventuellement des protestations des usagers. Mais dans un cimetière ça été très dur pour l'ensemble du personnel parce que ça aboutit à des plaintes qui sont passées d'une cinquantaine à deux cent cinquante l'année suivante parce que les gens ne peuvent plus accéder à leurs sépultures et disent qu'on a - enfin l'administration - un mépris pour les morts, une indifférence humaine totale. À encaisser pour le personnel c'est vraiment assez dur.

Pour décrire un peu rapidement le site, ça fait 107 hectares, on a 10000 arbres donc beaucoup de feuilles à ramasser, 32km de voirie et 145000 sépultures.

J'en viens maintenant à la formation. Nous ce qu'on espérait dans l'ensemble des cimetières parisiens, c'est que l'arrêt du zéro phyto allait entraîner un doublement des effectifs chargés de l'entretien. Ce qui d'ailleurs serait ce qu'il faudrait faire si on était dans un contexte politique et économique où on multiplie les postes dans l'administration, mais chacun sait que ce n'est pas ce

qui se passe actuellement. Donc on a attendu des effectifs qui ne venaient pas. Le terrain, les agents l'attendaient, moi aussi et la maîtrise surtout avec peut-être une propension de la maîtrise à penser que si on passait de 200 à 500 plaintes, l'Hôtel de Ville de Paris finirait par craquer et nous envoyer les effectifs. Mais l'Hôtel de Ville de Paris est résistant, ils n'ont pas envoyé d'effectifs.

Les agents, qui sont des agents valeureux, je tiens à le dire parce qu'on entend des choses sur la fonction publique qui ne sont pas toujours fausses mais bon, là j'ai la chance d'avoir une équipe très motivée et qui essaye de faire son travail. Donc ils sont partis sur une posture qui est de dire : « on a plus les moyens de faire comme avant, mais il faudrait réussir à faire comme avant, quitte à se tuer ». Là, ça introduit un peu le sujet sur les TMS : en portant la débroussailleuse et la souffleuse non-stop, en faisant toujours plus et en réduisant les temps de pause spontanément. Cela est assez remarquable et c'est ainsi qu'on a compris qu'on avait un problème.

Notre direction bienveillante, nous a donc intimé l'ordre de suivre une formation. Cependant, nous ne savions pas que c'était une formation-action. Et, j'en viens au vif du sujet, on est arrivé pied de plomb et je tiens à le dire. J'ai tenu moi à venir témoigner aujourd'hui parce que nous sommes vraiment ressortis avec une utilité réelle.

Dans le temps d'intersession, après avoir eu l'apport de connaissances évoqué pendant la première partie de la formation (les deux premières journées), nous étions sur ce constat : « c'est dur pour les agents. Si on veut qu'ils arrivent à l'âge de la retraite il faut faire quelque chose et on n'aura pas les effectifs ». La maîtrise que j'encadre et moi-même avions une idée de génie : la souffleuse et la débroussailleuse c'est pénible, c'est lourd, c'est susceptible de créer des maux divers. On va donc leur faire faire plus de chiffonnage (collecter les déchets divers déposés par les usagers) ou en tout cas organiser un système qui leur permet de faire moins de souffleuse et moins de débroussailleuse. L'intérêt c'est que pendant l'intersession, on nous a demandé de faire un travail de recensement, avec nos TSO, la maîtrise et les ATEE (Agents Techniques d'Entretien des Espaces). C'est-à-dire un groupe de travail sur la pénibilité de chacune des tâches. On s'est rendu compte que l'idée de génie qu'on avait eu, à savoir qui consistait à faire plus de chiffonnage se trouvait finalement être pour eux plus contraignant et plus fatigant. Finalement, on voulait leur éviter une pénibilité en leur collant un boulot beaucoup plus pénible.

Je tiens à dire que nous sommes dans un système hiérarchique administratif important dans lequel j'avais, par rapport à ce qui avait été décrit, un N+1 et un N+2 alors que tous mes collègues des autres sites avaient juste un N+1. J'avais un agent présent depuis 26 ans sur le site, très expérimenté, qui avait décidé que la seule stratégie possible était de montrer que leur santé se dégradait et qu'il nous fallait des effectifs. Ainsi, nous sommes revenus sur la deuxième partie de la formation avec un constat étonnant. En effet, jusqu'à présent ce que nous souhaitions mettre en œuvre était contraire à ce qu'il fallait réellement faire.

Ensuite, on nous a demandé de faire un travail et on a choisi le chiffonnage. En effet, nous venions de découvrir que c'était une tâche hautement pénible. Le groupe de travail m'a permis – par rapport au blocage hiérarchique que j'évoquais précédemment – de réussir à parler avec mes agents. C'est là que j'ai découvert leur métier, dont je suis responsable. Cela faisait 3 ans que je les encadrais sans trop savoir. Et, en parlant, ils ont commencé à nous expliquer qu'ils avaient des idées sur l'organisation du travail pour au moins améliorer l'efficacité, l'organisation et la rationalisation des tâches. On a pris des décisions collectives et on a modifié cette répartition du travail.

Par exemple, auparavant on fonctionnait par tâches. Maintenant on part du fond pour aller vers l'avant. Ce sont les agents qui l'ont souhaité. On pourra en tirer pour la fin de la période de cette année une analyse plus concrète, mais, visiblement ça marche et il n'y a déjà plus de doute là-dessus. Ça a créé du collectif, dans le sens où j'ai pris la décision de relever de ses fonctions l'agent qui faisait barrage. Ce n'est pas très sympathique, mais je l'ai fait de manière humaine, et aujourd'hui cet agent occupe d'autres fonctions avec efficacité et motivation. J'ai maintenant la possibilité de parler avec mes agents. Les encadrants des agents ont un style de communication beaucoup plus moderne qui consiste à parler avec les agents plutôt que de leur demander de se taire. On a aussi adopté des modalités concrètes d'organisation du travail. Par exemple, on a désormais un agent qui est détaché pour ramasser les déchets pendant que les autres travaillent ce qui évite à chacun de se pencher avec un instrument lourd sur le dos. Ce sont de petites choses concrètes qui sont apparues au fur et à mesure de la formation. Il y a bien eu un apport de connaissances utiles pour nous. Cela nous a permis de faire le lien avec les agents eux-mêmes au lieu de leur plaquer une connaissance acquise. On leur demande leur avis ce qui nous a permis de prendre des décisions efficaces.

Pour terminer, j'ai des agents de maîtrise qui sont capables d'analyser les situations de travail en lien avec leurs agents et de me proposer des changements que l'on adopte avec bonne volonté et enthousiaste. Je concluais en disant, parce que je l'ai appris il y a deux jours en parlant à mes agents de maîtrise que j'allais venir témoigner de notre expérience, et ils m'ont annoncé qu'ils organisaient un grand repas convivial et de travail. Et, c'est une chose qui ne s'était jamais vue dans ce milieu professionnel.

Olivier Raquin

6. Conditions de réussite et écueils identifiés lors de la formation

Quelques semaines à l'issue de la formation, un bilan a été réalisé afin d'identifier les conditions de réussite et les écueils rencontrés. En voici une synthèse :

L'engagement, l'implication de la ligne hiérarchique et en tout premier lieu de la direction du service. Sans un engagement formel de la direction, le projet risque de capoter. C'est la raison pour

laquelle, dans le dispositif actuel de la formation « TMS Pros / Personne ressource », il est demandé en pré requis, un engagement de la direction de l'établissement. De plus, former des décideurs, c'est former des acteurs qui ont du pouvoir d'agir car ils peuvent modifier l'organisation du travail.

La participation de la ligne managériale. L'implication et la présence au cours de la formation de 4 voire 5 niveaux hiérarchiques est un signal fort pour les agents de terrain. Cela permet à ces derniers de faire remonter des problèmes auxquels ils sont confrontés quotidiennement (le travail réel) et qui parfois ne sont pas connus des directions.

Volontaire ou volontaire désigné d'office ? Dans cette session, certains participants n'étaient pas volontaires. Au-delà de l'impact négatif sur la dynamique de groupe pendant la formation, c'est tout le dispositif au sein d'un cimetière qui s'est trouvé impacté : Conservateur pas engagé donc TSO pas motivé, et groupe de travail stérile.

La formation-action, une action chronophage qui montre la volonté de l'établissement de devenir autonome sur les sujets liés à la santé au travail. Une intervention du type diagnostic/conseil est beaucoup moins contraignante pour un responsable d'établissement ; l'ergonome vient et produit un beau rapport qui peut parfois finir sur une étagère. Dans le cas de la formation-action menée avec la Ville de Paris, cela a mobilisé différents acteurs pendant la formation et durant les temps intersession. Mais, et c'est le point le plus important, la formation a permis d'acculturer les directions à la prévention des TMS et de devenir autonome sur le sujet.

Les problèmes liés au changement de poste. Comme dans toutes les entreprises, la fonction publique est confrontée au changement de poste de ses agents. Dans notre formation, l'action reposait sur le binôme composé du conservateur et d'un TSO. Lorsqu'un des acteurs du binôme part, potentiellement la démarche peut ne pas aboutir.

Maîtriser les fondamentaux de l'ingénierie pédagogique et de l'ingénierie de formation. Pour nous ergonome-formateur, les conditions de réussite nécessitent de maîtriser les fondamentaux de la pédagogie ; être formateur ça veut dire concevoir une formation et être en capacité d'animer une formation.

7. Conclusion

« Nouvelle pratique ou nouvel enjeu pour l'ergonomie » ? La formation-action comme nouvelle pratique, non...il y a 50 ans, les ergonomes utilisaient déjà ce mode d'intervention. Cependant, la formation-action ayant pour finalité l'analyse du travail réel avec un public de décideurs est certainement un nouvel enjeu pour l'ergonomie. L'ANACT l'a bien compris puisqu'ils ont créé en coopération avec l'EM Lyon Business School un MOOC intitulé « manager par le travail réel ».

Par ailleurs, la formation- action est un mode d'intervention à part entière. Pour rappel, Leplat a écrit que « l'intervention vise à transformer les situations de travail en transformant l'un ou l'autre de ses composants à savoir le ou les sujets, et l'environnement ». Quand j'entends Wilfrid, et quand on voit ce que la formation-action a pu changer dans son organisation, on est bien dans une intervention. La formation-action est donc pour les ergonomes, un outil, parmi d'autres.

On parle de nouveauté et qu'en est-il pour les ergonomes et ergonomes en formation ? N'est-ce pas un enjeu pour l'ergonomie de former les ergonomes à ce type de pratique ?