



L'expérience, est-ce vraiment utile pour concevoir une prévention durable ?

Willy Buchmann, Valérie Zara-Meylan

► To cite this version:

Willy Buchmann, Valérie Zara-Meylan. L'expérience, est-ce vraiment utile pour concevoir une prévention durable ? : Exemples dans deux secteurs en évolution l'entretien des espaces verts et l'horticulture. Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement, Société d'ergonomie de langue française (SELF), Jul 2022, Genève, France. pp.701-707. hal-03964142

HAL Id: hal-03964142

<https://hal.science/hal-03964142>

Submitted on 30 Jan 2023

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

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



56^{ème} CONGRÈS SELF
6 - 8 juillet 2022

**VULNÉRABILITÉS ET
RISQUES ÉMERGENTS**

penser et agir ensemble pour
transformer durablement



*The full text of SELF congresses
proceedings in Ergonomics Abstracts is
included in Academic Search Ultimate on
EBSCOhost™*

www.ergonomie-self.org

→ Ergonomics abstract

L'expérience, est-ce vraiment utile pour concevoir une prévention durable ?

Exemples dans deux secteurs en évolution l'entretien des espaces verts et l'horticulture

Willy BUCHMANN^{1,3} et Valérie ZARA-MEYLAN^{1,2,3}

1 Le CNAM CRTD Equipe ergonomie, 41 rue Gay Lussac, 75005 PARIS

2 Le Cnam CEET, Centre d'Etudes de l'Emploi et du Travail ; 3 Gis CREAPT

willy.buchmann@lecnam.net ; valerie.meylan@lecnam.net

Résumé. Cette contribution au symposium "Prévention durable dans le monde agricole" vise à montrer l'intérêt d'une mobilisation de l'expérience des travailleurs pour penser la prévention durable, et ceci d'autant plus dans les contextes de mutations qui marquent le secteur agricole actuellement. A partir de deux études ergonomiques menées dans le secteur de l'horticulture et dans l'entretien des espaces verts, les contributeurs montrent le rôle de l'expérience dans l'anticipation et la gestion des risques non seulement pour la qualité des produits et services proposés, mais également pour la santé au travail. Ils montrent également en quoi et comment l'expérience peut constituer une ressource majeure pour intégrer la prévention durable à différents niveaux d'action et de décision - salariés, directions, acteurs de la prévention- et sur différents objets : pour aider les arbitrages sur l'organisation du système de travail, mais aussi concernant les évolutions sectorielles ou les orientations stratégiques de l'entreprise.

Mots-clés : conception des postes et équipements, Santé et sécurité, Méthodes et techniques, Impacts sociaux et économiques du système, Ergonomie, Prévention durable, Agriculture, Managers

Is experience really useful for designing sustainable prevention? Examples in two evolving sectors: maintenance of green areas and horticulture

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Genève les 6, 7 et 8 juillet 2022. 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 :

Buchmann, W. & Zara-Meylan, V. (2022). L'expérience, est-ce vraiment utile pour concevoir une prévention durable ? Exemples dans deux secteurs en évolution l'entretien des espaces verts et l'horticulture. *Actes du 56ème Congrès de la SELF, Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement*. Genève, 6 au 8 juillet 2022.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

Abstract. This contribution to the symposium "Sustainable prevention in agricultural sector " aims to show the interest of taking into account the experience of workers to design prevention in a context of sectoral change in agriculture. Based on two interventions conducted in horticulture and maintenance of green spaces, the contributors show the role of experience in the risks management to quality and health, by pointing out difficulties encountered in the dimensions of production, skills and health. They also show how individual and collective experience can constitute a possible contribution to think about sustainable prevention, i.e. over the long term. The reflections based on these analyses were initiated with employees, company management and also prevention actors. They lead to consolidate the role of experience in designing sustainable work, by showing how the experience of those stakeholders can help the organisational point of view, extended to strategic commercial and environmental dimensions for the company.

Keywords: Workplace and equipment design, Health and safety, Methods and techniques, Social and economic impact of the system.

INTRODUCTION

L'objectif de cette contribution au symposium « Prévention durable dans le monde agricole » est de montrer l'intérêt d'une prise en compte de l'expérience pour penser la prévention des risques dans des systèmes de travail bousculés par les changements.

Cette focale sur le rôle de l'expérience peut sembler paradoxale dans des contextes de mutation qui marquent nombre de secteurs agricoles. Les changements mis en place dans les organisations semblent souvent laisser penser à une obsolescence de l'expérience, qui ne serait plus pertinente, et à la nécessité d'un renouvellement des compétences. Les évolutions s'accompagnent parfois d'un changement de postes de managers et d'un bouleversement des équipes, celles-ci étant supposées porteuses d'anciens modes de fonctionnement qui entraveraient la mise en place des changements attendus et limiteraient les « progrès ». Pour avancer, du passé faisons table rase ?

C'est précisément le point de vue opposé que nous défendons ici en mettant en évidence le caractère central de l'expérience dans l'activité, dans l'adaptation aux changements vers le travail du futur et dans la prévention durable.

Nous proposons d'appréhender la prévention durable en nous appuyant sur des approches diachroniques qui explorent le rôle de l'expérience, dans des dimensions individuelles et collectives, en reliant cette notion aux conditions du développement des compétences et de construction de la santé (Molinié, Gaudart et Pueyo, 2012). Des recherches dans des systèmes de travail en évolution montrent que les processus de fragilisation de la santé sont à relier aux processus de fragilisation des organisations qui ne permettent plus à l'expérience de constituer un socle pour la réflexion sur le travail (Delgoulet et al, 2020).

Le rôle de l'expérience est essentiel pour l'appréhension de la prévention durable :

- tout d'abord car, on le sait depuis longtemps, une large palette de risques fait l'objet d'une gestion individuelle et collective fondée sur l'expérience, dans l'activité ;
- car l'activité n'est pas seulement une affaire d'immédiateté ; elle se déploie dans des dimensions temporelles larges, où le passé doit pouvoir faire expérience au fil du parcours, et cette expérience doit pouvoir être mobilisée dans l'activité au présent et pour se projeter vers le futur ;
- mais également car l'expérience est nécessaire pour penser le futur, comme le montrent des travaux en neurobiologie ou neuropsychologie (Eustache, 2018) qui font des liens entre qualité de la mémoire d'événements passés et la capacité à se projeter dans l'avenir et à prendre des décisions ;
- et plus encore, comme le développent de nombreuses analyses ergonomiques de l'activité, l'expérience est une ressource, pour les individus et les

collectifs, un principe actif, un moteur qui permet une reconfiguration de l'activité dans la diversité des situations (Gaudart et al, 2012 ; Pueyo, 2019).

Cependant, dans la période actuelle de changements et de bouleversements qui touchent le secteur agricole, des questions se posent sur ce qui fait toujours individuellement et collectivement expérience, sur la pertinence de cette expérience pour gérer les situations de changement souvent continu. Des questions se posent aussi sur les limites de cette expérience, et les possibilités de se projeter dans l'avenir, lorsque l'expérience ne peut plus être constituée ni faire sens dans le travail.

Dans cette communication, nous présentons pour leur complémentarité deux approches diachroniques réalisées dans le cadre du Gis CREAPT¹, dans des situations de changements sectoriel et organisationnel dans les entreprises. La première, en horticulture, aborde l'expérience dans l'anticipation de configurations d'activité, redoutées pour leurs risques à la fois pour la production et pour la santé. La deuxième, dans les espaces verts, mobilise l'expérience comme support pour penser l'activité future, et envisager l'évolution des métiers et des parcours.

EN HORTICULTURE ET PEPINIERES

Des questions santé et compétences

Les petites entreprises de l'horticulture ornementale qui produisent de multiples variétés de plantes (de haie, à fleurs, arbustes) font partie d'un secteur en profonde évolution. Alors que pèsent des coûts croissants (besoin en surface, équipements et main-d'œuvre spécialisée) et dans une période de concurrence étrangère accrue, nombre d'entreprises ont engagé un mouvement de rationalisation de leur organisation et des modes de contrôle du travail (Zara-Meylan, 2018). Mais, loin de garantir une régularité réglée de la production, et encore moins de soutenir une politique commerciale souhaitée plus offensive, la rationalisation ne semble pas alléger les conditions de réalisation du travail.

Au moment de leur demande, la filière, les préventeurs et les dirigeants faisaient état de problèmes qualité, d'alertes concernant la santé du personnel (des restrictions et des inaptitudes médicales), avec des questions sur les évolutions du métier. Des doutes sur les compétences des chefs de culture en charge de la production et du travail des ouvriers sur chaque site étaient même émis par la filière.

Cependant, dès les premières analyses, c'est plutôt une gestion multidimensionnelle du temps et des risques, assurée dans l'activité par ces encadrants de proximité qui nous est apparue. Leur position intermédiaire entre les ouvriers et la direction les amène à se trouver au carrefour de différentes logiques souvent en tension dans le système de production. En s'appuyant sur leur expérience, ces encadrants assurent un travail d'articulation de ces logiques et gèrent des configurations aux cadres

¹ Le Gis CREAPT est un groupement d'intérêt scientifique : Centre de recherche sur l'expérience, l'âge et les populations au travail.
<https://ceet.cnam.fr/partenariats/gis-creapt/>

temporels complexes. Ils tiennent les exigences de la production à amener à maturité selon les délais et l'échelonnement fixés par le planning de culture, avec la qualité attendue, et cela dans le contrôle des risques, à la fois pour les plantes et pour les ouvriers (Gotteland, Zara-Meylan, & Pueyo, 2016).

Nous avons donc recherché les conditions qui mènent à des difficultés lors de cette gestion, en particulier à travers des situations dont ils redoutent particulièrement la survenance.

Les configurations redoutées : pour repérer les dynamiques de débordement de la gestion des risques

Nous prenons ici appui sur des recherches (Agriquadra, et convention MSA) en partenariat avec des conseillers en prévention et en formation (MSA et FAFSEA), dont un volet concernait l'activité de cinq chefs de culture ayant 7 à 35 ans d'ancienneté, dans quatre entreprises de 4 à 24 permanents et des saisonniers (Zara-Meylan, 2013). La méthodologie d'analyse associait :

- des entretiens visant à élucider les conditions d'organisation de l'activité de ces encadrants, avec une question sur les « configurations redoutées » pour leurs difficultés et les risques ;
- des observations systématiques de leur activité durant une à quatre journées ciblées avec eux ;
- et des retours vers eux pour validation, précisions et enrichissement des configurations identifiées.

Bien que leurs parcours et leurs situations soient divers, les chefs de culture font tous état d'une position paradoxale, avec de fréquentes relations avec le dirigeant, mais des manques ou retards d'information, sur les décisions de production comme sur le positionnement commercial et les orientations de l'entreprise. Ces informations leur sont pourtant nécessaires pour leur travail d'articulation à différents niveaux d'actions dans l'entreprise, visant la qualité et les délais attendus, ainsi que la tenue de quotas et de cadences (rempotage, mise sur parcelles, préparations pour ventes).

Nous allons examiner en particulier ici le cas d'une configuration organisationnelle identifiée et redoutée par l'un d'eux et ses conséquences. Ce responsable de production (38 ans, 7 ans d'ancienneté) a en charge la production d'arbustes de haie en pots, avec deux permanents, un apprenti et deux saisonniers. Et il est supposé s'organiser en fonction de consignes quotidiennes du dirigeant : « Il m'impose des objectifs et à moi de m'organiser [...]. Pas par rapport à la semaine mais au moins la journée. »

Le responsable de production mobilise une large échelle pour décrire une dynamique qui peut sembler inéluctable : « Quand les hivers sont cléments, c'est aussi pour les mauvaises herbes » (fig 1). Puis il précise que cette situation fait suite à des retards passés : des soins non comptabilisés dans les mesures de cadence sont délaissés, avec des plantes non taillées et non désherbées, « qui n'ont pas bien poussé ... et se sont fait envahir. » Les conséquences sont redoutables selon lui : « Après, vous n'arrivez pas à inclure le désherbage dans tout ce qui est resté à faire. » Ces situations amènent à des risques qui concernent :

- une qualité des lauriers, photinias et éléagnus dégradée au fil de l'hiver ;
- une fatigue accrue pour l'équipe, des blessures lors du désherbage (éraflures, piqures), et des douleurs (doigts, genoux, dos) ;
- et une sur sollicitation des saisonniers, essentiellement affectés au désherbage, et qui deviennent difficiles à fidéliser et recruter.

La situation se dégrade d'autant plus que les saisonniers ne peuvent plus ni être formés ni aider aux mises en cultures et aux expéditions. L'écart entre ce qui est à faire et ce qui est fait va croissant. Même si le responsable de production a identifié ce phénomène et repéré ces migrations du système, il a peu de moyen pour les enrayer. Il tente d'échelonner les tâches, donne priorité aux commandes. Et, au-delà de ce qu'il est supposé faire, il tente aussi de décaler des mises en culture, de négocier le recrutement moins tardif des saisonniers. Il cherche des informations sur les commandes à venir auprès du commercial, et questionne les choix de déclinaisons variétales et de diamètres de pots (dont certains ne se vendent pas et restent à suivre longtemps).

Mais souvent, il est emmené aux limites de situations qu'il peut gérer : il suit de près les repotages et les soins aux lots, mais les invendus se multiplient. Il déclenche les préparations de commande au fil des informations qui lui sont distillées. Et il reporte sur l'équipe les exigences de réactivité et d'urgence qu'il n'est plus en mesure de filtrer. Lui-même est amené à dépasser les horaires, courir et faire « un peu tout et un peu de tout ».

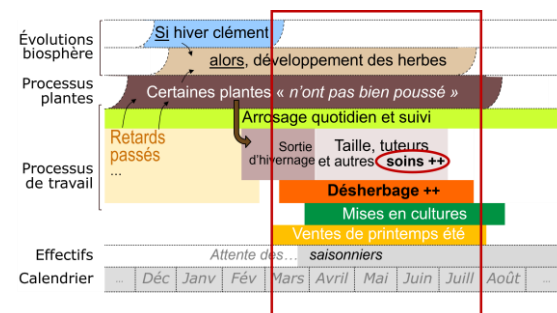


Figure 1- Exemple de configuration redoutée par un responsable de production horticole (7 ans d'ancienneté)

Ainsi, dans ces situations redoutées, l'activité des encadrants en horticulture consiste à chercher à ouvrir des possibles pour éviter de s'y trouver enfermés. Les risques sont alors compris comme concernant surtout la production. Et les dimensions de santé (la leur et celle des ouvriers permanents et saisonniers...) deviennent pour eux plus difficiles à intégrer.

Nous avons souligné que ces dynamiques saisonnières, loin d'être inéluctables, sont à relier en amont avec :

- des saisonniers recrutés au dernier moment, souvent nouveaux et à former,
- la quantification, les cadences et la réactivité imposées comme compétences,
- un champ temporel accessible rétréci, alors que le recours à des échelles saisonnières est un besoin de l'activité,

- des décisions culturelles (choix variétaux et positionnement qualité), non considérées comme relevant de ses compétences.

Et les risques sont aussi ceux que les encadrants eux-mêmes peuvent représenter s'ils ne parvenaient plus à gérer le système. D'autant que des difficultés dans leur relation managériale auprès des ouvriers apparaissent dans ces situations redoutées.

Après validation et accord des responsables de production et chefs de culture suivis, les configurations redoutées ont été présentées aux conseillers en prévention, en tant que supports pour mettre en visibilité le travail d'organisation des encadrants et discuter des conditions qui mènent à des risques dans l'entreprise. Dans l'entreprise citée en exemple, prenant appui sur un réaménagement de la zone de rempotage qu'il accompagnait, le conseiller en prévention a engagé, une réflexion plus large sur l'organisation en mode chantier. Le responsable production a été intégré à des réflexions sur la programmation, la préparation du matériel, des outils et une anticipation des compétences et des affectations ainsi que les recrutements.

En parallèle, ces échanges étaient portés au niveau des acteurs de la filière (eux-mêmes dirigeants) et des conseillers prévention et formation, afin qu'ils soient en mesure d'enrichir ces dimensions d'analyse, et de porter des réflexions et actions dans les entreprises, pour une prévention inscrite dans le temps, donc à visée durable.

Dans ces instances le rôle de prévention des chefs de cultures a été envisagé en intégrant les besoins de leur activité. Le positionnement commercial et ses liens avec le travail a été discuté, avec des pistes telles que le report partiel de la livraison à certains clients, en soulignant les avantages d'une réponse plus sereine à leurs attentes en termes de qualité.

DANS LES ESPACES VERTS

Des enjeux environnementaux qui bouleversent les pratiques

La réduction de l'usage des produits phytosanitaires dans les zones non agricoles (ZNA) (parcs publics, cimetières, espaces verts publics, terrains de sports, etc.) imposée par la réglementation (Loi Labbé) a engendré au début des années 2010, chez les acteurs publics (collectivités), parapublics (chemins de fer, autoroutes) et privés (jardiniers paysagistes) l'émergence de techniques de désherbage alternatives notamment par l'usage de procédés thermiques ou mécaniques. Les choix techniques mettant en œuvre de nouveaux procédés peuvent avoir des conséquences non seulement sur la santé des travailleurs du fait des nouvelles conditions de pratiques, mais aussi sur l'organisation même du travail. Dans ce contexte, un projet de recherche (COMPAMED Santé) pluridisciplinaire (Agronomie, HSE, Ergonomie) a été mené dans le but d'une part de documenter, évaluer et comparer, dans une approche pluridisciplinaire, les risques liés à l'usage

professionnel des techniques de désherbage utilisées en Zones Non Agricoles et d'autre part à investiguer les conséquences de cette évolution des pratiques de désherbage sur l'activité de travail en interrogeant l'impact des choix organisationnels et stratégiques des structures sur la santé des travailleurs. Ce projet comportait une double finalité : Compléter un outil d'aide à la décision élaboré dans le cadre de Compamed ZNA et développer des préconisations en matière de prévention des risques professionnels (amélioration des conditions de travail).

Pour conduire ce projet de 2 ans, nous avons procédé à une revue de littérature (sur l'activité en zones non agricoles, sur le métier de jardinier et ses évolutions, sur les alternatives au désherbage chimique, sur la gestion des espaces verts (conception, gestion différenciée, désherbage, etc.). Des observations ont été menées sur 6 terrains. Nous avons pu observer l'activité de jardiniers des services d'espaces verts de 2 communes, et de 3 entreprises du secteur privé. Nous avons majoritairement observé du désherbage manuel, mais aussi du désherbage mécanique sur tracteur, du désherbage chimique, ou encore du contrôle de végétation. Les observations ont été complétées par des entretiens avec les jardiniers et avec 3 managers (2 responsables d'équipes de services espaces verts de communes de taille moyenne) et un responsable d'entreprise (12 salariés). Les données recueillies via la revue de littérature, les observations et les entretiens ont alimenté la construction de nos résultats, mais également un travail collectif mené sous forme de GT avec 14 managers décisionnaires, issus de différentes structures (publiques ou privées, de plus ou moins grande taille, et de toute la France), et réunis à 4 reprises sur une période de 2 ans. Nous avons animé ce groupe de travail de manière à ce que les participants discutent nos analyses terrain et les solutions construites localement au regard de leur expérience et des marges de manœuvre de leur structure, afin de mutualiser l'expérience des réussites et échecs propres à chacun (nous en développerons un exemple ci-dessous).

Inscrire des préoccupations contemporaines dans des parcours durables

Assez rapidement dans l'étude, les observations de l'activité des jardiniers, les entretiens avec jardiniers et managers et les discussions menées par le groupe de travail ont convergé vers le constat qu'il n'existait pas de matériel ou de technique qui permette d'obtenir les mêmes résultats (à iso moyens et objectifs : avec les mêmes temps/homme, coût du matériel et consommables, efficacité du résultat) qu'avec les produits phytosanitaires. De surcroît, l'alternative la plus efficace et la plus répandue (le désherbage manuel) semble la plus usante physiquement et psychologiquement pour les jardiniers. En effet, près de 60% des 223 jardiniers interrogés par questionnaire dans notre étude déclarent des douleurs articulaires au cours des sept derniers jours, liées selon eux à

l'augmentation de l'usage de techniques manuelles de désherbage. Face au constat d'échec de cette stratégie d'évolution centrée sur les moyens, les managers se sont tournés vers les deux autres pôles du modèle « classique » gestionnaire (Bourgeois et Hubault, 2005) _les objectifs et les résultats_ afin de trouver des compromis acceptables par les différentes parties prenantes. Ce changement peut être illustré par la remarque suivante, d'un chef d'équipe de service d'espace verts d'une grande ville française partenaire du projet : « l'arrêt de l'utilisation des produits phyto a forcé à changer notre vision de la gestion des espaces ». Cette remarque illustre le basculement de point de vue et de stratégie des managers et donneurs d'ordre : Est- ce que l'objectif est le désherbage ? N'y a-t-il pas des objectifs plus généraux de gestion des espaces verts sur lesquels travailler pour dépasser les contraintes liées à la diminution de la consommation de produits phytosanitaires ? Ces questionnements amorcent un changement de posture réflexive, encourageant la ré-inscription de préoccupations contemporaines dans des parcours (de travail, d'organisations) aux temporalités plus larges.

Les conclusions de ces premières investigations nous ont conduit à travailler avec les gestionnaires de ZNA, cette fois non pas sur l'identification des moyens à leur disposition, mais sur l'évolution des objectifs de gestion des ZNA, et les stratégies déployées au fil du temps pour les atteindre.

Dans un second temps, une approche du problème plus diachronique, i.e. s'appuyant sur l'expérience des expérimentations, évolutions, tentatives (réussies ou non) d'acteurs du groupe de travail a été construite. Pour cela, nous avons fait appel à des volontaires du groupe de travail, tous managers dans leur structure. Par entretiens rétrospectifs individuels d'une durée de 60 à 90 minutes, nous avons pris le temps d'une reconstitution historique des évolutions (techniques, organisationnelles, sociales, sociétales) participant à la réduction voire l'éradication des usages des produits phytosanitaires dans leur structure. Nous avons également cherché à documenter sur les frises les conséquences de ces évolutions sur l'activité de travail et sur la gestion des espaces verts. Par exemple dans le groupe de travail, nous avons discuté de l'éco paturage avec des moutons, évoqué par un manger dans un entretien ; celui-ci exprimait par exemple des difficultés à dimensionner les besoins en moutons au regard des différents espaces à entretenir (en superficie et en caractéristiques de chacun des espaces), et en ressources en personnel. Egalement, préalablement à l'introduction des moutons, il a fallu anticiper la formation des jardiniers volontaires aux soins de ceux-ci. Et enfin, il a fallu faire appel à un retraité de l'équipe pour qu'il apprenne à certains jardiniers à faire les foins, car plus aucun des jardiniers ne savait faire. Ces temps (de réflexion, de formation) avaient été sous-estimés, ce qui complexifié l'introduction des moutons. Au delà de cet exemple, l'analyse collective de ces reconstitutions historiques a permis aux participants du groupe de travail d'identifier des points de bascule vers la gestion sans produit phytosanitaire et des « expériences utiles pour

la conception » des espaces, à adapter (ou non) selon le contexte propre à chacun².

En synthèse, cette méthodologie d'analyse diachronique permettant la reconstitution et la mobilisation des expériences passées a notamment permis (1) de produire un diagnostic de la situation, de comprendre pourquoi la première recherche de solutions, orientée vers les techniques alternatives, ne fonctionne pas ; (2) d'élargir le périmètre de réflexion : d'une question de désherbage à une question de gestion des espaces ; (3) de reconstituer et mettre en débat des « expériences utiles pour la conception » de systèmes de gestion des espaces, prenant en compte des enjeux environnementaux, sociétaux et de travail.

DISCUSSION : MOBILISER L'EXPÉRIENCE POUR LA CONCEPTION D'UN TRAVAIL DURABLE

Les travaux présentés, orientés par des problématiques de santé et de compétences en horticulture comme dans les espaces verts, ont été initiés dans des contextes bien différents. Avec d'un côté la demande de préventeurs et d'une filière aux prises avec une concurrence accrue et un contexte de rationalisation, entrant par des enjeux santé, compétences et qualité en horticulture, et de l'autre un secteur engagé dans des transformations aux enjeux environnementaux qui bouleversent le travail et les pratiques antérieures dans les espaces verts. Dans les deux cas, des enjeux de durabilité de la prévention et des actions sont apparus au centre des préoccupations et des réflexions.

Les analyses présentées mettent en évidence les apports de la mobilisation de l'expérience dans une dynamique de prévention durable, en montrant que cet objectif est à appréhender dans le temps et passe par plusieurs leviers.

Nous soulignons aussi que nos démarches, toutes deux développées autour de questions de désherbage, ont amené à des réflexions sur les dimensions techniques et organisationnelles, et surtout sur le caractère supposément inéluctable de cette dimension du travail agricole. L'idée répandue de pénibilité naturalisée dans le métier a été bousculée par des réflexions en amont des situations qui amènent à devoir désherber (modes d'organisation d'ensemble, orientations culturelles, commerciales et environnementales). Un appui sur des acteurs internes et externes (pairs, acteurs de prévention, filière professionnelle, hiérarchie, direction, clients/usagers...) a été recherché pour inscrire les actions dans un accompagnement de long cours et assurer une pertinence et une durabilité du suivi et des actions. Les démarches ont aussi visé à la construction et la pérenisation des collectifs sur lesquels chacun doit pouvoir s'appuyer durablement, à mettre en évidence le rôle des managers et leurs besoins dans la gestion quotidienne du travail, des compétences, de la santé et des parcours professionnels.

Dans le contexte actuel, c'est-à-dire à la fois évolutif et incertain sur des dimensions économiques, sociales,

dans le livrable final, téléchargeable sur compamed.fr.

² D'autres stratégies mutualisées entre membres du groupe de travail sont développées plus en détails

environnementales, nous argumentons que la prévention durable peut s'appuyer sur la prise en compte globale d'enjeux de qualité et des enjeux de parcours (en santé et en compétence), en visant plus largement un travail durable.

Un travail durable pour les travailleurs peut être considéré au prisme de trois dimensions complémentaires du point de vue de la valorisation des apports de l'expérience (Pueyo & Zara-Meylan, 2014). Compte tenu de nos analyses, ces dimensions peuvent être transposées pour envisager une prévention durable en visant : 1- un travail qui permette de préserver la santé de chacun et d'éviter ou limiter les situations pouvant la dégrader ; 2- qui favorise les possibilités d'échanges et d'articulations inter-métiers, en vue de possibles adaptations et compensations des difficultés ; 3- et enfin qui permette à chacun de contribuer à son organisation compte tenu de son expérience, en autorisant à penser l'activité individuelle et collective sur le long cours, et qui a minima laisse, au mieux ouvre pour chacun un large éventail d'issues possibles à plus ou moins long termes (c'est à dire qui ouvre une diversité de parcours possibles). Dans ce cadre, pour concevoir une prévention durable, il faut considérer que l'expérience joue un rôle fondamental, sur plusieurs registres :

- dans l'activité qui se déroule ici et maintenant, et individuelle et collective,
- pour penser le travail futur.

De plus, pour mobiliser efficacement l'expérience pour penser le travail futur, soulignons que certaines conditions méthodologiques sont requises, et il faut notamment tenir compte de deux dimensions. (1) La mémoire étant hautement malléable, l'appel à un souvenir est fortement teinté par les circonstances du présent (Eustache, 2018). Autrement dit pour utiliser l'expérience à des fins de conception d'un dispositif ad hoc, il faut la remobiliser dans cette perspective. Ceci nécessite donc la mobilisation de dispositifs et supports méthodologiques qui le permettent. Ce que nous avons essayé de mettre en avant via les deux études de cas présentées dans cet article. (2) Tout dispositif méthodologique de simulation du travail futur devrait permettre la rencontre entre l'expérience des réussites et échecs passés, et les évolutions souhaitées dans le projet, mais également intégrer des dimensions de court, moyen et long termes, et enfin proposer (ou amener à valider) plusieurs scénarios futurs possibles, afin d'envisager des marges de manœuvre dans les parcours individuels et organisationnels.

CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

La reconfiguration des situations et objectifs de filière, les conditions environnementales de raréfaction des ressources (surfaces, eau, énergies, finances...) mais également les changements de regard des clients, utilisateurs, citoyens remettent en question certaines pratiques anciennes. Mais dans les petites structures, nous avons fait le constat que les décideurs n'ont pas toujours la formation, les compétences et le temps pour penser et mettre en oeuvre des démarches visant à réduire voire supprimer des dynamiques qui mènent à des situations à risques pour la santé ou pour l'environnement. Ces dynamiques sont à comprendre dans des dimensions

complexes et les acteurs ont souvent besoin d'un accompagnement pour penser les transformations vers des systèmes durables (Morin et al., 2013).

Ce besoin d'accompagnement pose de nouvelles problématiques de recherche : comment accompagner la transition vers des pratiques de gestion durable ? Comment favoriser l'émergence de nouveaux métiers ou de nouvelles dynamiques collectives ? Comment cette transition conduit-elle à repenser les connaissances et outils utiles pour la mise en œuvre d'une gestion durable ? Quels périmètres d'action pour tenir compte des enjeux de filières, des réseaux sectoriels et ressources territoriales ? L'ergonomie peut aider à instruire ces questions en mettant l'expérience des travailleurs au cœur de la problématique de développement d'une gestion durable des espaces et des parcours.

BIBLIOGRAPHIE

Bourgeois, F., & Hubault, F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions *Activités*, 2 (1), 19-36.

Brohan, G., Buchmann, W. et coll. (2015). *Activité de désherbage. Etude des risques et de l'organisation du travail. Préconisations. Projet Compamed Santé. Rapport Final*, Avril 2015. Téléchargeable sur <https://www.compamed.fr/>

Delgoulet, C., Gaudart, C., Molinié, A.-F., Volkoff, S., Cabon, P., Reboul, L., Cuvelier, L., & Toupin, C. (2020). Des fragilités individuelles aux processus de fragilisation au travail. *La Revue des Conditions de Travail*. 11, p. 30-42.

Eustache, F. (2018). *La mémoire au futur*. Le Pommier : Paris

Gotteland, C., Zara-Meylan, V. et Pueyo, V. (2016). Le travail d'articulation des encadrants de proximité : Quels enjeux de production et de santé en horticulture ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 18-1 <https://doi.org/10.4000/pistes.4641>

Molinié, A.-F., Gaudart, C., & Pueyo, V. (2012). *La vie professionnelle. Âge, Expérience et Santé à l'épreuve des conditions de travail*, Octarès, Toulouse.

Morin, L., Gratier, S., Lafon, C., Llobet, S., Mercier, D., Renaud, X., Roy, E. (2013). Ecophyto dans les collectivités : un accompagnement au quotidien dans une démarche de progrès. In *Actes de la 3ème conférence sur l'entretien des espaces verts, gazons, forêts, zones aquatiques et autres zones non agricoles*. Toulouse, France.

Pueyo, V., Zara-Meylan, V. (2014), « Modèles du vieillissement et formes d'actions : Usure, adaptation ou transformation active du milieu ? » in P. Falzon (Ed.), *In Symposium Diversité, Actes du 49e Congrès international de la Self*, p. 247-250, La Rochelle. <hal-01248758>.

Pueyo, V. (2019). *Pour une Prospective du Travail. Les mutations et transitions du travail à hauteur d'Hommes*, HDR, Université Lumière Lyon 2. <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-02480599>

Zara-Meylan, V. (2013). Faire face aux imprévus sans être pris au dépourvu : Le cas des chefs de culture dans de petites entreprises horticoles. *Sociologies Pratiques*, 26. <http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques.htm>

Zara-Meylan, V. (2018). Positions d'encadrants et possibilités de gestion temporelle par des chefs de culture. In *Self (Éd.)*, *Actes du 53ème Congrès de la SELF*, 3-5 Octobre 2018, Bordeaux.