



HAL
open science

Impacts d'outils de gestion sur la conduite de cultures en pépinière

Valérie Pueyo, Valérie Zara-Meylan

► **To cite this version:**

Valérie Pueyo, Valérie Zara-Meylan. Impacts d'outils de gestion sur la conduite de cultures en pépinière. *Activités*, 2012, 09 (1), 10.4000/activites.120 . hal-04080453

HAL Id: hal-04080453

<https://hal.science/hal-04080453>

Submitted on 29 Apr 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.

Impacts d'outils de gestion sur la conduite de cultures en pépinière

Valérie Pueyo

Maître de Conférences en ergonomie à l'Institut d'Études du Travail de Lyon, Université Lyon2,
86 rue Pasteur, 69365 LYON Cedex 07 valerie.pueyo@univ-lyon2.fr

Valérie Zara-Meylan

Ergonome au Centre de Recherches et d'Études sur l'AGE et les Populations au Travail,
Centre d'Études de l'Emploi, 29, promenade Michel Simon, 93166 Noisy-le-Grand Cedex
valerie.meylan@cee-recherche.fr

ABSTRACT:

Impacts of management tools for cropping activities in a nursery garden. This text aims to show the impact of using management tools for cultivation activities. It is based on more general research carried out in a large nursery which had installed tools for employee performance specification and assessment, in order to “rationalize” production organization. Since the cultivation of plants in pots (living and perishable products), is a long and unstable process undertaken in a dynamic, this analysis refers to the impact that these tools had on activity of employees working in production and dispatch but also on sustainability of the company.

The analysis of the interviews and observations reveals furthermore that the conditions for time management are typified by uncertainties and unknowns, whereas the deadlines constitute imperatives in a field of activity with a significant physical component. The situation is further degraded by the new specification and assessment tools, which are rigid, simplistic and run counter to the demands of the job. These tools hamper the development of activities within an individual and collective dynamic. They prevent the possible development of actions which coherently integrate efficiency targets. The consequences are apparent in terms of potential damage to health and safety, quality and the sustainability of the production system.

KEY WORDS:

Agriculture, management tools, risks, time management, activity development

1.- Introduction

Sur la base d'une recherche menée dans une pépinière engagée dans une dynamique de rationalisation gestionnaire, l'objectif de ce texte est de mettre en évidence les impacts des outils de gestion introduits. Outils visant à spécifier et contrôler la performance du système de production et des salariés, mais aussi à décider et justifier de certaines décisions ou actions de management.

Mais plus que la seule observation de l'impact délétère de ces outils sur la santé des salariés, la qualité et la pérennité de la production, ce qui nous importe, c'est de donner à voir leurs caractéristiques et usages et les arrière-plans avec lesquels ils sont mobilisés. En effet, nous

mettrons en évidence ce que ces outils délaissent dans les abstractions qu'ils constituent. Et en quoi, ce n'est pas tant cette abstraction « ontologique » des outils de gestion qui peut s'avérer problématique, mais la tension, voire la discordance qui peut être générée entre la rationalisation instrumentale et les pratiques locales antérieures mises en œuvre pour conduire les cultures. Et donc de manière générique les effets d'une non-intégration des dimensions historico-culturelles de l'activité dans la mise en place d'un projet du travail.

Les outils de gestion mobilisés dans cette pépinière sont des indicateurs et critères portant sur le système de gestion commerciale, les procédures de suivi de production, la spécification, le contrôle et l'évaluation du travail des salariés.

Nous considérerons en particulier deux d'entre eux :

- la mesure des cadences de travail lors de certaines opérations de soins aux plantes ;
- la codification des postes, associée à l'évaluation des salariés par des grilles de capacités attendues appelées « compétences ».

Dans la pépinière qui nous intéresse, ces outils s'insèrent plus largement dans une dynamique mise en place afin i) de « *passer d'une culture orale à une culture écrite* », ii) « *d'une production artisanale à une production à date convenue de plantes* » dont les caractéristiques seraient reproductibles et satisfaisantes pour les clients, et iii) « *d'avancer sur le couplage produit-marché* » tout en revenant sur les « *fondamentaux du métier : produire la bonne plante, au bon moment et au bon prix.* » Ce qui est identifié par les dirigeants c'est alors la nécessité de stabiliser, fiabiliser et « rationaliser » les processus de production et les manières de faire. Cette dynamique s'est également appuyée sur une importante modernisation (achat de matériels, création de site, etc.).

Pourtant, malgré ce, des problèmes de qualité croissants se soldent par des pertes de clients et de végétaux. Selon les dirigeants de l'entreprise, les heurts dans le suivi des lots en production ou dans la préparation des expéditions ne sont pas rares. Et s'y « ajoutent » par ailleurs des difficultés d'affectation aux tâches suite à des déclarations d'aptitude médicale. Dans cette situation, les dirigeants s'interrogent sur l'état de santé des salariés, mais aussi sur leurs compétences et leurs capacités à « *prendre leur responsabilité* » en production et en expédition. Sans relier toutefois les difficultés rencontrées à la dynamique de rationalisation gestionnaire impulsée et ses fondements.

Ces interrogations concernent plus largement le secteur de l'horticulture d'ornement en plein bouleversement. Nous avons pu le constater au cours d'un projet de recherche européen¹ mené dans le secteur agricole en relation avec des acteurs de fédérations professionnelles, des préventeurs, des formateurs. Projet dont la finalité était d'accompagner les entreprises et les secteurs sur i) les conditions de construction de compétences, en santé et sécurité pour tous les salariés, ii) leurs projets de transformations et d'amélioration des dispositifs productifs (Pueyo 2008 ; Pueyo & Zara-Meylan, 2008).

En effet, les entreprises souvent familiales qui composent ce secteur sont frappées de plein fouet par l'évolution brutale du contexte économique et par des modifications profondes de la régulation du marché au niveau européen se soldant par une concurrence accrue et une grande labilité des clients. Par ailleurs, des études économiques menées (Viguié, 2006) y font état de coûts de fonctionnement de plus en plus élevés liés au chauffage des serres, au transport des plantes ou encore à la pression foncière. Ainsi, entre 1998 et 2003, 28 % d'entre elles ont

¹ Le projet Equal Agriquadra visait à appréhender et outiller la fin de carrières des salariés agricoles en articulant des préoccupations relatives à la santé et à l'évolution des compétences professionnelles. Ce projet porté par le Fonds national d'Assurance Formation des Salariés des Exploitations Agricoles (FAFSEA) avait pour partenaires la Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole (CCMSA), le Centre d'Etudes de l'Emploi et 4 fédérations professionnelles dont la Fédération Nationale des Producteurs de l'Horticulture et des Pépinières (FNPHP).

disparu ou ont été intégrées dans des groupes cherchant à maîtriser la chaîne de production du début à la fin.

Comme nous le verrons plus en détail (cf. 3.1.), dans ce contexte, les dispositifs de production sont en pleine mutation. Les dirigeants s'interrogent en effet sur la possible viabilité de leur exploitation, en cherchant i) les voies d'une meilleure adaptation de cette dernière aux exigences du marché, ii) d'une plus grande performance des processus de production, et partant, iii) d'une évolution des compétences de leurs salariés² (FNPHP & INH, 2004). Dans une recherche de guidage pour piloter leurs entreprises dans un contexte croissant d'incertitude et de changements incessants, et pour en « sortir » certaines de « l'artisanat » d'aucuns tentent de recourir à des outils de gestion développés dans d'autres secteurs d'activité. Dans le même temps, ce processus se conjugue à un souhait toujours présent d'amélioration des processus de production et d'obtention de produits de qualité. Mais, et malgré la mécanisation et la modernisation des équipements qui ont été constamment mobilisés en arrière-plan pour soutenir ces objectifs, des difficultés concernant la santé et la sécurité persistent, voire s'accroissent (Béguin & Pueyo, 2011).

C'est en réponse à ces interrogations et difficultés que nous proposons d'examiner en quoi et comment certains outils mis en place pour répondre à ces enjeux jouent profondément sur le travail et sur l'acte productif.

Mais cet examen nous apparaît d'autant plus important que cette conjonction n'est pas localisée à cette seule entreprise ou à ce seul secteur. En effet, de nombreuses recherches en gestion, sociologie, ergonomie menées dans l'industrie, les services, ou encore dans le secteur sanitaire et social, ont montré les multiples impacts des outils de gestion sur le travail (Moison, 1997) ; Pueyo, 1999, 2000, Zarifian, 1995). Elles ont montré en quoi notamment ces outils constituent des abstractions, des synthèses « *appauvries par rapport à la richesse des phénomènes que l'on voudrait décrire ou simuler* » (Moison, 1998, p. 23).

Si ces abstractions cristallisent les représentations mobilisées sur le travail et sur l'efficacité d'une organisation, elles témoignent également d'un état des conventions en cours et des réductions opérées qui dépendent des « données disponibles compte tenu des possibilités de mesure » (Moison, 1997, p. 23), et des possibilités de mobiliser une « grammaire ». Or, cette grammaire est très faible, car les indicateurs de gestion se rapportent toujours à des quantités produites mesurables. Ainsi, ils ne peuvent que difficilement rendre compte des rattrapages réalisés suite à des défauts de planification par exemple, ou de la créativité mobilisée pour conformer les situations. A contrario, ils peuvent tendre à sur-valoriser certains critères quantitatifs de performance immédiate, mettant en difficultés les salariés qui assurent continûment et au long cours la fiabilité du système, la qualité de la production, la transmission des savoir-faire ou encore la gestion de leur santé (au sens large du terme). Par ailleurs, ces outils sont parfois en tension voire en contradiction avec les compétences spécifiques à mettre en œuvre, les diagnostics et arbitrages à réaliser, voire avec le sens de l'action et le projet poursuivi.

Au-delà du fait que ces difficultés aient pu être montrées dans d'autres secteurs, il nous semble que les spécificités liées au travail en agriculture – petite taille des entreprises, formes de prescription, de standardisation, et d'organisation de la production originale, emplois familiaux, saisonnalité, travail en relation avec le vivant avec des temporalités complexes – se retrouvent pour partie ailleurs et méritent donc d'être mieux explicitées. De plus, il nous semble que ce secteur eu égard à ces caractéristiques permet une mise en lumière et une compréhension significatives des tensions et discordances entre certaines dynamiques de rationalisation et les dynamiques à l'œuvre dans le développement de l'activité et des situations. Ce qui au final permet de s'interroger sur ce que peut être un projet du travail dans les entreprises.

² Remettant parfois en question les formations académiques existantes.

2.- Méthodologie d'analyse : analyses de l'activité et investigations diachroniques

En préambule il nous faut préciser que la recherche a été réalisée dans une pépinière hors sol de relativement grande taille pour le secteur. On y compte vingt-quatre salariés permanents dont dix-neuf en production et aux expéditions, trois apprentis ainsi que cinq à sept saisonniers au printemps et en été. Elle n'est cependant pas atypique et, dans le cadre du projet, un groupe de pilotage sectoriel ad hoc a été en charge d'en apprécier l'intérêt, l'exemplarité et la représentativité eu égard aux enjeux évoqués plus avant. Ainsi, au-delà de caractéristiques de production, de localisation géographique, de marché, son inscription dans une dynamique de changement réfléchie, mais inaboutie et difficile, mais aussi la demande portée par les dirigeants, l'ont fait apparaître comme tout à fait pertinente pour réaliser une recherche approfondie.

Du point de vue de la méthodologie d'investigation mise en œuvre, diverses approches ont été conduites en synergie.

Les documents établis lors des différentes étapes de la « modernisation » de l'entreprise ont été analysés. Et tout particulièrement ceux établis lors de la démarche qualité, apparue comme un tournant majeur de consolidation dans les marchés, de mise en place d'une organisation et comme la prémisse de la dynamique de rationalisation. Ainsi, l'historique de la pépinière, sa structure actuelle et son organigramme détaillé, le découpage en processus et compétences, les fiches qualité ont été examinés.

Pour l'analyse, ces documents ont été associés à des entretiens avec les co-dirigeants et avec la responsable des expéditions, fondatrice de l'entreprise, afin de retracer une part de l'histoire récente de la pépinière et en particulier celle de son organisation et de son orientation, puis de préciser les structurations et dynamiques actuelles. Il ne s'agit bien sûr pas là d'un travail d'historien, mais plutôt d'une relecture située des événements et des décisions prises en bénéficiant des arrière-plans mobilisés à chaque étape. Des hésitations, des objectifs, des projets dans leur diversité, chaque acteur n'étant d'ailleurs pas toujours en accord.

Il en a été de même pour les déclarations d'accidents de travail et d'incidents examinés sur les trois dernières années : examen qui a permis entre autres, de constater la segmentation opérée entre transformations de l'entreprise et ces derniers.

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec vingt-trois salariés de tous niveaux hiérarchiques : deux responsables encadrants, onze ouvriers et ouvrières permanents, un chauffeur, un technicien de maintenance, cinq saisonniers et saisonnières et les trois apprentis et apprenties. Ces entretiens ont porté sur le parcours professionnel des salariés, leur santé, leur poste et tâches à réaliser ainsi que sur les modes de spécifications et d'évaluation de leur travail et sur les évolutions récentes ou en cours. On a ainsi travaillé en diachronie reconstituée, composite obtenant un kaléidoscope soulignant les lignes forces et significatives, mais aussi les corrélations et interrelations du point de vue des salariés, entre différents phénomènes ou dimensions.

Puis, douze journées complètes d'observations systématiques de l'activité des salariés travaillant seuls ou en équipe ont été réalisées lors d'une période de forte activité saisonnière entre mai et juillet. Afin de mieux prendre en compte la dynamique des processus de production, les observations ont été réalisées en séries de deux fois deux jours consécutifs sur des semaines successives. Les jours d'observation et les salariés suivis ont été choisis suite aux entretiens et à des observations ouvertes en articulant plusieurs critères :

- en ciblant les activités et situations sujets à préoccupations et dans lesquels des difficultés étaient rencontrées (activité de l'encadrant intermédiaire, du sorteur, et le suivi de l'arrosage) ;
- en cherchant à analyser une diversité d'opérations repérées à cette période de l'année

(rempotage des jeunes plants entrant en production et dépose sur les parcelles, taille, pose des tuteurs, pose des goutte à goutte, nettoyage avant expédition) ;

- et enfin en visant des journées de début, milieu et fin de semaine pour leur déroulement signalé par les salariés comme très différent durant les entretiens (en juin les activités de production sont prépondérantes en début de semaine alors que mercredi est marqué par l'arrivée des commandes et le vendredi après-midi est plutôt consacré à certaines tâches d'entretien).

Par ailleurs, lors de différentes étapes de la recherche, la situation de cette entreprise et les éléments d'analyse ont été discutés au sein de l'entreprise avec les salariés et les dirigeants. Ils ont également été mis en perspectives avec les recherches du projet conduites au sein du secteur horticole. L'ensemble des analyses a été discuté et restitué en intégrant les données constituées par et dans le secteur (ASTREDHOR, 2002 ; FAFSEA, 2003 ; FNPHP & INH, 2004 ; Viguier, 2006) au cours d'échanges avec nos partenaires du groupe de suivi et d'orientation du projet Agriquadra (Pueyo & Zara-Meylan, 2010) au niveau régional et national.

3.- Les risques économiques dans une entreprise en profonde évolution

3.1.- Des transformations structurelles et organisationnelles pour faire face aux difficultés économiques

C'est à la fin des années 1980 que les producteurs en horticulture et en pépinière ont engagé de profondes transformations de leurs dispositifs de production alors que les difficultés économiques émergeaient.

Un travail de formalisation de ce secteur a été engagé pour aider à y réfléchir. Ainsi, 5 filières distinctes ont été distinguées en fonction de la nature des produits commercialisés et des techniques de culture mises en œuvre (Widehem & Cadic, 2006) :

- les pépinières produisant des plantes ligneuses et ornementales, mais également fruitières et forestières ;
- les entreprises produisant les plantes en pot vertes et fleuries ;
- celles produisant les plantes à massifs annuelles et les plantes vivaces ;
- les producteurs de bulbes à fleurs.

Cette catégorisation visait à appuyer les actions de lobbying et les réflexions de la profession quant à ses orientations économiques, techniques, culturelles, commerciales et organisationnelles. La filière horticole a ainsi déterminé, fin des années 90, une politique stratégique horticole (PSH) prônant la mise en place d'outils de pilotage dans les entreprises ainsi que l'adoption d'orientations et de stratégies commerciales nouvelles dans le secteur. Les producteurs ont ainsi considéré les plantes comme des produits dont les caractéristiques à atteindre en termes de qualité dépendent des marchés visés.

C'est pourquoi une autre catégorisation est apparue afin de rendre compte de la spécialisation (ou a contrario de la diversification) qui doit autant aux produits qu'au marché. Elle a d'ailleurs encore cours dans le secteur (FAFSEA, 2003 ; Oniflhor, 2006) et différencie les entreprises selon qu'elles vendent :

- au détail sur l'exploitation ou sur les marchés ;
- aux paysagistes et collectivités ;
- à d'autres producteurs ou à des grossistes ;
- à des circuits de distribution spécialisés (fleuristes, jardineries, marchands grainiers, grossistes locaux) ;

— à des distributeurs non spécialisés (grandes surfaces).

En 2005, les producteurs faisant état de difficultés persistantes, la PSH est « allée plus loin » et a recommandé une orientation client visant un positionnement commercial plus réactif face aux attentes diverses de chacun d'eux. Positionnement requérant des mutations profondes des dispositifs, mais aussi des attendus du côté du travail : « *Tous les salariés horticoles, quel que soit leur domaine d'intervention (production, vente, administratif...) doivent tenir compte de cet environnement pour ce qui concerne ses marchés, ses produits, ses contraintes de distribution (délais, quantités, qualité)* ».

La pépinière qui nous intéresse s'est inscrite dans ce mouvement plus général. De pépinière de cultures générales de pleine terre fondée en 1974 avec pour client principal le marché de Rungis (à 95 %), elle a évolué vers le hors-sol, s'est spécialisée vers les pré-cultures en petit litrage, a changé de statut 2 fois (société civile d'exploitation agricole en 1992, puis SARL en 2000), s'est positionnée sur le marché des jardineries, s'est re-diversifiée en proposant une gamme de produits large, s'est agrandie et établie sur 3 sites. Au fil du temps, et notamment après le passage en SARL, des investissements ont été faits : modernisation des serres, rénovation des structures (isolation par rideaux amovibles par exemple), mise en place de capteurs et d'automates de gestion climatique, de tablettes en sub-irrigation commandées par des automates, de circuit de récupération des eaux d'arrosage, aménagement des parcelles extérieures afin de faciliter les circulations et accès d'engins, mécanisation de l'irrigation par aspersion ou goutte-à-goutte, installation de tunnels...

Outre ces transformations qui se poursuivent continûment (mécanisation des opérations de rempotage, restructuration des parcelles, extension de la modernisation des serres et tunnels...), la pépinière s'est positionnée – conformément au secteur – sur une logique produite via une certification qualité obtenue en 2002, pour i) conforter l'entreprise sur le marché et gagner de nouvelles centrales d'achat, ii) mettre en place une structure, une organisation permettant notamment de suivre les rebuts, les réclamations clients, iii) de « *produire à la date convenue* ».

Puis, en 2005, suivant les évolutions de la PSH vers une logique « clients » les dirigeants demandent un appui au FAFSEA pour les accompagner dans la mise en œuvre de la démarche qualité ISO 9000 (initiée en 2000) et d'une démarche de compétences-formation. Leurs objectifs : moderniser encore l'outil de production, optimiser le système de production (augmenter la productivité à qualité maintenue, diminuer le coût relatif de la main-d'œuvre), développer les aspects techniques et surtout le positionnement commercial.

Alors, le diagnostic préalable posé par le FAFSEA a été le suivant. « *C'est une entreprise mature, en plein développement avec des perspectives de développement* » qui fait des bénéfices, a une politique d'investissement sur le matériel, a misé sur une gestion des stocks informatisée, une gestion administrative des ventes pour tout à la fois « *diminuer la pénibilité, augmenter la productivité et diminuer la part relative des charges de la main d'œuvre* ». Les salariés y sont qualifiés, polyvalents, le processus de culture est maîtrisé, y compris d'un point de vue sanitaire, même si des difficultés et points de progrès sont identifiés :

- il s'agit d'une part de la difficulté à gérer l'équilibre entre production et commandes en période haute, ce qui a des répercussions sur les itinéraires culturaux ;
- et par ailleurs, malgré des réunions hebdomadaires et des briefings quotidiens il n'y a pas de réflexion structurée sur les processus de production et sur les postes tenus par les salariés.

Au final, il est conseillé de travailler, entre autres, les organisations de chantiers, la qualité, les aspects techniques (machinisme et techniques d'irrigation). Ce qui se solde par une action pour déterminer les processus de production³.

3 Par processus de production on entend la détermination des « activités clés » et élémentaires pour lesquelles on

Mais quelques années après, l'entreprise se retrouve dans une situation économique incertaine, dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Le temps a été mauvais deux années durant, les ventes ont été mauvaises (la production est destinée à 80 % à des professionnels via des centrales pour des enseignes et jardineries, et en production annexe, on trouve des rosiers), les saisonniers habituels sont partis, laissant place à des saisonniers qu'il faut former, les chefs de culture nouvellement arrivés ne satisfont pas aux exigences des dirigeants. La démarche d'assurance qualité et de formalisation des processus a été interrompue, jugée trop lourde. N'ont été gardés que les procédures utiles à la production « *il faut revenir aux fondamentaux du métier : produire la bonne plante, au bon moment et au bon prix* ».

Et pour « revenir aux fondamentaux du métier », ce qui va être mobilisé c'est l'application d'outils de gestion conçus pour outiller le pilotage stratégique de l'entreprise et pour accompagner la « rationalisation » de la production.

3.2.- Des outils pour tenter de contrôler le temps et la performance

L'ensemble des outils de gestion implantés dans la pépinière vise donc à répondre à une trilogie d'objectifs classiques en sciences de gestion : décider, prévoir et contrôler (Moisson, 1997). Il s'agit en effet pour les dirigeants de décider de l'orientation de la production en identifiant les produits « leader » (volume de vente croissant et marges attendues), de prévoir les coûts effectifs de réalisation pour chaque lot et enfin, de contrôler le travail des équipes, en le ramenant à ce qui est « mesurable ».

C'est à ces deux dernières fins que des cadences de travail ont été calculées et instaurées dans la pépinière. Ainsi, des cadences de rempotage ont été introduites avec la machine qui rythme à présent cette opération centrale du processus de production des plantes. Les cadences imposées et la force de cette forme de prescription (sa rigidité) sont mises en place en fonction des entreprises clientes et de la gamme de plantes mises en culture. Par exemple, la cadence de rempotage (avec la machine) est fixée à 300 pots à l'heure pour des contenants de 3 litres (les plus couramment mis en culture), puis est dégressive pour les diamètres supérieurs. Le respect de la cadence fait l'objet d'un contrôle par les dirigeants, qui en saison, exigent un relevé quotidien du nombre de plans repotés par l'équipe de production sur des fiches « temps de travaux ». Mais, comme ailleurs dans le secteur, la fixation de cadences et leur suivi sont également appliqués à d'autres opérations non mécanisées. C'est le cas par exemple du rempotage manuel des pots de 2 litres (i.e. de plantes déjà développées qu'il s'agit de transférer dans des contenants plus grands) soumis à une cadence de 210 pots par heure et par personne, et de 90-100 pour ceux de 4,7 litres. Les expéditions sont également concernées par les exigences de cadence, mais nous y reviendrons.

Ces indicateurs s'intègrent plus largement dans une démarche visant à s'assurer des « *compétences de chacun à remplir sa tâche* ». En effet, sous l'impulsion de consultants en qualité, gestion et administration des entreprises, un mode de « *pilotage par les processus et les compétences* » (Lorino, 2001) a été initié, sans complète connexion avec ce qui avait été conseillé précédemment. Un découpage analytique des fonctions de la pépinière a été réalisé, pour chaque fonction, des processus ont été identifiés et découpés en tâches et actions à réaliser, puis ces dernières ont été réparties de façon formalisée entre les différents postes dans l'entreprise. Pour chaque processus (production, produits phytosanitaires, logistique, sortie des plantes) les articulations avec les autres sont précisées, et un ou plusieurs responsables sont nommés parmi les encadrants. Une grille de procédures prescrit les grandes étapes de la tâche par des verbes d'action et les attribue au personnel qui en a la charge. Chacune de ces étapes est en effet estimée correspondre à des « *compétences* » requises et pour lesquelles le salarié

énonce : la date, la durée, la fréquence, les emplois et compétences (i.e. les critères de performance et les niveaux requis).

doit atteindre un certain niveau de maîtrise. Les niveaux⁴ sont les suivants : 1 = *initiation* : est informé pour l'action, mais ne l'applique pas seul ; 2 = *application* : dispose des connaissances et les applique en routine, sous contrôle ; 3 = *maîtrise* : dispose des connaissances et les applique en toute autonomie. Pour les postes clés, le niveau 3 est attendu des salariés pour chacune des étapes de la tâche. Enfin, l'évaluation de la qualité de chaque processus, et partant du niveau de compétences des salariés, passe par des indicateurs le plus souvent quantitatifs tels que « cadences de rempotage », « heures passées par opération », « pourcentage de pertes de plantes », ou encore « pourcentage d'incidents internes sur le nombre de plantes facturées » (au contrôle des commandes lors des évaluations), et « pourcentage de réclamations clients ».

3.3.- Des problèmes qualité, des inquiétudes santé et sécurité

Malgré tout, des problèmes qualité sont rencontrés. Des retours de plantes, parfois sur les produits leaders se soldent par des pertes de clients. Ces difficultés sont reliées par des co-dirigeants à des « problèmes de compétences » à certains postes clés en production comme les expéditions. C'est en particulier le cas de la sortie des plantes commandées par les clients, alors même que le salarié concerné a fait son apprentissage dans la pépinière et tient cette fonction depuis 3 ans. Pourtant, ce dernier n'est pas au niveau 3 selon sa responsable hiérarchique.

Outre ces problèmes de qualité, et malgré les investissements pour automatiser et mécaniser, les manutentions manuelles et articulaires persistent tout en changeant de forme : en effet, comme il a été montré par ailleurs dans le secteur et d'autres, la répétitivité, l'augmentation des rythmes et leur rigidification ont accompagné ces changements. Par ailleurs, et sans que l'on puisse démontrer un lien de causalité, durant les trois années précédant la recherche, cinquante-six accidents avec ou sans arrêt ont été comptabilisés, hors accident de trajet. Les lésions les plus fréquentes atteignent les mains et les doigts (coupures, piqûres), puis dans une moindre mesure, les bras et la tête. Durant cette période, des contusions, plusieurs lombalgies et des atteintes articulaires des membres supérieurs ont été directement à l'origine de soixante-deux jours d'arrêt de travail. Deux restrictions d'aptitude au port de charge (donc à la manipulation des pots de trois litres) ont de plus été déclarées dans l'année, du fait d'une atteinte au poignet et d'un problème lombaire. Ce qui se traduit par des difficultés d'organisation et d'affectation aux tâches.

Il s'agit donc, comme nous l'évoquons, de s'interroger sur les tensions, voire la cohérence qui peut exister entre la dynamique de rationalisation gestionnaire à l'œuvre, et le travail tels que le conçoivent et le réalisent les salariés pour mener à bien la conduite de culture dans toutes ses dimensions. Tensions qui pourraient expliquer les difficultés évoquées ci-avant.

4.- Les conditions de la conduite de culture en pépinière

Pour investiguer ce point, il est nécessaire d'appréhender certaines spécificités de la conduite de culture en pépinière et les conditions de cette activité en montrant en quoi elle s'apparente à une conduite de processus multiples dans un environnement dynamique.

4.1.- Une conduite de processus multiples et des produits vivants

La conduite de cultures en pépinière connaît un cumul et une articulation spécifiques de contraintes décrites comme fortes et qui réfèrent à la conduite des systèmes en environnement dynamique (Amalberti, 2001 ; Cellier, 1996). En effet, les salariés suivent plusieurs lots de plantes simultanément, en tenant compte de rythmes et besoins de chaque variété selon son

4 Les niveaux de « compétences » au sens RH attendus sur chaque poste ont été bâtis par les dirigeants avec un consultant, à partir d'une classification utilisée en ressources humaines pour identifier les besoins en formation.

stade de croissance. Les processus de croissance sont longs, s'étalant sur plusieurs mois pour des plantes fleuries voire sur des années pour les arbustes et les arbres. En outre, les plantes sont des « produits » vivants et périssables aux états instables, changeants, évoluant en quelques heures parfois, notamment quand elles sont en pot (comme c'est le cas en culture hors sol). Leur développement et évolution connaissent des seuils d'irréversibilité nécessitant pour éviter le pire des actions d'urgence. Et même si l'on jette beaucoup dans le secteur, cela ne veut pas dire que l'on ne travaille pas avec la vie et la mort pour horizons, comme dans le secteur de l'élevage (Dedieu, Chia, Leclerc, Moulin, & Tichit, 2008) en intégrant les singularités des variétés. En témoigne le langage de métier selon lequel les plantes grandissent, ont faim, soif, vont bien, têtent sur la bêche de sol lorsque leurs racines sortent du pot, sont malades ou vont bien, ou encore les lavandes n'aimant pas l'humidité permanente, le cyclamen souffrant l'été sous serre, les troènes pouvant se ressaisir si l'on intervient à temps, etc.

Alors, pour les accompagner dans leur développement des diagnostics rapprochés s'imposent. Ils sont réalisés à partir du suivi dynamique d'indicateurs climatiques tels que la température, l'hygrométrie, la vitesse et direction, mais aussi des indicateurs prélevés sur les végétaux comme le port des plantes, l'état du feuillage, des pousses, du terreau ou des racines appréciés à la vue, au toucher en soupesant ou en dépotant une ou plusieurs plates en bordure ou milieu de lot. Ces indices sont autant de variables à suivre et apprécier selon la région, l'exposition, l'équipement des parcelles (protections contre le vent, le gel, l'état des bâches, etc.), selon les variétés et le stade de développement cultural de chaque lot et bien sûr selon la qualité visée. Toutes choses qui s'élaborent localement et à l'épreuve des événements rencontrés dans toute leur diversité.

Ainsi, les actions engagées visent à agir sur la dynamique du processus. Pour ne citer que quelques exemples, certains intrants de type engrais sont-ils donnés pour stimuler la croissance des autres, tandis que les nanifiants limitent la longueur des tiges du géranium zonal. Des tailles sont effectuées pour obtenir une ramification plus étoffée sur des Photinia, ou des éclaircissements pour stimuler une floraison précoce de Begonia, ou encore un obscurcissement pour forcer l'apparition de bractées sur les Poinsettia sensibles au photopériodisme.

Mais dans tous les cas, les résultats des actions s'inscrivent eux aussi dans la dynamique du processus : les délais de réponse, les soins et actions réalisés sont à considérer sur plusieurs échelles temporelles : à court terme pour un arrosage ou un désherbage, à plus long terme pour une taille ou un traitement phytosanitaire. Elles nécessitent des suivis sur plusieurs jours, ou encore des permanences, car aucune fermeture n'est possible. Et de réactualiser en permanence les représentations de chacun lors du retour à un travail qu'on ne quitte jamais tout à fait.

Enfin, même si les salariés suivent, diagnostiquent, contrôlent, ils agissent aussi pour conformer la situation (Béguin, 2010a). Mais de nombreux éléments viennent bousculer leurs stratégies : ce sont bien sûr les conditions climatiques (pluie, vent soudain qui assèche, froid et gel...) jamais contrôlables y compris dans les serres, mais ce sont aussi et de plus en plus les fournisseurs, clients particuliers ou professionnels qui interfèrent inopinément et auxquels il faut apporter une réponse immédiate et sur tous aspects (qualitatifs, quantitatifs...).

4.2.- Une incertitude omniprésente, mais des contraintes temporelles rigides : des conditions sources de risques

Dans ces conditions variables et difficilement prévisibles, l'incertitude est omniprésente (Valot, 1996). Il s'agit pourtant d'amener les lots de plantes à maturité en visant les périodes de vente saisonnières, avec des butées temporelles impératives et particulières selon les végétaux. Si les Photinia ou les troènes sont à maturité dès le début du printemps pour des ventes jusqu'en juillet puis pour des ventes d'automne, la floraison des lavandes ou des rosiers

doit s'échelonner en mai et juin ; ou encore 10 000 cèdres du Japon commandés par une jardinerie ont été programmés sur trois semaines en avril. Alors même que les responsables de l'entreprise doivent gérer un espace constitué de parcelles. Jeu d'autant plus compliqué que les surfaces disponibles pour les nouvelles mises en production dépendent des ventes réalisées, alors que ces dernières ne sont pas forcément consolidées. On peut appréhender là combien les contraintes marchandes peuvent alors transformer la conduite de culture en épreuves toujours renouvelées.

Dans ce contexte, il serait abusif de songer que les équipes, les collectifs de travail peuvent pallier les difficultés de ces situations. En effet, en l'occurrence, l'organisation par des stratégies intuitives de la part des dirigeants caractérise ces petites entreprises (Torrès, 2003). Et les variations d'effectifs comme la réponse aux soubresauts de demandes toujours urgentes peuvent entraîner des crises permanentes dans la gestion quotidienne des situations. La conciliation entre production et vente relève d'un équilibre malaisé, car les salariés de production doivent, en fonction du volume de commandes, renforcer les effectifs aux expéditions au détriment de certaines tâches de suivi des lots.

Et plutôt qu'une ressource, la dimension collective du travail quand elle est obligée et rythmée peut être contrainte supplémentaire : c'est ainsi le cas pour le rempotage qui requiert une collaboration sous cadence, en dépendance directe et sur des mêmes objets. Cette articulation est source de tensions alors que l'enchevêtrement des exigences temporelles peut rendre difficile et même entraver le développement et la mise en œuvre des collectifs (Zara-Meylan, 2012). Or les conséquences en sont d'autant plus aiguës que les relations interpersonnelles sont fortes dans ces petites unités de travail, souvent familiales, chacun se trouvant tenu à des efforts accrus vis-à-vis de la hiérarchie et des collègues (Volkoff, 2008).

Ainsi, et parfois sans le soutien du collectif ou d'un « métier » ou d'un monde professionnel constitué (Pueyo, 2012), qu'ils soient chefs de culture, responsables d'équipes ou ouvriers, les salariés ont donc à gérer des situations inscrites dans des imbrications temporelles complexes nécessitant des arbitrages, des compromis permanents et délicats, parfois établis et portés en dehors des cadres de référence. Avec des anticipations difficiles, des actions en urgence et des re-planifications souvent nécessaires. Alors, chacun se retrouve à engager des actions en fonction de l'appréciation des possibles évolutions de la situation et des possibilités d'action future estimées, pour soi et pour les autres. Avec, en arrière-plan des risques afférant à la qualité des plantes, leur survie, mais aussi pour la santé et la sécurité des salariés, ou encore pour la production.

5.- Les impacts de nouveaux indicateurs de gestion dans l'activité

5.1.- Les cadences : qualité impossible, santé et sécurité remises en question...

D'après les salariés, les indicateurs de cadences percutent la qualité telle qu'ils l'envisagent ou même parfois telle qu'elle est requise par les clients : ils sont « sans dimension ». Sans dimension et sans variation. Ainsi, en montrant un lot de *Juniperus* non-conformes aux critères de qualité définis – ils sont remplis de terreau à l'excès – un responsable du site explique : « en janvier (le co-dirigeant) a rehaussé les cadences de rempotage. Pour du C2 (pot de 2 litres) c'était 170/heure/personne. C'est à 210 depuis. Il ne veut pas savoir si ça pique, si c'est du ramant ou si c'est mouillé. Pour les respecter, il faut sacrifier quelque chose : la qualité du rempotage. » Mais de fait, la qualité n'est pas seule sacrifiée, car ainsi remplis, les pots deviennent difficiles à transporter. Plus de place pour mettre les doigts. Ce qui est d'ailleurs relié par les salariés à leurs douleurs. Pourtant, selon le co-dirigeant, la qualité est incluse dans des cadences édictées à l'aune de ses participations ponctuelles au chantier, et sans que soient intégrées : la diversité des plantes pour un même diamètre de pot, la variabilité des conditions climatiques, ou d'expérience, de fatigue, etc.

Les indicateurs de cadence sont ainsi déconnectés des salariés qui doivent les mettre en œuvre. On retrouve des arrière-plans anciens basés sur la représentation d'un fonctionnement humain immuable, constant... Et des difficultés à tenir sont donc exprimées. Une apprentie de 17 ans, à propos de la taille de certaines plantes ligneuses : « *les Papillon sont plus dures que d'autres. À la longue quand on le fait toute la journée, le poignet fatigue.* » Pour une ouvrière de 38 ans : « *j'ai mal aux épaules, surtout à l'épaule droite pendant le rempotage de gros litrages. Quand ça va vite, c'est bien beau, mais le lendemain on a du mal à se remettre.* »

Par ailleurs, la cadence mesure et évalue : mais quoi ? Car si elle permet de mesurer une performance « de type débit » immédiate ponctuelle, elle abruse – on l'a vu précédemment – les dimensions de qualité, et ignore les effets à courts et plus longs termes sur la santé – douleurs ressenties, troubles, inaptitudes... Les entretiens décrivent pourtant une situation assez alarmante puisque douze des quinze permanents interrogés et cinq saisonniers sur sept déclarent ressentir des douleurs durant le travail. Deux apprentis de 17 ans sur les trois sont également concernés.

La double finalité de cet indicateur : caler des coûts de production (via des temps et quantités) et évaluer, a pour conséquence impensée de devenir un indicateur par lequel on peut se « mesurer » les uns aux autres dans le cadre d'arènes d'habiletés telles que décrites par Dodier (1995). Cependant, en ce cas, des difficultés peuvent émerger du fait de l'interdépendance des salariés d'une même équipe. Ainsi, durant le rempotage (manuel ou automatisé) le rythme à suivre relie une équipe de trois à cinq personnes en amont, chargées de fournir en plantes le rempotage (parfois après taille), et en aval des personnes chargées de placer les plantes rempotées sur les parcelles. Un salarié chargé de la dépose des plantes explique : « *Quand il y a deux bons au rempotage, c'est chaud. X, je ne sais pas comment elle fait. Les quatre ou six litres, elle en rempote six ou sept à la fois, met le terreau dans l'un dans l'autre : elle va très vite. Je ne sais pas comment elle fait. Il faut suivre. Quand il y a plusieurs remorques derrière vous, on n'a pas trop le choix. J'y vais par trois dans chaque main à la fois. C'est le plus pénible parce qu'il faut se baisser, balayer, placer les règles, décharger la remorque. C'est un travail qui prend du temps. Il faut que ce soit à peu près aligné.* »

Cette cadence valorisant les prouesses individuelles a des effets délétères : atteinte grave du poignet pour la salariée déclarée inapte au port de charge, éclatement des équipes, et enfin, découpage de séquences dans le processus, sans relations les unes avec les autres.

Car en effet, cette cadence qui a pour objectif affiché de piloter la production n'intègre pourtant pas le processus productif dans sa globalité et dans ses temporalités. De fait, du point de vue des salariés, elle est donc contre-productive. « *À ne pas vouloir qu'on prenne le temps pour faire les choses, par la suite on perd quatre fois plus de temps... parce qu'il faut refaire* » note un ouvrier au sujet d'un lot de thuyas placé sur une parcelle dans le respect des cadences, mais déplacé deux fois en quelques semaines. Ce salarié soulève ainsi les problèmes liés à une gestion des parcelles au coup par coup, problèmes masqués par les mesures qui ne reflètent que des performances en termes de rapidité d'exécution d'opérations découpées décontextualisées.

Plus largement, c'est donc la valeur du travail effectué et son sens qui sont rabattus, arasés. Car, outre les conséquences en termes de temps perdu du point de vue de la production, le responsable du site commente : « *on est des manœuvres, on n'est pas considérés* ».

5.2.- Convocation et répudiation d'une expertise : l'arbitrage risqué du sorteur

Rappelons d'ailleurs que les cadences sont partie intégrante de la codification des postes. Ainsi, au-delà du contrôle de la performance, elles sont utilisées dans l'évaluation et le positionnement des salariés. Prenant une place considérable dans le travail à tous niveaux. C'est ce que l'on peut appréhender en analysant une séquence d'observation du travail de sorteur du service expéditions, chargé, dans cette pépinière de prélever sur les parcelles les

plantes commandées par les clients.

Le travail prescrit à ce salarié fait partie du processus « sortie des plantes » qui a pour « pilote » la responsable des expéditions en lien avec le responsable de la production et la cellule commerciale qui fournit les « données d'entrée » que sont les étiquettes de commande. Le sorteur a en charge la séquence d'actions suivantes :

- choisir les plantes selon les consignes et indications particulières clients,
- les sortir dans les allées (pour prélèvement par le ramasseur),
- avertir si elles ne sont pas conformes,
- choisir les plantes selon nouvelles consignes.

Un niveau de maîtrise 3 est exigé, car le sorteur choisit les plantes qui seront expédiées au client, en amont de la chaîne d'expédition, à savoir : ramassage, nettoyage, mise sur chariots, chargement des camions et livraison.

L'évaluation de la « qualité globale » de ce processus (dont nous verrons qu'elle est aussi évaluation des salariés et du sorteur) se fait par un indicateur quantitatif : le pourcentage d'incidents internes relevés par la responsable au niveau du contrôle final des expéditions : i.e. le pourcentage de produits non-conformes aux demandes clients notamment. Notamment, car, comme nous le verrons, ce pourcentage est aussi nourri d'un autre indicateur : une cadence qui revêt une bonne part des caractéristiques et arrière-plans évoqués plus avant.

En milieu de matinée, alors que la responsable expéditions remet au sorteur une nouvelle liasse d'étiquettes de commandes, elle ajoute à ses recommandations : « *tu dois savoir choisir* ». Le sorteur classe rapidement les étiquettes en fonction de sa connaissance des emplacements et conformément au circuit prédéfini que suivra aussi le ramasseur avec la remorque. Alors qu'il sort du hangar la liasse en main pour entamer sa troisième tournée de la matinée, la responsable lui lance un rappel « *tu dois en sortir 3000 dans une journée* ».

Le sorteur parcourt des allées d'un pas très vif, repère et prélève au fur et à mesure les variétés demandées. Il s'agit de respecter les consignes figurant sur chaque étiquette (variété, lot, nombre d'unités, hauteur et avancée de la végétation) en veillant à constituer des commandes homogènes (volume du feuillage, fleuraison). Mais le repérage des lots comme la sélection s'avèrent difficiles. Le sorteur a un doute sur les variétés d'Hibiscus qui semblent mélangées ; le lot de Cotinus presque épuisé rend illusoire l'homogénéisation de la commande⁵ ; les Escoallonia sont défleuris, mais ils sont pour un client sur exigeant ; les Helix sont entremêlés, et la sélection des grands lauriers de 1m50 au fond d'une parcelle trop dense oblige le sorteur à en déplacer plusieurs vers une zone moins chargée, sans les abîmer. Opération extrêmement éprouvante physiquement.

Pour rattraper le temps passé à choisir, démêler, extraire, le sorteur accélère le pas sur les allées parfois inégales. Il saute les fossés glissants tout en anticipant les prochaines tournées, en réactualisant sa représentation sur la localisation des lots déplacés par les équipes de production et repère l'avancée de la végétation. Ce travail exige une excellente connaissance de toutes les variétés cultivées dans la pépinière et un suivi permanent des parcelles.

Parmi les plants à prélever, vingt-quatre rosiers Fairy. Une grande enseigne de jardinerie (Figure 1) les demande en « bouton/fleur » par une grande. Le choix s'avère délicat, car « ils ne sont pas beaux ». Le client a passé commande à partir du disponible établi par le dirigeant la semaine précédente. Mais en raison d'un orage le week-end suivant, les fleurs sont très abîmées. Le sorteur se faufile au milieu de la parcelle assez dense, soulève, les pots, s'accroche aux rosiers, hésite et tente en vain d'appeler la responsable pour lui signaler cette difficulté. Il guette le ramasseur qui suit non loin, prélève finalement vingt-quatre rosiers comportant encore quelques fleurs : « *je ne peux pas revenir sans rien, on va encore me dire*

⁵ Les jardinerie demandent en effet des lots homogènes (taille, couleur, forme, etc.).

que je ne sais pas choisir ». Puis, s'estimant en retard, il poursuit finalement sa tournée en courant vers le lot suivant. Il commente « Avec toutes les variétés que l'on a, ce n'est pas possible de faire les cadences ».

	Semaine 21	Week-end	S 22	Mercredi 10h05 → 10h45	10h45 → 10h55	10h55	13h30
Déclencheurs externes				Clients : Cdes, dont 24 Fairy			
Evènement biosphère		Orage					
Principales conditions temporelles				« Tu dois en sortir 3000 dans une journée »	Pression de l'aval : le ramasseur suit non loin	Retard pour série suivante	
Organisation générale	Dirigeant : établit le disponible			Etiquettes données au sorteur : Fairy boutons/fleurs	Fairy très serrés sur la parcelle et floraison très avancée		Fairy refusées par resp. expédition
Etat pour la vente		Rosiers Fairy rouges au disponible					
Opérations par le « sorteur »			Sorteur entame le circuit d'un pas rapide, prélève les plantes	Se faufile au milieu, cherche de posture, hésite, soulève, repose	Tente d'appeler prélève 24 Fairy	Repart vers lot suivant	Retourne vers le lot de Fairy .../...
Déroulement du chantier			Le ramasseur suit avec tracteur et remorque	Epines, chgts de posture, manutentions	Talkies défaillants	En courant, sautant les fossés	La resp exp accompagne le sorteur
			↓	↓	↓	↓	↓
			Flours des Fairy abimées Risque qualité	Eraflures Sollicitation articulaires Risques santé, qualité, retard	Plantes les moins abimées Risques de non conformité	Activité générale intense Risques sécurité	Compétences remises en cause Risques pour son emploi

Figure 1- Extrait de l'analyse d'une séquence incidentelle lors de la sortie de plantes : l'arbitrage du sorteur (22 ans, 3 ans d'expérience)

Figure 1- Extract from the analysis of an incident sequence at plant dispatching: the order picker's choices (22 yrs old, 3 yrs experience)

L'injonction faite au sorteur au départ de la tournée ignore la variabilité des plantes, les histoires climatiques et autres qui jouent sur le développement des végétaux au fil du temps. De plus, le sorteur n'est pas toujours informé des exigences spécifiques de tel ou tel client, ni de ses tolérances éventuelles. Concernant les Fairy, il n'a pas d'éléments pour interpréter la consigne boutons fleurs. Aux prises avec un dilemme, sortir les plantes en adaptant des critères de façon incertaine ou revenir sans rien, le sorteur arbitre dans l'objectif de répondre à l'injonction de choisir, et ce sous pression temporelle, alors que le ramasseur en aval, soumis lui aussi aux exigences de cadences se rapproche. Mais cette décision est prise au risque d'une non-conformité de sa préparation ce qui pourrait dégrader l'indicateur « pourcentage d'incidents internes ». De fait, en début d'après-midi, au contrôle des expéditions la responsable refuse les Fairy.

Durant cette séquence, les exigences physiques sont lourdes et des risques pour la santé et la sécurité du sorteur sont mis en évidence, et ils sont quotidiens. Quotidiens aussi les risques pour la production et en particulier la qualité qui pourrait ne pas satisfaire le client.

Risque pour l'emploi enfin : en effet, les compétences du sorteur sont remises en cause. On estime qu'il est à l'origine du retard accumulé et du non-respect des cadences et on remet en question son choix. Et la responsable préférera sélectionner des plantes comportant moins de fleurs ouvertes, mais davantage de boutons. Elle précisera en entretien que pour ce client la tenue dans le temps durant une exposition pour la vente aux particuliers est un critère essentiel. Ces informations n'étant pas considérées comme relevant du domaine de gestion du

salarié, elles ne lui ont pas été transmises. La semaine suivante le risque se concrétise puisque suite à un retour qualité d'un client leader, le sorteur recevra un avertissement.

Ainsi ce qui nourrit l'activité de travail, ce qui est mobilisé pour s'en sortir, ce que ça requiert comme connaissances, arbitrages, décisions, etc., est exigé (« *tu dois savoir choisir* ») pour mieux être répudié par les indicateurs mis en place, indicateurs sans dimensions, « pauvres » et pourtant tout-puissants... permettant de justifier des gestions de personnels. Voie sans issue pour les salariés, inefficace... et inefficace pour la production.

6.- Discussion...

Et pourtant, quand les co-dirigeants ont repris l'entreprise familiale c'était bien l'efficacité qui était visée. Pour ce faire, le choix qui avait été fait consistait à s'éloigner de modalités artisanales, non pas tant associées au travail manuel qu'à l'intégration d'une irréductible part d'incertitude inhérente à la conduite de culture, et qu'à l'acceptation que ni le temps nécessaire au processus, ni le résultat ne peuvent être strictement définis à l'avance. Cela correspondait en effet bien à ce que décrit Braverman (1974) : un artisan maître de son temps, concevant des procédures adaptables dans les limites des règles de l'art selon les évolutions de la situation.

En faisant état de difficultés économiques et de nouvelles exigences de clients (labiles, capricieux, n'admettant pas de retards, de défauts...), les co-dirigeants justifient de leur réorientation. Ils mettent en exergue le concept de réalité économique pour importer un autre paradigme, celui d'un rapport au Monde qui ne tolère pas l'approximation et l'incertitude (Solé, 1996, 1999), un rapport de « maîtrise virile » (Béguin, 2010a) en remplacement de l'ancien paradigme construit autour de la souplesse dans le rapport à la nature.

On assiste là de fait à une mutation dans l'appréhension du dispositif productif, prônant une rationalité technique dans le rapport à la nature, et un contrôle des temps et du temps en percussion avec les temps de la croissance, du suivi, de développement des plantes, mais aussi les temps pour faire avec efficacité. Ce qui rend possible (pour les dirigeants) cette tentative, c'est la réputation que, contrairement aux autres secteurs agricoles, enracinés « dans un rapport événementiel à la terre et au climat » (Zarifian, 1995, p. 14), l'horticulture est réputée « industrialisable » puisque possible en hors-sol et sous abri (Lamanthe, 1991). Ainsi, comme en maraîchage, une production déprise de la terre, le contrôle climatique et l'utilisation des intrants sont supposés permettre une autonomisation par rapport aux aléas environnementaux (Pillon & Vatin, 2007, p. 207), et donc d'ouvrir la possibilité d'un contrôle de type industriel sur les variables de la production.

Ce qui est recherché c'est donc un contrôle des variables et une maîtrise de l'incertitude du système, pour mieux répondre à des incertitudes « externes » entre les mains desquelles les dirigeants se sont placés. Étonnant paradoxe... Répandu paradoxe...

Mais ce n'est pas tout. Car le changement opéré dans ce mouvement de rationalisation instrumentale réclame (pour les dirigeants et leur mentor) de s'appuyer sur une description synthétique de l'activité afin de piloter l'entreprise et de la structurer pour assumer ce paradigme de maîtrise virile, mais aussi d'orienter les stratégies commerciales et managériales. Car cette description est utilisée pour argumenter et convaincre (Moison, 1997) du bien-fondé des orientations commerciales, des choix d'investissement, de la force et de la stabilité des choix de production et des affectations aux postes, aux équipes. Elle est non seulement pensée pour convaincre les salariés de la justice des modes d'évaluation du travail et des compétences – notamment lors de décisions disciplinaires ou de gestion des emplois –, mais surtout conçue et mise en scène pour l'extérieur. Il s'agit de vendre aux clients la garantie de la qualité et de la traçabilité, et – ce qui n'est pas le moindre des arguments – de convaincre les banques de maintenir leur soutien malgré une trésorerie fragilisée.

On l'a vu, cette description n'est pas que synthétique. Elle est aussi externe et objectivée par des mesures sans dimensions qui auront force de loi. Il y a là un détournement qui transforme

des outils en règle qui ne seront pas discutables par les acteurs, il y a là une cristallisation de ce que l'on (les dirigeants) considère de l'activité de travail. Car en effet, le changement de paradigme, ne s'applique pas qu'au rapport au Monde végétal ou « naturel ». Il s'applique aussi au rapport aux salariés, et dans la place « accordée » à ces derniers pour maîtriser le Monde, dans la vision de comment ils s'y tiennent.

Or, les grandeurs et leurs ordres associés postulent que le savoir et la pratique peuvent s'enfermer dans des représentations formelles, dans une perspective de coordination des conduites de chacun comme pour l'évaluation du personnel (Thévenot, 1997). Les indicateurs alors jugés pertinents traduisent des représentations à la fois sur la performance de l'entreprise, sur les individus auxquels on peut attribuer des valeurs, et sur ceux aisément mobilisables (Moison, 1997). Il s'agit d'un recours aux critères classiques et positivistes de la productivité : temps comme valeur de travail humain et modèle de l'opération développé dans les systèmes industriels (Zarifian, 1995) associés à une approche analytique et additive des compétences (Dietrich, 1999). Ainsi, les outils retenus pour rendre compte de la performance dans cette entreprise sont-ils basés sur la mesure du nombre de pots par unité de temps, quantifiant des temps d'opérations standardisées en fonction du coût de main-d'œuvre. Ainsi vise-t-on à codifier le travail et quantifier cette forme de compétence – performance attendue (Savoyant, 1999) par des grilles de capacités, des typologies de savoirs et par une hiérarchisation des compétences nécessaires à chaque poste. Alors même que les dirigeants en appellent, pour arguer de leurs choix d'une nécessité de « revenir aux fondamentaux » – du métier –.

Fondamentaux qui pourraient s'appuyer sur l'expertise des salariés, pourtant tout à la fois répudiée par le système mis en place et mobilisée. Car en effet, l'analyse du travail met en évidence une situation paradoxale. D'un côté les outils mis en place prennent la forme de contrôles tendant à rigidifier le travail et à standardiser des modes d'évaluation individualisés ; et de l'autre et de façon contradictoire, ils sont prescripteurs d'autonomie et de responsabilité dans la diversité et l'incertitude des situations : « savoir quoi faire ». De plus, les prescriptions sont assorties d'injonctions de coopération par des références explicites à des articulations avec des collègues ou la hiérarchie. Au-delà du contrôle interne réalisé aux expéditions et spécifié comme indicateur de référence pour évaluer les salariés, c'est aussi au verdict des clients que le jugement sur la « compétence » de chacun est suspendu. Et ce, alors même que des informations concernant leurs exigences ne sont pas transmises aux salariés. De plus, certaines connaissances sur la variabilité ou le suivi du processus de croissance et de vie des plantes ne sont pas reconnues comme relevant de leur domaine de compétences. Pas plus que n'est reconnue la nécessité humaine d'inscrire ses actions dans le temps et dans la construction de relations sociales.

Car il s'agit de considérer l'activité dans une perspective intégratrice, comme une conduite d'actions à resituer et à réélaborer en fonction de chaque situation singulière et dans le contexte social et historique des activités du moment (Béguin & Clot, 2004 ; Engeström, 2006 ; Mead, 1967). La conduite de ses actions par chacun relève d'un processus intelligent, à comprendre dans un ensemble d'autres actions⁶ inscrites dans un processus social⁷ qui a un sens pour l'individu. Ainsi, chacune des actions prescrite ou observée ne peut être considérée isolément. Déployer l'activité renvoie à la fois au passé qu'il s'agit de mobiliser au présent sous forme d'expérience et aux futurs que l'on peut envisager, aux possibilités d'avenir que l'on peut construire par ses décisions et ses actions. Alors, chacun poursuivant ses processus de vie, conduit un ensemble d'actions dans un milieu⁸ qu'il participe à élaborer. Considérées ainsi, les actions du salarié en charge de sortir les plantes sont moins situées dans

⁶ « A whole act » selon les termes de Mead.

⁷ « A social process » selon les termes de Mead.

⁸ « Environment » selon le terme de Mead.

l'immédiateté que dans le processus de travail et la dynamique sociale de son activité. Or, les indicateurs isolés relatifs à certaines opérations ne reflètent pas l'ensemble du suivi des lots engagés avec les collègues de production en amont, les articulations avec les collègues de l'expédition en aval, avec le commercial ayant établi le disponible, avec la responsable hiérarchique et avec le client lui-même – ou de la représentation qu'il cherche à se faire de cet interlocuteur, via les consignes données et les retours qualité éventuels.

Par ailleurs, les critères qui visaient à stabiliser des standards de qualité ne peuvent s'affranchir des savoirs traditionnels et d'un suivi des plantes qui garde un type artisanal. Ainsi, la consigne « boutons/fleurs » ne peut être considérée comme un énoncé auto-suffisant et absolu qui permettrait de sélectionner les rosiers examinés ce jour-là. Interpréter le critère « boutons/fleurs » sur un lot dégradé par les conditions climatiques relève d'une appréciation et d'un jugement que le salarié doit porter ; et ce dans la dynamique de l'environnement, c'est-à-dire compte tenu du suivi du lot, de la saison et aussi des plantes vendues par les autres producteurs à cette période et après l'épisode orageux, des relations passées avec le client et ses attentes particulières à ce moment et de celles des collègues en aval ; compte tenu aussi des commandes à venir et des plantes qu'il faudra être en mesure de fournir au client suivant.

Les outils et indicateurs de gestion étudiés constituent des critères non homogènes de prescription et d'évaluation de l'action des salariés. Dans la pépinière considérée, ces outils participent à un prescrit renforcé, mais flou. Sous couvert d'une autonomie accordée aux salariés, ils traduisent un déni de la responsabilité de l'entreprise par rapport aux moyens, ressources techniques et organisationnelles (Pueyo, 1999). Quand bien même l'entreprise se positionne, comme la pépinière sur un renforcement affiché de sa structuration.

Cette injonction d'autonomie est bornée. Elle est appel à utiliser la « raison » (entendue comme purement instrumentale, dans une logique conforme à la prescription) dans la réalisation d'actions reproductibles et reproduites. Pourtant, encore moins qu'ailleurs, la répétition rigoureuse et linéaire n'est possible et encore plus qu'ailleurs, l'activité appelle chaque fois la mise en œuvre singulière d'une intelligence qui permet de conduire ensemble et dans une dynamique au long cours, un monde fait d'instabilités, d'évolutions, d'inattendus. L'ensemble des actions déployées dans l'activité par les salariés porte les traces d'une intelligence par laquelle chacun tente de garder certaines possibilités d'action (Solé, 1996) en intégrant le vivant, le rapport à la nature et l'événementiel (Salmona, 2010). Il s'agit pour chacun de continuer à articuler objectif productif industriel et œuvre, peu à peu élaborée dans la diversité, la variabilité et l'incertitude ; il s'agit par exemple de développer un rapport au temps spécifique qui permet de réagir aux nécessités de la production (une plante qui a soif appelle un arrosage urgent, un coup de vent nécessite la fermeture immédiate des volets de serres, une commande le matin ne peut attendre midi...) sans se perdre dans l'immédiateté de phénomènes souvent inattendus, non complètement maîtrisables et survenant dans des situations toujours nouvelles. Mais conformer le milieu devient peine perdue.

Ces agirs et les arrière-plans qui les permettent s'inscrivaient bien dans la « pensée artisanale », celle-là même dont il fallait explicitement se débarrasser sous couvert de modernisation et de maîtrises du milieu et des hommes ; ceux-là mêmes que les salariés tentent de mobiliser pour faire face aux situations, individuellement et collectivement. Mais les difficultés s'accumulent, car il y a une discordance forte avec la rationalisation instrumentale mise en œuvre. Alors que la « réalité technique » est présentée comme porteuse de la seule issue, donc indiscutable et condamnant toute autre voie. Il semble donc que l'œuvre ne puisse plus avoir de place dans cette transposition du monde industriel, alors qu'elle porte des objectifs qui sont de véritables besoins ; il y va de la santé, il y va de la vie (Béguin, 2010b). Et il y va pourtant de la pérennité de la production, ajoutons-nous.

À l'issue de notre recherche, il semble que la mise au premier plan de ces indicateurs, mais surtout du mouvement de rationalisation en cours, conduise à une paupérisation des savoir-faire et savoirs expérientiels (Salmona, 2010). Les risques sont alors de perdre le sens de la

pensée de l'action, de perdre ce qui fait sens de la pensée de l'action, de perdre ce qui fait sens dans les aléas et catastrophes auxquelles on peut et doit toujours s'attendre en agriculture. Les risques sont de perdre ce qui permet un rapport à l'environnement efficient, dans une communication et une construction avec d'autres dans la durée (Mead, 1967), de perdre les possibilités de développement de l'activité qu'offre chaque situation singulière (Béguin & Clot, 2004). Les risques sont grands de ne plus pouvoir élaborer ni transmettre le métier.

7.- Conclusion

Nous l'évoquions en préambule, cette recherche a été conduite dans le secteur horticole, mais il nous semble qu'elle permet d'attirer l'attention sur plusieurs éléments :

- la petite taille des entreprises, et la proximité qui peut exister entre le travail exécuté par les dirigeants et les salariés ne suffisent pas toujours à tenir visibles les caractéristiques, exigences, et réalité du travail ;
- au contraire, en difficultés, les dirigeants cherchent ailleurs, en dehors du « métier », de la pensée et des techniques qui s'y sont développées pour faire avec le milieu et ses aléas, sa complexité ;
- le mouvement de rationalisation à l'œuvre, maîtrise virile, se heurte aux nécessités et caractéristiques du milieu et du travail que l'on y fait pour s'y placer sans le subir. Si c'est particulièrement visible ici du fait du rapport au vivant et aux éléments climatiques, on appréhende bien combien cela renvoie à ce qui caractérise toute activité humaine, et que l'on peut peut-être plus aisément gommer dans d'autres secteurs.

Mais il nous semble qu'elle permet de s'interroger encore plus largement. En effet, de cette recherche, on pourrait hâtivement retenir que les indicateurs de gestion sont délétères. Mais ces derniers ne sont pas directement en cause. En l'occurrence, si leurs caractéristiques et usages sont dévastateurs, c'est le mouvement de rationalisation instrumentale et les arrière-plans qui le sous-tendent qui doivent être interrogés. Car ce qu'ils véhiculent c'est une idée du développement et de la modernisation qui passent par une maîtrise accrue et « virile » de l'environnement et des hommes, via la technique, l'écrit et la mesure. Mesure toute puissante qui écrase et dénie le travail et l'activité, qui surplombe l'environnement. Qui réclame la mise en œuvre d'un agir conforme, stable et découpé, guidé par la raison, enfermé dans un écrit, sans ne plus permettre aucun débat. Mesure pensée omnipotente alors qu'elle s'insère dans un système sans cohérence, bricolé de bouts d'indicateurs disparates, disjointes. Mesure que l'on veut tout à la fois cadre et relations, qui se parerait de tous les atours. Mesure « extérieure » et qui pourtant permettrait un pilotage. Mesure atemporelle et universelle. Mais comment penser que des indicateurs pourrait émerger un projet ? Comment ne pas constater que sans projet partagé, sans contrat de base (Pueyo, 2012) orchestrant les polyphonies, intégrant les exigences et ressources singulières locales, toutes inscrites dans une dimension historico-culturelle dans toute son épaisseur, structurant l'activité, lui donnant sens et orientation, la mesure est inopérante ? Et comment ne pas constater que sans sujets pour le porter et pour en être ressources, c'est l'inefficience qui se fait jour ?

Bibliographie

- Amalberti, R. (2001). *La conduite des systèmes à risques*. Paris: PUF.
- ASTREDHOR. (2002). *Horticulture et environnement, vers une démarche globale d'entreprise*. Actes des journées techniques ASTREDHOR, Monbazillac.
- Béguin, P. (2010a). *Conduite de projet et fabrication collective du travail : une approche développementale*. Document de synthèse en vue d'obtenir une habilitation à diriger des recherches. Mention ergonomie Université Victor Segalen Bordeaux 2.
- Béguin, P. (2010b). De l'organisation à la prescription : plasticité, apprentissage et expérience. In P. Béguin & D. Lhuillier (Éds.), *Agir en clinique du travail, Clinique du travail* (Vol. 1, pp. 127-139).

- Toulouse: Erès.
- Béguin, P., & Pueyo, V. (2011). Quelle place au travail des agriculteurs dans la fabrication d'une agriculture durable ? *Pistes*, 13(1).
- Béguin, P., & Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité. *Activités*, 1(2), 27-49. <http://www.activites.org/v1n2/beguिन.fr.pdf>.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press [réédition et trad. en 1976, François Maspéro, Paris].
- Cellier, J.-M. (1996). Exigence et gestion temporelle dans les environnements dynamiques. In J.-M. Cellier, V. De Keyser, & C. Valot (Eds.), *La gestion du temps dans les environnements dynamiques* (pp. 19-48). Paris: PUF.
- Dedieu, B., Chia, E., Leclerc, B., Moulin, C.-H., & Tichit, M. (Eds.) (2008). *L'élevage en mouvement. Flexibilité et adaptation des exploitations d'herbivores*. Versailles: Quae.
- Dietrich, A. (1999). La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales. *Formation et Emploi*, (67), 9-23.
- Dodier, N. (1995). *Des machines et des hommes. La conscience collective dans les sociétés technicisées*. Paris: Métailié.
- Engeström, Y. (2006). Activity Theory and Transformation. In Y. Engeström, R. Miettinen, & R.-L. Punamäki (Eds.), *Perspectives on Activity Theory* (pp. 19-38). Cambridge: Cambridge University Press
- FAFSEA. (2003). *Étude emploi / formation, secteur de l'horticulture et des pépinières*. Groupe de travail Hortense, diffusion restreinte.
- FNPHP, & INH. (2004). *Perception et valorisation des métiers de l'horticulture*. Rapport.
- Lamanthe, A. (1991). La rationalisation du travail salarié dans l'agriculture : déterminations naturelles, techniques et socio-historique. In *Vèmes journées de Sociologie du Travail*, Lyon les 13, 14 et 15 novembre 1991. Lyon: PIRTEM, CNRS, Université Lyon 2, MRASH.
- Lorino, P. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance - Le pilotage par les processus et les compétences*. Paris: Éditions d'Organisation (2ème édition).
- Mead, G. H. (1967). *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist* (1st Edt 1934) (Vol. 1). Chicago: University of Chicago Press.
- Moison, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris: Seli Arslan.
- Moison, J.-C. (1998). Règles de gestion, outils, organisation. *Le Libellio d'Aegis*, 4(1), 18-32.
- Oniflhor (2006). *L'horticulture ornementale en 2006. Chiffres-clés*. Publications en ligne. Paris: Office National Interprofessionnel des Fruits, des Légumes, des vins, et de l'Horticulture.
- Pillon, T., & Vatin, F. (2007). *Traité de sociologie du travail, seconde édition actualisée*. Toulouse: Octarès.
- Pueyo, V. (1999). Régulation de l'efficience avec l'expérience : quelles questions pour la construction d'indicateurs de suivi de la production ? In *Relations santé-travail. Fiabilité des systèmes et des organisations. Critères de gestion des entreprises, Actes du XXXIVe congrès de la SELF*, 15, 16 et 17 septembre (pp. 661-668). Caen.
- Pueyo, V. (2000). Gestion de l'efficience avec l'âge et l'expérience : quelles questions pour le pilotage de la production ? In *Âge, expérience et efficacité au travail, Cahiers du Créapt. Actes du séminaire EPHE-CREAPT Vieillesse - Travail*, 1999. Paris.
- Pueyo, V. (2008). *Synthèse des monographies dans le secteur entreprises horticoles et pépinières ornementales*. Rapport d'étude Agriquadra, (document confidentiel), 51 p.
- Pueyo, V. (2012). Quand la gestion des risques est en péril chez les fondeurs. In C. Gaudart, A.-F. Molinié, & V. Pueyo (Eds.), *La vie professionnelle – âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (pp. 257-284). Toulouse: Octarès.
- Pueyo, V., & Zara-Meylan, V. (2008). De la logique produit à l'orientation client : l'accroissement des exigences temporelles et leurs effets sur l'activité des horticulteurs et des pépiniéristes. In *Actes du séminaire CREAPT Vieillesse et Travail 2007. Activités, expérience et santé à l'épreuve des évolutions du travail : recherches dans quatre secteurs professionnels*. Rapport de recherche n°51 (pp. 149-175). Paris: Centre d'Études de l'Emploi.

- Pueyo, V., & Zara-Meylan, V. (2010). Quelle gestion de la sécurité dans une structure temporelle incertaine ? In *Expérience professionnelle et gestion de la sécurité au travail, Actes du séminaire CREAPT Vieillesse et Travail 2008*. Rapport de recherche n°58 (pp. 96-117). Paris: Centre d'Études de l'Emploi.
- Salmona, M. (2010). Une pensée de l'action avec la nature et le vivant : la Mètis et Jean-Pierre Vernant. In P. Béguin, & D. Lhuillier (Eds.), *Agir en clinique du travail, Clinique du travail* (Vol. 1, pp. 185-202). Toulouse: Erès.
- Savoyant, A. (1999). Compétence, performance et activités. In C. Crin (Ed.), *Entreprises et compétences : le sens des évolutions, Les cahiers des Clubs Crin* (pp. 179-191): ECRIN.
- Solé, A. (1996). La décision : production de possibles et d'impossibles. In P. Cazamian, F. Hubault, & M. Noulin (Eds.), *Traité d'ergonomie* (pp. 573-635). Toulouse: Octarès.
- Solé, A. (1999). Quelle est la réalité de la « réalité économique » ? In *Ergonomie & Relations santé-travail, Fiabilité des systèmes et des organisations, Critères de gestion des entreprises, Actes du XXXIVe congrès de la SELF* (pp. 309-321). Caen.
- Thévenot, L. (1997). Le savoir au travail. Attribution et distribution des compétences selon les régimes pragmatiques. In B. Reynaud (Ed.), *Les limites de la rationalité. Tome 2. Les figures du collectif, Colloque de Cerisy* (Vol. 2, pp. 299-321). Paris: La Découverte.
- Torrès, O. (2003). Petiteesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 144(3), 119-138, <http://www.cairn.info/accueil.php>.
- Valot, C. (1996). Gestion du temps. Gestion du risque (à travers quelques situations aéronautiques). In J.-M. Cellier, V. De Keyser, & C. Valot (Eds.), *La gestion du temps dans les environnements dynamiques* (pp. 244-265). Paris: PUF.
- Viguié, M. (2006). *Les perspectives économiques des secteurs de l'horticulture. Avis et rapports du conseil économique et social*. Paris: Les éditions des Journaux Officiels.
- Volkoff, S. (2008). L'intensification disperse les problèmes de santé. In G. de Terssac, C. Saint-Martin, & C. Thébaud (Eds.), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé* (pp. 29-42). Toulouse: Octarès.
- Widehem, C., & Cadic, A. (2006). *L'horticulture ornementale française – Structures, acteurs et marchés*. INRA.
- Zara-Meylan, V. (2012). Organisation et mobilisation des collectifs pour la gestion des risques : des modalités contrastées chez des monteuses installateurs et des horticulteurs. In C. Gaudart, A.-F. Molinié, & V. Pueyo (Eds.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (pp. 205-222). Toulouse: Octarès.
- Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*. Paris: L'Harmattan.

RESUME :

Ce texte vise à montrer les impacts d'outils de gestion dans une activité de conduite de cultures. Il s'appuie sur une recherche plus globale menée dans une grande pépinière ayant mis en place des outils de spécification et de contrôle de la performance des salariés pour « rationaliser » l'organisation de sa production. Considérant la conduite de culture de plantes en pot (des produits vivants et périssables), comme une conduite de processus longs et instables dans un environnement dynamique, l'analyse porte sur les impacts des outils mis en place sur l'activité des salariés de production et d'expédition, mais aussi sur la pérennité de l'exploitation.

L'analyse des entretiens et des observations montre, en outre, les conditions d'une gestion temporelle marquée par l'incertitude et de multiples aléas alors que les butées temporelles sont impératives, dans une activité qui demeure à forte composante physique. Les situations sont d'autant plus délétères que ces outils entravent l'intelligence d'une conduite d'actions inscrites dans des dynamiques individuelles et collectives. Ils oblitèrent les possibilités de développement d'une activité qui intègre avec cohérence des

objectifs d'efficience. Des conséquences sont mises en évidence en termes de risques pour la santé, pour la qualité et pour la pérennité du système de production.

MOTS-CLES :

Agriculture, outils de gestion, risques, gestion temporelle, développement de l'activité

REFERENCEMENT

Pueyo, V., & Zara-Meylan, V. (2012). Impacts d'outils de gestion sur la conduite de cultures en pépinière. *Activités*, 9(1), pp. XXX, <http://www.activites.org/v9n1.pdf>

Article soumis le 29 septembre 2010, accepté pour publication le 7 janvier 2012