



Texte original.*

Développement d'une agriculture durable et évolution des métiers et des situations de travail agricole

Flore BARCELLINI^a, Lorène PROST^b (organisatrices)⁴⁶

a : CNAM CRTD et LTCI Telecom Paris Tech, 46 rue Barrault, 75634, Paris Cedex 13

b : INRA UR 1326 Sciences en Société (SenS), Batiment EGER BP01, 78850 Thiverval Grignon, France.

Lorene.prost@grignon.inra.fr

Résumé. Il existe une volonté - tant au niveau des pouvoirs publics que des acteurs du monde agricole- de promouvoir une agriculture durable, c'est à dire une agriculture qui permette une production agricole économiquement viable, socialement équitable, et ne nuisant ni à l'environnement ni à la santé. Dans ce contexte, l'objectif de ce symposium est de rassembler chercheurs et praticiens en agronomie et en ergonomie impliqués dans l'accompagnement de cette transition, de façon à instruire les questions suivantes : Comment produire un diagnostic des situations de travail agricoles permettant de pointer les verrous à la mise en œuvre d'une agriculture durable ? Comment analyser ce processus de développement des activités de travail dans le cadre d'une transition vers une agriculture durable? Comment accompagner cette transition ? De manière générale, comment l'ergonomie peut-elle aider à instruire ces différentes questions en mettant l'activité des différents acteurs du monde agricole au cœur de la problématique de développement d'une agriculture durable ?

Mots-clés : agriculture, développement durable, transformation des situations de travail agricole

Development of sustainable agriculture and development of work situations

Abstract. There is nowadays a strong concern about promoting a sustainable agriculture, i.e. an agriculture that supports an economically viable agricultural production, social equity, without degradations of environment or health. In this context, our objective is to gather researchers and practitioners in agronomy and ergonomics, involved in supporting this transition in order to gain a better understanding on : levers and locks regarding potential fostering of a sustainable agriculture, methodology to analyze and to support developmental processes involved in transition of work activities with regards to sustainability. Our general concern will be to stress the contributions of ergonomics to gain knowledge about these issues by putting activity of various stakeholders of the agricultural world at the core of discussions around sustainable agriculture.

Key words: agriculture, sustainability, development of work situations

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à La Rochelle du 1^{er} au 3 octobre 2014. 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 :

⁴⁶ Les noms et affiliations des contributeurs au symposium sont insérés dans le corps du texte.

INTRODUCTION

La deuxième moitié du XX^{ème} siècle a vu l'agriculture française augmenter considérablement sa productivité par hectare et par travailleur et ce pour répondre à plusieurs objectifs : autosuffisance nationale en matière de produits agricoles, réduction des prix des aliments, ou encore libération de main d'œuvre pour les autres secteurs économiques... Cependant, à partir de la fin des années 90, on observe un plafonnement des rendements, un épuisement des ressources nécessaires à la production agricole (énergie, sols, biodiversité), et une dégradation des milieux (eau, air). Le modèle de production agricole est alors remis en question d'autant plus que la responsabilité de l'agriculture sur la dégradation de l'environnement est avérée (Millenium Ecosystem Assessment, travaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat).

Il existe une volonté - tant au niveau des pouvoirs publics que des acteurs du monde agricole- de promouvoir une *agriculture durable*, c'est à dire une agriculture qui permette une production agricole économiquement viable, socialement équitable, et ne nuisant ni à l'environnement ni à la santé (des consommateurs des produits agricoles mais également des acteurs de la chaîne de production de ces produits). Il s'agit par exemple de diversifier les cultures et leur succession dans le temps, d'accroître l'autonomie productive des élevages, de développer les infrastructures agro-écologiques (prairies permanentes, haies, agro-foresterie ...) indispensables au bon fonctionnement de l'écosystème, de mettre en œuvre des techniques alternatives aux intrants chimiques. Aller

vers une agriculture plus durable implique ainsi de profonds changements des métiers et des pratiques agricoles : développement de nouvelles pratiques pour les agriculteurs, changement de rôle des conseillers agricoles, nouveaux objets de recherche pour le chercheur en agronomie... De plus, les pratiques agricoles quittent la sphère professionnelle des agriculteurs et deviennent objets de débat public, de négociations, de normes et de réglementations. Ce mouvement participe aussi à une reconfiguration des situations de travail et des conditions d'exercice du métier d'agriculteur, de conseiller, et de chercheur.

Dans ce contexte, l'objectif de ce symposium est de rassembler chercheurs et praticiens en agronomie et en ergonomie impliqués dans l'accompagnement de ces transitions, de façon à instruire les questions suivantes :

- Comment produire un diagnostic des situations de travail agricoles permettant de pointer les verrous à la mise en œuvre d'une agriculture durable ?
- Comment analyser ce processus de développement des activités de travail dans le cadre d'une transition vers une agriculture durable et les transformations qui s'opèrent tant sur le plan cognitif que sur celui des valeurs et des pratiques ?
- Comment accompagner cette transition ? De nouveaux métiers ou de nouvelles dynamiques collectives sont-ils à développer pour concevoir et mettre en œuvre des pratiques agricoles nouvelles?
- Comment cette transition conduit-elle à repenser les connaissances et outils

utiles pour la mise en œuvre d'une agriculture durable ?

De manière générale, comment l'ergonomie peut-elle aider à instruire ces différentes questions en mettant l'activité des différents acteurs du monde agricole au cœur de la problématique de développement d'une agriculture durable ? Les communications suivantes aideront à poser des bases de réponses à ces questions

CONTRIBUTIONS

Par ordre alphabétique des premiers auteurs

Accompagner les évolutions dans le travail pour les agents et les collectifs des stations expérimentales de l'INRA⁴⁷ engagés dans la conception de systèmes de production agroécologiques.

Caroline AURICOSTE¹, Cécile FIORELLI², Jean-Marc MEYNARD³

1 : INRA, Département SAD, Clermont-Ferrand, caroline.auricoste@toulouse.inra.fr

2 : INRA, UMR Métafort, Clermont-Ferrand, fiorelli@clermont.inra.fr

3 : INRA, UMR SADAPT, Thiverval Grignon, meynard@grignon.inra.fr

Depuis quelques années, des changements profonds affectent le travail et l'organisation collective des expérimentateurs dans les installations

expérimentales de l'Institut National de la Recherche agronomique, installations dans lesquelles des recherches sur les cultures ou les animaux sont testées « en vrai ». Ces collectifs de travail sont historiquement organisés avec une répartition du travail entre les ingénieurs qui construisent des protocoles d'expérimentation, le chef d'exploitation qui les met en œuvre, les agents techniques en charge de la production (culture, animaux) et les techniciens de recherche en charge de la mise en œuvre des protocoles et de leurs suivis.

Avec la mise en place d'expérimentations de systèmes agroécologiques, les collectifs de travail font face à un changement dans la façon de considérer le pilotage des cultures et des animaux mais aussi dans la nature des activités de chacun, et l'interaction au sein du collectif de travail. Ils passent notamment d'une expérimentation analytique à une expérimentation système : le changement porte i) sur la nature des traitements expérimentaux qui passent de la comparaison de techniques à des combinaisons de pratiques agricoles, ii) sur la nature des connaissances produites (qui ne portent pas uniquement sur des résultats scientifiques mais sur les apprentissages et les instruments ayant permis la mise au point du système de production), iii) sur leur rapport à l'innovation, puisque se situe au cœur du processus d'innovation et par une conception « pas à pas » de nouveaux systèmes, iv) et enfin sur la manière dont sont prises les décisions techniques pour la conduite des cultures et des techniques.

Plusieurs années durant, nous avons accompagné trois collectifs d'unités expérimentales du département de recherches Sciences pour l'Action et le Développement (SAD) de l'INRA, engagés dans une nouvelle orientation visant la conception de systèmes de production agroécologiques (Fiorelli et al 2014).

⁴⁷ Institut National de Recherche Agronomique

Nous avons été sollicités par les responsables de ces installations expérimentales à propos des difficultés, exprimées par les agents, et portant sur la réalisation de leur travail, la dégradation des repères dans la réalisation des activités et dans les interactions avec leurs collègues. En général, les difficultés qu'expriment les agents sont traitées dans le cadre d'une politique de ressources humaines attentive aux conditions de travail, et à l'incidence du management sur les risques psycho sociaux. Nous avons dès le début de notre intervention cherché à capter plutôt l'incidence du changement de projet scientifique sur le travail, et l'activité de chacun et du collectif.

Notre collectif d'accompagnement est composé d'un agronome, spécialiste des expérimentations systèmes, d'une zootechnicienne mobilisant des approches en psycho dynamique du travail et psycho sociales sur la question des conditions de vie au travail des éleveurs, enfin d'une géographe travaillant sur l'évolution des métiers d'accompagnement des agriculteurs, et mobilisant la didactique professionnelle, en particulier en explorant le lien formation/travail. Notre accompagnement s'est construit chemin faisant en articulant nos différentes approches et en nous appuyant i) sur ce que disent les agents de leur travail et des changements liés à l'introduction de systèmes de production agro écologiques ainsi que du changement d'expérimentations, ii) ce que nous avons pu observer des situations de travail, ou d'interactions entre les agents. Il a été à la fois individuel et collectif. Trois principaux constats ont été notre fil conducteur :

- Le changement de rôle et de positionnement de chacun dans le collectif de travail : Dans ce changement de projet scientifique, l'ingénieur doit abandonner son statut d'expert, le technicien n'est plus

un exécutant de pratiques agricoles conçues par les ingénieurs, mais contribue à la conception de pratiques innovantes, le chef d'exploitation fait l'interface entre les différents points de vue. Aider ces collectifs nécessite donc de travailler en profondeur la question de la répartition du travail, et donc aussi du management.

- L'évolution de ce qui fait le cœur de l'activité pour chaque catégorie : la « connaissance » prend un statut différent puisqu'elle intègre ce qui est de l'ordre de la « connaissance du praticien » ; cette évolution requière plus d'implication de chacun dans la prise de décision, et participe à de nouveaux positionnements dans le collectif qu'il faut apprendre à construire.

- La déstabilisation de l'individu par rapport au sens qu'il donne à son travail, au bouleversement des valeurs qu'il porte, et à la nécessaire reconstruction des finalités à donner à son travail : rupture dans l'image que l'on se fait du travail bien fait, ou de l'image qu'on a d'une « belle bête » ou d'une « belle parcelle », révélatrice à ses yeux de son professionnalisme, rôle de vitrine qu'ont pu jouer les installations expérimentales de l'Inra.

Notre accompagnement s'est concrétisé par i) la conception de formations pour les techniciens, en partant de leur propre expérience ii) la mise en réseaux de « groupes de pairs » de chaque catégorie (ingénieurs, chefs d'exploitations, techniciens de production, techniciens de recherche) qui permet de travailler ce qui pose problèmes pour chaque collectif iii) des entretiens individuels ciblés sur l'activité, l'interaction dans le collectif, et les difficultés dans le travail qui permettent de faire des allers retours entre la généralité des problèmes, l'effet du contexte, et la personne iv) l'animation de réunions collectives au sein de chaque collectif pour partager « les ressenties »

dans la transition vers des systèmes agroécologiques, et transformer la plainte individuelle en une affaire collective.

Les changements ont été plus ou moins difficiles à vivre et à gérer selon les individus et les collectifs, leurs histoires, et selon que les nouveaux projets scientifiques étaient porteurs de valeurs plus ou moins éloignées des projets antérieurs. L'accompagnement à partir de l'articulation de ces trois entrées (changement de rôle, évolution de l'activité, sens du travail), et coordonné au projet scientifique a déplacé l'inconfort de l'agent, vécu initialement indépendamment du projet scientifique, vers une reconstruction de son activité et de son positionnement dans le collectif: la compréhension de la nouvelle situation de travail engendrée par le changement de projet scientifique, tant sur le plan individuel que sur le plan collectif, a été déterminante pour transformer ce qui était vécu comme une difficulté, comme une capacité de transformation de l'activité vers une professionnalisation.

CHANGER : construire les conditions du développement de l'activité de conseil en agronomie

Marianne Cerf¹, B. Omon², P. Olry³, S. Duhamel⁴, C. Auricoste⁵, O. David⁶

1 UR INRA 1326 SenS, Marne la Vallée, cerf@agroparistech.fr

2 Chambre d'Agriculture de l'Eure, Evreux, bertrand.omon@agri-eure.com

3 AgroSupDijon, UP Développement professionnel et formation, p.olry@agrosupdijon.fr

4 AgroSupDijon, UP Développement professionnel et formation, sof.duhamel@gmail.com

5 : INRA, Département SAD, Clermont-Ferrand, caroline.auricoste@toulouse.inra.fr

6 : Chambre d'Agriculture d'Eure et Loir, davido28d@eure-et-loir.chambagri.fr

Comme le montrent différents travaux sur les trajectoires de transition (Lamine et al., 2008 ; Chantre, 2011 ; Coquil ; 2014), concevoir et mettre en œuvre des systèmes de production dits écologisés, c'est-à-dire donnant une place renouvelée aux processus écologiques, implique de profonds changements pour les agriculteurs, que ce soit au niveau des pratiques ou des connaissances et valeurs qui les sous-tendent. Pour mener à bien ces changements, les agriculteurs sont souvent accompagnés par des agents de développement appartenant à une diversité de structures. Les conseillers ou animateurs agricoles soulignent que cet accompagnement des agriculteurs dans le changement modifie profondément l'activité et le métier qu'ils exercent au-delà des différences qui existent entre les structures qui les emploient (Cerf et al., 2011). Gagneur (2012) ou Compagnone et al. (2013) mettent en évidence ce qui, dans l'organisation du travail et des ressources fournies par l'organisation, peut empêcher le développement de l'activité en lien avec les nouvelles situations d'accompagnement des agriculteurs. Guillot et al. (2013) et Gagneur (ibid.) soulignent que ces nouvelles situations mettent en question la façon dont les conseillers analysent et construisent les situations de conseil en vue de rendre le conseil faisable pour les agriculteurs. Auricoste & al. (2014) soulignent que l'accompagnement des agriculteurs dans une transition vers une agriculture écologisée peut nécessiter : (i) de développer un raisonnement systémique, d'identifier de nouveaux indicateurs pour caractériser et analyser

les situations agro-écologiques (ii) de modifier sa posture et plus généralement la façon de construire les situations de rencontre entre conseillers et agriculteurs. Comment alors construire les conditions du développement de l'activité de ces agents de développement face à ces évolutions ?

Une première intervention auprès de conseillers de Chambre d'Agriculture a été construite sous une forme didactique (Guillot et al., 2012) : dans cet espace « protégé », les conseillers ont parlé « de conseil à froid » pour qualifier des situations dans lesquelles, tout en étant au champ, ils ne sont plus là pour dire ce qu'il faut faire (le conseil à chaud) mais pour faire réfléchir l'agriculteur, et lui faire appréhender les relations systémiques au sein du champ en vue d'apprendre à jouer sur les régulations du système.

Certains conseillers ont retravaillé, à partir de cette expérience le développement de l'activité qui s'énonce alors dans une nouvelle manière de concevoir et produire le conseil. Parallèlement notre intervention a été l'occasion de produire avec les conseillers, un vademecum, le guide Agroseil*, destiné à aider les conseillers à conduire une analyse collective de situations de conseil, afin de dépasser les difficultés rencontrées et de proposer des pistes de développement de l'activité. Ce guide s'appuie sur un langage et des grilles pour décrire et analyser l'activité du conseiller et pour outiller la mise en récit de situations de travail.

Une deuxième intervention est en cours aujourd'hui dans le cadre du projet CHANGER* auprès d'une dizaine de structures de conseil dans le prolongement de ces résultats. Elle consiste à accompagner la mise en place, dans chaque structure, d'un dispositif d'échange entre conseillers destiné à les aider dans le développement leur activité

face à de nouvelles situations. Chaque dispositif est conçu entre l'équipe intervenante et l'animateur du dispositif localement, animateur qui est un conseiller volontaire pour animer un collectif, et reconnu par sa hiérarchie pour le faire. Un travail de réflexion collective entre les animateurs sur leurs dispositifs respectifs et leur nouveau rôle (aider au développement de l'activité de conseil) est mené en parallèle. Nous proposons de présenter les premiers résultats de ce travail démarré en 2014 en montrant comment les animateurs de ces dispositifs construisent leur position par rapport à leurs collègues pour initier ces échanges sur l'activité, et comment ils conçoivent la temporalité de ce processus d'accompagnement du développement de l'activité au sein du collectif.

*Le guide Agroseil a été construit dans le cadre du Réseau Mixte Thématique Systèmes de Cultures Innovants. Le projet CHANGER, financé par le Cas-Dar, est un projet soutenu par ce réseau.

Transition vers des systèmes agricoles durables :

Un développement des mondes professionnels des agriculteurs

Xavier Coquil^{1,2}, Pascal Béguin⁴, Benoît Dedieu³

1 : INRA UR 055, 662, avenue Louis Buffet, F-88500 Mirecourt.
coquil@mirecourt.inra.fr

2 : INRA UMR 1273 METAFORT, Theix, F-63122 Saint-Genès-Champanelle.

3 : INRA UR 1218, Département SAD, Theix, F-63122 Saint-Genès-Champanelle

4 : IETL, Université de Lyon 2, 86, rue Pasteur F-69365 Lyon cedex 07

Le développement durable du secteur agricole nécessite une transformation des modes de production. Cette transformation implique un changement en profondeur des situations de travail des agriculteurs. Ces transformations de la face humaine de l'activité pose la question, peu traitée, du développement des situations de travail. Alors que l'agriculture française poursuit un développement peu durable par les voies de l'intensification de l'usage d'intrants polluants (engrais, pesticides) et de la spécialisation des productions justifiées par une augmentation de la productivité des facteurs de production (travail, terres, animaux...), des formes minoritaires d'agriculture autonomes et diversifiées subsistent ou apparaissent. Les agriculteurs du Réseau Agriculture Durable (RAD) mettent en œuvre des systèmes agricoles autonomes et associant, le plus souvent, de l'élevage et des cultures. La durabilité des fermes de ce réseau a été démontrée. L'installation expérimentale de l'INRA ASTER-Mirecourt expérimente également l'agriculture autonome et diversifiée dans une ferme grande nature : cet essai nommé « expérimentation système » (Coquil et al., 2014) est conduit par un groupe de 19 protagonistes. Dans ce travail nous analysons les transformations du travail à l'œuvre chez les agriculteurs de 9 fermes de polyculture élevage autonome du RAD et chez les protagonistes de l'essai système de l'INRA ASTER-Mirecourt lors de leur transition de forme d'agriculture intensive en matière d'usage d'intrants à des formes d'agriculture autonome c'est à dire limitant ou se passant d'intrants extérieurs. Cette analyse du travail est réalisée en abordant les dimensions praxiques et axiologiques de l'activité, composant l'expérience des agriculteurs. Nous mobilisons le concept de monde professionnel (Béguin, 2004b) afin d'analyser l'activité des travailleurs

comme un système au sein duquel les façons de faire, les connaissances et les valeurs sont indissociables de l'objet de l'action. La transformation de l'activité est analysée comme un développement du monde professionnel. Ce développement est abordé selon 2 pistes : (i) les genèses instrumentales qui trouvent leur origine dans le champ de l'approche instrumentale de l'activité, et (ii) la cohérence systémique, la conformation de l'environnement en milieu et le caractère finalisé du travail qui caractérisent les mondes professionnels. Cette analyse s'inscrit dans le champ des sciences pour l'action : elle vise à formaliser les processus de transformations du travail des agriculteurs et des protagonistes de l'essai et les artefacts qu'ils ont mobilisé. Une telle analyse est basée sur une approche intrinsèque de l'activité. Le développement des mondes professionnels des agriculteurs suit un processus non téléologique, une élaboration non linéaire et non incrémentale de l'expérience des agriculteurs ancrée dans leur histoire et leur culture. Les genèses instrumentales, c'est-à-dire le déplacement de l'action ou des normes professionnelles de l'agriculteur par l'usage d'un artefact, sont des ressources et des moteurs du développement : 30 artefacts-clefs (matériels, cognitifs...) permettent aux agriculteurs d'agir sur les objets de leur travail durant la transition vers la polyculture élevage autonome. Ce développement est en partie autonome, c'est à dire lié à des dynamiques internes au monde professionnel, et en partie social, c'est à dire mobilisant les normes professionnelles et les artefacts des réseaux professionnels auxquels adhère l'agriculteur. Le développement est initié par 4 facteurs, et le plus souvent par leur conjonction : l'accès à l'impensable, la prise de conscience d'un décalage entre le faire et la pensée, les difficultés et l'obligation externe. Ce travail offre des

pistes de réflexion sur les modes d'extension du public des systèmes de polyculture élevage autonomes et sur les modalités d'accompagnement des agriculteurs vers l'autonomie. L'accompagnement du développement du monde professionnel nécessite d'intervenir dans la dialectique propre de l'agriculteur de mise en tension du souhaitable et des problèmes et du possible et de la résolution de problème. Cette intervention nécessite une connaissance de l'expérience de l'agriculteur dans ses composantes pratiques et axiologiques. Cette thèse propose une formalisation du développement de la face humaine de l'activité dans le cadre d'un changement en profondeur du travail vers la durabilité.

Les projets territoriaux de conception de systèmes agricoles innovants : Opportunité ou frein au développement d'une agriculture durable par et pour les agriculteurs

Lauriane Vial Coutarel¹, Pascal Béguin¹, Jean-Marc Meynard¹

1 : INRA UR 1326 Sciences en société (SenS),
lauriane.coutarel@versailles.inra.fr

2 : IETL (Institut d'Etudes du travail de Lyon), pascal.beguिन@univ-lyon2.fr

3 : INRA, UMR SADAPT, meynard@gignon.inra.fr

Cette courte communication s'appuie sur l'étude de deux cas se situant dans un contexte national beaucoup plus global. Il s'agit de 2 projets Aire d'Alimentation de Captage (AAC), parmi plus de 500 développés sur le territoire français, suite à la Directive cadre européenne sur l'eau

(2000), à la loi sur l'eau et les milieux aquatiques (2006) et aux lois « Grenelle » (2009 et 2010). Ces réglementations, qui ont pour objectif de protéger la qualité de l'eau d'un captage d'eau potable en luttant contre les pollutions diffuses principalement agricoles (nitrates et pesticides), suscitent des démarches projet dont le portage est confié à la collectivité exploitant le captage. La démarche de ces projets se scinde en différentes étapes dont les grandes lignes sont cadrées réglementairement: délimitation du territoire alimentant le captage, et sur lequel les actions agricoles seront développées ; diagnostic de la situation de ce territoire ; construction d'un plan d'action ; mise en œuvre de ce plan d'action (Coutarel et Béguin, 2012). Les AAC deviennent des lieux de conception de systèmes innovants de production agricole répondant aux enjeux environnementaux du captage, mais aussi à des enjeux sociaux et économiques, liés à la pérennisation de l'activité agricole (Meynard et al, 2012). Outre le porteur du projet, de nombreux acteurs sont mobilisés : institutions liées à l'agriculture et l'environnement (services déconcentrés de l'Etat, agence de l'eau, chambre d'agriculture), acteurs agricoles impliqués dans le projet (firmes d'agrofourriture ou d'agro-transformation, agriculteurs - 43 pour le premier projet et plus de 200 pour le second-, conseillers agricoles) et un animateur de l'AAC.

Nous analysons l'activité développée dans ces AAC sous l'angle de la conduite de projet, en nous intéressant spécifiquement à la manière dont les acteurs se saisissent, mettent en œuvre et accompagnent cette démarche visant la conception d'une agriculture durable sur un territoire géographique. Nous identifions la conduite de projet comme « la forme maîtrisée, raisonnée de l'acte de conception » (Béguin, 2009). Au niveau méthodologique, nous sommes partis d'un modèle de la conduite de projet issu de

l'ergonomie (Béguin, 2004a, 2010), combinant trois dimensions. Il s'agit « (i) d'un processus finalisé, (ii) aux dimensions temporelles contraintes, (iii) qui met aux prises une diversité d'acteurs en interdépendance ». Dans ce cadre, nous avons constaté sur les deux terrains d'étude que la démarche projet AAC pouvait être à la fois une opportunité de développer une agriculture durable et en même temps un frein. Une opportunité, car le projet AAC donne accès à un certain nombre d'outils et de moyens humains, financiers et techniques contribuant à la conception de systèmes agricoles innovants (agriculture biologique, agriculture intégrée - utilisation faible et raisonnée de pesticides-). Un frein, car le projet AAC mobilise de nombreux acteurs et fait appel à des processus de concertation à chaque étape de la conduite du projet. Le consensus, parfois difficile à trouver, conduit à des blocages qui peuvent durer une ou plusieurs années et engendre un désengagement des agriculteurs. De plus, les outils et moyens mis à disposition ne semblent pas suffisants pour répondre aux objectifs agricoles du projet (difficultés à trouver des conseillers agricoles formés à la conception de nouveaux systèmes agricoles, dispositifs financiers d'accompagnement au changement non adaptés, manque de connaissances et de formation d'une partie des acteurs mobilisés dans cette démarche (aspects règlementaires de la démarches par exemple), etc.). La superposition de temporalités diverses posent également des difficultés (temporalité d'urgence du projet, conception sur le temps long de systèmes agricoles par exemple). Penser et concevoir une agriculture durable à l'échelle d'un territoire nécessite une démarche d'accompagnement de ce changement, répondant aux besoins des acteurs en charge de sa mise en œuvre que ce soit les acteurs du processus de conception ou les destinataires

(opérateurs), tout en prenant en compte et en s'appuyant sur les dynamiques déjà à l'œuvre sur le territoire.

Vers une performance durable: la gestion des enjeux de qualité et de santé fiabilisée par l'activité d'encadrants en horticulture

Corinne Gotteland¹, Valérie Zara-Meylan², Valérie Pueyo³

1 : Centre Max Weber UMR 5382 - ISH Lyon, Université de Lyon

2 : Centre d'études de l'emploi, CREAPT, Noisy-le-Grand

3 : Centre Max Weber UMR 5382 - ISH Lyon, IETL - Université de Lyon 2

La durabilité et le développement durable sont souvent appréhendés à partir de la seule perspective environnementale. Cependant, la nécessité de considérer conjointement deux autres dimensions essentielles - l'économie et l'équité sociale - est à présent acquise depuis le rapport de G. H. Brundtland (1987). Dans le vaste champ de la thématique de l'équité sociale, il est entre autres souligné que l'on ne pourra pas passer au développement durable sans se soucier de la durabilité du travail (Béguin et Pueyo, 2011 ; Duarte et al., à paraître). En d'autres termes, il faut également s'assurer que les conditions de réalisation du travail ne créent pas d'effets délétères pour la santé et la sécurité des travailleurs. Cette contribution s'inscrit dans cette orientation, en examinant en particulier la situation d'encadrants en horticulture.

Introduction : des particularités du secteur horticole et des spécificités du travail des encadrants

L'horticulture est un secteur très concurrentiel, et les petites entreprises qui le composent connaissent des difficultés économiques, les marchés auxquels elles s'adressent (professionnels du paysage, jardinerie, grandes surfaces, etc.) étant devenus labiles et incertains. Dans ce contexte, les dispositifs de production sont en pleine mutation, et les dirigeants s'interrogent sur la possible viabilité de leur exploitation. Confrontés à ce contexte d'incertitude et de changements incessants, certains tentent de recourir à des outils de gestion développés dans d'autres secteurs d'activité. D'autres s'associent en groupement pour gagner en réactivité, pour rester compétitifs et performants. Ces tentatives se conjuguent à une recherche permanente d'amélioration des processus de production et d'obtention de produits de qualité. Mais, malgré la mécanisation et la modernisation des équipements mobilisées pour tenir ces objectifs, des difficultés concernant la santé et la sécurité persistent (Béguin & Pueyo, 2011).

Des études menées auprès de sept entreprises horticoles françaises⁴⁸ employant de 4 à 30 salariés ont confirmé ces tendances. Les dirigeants de ces exploitations, faisaient état de difficultés de production, des retours qualité. Ils rencontraient aussi des difficultés d'affectation des ouvriers liées à des problèmes de santé, des restrictions

médicales d'aptitude au port de charge, avec même pour certains, des déclarations de maladies professionnelles. Une catégorie de travailleurs était particulièrement exposée à ces difficultés : les encadrants de proximité. Ces derniers ont la charge d'une production de produits vivants dont les besoins sont évolutifs et variés, de l'organisation du travail des ouvriers, avec des objectifs de vente fixés dans le planning de culture, ainsi que de l'incertitude et des aléas qui restent à gérer dans l'activité.

Par conséquent, la question qui se pose est de savoir, du point de vue du travail des encadrants, les conditions qui favorisent, ou au contraire, qui limitent voire entravent, une possible production durable ? Par production durable, nous entendons une production qui permettrait de tenir, pour ces encadrants dans le développement de leur activité, des enjeux de qualité, de santé et de sécurité, pour eux-mêmes, pour les ouvriers mais aussi pour la pérennité de l'entreprise.

Le travail des encadrants : un travail d'articulation aux confins de contraintes de court et long termes

Dans la perspective de tenir « coûte que coûte » la production, les encadrants assurent un travail d'articulation leur permettant de gérer différentes contraintes liées dans leur activité à l'organisation de la structure, aux exigences normatives et aux outils de gestion.

- Premier exemple, dans une entreprise appartenant à un groupement de producteurs, leur travail d'organisation de la production et de la prescription se construit par des échanges avec des interlocuteurs situés en interne à différents niveaux hiérarchiques ou au sein du groupement (national et régional). Cette gestion dépend aussi des temps de production différenciés (travaux de production vs préparation de commandes), des dimensions de court et

⁴⁸ Recherches réalisées dans le cadre du projet AgriQuadra (2006-2008) sous la direction scientifique de Valérie Pueyo.

de long terme imposées par la saisonnalité et les produits vivants (travaux d'urgence). L'objectif étant d'éviter de mettre en péril la production, de satisfaire dans les temps les livraisons des clients tout en garantissant des conditions de travail tenables pour eux-mêmes et les personnes sous leur responsabilité.

- Second exemple, les procédures ou les normes diffusées respectivement par le groupement (ie. Charte qualité) ou le secteur nécessitent un travail d'appropriation en interne pour être rendues opérationnelles et faciliter leur transmission auprès des permanents comme des saisonniers (pas toujours du métier). Cela dans le but d'une part, de limiter les coûts dus aux avoir-retours imputés par les clients à la qualité des produits vendus. Et d'autre part, d'aider à la mise en place rapide des savoir-faire pour faire face aux contraintes temporelles fortes et à l'intensification du travail durant la pleine saison (cumul des travaux de production et de vente).

- Troisième exemple, les outils de gestion sont des indicateurs et critères portant sur le système de gestion commerciale, les procédures de suivi de production, la spécification et l'évaluation du travail des salariés. Ils se rapportent toujours à des quantités produites mesurables. Ils imposent en particulier à l'encadrant la mesure de cadences lors de certaines opérations (mise en culture des jeunes plants, taille, rempotage). Cependant, les cadences ne tiennent pas compte de la diversité des plantes (certaines sont plus fragiles, ou piquantes, etc.), ni des conditions climatiques (la pluie complique la préhension des pots, rend le sécateur glissant), ni l'accumulation de fatigue et les douleurs qui peuvent survenir. Par ailleurs, elles ne comprennent pas les nombreux soins (surveillance, arrosage, tuteurs...), pourtant indispensables à la qualité, et encore moins les rattrapages face aux aléas (vent qui fait chuter les

plantes les plus hautes). Les cadences traduisent une performance immédiate, souvent tenue au détriment de la qualité et de la santé. Elles ne reflètent pas les articulations d'exigences assurées par l'encadrant sur le long cours, pour tenter de pérenniser la production.

Conclusion : quelles conditions d'une production durable ?

Dans ce contexte d'incertitude permanent, l'activité complexe des encadrants consiste avant tout à maintenir une performance durable en tenant les enjeux de qualité liés aux différentes contraintes organisationnelles. En effet, ils assurent avec leurs équipes continument 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 (éviter les blessures et les ruptures, et aussi limiter la fatigue, l'apparition de douleur au fil du temps). A travers ces enjeux de qualité, de santé et de sécurité, à court et à long terme, se pose la question de l'efficience pour garantir la pérennité de la production : dans quelle mesure ces travailleurs peuvent-ils tenir des objectifs d'efficience qui permettrait d'envisager une production durable ?

Il nous semble que, le secteur horticole, par ses caractéristiques, permet une mise en lumière et une compréhension significative des tensions et discordances entre les contraintes à gérer par les encadrants et les dynamiques à l'œuvre dans le développement de l'activité et des situations. Cette question peut avoir tout son sens dans d'autres secteurs d'activité, en particulier dans ceux dans lesquels sont associés complexité, variabilité de la production et une forte incertitude, et où l'on retrouve ces enjeux liés aux conditions de travail des encadrants.

BIBLIOGRAPHIE

Agostini-Gotteland, C. (2013). Concevoir des cadres pour agir et faire agri : le travail de prescription dans une

- entreprise horticole. Unpublished Thèse de doctorat en Ergonomie, CNAM-CREAPT, Paris.
- Auricoste C., Cerf M., Doré T., Olry P. (2014). Construire une nouvelle expérience en formation continue, Education Permanente, n°198, 2014-1, 101-112.
- Béguin, P. (2004a). L'ergonome, acteur de la conception. In P. Falzon (ed). Ergonomie. Paris : PUF, 374-390.
- Béguin, P. (2004b). Monde, version des mondes et monde commun. Bulletin de Psychologie.
- Béguin, P. (2009). La conduite de projet de recherche en « partenariat ». Exposé aux ateliers pratiques de Janvier 2009
- Béguin, P. (2010). Conduite de projet et fabrication collective du travail : une approche développementale. Document de synthèse en vue d'habilitation à diriger de recherches
- Béguin, P. et Pueyo V. (2011), Quelle place au travail des agriculteurs dans la fabrication d'une agriculture durable ? Pistes, 13(1), <http://www.pistes.uqam.ca/>
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future. Rapport de la commission mondiale sur l'environnement des Nations Unies.
- Cerf M., Guillot M.N., Olry P., (2011). Acting as a change agent in supporting sustainable agriculture: how to cope with new professional situations? Journal of Agricultural Education & Extension, vol 17, 7-19.
- Chantre E. (2011). Apprentissages des agriculteurs vers la réduction d'intrants en grandes cultures : cas de la Champagne berrichonne de l'Indre dans les années 1985-2010. Paris, AgroParisTech, thèse de doctorat en agronomie.
- Coquil X. (2014). Transition des systèmes de polyculture élevage laitiers vers l'autonomie, une approche par les mondes professionnels, Paris, AgroParisTech, thèse de doctorat en agronomie des systèmes et ergonomie, 226p.+ annexes.
- Coquil, X., Fiorelli, J.L., Blouet, A., Mignolet, C. (2014). Experiencing Organic Mixed Crop Dairy Systems: A Step-by-Step Design Centred on a Long-term Experiment. In: Springer (Ed.), Organic farming, prototype for sustainable agricultures, pp. 201-217.
- Compagnone C., Lemery B., Petit S., Kockmann F. et Moretty P. (2013). Forme et réforme organisationnelles des Chambres d'agriculture. Une lecture à partir des régimes d'action des conseillers, Economie Rurale, 337, 2013, 41-58.
- Coutarel, L., Béguin, P. (2012). Analyser la conduite des actions de protection des Aires d'Alimentation de Captage (AAC) : repères bibliographiques et études de cas. Rapport Action 11 ONEMA-INRA
- Duarte, F., Béguin, P., Pueyo, V., Lima, F. (à paraître). Work activities within sustainable development. From sustainable development to the design and development of sustainable work systems. Produção
- Fiorelli C., Auricoste C., Meynard J.M. (2014) : Concevoir des systèmes de production agroécologiques dans les stations expérimentales de l'INRA : des changements importants de référentiel professionnel pour les agents et les collectifs de recherche. A paraître dans Courrier de l'environnement
- Gagneur C. (2012). Modéliser la relation de conseil, Rapport de recherche pour le projet Cas-Dar « conseiller demain », 60P.
- Guillot M.N., Petit M.S, Cerf M., Olry P., Omon B. (2013) ; Conseiller en grandes cultures : devenir conseiller en agronomie d'une épreuve à une autre. Economie Rurale , 337, 59-74.
- Guillot M.N., Olry P., Cerf M. (2012). Développement professionnel de conseillers agricoles confirmés : activité et étayage des opérations d'orientation, Didactique Professionnelle – Deuxième Colloque International, Apprentissage et Développement professionnel, Organisé par l'association RPDP en partenariat avec le CREN – 7 et 8 juin 2012 à Nantes.
- Lamine C., J-M. Meynard, N. Perrot, S. Bellon (2008). Analyse des formes de transition vers des agricultures plus écologiques : les cas de l'Agriculture Biologique et de la Protection intégrée, Innovations Agronomiques, 4, 499-511
- Meynard, J.M., Dedieu, B., and Bos, A.P. (2012). Re-design and co-design of farming systems. An overview of methods and practices. In : Farming Systems Research into the 21st century: The new dynamic. Ika Darnhofer, David Gibon, Benoît Dedieu, Editors, Springer, 407-432
- Pueyo, V. et Zara-Meylan V. (2012). Impacts d'outils de gestion sur la conduite de cultures en pépinière. @activités, 9(1), pp. 1-20.
- 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, 2013/1 n°26, p.41-65.

