

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, octobre 2011, numéro

85 *cee*
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

LE TRAVAIL À L'ÉPREUVE DES INDICATEURS DE GESTION DANS L'HORTICULTURE

Valérie Zara-Meylan,
Serge Volkoff,
Valérie Pueyo,
CEE, Créapt

La rationalisation est une des figures majeures des transformations actuelles des organisations du travail. Elle s'accompagne souvent de la montée en puissance des outils de gestion. L'horticulture, un des segments du secteur « primaire », n'échappe pas à cette évolution. Dans ce domaine agricole économiquement fragile, la production est de plus en plus mécanisée mais repose malgré tout sur des savoir-faire que ces outils ont du mal à prendre en compte.

Une recherche en ergonomie, menée dans une entreprise horticole familiale, s'est intéressée aux outils de gestion appliqués à l'organisation du travail et aux salariés en vue de garantir la qualité des produits et de gagner de nouveaux clients. Force est de constater que l'introduction d'indicateurs, de grilles de compétences et d'évaluation n'a pas apporté les améliorations escomptées : les dirigeants font état d'insatisfactions des clients par rapport aux produits livrés ; les salariés soulignent l'accroissement de la pénibilité physique de leurs tâches.

L'horticulture est un sous-secteur agricole considéré comme « industrialisable » et donc rationalisable depuis longtemps, puisque supposé dépris de la terre et du climat grâce aux possibilités de production en hors-sol et sous abri (Lamanthe, 1991). Dans ce secteur économiquement fragile, la mise en place d'outils de gestion vise à maîtriser les incertitudes du système de production. Dans l'esprit de leurs promoteurs, ces outils

doivent contribuer à une description synthétique et structurante de l'activité (Moisson, 1997). Leur but est d'outiller le pilotage de l'entreprise, d'orienter les stratégies managériales et de produire des indicateurs pertinents et opérationnels tant du point de vue des salariés que des clients ou même des banques. Ils visent aussi à formaliser la prescription et le contrôle du travail sur la base de critères stabilisés, pour assurer l'équité

CADRE ET MÉTHODE D'ANALYSE EN ERGONOMIE

L'analyse a été réalisée par une équipe d'ergonomes dans le cadre d'une recherche en partenariat avec des acteurs de la prévention des risques professionnels et des responsables des politiques de formation dans le secteur de l'horticulture ornementale. La pépinière étudiée emploie vingt-quatre salariés permanents, trois apprentis et cinq à sept saisonniers. Elle est donc plutôt grande pour ce secteur, où la moyenne est de 4,7 équivalents temps plein (Viguié, 2006).

L'intervention s'est déroulée sur six mois entre avril et septembre, donc lors de périodes de mise en culture et de ventes printanières puis de travaux d'été. Après une série d'entretiens avec les dirigeants et la plupart des travailleurs, et la consultation de documents concernant les réorganisations de l'entreprise et des indicateurs de santé au travail, douze journées d'observations systématiques de l'activité ont été effectuées. Ces observations ont été menées par séries de deux fois deux jours consécutifs sur des semaines successives. Les jours et les salariés suivis ont été choisis en ciblant des postes-clés : l'encadrement intermédiaire en production, le suivi de l'arrosage et la sortie des plantes pour l'expédition, et en cherchant à analyser une diversité d'opérations. Comme il est de règle en ergonomie de l'activité, les commentaires des travailleurs observés, formulés pendant leur travail ou au vu de nos résultats, ont été notés et incorporés à l'analyse.

des modes d'évaluation des salariés et garantir aux clients un niveau de qualité constant. Le risque est cependant qu'un excès de procédures normatives entrave le déploiement des compétences nécessaires à la conduite d'une production périssable et difficile à standardiser, car prenant place dans des contextes toujours variables : fluctuations de la demande et conditions climatiques non complètement contrôlables.

Une recherche en ergonomie (encadré 1) a été menée dans une pépinière (encadré 2). Elle a permis de mettre au jour ces difficultés et leurs mécanismes (Zara-Meylan, Pueyo, à paraître).

● Mesurer les cadences, découper les compétences

Dans l'entreprise étudiée, deux principaux outils de gestion, corollaires de la rationalisation, ont été mis en place. D'une part, comme dans nombre d'établissements horticoles et de pépinières, un minutage serré des temps passés aux tâches les plus courantes a été effectué afin de fixer les cadences de travail. Le respect de ces cadences est contrôlé par les dirigeants qui, en saison, exigent un relevé quotidien du nombre de plantes rempotées, taillées, sorties, expédiées.

D'autre part, avec l'appui de consultants en qualité et en gestion, les dirigeants ont réalisé un découpage analytique des fonctions de l'entreprise (production, phytosanitaires, logistique, sortie des plantes...). Des processus ont été identifiés et découpés en tâches, leurs articulations précisées et leur responsabilité confiée à un ou plusieurs encadrants. Des grilles prescrivent, par des verbes d'action, les grandes étapes de chaque tâche, spécifiant ainsi les contenus des différents postes.

Chaque grille est estimée correspondre à des « compétences » requises des salariés qui en ont la charge. Au-delà de cette codification des postes et des compétences, l'évaluation des salariés est complétée par des indicateurs, le plus souvent quantitatifs, depuis les « heures par opération » jusqu'au taux d'« incidents internes » (pertes de plantes, non-conformité des commandes...) relevés après certaines étapes de production ou d'expédition.

Cependant, les préoccupations exprimées par les dirigeants et nos premières investigations dans l'entreprise ont montré que ce double effort de rationalisation n'apportait pas les améliorations escomptées dans la performance et tendait à aggraver les conditions de travail. En effet, outre les difficultés liées à un marché devenu très labile, les dirigeants font état de retours de la part des clients évoquant des défauts de qualité, parfois même sur des produits *leaders*, ce qui les conduit à questionner les compétences des salariés aux postes clés. De plus, des sollicitations physiques persistantes ont conduit à deux restrictions médicales d'aptitudes, engendrant des difficultés d'affectation aux tâches ; constat largement confirmé par les salariés : douze des quinze permanents (encadrant et ouvriers), cinq des sept saisonniers et deux des trois apprentis se déclarent gênés par des douleurs lombaires, dans les membres supérieurs ou inférieurs, durant le travail.

● Des cadences qui accentuent la pénibilité physique du travail

Le repotage illustre bien les difficultés associées à la mesure des cadences. Il constitue la première opération réalisée sur les jeunes plants pour leur mise en culture en pots de deux ou trois litres. Réalisée à la main ou avec l'aide d'une machine assurant le pré-remplissage en terreau, cette tâche nécessite des opérations manuelles répétitives et des manutentions.

Au cours du repotage, les exigences de cadences apparaissent parfois contradictoires avec les enjeux de qualité. Selon l'un des dirigeants, « *la qualité est incluse dans les cadences* », c'est-à-dire que celles-ci ont théoriquement été calculées de façon à permettre un travail de qualité. Mais les cadences, qu'il ajuste en fonction de sa propre participation ponctuelle



à l'activité, ne tiennent compte ni de la diversité des plantes, ni de la variabilité des conditions de production : climat, inexpérience des saisonniers ou des apprentis, état de santé de chacun et fatigue accumulée.

Le cas d'un lot de genévriers, remplis de terreau à ras bord, donne à voir cette inadéquation. Un responsable explique : « en janvier, (le dirigeant) a rehaussé les cadences de rempotage. Pour du C2 (deux litres), c'était 170/h/personne. C'est à 210 depuis. Il ne veut pas savoir si ça pique, si c'est du rampant ou si c'est mouillé. Pour respecter cela, il faut sacrifier quelque chose : la qualité du rempotage ». Trop remplis, les pots ne retiennent plus l'eau ni les intrants, ce qui nuit à la qualité des produits finaux. Ils deviennent par ailleurs difficiles à transporter car leur rebord n'est plus libre pour la préhension, ce qui est relié par les salariés à des douleurs ressenties aux doigts.

Outre le fait qu'elle contribue à dégrader la qualité de la production, l'augmentation des cadences est donc perçue comme un facteur de risque pour la santé : « j'ai mal 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 ». D'autant que les cadences ne sont pas ajustées aux conditions climatiques : [...] cet hiver, une fois, on avait les mains gelées et en plus, avec la pluie, on n'avancait pas. On nous reproche la cadence. Mais on ne peut pas toujours aller vite » (une ouvrière de 38 ans).

Ces difficultés sont accrues par la dépendance des salariés entre eux et par le fait que certains tentent de faire montre de leurs capacités à suivre les normes instaurées et même à aller au-delà, au risque de nuire à terme à la santé de tous : « quand il y a deux bons (ouvriers) au rempotage, c'est chaud. X. (ouvrière), je ne sais pas comment elle fait. Les quatre litres ou les six litres, elle en repote six ou sept à la fois, met le terreau dans l'un, dans l'autre ; elle va très très vite. Il faut suivre » (un jeune ouvrier chargé de la dépose des plantes). Notons que, quelque temps après, la salariée X. a été déclarée inapte au port de charges, suite à une grave atteinte au poignet qui s'est déclarée précisément durant un tel chantier.

● Les impasses de la codification des « compétences »

La codification des postes et des compétences place souvent les salariés face à des injonctions qui sont contradictoires ou sur lesquelles ils ont peu prise.

Le poste de « sorteur » de plantes est porteur d'enjeux importants pour la satisfaction des clients, car situé en amont de la chaîne d'expédition. Selon la grille de procédures, le sorteur doit « choisir », « prélever » sur les parcelles les plantes commandées par les clients « selon les consignes et indications particulières », « les sortir » dans les allées pour prélèvement par le « ramasseur » et « avertir la hiérarchie » si elles ne sont pas « conformes ». L'évaluation de la qualité globale de son travail se fait par le taux d'« incidents internes » relevés par la responsable du contrôle final à l'expédition.

Alors que cette responsable remet au sorteur une liasse d'étiquettes de commandes, elle ajoute : « tu dois savoir choisir », une injonction connue de lui pour faire référence à une com-



posante importante de sa grille de compétences. Il doit sélectionner des plantes selon les consignes figurant sur les étiquettes (variété, lot, nombre d'unités, hauteur et avancée de la végétation), tout en veillant à l'homogénéité de chaque commande (volume du feuillage, floraison). Il classe rapidement les étiquettes conformément au circuit prédéfini du ramasseur. Lors de sa troisième tournée de la matinée, la responsable lui lance un rappel relatif à une autre exigence attendue du poste : « tu dois en sortir 3 000 dans une journée ».

Le sorteur parcourt les allées d'un pas très vif, repère et prélève les plantes demandées ; mais les variétés d'hibiscus semblent mélangées, un lot de cotinus presque épuisé ne permet pas d'homogénéiser la commande... Parmi les plantes à prélever, vingt-quatre rosiers (un produit leader, précisément) sont demandés en « boutons/fleurs » par une grande enseigne de jardinerie. Le sorteur constate qu'en raison d'un orage, les fleurs sont très abîmées. Il soulève des pots et hésite, tout en guettant le ramasseur qui suit, non loin. Il prélève finalement vingt-quatre plantes comportant quelques traces de fleurs : « je ne peux pas revenir sans rien, on va encore me dire que je ne sais pas choisir ». Pour rattraper le temps passé à choisir, démêler ou extraire des plantes, le sorteur accélère le pas sur des allées inégales et saute les fossés au risque de glisser. Au passage, anticipant les prochaines tournées, il réactualise sa représentation des emplacements de lots déplacés par les équipes de production et repère l'avancée de la végétation sur chacun.

Les injonctions adressées au sorteur sous-estiment la variabilité de l'état des plantes et le temps nécessaire au choix. Par ailleurs, cet ouvrier n'est pas toujours informé des exigences spécifiques ou des tolérances des clients. Dans le doute, il arbitre pour répondre à l'injonction de choisir et ce, sous pression temporelle, mais au risque d'une non-conformité de sa préparation de commande, ce qui peut avoir un impact négatif sur le taux d'« incidents internes ».

● Des mutations discutables

L'implantation des outils de gestion dans cette pépinière relevait, selon les dirigeants, d'une prise de distance par rapport aux valeurs traditionnelles du modèle « artisanal » en vigueur dans le secteur horticole. Elle a abouti à une centralisation de

UNE PÉPINIÈRE DE VENTE EN GROS

La pépinière étudiée est une entreprise familiale dont la transformation a été entamée au moment de sa reprise par les deux fils du fondateur, au début des années 2000. Face à un marché de plus en plus exposé à la concurrence et alors que les coûts de production (chauffage des serres, transport...) deviennent de plus en plus élevés, une modernisation des équipements a été engagée. Celle-ci s'est poursuivie (irrigation des parcelles, tunnels, gestion du climat, hangar d'expéditions) et s'est assortie d'une informatisation de la gestion commerciale.

Malgré cela, et sans que cela soit un cas isolé dans le secteur, la situation de l'entreprise reste alors encore incertaine, selon les dirigeants actuels. S'inspirant des réflexions stratégiques menées au sein de la fédération professionnelle, ils décident de transformations plus profondes. Ils recentrent la production sur une gamme hors-sol d'arbustes de haie et de lavandes de qualité, afin de consolider leur position sur le marché des jardinerie, de gagner la clientèle de grandes enseignes et de professionnels du paysage. Ils développent une politique commerciale « orientée clients ». Enfin, une « rationalisation » de la production est mise en place, pour tenter d'assurer une qualité constante tout en maîtrisant les coûts. Elle est outillée par la mise en place d'un système de gestion dont font partie les deux outils examinés ici.

la prescription, du contrôle et de l'évaluation du travail. Elle a entraîné une procéduralisation des relations avec la hiérarchie et une spécialisation renforcée des postes.

De fait, l'analyse des activités met en évidence une situation paradoxale. D'un côté, les indicateurs promus par la rationalisation, en particulier les cadences et les grilles de compétences, tendent à limiter les temps d'exécution et à imposer des procédures très codifiées, donc à rigidifier le travail et cantonner chacun dans un rôle d'exécutant. De l'autre, ces outils traduisent des injonctions d'autonomie et de responsabilité : il est attendu des salariés qu'ils gèrent, dans ce temps limité, une part de variabilité et d'incertitude reconnue comme irréductible par l'organisation. Pourtant, certaines connaissances sur les attentes des clients, sur la variabilité ou la croissance des plantes ne sont pas reconnues comme relevant du domaine de compétences des salariés. Pas plus que n'est reconnue la nécessité pour eux d'inscrire leurs actions dans le temps, individuellement et collectivement, au fil du suivi des lots et de l'évolution des exigences des clients. En outre, l'évaluation de leur travail se fait aussi à partir de l'appréciation des clients au moment

de la réception de chaque commande : c'est au verdict de ces derniers, basé sur des exigences ou tolérances que les salariés ne connaissent pas, que le jugement sur la compétence de chacun est finalement suspendu. Cette situation amène d'autant plus les salariés à privilégier la visibilité à court terme de leur travail, au détriment d'autres objectifs de plus long terme concernant la qualité des plantes, la satisfaction des clients ou la limitation des sollicitations physiques.

Ces tendances portent en germe une « pathologie » de l'organisation (Morin, 2011), car elles ne reconnaissent pas la complexité des compétences individuelles et collectives, qui permettent à la production d'aboutir, et entravent même leur mise en œuvre. La question posée est celle de l'élaboration d'indicateurs qui tiendraient compte de l'activité de travail et de ses besoins.

RÉFÉRENCES

Lamanthe A., 1991, *La rationalisation du travail salarié dans l'agriculture : déterminations naturelles, techniques et socio-historique*, Lyon, PIRTEM, CNRS, Université Lyon 2, MRASH.

Moison J.-C., 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.

Morin E., 2011, *La voie. Pour l'avenir de l'humanité*, Paris, Fayard.

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.

Zara-Meylan V., Pueyo V., (à paraître), *Impact d'outils de gestion sur la conduite de cultures en pépinière*, @tivités.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne sur le site : www.cee-recherche.fr

La lettre électronique flash.cee vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications.

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site.

Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : cee@cee-recherche.fr - site : www.cee-recherche.fr

Directeur de publication : Alberto Lopez - Conseiller scientifique : Jérémie Rosanvallon - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Fabien Anelli - Imprimerie : Horizon C.P.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 1111-052 - novembre 2011 - ISSN : 1767-3356