

Démarches & outils ... pour aborder les questions de pénibilités ?

Valérie Pueyo-Vénézia, CEE-CRÉAPT

Journée d'étude Gerra, 7 décembre 2007



Le cadre de réflexions : Agriquadra & le secteur horticole-pépiniérie

Objectifs du projet Agriquadra

- ❑ Mieux connaître pour les métiers de l'agriculture, l'impact du vieillissement sur la santé & les compétences des salarié(e)s de plus de 40 ans.
- ❑ Repérer les situations sensibles en termes de perspective professionnelle en 2ème partie de carrière (en lien avec enjeux santé &/ou compétences).
- ❑ Proposer & expérimenter des dispositifs d'accompagnement (formation et prévention) pour les salariés, les entreprises & les fédérations.

Partenaires

- ❑ **FAFSEA** (Fonds national d'Assurance Formation pour les Salariés des Entreprises et exploitations Agricoles),
- ❑ **CCMSA** (Caisse Centrale Mutualité Sociale Agricole),
- ❑ **CEE-CREAPT**,
- ❑ Fédérations professionnelles : **UNEP, FNPHP, EDT, FNC.**

Pourquoi ce choix ???

❑ Populations au travail :

- Salariés précaires (intérim, saisonniers) dans groupements d'employeurs, structures de « placement », périodes de chômage,
- Main d'œuvre féminine (interruptions de parcours, saisonnières),
- Reconversions (de l'artisanat au salariat avec des mobilités de secteurs),
- Polyvalence importante,
- Jeunes (stagiaires, apprentis) au travail,
- Salariés « prêtés » par les ESAT, TH.

❑ Métiers/situations de travail :

- peu ou pas de référentiels/métiers,
- pas de convention collective,
- métiers en mutation et en émergence,
- les saisons & être saisonnier(e)...
- toutes les formes de « pénibilités ».

Pourquoi ce choix ???

❑ Structures, Entreprises

- TPE, PME, mais des groupements de producteurs, des structures intégrées,
- Oralité (peu de données écrites) & « faiblesse de la prescription »,
- Évolutions fortes (de la logique plante à la logique client), automatisation & intensification,
- Dynamiques de changement permanent,
- Absence de politique de prévention structurée.

❑ Secteur

- Politique Stratégique Horticole,
- Des entrées/sorties : recrutements et départs
- Partenaires institutionnels (« rôle » conseillers de prévention, médecins du travail, fédération,...).

❑ Articulation possible entre tous ces niveaux.

Intervention dans une pépinière ornementale

Plantes à massif, arbustes et arbres, oliviers
pleine terre et hors sol

Une démarche, des outils...

Travail de la demande fédération, entreprise...

Données populations
(entreprise, secteur, région)

Directeur, chefs de culture

Organisation du travail, réseau de
contraintes,

Gestion des salariés et régulations

Suivi journalier,
matrice de
polyvalence

Chefs de culture

Parcours des salariés, métier
Réseau contraintes, Régulations
individuelles et collectives, coûts

NOSTA

*Salariés –CDI, CDD, saisonniers,
intérim, tous âges*

Observations sur les secteurs : Chantiers
stratégiques, intégrations saisonniers,

Travail sur les processus, les métiers, les temps

Document Unique
Intégrer la population

*Tous les salariés, prod et hors prod, MSA,
CHSCT*

Évolutions

Passé

Présent

Futur

Demandes initiales...

Fédération

- « En production, des conditions de travail qui peuvent être **pénibles**,
- difficultés à recruter des jeunes et à les garder –en lien avec pénibilité et salaire...
- des compétences à transmettre, mais comment ? »
- un secteur en pleine évolution (nouvelles technologies, nouvelles exigences des clients, une clientèle moins fidèle, etc.)

Pépinière

- alléger la pénibilité physique
- avec une population BNQ
- réfléchir sur l'organisation du travail (2 entités).

Travail de la demande fédération, entreprise...

Données populations
(entreprise, secteur, région)

Directeur, chefs de culture

Évolutions

Passé

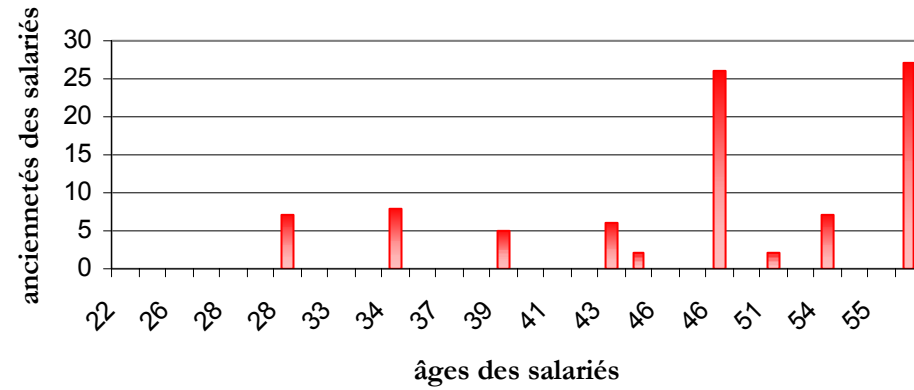
Présent

Futur

âges et anciennetés en hs



âges et anciennetés en pt



Hors saisonniers, intérimaires, stagiaires

Hs : 36% < 30 ans, 7% > 50 ans

les + qualifiés : « âges médians »

Pt : 1% < 30 ans, 30% > 50 ans

Éléments sur l'histoire de la structure : départs à la retraite, embauches « techniques », évolutions, expositions passées & investissements,

Questionnements/secteurs en termes de pénibilité physique &/ possibilité de vieillir notamment en pt : Quels reclassements ? Quelles actions (polyvalence) ?

Turn-over, mobilités : départs de jeunes –quels motifs ? perspectives pour les quadras ?

Interrogations/régulations des chantiers et affectations, « utilisation » des saisonniers...etc.

Données populations
(entreprise, secteur, région)

- Éléments synchroniques & diachroniques : photo avec laquelle on re-tricote les histoires et avec laquelle on projette,...
- Éléments sur les expositions, les enjeux de santé, de compétences, de performance etc.

en lien avec

- Interrogations/affectations, sélections-exclusions, ruptures ou défauts d'intégration,
- Possibilités de régulations et d'organisation,

en incluant

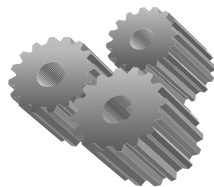
- tous les salariés, à tous âges (car risque = focus sur les + âgés et sur statutaires), tous statuts,
- et leurs mouvements,

en articulant individuel et collectif...

en se situant/secteur, région...

Données populations
(entreprise, secteur, région)

Directeur, chefs de culture



Travail de la demande fédération, entreprise...

Organisation du travail, réseau de
contraintes,
Gestion des salariés et régulations

Suivi journalier,
matrice de
polyvalence

Chefs de culture

Évolutions

Passé

Présent

Futur

Organisation du travail, réseau de contraintes,
Gestion des salariés et régulations

Suivi journalier,
matrice de polyvalence

Cf. Document
Unique

- **Éléments d'histoires de l'entreprise, des secteurs de production, des réseaux de contraintes :** *« Quand je suis arrivé à la pépinière, j'ai fait la montée des serres à Syca, des serres à palmiers, des serres techniques puis on a fait l'extension des surfaces (de culture) .../...Quantitativement, le travail a évolué, l'éventail de catalogue s'est étendu.../... On a aussi développé la clientèle : les campings, les jardineries, et puis on s'est éloigné, les clients on est allé les chercher un peu plus loin, .../... Il y a 3-4 ans on a développé le secteur des jardineries, puis ça s'est calmé. Le coût est épuisant, il a fallu mettre en roll, étiqueter, etc. .../...De plus en plus on a des demandes de dernière minute avec les jardineries, on fait de l'épicerie, on pose des étiquettes.»*
- **Organisation des atteintes de santé, des expositions, des compétences : du formel au réel :** Normalement, ils sont tous polyvalents, mais *« J'essaie de les faire tourner.../...*
« on peut pas mettre n'importe qui, n'importe où parce que certains ont des problèmes de santé (par exemple, ceux qui sont à la taille), d'autres sont peu qualifiés mais ont de la force physique comme S, d'autres ont des compétences dans la conduite d'engins, et donc ça donne certaines contraintes. Il faut jouer avec absences, les arrêts maladies.»
- **Articulation dimensions individuelles et collectives, les processus...actions**

***Une structuration
en unités
cloisonnées***

Unité administrative
(Dir, 2 commerciaux, 1
logisticien, 1 secrétaire)

Chef de culture

**Unité de
multiplication**

1 chef équipe

1 salarié

Unité production

6 salariés, 1 apprenti, 1 TH ESAT

Chantiers transversaux

Équipe
gros sujets

3 sal

Équipe
rempotage
manuel

1 sal, 1 TH

Équipe
rempotage
automatique

2 sal, 1 app

**Unité vente/préparation
commande/réception
livraison**

1 chef d'équipe

2 salariés

Unité livraison

2 chauffeurs

Unité administrative

& les saisonniers ?
& les intérimaires ?

Unité de multiplication

Unité production

6 salariés, 1 apprenti, 1 TH ESAT

Intérimaires

Jeunes et âgés
(exp et troubles
santé)

Saisonniers

Des jeunes
inexp et des
habitués

Chantiers transversaux

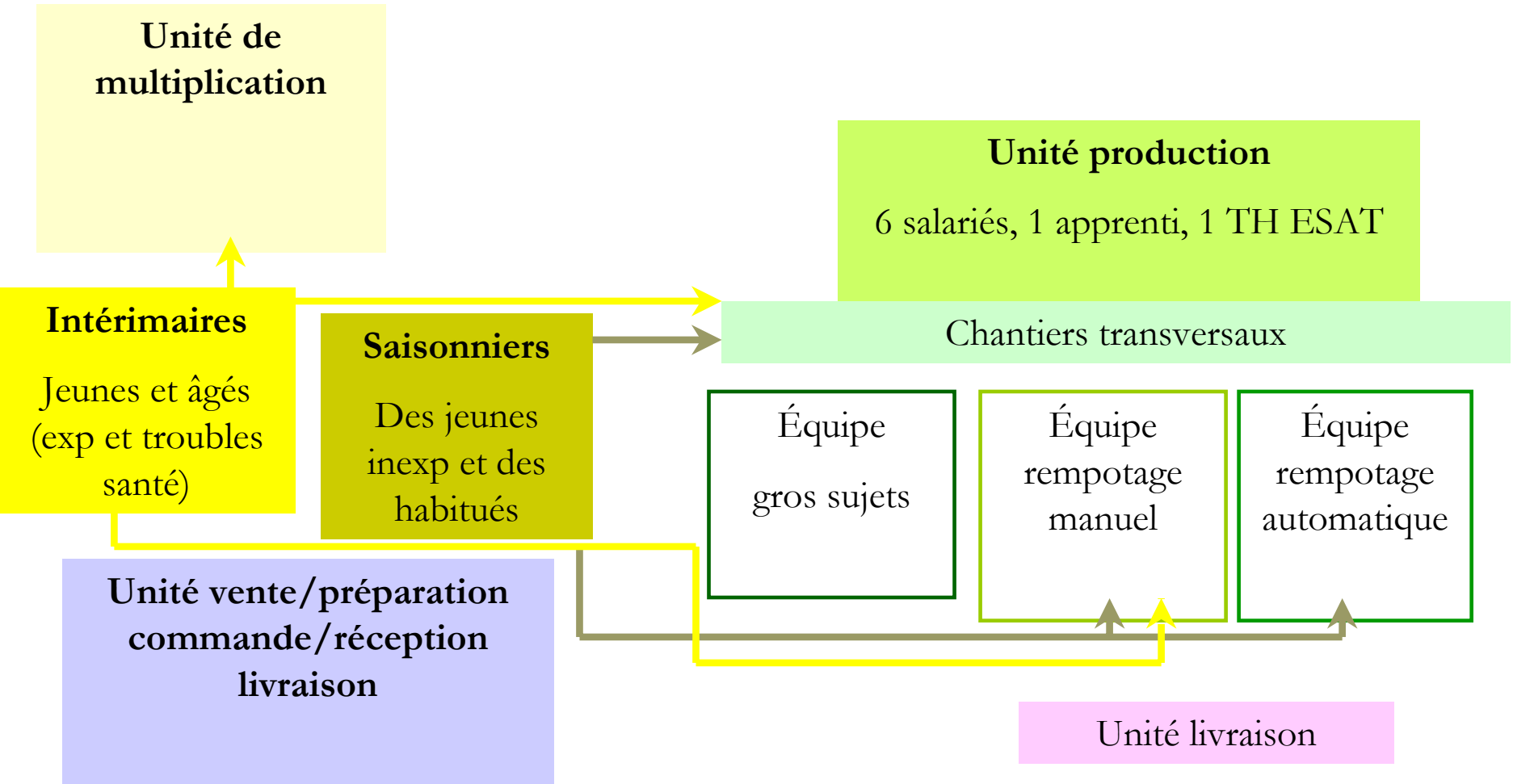
Équipe
gros sujets

Équipe
rempotage
manuel

Équipe
rempotage
automatique

Unité vente/préparation
commande/réception
livraison

Unité livraison



Travail de la demande fédération, entreprise...

Données populations
(entreprise, secteur, région)

Directeur, chefs de culture

Organisation du travail, réseau de
contraintes,

Gestion des salariés et régulations

Suivi journalier,
matrice de
polyvalence

Chefs de culture

Parcours des salariés, métier
Réseau contraintes, Régulations
individuelles et collectives, coûts

NOSTA

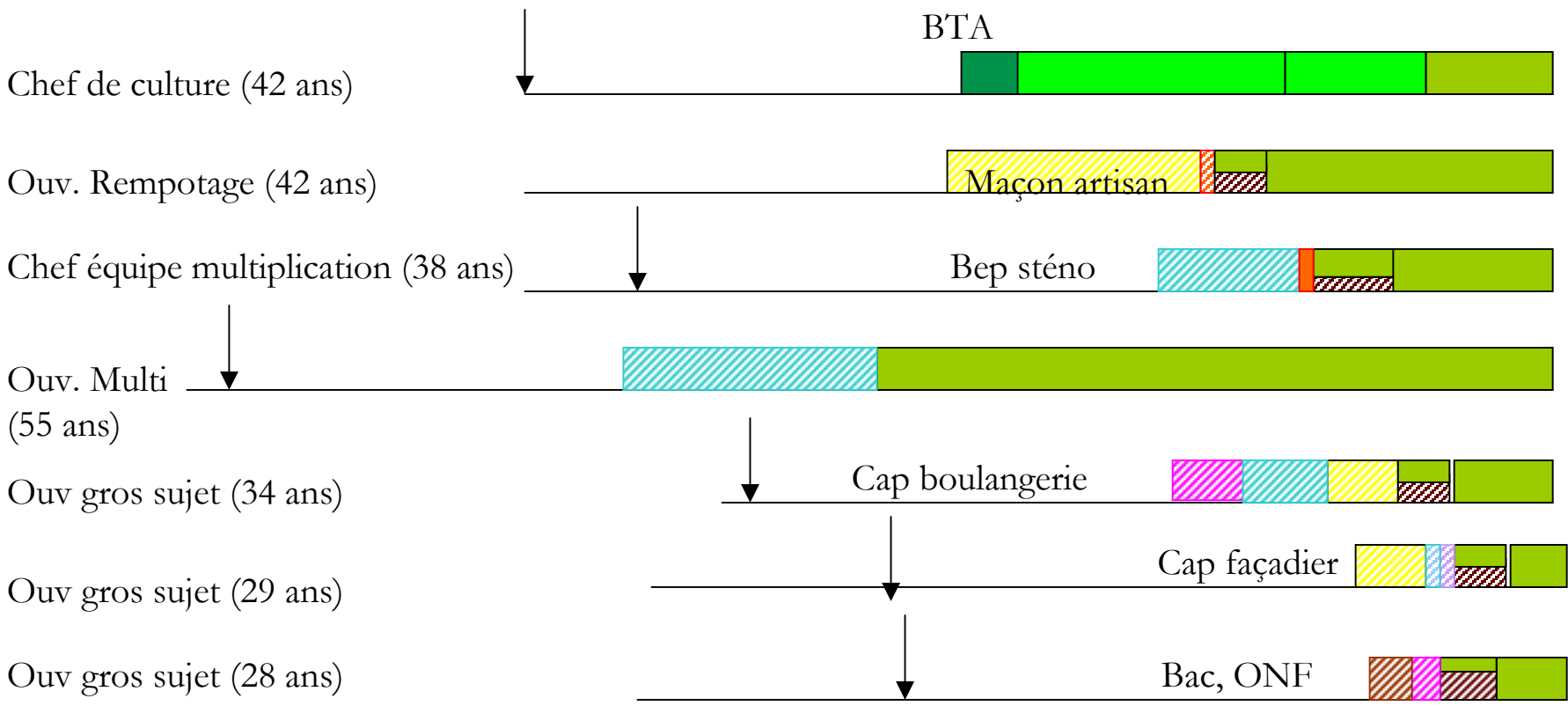
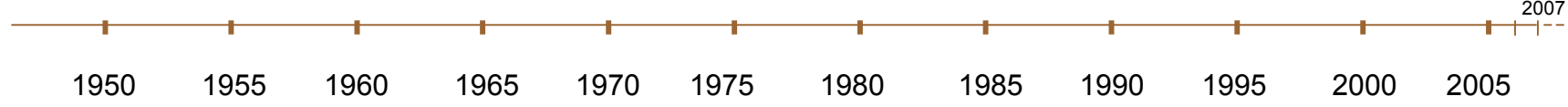
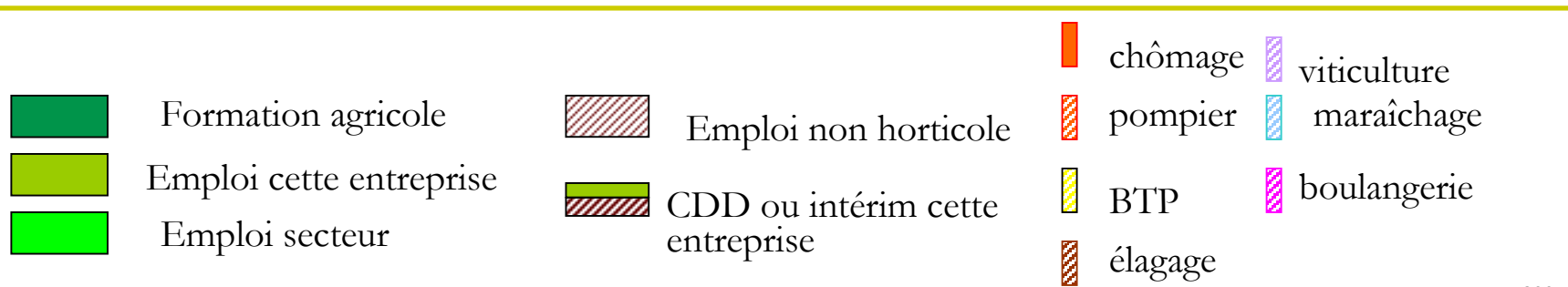
*Salariés –CDI, CDD, saisonniers,
intérim, tous âges*

Évolutions

Passé

Présent

Futur



Parcours des salariés, métier

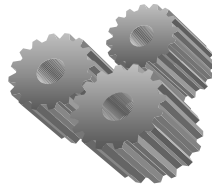
...

- ❑ Accès aux mobilités, aux histoires d'entreprises, de métiers...
- ❑ Des éléments sur le « ressenti » des salariés
- ❑ « Expositions et régulations » : par le passé, présentes et perspectives
- ❑ Évolutions : dégradations, atteintes douleurs et gênes (évolutions), liens avec le travail, « projet »
- ❑ Insertion dans les équipes, les réseaux, etc.
- ❑ NOSTA : intérêts et limites
- ❑ Croiser les sources...

Travail de la demande fédération, entreprise...

Données populations
(entreprise, secteur, région)

Directeur, chefs de culture



Organisation du travail, réseau de
contraintes,
Gestion des salariés et régulations

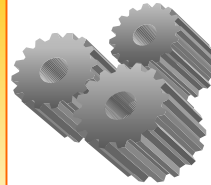
Suivi journalier,
matrice de
polyvalence

Chefs de culture

Parcours des salariés, métier
Réseau contraintes, Régulations
individuelles et collectives, coûts

NOSTA

*Salariés –CDI, CDD, saisonniers,
intérim, tous âges*



Observations sur les secteurs : Chantiers
stratégiques, intégrations saisonniers,

Évolutions

Passé

Présent

Futur

Observations sur les secteurs : Chantiers stratégiques, intégrations saisonniers,

L'impossible intégration...

- ❑ Rosalie est intégrée dans une petite équipe dans laquelle il y a des jeunes et un opérateur plus âgé avec des troubles lombaires sérieux. Ils sont tous très expérimentés...
- ❑ Les salariés pris dans l'urgence et le manque de moyens et, certains qu'ils n'ont pas de compétences réelles, n'ont pas le temps de lui transmettre les quelques trucs pour tenir.
- ❑ L'équipe est démantibulée en permanence pour gérer les aléas, les urgences...
- ❑ Et quand il s'agit de soulager un membre de l'équipe, ils arbitrent en faveur de leur collègue expérimenté et âgé.

❑ Déjà ce choix est problématique :
« *Le problème c'est que ce sont toujours les mêmes, peut être parce que c'est nous qui sommes à peu près encore en meilleur état.* »

« *J'essaie de préserver notre collègue mais c'est à mon détriment, lui, il va arriver à la retraite, mais moi, c'est pas sûr, et j'en suis loin... alors Rosalie...* »



Distancer & « tenir la distance »

- 2 salariés expérimentés (ancien, salariée d'âge moyen) distancent pots de lantana de 7 l ;
- L'op est allée chercher table pour faciliter travail de l'ancien et prend en charge ~toutes les manutentions : aller chercher les pots, les ramener par 4 (avec une brouette ou pas) = 28 kg à chaque voyage).
- Stratégie de préservation de l'ancien passe par sa sur-sollicitation « *combien de temps cela sera-t-il possible ?* »
- Le chantier s'éternise, l'am jeune expérimenté vient les aider, allège la charge de manut : ils ne portent « plus que » 14 kg par voyage, mais le chef de culture vient « l'emprunter » comme il l'avait « attribué » pour recevoir une livraison en retard : il part 1 heure.
- La fatigue s'installe, il y a eu un arrosage d'urgence, les pots sont lourds. A son retour, il les informe : « *demain tu seras tout seul au chantier, et toi tu pars au repotage... enfin... normalement...* »
- « *Comment tu veux qu'on tienne ? Et moi, j'aime pas le repotage, je suis pas à l'aise, et lui demain, il va crever !!!* » *Y en a marre, on est toujours en train de courir, c'est pas étonnant qu'on ait des AT !!!*

Observations sur les secteurs :
Intégrations saisonniers, Chantiers stratégiques,

- ❑ Ne pas rester sur des histoires individuelles,
 - ❑ Poursuivre la prise en considération de tous les salariés,
 - ❑ Travailler sur les situations courantes, en saison haute et basse,
 - ❑ Avec les acteurs (ressenti, gestion...),
 - ❑ Ramasser via le travail des éléments sur les « expositions », les régulations, les coûts, les ruptures, les dimensions relatives à l'organisation du travail, au temps, au « métier », sans oublier les aspects physiques ou d'ambiance !
 - ❑ Ramasser les leviers d'action.
-

Travail de la demande fédération, entreprise...

Données populations
(entreprise, secteur, région)

Directeur, chefs de culture

Organisation du travail, réseau de
contraintes,
Gestion des salariés et régulations

Suivi journalier,
matrice de
polyvalence

Chefs de culture

Parcours des salariés, métier
Réseau contraintes, Régulations
individuelles et collectives, coûts

NOSTA

*Salariés –CDI, CDD, saisonniers,
intérim, tous âges*

Observations sur les secteurs : Chantiers
stratégiques, intégrations saisonniers,

Travail sur les processus, les métiers, les temps

*Tous les salariés, prod et hors prod, MSA,
CHSCT*

Évolutions

Passé

Présent

Futur

Pépinière forestière interne artisanale

- ✓ **Importance des tâches** de taille, tuteurage, plantation, confection des bacs forestiers, d'arrachage manuel, de labour, d'arrosage.
- ✓ Peu d'engins de levage, des outils à mains inadaptés.
- ✓ Temps de plantations, de taille, d'arrachage, etc. rythmés et **planifiés au long cours** (1 an mini).
- ✓ **Pas d'activités de commercialisation ni de conditionnement.**

Pénibilités physiques
exposition aux intempéries



Travail planifié sur l'année
Sans rupture de
logique ou d'action



Organisation en appui sur le travail collectif (avec composantes importantes/entr'aide, faire ensemble...)

Structurée par des règles de métier : « *bien élever les sujets* », *bien les planter, au bon endroit, à la bonne distance, respecter les cycles végétaux, apprendre à bêcher...*

Mais des connaissances végétales théoriques limitées,

Des troubles de santé... mais du bonheur au travail : « *la fierté et l'amour des arbres.* »

« La discordance des temps... »

Les contraintes de temps multiples portées par **les clients** (*jat, enlèvements de produits non programmés, livraisons imposées, glissement de plannings d'achat, modifications de commandes, réponse immédiate, disponibilité*)

Les temps commerciaux

Visites, enlèvements sujets,
Marquages... négociations

Les temps de culture

Multiples (variétés), +/- longs,
phasés avec des exigences
spécifiques +/- « élastiques »

*Avec outil pas
calibré,
incertitudes,
informations
dispersées,
logiques
d'acteurs variées*

Les temps de la logistique

Organisation des transports
entrée/sortie : volumes,
dates, composition de frets...
fragilités

Les temps de la
préparation, de
l'expédition & de la
vente composition, choix,
conseils

*Et Les temps pour faire, apprendre, réfléchir,
discuter, se projeter...???*

De « nouvelles » pénibilités...

- ❑ **Une règle de fonctionnement non officielle :**

« les chantiers de production servent de variables d'ajustement : les 2 priorités sont dans l'ordre : 1) servir les professionnels et faire les expés et 2) charger les camions, ensuite et seulement ensuite les chantiers de production ou de multi... »,

- ❑ Des arbitrages éparpillés, portés par les individus en logistique et vente, subis en production ...
- ❑ Gérer les aléas, incertitudes, en aveugle, sans référence à une prescription ou à des règles de métier,
- ❑ Des tâches parcellisées, zappées en permanence pour les plus polyvalents et les plus « forts », effectuées sous contraintes temporelles permanentes (exemple 1000 boutures/heure),
- ❑ Des acteurs qui sortent en permanence de leurs métiers..., et des clous... (-ce que l'on y met ou de soi, situations de retrait...),
- ❑ Des tensions, des troubles de santé, des accidents, des nouveaux arrivants éjectés, des savoir-faire non transmis et hétérogènes



**Un travail sur les orientations stratégiques,
les processus, le DU (et sur l'équilibrage et l'intégration
des ressources au fil du temps)**

Travail de la demande fédération, entreprise...

Données populations
(entreprise, secteur, région)

Directeur, chefs de culture

Organisation du travail, réseau de
contraintes,
Gestion des salariés et régulations

Suivi journalier,
matrice de
polyvalence

Chefs de culture

Parcours des salariés, métier
Réseau contraintes, Régulations
individuelles et collectives, coûts

NOSTA

*Salariés –CDI, CDD, saisonniers,
intérim, tous âges*

Observations sur les secteurs : Chantiers
stratégiques, intégrations saisonniers,

Travail sur les processus, les métiers, les temps

*Tous les salariés, prod et hors prod, MSA,
CHSCT*

Évolutions

Passé

Présent

Futur

Des éléments ???

- **Le DU un outil :**
 - instantané, mémoire et projection,
 - intégration des populations (quels que soient les statuts),
 - Des mouvements, polyvalences, saisons,
 - Croisement processus, risques et dangers pour la santé (& la sécurité).
- **Aider à construire des données** pour réfléchir, reconstituer, poser, projeter...
 - Populations : âges, anciennetés, statuts, turn-over...
 - Matrices de polyvalences, suivis journaliers
 - Données santé, etc.
- **Croiser les sources**
- **Croiser les focales, les dimensions (santé, sécurité, performance, stratégie, métier...)**
- **Passer par le travail** afin de ne pas en rester aux expositions mais accéder aux régulations, aux coûts, aux différentes pénibilités,
- **Ne pas opposer mesurable, objectivable et ressenti...**
- **Les réseaux** pour transformer, au niveau individuel et collectif

... en suspens !!!

- ❑ Quel suivi des populations intérimaires ou de saisonniers ?
- ❑ Expositions à produits toxiques (anciens produits, mélanges, EPI inadaptés, usages détournés des produits, ...)
- ❑ Absence de données
- ❑ Quelle action si structure intégrée ?
- ❑ Et quand pas de convention collective
- ❑ Ou groupement d'employeurs ?