



HAL
open science

Concevoir des cadres pour agir et faire agir : l'activité de prescription dans une entreprise horticole.

Corinne Gotteland Agostini

► To cite this version:

Corinne Gotteland Agostini. Concevoir des cadres pour agir et faire agir : l'activité de prescription dans une entreprise horticole.. Horticulture. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2013. Français. NNT : 2013CNAM0925 . tel-01126830

HAL Id: tel-01126830

<https://theses.hal.science/tel-01126830>

Submitted on 6 Mar 2015

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.



le **cnam**



**ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE
CRTD - CREAPT**

THÈSE présentée par

Corinne GOTTELAND AGOSTINI

Soutenue le **19 novembre 2013**

Pour obtenir le grade de :

Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers

Discipline / Spécialité : Ergonomie

**Concevoir des cadres pour agir et faire agir :
l'activité de prescription dans une entreprise horticole**

THÈSE dirigée par :

M. VOLKOFF Serge

Directeur de Recherche, CREAPT – CEE

Mme PUEYO Valérie

Maître de conférences, Centre Max Weber, Université Lumière
Lyon 2

RAPPORTEURS :

M. SIX Francis

Professeur Emérite, Université Lille 3

M. DUARTE Francisco

Professeur, COPPE, Université Fédérale de Rio de Janeiro, Brésil

JURY :

M. DUARTE Francisco

Professeur, COPPE, Université Fédérale de Rio de Janeiro, Brésil

M. FALZON Pierre

Professeur, CNAM

M. MILLY Bruno

Professeur, Centre Max Weber, Université Lumière
Lyon 2

Mme PUEYO Valérie

Maître de conférences, Centre Max Weber, Université Lumière
Lyon 2

M. SIX Francis

Professeur Emérite, Université Lille 3

M. VOLKOFF Serge

Directeur de Recherche, CREAPT – CEE

A Catherine pour m'avoir donné tant à voir et à comprendre.

« Vivace » :

*Se dit d'une plante qui vit longtemps ;
d'une personne douée d'une grande vitalité...*

Trésor de la Langue Française

Mes remerciements...

A toi Juliette, petite fille extraordinaire... Sans laquelle je ne serais jamais venue à l'ergonomie, mais comme on dit : « c'est la vie » !

A Annie : cette thèse est un peu la tienne... Sans toi, cette aventure n'aurait jamais été possible !

A Michel et à Adrien pour vos encouragements et votre soutien inconditionnel,

A Alain pour ta compréhension et bien plus encore...

A Valérie G. et Nathaniel si loin et à la fois si présents dans mon cœur.

Je remercie aussi :

Le CREAPT, pour le financement de ce travail ainsi que toute son équipe.

Serge, pour sa patience et sa disponibilité.

Valérie P., pour avoir toujours cru en moi : je l'ai fait M'dame !

Pascal, pour m'avoir convaincue de mener à terme ce projet... c'est vrai que ça en valait la peine !

Valérie Z-M. pour son écoute et son exemple de ténacité.

Valérie M. et Philippe pour les moments de réconfort et des coups de mains si précieux.

Le groupe de séminaire de recherche IETL de l'Université de Lyon 2 ainsi que le groupe de doctorants CNAM de la rue Gay Lussac pour avoir enrichi le regard que je porte sur notre discipline.

Tout le personnel du Centre Max Weber et plus particulièrement les chercheurs aguerris, jeunes docteurs et doctorants de l'équipe « Mutations et régulations du travail, des organisations et des institutions » qui m'ont accueillie durant toutes ces années, sans la chaleur et la bienveillance desquels je me serais sans doute découragée.

François Bizais et Isabelle Bichet, respectivement du FAFSEA National et Régional, pour leur collaboration qui fut à la fois un plaisir et une belle expérience de transformation du travail.

Et par-dessus tout, à la direction de cette entreprise horticole ainsi qu'à chacun des salariés permanents comme saisonniers pour avoir partagé leurs savoirs, pour m'avoir accordé de leur temps et permis d'accomplir ce « travail administratif » qui, je l'espère, donnera avant tout à voir le quotidien de leur travail, la complexité de leur tâche et la créativité dont doit faire preuve son encadrement pour que
« ça roule »...

Résumé

Cette recherche porte sur l'activité de prescription de l'encadrement de proximité d'une entreprise horticole appartenant à un groupement de producteurs national. Celle-ci compte une vingtaine de permanents à l'année et accueillant autant de saisonniers durant la pleine saison. Dans cette structure où le travail est peu formalisé et l'organisation de la production pas toujours planifiée en amont, et dans un environnement où tout bouge tout le temps (élément naturel, produits vivants, variabilité industrielle), il est impossible, voire contre-productif de vouloir tout pré-écrire.

Dans ce contexte, nous considérons que l'encadrant est un concepteur qui développe son activité en s'appuyant sur des *cadres pour l'action* préexistants dans la situation de travail et composés en partie de cadres primaires (naturels et sociaux) qu'il interprète, grâce à des ressources qu'il s'est construit sur son expérience, et en interagissant avec ses collègues.

Pour organiser le travail à faire et à faire faire, et pour agir de manière efficace, l'encadrement va concevoir de l'organisation et de la prescription, dans et par l'action, en se confrontant en permanence à la réalité de la situation. Prescrire revient alors à concevoir *des cadres d'action* (cadres pour agir et cadres pour faire agir) en conduisant en simultanée des *microprojets quotidiens* et des *microprojets occasionnels* ainsi que de *séquences de conception*, aux empan temporels différenciés.

Lors du processus de conception de la prescription, l'encadrement transforme donc les cadres primaires en cadres secondaires, aboutissant ainsi à une succession de cadres transformés dont certains peuvent se cristalliser sous la forme d'artefacts (matérialisés ou oraux). Nous montrons que pour ce faire, l'encadrant procède à des actions de *cadrage* (microprojet quotidiens), de *recadrage* (microprojets occasionnels) et de *co-cadrage* (microprojets occasionnels et séquences de conception).

Vue sous cet angle, l'activité de prescription aboutit à une stratification de cadres d'action. Et elle requiert non seulement une activité de conception complexe, mais aussi et surtout, une réelle créativité de l'agir de la part de l'encadrement.

Mots-clés : horticulture, entreprise horticole, encadrement, cadre, prescription, conception, conduite de projet, cadre pour l'action, cadre d'action, cadre pour agir, cadre pour faire agir, cadrage, recadrage, co-cadrage, microprojet, séquence de conception.

Summary

This research focuses on the prescription activity for the supervision of a horticultural company. This company is owned by a group of national producers, with around twenty permanent staff and around the same number of temporary staff during the peak season. In this organisation in which the work is not formalised, the organisation of the production is not always planned ahead and where everything is in flux (natural element, living products, industrial variability), it is impossible, even against counter-productive to try to pre-write everything.

In this context, we consider that the supervisor is a designer who develops his activity based on the existing frameworks for action in the work situation. These frameworks are made up of pre-existing primary frameworks (natural and social) that he interprets using the resources that he has built up based on his experience and by interacting with colleagues. To organise the work to do and to be done, and to act efficiently, the supervisor will design the organisation and the prescription (during the action and by the action) by constantly facing the reality of the situation. Prescribing then comes down to designing activity frameworks (frameworks for behaving and frameworks to drive behaviours) by simultaneously driving daily and occasional micro-projects as well as design sequences with differentiated temporal spans.

During the design process of the prescription, the supervision therefore transforms primary frameworks in secondary frameworks, resulting in a succession of transformed frameworks some of which may crystallise in the form of artifacts (materialised or oral). We show that for this to happen, the supervisor conducts framing actions (daily microprojects) and re-framing actions (occasional microprojects) and of co-framing (occasional microprojects and design sequences).

From this perspective, the prescription activity leads to a stratification of policy frameworks. And it requires not only complex design activities, but also and above all, real creativity of action on the part of the supervisor.

Keywords: horticulture, horticultural business, supervision, frame, prescription, design, project management, frame for action, frame to act, framing action, co-framing, daily microproject, occasional microproject, design sequence.

Travaux issus de la thèse

Agostini, C. (2009). « Un exemple de changement organisationnel mené sur un modèle d'organisation spécifique au secteur horticole », *in* 40ème congrès de l'Association Canadienne d'Ergonomie (ACE), *Penser et agir avec l'ergonomie*, 14-17 septembre, Québec.

Agostini C. et Pueyo V. (2010). « Contribuer à la réflexion sur des actions de prévention et de formation à partir d'une intervention locale : le cas de l'horticulture », *in* *L'ergonome et le gestionnaire des ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail*, Les Journées de Bordeaux pour la pratique de l'ergonomie, 17-19 mars, Bordeaux.

Table des matières

Remerciements.....	5
Résumé	7
Travaux issus de la thèse.....	9
Table des matières	11
Liste des annexes	17
Liste des figures	18
Liste des tableaux	20
Préambule	21
Introduction	23
1. LE TRAVAIL DE L'ENCADREMENT : UN TRAVAIL DE PRESCRIPTEUR	43
1.1. CADRE, ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE, ENCADRANT DE PROXIMITÉ ?	44
1.2. UNE SENSIBILITÉ CERTAINE AUX ÉVOLUTIONS SOCIO-ORGANISATIONNELLES	46
1.3. DES CARACTÉRISTIQUES DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE L'ENCADREMENT	48
1.3.1. <i>Une faible prescription.....</i>	49
1.3.2. <i>Un travail qui se construit avec la situation.....</i>	50
1.3.3. <i>Des interruptions fréquentes, un travail fragmenté.....</i>	51
1.3.4. <i>Un espace de travail dispersé.....</i>	52
1.3.5. <i>La nécessité de communiquer.....</i>	53
1.4. DES TÂCHES MULTIPLES ET VARIÉES	55
1.4.1. <i>Les tâches relationnelles.....</i>	56
1.4.2. <i>Les tâches gestionnaires de la production.....</i>	57
1.4.3. <i>Les tâches gestionnaires des ressources humaines.....</i>	57
1.4.4. <i>Les tâches commerciales.....</i>	58
1.4.5. <i>Quelques réflexions sur les recherches relatives aux tâches de l'encadrement</i>	58
1.5. L'ACTIVITÉ DE L'ENCADREMENT : GÉRER DES SITUATIONS COMPLEXES	59
1.5.1. <i>Replanifier, anticiper et réguler sur des pans temporels multiples</i>	59
1.5.2. <i>Interpréter des informations « descendantes » et « remontantes »</i>	60
1.5.3. <i>Poser et imposer des cadres</i>	61
1.6. COMMENTAIRES SUR LE TRAVAIL DE L'ENCADREMENT.....	64
2. QU'ENTEND-ON PAR « PRESCRIPTION » ?	65
2.1. DES DÉFINITIONS DE LA PRESCRIPTION.....	65
2.1.1. <i>Un commandement, un enseignement et un guide dans l'action.....</i>	65
2.1.2. <i>Une notion d'obligation en regard de la loi</i>	67
2.1.3. <i>Un rapport à l'agir</i>	67
2.1.4. <i>L'action d'un prescripteur et le résultat de son action</i>	69
2.2. LA PRESCRIPTION EN ERGONOMIE	70
2.2.1. <i>« Une action », une « norme » et une « tâche ».....</i>	70
2.2.2. <i>Une tâche conçue en amont par quelqu'un d'extérieur à l'action.....</i>	72
2.2.3. <i>Une action à construire en fonction de diverses « pressions »</i>	73
2.2.4. <i>La conception de la prescription.....</i>	75

2.3.	LES CONSIGNES : DES CADRES PRÉCONSTRUITS POUR FAIRE AGIR.....	77
2.3.1.	<i>Définitions et formes des consignes de travail</i>	77
2.3.2.	<i>Une fonction de guide pour l'action et de rappel de la règle</i>	78
2.4.	LES RÈGLES : DES CADRES PRODUITS PAR L'ORGANISATION DANS L'AGIR.....	79
2.4.1.	<i>L'organisation : un processus d'interactions sociales régies par des règles</i>	79
2.4.2.	<i>L'organisation, un système vivant qui produit des règles ou la « théorie de la régulation conjointe »</i>	79
2.4.3.	<i>« Règles hétéronomes » et « règles endogènes »</i>	80
2.4.4.	<i>Des cadres déterminants pour l'activité du prescripteur</i>	82
2.5.	DES PROBLÉMATIQUES EN LIEN AVEC LA PRESCRIPTION	83
2.5.1.	<i>Des « déficits de prescription » ?</i>	83
2.5.2.	<i>Une prescription « déclinée selon les genres »</i>	85
2.5.3.	<i>Des commentaires sur la notion de prescription</i>	86
3.	QUELLE FOCALE POUR APPREHENDER L'ACTIVITE DE CONCEPTION ?.....	87
3.1.	QU'EST-CE QUE CONCEVOIR ?	87
3.2.	LES CLASSES DE SITUATIONS CARACTÉRISTIQUES DE LA CONCEPTION	88
3.3.	DES CARACTÉRISATIONS COGNITIVES DES CONCEPTEURS.....	89
3.3.1.	<i>L'approche par « la résolution de problème »</i>	89
3.3.2.	<i>L'approche par « l'activité réflexive »</i>	89
3.3.3.	<i>L'approche par « la construction de représentations »</i>	91
3.4.	L'ACTIVITÉ DE CONCEPTION COMME	92
3.4.1.	<i>Une invention</i>	92
3.4.2.	<i>... Une innovation</i>	92
3.4.3.	<i>... Un « Développement » ou une conduite de projet</i>	93
3.4.4.	<i>L'approche de la conduite de projet pour la conception de la prescription</i>	93
3.5.	DES CARACTÉRISTIQUES DU PROCESSUS DE CONCEPTION VU COMME UNE CONDUITE DE PROJET	94
3.5.1.	<i>Un processus finalisé</i>	94
3.5.2.	<i>Des dimensions temporelles contraintes et de l'irréversibilité</i>	97
3.5.3.	<i>Une diversité d'acteurs</i>	98
3.5.4.	<i>Que retenons-nous de ces différentes notions ?</i>	99
3.6.	A PROPOS DE L'AGIR	100
3.6.1.	<i>La rationalité non téléologique de l'agir</i>	100
3.6.2.	<i>La notion de « cadres primaires » et « cadres secondaires » en lien avec l'agir</i>	102
3.7.	UNE ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ HUMAINE EFFICACE EN LIEN AVEC LA SITUATION	106
3.7.1.	<i>Activité productive, activité constructive et situation de développement</i>	106
3.7.2.	<i>Des configurations de développement : créer des ressources</i>	107
3.7.3.	<i>L'apport des concepts pragmatiques pour analyser l'action</i>	107
3.7.4.	<i>La structure conceptuelle pour un diagnostic de la situation</i>	108
3.7.5.	<i>Concevoir dans un projet, concevoir des cadres ? Quelles ressources ?</i>	109
4.	CONCEVOIR DES CADRES POUR AGIR ET FAIRE AGIR : L'ACTIVITE DE PRESCRIPTION DANS UNE ENTREPRISE HORTICOLE	111
4.1.	DÉFINIR L'ACTION : « POURQUOI FAIRE ? » ET « QUE FAIRE ? ».....	112
4.2.	CADRER L'ACTION : « COMMENT FAIRE FAIRE ? » ET « COMMENT FAIRE ? ».....	113
4.3.	RÉALISER L'ACTION : « FAIRE FAIRE » OU « FAIRE »	115
5.	LA PRÉSENTATION DU SECTEUR HORTICOLE ET DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL	117
5.1.	LE SECTEUR HORTICOLE.....	117

5.1.1.	<i>Un secteur concurrentiel et en mutation</i>	117
5.1.2.	<i>De l'hétérogénéité mais des préoccupations communes des entreprises investiguées</i>	120
5.2.	DES SPÉCIFICITÉS DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL	121
5.2.1.	<i>Une PME dans un groupement national de producteurs</i>	121
5.2.2.	<i>Une entreprise spécialisée dans la production de vivaces</i>	123
5.3.	DES ÉLÉMENTS STRUCTURANT L'ORGANISATION DU GROUPEMENT	124
5.3.1.	<i>Des services externes au niveau du groupement national</i>	125
5.3.2.	<i>Des services externes au niveau du groupement régional</i>	126
5.3.3.	<i>Une dépendance organisationnelle, et une latitude de décision limitée</i>	129
5.3.4.	<i>Quelques points remarquables propres à cette entreprise</i>	129
5.4.	DES ÉLÉMENTS D'ORGANISATION STRUCTURANTS, PROPRES À L'ENTREPRISE	131
5.4.1.	<i>Trois secteurs d'activité interdépendants</i>	131
5.4.2.	<i>Une surface de culture étendue, des espaces de travail différenciés</i>	134
5.4.3.	<i>Des horaires de travail spécifiques à chaque secteur d'activité</i>	140
5.4.4.	<i>La pratique de la flexibilité pour faire face aux périodes de forte activité</i>	141
5.4.5.	<i>Une prescription différenciée entre les secteurs d'activité</i>	142
5.4.6.	<i>Des activités de travail différenciées en production et en commandes</i>	143
5.4.7.	<i>Des caractéristiques organisationnelles typiques d'une petite entreprise</i>	146
5.4.8.	<i>Des données sur la population</i>	149
5.5.	DE LA VARIABILITÉ INDUSTRIELLE INHÉRENTE À L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION	151
5.5.1.	<i>Une production saisonnière</i>	151
5.5.2.	<i>Une grande variabilité de produits</i>	151
5.5.3.	<i>Une diversité des tâches en production durant la pleine saison</i>	153
5.6.	DES ÉVOLUTIONS CONSTANTES DANS LE PROCESSUS DE PRODUCTION	154
6.	LE CADRE METHODOLOGIQUE DE RECUEIL DES DONNEES	157
6.1.	DEUX PHASES DE RECUEIL DE DONNÉES DURANT LA PLEINE SAISON	159
6.1.1.	<i>Les cadres préexistant au travail de l'encadrement</i>	159
6.1.2.	<i>L'activité de prescription de l'encadrante</i>	160
6.2.	PREMIER OBJECTIF DE TRAITEMENT DE DONNÉES : DÉFINIR L'ACTION ?	165
6.2.1.	<i>La prescription existante</i>	165
6.2.2.	<i>Les modalités d'élaboration de la prescription (hypothèse 1)</i>	167
6.3.	SECOND OBJECTIF DE TRAITEMENT DE DONNÉES : CADRER L'ACTION ?	169
6.3.1.	<i>Des cadres produits pour elle et pour les autres</i>	169
6.3.2.	<i>Des concepts organisateurs de l'action</i>	169
6.4.	TROISIÈME OBJECTIF DE TRAITEMENT DE DONNÉES : RÉALISER L'ACTION ?	170
7.	DES CADRES POUR L'ACTION PREEXISTANT AU TRAVAIL DE L'ENCADREMENT	173
7.1.	DES CADRES POUR L'ACTION RELEVANT DES DIFFÉRENTS NIVEAUX DU GROUPEMENT	173
7.1.1.	<i>Des règles hétéronomes au niveau du groupement national</i>	174
7.1.2.	<i>Des règles hétéronomes au niveau du groupement régional</i>	175
7.1.3.	<i>Des règles endogènes de niveau 1 au niveau local</i>	175
7.1.4.	<i>Des règles endogènes de niveau 2 au niveau local</i>	178
7.1.5.	<i>Les règles hétéronomes et endogènes : des cadres pour l'action aux caractéristiques et usages divers</i>	179
7.2.	LES CIRCUITS D'ÉLABORATION DE LA PRESCRIPTION DANS L'ENTREPRISE	180
7.2.1.	<i>Le circuit de la prescription en temps de commandes</i>	180
7.2.2.	<i>Le circuit de la prescription en temps de production</i>	184
7.2.3.	<i>Deux circuits relatifs à la configuration en groupement</i>	186
7.2.4.	<i>Deux temps de fonctionnement et d'actions différenciés</i>	188

7.3.	LA SITUATION DE TRAVAIL DE L'ENCADREMENT	189
7.3.1.	<i>D'autres composants des cadres pour l'action de l'activité de l'encadrante</i>	189
7.3.2.	<i>Une activité de travail dépendante du fonctionnement de l'entreprise</i>	194
7.3.3.	<i>Des cadres primaires sociaux et naturels en appui de son activité de prescriptrice</i>	200
7.3.4.	<i>Les cadres sociaux : des ressources négociables pour agir ?</i>	202
7.3.5.	<i>D'autres cadres sociaux : les interactions avec les collègues</i>	205
7.4.	TROIS MODALITÉS POUR PRESCRIRE LE TRAVAIL À L'ÉQUIPE DE PRODUCTION	210
7.4.1.	<i>L'encadrante transmet des cadres pour l'action tels quels.....</i>	210
7.4.2.	<i>L'encadrante adapte des cadres pour l'action destinés « à elle » ou « aux autres »</i>	211
7.4.3.	<i>L'encadrante conçoit des cadres d'action « pour elle » et « pour les autres ».....</i>	213
7.4.4.	<i>Prescrire... ou transmettre, adapter et concevoir</i>	215
7.4.5.	<i>Ce que nous retenons de cette première partie des résultats</i>	216
8.	L'ACTIVITE DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE : CONCEVOIR DES CADRES D'ACTION.....	219
8.1.	CONCEVOIR DES CADRES D'ACTION : UNE ACTIVITÉ DE CONCEPTION À L'ÉCHELLE ET SOUS FORME DE « MICROPROJETS »	219
8.1.1.	<i>La notion de microprojet.....</i>	219
8.1.2.	<i>Des microprojets quotidiens, occasionnels et des séquences de conception</i>	220
8.2.	LES CADRES D'ACTION VERSUS LES CADRES POUR L'ACTION	221
8.2.1.	<i>Les cadres d'action conçus par l'encadrement</i>	221
8.2.2.	<i>Des cadres pour agir et faire agir</i>	222
8.3.	ORGANISER LE TRAVAIL À FAIRE : L'ACTIVITÉ DE CONCEPTION DES CADRES POUR AGIR	224
8.3.1.	<i>Des données toujours transmises par les collègues</i>	225
8.3.2.	<i>Des données anticipées et recherchées par l'encadrante.....</i>	225
8.3.3.	<i>Des données difficiles à anticiper.....</i>	225
8.3.4.	<i>Des données construites dans l'action</i>	227
8.3.5.	<i>Des priorités qu'elle se fixe ou des concepts organisateurs pour agir</i>	228
8.4.	UN EXEMPLE DE CONCEPTION DE CADRES POUR AGIR : LE « PLANNING DES TRAVAUX »	238
8.4.1.	<i>La description du planning.....</i>	238
8.4.2.	<i>Les conditions de conception du planning.....</i>	240
8.4.3.	<i>La définition des besoins en travail</i>	240
8.4.4.	<i>La définition des moyens en effectifs</i>	241
8.4.5.	<i>La temporalité du planning</i>	242
8.5.	PRESCRIRE LE TRAVAIL À FAIRE : L'ACTIVITÉ DE CONCEPTION DES CADRES D'ACTION POUR FAIRE AGIR.....	243
8.5.1.	<i>Des données essentielles pour prescrire, qui n'existent pas toujours.....</i>	244
8.5.2.	<i>Des données qu'elle construit.....</i>	247
8.5.3.	<i>Des données qu'elle fait construire</i>	248
8.5.4.	<i>Des concepts organisateurs des cadres d'action pour faire agir</i>	252
8.5.5.	<i>Un exemple de cadres d'action pour faire agir : le chantier de taille</i>	255
8.6.	CE QUE NOUS RETENONS DE CETTE SECONDE PARTIE DES RÉSULTATS.....	256
9.	LA CONCEPTION DES CADRES D'ACTION DANS LA CONFRONTATION AU REEL DE LA SITUATION	259
9.1.	UN RECADRAGE DES CADRES D'ACTION POUR AGIR DANS UN MICROPROJET QUOTIDIEN : L'EXEMPLE DU PLANNING	28/5-1
9.1.1.	<i>Des changements au niveau des cadres naturels et la conception du Planning 28/5-2</i>	260
9.1.2.	<i>Le Planning 2 : une cristallisation d'une transformation du Planning 1 ?.....</i>	261
9.1.3.	<i>Une nouvelle spécification des besoins</i>	262

9.1.4.	<i>La conception de nouveaux cadres d'action pour agir pour les autres.....</i>	265
9.1.5.	<i>Un processus de conception non finalisé.....</i>	267
9.2.	UN CADRAGE DES CADRES POUR AGIR DANS UN MICROPROJET QUOTIDIEN : L'EXEMPLE DU PLANNING 27/5-1	268
9.2.1.	<i>Des transformations successives des cadres secondaires.....</i>	269
9.2.2.	<i>Des cristallisations des transformations à des heures « butoir ».....</i>	271
9.2.3.	<i>De nouvelles spécifications des besoins.....</i>	273
9.2.4.	<i>De nouvelles spécifications des moyens.....</i>	279
9.3.	UN EXEMPLE DE CO-CADRAGE DES CADRES D'ACTION POUR AGIR ET FAIRE AGIR : LE MICROPROJET OCCASIONNEL DE PHLOX	282
9.3.1.	<i>Une diversité d'interlocuteurs aux compétences spécifiques.....</i>	285
9.3.2.	<i>Une spécification croissante des connaissances et de la faisabilité.....</i>	285
9.3.3.	<i>La phase de définition du projet.....</i>	286
9.3.4.	<i>La phase de développement du projet.....</i>	288
9.3.5.	<i>La phase d'exécution du microprojet.....</i>	292
9.3.6.	<i>La phase de finalisation du microprojet.....</i>	292
9.3.7.	<i>Une stratification des cadres d'action pour agir et faire agir.....</i>	294
9.4.	UN EXEMPLE DE CO-CADRAGE DE CADRES D'ACTION POUR FAIRE AGIR DANS UN MICROPROJET QUOTIDIEN : LA POSE DES HELLÉBORES EN PRODUCTION	295
9.5.	CE QUE NOUS RETENONS DE CETTE TROISIÈME PARTIE DE NOS RÉSULTATS.....	300
10.	DISCUSSION ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	301
10.1.	« LA PRESCRIPTION » DANS CETTE ENTREPRISE HORTICOLE	301
10.1.1.	<i>Des formes multiples pour le seul terme de « prescription ».....</i>	301
10.1.2.	<i>Une action à un moment « t ».....</i>	302
10.1.3.	<i>Une action négociable.....</i>	302
10.1.4.	<i>La connaissance comme autorité.....</i>	303
10.2.	L'ENCADREMENT : UN CONCEPTEUR À L'ACTIVITÉ COMPLEXE SOUS INCERTITUDE	303
10.2.1.	<i>Une activité cadrée.....</i>	304
10.2.2.	<i>Une activité cadrante.....</i>	306
10.2.3.	<i>De la coordination de divers cadres d'actions et de différentes tâches.....</i>	308
10.2.4.	<i>De la multiplicité des contraintes temporelles.....</i>	309
10.2.5.	<i>De la prévalence de l'expression orale dans l'activité.....</i>	311
10.3.	L'ACTIVITÉ DE CONCEPTION : UNE CONDUITE EN SIMULTANÉ DE MICROPROJETS ET DE SÉQUENCES	314
10.3.1.	<i>Les microprojets quotidiens : entre le virtuel et le réel.....</i>	314
10.3.2.	<i>Les microprojets occasionnels : entre le souhaitable et le possible.....</i>	315
10.3.3.	<i>Les séquences de conception : entre le logos et la praxis.....</i>	316
10.3.4.	<i>Le processus de conception : une stratification de cadres d'action.....</i>	317
10.3.5.	<i>Des interlocuteurs variables selon l'empan des microprojets.....</i>	317
10.3.6.	<i>Une réduction des incertitudes toute relative... ..</i>	318
10.3.7.	<i>Des artefacts intermédiaires peu matérialisés.....</i>	319
10.3.8.	<i>De la plasticité des cadres d'action produits.....</i>	319
10.4.	LIMITE DE L'ÉTUDE.....	320
10.4.1.	<i>Une seule encadrante.....</i>	320
10.4.2.	<i>Des limites de l'intervention pour l'accessibilité au terrain.....</i>	321
10.4.3.	<i>Des limites pour l'analyse.....</i>	322
10.5.	PERSPECTIVES.....	323
	BIBLIOGRAPHIE	325
	ANNEXES.....	337

Annexes

Annexe N°0 : Glossaire

Annexe N°1 : Tableau des entreprises investiguées dans le cadre du Projet

AgriQuadra Annexe N°2 : Le projet de recherche AgriQuadra

Annexe N°3 : Calendrier de jours de vente du Groupement Régional

Annexe N°4 : Les différents travaux de production et les périodes de vente

Annexe N°5 : Feuille de travaux hebdomadaire transmise par le Chef de Culture

Annexe N°6 : Guide du Bon Préparateur et étiquette de commandes

Annexe N°7 : Prescription manuscrite de réalisation du chantier de taille de Phlox

Annexe N°8 : Grille d'analyse de la prescription existante

Annexe N°9 : Planning 27/5-1

Annexe N°10 : Note des travaux à réaliser suite à la réunion du 27/5

Annexe N°11 : Note de préparation pour la réunion du 27/5

Annexe N°12 : Planning 28/5-1

Annexe N°13 : Planning 28/5-2

Figures

Figure N° 1 : La conduite de projet comme mise en tension entre le logos et la praxis (<i>Béguin, 2010a</i>)	94
Figure N° 2 : La temporalité des processus de conception (<i>Béguin, 2010a d'après Midler, 1996</i>)	98
Figure N° 3 : Les types de cadres (<i>Nizet et Rigaux, 2005</i>).....	104
Figure N° 4 : Le fonctionnement du groupement de producteurs	123
Figure N° 5 : L'exploitation horticole et le groupement de producteurs (<i>Agostini, 2007</i>).....	124
Figure N° 6 : Barquette de vivace (Iris)	125
Figure N° 7 : Roll client	128
Figure N° 8 : La répartition spatiale de l'exploitation horticole (<i>Agostini, 2007</i>).....	134
Figure N° 9 : Serre de Multiplication.....	135
Figure N° 10 : Plate-forme des pieds-mères.....	135
Figure N° 11 : Plate-forme des vivaces.....	136
Figure N° 12 : Abri hydrique (1).....	136
Figure N° 13 : Tunnels	137
Figure N° 14 : Petite Serre	137
Figure N° 15 : Table de nettoyage des vivaces	137
Figure N° 16 : Espace des chromos.....	137
Figure N° 17 : Rack à vélos.....	138
Figure N° 18 : Quai d'expédition	138
Figure N° 19 : Taille des pieds-mères	140
Figure N° 20 : Repiquage des boutures.....	140
Figure N° 21: Taille à la « percut »	144
Figure N° 22 : Rempotage au robot.....	144
Figure N° 23 : Préparation des vivaces	145
Figure N° 24 : Nettoyage à la table	145
Figure N° 25 : Organigramme de l'exploitation horticole (<i>Agostini, 2007</i>)	147
Figure N° 26 : La place centrale de la Responsable du Personnel	162
Figure N° 27 : Le circuit de la prescription en temps de commandes.....	182

Figure N° 28 : Le circuit de la prescription en temps de production.....	185
Figure N° 29 : La situation de travail de l'activité de l'encadrante (<i>d'après Leplat et Cuny, 1984</i>) .	191
Figure N° 30 : Des cadres primaires pour l'activité d'encadrante	201
Figure N° 31 : Des microprojets et séquences de conception à mener en parallèle	221
Figure N° 32 : Le planning de travaux du 27/5	239
Figure N° 33 : Recadrage du Planning du 28/5	261
Figure N° 34 : Cadrages successifs du microprojet quotidien	270
Figure N° 35 : Co-cadrages successifs du microprojet occasionnel.....	284
Figure N° 36 : Déroulement chronologique du chantier de préparation de Phlox	286
Figure N° 37 : Abri hydrique (2).....	296
Figure N° 38 : Schéma de pose des Hellébore.....	296
Figure N° 39 : Co-cadrages d'une séquence de conception pour la pose d'Hellébore	297

Tableaux

Tableau N°1 : Deux conceptions de l'action.....	101
Tableau N°2 : Les temps de l'intervention et de la recherche.....	157
Tableau N°3 : Les jours d'observations systématiques.....	163
Tableau N°4 : Les cas repris en autoconfrontations.....	167
Tableau N°5 : Les trois temps du travail de production à organiser.....	195
Tableau N°6 : La transmission des données par les collègues.....	206
Tableau N°7 : Les modalités d'élaboration de la prescription.....	215
Tableau N°8 : Les cadres d'action conçus par l'encadrante.....	223
Tableau N°9 : Les concepts pour organiser le travail par ordre de priorité.....	229
Tableau N°10 : Les données du Phlox co-construites entre la permanente et l'encadrante.....	249
Tableau N°11 : Les contenus des Plannings 28/5-1 et 28/5-2.....	262
Tableau N°12 : Les différents travaux à organiser pour le 27/5.....	276

Préambule

Notre thèse vise à analyser l'activité de prescription de l'encadrement de proximité dans une entreprise horticole. Nous la considérerons comme une activité de conception, dont nous montrerons la complexité à plusieurs niveaux, pour ce qui concerne les tâches à accomplir, le personnel permanent et saisonnier à encadrer, et les différents types de travaux de production et de commandes à organiser et à prescrire.

Dans cette perspective, il nous faudra justifier l'intérêt d'une recherche en Ergonomie sur l'élaboration de la prescription, en évoquant la pertinence sociale, scientifique et disciplinaire de cet objet de notre étude. Pour étayer cette réflexion, nous nous appuyerons sur la littérature scientifique relative au travail de l'encadrement, à la notion de prescription ainsi qu'à l'activité de conception que nous aborderons sous l'angle de la conduite de projet.

Cette activité de conception est développée par l'encadrement dans un environnement dynamique, instable et incertain que constitue le secteur horticole. Il nous faut donc envisager ses caractéristiques intrinsèques afin de mieux percevoir les spécificités et les conditions d'exercice de ce travail d'encadrement. Ce travail est fortement dépendant de l'élément naturel, mais aussi des cadres produits par l'organisation, spécifiquement dans une exploitation de type TPE appartenant à un groupement national de producteurs comme celle qui a accueilli cette recherche.

Nos observations viseront à analyser la multiplicité des tâches à accomplir et des projets que l'encadrement doit conduire en simultané, de manière à tenir les objectifs qui lui sont fixés par sa hiérarchie ainsi que les impératifs de son poste, à partir des éléments déterminants dont il dispose dans la situation pour faire face à la réalité issue du terrain, mais compte-tenu aussi des éléments qui lui font défaut. Pour ce faire, nous verrons qu'il s'appuie sur des cadres préconstruits mais aussi sur ses propres compétences, les stratégies et les ressources qu'il s'est construites de par son expérience au fil des années. En outre, nous verrons comment l'encadrement procède dans et par l'action pour organiser, prescrire et coordonner le travail en restant réactif, dans la confrontation au réel de la situation.

Les caractéristiques de cette activité de conception de la prescription aux empan temporels multiples, impliquant des interactions avec des acteurs situés en interne et en externe de l'entreprise et à tous niveaux hiérarchiques, seront à discuter et mettre en perspective au regard des connaissances dont nous disposons à propos de la conduite de projet. C'est sous cet angle que nous comptons dégager les apports de notre recherche dans le champ de l'ergonomie.

INTRODUCTION

1. Le contexte de la recherche

1.1. La demande initiale : le cadre du Projet AgriQuadra

Notre thèse a été initiée dans le cadre du projet de recherche « AgriQuadra » : « Perspectives compétences – santé des salariés du secteur agricole en deuxième partie de carrière ». Il s'agit d'un Projet Equal¹ dont l'initiateur était le Fonds National d'Assurance Formation des Salariés des Exploitations et Entreprises Agricoles (FAFSEA) avec comme partenaires, des fédérations professionnelles du secteur agricole, la Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole (CCMSA) et comme coordinateur scientifique le Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age et les Populations au Travail (CREAPT), auquel nous appartenons.

AgriQuadra a participé aux actions qui tendent à encourager l'émergence et la mise en œuvre de dispositifs innovants (Gestion des Ressources Humaines, techniques – Equipement de Protection Individuel...) favorisant le maintien en activité et/ou le développement de l'employabilité des travailleurs fragilisés dans leur emploi, dans le cadre d'une véritable gestion des âges. Son objectif était « d'aider à gérer le vieillissement des salariés dans les entreprises, en abordant toutes les questions liées aux conditions et à l'organisation du travail, au maintien de la santé, au développement de la formation et au devenir professionnel des salariés à partir de 40 ans » (Pueyo, 2009).

Dans l'esprit des partenaires l'objectif premier était d'aider tous les acteurs du secteur agricole à gérer de façon dynamique et positive la pyramide des âges par la mise en place de dispositifs efficaces et reproductibles pour accompagner le devenir professionnel en termes de compétences et de santé des salariés. Ceci passait par la mobilisation des compétences et de la formation, l'organisation du travail, l'amélioration des conditions de travail et la transmission de l'expérience et des connaissances professionnelles.

Ainsi, les préoccupations institutionnelles initiales à l'origine de ce projet visaient à réfléchir à une meilleure intégration des salariés dans le secteur, et à la construction de perspectives de carrières intégrant les difficultés qu'ils rencontrent. Elle devait entre autres permettre de concevoir des formations adaptées à cette population, mais aussi de comprendre les raisons d'une désaffection des jeunes pour les secteurs désignés.

¹ Projet Equal : programme d'initiative communautaire du Fonds Social Européen pour la période 2000/08 et qui vise à lutter contre toutes les formes de discrimination et d'inégalité dans la sphère du travail et de l'emploi. Le projet qui nous concerne a duré de 2005 à 2010.

Sur le terrain, ce projet a été mené par quatre équipes d'ergonomes qui sont intervenues auprès de quatre fédérations professionnelles : les Entrepreneurs Des Territoires, l'Union Nationale des Entrepreneurs du Paysage (UNEP), la Fédération Nationale du Cheval (FNC) et la Fédération Nationale des Producteurs de l'Horticulture et des Pépinières (FNPHP) partenaire de notre propre étude. L'objectif de départ était de réaliser des monographies (phase d'étude approfondie) pour faire émerger des problématiques spécifiques à chacun des secteurs investigués, en lien avec les préoccupations initiales du projet AgriQuadra.

1.2. La demande de la FNPHP au sein du Projet AgriQuadra

En ce qui nous concerne, nous sommes intervenue auprès de la fédération horticole dont les enjeux étaient formulés davantage en termes d'organisation du travail et de performance, dans de petites entreprises confrontées à de profondes mutations techniques, sociales et économiques. Dans le dossier de présentation du projet, on pouvait lire les attentes de cette fédération professionnelle, rédigées en ces termes : « les entreprises fortement pourvoyeuses de main-d'œuvre, celles ayant des degrés d'exposition quant à la pénibilité importante du travail (exemple : travail en pépinière traditionnelle avec beaucoup de tâches physiques et/ou manuelles, travail dans une entreprise horticole fortement automatisée avec beaucoup de tâches répétitives et des cadences de tâches importantes) seront privilégiées »².

Lors des réunions de travail qui ont eu lieu entre le CREAPT et la FNPHP, il est d'abord apparu que cette dernière se posait des questions sur les liens âge et travail même si ses préoccupations restaient à identifier. En effet, selon nos interlocuteurs, il ne s'agissait pas de fonder exclusivement la démarche sur des préoccupations de santé, de sécurité, de formation ou encore de renouvellement de main-d'œuvre. Et cela d'autant plus que la diversité des structures existantes dans le secteur s'accompagnait d'une multitude de situations professionnelles. Néanmoins, « des impératifs transverses à toutes les entreprises semblaient se dessiner, relatifs à la polyvalence, à l'importance des investissements, ou encore à l'existence de pathologies de type articulaires »³.

Puis, au fil du temps, des éléments de compréhension et d'action pour juguler *les facteurs de pénibilités*⁴ ont émergé, et il semblait également important de s'y intéresser. Ces éléments concernaient : « la transmission des savoir-faire, eu égard aux difficultés de recrutement rencontrées par le secteur et au départ de salariés à mi-carrière, ainsi qu'à ce qui fait que *dans certains endroits, ça va* »⁵.

² Rapport Sectoriel AgriQuadra (non diffusable) (Pueyo, 2008).

³ Idem

⁴ « *Les facteurs de pénibilités* » : nous reprenons ce terme tel qu'il a été utilisé par nos interlocuteurs.

⁵ Rapport Sectoriel AgriQuadra (non diffusable) (Pueyo, 2008).

Une autre caractéristique du secteur rapportée par la fédération professionnelle résidait dans le fait que les entreprises avaient – selon le segment de marché et les branches d’activités spécialisées – des salariats, des conditions de travail, des types d’organisation très divers. Cela impliquait des problématiques de transmission, des sollicitations, etc. sans doute différenciées. Dans la phase d’études approfondies, il n’a pas été possible d’intégrer l’ensemble des segments et des branches d’activité (Voir Annexe N°1 : Tableau des entreprises investiguées dans le cadre du Projet AgriQuadra). Ceci, du fait des difficultés économiques subies par certains secteurs comme celui des jeunes plants (connaissant d’importants remaniements, avec des délocalisations massives) ou encore, celui de production de bulbes (trop fragilisé par la concurrence étrangère). Mais aussi des modes de salariat et d’implication politique qui n’étaient pas les mêmes.

1.3. Le choix d’un terrain pour répondre à la demande d’AgriQuadra

Notre terrain de recherche a été déterminé avec le souci d’apporter un éclairage complémentaire dans le secteur de la production horticole et pépinière. Le choix de l’entreprise a été stratégique dans le sens qu’il convenait, au départ, comme nous venons de le spécifier, de « remonter des éléments » des cinq secteurs d’activités représentés au sein de la FNPHP : les jeunes plants, les fleurs et feuillages coupés, les plantes en pots et à massif (appelée aussi « horticulture ornementale »), les bulbes à fleurs et les pépinières.

Cependant, un intérêt tout particulier se dégagait pour le secteur de production de plantes vivaces, cette spécialité n’ayant pas encore été observée alors qu’elle reste un secteur dynamique économiquement parlant, notamment dans la région Rhône-Alpes et celle du Centre. Qui plus est, ces deux régions n’avaient pas encore été investiguées contrairement à la région PACA⁶. Mais cette entreprise présentait deux autres caractéristiques intéressantes du point de vue du Projet AgriQuadra (car non rencontrées jusqu’alors sur les autres terrains) : tout d’abord, son appartenance à un groupement national de producteurs (lui-même composé de trois groupements régionaux) ; ensuite, des effectifs « importants » pour le secteur (une dizaine de permanents et autant de saisonniers durant la pleine saison⁷).

Suite à la proposition du FAFSEA et avec le soutien de la FNPHP, nous avons donc rencontré le Directeur de l’entreprise afin de lui présenter le projet de recherche. Il nous a confirmé que les préoccupations initiales de ce dernier correspondaient à la réalité de son quotidien et notamment en matière de gestion de la main-œuvre et d’organisation du travail. Il a donc accepté de nous accueillir,

⁶ La région Provence-Alpes-Côte d’Azur (PACA) représente à elle seule 17,5% des emplois horticoles nationaux en production (Wildehem et Cadic, 2006).

⁷ Pleine saison : au sens où on l’entend dans cette entreprise, c’est-à-dire la période de pic d’activité qui correspond au cumul des travaux de production et de vente, qui s’étend de début mars à fin mai/début juin (voir Annexe N°4 : Les différents travaux de production et les périodes de vente).

tout en exprimant certaines attentes en termes de transformations par rapport à ces deux points, et tout en nous faisant part de « *sa volonté de prendre du recul dans cette situation d'urgence permanente* »⁸ ainsi que de son « *souhait d'avoir un point de vue extérieur sur le fonctionnement de l'entreprise* ».

Ainsi, notre recherche se devait de répondre à la fois aux préoccupations du Projet AgriQuadra tout en intégrant les enjeux spécifiques à la FNPHP ainsi que la demande de l'entreprise. Notre problématique, comme nous le verrons, reflète ce mouvement d'intégration.

D'un point de vue chronologique, nous avons d'abord mené une étude exploratoire durant le printemps 2007. Lors de cette première phase, notre double objectif a consisté à alimenter le projet de recherche en amont et à appréhender le fonctionnement de cette entreprise. Ce travail a fait l'objet d'un mémoire de Master Recherche en Ergonomie (Agostini, 2007). L'intervention ergonomique enclenchée lors de cette première phase s'est poursuivie sur 2008 puis en 2009. Elle a permis d'aboutir à des transformations en termes de changement organisationnel et à la mise en place de formations (en collaboration avec nos partenaires du Projet AgriQuadra – FAFSEA National et FAFSEA Rhône-Alpes) (Agostini, 2009). Dans ce sens, il nous semble essentiel de spécifier ici que, même si cet accompagnement au changement ne fait pas l'objet d'un chapitre à part entière dans le présent document, il a contribué néanmoins à enrichir nos observations, à compléter nos résultats et à faire émerger des perspectives de recherche. Enfin, ce sont ces trois années d'études ergonomiques menées au sein de l'entreprise qui nous ont permis de construire notre propre problématique de recherche et de recueillir des données en vue de notre thèse.

2. L'émergence d'une réflexion sur la prescription

2.1. Les apports des autres « terrains » du Projet AgriQuadra

Notre recherche s'inscrit dans la continuation de trois autres déjà menées dans des entreprises horticoles des fleurs en pots. La première, située dans les Yvelines, comptait une dizaine de salariés (Vincent-Genod, 2006) ; la seconde, dans l'Isère, avait 4 salariés (Zara-Meylan, 2006) ; la dernière, dans le Gard, concernait une pépinière (hors sol et pleine terre) de 30 salariés (Pueyo, 2007).

Ces recherches ergonomiques nous ont apporté des éléments sur l'activité des ouvriers de production et des chefs de culture. Elles mettaient en évidence entre autres : des tâches avec des éléments d'astreinte (manutention avec port de charge, outils lourds et encombrants, tâches réalisées à même le sol, grande diversité de produits...), des contraintes de temps accentuées par une concurrence entre la préparation des commandes et les activités de production, une diversité d'outils (avec différentes

⁸ Dans le présent document, les *verbatim* de nos interlocuteurs successifs seront en italique.

technologies), des manques de planification à court terme (peu de préparation du travail, des commandes traitées au coup par coup...).

Concernant les opérateurs (hommes ou femmes), ils avaient des profils très différenciés, avec des parcours professionnels chaotiques et des niveaux d'études se situant avant le Baccalauréat pour la majorité des personnes diplômées (ce qui est loin d'être la majorité) (Molinié, 2010b). Sur le plan de la santé, des douleurs ont largement été évoquées (dorsalgies, lombalgies, maux au genou, cas de canal carpien opérés pour certains...).

Au niveau des parcours, les recherches ont montré des départs de jeunes, réels ou craints, avec des projets de sortie (reprise des études ou retour au métier pour lequel ils avaient été formés) ainsi qu'un fort apprentissage sur le tas (certaines variétés de plantes n'étant pas enseignées dans le cursus scolaire, comme les vivaces, par exemple). Quant aux compétences, elles semblaient peu négociables dans d'autres domaines d'activité (limitant les possibilités de reconversions) et la formation continue restait faible ou pas suffisamment orientée métier.

Par rapport à l'organisation du travail, des éléments ont émergé tels qu'une grande tradition orale avec la présence de consignes mais très peu de prescriptions écrites ; la présence de procédures techniques (essentiellement pour les produits phytosanitaires...) mais aucune prescription par rapport à l'organisation du travail et la gestion du client qui se fait de plus en plus souvent en direct, sur le site de production (en horticulture comme en pépinière). La prescription n'est pas non plus toujours mise à jour suite aux évolutions techniques, et s'effectue souvent sans formalisation de la procédure, les opérateurs se retrouvent assignés à une tâche sans qu'il leur soit dispensé de consigne sur la façon de l'exécuter. Et cela est encore plus compliqué pour les travailleurs saisonniers dont l'intégration n'est pas toujours organisée en amont de manière à leur faciliter la mise en actes des prescriptions qu'ils reçoivent. Autres faits remarquables : il n'existe pas de priorisation des tâches dans l'activité (et ce quel que soit le niveau hiérarchique) ni de culture de conduite de chantiers (comme on peut le voir dans le BTP, par exemple) avec une conception du travail en amont.

Par ailleurs, il est ressorti lors des formations mises en place dans le cadre du Projet AgriQuadra pour les réseaux MSA, FAFSEA et les syndicats du secteur agricole (voir Annexe N°2 : Projet de recherche AgriQuadra), que les liens entre le prescrit et l'organisation étaient déterminants et qu'il fallait apporter davantage d'éléments sur ceux-ci, y compris concernant d'autres secteurs que ceux investigués dans ce projet de recherche. Les auditeurs rapportaient qu'ils se trouvaient confrontés dans les entreprises à la question de la prescription. Ils ressentaient le besoin d'être aidés pour réfléchir dans ce sens et exprimaient leur demande ainsi : « *la prescription, c'est quoi ?* » et « *comment aider les entreprises là-dessus ?* »

Suite aux éléments apportés par ces autres terrains investigués d'une part, et en écho à cette demande d'autre part, nous souhaitions vérifier auprès de l'entreprise d'accueil que ces interrogations étaient présentes en interne et justifiaient bien de mener ensemble une réflexion sur le lien entre la notion de prescription et celle d'organisation du travail. Après confirmation auprès des dirigeants, nous avons décidé de cibler la première phase de notre recherche sur les liens existant entre ces deux thèmes et d'en montrer les conséquences possibles pour la santé des ouvriers.

2.2. La demande du terrain : poursuivre une réflexion sur l'organisation du travail en lien avec la qualité

Par conséquent, l'objectif de notre Master Recherche (Agostini, 2007) était de mettre en lien des aspects de la prescription avec l'organisation du travail et la santé. En apportant des premiers éléments allant dans ce sens, cette recherche a confirmé la nécessité de poursuivre notre réflexion sur la question de la prescription avec les acteurs de l'entreprise. En effet, traitant de l'activité des préparateurs de commandes, nos résultats ont montré d'une part, une prescription particulière spécifique à l'horticulture et d'autre part, la place déterminante tenue par l'encadrement de proximité dans l'élaboration de la prescription destinée aux ouvriers de production. Il est apparu que cette personne ne se contente pas de leur transmettre des consignes qu'elle reçoit de sa hiérarchie mais qu'elle est amenée aussi à élaborer de la prescription au coup par coup, tout au long de la journée de travail, pour les tâches relatives aux travaux de production et à la préparation des commandes.

La restitution des résultats de cette première phase d'étude portant sur l'activité des préparateurs de commandes, a suscité des interrogations auprès des dirigeants de l'entreprise, qui nous ont demandé de poursuivre nos investigations, dans le but de les aider à réfléchir à la prescription existante en lien avec des questions de qualité des produits. Après la perte d'un client, ils se retrouvaient de plus en plus confrontés à des retours d'avoir-qualité sans qu'ils réussissent à savoir à quoi les attribuer : « *les commandes étaient moins bien traitées cette année* ». Dans ce sens, ils souhaitaient réinterroger l'intérêt du prescrit pour faciliter non seulement l'organisation du travail en lien avec la qualité mais aussi la transmission de cette prescription aux salariés permanents ainsi qu'aux saisonniers. En effet, de leur courte période d'intervention (quatre mois), ces derniers ont une vision réduite de l'évolution des végétaux et de l'enchaînement des travaux d'entretien menés tout au long de l'année. Par conséquent, ils n'ont pas toujours les connaissances suffisantes pour repérer les plantes à entretenir sur les parcelles ni les compétences pour évaluer leur état végétatif. Et ceci s'avère encore plus problématique avec des travailleurs saisonniers qui ne sont pas du métier (une majorité).

Cette seconde demande formulée par l'entreprise est venue confirmer l'intérêt de réfléchir à la question de la prescription dans ce secteur en lien avec l'organisation du travail et la qualité. Cette démarche se justifiait d'autant plus qu'à l'issue de notre restitution, la personne chargée d'organiser le

travail des ouvriers de production exprimait une certaine saturation : *« j'ai dit au Directeur que c'était la dernière année que je faisais ça ; j'ai plus de patience pour mes enfants quand je rentre le soir »*. Elle menaçait de quitter son poste.

Fort de cette nouvelle demande de la part de l'entreprise et en tant qu'ergonome, il nous a semblé judicieux de mener cette réflexion en focalisant notre analyse sur l'activité de cette encadrante de proximité, afin d'observer comment celle-ci organise et prescrit le travail de façon à maintenir autant que possible les ouvriers et elle-même en santé, à créer des collectifs de travail, à transmettre des compétences aux nouveaux arrivants. Ce questionnement est à l'origine de notre problématique dans le sens où nous avons voulu comprendre, après avoir observé quelques aspects de l'usage de la prescription en interne, comment celle-ci était élaborée, dans ce secteur d'activité et au sein de cette entreprise en particulier.

3. Des motivations personnelles

C'est en intervenant sur une problématique TMS dans le secteur industriel (Agostini, 2005), que notre intérêt pour le travail de l'encadrement de proximité s'était révélé. Des connaissances sur l'activité de ce dernier nous auraient été utiles pour comprendre l'élaboration du prescrit destiné à leurs subordonnés. En effet, la demande qui nous avait été faite concernait l'activité de production d'opératrices de lignes de montage. Très rapidement, l'analyse ergonomique de leur activité avait mis en évidence des dysfonctionnements dans la situation de travail, liés au travail d'organisation réalisé par l'encadrement. Plus notre étude avançait, plus il apparaissait de façon évidente que nous aurions dû « décaler » la demande initiale au niveau hiérarchique supérieur, c'est-à-dire sur l'activité des animatrices de ligne et des chefs d'équipes.

Cet encadrement se retrouvait dans des situations périlleuses à devoir gérer de nombreuses contradictions émanant de leur prescrit : faire atteindre par leurs équipes les objectifs de production (qualité, productivité...) avec les effectifs qui leur étaient alloués par le contremaître. Pris entre « le marteau et l'enclume », pour reprendre les termes de Mispelblom (2003), ils reportaient une grande partie de la pression qu'ils recevaient de leur supérieur sur leurs animatrices de lignes et leur déléguaient pour une grande part le travail d'organisation qui leur incombait. Ainsi, ces dernières se retrouvaient au premier rang sur les lignes, confrontées au réel, à devoir gérer entre autres l'affectation au poste des ouvrières.

Cette configuration singulière a fait émerger la nécessité de se pencher sur le travail de ces encadrants pour transformer de façon durable le travail. Pour être en mesure d'apporter des améliorations aux conditions de travail de leurs subordonnés, il nous fallait analyser la manière dont ce travail était organisé et prescrit en amont. Bien que nous ayons fait état de ce constat dans nos recommandations,

nous n'avions pas pu d'emblée focaliser notre Analyse Ergonomique du Travail sur l'activité de l'encadrement de proximité. Outre un gain de temps dans l'intervention, cela nous aurait permis d'aboutir à des transformations plus pertinentes sur le travail de ces ouvrières *in fine*.

En arrivant dans la pépinière, suite à l'analyse ergonomique de l'activité de préparation de commandes des ouvriers de production, il s'est avéré qu'analyser la gestion de la prescription par ces travailleurs permettait certes de mettre en évidence des savoir-faire et des besoins en termes de prescription, pour tendre vers une meilleure préparation (avec notamment des critères préalablement définis). Mais surtout, nos résultats justifiaient une nouvelle fois de s'intéresser à la façon dont le travail était organisé et prescrit en amont. Dans ce sens, ils nous invitaient à observer l'activité de l'encadrement de proximité. Il était donc rassurant et encourageant de constater que les préoccupations que nous avions eues dans le secteur industriel réapparaissaient dans cet autre secteur d'activité. Et ceci malgré un modèle d'organisation de la structure et de la production très différent. Ainsi confortée dans nos motivations personnelles et dans la nécessité de connaître davantage les spécificités du travail des encadrants, nous avons donc décidé d'observer leur activité pour comprendre les conséquences de celle-ci sur leur propre santé et celle de leurs subordonnés, mais aussi en termes de performance pour l'entreprise.

Enfin, à un tout autre niveau, notre parcours professionnel initial de conceptrice, notre pratique de designer produit puis d'architecte, nous ont conduit à nous intéresser plus particulièrement au travail de conception de l'encadrement qui s'est révélé à nous dans toute sa dimension - en faisant écho à notre propre expérience - alors que nous l'observions en situation de travail.

4. Les enjeux sociaux de la recherche

4.1. De la légitimité du choix de travailler sur la prescription et l'organisation du travail en horticulture

Les propos de nos interlocuteurs dans ce secteur, et les études antérieures, ont indiqué que les perspectives d'allongement de la vie professionnelle et d'une accentuation de la pénurie de main-d'œuvre constituent des enjeux sociaux pour les exploitations horticoles dans l'avenir. Il apparaît donc important de pouvoir apporter des moyens d'accompagnement non seulement techniques (à l'origine du Projet AgriQuadra) mais aussi en termes d'organisation du travail et de prescription. Cela dans le but de sécuriser les trajectoires des salariés et permettre ainsi aux entreprises de conserver les savoir-faire en interne, en favorisant la transmission des compétences (entre permanents et pour accueillir de nouveaux arrivants et/ou des saisonniers).

Le secteur de l'horticulture est en grande difficulté économique du fait d'un marché devenu libre et labile (voir Chapitre 5 ci-après) et qui est de plus en plus sensible aux modes passagères. Les acheteurs qui ne sont pas les clients « au final » se multiplient : collectivités, secteur du paysage mais aussi jardineries, centrales d'achat... Alors qu'auparavant « on faisait un peu de tout », on assiste aujourd'hui à une oscillation entre deux tendances en partie opposées : une diversification des produits et une spécialisation sur certains types de végétaux.

Par ailleurs, l'intensification du travail (Askenazy, Cartron, de Conink et Gollac, 2006) et les conséquences de cette « hybridation » des modes d'organisation industrielle et marchande sur la santé des salariés (Gollac et Volkoff, 1996 ; Volkoff, 2008), se font ressentir aussi dans le secteur eu égard aux nouveaux modes de ventes, et notamment avec les commandes qui sont désormais à traiter et à expédier dans la même journée, afin que le client soit livré le lendemain matin.

Dans ce contexte, les entreprises du secteur sont confrontées à des changements profonds : concurrence accrue, moyens de production en évolution et de plus en plus exigeants (intégrant des nouvelles technologies) et qui demandent effectivement toujours plus de réactivité et se réfèrent systématiquement à des critères qualité, voire à des indicateurs de gestion et de performance (Pueyo et Zara-Meylan, 2008, 2012). Cela entraîne des évolutions de la production auxquelles tous les salariés sont exposés et soulève auprès des encadrants les questions suivantes : comment s'organiser ? Comment prépare-t-on les commandes ? Pour qui travaille-t-on ? Selon quels critères ? Comment définir ces critères ? Etc.

Par conséquent, pour assurer cette mutation, rester compétitifs et survivre, les entreprises s'organisent différemment (regroupement de producteurs...) car cela implique d'envisager de nouvelles façons d'appréhender l'organisation du travail et pose la question de la qualité des produits. Ainsi, de nouveaux métiers apparaissent, relatifs au commerce (nouveaux modes de commercialisation comme vente en jardinerie, par exemple...), à la logistique, et qui nécessitent des évolutions en termes d'organisation et de formation.

D'autre part, nous avons constaté un décalage entre des compétences qui sont évaluées dans le métier par rapport aux techniques de production, et les critères de vente des plantes qui sont désormais déterminés par les clients (Pueyo et Zara-Meylan, Ibid.). Or, les critères de qualité évalués par les gestionnaires des jardineries diffèrent de ceux des consommateurs qui achètent les plantes au final. Et les critères de ces deux premiers ne correspondent pas non plus à ceux des professionnels qui font pousser les plantes ou encore ceux qui les préparent à la vente.

Pour les hommes et les femmes en milieu de carrière, tenus d'assurer la pleine saison, cette situation peut s'avérer problématique car elle demande de faire évoluer leurs modes de travail. Comme par exemple, les critères de qualité d'un « beau » végétal auparavant construit à partir de connaissances

métier et qui doivent désormais intégrer de nouveaux critères liés à la vente en jardinerie (concernant non seulement l'aspect de la plante mais aussi sa présentation dans le contenant). Dans le secteur, cet enjeu est amplifié par la saisonnalité et n'est pas sans conséquence pour les saisonniers susceptibles de maintenir leur employabilité (étant donné la conjoncture économique et la pénibilité de ce travail).

Le problème, nous le voyons bien, se pose non seulement pour les ouvriers de production mais aussi pour les personnes chargées de les encadrer et d'organiser le travail. L'intensification du travail en lien avec les évolutions du marché et les nouvelles technologies nécessitent de s'adapter (Zara-Meylan, 2006, 2012). Les encadrants doivent faire évoluer les prescriptions de façon à suivre les changements organisationnels. Or, ceux-ci se produisent d'une pleine saison (printemps) à l'autre ; la temporalité pour s'adapter demeure donc une contrainte.

Ce constat de rapidité dans le changement est relaté par Mérim (2006) dans son étude portant sur les agriculteurs. Cependant, cet auteur indique une échelle de temps en années. Nous pouvons considérer que tous les travailleurs du secteur sont confrontés à un environnement « en mouvement », c'est-à-dire qui évolue en permanence. D'où notre volonté d'adopter une appréhension large de cette problématique en nous interrogeant sur « la fabrique du travail » comme nous y invite Lorino (2009).

4.2. Un enjeu social qui dépasse le secteur de l'horticulture

Dans la continuité de ce que nous venons d'avancer, il nous semble que cet enjeu social dépasse aujourd'hui le secteur de l'horticulture. Quel que soit le secteur d'activité, avec les évolutions actuelles du travail, la multiplication des destinataires et des critères de l'activité apparaît dans de nombreux secteurs (Théry, 2006). Les opérateurs ont à gérer des clients qui sont à la fois très présents et labiles. D'autre part, nous assistons à une délégation du travail d'organisation, ce dernier étant reporté sur les salariés (Dujarier, 2008). Tout repose sur des systèmes de contrôle ou sur leur dilution : « l'idéal » est exigible sur tous les critères (Dujarier, 2006).

Par conséquent, les travailleurs de tout niveau hiérarchique se retrouvent à devoir construire, selon nos termes, de véritables « microprojets »⁹ s'ils veulent tenir les objectifs qui leur sont fixés, car le prescrit se réduit de plus en plus souvent à des chiffres ou à des buts à atteindre sans qu'il leur soit donné des moyens « préconstruits » pour parvenir à atteindre ces objectifs. Ce qui se traduit, dans le « réel » par une multitude de sources de prescriptions (concepteurs, clients, actionnaires...). Il s'agit alors, pour les opérateurs, de trier entre ces prescriptions afin de faire des compromis et élaborer des plans d'action pour composer avec l'ensemble de ce prescrit. Sachant que comme le souligne Clot (1999), ceci implique dans certains cas des répercussions en termes de santé pour ces opérateurs à l'activité « empêchée ».

⁹ Nous développerons ce terme dans le chapitre 8 de cette recherche.

Ughetto (2011, p. 116) évoque pour sa part les évolutions des liens entre organisation et travail au sein des structures, soulignant que celle-ci « est devenue très présente, ces dernières années. Beaucoup d'actes, de décisions, de processus qui étaient laissés à l'initiative de salariés sans qu'une règle formelle ne vienne dire ce que l'autorité hiérarchique attendait (...) font désormais l'objet d'un cadrage très explicite ». D'après cet auteur, depuis les années 1980, les firmes doivent affronter différents enjeux « d'une intensité et de complexité croissante » comme d'avoir notamment à « renforcer et maintenir les standards de qualité, renouveler constamment la gamme de produits et contenir les coûts ». Tout ceci passe par un autre enjeu, celui du contrôle des paramètres « qui n'a cessé de s'affirmer » et sur lesquels « se jouent l'efficacité économique et la survie ».

Lhuillier (2009, p. 14) quant à elle, met en lien « les évolutions du monde du travail à travers les grands types de pathologies émergentes ». Cette auteure écrit : « à la charge physique du travail s'ajoute une charge psychique accentuée par une réduction des ressources pour faire face aux exigences de rythme, de productivité, de qualité. Les temps de préparation, de pause, de transmission de l'expérience, de formation, d'entretien des savoirs et savoir-faire, d'échange autour des pratiques... sont réduits. À la dégradation de la socialisation professionnelle et des conditions d'apprentissage par l'intensification du travail s'ajoutent l'individualisation des modalités de gestion des ressources humaines (individualisation des modes de rémunération, des temps, des rythmes de travail, des carrières, des parcours de formation, des modalités de l'évaluation du travail), la précarité des collectifs de travail (...), la dilution de la référence aux qualifications au profit des compétences, de l'appartenance à des communautés de métiers au profit de la valorisation de l'adaptabilité ».

Fort de ce constat, nous considérerons que l'horticulture, dans ses évolutions actuelles et bien que singulière, reste emblématique de ces tendances et peut contribuer à la compréhension de la complexité grandissante rencontrée dans les situations de travail d'aujourd'hui.

5. Les enjeux scientifiques de la recherche

Même si les questions qui touchent à la prescription et à l'organisation du travail portent avant tout des enjeux sociaux, elles représentent aussi des enjeux scientifiques pour l'ergonomie en rapport avec l'activité de l'encadrement de proximité dans de petites entreprises. Nous développerons les connaissances en ce domaine plus loin cette thèse, même si nous pouvons dès à présent en indiquer quelques lignes.

5.1. L'Ergonomie et la notion de prescription

La présence du thème de la prescription au programme des Journées de la Pratique de l'Ergonomie en 2000 ainsi qu'à celui du Congrès de la SELF en 2002 (Revest et Schwartz, 2002), témoignent de la nécessité, pour notre discipline, de faire évoluer les connaissances sur le sujet. Cependant, en l'espace d'une petite décennie, la production littéraire sur cette notion reste relativement réduite, que ce soit dans le domaine de l'ergonomie ou même plus largement dans les sciences sociales.

Dans sa communication d'ouverture à la Self, Daniellou (2002) évoquait un certain malaise dans la communauté des ergonomes par rapport à la prescription, bien qu'il s'agisse d'une notion centrale en ergonomie dont les principes fondamentaux se sont développés initialement au regard de situations de travail du secteur industriel. Plus largement, nous pouvons considérer que toutes les études d'analyse de l'activité traitent d'une manière ou d'une autre de la prescription, ne serait-ce qu'en considérant l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Néanmoins, la plus grande partie des travaux traitant de la prescription, est centrée sur la gestion de celle-ci par ses destinataires (essentiellement des opérateurs). D'autres auteurs se sont plus particulièrement penchés sur l'opérationnalité des procédures ou des consignes dans l'activité de travail (Leplat, 1998 ; Veyrac, 1998 ; Veyrac-Merad-Moudia, 1998). Soulignons qu'en ce qui nous concerne, nous avons été confrontée au fait que la prescription décrite dans la littérature ne correspondait pas à celle que nous rencontrons en horticulture. En effet, il s'agit selon les auteurs de prescriptions formalisées, écrites et consultables par les opérateurs auxquelles elles sont destinées. En horticulture, l'essentiel des prescriptions sont émises oralement, dans l'action et ne sont pas « à disposition » des ouvriers.

Par ailleurs, bien que cette notion de prescription apparaisse dès les premières études sur le travail répétitif, force est de constater qu'il n'y a que peu d'études qui font état de son élaboration. Carballeda (1997a) est l'un des premiers, en ergonomie, à s'être intéressé à la construction des règles au sein d'un collectif de cadres d'une grande entreprise. Il s'est attaché à montrer qu'une grande partie de leur activité consistait en de « l'auto-prescription ».

Sur un autre plan, partir du terrain pour remonter vers l'encadrement n'a été que peu rapporté bien que Six (1999) se soit appuyé sur des éléments émergents du travail sur les chantiers du BTP pour travailler, en lien avec des questions de sécurité, à la mise en place de groupes de travail favorisant la rencontre des prescriptions « descendantes » et « remontantes ».

Enfin, l'aspect oral de la prescription n'a pas davantage été traité si ce n'est au travers d'échanges entre infirmiers (Grosjean et Lacoste, 1998).

5.2. Quelle définition de la prescription ?

Car la question est avant tout de savoir ce que nous entendons par ce terme de « prescription ». Selon les auteurs, il peut désigner des procédures, des consignes... Dans un sens plus large, utilisé dans le secteur médical ou juridique, il renvoie à un énoncé rigide qui implique un fort degré d'obligation et une nécessité de s'y conformer. Dans notre discipline, nous constatons une évolution de cette notion au fil des années.

Nous sommes passées d'une entité très « confinée », terme repris par Falzon (2000) et emprunté aux sciences de la gestion (Hatchuel, 2000), à « une injonction émise par une autorité » que Daniellou et Six (2000) propose de considérer davantage comme « un ensemble de pressions exercées sur l'activité », en faisant référence aux travaux de Six (1999). Au fur et à mesure, nous constatons une dissolution de l'aspect premier contraint, descendant et figé de la prescription.

Cela nous paraît paradoxal, alors que les évolutions du monde du travail font grandir les mises en place de certifications qualité, environnementales... Ce qui se traduit pour les salariés par des procédures de plus en plus lourdes à gérer dans leur activité et qui conduit parfois à des simulations, voire à des dissimulations, comme l'évoque Dujarier (2006) dans le secteur hospitalier.

Nous pouvons nous questionner sur le fait que cela revienne à appréhender la prescription non plus comme une contrainte mais comme un cadre d'action qui reste à construire. Les prescriptions deviennent-elles de plus en plus insaisissables alors même qu'elles se multiplient ? Cela pose d'ailleurs la question du (des) prescripteur(s), des raisons pour lesquelles on prescrit et ce que l'on prescrit. Et ce brouillage des pistes n'est pas sans risque pour la santé des opérateurs et des concepteurs.

En ce qui concerne cette étude, nous nous appuyons sur la définition donnée par Béguin (2010d, p. 127-128) qui considère qu'« un des acquis majeurs (...) de l'ergonomie de langue française est d'avoir démontré que la prescription est une pré-écriture, un plan (au sens de Suchman, 1987), c'est-à-dire une anticipation de nature cognitive et sociale, qui peut éventuellement servir de ressource pour l'effectuation de l'action, mais qui n'est jamais complètement mise en œuvre ». D'après cet auteur, « l'analyse du travail montre que toute conceptualisation anticipatrice du travail est soumise à déplacement, à genèse, qu'elle est toujours remise en mouvement par ceux à qui elle est destinée » (p. 128). C'est cet aspect de la prescription vu sous l'angle de sa conception qui nous intéresse et que nous souhaitons approfondir, afin d'apporter des éclairages sur le travail dans le secteur de l'horticulture, et par rapport auquel nous ne disposons que de très peu d'écrits.

5.3. De l'intérêt de traiter de la prescription en horticulture...

Outre la nécessité de mieux définir la prescription, que nous avons rencontrée dans le secteur horticole, nous considérons que celle-ci a des caractéristiques qui n'ont jamais été étudiées en ergonomie. En effet, il semblerait que dans d'autres secteurs d'activité exposés eux aussi à des environnements ouverts, complexes et dynamiques, comme l'aviation ou le BTP, l'organisation du travail comporte des cadres formels à partir desquels le travail est prescrit. En horticulture, nous n'avons pas rencontré de véritable culture de chantier, avec une préparation du travail, comme dans le BTP, par exemple (Duc, 2002). Les cadres préalables au travail d'exécution ne sont pas posés en amont mais semblent se construire dans l'action.

Néanmoins, nous remarquons des similitudes avec le travail agricole que Mérin (2006) décrit comme : « défini par un ensemble de prescriptions à la fois fortes et incontournables, mais floues dans leur définition ». Cette même auteure induisant des liens entre les caractéristiques de la prescription et l'environnement naturel : « le caractère imprévisible et multifactoriel du travail agricole ainsi que sa dépendance à l'évolution du vivant, empêchent la formalisation de prescriptions de travail. Pourtant, les prescriptions existent et sont contraignantes dans le déroulement du travail » (p. 56). Ainsi, elle souligne la nécessité de comprendre le travail agricole pour satisfaire aux objectifs de transformation propres à notre discipline. Elle souligne l'intérêt de l'analyse car « ces prescriptions doivent être connues au mieux pour bien saisir la réalité de ce travail ». Et ce, même si elle évoque la complexité pour y parvenir : « pourtant, le caractère même de ces prescriptions les rend difficiles à percevoir. Cette particularité nécessite de les considérer sous des angles variés, allant de la connaissance des conjonctures économiques, aux rôles des membres de la famille et aux techniques pour produire » (p. 56).

Sans que nous nous retrouvions dans cette configuration d'entreprises familiales, il nous paraît effectivement judicieux d'adopter une approche systémique de la situation de travail de manière à prendre en compte les caractéristiques de l'entreprise dépendantes de son environnement et du contexte économique du moment. Et pour ce faire, nous devons être en mesure de présenter des éléments permettant d'appréhender les structures horticoles.

5.4. ... et de l'organisation au sein des petites entreprises

L'organisation du travail et de la production dans les exploitations que nous avons investiguées, ne correspond ni au modèle des services, ni au modèle industriel (de Terssac et Dubois, 1992). Et même s'il s'approche du modèle¹⁰ agricole (Béguin et Pueyo, 2011), nous restons convaincue qu'il demeure

¹⁰ Modèle dont nous pouvons dire qu'il recouvre une diversité de réalités, eu égard à l'extrême étendue des secteurs (du maraîchage à la polyculture - élevage).

avant tout spécifique à l'horticulture. Or il est difficile de trouver des écrits qui témoignent des spécificités du travail dans ce secteur. Et nous avons pu constater à nos dépens que les connaissances produites à partir des études menées dans l'industrie ou les activités de services ne permettent pas d'appréhender d'emblée, en arrivant sur le terrain, le travail horticole, d'où la nécessité, pour comprendre le travail dans ce secteur et dans l'objectif de le transformer, de pouvoir le replacer dans ce modèle particulier.

D'ailleurs, l'intérêt de produire des connaissances sur le travail agricole lui-même se fait ressentir dans les écrits de Béguin (2010b, p. 39) : « les secteurs des transports ou de l'énergie (...) ont fait l'objet de suffisamment d'études et d'échanges scientifiques pour qu'émergent des conceptualisations et des modélisations spécifiques de l'acte de travail. Le travail agricole en revanche ne semble pas avoir fait l'objet d'une modélisation comparable, en dépit de ses fortes particularités : nature de l'emploi (...), importance des relations de travail/vie hors travail et de l'organisation familiale, temporalité très longue du cycle de production, rapport au vivant, caractère ouvert et non confinable des situations de travail ». Cet auteur justifie de l'importance d'analyser le travail des agriculteurs pour le mettre en visibilité dans un contexte de mutations et de développement durable, pour venir éclairer sous un autre point de vue (celui de l'activité) les nombreux travaux déjà réalisés dans ce secteur et qui sont principalement axés sur les techniques de mise en culture et la gestion des exploitations.

Il nous paraît important de spécifier que même si les exploitations horticoles peuvent sembler atypiques par rapport à celles d'autres secteurs, elles demeurent représentatives d'un certain modèle d'organisation, comme nous avons pu nous en rendre compte dans le Projet AgriQuadra. Elles ont effectivement des spécificités propres, tant en matière de prescription que d'organisation du travail. Malgré la grande diversité des structures, nous avons repéré des similitudes sur lesquelles il nous paraît essentiel de faire avancer les connaissances.

D'autre part, l'organisation du travail dans les petites entreprises a quelques spécificités qui les différencient de celles plus grandes. Tout d'abord, leur structure comprend peu de lignes hiérarchiques. D'après Mintzberg (1982) le niveau d'élaboration de la structure (spécialisation des tâches, différenciations des unités, développement de sa composante administrative) dépend de la taille de l'organisation. Par ailleurs, nous avons eu l'opportunité d'observer, au sein de l'entreprise horticole, la polyvalence des salariés qui cumulent les responsabilités sur plusieurs postes. Comme le Directeur était à l'époque président du groupement national, il était souvent absent de l'entreprise. Lors de ses nombreux déplacements, nous assistions à une nouvelle répartition des rôles entre les responsables présents sur l'exploitation.

Une autre caractéristique est la grande proximité de tous les acteurs (quel que soit leur niveau hiérarchique) avec une direction qui manage selon la « proximité hiérarchique » (Torres, 2000). Cet

auteur parle de forte centralisation du pouvoir du propriétaire-dirigeant « qui ne peut s'effectuer que dans de fortes conditions de proximité et dans le cadre d'une structure très compacte » (p. 3).

Par ailleurs, les connaissances et les modèles qui sont actuellement disponibles sur le travail sont peu applicables aux petites entreprises car essentiellement construits à partir d'études menées dans les grandes entreprises. Or, il y a en France 3,1 millions d'entreprises dont 1,9 millions ne comptent aucun salarié et 1 million emploie de 1 à 9 salariés. Un salarié sur cinq travaille dans une TPE¹¹. En ce qui concerne les PME, Julien et Marchesnay (1988) rapportent qu'en 1986, 98,8% des établissements recensés par l'INSEE sont des PME de moins de 50 employés, qui à elles seules, représentent environ la moitié des emplois. Cependant, les connaissances sur le travail dans les petites entreprises restent limitées.

Et ce constat n'est pas nouveau puisqu'en 1983, Madinier (1983) soulignait déjà le peu de curiosité des économistes et des sociologues à leur égard. Il se demandait alors si ces entreprises « ne sont pas unanimement considérées comme des séquelles archaïques d'un âge précapitaliste destiné à disparaître » (p. 67). Malgré cela, la proportion de salariés travaillant dans des entreprises de moins de 10 salariés est restée stable entre 1985 et 2006¹². Allant dans le même sens, le Conseil d'Orientation pour l'Emploi réaffirmait en 2011 que « les TPE font l'objet de peu d'études et sont difficilement suivies par l'appareil statistique », essentiellement structuré par filière.

De notre point de vue d'ergonome, nous ne pouvons envisager ces organisations sans faire le lien avec le travail ou plus précisément, avec le rôle joué par les personnes chargées de l'organiser, c'est-à-dire l'encadrement de proximité.

5.5. L'encadrement de proximité : un rôle central dans l'élaboration de la prescription

Le travail de l'encadrement a peu été étudié en ergonomie même s'il a fait récemment l'objet d'une thèse centrée sur le moment des relèves de poste dans les situations de travail posté discontinu (Lebris, 2010). Depuis les années 90, les ergonomes s'intéressent au travail de cette catégorie de travailleurs, concepteurs et prescripteurs (Daniellou, 2002 ; Carballeda, 1997a et b ; Langa, 1994). Les travaux sur l'encadrement de chantier dans le BTP de Bergamini (1991 ; 1995) de Six (1994, 1999), Six et Tracz (1997) et plus récemment de Forrierre et al. (2011) à propos de l'activité des conducteurs de travaux dans les Travaux Publics, pour ne citer que ceux-ci, confirment cet intérêt. Il en va de même

¹¹ *L'emploi dans les très petites entreprises*. Rapport du Conseil d'Orientation pour l'Emploi du 7 juillet 2011.

¹² Le rapport 2011 du Conseil d'Orientation pour l'Emploi rappelle que l'extrême diversité sectorielle des TPE constitue un facteur d'ignorance de la spécificité de ces entreprises.

concernant les dossiers de Performances Humaines & Techniques (1997 et 1998) portant sur le travail des cadres.

L'encadrement de proximité joue un rôle central dans l'organisation du travail au sein des petites structures horticoles (Zara-Meylan, 2012). Intermédiaire de par la position d'interface qu'il occupe, « il doit à la fois prendre en compte les besoins des opérateurs pour négocier les moyens nécessaires auprès de la direction comme il doit traduire les objectifs stratégiques en décisions opérationnelles » (Létondal, 1997, p. 18). Mais bien plus encore, au quotidien, il favorise la mise en place de régulations face à la diversité des situations. Il concilie les enjeux de performance, de santé au travail, de compétences et de transmission des savoir-faire. Il est aussi le garant des stratégies mises en place par les salariés pour faire face au vieillissement, pour consolider ces pratiques bénéfiques à court et à long termes, afin d'éviter leur remise en question lors de modifications de l'organisation du travail.

Par conséquent, dans le contexte de mutation que connaît le secteur horticole, les écrits de Létondal (Ibid.) nous confortent dans l'intérêt d'analyser l'activité de l'encadrement de proximité qu'elle nous décrit comme « touché de plein fouet par les conséquences des changements actuels des organisations. (...) La position sociale et stratégique de l'encadrement de proximité en fait un relais et un démultiplicateur de la stratégie de l'entreprise, au cœur des attentes en termes d'efficacité et de niveaux de performance » (p. 23).

Ainsi, nous mesurons mieux d'une part les pressions qui peuvent s'exercer sur ces travailleurs en particulier et comment celles-ci peuvent se répercuter dans le travail des opérateurs en aval. Et d'autre part, les enjeux que revêt leur management en termes de performance dans l'entreprise. En ce sens, pour notre recherche, l'encadrement représentait une personne privilégiée, à un poste clef pour approcher l'organisation et le travail dans cette entreprise.

Toujours en lien avec l'intérêt de se pencher sur l'activité des encadrants, Béguin (2010b, p. 38) souligne dans le secteur de l'agriculture « la disproportion qu'il existe entre d'une part les soins apportés à la spécification des artefacts (outils, dispositifs et matériels) ou des protocoles techniques et, d'autre part, l'attention portée à ceux qui, par leur travail en assurent le fonctionnement au quotidien ».

Sur un plan plus large et au regard des cinq paragraphes que nous venons d'évoquer, même si tout n'est pas transférable, nous nous proposons d'apporter par notre recherche un regard structurant pour approcher la diversité des situations de travail dans des environnements complexes et dynamiques qui se démultiplient : comment peut-on regarder et qu'est-ce qui fait sens, dans de telles situations où tout est en perpétuel mouvement, pour appréhender le travail et observer l'activité d'encadrement notamment ? Et de quelle activité parle-t-on ? Comment peut-on en rendre compte ?

6. Aperçu d'ensemble de notre démarche de recherche

Notre objectif général est de caractériser le travail de l'encadrement dans le secteur de l'horticulture, dans ce qu'il a de spécifique, mais aussi pour montrer en quoi il peut éclairer des évolutions du travail actuel dans d'autres secteurs. Ce travail regroupe tour à tour des activités de transmission, d'élaboration, de planification et de conception des prescriptions.

Dans ce sens, nous nous proposons d'analyser l'activité de prescription de l'encadrement de proximité, qui organise le travail des ouvriers de production, tout en nous intéressant aux conditions dans lesquelles cette prescription s'élabore (temporalité, interactions individuelles et collectives...) et aux caractéristiques des prescriptions repérées dans le secteur.

Le plan de notre document comprend cette introduction suivie de dix chapitres. Les trois premiers composent le cadre théorique auquel nous nous référerons pour cette recherche. Dans le chapitre 1, nous nous intéresserons au travail des cadres en tant que travail de prescripteur puisque c'est l'encadrement de proximité en charge de prescrire le travail des ouvriers de production, qui est au centre de notre recherche sur la conception de la prescription. Au chapitre 2, nous aborderons la notion de prescription elle-même. Après avoir pris connaissance des définitions générales concernant ce terme ainsi que de quelques autres termes ou substantifs souvent considérés comme voisins, nous approcherons la prescription du point de vue de l'ergonomie. Puis, nous nous focaliserons sur les consignes avant d'évoquer des problématiques liées à l'usage de la prescription. Et dans le chapitre 3, nous nous intéresserons à l'activité de conception, dans la perspective de considérer l'activité de prescription de l'encadrement comme une activité de concepteur. Un objectif de notre recherche est en effet de caractériser ce que le prescripteur conçoit, pour montrer en quoi cela constitue un cadre pour ses actions et pour celles des autres. Dans ce sens, il s'agira de mieux caractériser son « agir ».

Pour clore cette partie théorique, nous exposerons au chapitre 4 notre problématique reliée aux trois notions abordées précédemment (encadrement, prescription et conception).

Le chapitre 5 introduira le secteur horticole ainsi que le terrain de notre recherche. Il s'agit en l'occurrence d'une petite entreprise appartenant à un groupement national de producteurs, dans laquelle nous sommes intervenue lors de « pleines saisons » correspondant aux périodes du pic d'activité de vente de printemps. Le chapitre 6 quant à lui, présentera la méthodologie que nous avons mise en œuvre pour recueillir les données nécessaires à ce travail de recherche, qui s'est déroulé sur trois années consécutives.

Puis nos résultats feront l'objet des trois chapitres suivants. Dans le chapitre 7, nous analyserons les « cadres pour l'action » présents dans la situation et préexistant au travail (ou à l'agir) de l'encadrement. Pour ce faire, nous considérerons les cadres au sens de Goffman (1974), et

spécifiquement les « cadres primaires » (naturels et sociaux), parmi lesquels on trouve les règles qui constituent des cadres d'action pour le travail de l'encadrement, et que nous détaillerons. L'objectif du chapitre 8 sera de montrer comment, dans son activité de conception de la prescription, développée à l'échelle de microprojets, l'encadrante produit elle-même des « cadres d'action ». Ces derniers sont des « cadres secondaires », autrement dit des cadres primaires transformés qui se composent de « cadres pour agir » destinés à ses propres actions ou à celles des autres, et de « cadres pour faire agir » adressés aux autres. Ces cadres secondaires deviennent à leur tour des cadres sociaux (donc primaires) pour les subordonnés. Quant au chapitre 9, il visera à mettre en évidence que la conception des cadres d'action se poursuit par et dans la confrontation au réel. Pour agir de manière efficace, en lien avec cet environnement empreint d'incertitude, l'encadrante procède à des actions de (re)cadrage qui se traduisent par des transformations successives des cadres secondaires.

Enfin, nous concluons par le chapitre 10 avec une discussion de nos résultats suivie des perspectives de poursuite pour ce domaine de recherche.

1. LE TRAVAIL DE L'ENCADREMENT : UN TRAVAIL DE PRESCRIPTEUR

Nous souhaitons d'ores et déjà préciser que dans ce qui va suivre, nous ferons la part des choses entre le « cadre » en tant que personne et le « cadre » en tant qu'objet ; le second pouvant être conçu par le premier dans son activité d'encadrement. Nous spécifierons chacune de ces définitions en temps voulu, tout en sachant que ce terme peut aussi être envisagé en tant que concept théorique, comme nous le verrons avec les travaux de Goffman (1974).

Cependant, de manière à rester fidèle aux écrits que nous allons citer et qui ont nourri notre réflexion, nous avons conservé le mot de « cadre » quand celui-ci était utilisé par les auteurs.

En revanche, dans la suite de ce document et par souci d'éviter toute confusion entre la personne et l'objet, nous emploierons le terme d' « encadrement » ou d' « encadrant » pour parler des personnes ayant pour mission d'encadrer le travail des autres. Et nous réserverons le terme de « cadre » pour désigner tout objet ou artefact préexistant à l'activité de l'encadrement ou produit par celui-ci dans son activité de travail.

L'objectif de cette première partie de notre cadre théorique est de présenter le travail de l'encadrement qui est au centre de notre recherche sur la conception de la prescription. En ce qui concerne notre terrain, rappelons que nous nous intéresserons à l'activité de l'encadrement de proximité en charge de prescrire le travail des ouvriers de production.

Au cours de ces vingt dernières années, l'ergonomie de langue française s'est intéressée de manière timide mais croissante au travail de l'encadrement. Des travaux montrent que l'analyse du travail des encadrants constitue une voie pour accéder à l'organisation du travail (Langa, 1994). Elle permet aussi d'identifier des leviers pour agir sur la transformation des situations de travail. Pour ce faire, « il convient d'appliquer à l'organisation de leur travail le même modèle que celui qui a été mis en place pour les « *travailleurs de base* ¹³ » car les cadres sont eux aussi soumis à des règles formelles (...), ou à des contraintes provenant de l'environnement, et déploient eux aussi une activité » (Carballeda, 1997a, p.15). Dans le BTP, de nombreuses études ont été réalisées pour appréhender les conditions de travail de l'encadrement et plus particulièrement celles des chefs de travaux et des chefs de chantier (Bergamini, 1991, 1995 ; Mace, 1992 ; Six, 1994, 1999) ou encore dans les TP avec les conducteurs de travaux (Forrierre et al., 2011). Dans l'industrie, nous nous référerons à des études comme celles de

¹³ En italique dans le texte initial.

Dieumegard, Saury et Durant (2004) portant sur le travail des cadres ou encore, à celles de Mascia (2001), et plus récemment, Lebris (2010) décrivant l'activité de l'encadrement. Enfin, dans le secteur horticole, Zara-Meylan (2012) a analysé le travail des chefs de culture en lien avec la multiplicité des dynamiques temporelles.

Après avoir présenté cette catégorie socioprofessionnelle, nous décrirons quelques caractéristiques de leurs conditions de travail puis les tâches qui leur incombent ainsi que les spécificités de leur activité d'encadrant.

1.1. Cadre, encadrement intermédiaire, encadrant de proximité ?

Après ce rapide tour de piste, nous pensons qu'il est important de revenir sur le terme de cadre, « le type même de mot valise aux multiples acceptations » (Rogard et Béguin, 1997, p. 8). C'est pourquoi et en total accord avec cette citation, nous indiquons que pour cette recherche, nous préférons parler du travail *de l'encadrement* et d'*encadrant(e)* plutôt que de celui de cadre¹⁴. Morin (1997) souligne que l'INSEE fait une distinction de catégories entre les « cadres et professions intellectuelles supérieures » et les « professions intermédiaires ». De notre point de vue, ce terme renvoie davantage à un groupe social au statut particulier, peut-être spécifiquement français [pour cela voir Gadéa, 2003].

Ajoutons toutefois que l'origine du terme cadre est militaire. Retraçant son histoire, Grelon (2001) indique, en se référant au dictionnaire *Le Robert*, que le mot est usité en ce sens depuis 1796 et désigne l'ensemble des officiers et sous-officiers inscrits dans le tableau ou « cadre » des emplois de service de l'armée. Ce même auteur précise qu'au cours du XIX^{ème} siècle, d'après le *Larousse Encyclopédique*, le mot prend un second sens en désignant plus largement « l'ensemble de tous ceux qui, dans l'armée, exercent un commandement » (p. 21). Mais c'est au XX^{ème} siècle que le mot prendra également un sens civil élargi dont « l'INSEE sanctionnera l'usage en séparant dans ces catégories professionnelles et sociales (CPS) de 1982 les « cadres » associés aux « professions intellectuellement supérieures » et les « professions intermédiaires » » (Grelon, Ibid., p. 22).

Cependant, même si cette catégorie socioprofessionnelle existe dans le secteur horticole, elle est présente uniquement - mais pas systématiquement - dans des entreprises de plus de 10 personnes (Molinié, 2010a). Ceci s'est confirmé dans les TPE ou PME horticoles dans lesquelles nous sommes intervenue : nous avons rencontré un seul encadrant (un chef de culture) ayant le statut de cadre, les

¹⁴ Rappel de la définition des cadres proposés par l'APEC (2002) : « Salariés dirigeants ou responsables d'unité et salariés assurant des fonctions d'expertises techniques ou managériales dans l'entreprise – ou ensemble des personnes de direction, des employés non barémisés ».

autres étant des encadrants intermédiaires¹⁵ (Zara-Meylan, 2012). En ce qui concerne notre entreprise d'accueil, les encadrants chargés d'organiser le travail des ouvriers (Chef de culture, Responsable du Personnel) n'avaient pas le statut de cadre ; nous les appellerons des encadrants de proximité. Nous utiliserons ce terme car il nous semble particulièrement approprié à la situation de travail dans cette entreprise de taille moyenne où ces encadrants restent en contact permanent avec leurs subordonnés et où ils sont amenés, dans leur activité, à réaliser les mêmes tâches qu'eux, parfois même avec eux.

Historiquement, la désignation d'« encadrement de proximité » fait référence à la fonction « d'agent de maîtrise » qui apparaît avec la rationalisation du travail industriel et l'Organisation Scientifique du Travail de F.W. Taylor (Mascia, 2001). Mais suite aux transformations socio-organisationnelles des années quatre-vingt (suppression de lignes hiérarchiques, mise en place d'équipes autonomes...), les frontières de cette catégorie sont plus difficiles à cerner (Létondal, 1997).

Dans le secteur industriel, Lebris (2010, p. 69) définit l'encadrement de proximité comme « un maillon hiérarchique identifié entre la population ouvrière technicienne et la population cadre ». Ce terme regroupe les contremaîtres, les chefs de chantier, les chefs d'atelier, les conducteurs de travaux ou les chefs de fabrication en fonction des différentes options de management des entreprises, en rapport avec la répartition des responsabilités et le pouvoir de décision. Située entre la planification et l'exécution de la production, cette catégorie professionnelle constitue un élément central de l'organisation dans la mesure où elle joue un rôle d'intégration de l'ensemble du système de production. Mais cette population reste encore méconnue et les représentations sociales dominantes tendent à l'assimiler à un simple organe de transmission de consignes auprès des subordonnés (Mascia, 2010). « Ainsi, le rôle de l'encadrement intermédiaire consiste essentiellement à poursuivre les objectifs prescrits au niveau de la planification en tenant compte des ressources (opérateurs, machines, matériaux) disponibles avec toutes leurs variabilités et leurs imprévisibilités au niveau de l'atelier. Ses actions s'inscrivent dans un cadre dynamique souvent perturbé par des aléas et des dysfonctionnements » (Mascia, 1994, p. 64).

L'encadrement de proximité est présent dans différents domaines d'activité. Et quel que soit le secteur, il occupe une place de pivot, entre la direction et la production dans l'entreprise (Lebris, 2010 ; Zara-Meylan, 2012), entre la conception et l'exécution sur les chantiers (Béguin et Bergamini, 1996). Or, il est important de noter qu'en fonction du secteur, de la catégorie professionnelle, du champ de l'activité ou du contenu de l'emploi, ce terme renvoie à différentes acceptations. En effet, le travail n'est pas organisé de la même manière dans une PME ou une grande entreprise. Et même au sein d'un même secteur, l'organisation du travail peut être très diversifiée, comme le rapportent Six et Tracz

¹⁵ Ce que nous dit Mispelblom Beyer (2003) nous éclaire quant au terme d'encadrement intermédiaire. Il considère que cette catégorie de salariés qui encadrent est par définition « intermédiaire », « entre deux chaises », « entre le marteau et l'enclume ». Et donc, d'après cet auteur, la notion d'« encadrement intermédiaire » est un pléonasm.

(1997) par rapport au métier de conducteur de chantier dans les entreprises du BTP. Pour notre part, nous avons fait le même constat dans le secteur horticole (voir Zara-Meylan, 2012).

Par conséquent, ces encadrants, pour la majorité d'anciens techniciens, ne représentent pas une population homogène du point de vue de leur formation, de leur recrutement ni de leurs trajectoires professionnelles. Pour autant, ils sont souvent embauchés pour leur connaissance pointue du terrain. « La maîtrise industrielle est largement recrutée dans la filière ouvrière interne et elle fait souvent carrière sur le marché interne de l'entreprise où elle est recrutée » (Lebris, Ibid., p.70). Cependant, dans ces secteurs, la fonction d'encadrement a le plus souvent été apprise « sur le tas » par l'expérience des confrontations quotidiennes du travail, car dans leur cursus initial de formation, les agents de maîtrise ne reçoivent pas de formation spécifique pour exercer leurs futures responsabilités d'encadrement d'équipe (Gillet, 2009). Cet apprentissage « sur le tas » et les promotions se faisant « à partir de la base » sont caractéristiques des agents de maîtrise (Trouvé, 1997). Précisons que tous les cas de figures existent, d'autant plus que les jeunes diplômés sont embauchés de nos jours avec un niveau BAC+2. Cela était d'ailleurs le cas dans l'entreprise horticole qui nous a accueillie puisqu'elle comptait une Responsable du Personnel de niveau BTS et une Ingénieure Agronome, toutes deux collaboratrices du Chef de Culture, d'un niveau CAP, chauffeur à son arrivée et qui s'était formé sur le tas.

Outre des profils et des parcours professionnels singuliers, considérons maintenant une dernière spécificité liée à la fonction même de l'encadrement de proximité. En effet, de par sa relation directe au terrain, cette population est particulièrement sensible aux évolutions socio-organisationnelles.

1.2. Une sensibilité certaine aux évolutions socio-organisationnelles

La fonction de l'encadrement de proximité a connu de nombreuses évolutions depuis son origine du fait de la sensibilité de son travail à l'évolution des organisations des entreprises (Mascia, 2001). Létondal (1997) souligne que cet aspect en fait une population à privilégier pour contribuer aux changements organisationnels alors que cette population de travailleurs est peu considérée comme acteur du changement.

Les travaux de Jacquemin (1987) relatent ces évolutions successives. Ainsi, la fonction initiale de « commandement » a glissé vers une fonction d'« animation », et d'une fonction « technique », elle s'est déplacée vers une fonction « gestionnaire ». Il va sans dire que ces évolutions ont nécessité le développement de nouvelles compétences de la part de ces travailleurs, pour réussir à satisfaire les

exigences toujours grandissantes de leurs tâches. Ainsi, il leur a fallu acquérir des connaissances en matière de communication, de nouvelles technologies et de gestion.

De notre point de vue, la nécessité constante d'adaptation constitue une caractéristique essentielle du travail de ces encadrants qui sont en prise directe avec la réalité du terrain et la production. Ce qui n'est pas sans conséquence pour leur santé physique et psychique car cela nécessite de s'adapter au rythme des changements organisationnels, et implique d'adopter de nouvelles méthodes de travail tout en faisant évoluer leurs propres compétences ainsi que celles de leurs subordonnés (ils sont garants de la formation de ceux-ci) dans le but d'assurer la production demandée. En ce sens, l'encadrement de proximité joue un rôle déterminant pour la performance de l'entreprise (Mascia, Ibid.).

Dans le secteur public, Gillet (2003) évoque aussi les transformations professionnelles¹⁶ de l'encadrement de proximité en lien avec la politique sociale qui annonce la nécessaire évolution de l'ensemble de « l'Encadrement » (cadres et agents de maîtrise) vers des activités de management. « Situés au plus près des lieux où s'exécute le travail, les agents de maîtrise voient leurs rôles investis d'une mission d'application et de transmission des nouvelles orientations politiques (...). Leurs comportements et leurs profils revêtent des enjeux stratégiques pour la Direction de l'entreprise, car ils sont un maillon essentiel à la mise en place concrète des changements et à l'adhésion des agents d'exécution à ceux-ci. Ces nouvelles tâches rompent avec le rôle traditionnel d'expertise technique, d'organisation et de contrôle du travail » (p. 59). Nous assistons ainsi à un élargissement des tâches qui incombent à l'encadrement de proximité. D'autre part, cela confirme sa fonction stratégique dans l'entreprise quant à l'organisation et la prescription du travail des « exécutants ».

S'appuyant sur les enquêtes des Conditions de travail portant sur le travail de l'encadrement entre 1984 et 2005, Wolff (2013) relève que « l'encadrement est de moins en moins une affaire de cadres », depuis que les manuels de management et de gestion plaident pour des organisations « aplaties ou en « râteau ». D'après cet auteur, ceux-ci « prônent souvent une organisation des collectifs de travail par projets : ce sont les objectifs du travail – développement d'un produit, amélioration des processus...- qui doivent tirer l'activité, et non les hiérarchies elles-mêmes. De tels projets pour exister ont besoin d'animateurs capables d'organiser le travail collectif, d'accompagner son déroulement, mais pas de chefs distribuant des « consignes et ordres » (p. 30). Ainsi, faisant le lien avec ces nouvelles organisations, il souligne que la proportion de salariés déclarant encadrer et avoir d'autres salariés sous leurs ordres est passée de 21,7% à 25,6% entre 1984 et 2005. Wolff constate aussi que la part d'ouvriers qualifiés amenés à encadrer d'autres salariés a significativement augmenté en passant de 13% en 1984 à 24% en 2005. Or, plus des trois quarts des ingénieurs et cadres du privé encadraient des salariés en 1984 contre seulement 56,8% d'entre eux en 2005. Ce qu'il explique en partie par le

¹⁶ Suite à la réforme de décentralisation - circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public, Journal officiel, 24 février 1989.

fait que « l'encadrement est une tâche qui est de plus en plus attribuée aux employés et aux ouvriers qualifiés » (p. 31). Quant au changement d'activité des encadrants qui sont de plus en plus contraints, celui-ci découle selon lui des contraintes horizontales liées à une dépendance à l'égard du travail des autres collègues et qui se sont imposées avec force en onze ans, nécessitant souvent une coordination de leur activité par l'utilisation d'outils informatiques, voire de logiciels de gestion. Ainsi, la proportion de salariés déclarant que leur rythme de travail « est imposé par des contrôles ou surveillances permanents exercés par la hiérarchie » est passée de 17,5% en 1984 à 29,8% en 2005. Les encadrants sont donc de moins en moins cadres et autonomes. En outre, Wolff (Ibid., p. 32) déplore ce « désengagement compensé numériquement par le développement des tâches de contrôle et de surveillance dans le bas des hiérarchies. Cette délégation progressive des tâches d'encadrement, désormais réalisées dans la proximité avec les autres salariés, ne s'est pas pour autant accompagnée de marges de manœuvre supplémentaires données aux encadrants ».

1.3. Des caractéristiques des conditions de travail de l'encadrement

Langa (1994) a relevé les principales caractéristiques du travail des cadres décrites par différents auteurs dans plusieurs pays, avec d'autres méthodes d'analyse (Mintzberg, 1984 aux USA ; Stewart, 1967 en Grande-Bretagne ; Carlson, 1951 en Suède)¹⁷. Par ailleurs, il écrit : « le cadre a une quantité élevée et un rythme soutenu de travail. Ses activités sont variées, vaguement définies et fragmentées. Il est constamment interrompu dans la réalisation de ses actions. Ses communications sont essentiellement verbales. Ses relations non hiérarchiques sont aussi importantes et complexes. Préoccupé prioritairement par ce qui est exigé de lui, il réagit plus aux événements qu'il ne planifie » (Langa, 1997, p. 25). Plusieurs caractéristiques pourraient très bien s'appliquer au travail de l'encadrement tel que nous avons pu l'analyser dans le secteur horticole.

Une description du travail du chef de chantier empruntée à Duc (2002), témoigne elle aussi de « l'ampleur de la tâche » de cet encadrant : « le chef de chantier est responsable de l'exécution des travaux et décide des modalités concrètes de réalisation de l'ouvrage en fonction des moyens alloués au chantier et des informations transmises par le conducteur (plannings, plans, budget, plan hygiène et de sécurité...). Cette mission générale recouvre : l'organisation du travail sur le chantier (équipes de gros œuvre et phases de travaux), la coordination avec le corps d'état de second œuvre au moment de leurs interventions, la gestion administrative du personnel ouvrier et le suivi économique du chantier. A ce niveau hiérarchique et organisationnel, le chef de chantier doit créer les conditions matérielles et sociales permettant la réalisation de l'ouvrage. De par sa fonction, le chef assure l'interface entre le

¹⁷ Cités par Langa (1994)

préparé, l'organisé, le prévu, le conçu techniquement, esthétiquement (architecture) et les conditions et actions concrètes de mise en œuvre ».

Cette citation fait remarquablement écho à la multiplicité des actions que l'encadrement horticole est amené à gérer, au quotidien, dans l'exercice de travail et qui ont été présentées dans d'autres recherches ergonomiques au sein des entreprises investiguées dans le projet AgriQuadra (Zara-Meylan, 2006 et 2012). Nous serions tentée d'ajouter (mais nous y reviendrons) l'importance du fort degré d'incertitude lié en partie à la contingence de la situation où l'élément naturel prédomine et à la multiplication des changements organisationnels.

Ces deux exemples nous permettent d'introduire notre point de vue vis-à-vis de cette population de travailleurs : l'encadrement, quels que soient son statut, son métier et le secteur dans lequel il évolue, occupe un poste clef et assure un rôle primordial dans l'organisation et la réalisation du travail de production.

Par souci d'apporter le plus d'éléments pertinents témoignant du travail des « encadrants », nous sommes allée puiser dans le travail des « cadres » des caractéristiques qui nous ont paru communes, et particulièrement éclairantes pour caractériser les conditions du travail d'encadrement de ces deux catégories pourtant disjointes.

1.3.1. Une faible prescription

Dans ce sens et par sa position intermédiaire dans la structure, l'encadrement se retrouve à la rencontre de différents niveaux de prescriptions qu'il est censé articuler dans son activité de prescripteur. D'un côté, celles qu'il élabore pour les autres - ses subordonnés. De l'autre, celles qui lui sont assignées, dont sa propre activité dépend et qu'il ne maîtrise pas. Or, la plupart du temps, la seule prescription qui lui est adressée consiste en des objectifs essentiellement chiffrés et à la formule implicite : « *débrouillez-vous pour atteindre vos résultats* ¹⁸ » (Castejon et Jean, 1998, p. 28).

Par conséquent, l'un des principaux enjeux du travail de l'encadrement réside dans sa façon de gérer cette apparente inexistence de la prescription. Cette faible ampleur des tâches prescrites, cette imprécision des tâches à réaliser, laissent une grande place dans leur activité à l'auto-prescription et à l'auto-organisation (Rogard et Béguin, 1997).

Dans certains secteurs (industrie, BTP, par exemple) les évolutions du travail en lien avec le contrôle de gestion (avènement des outils de gestion, démultiplication des procédures) constituent de nouvelles prescriptions. Celles-ci sont plus ou moins fortes selon les entreprises et s'appliquent en grande partie au travail de l'encadrement, entraînant de nouvelles contraintes dans l'activité des contremaîtres (Mascia, 2001) ou des conducteurs de travaux (Six et Tracz, 1997).

¹⁸ En italique dans le texte original.

S'agissant de ces derniers, les auteurs évoquent l'imprécision des plans des architectes d'une part, et les non prises en compte des contraintes de chantier dans les spécifications de l'ouvrage d'autre part, ce qui ne leur permet pas d'aborder dans de bonnes conditions la préparation du chantier. Ils doivent d'abord compléter cette prescription avant de réaliser les tâches qui leur incombent. Ces auteurs soulignent le coût de ce « (re)travail » en termes de temps mais aussi de santé pour les conducteurs de travaux, absorbés par ces tâches qui leur paraissent peu valorisantes, et ne pouvant alors mettre en pratique leurs compétences premières.

Toujours dans le même secteur d'activité, Six (1999) distingue les prescriptions internes adressées au conducteur de travaux qui viennent de l'entreprise et les autres, externes, provenant du client, du maître d'ouvrage ou de l'architecte. Nous retrouvons ici la confrontation de l'encadrement à une multitude de logiques et de prescriptions parmi lesquelles il va devoir trier pour construire son activité et encadrer ses subordonnés. D'autre part, ce même auteur souligne que toutes ces prescriptions (qualitatives et quantitatives) n'ont pas le même poids ni le même caractère impératif (aspect règlementaire...). Les pondérations et les choix effectués par l'encadrant mettent en jeu sa responsabilité puisque son travail consiste à affecter les opérateurs à la réalisation de certaines tâches, à en contrôler l'exécution et à répondre du résultat.

1.3.2. Un travail qui se construit avec la situation

Des travaux s'appuyant sur des méthodes d'observation (Mintzberg, 1984 ; Rogalski et Langa, 1997) montrent que le contenu du travail des cadres n'est pas donné à priori mais se construit avec la situation. Ces travailleurs sont confrontés à ce que de Montmollin (1986) appelle des « situations-problèmes ». Le travail de l'encadrement étant, comme nous l'avons dit, peu prescrit, les encadrants ne sont pas « confrontés à des problèmes bien structurés pour lesquels les données nécessaires seraient toutes disponibles et suffisantes : dans la réalité de leur travail, le problème à résoudre, la manière de l'aborder et les solutions envisageables sont autant problématiques. Plus que tous les autres travailleurs, ils [les cadres] composent avec la variabilité industrielle et construisent leurs actions en fonction des données présentes qu'ils contribuent à définir » (Langa, 1997, p. 27). Nous retrouvons ici les caractéristiques décrites à propos des activités de conception (Visser et Falzon, 1988) et sur lesquelles nous reviendrons un peu plus tard dans cette recherche. Langa (Ibid) souligne en conséquence la dynamique de l'activité de l'encadrement générée par les « contraintes » et le « degré d'incertitude » de la situation de travail.

Cette gestion de la dynamique de la situation de travail se retrouve dans les écrits se rapportant au secteur du BTP, où la production est de type « foraine » (Béguin et Bergamini, 1996 ; Duc, 2002) c'est-à-dire caractérisée par des situations de travail jamais identiques et dont la production fait évoluer l'espace de travail. Cela impose une gestion dynamique du travail de la part du chef de

chantier. Ce dernier se retrouve à devoir résoudre des problèmes inhérents au caractère dynamique, variable et souvent imprévisible de la situation. Ce caractère est lié au fait même du chantier. Celui-ci ne peut pas être complètement planifié en amont car son avancement nécessite des adaptations constantes du point de vue technique d'une part, et en fonction du travail des compagnons d'autre part. Au fur et à mesure de l'avancement de la construction, le chef de chantier organise les étapes les unes à la suite des autres.

Dans le secteur horticole, l'encadrement de proximité se trouve confronté à la dynamique de l'environnement ouvert fortement dépendant de l'élément naturel. Celui-ci est omniprésent et les produits travaillés sont « vivants » : les plantes croissent et leur qualité évolue. Dans ce contexte, le végétal est une source d'incidents et d'aléas avec lesquels les chefs de culture doivent composer pour garantir une gestion optimale des cultures (Zara-Meylan, 2012). Évoquant le travail d'un Chef de Culture, Zara-Meylan (2013) écrit : « il doit faire face à de nombreux aléas techniques – pannes de relais d'arrosage, buses bouchées, volets de serres bloqués...- et à des événements climatiques - orages, coups de vents...- qui nécessitent des interventions sans délai, car les plantes peuvent subir des atteintes irréversibles. Plusieurs fois par jour, il parcourt la pépinière pour estimer les urgences. Il contrôle les automates d'arrosage, relève les plantes tombées et prend des décisions de tri, de regroupement de lots, de maintenance. Autant de travaux supplémentaires qui ne seront pas comptabilisés dans les indicateurs de production, alors qu'ils conduisent à accumuler du retard sur la taille et le désherbage » (p. 35). Cette situation complexe rend d'ailleurs difficile le travail d'anticipation effectué par l'encadrement, qui va devoir réajuster le travail planifié en temps réel, en fonction de son avancement et des nombreux aléas rencontrés.

1.3.3. Des interruptions fréquentes, un travail fragmenté

D'après Hales (1986), la division temporelle des activités ressort comme une des premières caractéristiques communes du travail des cadres dirigeants, de l'encadrement intermédiaire et de l'encadrement de proximité. Selon cet auteur, leur travail est très fréquemment interrompu, fragmenté et tient davantage à une approche terre-à-terre que stratégique. Mintzberg (1975) souligne que ce serait un mythe de voir le manager comme un stratège, un planificateur et un penseur.

Dans une autre étude, Mintzberg (1984) indique que le travail des cadres est composé d'« activités » brèves, excepté les réunions qui durent plus longtemps. L'étude de Rogalski et Langa (1997) portant sur le travail de deux cadres-dirigeants (en France et au Zaïre) montre qu'en moyenne dans leurs communications, le cadre français aborde 2,3 « thèmes » contre 4,1 pour le cadre zaïrois. Et ces cadres traitent en moyenne quotidiennement de 38 thèmes différents en France contre 22 au Zaïre. Quant à Dieumegard, Saury et Durant (2004), ils évoquent la structure temporelle du travail des cadres dans

l'industrie comme une succession d'« épisodes »¹⁹. Outre l'intérêt de confirmer la fragmentation du travail des cadres, ce dernier point met en lumière une autre de ses caractéristiques : une répartition temporelle qui s'étend au-delà de la journée de travail et qu'il sera nécessaire de prendre en compte lors de notre phase d'observation. D'après les études menées sur le terrain pour AgriQuadra, nous pouvons affirmer qu'il en va de même pour les encadrants observés dans les entreprises horticoles (Zara-Meylan, 2006 ; 2012).

La fragmentation de l'activité prévaut aussi pour les contremaîtres observés par Walker, Guest et Turner (1956). Ceux-ci évoquent les nombreuses interruptions et la discontinuité de l'activité de ces encadrants. Ils rapportent qu'un contremaître gère 387 incidents différents sur une journée de travail de huit heures, pour lesquels ils ont identifié une pluralité de thèmes (réalisation d'une opération, la qualité, la gestion du personnel...). Mascia (1994), lors de son étude sur les chefs d'atelier, a relevé de nombreux aléas inhérents au système de production (dysfonctionnements et pannes de machines, incidents, absence de personnel...) au sein de l'atelier mais aussi dans des services externes. L'auteur mentionne, par exemple, les ajustements réalisés par le service planning pour répondre à la variation en volume et en type de produits des demandes des clients.

Dans une autre étude, ce même auteur a relevé que les contremaîtres traitent entre 11 et 16 « sujets » différents au cours d'une journée de travail. Non seulement la répartition du temps de travail en fonction des sujets varie d'une journée à l'autre, mais il existe aussi une grande alternance sur une même journée entre ces différents sujets. Quant à la gestion des aléas²⁰ et des dysfonctionnements²¹, ceux-ci représentent chaque jour, entre 3% et 36% de leur temps de travail (Mascia, 2001). Allant dans le même sens, les écrits de Lebris (2010) mettent eux aussi en évidence cette activité fragmentée des agents de maîtrise confrontés à de fréquentes interruptions dues à la gestion des relations humaines ainsi qu'à celle des incidents et des aléas industriels.

Ces résultats témoignent de la variabilité et de l'incertitude auxquelles l'encadrement de proximité est confronté au quotidien dans la gestion de son activité. Mais la gestion de ces aléas et dysfonctionnements occasionne aussi de nombreux déplacements sur un espace souvent dispersé.

1.3.4. Un espace de travail dispersé

L'étude menée par Dieumegard, Saury et Durand (2004) montre d'une part que les cadres organisent leur travail en fonction des déplacements qu'ils ont à faire sur le site, et d'autre part, qu'ils tentent de limiter ceux-ci afin d'éviter qu'ils soient trop chronophages.

¹⁹ Une succession d'épisodes peut être composée par la succession d'un appel téléphonique, de travail de bureau et d'une tournée par exemple, si toutefois elle constitue -du point de vue des cadres, une « macro-séquence ». En effet, les épisodes sont rattachés à des macro-séquences de manière à rendre compte des « histoires » entre deux épisodes ou plus, survenus à des moments différents de la journée ou de deux jours successifs étudiés.

²⁰ Défauts sur les pièces et les produits.

²¹ En lien avec les équipements et les outils.

Plusieurs études évoquent la diversité des lieux qu'ils sont amenés à fréquenter dans leur activité. Les contremaîtres de Walker, Guest et Turner (1956) se déplacent en permanence dans l'usine, dont les trois quarts du temps au sein de leur propre atelier. D'après Mascia (2001), les contremaîtres passent environ la moitié de leur temps de travail dans leur bureau. Le reste du temps, ils fréquentent divers autres lieux (plusieurs ateliers d'assemblage, services périphériques – personnel ou médical). Cet auteur souligne que les temps cumulés ne sont pas représentatifs du caractère fragmenté de l'activité de ces encadrants car ceux-ci peuvent se rendre sur une même journée à plusieurs reprises dans un même lieu (ligne d'assemblage) et une seule fois dans un autre (salle de réunion).

Dans le BTP, le travail de coordination et de contrôle de la production effectué par l'encadrement nécessite de suivre les différentes équipes sur leur lieu de réalisation des tâches. Berthet et Cru (2003) évoquent le caractère spatialement éclaté du travail du chef de chantier pour lequel il n'est pas toujours aisé d'assurer le suivi de chaque équipe.

En horticulture, les études menées au sein de notre réseau ont permis de constater différentes configurations spatiales dans les exploitations, certaines ayant jusqu'à trois sites de production. L'organisation de l'entreprise en dépend (équipes et chef de culture affectés à chaque site) (Zara-Meylan, 2012). Parfois, l'exploitation s'est agrandie avec le temps, décuplant sa superficie mais présentant des espaces de travail répartis de façon anarchique (dispersion des espaces ombragés sur lesquelles seront cultivées des plantes d'une même espèce, par exemple). Cela impose des contraintes « géographiques » et physiques supplémentaires à l'encadrement dans la gestion de sa propre activité (déplacements, échanges ou passages d'informations...) et celle de ses subordonnés. Ceci se traduit entre autres pour l'encadrant, par des difficultés à se tenir informé de l'avancement de la production et assurer le suivi du travail réellement effectué par les personnes qu'il est chargé d'encadrer. Cela ne facilite pas non plus la recherche ou les échanges d'informations qui sont essentielles pour se tenir au courant de l'avancement du travail de production. Car dans cette configuration particulière de travail, la recherche d'informations et les échanges langagiers prédominent dans l'activité des encadrants.

1.3.5. La nécessité de communiquer

Pour analyser le travail des cadres, Langa (1994) décrit des actions de communication avec pour principaux supports la parole et l'écriture, alors que les gestes d'action restent secondaires. Pour cette même population, d'autres études montrent l'échange verbal comme un mode de communication privilégié dans leur travail. Burns (1957) a constaté que 80% du temps des middle managers britanniques était alloué aux communications verbales. L'étude réalisée par Mintzberg (1984) sur des directeurs généraux, présente les mêmes proportions de temps pour les interactions verbales. Dans sa revue de littérature sur le travail de l'encadrement, Hales (1986) souligne, quant à lui, l'importance des interactions et des communications en montrant que deux tiers à quatre cinquièmes de leur temps de

travail est consacré aux échanges d'informations en face-à-face. La communication horizontale avec d'autres managers de même statut occupe une part importante de leurs communications. Les interactions verbales en face-à-face permettent d'organiser avec des confrères ou des subordonnés, venant discuter d'un problème, rechercher un conseil ou recevoir une instruction, mais aussi de réguler (Horne & Lupton, 1965)²².

L'étude de Dieumegard, Saury et Durand (2004) montre, elle aussi, de nombreuses activités de communication dans le travail des cadres dans l'industrie. Ces auteurs distinguent les communications synchrones (en face-à-face ou par téléphone) et asynchrones (courrier manuscrit ou électronique) qui représentent respectivement deux tiers et un tiers des « épisodes » de communication sur la période observée. Ces communications, combinées à l'effort d'anticipation de l'encadrement, lui permettent d'organiser localement son activité selon un principe d'économie.

A propos de l'activité des contremaîtres d'une ligne automatisée de production automobile, Walker, Guest et Turner (1956) rapportent que la moitié de leur temps comprend des communications verbales et non verbales (gestes...). Leurs interlocuteurs sont variés : subordonnés, homologues ou supérieurs hiérarchiques et personnes des services supports (maintenance, par exemple...). D'une part, le contremaître communique avec ses subordonnés majoritairement sur leur initiative alors qu'avec ses supérieurs hiérarchiques, c'est la plupart du temps sur sa propre initiative. D'autre part, l'encadrement bénéficie par l'intermédiaire des opérateurs, de remontées d'informations de terrain. Ces deux derniers points sont à souligner, et nous verrons qu'ils s'avèrent particulièrement vrais pour le secteur horticole par rapport auquel, il est ressorti que les interventions des subordonnés qui viennent rechercher des informations en lien avec les évolutions du végétal, interrompent régulièrement le travail des encadrants (Vincent-Genod, 2006 ; Zara-Meylan, 2006 ; 2012 ; Pueyo, 2007).

Les résultats obtenus par Mascia (2001) ont montré des contacts relativement courts (50% durent moins de 4 mn, par exemple) avec un nombre important d'interlocuteurs différents. Ils montrent aussi les nombreux va-et-vient effectués entre ces différents interlocuteurs durant la journée. L'étude de Lebris (2010) nous apporte un autre éclairage. Celui-ci concerne des éléments déterminants qui se transmettent de façon « invisible » entre les agents de maîtrise au moment du passage de poste. Elle plaide pour que ces moments d'échanges, essentiels car garants pour partie de l'efficacité de l'atelier, soient intégrés dans l'organisation du travail comme un réel temps de « production » dans le travail de ces agents de maîtrise.

Cependant, avec la généralisation des outils de gestion, les cadres sont souvent tenus d'effectuer un travail d'écriture dans le but de satisfaire aux besoins de formalisation des pratiques qui garantissent la traçabilité, la qualité et la fiabilité (Langa et Rogalski, 1998). Ainsi, le travail de communication passe

²² Cités par Hales (1986).

aussi par l'écriture de documents formels (Langa, 1994) ou le remplissage par saisie informatique des bases de données de la production (Mascia, 2001).

En horticulture, la forte tradition orale implique que l'activité langagière est prédominante dans le travail de l'encadrement, pour recevoir des informations ou de la prescription descendante mais aussi pour prescrire. Or, ce secteur est actuellement en pleine mutation et les entreprises tendent à se doter d'outils de gestion (Pueyo et Zara-Meylan, 2012), modifiant de fait les méthodes de travail des encadrants (mise à jour de ces bases de données...). Néanmoins, ceux-ci ne sont pas encore généralisés ou suffisamment développés au point de nécessiter un travail de renseignement systématique de la part de l'encadrement de proximité.

1.4. Des tâches multiples et variées

Comme pour les caractéristiques des conditions de travail, il apparaît au travers de diverses études, des tâches communes aux encadrants et qui sont reconnues comme leur étant spécifiques. Divers auteurs caractérisent le travail des cadres par des tâches diverses et variées. Benguigui, Griset et Monjardet (1977) considèrent l'encadrement des entreprises en tant que fonction globale qui s'identifie par sa pratique de la polyactivité (activités techniques, de relation, de commandement et d'administration). Falcoz, Laroche, Cadin et Fréry (2006) évoquent la multiplicité des « activités » remplies par les cadres (administratif, commercial, expert).

L'analyse réalisée par Mascia (1994) auprès d'un chef d'atelier révèle que « les tâches accomplies par cet encadrant concernent la planification des tâches des équipes, la répartition des tâches au sein des équipes, le suivi et le contrôle du processus de production. En effet, cet encadrant assure le suivi des paramètres concernant le contrôle en volume, qualité et délais des produits finis, de la production en cours, des matières premières... Il assure la gestion du personnel (absences congés, vacances, heures supplémentaires...). Pour cela, il reçoit, traite et transmet des informations aux opérateurs qu'il encadre et à d'autres interlocuteurs de l'entreprise. Au bureau, il saisit les informations dans le système informatique, remplit les formulaires de contrôle et les tableaux de bord, planifie les tâches des équipes en fonction du planning de production... dans l'atelier, ses déplacements lui permettent d'actualiser ses connaissances sur le déroulement des opérations, pour mettre en œuvre des actions pour faire évoluer la production ».

Dans une autre étude, Mascia (2001) propose de classer les tâches accomplies par l'encadrement selon quatre catégories : relationnelles, gestionnaires, techniques et commerciales. Précisons qu'étant donné la faible prescription adressée aux encadrants concernant les tâches qui leur sont assignées, cet auteur introduit judicieusement cette nuance à la notion de tâche. Nous allons donc reprendre ce découpage,

que nous avons en partie remanié, pour rendre compte des tâches qui émergent d'autres études portant sur le travail des encadrants, études que nous citerons au fil de cette catégorisation. Nous avons, en effet, séparé les tâches de gestion de la production et celles des ressources humaines qui, selon nous, ne portent pas sur les mêmes actions et ne font pas appel aux mêmes compétences. Et nous avons préféré associer les tâches techniques aux tâches de gestion de la production, considérant que ces dernières font appel à l'ensemble des compétences techniques de l'encadrement.

1.4.1. Les tâches relationnelles

Le travail de Benguigui, Griset et Monjardet (1977) basé sur une importante enquête empirique dans des dizaines d'entreprises industrielles, aboutit à la conclusion que toutes les activités des encadrants (des contremaîtres aux directeurs d'atelier en passant par les cadres supérieurs) peuvent être dites « relationnelles » : activités de relations internes (réunions, contacts avec d'autres services), externes (avec des clients, des filiales), et avec le personnel, les supérieurs... Dans leur revue de littérature sur le travail des cadres, Falcoz et Livian (2006) soulignent que la dimension relationnelle est essentielle dans le travail des cadres (ce qui est évidemment à rapprocher des contextes ci-avant, en matière de communication). De plus, les interlocuteurs des cadres sont nombreux et variés. Les échanges ne se cantonnent pas aux personnes de l'entreprise et ne se font pas uniquement suivant la ligne hiérarchique. Des études comme celle de Mintzberg (1984) ou encore celle d'Abraham (1986) ont montré qu'il existait aussi des relations obliques. Et celles-ci peuvent intégrer des acteurs de différents niveaux hiérarchiques et même extérieurs à l'entreprise (Langa, 1994). Ces auteurs soulignent l'importance et la complexité de ces relations. Pour Luthans (1988), le fait d'« être en relation avec des gens extérieurs » constitue une des activités principales des managers.

D'après Mascia (2001), les tâches relationnelles concernent entre autres, la communication et l'animation auprès des subordonnés (qualifiés, plus autonomes et polyvalents). Cet auteur a démontré, par les résultats de l'activité des contremaîtres, la diversité et la multiplicité de leurs interlocuteurs situés à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'atelier. Cependant, les tâches relationnelles peuvent être de l'ordre de la médiation au sein de l'atelier comme l'évoque Lebris (2010) avec le travail réalisé par les agents de maîtrise, entre leurs subordonnés qui utilisent les équipements et les opérateurs de la maintenance qui les entretiennent. Mérin (1998), pour sa part, souligne le rôle déterminant des agents de maîtrise dans l'élaboration du planning de production dans le secteur industriel pharmaceutique. Son étude montre l'activité permanente de négociation dans laquelle ces travailleurs tiennent un rôle clef du fait de leur connaissance transversale de l'état de l'atelier, de l'activité de production et de l'activité de leur propre atelier.

1.4.2. Les tâches gestionnaires de la production

Falcoz et Livian (2006) évoquent la grande diversité de participation de ces travailleurs à la gestion. D'après eux, « les tâches de gestion – prises de décision en matière de préparation, d'allocation des ressources et des moyens » sont à distinguer des tâches d'« organisation » et de « réalisation ». Concernant le travail des managers, Hales (1986) a lui aussi identifié des « activités » de gestion comme celles de « planifier », de « contrôler et diriger ses subordonnés », de « s'occuper des perturbations et maintenir les flux du travail » mais aussi « d'allouer des ressources ». Ceci est très proche des constats de Luthans (1988) qui a répertorié des tâches de « planification et de coordination » ainsi que de « contrôle ».

Dans le secteur industriel, selon Lefebvre et Sardas (1998), les tâches de gestion de l'encadrement de proximité comprennent d'une part, la planification et l'organisation de l'activité, et d'autre part le suivi de l'activité et des résultats divers (rentrés sur informatique pour être traités par la suite). L'analyse réalisée par Mascia (1994) auprès d'un chef d'atelier indique que les tâches accomplies par cet encadrant concernent la planification des tâches des équipes, la répartition des tâches au sein des équipes, le suivi et le contrôle du processus de production. Lebris (2010) différencie quand à elle, les tâches de gestion du processus technique des tâches de gestion des équipements et moyens industriels. Les premières correspondent « au suivi de production par des contrôles statistiques du processus au travers d'indicateurs de qualité et de performance » ainsi qu'à la gestion des aléas et des incidents survenant dans l'atelier. Les secondes concernent le suivi de l'état de fonctionnement des équipements.

1.4.3. Les tâches gestionnaires des ressources humaines

Les tâches qui portent sur la gestion des ressources humaines concernent notamment la valorisation du personnel. Dans ce sens, Luthans (Ibid.) mentionne des tâches avec des objectifs de « formation et de développement des collaborateurs ». Cela passe par la participation à la définition des besoins en formation, aux choix des bénéficiaires (Loubès, 1998), voire l'implication de l'encadrement dans la définition des plans de formation (Lebris, Ibid.).

Concernant la formation du personnel, l'expertise technique de l'encadrement va être déterminante car il est « responsable de l'acquisition, de la diffusion et du maintien, des connaissances techniques dans l'atelier » (Mascia, Ibid.). Ainsi, il a un rôle de formation à jouer dans l'action au quotidien dans l'atelier. Selon nous, et nous y reviendrons, cela pourrait passer par la façon dont il élabore et formule ses prescriptions en fonction de sa connaissance des compétences de ses subordonnés. Nous sommes ici à un autre niveau plus micro, des tâches de formation dont l'encadrement de proximité a la charge.

Parmi ces tâches de gestion des ressources humaines, nous retrouvons aussi celles relatives à l'évaluation des personnes encadrées. Il est fréquent que les encadrants participent ou réalisent les entretiens annuels d'évaluation (Lefebvre et Sardas, 1998 ; Loubès, 1998 ; Lebris, 2010). D'autres tâches de gestion du personnel recouvrent le suivi des heures de travail des opérateurs, de l'absentéisme, des congés, des heures supplémentaires... (Mascia, 1994 ; Lebris, Ibid.).

Enfin, l'encadrement de proximité participe à la diffusion d'informations sociales et à l'explicitation des politiques sociales de l'entreprise (Loubès, Ibid.). Dans ce cadre, il peut être amené à négocier avec les organisations syndicales. Nous retrouvons ce même terme de « négocier » dans les « activités » du manager répertoriées par Hales (1986). Précisons ici, que dans les entreprises horticoles, étant donné leurs petites tailles, la représentation des salariés relève presque uniquement des délégués du personnel.

1.4.4. Les tâches commerciales

Les tâches commerciales sont relatives à la gestion des relations avec les clients (Mascia, Ibid.). Selon l'organisation de l'entreprise, l'encadrement de proximité peut être amené à traiter, voir négocier avec des clients qui sont présents sur le lieu de production et qui viennent acheter des produits « en direct ». Dans le secteur que nous étudions, certains encadrants horticoles tiennent aussi le rôle de vendeur et de conseil auprès des clients.

En revanche, dans d'autres cas et comme nous le verrons, l'encadrement peut avoir à organiser et à prescrire dans le cadre de tâches commerciales (comme préparer des commandes et gérer leur expédition, par exemple) sans pour autant avoir de contact direct avec les clients.

1.4.5. Quelques réflexions sur les recherches relatives aux tâches de l'encadrement

Si nous résumons, ces recherches nous apportent des éléments qui se recoupent quant aux tâches accomplies par l'encadrement, qu'il s'agisse des cadres, des managers ou d'encadrants de proximité. Néanmoins, force est de constater que les tâches relatives au fait d'organiser le travail, de le coordonner et d'en assurer le suivi sont citées sans plus de détail. Et les tâches en lien avec l'élaboration de la prescription n'apparaissent pas en tant que telles. Certains auteurs parlent de « contrôle » mais ne spécifient pas si cela a un rapport avec le fait d'avoir à prescrire le travail des subordonnés ou non. Reste à savoir si nous aurons davantage d'éléments relatifs à l'organisation du travail et à la prescription dans les éléments issus de l'analyse de l'activité de l'encadrement.

1.5. L'activité de l'encadrement : gérer des situations complexes

Au vu des caractéristiques des conditions de travail de l'encadrement et des tâches multiples et variées qui lui incombent, nous pouvons dire que l'activité des encadrants est une activité complexe au sens de Leplat (1996). Par rapport à l'activité de production d'un agriculteur, Aubry (2000) souligne « que dans l'industrie, la gestion de la production procède pour beaucoup d'une division technique et sociale du travail, en agriculture, elle procède plutôt d'une division temporelle et spatiale des tâches ». Elle précise que « les processus et raisonnements menant l'agriculteur aux décisions sont implicites car il accomplit lui-même les tâches de conception et d'exécution ». Voyons ce qu'il ressort des diverses études ergonomiques traitant du travail des cadres et de l'encadrement de proximité.

1.5.1. Replanifier, anticiper et réguler sur des pans temporels multiples

Du point de vue de Mascia (2001), l'organisation mais aussi l'entreprise et l'atelier peuvent être vus comme des systèmes complexes au sein desquels le travail des contremaîtres consiste en une activité « d'intégration - dissociation ». Ce concept permet à l'auteur de dépasser le paradigme classique qu'il juge trop réducteur pour rendre compte de la réalité de l'activité de l'encadrement de proximité, ce travail ne pouvant « être décrit comme un groupement de tâches à réaliser dont les frontières sont délimitées de façon précise » (p. 30). Le terme d'intégration évoque l'idée de devoir composer avec différents acteurs, diverses logiques et l'inévitable variabilité de la production non seulement au sein de l'atelier mais aussi de l'entreprise. Le terme de dissociation renvoie, quant à lui, au travail accompli par l'encadrement pour alimenter, avec des résultats obtenus au niveau opérationnels, les différents services de l'entreprise ayant chacun leur propre modèle de fonctionnement. Et le contremaître se doit de rendre compatibles ces résultats avec chacune de ces modélisations qui ne lui permettent pas de rendre compte de la réalité de l'atelier.

Ainsi, l'activité de l'encadrement de proximité, inscrite dans un horizon du court et moyen termes, dans un cadre instable et incertain, « se déroule dans un processus permanent d'intégration et de dissociation d'éléments multiples et hétérogènes, présents au niveau opérationnel, qui s'établit par des compromis en s'appuyant sur la conjugaison de critères multiples, à la fois techniques (efficacité et fiabilité du système technique, qualité de la production, etc.), humains (santé, compétences, sécurité) et sociaux » (Mascia, Ibid, p. 30).

D'après cet auteur, dans cet environnement dynamique où tout est toujours en mouvement, il n'est pas possible de tout planifier ni organiser en amont. C'est donc à l'encadrant de réaliser ce travail d'intégration qui permettra de réussir à produire les quantités et la qualité dans les temps imposés. Cette activité concerne notamment la régulation de manière à gérer la variabilité humaine et

industrielle. Cela demande aussi de replanifier et d'anticiper en permanence de manière à rester (ré)actif de façon à s'ajuster au mieux à la réalité du terrain.

De par son environnement de travail singulier, l'encadrement doit donc faire face à l'évènement (Zarifian, 1985). Or, les évènements dans un atelier de production sont nombreux et les agents de maîtrise représentent un élément important de leur régulation (Bellies et Beauguil, 2008). Ils jouent un rôle important de régulation de la variabilité et de réduction de la complexité (Lebris, 2010). Mais ce travail de régulation requiert aussi de gérer de l'humain ainsi qu'un grand nombre d'informations qui lui proviennent de différents niveaux de l'entreprise et qu'il a à traiter.

1.5.2. Interpréter des informations « descendantes » et « remontantes »

Mispelblom Beyer (2003) donne une description très parlante de l'activité des encadrants qui « reçoivent tous les jours des directives, des missions, des directives, des injonctions, des dossiers à traiter et des suggestions, de la part de leurs supérieurs, de comités de direction, et de comités divers et variés auxquels ils participent. Ils reçoivent aussi tous les jours des demandes, des sollicitations et des récriminations de leurs subordonnés. Le travail de l'encadrement se situe dans cette combinaison entre les directives données par « en haut »²³ et l'application de ces directives à réaliser « en bas »²⁴ ». Ce même auteur évoque le « travail d'intermédiaire » ou de « médiation » réalisé par ces encadrants placés « entre le marteau et l'enclume », et dont les actions auraient pour but de « forger quelque chose ».

Cette double position d'intermédiaire (hiérarchique et fonctionnelle) est présente aussi dans les écrits de Létondal (1997) à propos des encadrants de proximité : « de par sa situation dans l'organisation, l'encadrement est de *proximité*²⁵. Il est proche du lieu de production et de commercialisation, il est auprès d'équipes, là où les problèmes quotidiens se posent, là où les tensions se vivent et enfin, là où il faut trouver des compromis tout en étant capable de prendre de la distance pour traduire, consolider, anticiper et faire évoluer. Mais l'encadrement doit également être proche de sa hiérarchie » (p. 8).

Carballeda (1997a) quant à lui, a étudié le travail des cadres dans la perspective de montrer leur contribution à la transformation de l'organisation, soulignant leur rôle actif dans celle-ci. Cet auteur décrit cette position de l'encadrement qui doit traiter à la fois une information « descendante » et une information « montante » pour faire passer dans les faits les objectifs qui lui sont assignés. D'après lui, l'information « descendante » émane des échelons hiérarchiques supérieurs. Elle concerne les objectifs définis par la direction de l'entreprise ainsi que les méta-règles définissant les formes sous lesquelles

²³ Entre guillemets dans le texte original.

²⁴ Idem.

²⁵ En italique dans le texte original.

peuvent être produites les règles locales. Cette information est soumise à la variation de stratégies de la direction en relation avec les variations de l'environnement socioéconomique.

L'information « montante », quant à elle, provient des groupes de travailleurs que les cadres dirigent. Elle porte essentiellement sur les difficultés d'application des règles formelles, mais aussi sur une négociation des objectifs fixés. Elle dépend fortement de la variabilité humaine (mouvement social, par exemple) et industrielle (due aux incidents de la production). Ce même auteur précise que le rôle de ces encadrants n'est pas celui de « simples » responsables de la structure mais bien celui de travailleurs ayant une activité particulière qui consiste à organiser le travail d'autres opérateurs.

Par conséquent, dans l'activité de l'encadrement, il s'agit bien de traiter, et non simplement de transmettre, de l'information. Cela nécessite un travail de « traduction » de l'information qui leur est adressée, qu'elle provienne du haut ou du bas. Cet exercice de traduction consiste à procéder à des choix, à des arbitrages dans des situations à fort degré d'incertitude. Et ce travail de traitement de l'information a un coût pour les travailleurs qui ont en charge cette interprétation de l'information et dont le but est de concevoir de la prescription. Cependant, Carballeda, (1997b) précise que « l'idée que chaque cadre invente, crée une œuvre personnelle et singulière dans la manière de gérer son service est absente des représentations dominantes » (p. 46).

1.5.3. Poser et imposer des cadres

Les encadrants ont un rôle de production et de maintien de l'organisation du travail (Carballeda et Garrigou, 2001). Ils sont les principaux producteurs de la structure organisationnelle en contribuant à la construction de règles pour les autres et en participant aux régulations « chaudes » et « froides » (de Terssac et Lompré, 1995). Carballeda (Ibid.) mentionne que l'activité d'organisation de l'encadrement présente des caractéristiques spécifiques. L'encadrement organise « le travail d'autres opérateurs, en fonction d'objectifs assignés. Et pour ce faire, il a la responsabilité de produire des règles formelles qui s'imposeront à d'autres. Mais il a aussi le pouvoir de contrôler le respect des règles et de sanctionner un manquement. Plus généralement, il a une influence sur la carrière des autres. Enfin, il joue un rôle d'arbitrage en cas de difficulté d'application des règles formelles » (p. 12).

Néanmoins, ce même auteur souligne que cette activité d'organisation relève d'une part, de prescriptions, de formalisation de règles et d'autre part, de la gestion et de la direction d'un groupe de travailleurs. Certaines catégories de travailleurs accomplissent les deux types de tâches (un chef de service, par exemple) alors que d'autres participent à la prescription sans diriger de groupe de travailleurs (des agents de méthodes). D'autres encore, ont une fonction de direction du groupe sans avoir d'influence sur la formalisation des règles (en général, les contremaîtres).

Mais les concepteurs produisent également, au travers des dispositifs qu'ils définissent, des règles matérialisées qui s'imposeront aux travailleurs qui feront fonctionner les équipements. Ainsi, « l'ensemble de ces travailleurs ont en commun le fait de produire et de reproduire la structure organisationnelle : produire les règles ou leur matérialisation, selon des méta-règles qui s'imposent à l'encadrement, et assurer la reproduction de la structure à l'identique par le contrôle du respect des règles » (Carballeda, 1997a, p. 43).

De Terssac et Cambon (1998), quant à eux, s'intéressent comme nous l'avons dit au « travail d'encadrement » qu'ils spécifient comme n'étant pas uniquement réservé aux cadres mais aussi à d'autres acteurs qui y contribuent de manière partielle ou temporaire. D'après ces auteurs, l'objet de ce travail est à envisager du point de vue d'une double activité qui consiste d'un côté à « créer les cadres²⁶ » de l'action future et de l'autre, à « faire cadrer » les actions et agir en sorte qu'elles ne sortent pas du cadre. Ainsi, toute la difficulté de cette activité de direction consiste à délimiter le cadre, puis à « faire cadrer » pour que d'autres agissent de façon efficace et coordonnée.

D'abord, et dans un premier temps, « faire des cadres » ou « cadrer » consiste à définir des objectifs souvent fixés par l'amont et que l'encadrant se doit d'atteindre. Mais pour réaliser ces objectifs, il est nécessaire qu'il mette en place des moyens (règles) de façon que les individus se comportent dans le sens attendu par l'organisation. Or, il ne suffit pas de définir l'ordre préalable des actions pour garantir que cet ordre sera respecté. Ensuite, dans un second temps, « faire cadrer » c'est « faire faire les choses » pour qu'elles se déroulent dans les cadres qui ont été préalablement établis.

Par conséquent, ce travail d'encadrement n'est pas limité aux décisions qui fixent le cadre de l'action : c'est un processus qui combine une pluralité de niveaux de décision. Il s'agit d'un travail collectif de coopération qui sollicite différents acteurs de l'organisation appartenant à divers niveaux hiérarchiques. La contribution de chacun varie en fonction du niveau de décision. Entre le plan et l'action, il existe toujours un écart qui nécessite un espace de négociation entre les concepteurs du plan et ses destinataires.

Pour Mispelblom Beyer (1996, 2003) « encadrer consiste à (im)-poser des cadres aux personnes encadrées : des limites à ne pas dépasser, une orientation de travail (...) ; cette activité peut-être représentée par des sujets humains (les encadrants), mais aussi par des procédures écrites ou des dispositifs techniques (exemple : les procédures ISO 9000) » (p. 9).

²⁶ Ces auteurs citent la définition de « cadrer » du Robert (Rey, 1995), c'est-à-dire : « d'accorder, de concilier, de mettre en place (une image), de planter le décor ». Étymologiquement, cadrer vient du latin « quadrare » qui signifie « être conforme à », convenir à », ce qui a donné par extension et au sens propre « entourer d'une bordure pareille à un cadre ». Les auteurs ne reprennent, en revanche, pas de définition issue du dictionnaire pour décrire le(s) cadre(s), même si plus loin, ils livrent leur propre définition des « cadres de l'action ».

L'activité de l'encadrement a donc pour objet d'élaborer des cadres préalables à l'action qui peuvent être matérialisés. Nous retrouvons ici la notion de double activité (poser des cadres et les imposer) liée à celle de hiérarchie et d'autorité évoquées plus avant par de Terssac et Cambon (Ibid.). Néanmoins, Mispelblom Beyer (2004) signifie une nuance entre les limites qu'il ne faudrait pas dépasser sous peine de s'exposer à une sanction, et une orientation qui ne porte pas aux mêmes conséquences. En revanche, contrairement à ceux-là, celui-ci ne propose pas de définition des cadres.

Il nous semble donc opportun d'apporter quelque éclairage supplémentaire quant à la terminologie du mot « cadre » (entendu comme objet). Le Trésor de la Langue Française (TLF) confirme que « l'idée dominante est celle de délimitation ». Dans une première acceptation, le « **cadre** » est « **un objet délimitant** ». Nous rejoignons ici l'idée de limite matérialisée évoquée plus haut par Mispelblom Beyer. Si nous extrapolons à ce qui a pu être observé sur le terrain au sein de notre réseau, cet objet peut prendre la forme d'un artefact (oral ou écrit) produit par la personne qui encadre. D'autre part, le fait de désigner un objet suppose un contenant et un contenu : donc, la question se pose de savoir quelle forme ont ces cadres et quel est leur contenu ?

Mais le TLF propose une seconde acceptation : le cadre « **désigne un domaine délimité** » en tant qu'« **espace délimité d'une production** » et/ou de « **limites assignées à un sujet, une matière** ». Cette nouvelle définition relie la notion de cadre à celle d'action. En lien avec le travail de l'encadrement, elle nous incite à distinguer respectivement des cadres pour agir (espace délimité d'une production) et d'autres pour faire agir (limites assignées à une matière). Les premiers représentant un champ d'action du possible pour l'action alors que les seconds caractérisent davantage une manière de réaliser une action.

Une autre définition²⁷ faisant référence à la conception cinématographique vient enrichir cet examen terminologique en présentant le cadre comme : « **unité spatiale et temporelle qui constitue un élément de composition d'un film** ». Nous obtenons ainsi une caractéristique supplémentaire du cadre : sa concrétisation spatio-temporelle.

A ce stade, nous serions tentée d'écrire que le travail de l'encadrement consisterait à 1/ poser des cadres (pour soi et/ou pour autrui) pour agir, c'est-à-dire en délimitant un champ d'action sur un temps donné ; et à 2/ imposer des cadres (à autrui) pour faire agir en limitant ou en orientant les actions d'autrui pour un temps donné.

²⁷ De la même source : <http://atilf.atilf.fr>

Cependant, fortes de ces apports issus de la littérature et de ces définitions successives, nous pouvons nous interroger sur le contenu de ces cadres, leur temporalité et leurs destinataires, ainsi que sur l'activité de conception qui aboutit à leur élaboration.

1.6. Commentaires sur le travail de l'encadrement

Au travers des divers éléments que nous avons pu relever dans la littérature, nous pensons pouvoir affirmer que l'activité de prescription de l'encadrement de proximité est peu évoquée. Les auteurs n'ont pas eu pour objectif de montrer comment les encadrants ont à trier entre les prescriptions pour construire des cadres pour agir, pour eux-mêmes d'abord et pour les autres ensuite, ni comment ils s'y prennent effectivement pour accomplir cette tâche.

D'autre part, nous considérons qu'il existe deux focales pour rendre compte du travail de l'encadrement. La première consiste à adopter une approche sociologique de la régulation des contraintes et du travail d'élaboration des règles d'action pour montrer le rôle de l'encadrement dans l'organisation. Or, nous avons vu que le travail de l'encadrement consiste en un travail de prescripteur, puisqu'il participe à l'organisation du travail par l'élaboration de cadres pour l'action, des règles et de la prescription qu'il adresse à ses subordonnés.

Nous voyons une seconde focale qui consisterait à aborder le travail de l'encadrement à partir de son activité de conception de la prescription. Et c'est cette dernière que nous projetons de mettre en visibilité dans la présente recherche. Mais avant de nous interroger sur les conditions d'une activité de conception de la prescription, nous allons d'abord tenter de définir son objet, à savoir, le terme de « prescription ». Ceci dans le but de mieux appréhender les cadres d'action construits par les encadrants.

2. QU'ENTEND-ON PAR « PRESCRIPTION » ?

2.1. Des définitions de la prescription

Dans un premier temps, il nous a paru intéressant d'investiguer dans le dictionnaire les définitions des différents termes pouvant se rapporter ou se rapprocher du mot prescription.

2.1.1. *Un commandement, un enseignement et un guide dans l'action*

Revenons au *Trésor de la Langue Française*²⁸. La **prescription** est un : « commandement, précepte, règle à suivre ». Ce terme est apparu d'abord dans le domaine juridique, dès le XIII^{ème} siècle, pour désigner « le moyen de se libérer d'une charge, d'une obligation » ou « le moyen d'acquérir un droit, une propriété ». Nous le trouvons plus tard en 1586 comme « la formule d'un médicament » ou chez Montaigne en 1588 dans le sens plus commun et général de « ce qui est ordonné, règle ». La prescription, transmise de manière autoritaire, doit être suivie par celui à qui elle est destinée. Etymologiquement, ce terme est issu du latin « praescribere », signifiant littéralement « écrire avant ». La prescription est, dans ce sens, une action de pré-écriture.

Selon la définition initiale, la prescription renvoie aux trois termes suivants : un commandement, un précepte et une règle. Or, ces trois termes ne sont pas équivalents. Un « **commandement** » s'explique par une « action de commander, de décider, en vertu de l'autorité que l'on détient ou que l'on s'arroe, ce que quelqu'un doit faire ». Il s'agit d'un « acte par lequel l'autorité se manifeste ; ordre, le plus souvent oral, donné à quelqu'un pour le commander, pour lui commander quelque chose ». Le commandement est plutôt dispensé oralement pour faire agir quelqu'un dans un but précis.

Un « **précepte** » désigne « une conduite à suivre, (...), généralement formulée par une autorité incontestée dans un domaine précis (science, arts, lettres, philosophie, etc.) ». Il représente un guide dans l'action et un enseignement pour la personne qui le reçoit. Il contient une visée de transmission de la part de celle qui l'adresse, et marque aussi un rapport fort à l'autorité mais ici, c'est la connaissance qui fait autorité.

Une « **règle** » est une « prescription d'ordre moral ou pratique, plus ou moins impérative, relative au domaine social, juridique, administratif, idéologique ou religieux » (*TLF*). Chez Pascal, elle est dite « fondée sur l'usage, les conventions », il convient de s'y « conformer en certaines circonstances ». Ainsi, la règle est relative à la pratique, elle renvoie à des usages pertinents formalisés, et l'on doit l'appliquer en certaines occasions.

²⁸ <http://atilf.atilf.fr>

D'autres termes renvoyant à la prescription retiennent l'attention car nous les rencontrons dans les situations de travail. Il s'agit tout d'abord des « **consignes** » dont les premières formes attestées du mot remontent au XIV^{ème} siècle dans le sens de délimiter (Le Robert, 2000). La racine latine « *consignare* » (sceller) réfère à l'idée de témoigner par écrit et prend un certain sens juridique. Celui-ci est à mettre en relation avec le domaine commercial, où consigner revient à établir une facture ou un bon en échange d'une somme d'argent. Au XVIII^{ème} siècle, son emploi s'est appliqué au domaine militaire, à une autorité. Il indiquait une : « instruction écrite ou verbale donnée à un militaire, un gardien et, par extension, à toute personne, sur ce qu'il doit faire et empêcher de faire » (*TLF*). Cette définition évoque des notions d'obligation ou d'interdiction, et nous renseigne aussi sur la réalité des formes de la consigne.

Les « **instructions** » sont des « explications orales ou écrites adressées à une personne afin de lui indiquer la méthode à suivre, le travail à accomplir » (*TLF*). Comme spécifié dans le dictionnaire, ce terme est souvent employé au pluriel. Pouvant revêtir une forme orale et/ou écrite, les instructions portent davantage sur le contenu informationnel que sur l'aspect procédural.

Quant à la « **procédure** », elle désigne une : « méthode utilisée pour réaliser une opération complexe, une expérience ou une recherche, manière de conduire une analyse philosophique, un raisonnement » (*TLF*). Sous cette acception, *procédure* est un terme emprunté sémiologiquement à l'anglais *procedure* : « procédé, méthode », lui-même emprunté au français au sens de « conduite, manière d'agir » (v. REY-GAGNON *Anglic*. 1981). Les procédures sont donc des méthodes censées assurer la réussite de la conduite d'une opération. Elles sont spécifiées techniquement et ont une visée de performance. Cependant, rien n'indique leur forme ni leur degré d'impérativité ou d'obligation d'usage.

Enfin, l'« **injonction** » revêt un aspect plus répressif et expéditif. Ce terme signifie « ordre, commandement précis, non négociable, qui doit être obligatoirement exécuté et qui est souvent accompagné de menaces de sanctions » (*TLF*). Sans nous renseigner sur la forme que prend l'injonction, cette définition nous la présente comme une obligation de faire par rapport à laquelle tout manquement peut être répréhensible et donc, représenter des conséquences négatives pour la personne qui ne l'aurait pas respectée.

Ce dernier point nous amène à évoquer la notion d'obligation au regard de la loi, attachée à la prescription.

2.1.2. Une notion d'obligation en regard de la loi

Si nous nous référons au domaine médical ou juridique, la prescription renvoie à quelque chose de rigide et de figé qui se réfère à la loi. Une « prescription médicale »²⁹, par exemple, désigne un « document écrit dans lequel est consigné ce qui est prescrit par le médecin ». A cette définition, le Larousse Encyclopédique ajoute : « toute prescription médicale s'accompagne obligatoirement de mentions fixées par le Code de la Santé Publique : elles comportent l'identification du médecin (cachet), celle du patient (nom, prénom, âge), la date de la prescription, la désignation en clair des médicaments, la posologie et la durée du traitement, la signature du prescripteur ». Dans ce sens, notons que la loi peut décider de la personne qui détient le droit de prescrire.

Il en va de même dans le domaine juridique où « les prescriptions de la loi » sont définies comme un « ordre formel et détaillé énumérant ce qu'il faut faire ».³⁰ Il y a ici une action de formalisation et de procéduralisation qui indique la façon de procéder et qui renvoie à la notion d'obligation en regard de la loi.

La législation française, et plus particulièrement le Code du Travail, constituent un cadre pour l'organisation du travail (sécurité, temps de travail...), par rapport auquel va se réaliser le travail d'organisation et de prescription propre à chaque entreprise. Ce travail se traduit par un ensemble de règles permettant de faire fonctionner le collectif. A un niveau individuel, il apparaît au travers du contrat de travail qui lie le travailleur à son employeur. Ce contrat fait partie de la prescription adressée à chaque opérateur pour tenir son poste.

De notre point de vue, en situation de travail, l'enjeu pour tout homme/femme est de réussir à agir (en fonction de ses compétences et de son état de santé physique et mental) afin de développer son activité de travail et son être tout entier (son identité) à l'intérieur des cadres qui lui sont imposés et à moindre coût pour sa santé. Et la prescription constitue pour partie ces cadres avec lesquels il va devoir composer. Cependant, si certains cadres lui sont imposés, il peut aussi s'en construire d'autres dont il a besoin pour agir et pour atteindre les buts qui lui sont fixés.

2.1.3. Un rapport à l'agir

Si nous résumons, à partir de définitions que nous avons proposées plus haut pour la prescription et ses substantifs, nous pouvons avancer que celle-ci décrit à la fois une action (de la part du prescripteur) et le résultat d'une action (pour le ou les destinataires).

²⁹ Définition du Larousse Encyclopédique (2013).

³⁰ Idem.

Et ceci nous conduit à considérer de plus près son rapport à l'agir. Ainsi, le dictionnaire TLF définit le terme « **agir** » comme : « pouvoir propre à l'homme de transformer ce qui est, de s'exprimer par des actes ». De plus, il nous indique les synonymes suivants : « *créer, fabriquer, œuvrer, opérer, produire, travailler* » mais aussi « se conduire, se comporter » ou encore « exercer une influence ». Dans ce sens, nous pouvons considérer travailler comme un synonyme de produire mais aussi de créer. De son côté, le dictionnaire Larousse propose quasiment les mêmes définitions : « entrer ou être en action ; faire quelque chose » ; « produire un effet, exercer une influence » ; « adopter une attitude, se comporter, se conduire ».

Nous constatons que ces termes se recoupent avec certaines définitions que nous avons citées concernant la prescription. En effet, le **commandement** et le **précepte** (qui fait référence à un enseignement) sont de l'ordre de l'agir dans le sens *d'exercer une influence* et de *produire un effet*. Ces termes évoquent l'action de transmettre quelque chose (un ordre, un enseignement, une consigne...) d'une personne à une (des autres). Et cette transmission nécessite un émetteur – le prescripteur - et un récepteur – le destinataire. De plus, la notion d'autorité est ici implicite de la part de la personne qui transmet. Et c'est sa position hiérarchique ou son niveau de connaissances qui font autorité.

La **règle** renvoie aussi à l'agir, à la manière de se *comporter, de se conduire*, en référence aussi à une notion du vivre ensemble. Elle appartient au domaine du social, et c'est à ce titre que l'on est censé s'y conformer. Les règles de travail sont issues des interactions sociales dans les entreprises, les branches professionnelles voire l'Etat (en matière de sécurité, par exemple). Elles définissent l'organisation de l'entreprise et permettent son fonctionnement.

Si on élargit cette définition à celles des substantifs associés au mot prescription, comme une **injonction**, une **consigne** ou une **procédure**, tous ces termes semblent davantage de l'ordre de l'agir dans le sens du faire ou ne pas faire et du comment procéder. Ils font référence au fait *d'entrer ou d'être en action, et de transformer ce qui est par des actes*. Ici, nous nous situons davantage au niveau des actes d'un individu ou d'un groupe d'individus. Avec le mot injonction apparaît en outre un aspect répressif. Au regard de la littérature, l'agir passe par l'écrit avec la consigne qui a pour vocation de guider l'action. Adaptée à une situation en particulier, elle évoque un agir qui cristallise des connaissances antérieures. Enfin, le terme procédure implique un aspect réglementaire.

Par ailleurs, dans le travail, nous agissons en fonction des règles existantes au sein d'un système – l'organisation (propre à chaque situation de travail), et des prescriptions qui nous sont adressées. **L'agir se développe au sein de ce système régi par des règles, et il est cadré par des prescriptions, par rapport auquel(le)s l'action va pouvoir en partie s'organiser.** Dans ce sens, la prescription représente une voie d'action qui pourrait permettre d'agir sur le cadre, en participant à son élaboration

ou à sa remise en question par exemple, et non plus seulement en contraignant l'agir à l'intérieur de celui-ci.

Ces différentes définitions nous renseignent sur la forme, le rapport à l'autorité et l'impérativité d'appliquer ces différentes prescriptions. **Elles nous apportent des éléments relatifs à certaines manières de penser l'action. Elles nous apprennent aussi que prescrire, c'est transmettre et exercer une influence... mais de qui à/sur qui ?**

Cela nous amène à nous interroger sur les concepteurs ainsi que sur les destinataires de ces prescriptions. Ni les uns ni les autres ne sont évoqués dans les définitions, ni leur statut, ni leur fonction, ni même en tant que personne. En outre, ces définitions ne proposent pas d'éléments concernant l'élaboration de la prescription.

2.1.4. L'action d'un prescripteur et le résultat de son action

Un autre éclairage, en lien avec le secteur médical, est apporté par le Larousse Encyclopédique qui propose à son tour trois définitions pour le terme « prescription ».

La première d'entre elles, « action d'un prescripteur », nous indique d'une part, que **la prescription est une action** et d'autre part, qu'elle émane d'un auteur. Ce dernier pouvant être défini comme « une personne qui recommande, prescrit un produit, un matériel, un service, des soins, etc... »³¹. Par conséquent, cette définition renvoie à la personne qui prescrit (ou qui cadre l'action), qualifie en quoi consiste son action (ou comment elle s'y prend dans son activité de prescripteur) et quel en est le résultat (ou que cela produit).

La seconde définition est la suivante : « recommandation thérapeutique, éventuellement consignée sur ordonnance, faite par le médecin ». La prescription apparaît cette fois comme **le résultat du travail du prescripteur**, en l'occurrence d'un médecin, mais il pourrait s'agir d'un concepteur ou de toute personne en position hiérarchique et susceptible d'assigner un travail à un de ses subordonnés. Dans ce cas, la prescription correspond à la *tâche prescrite* en ergonomie francophone et dans l'Analyse Ergonomique du Travail.

La troisième définition fait référence à un : « document écrit dans lequel est consigné ce qui est prescrit par le médecin ». **La prescription correspond alors à la forme du résultat du travail réalisé en amont par le concepteur** : c'est ce que nous appellerons le *prescrit*. Ce dernier peut se matérialiser et se présenter sous différentes formes (documents écrits mais aussi consignes orales...).

Remarquons que ces trois définitions témoignent de la triple signification du mot « prescription » : une action, le résultat de celle-ci et/ou la forme donnée à ce même résultat. D'autre part, ces différentes

³¹ Larousse Encyclopédique (2013).

définitions posent d'emblée trois questions : *qui* prescrit ? *Qu'est-ce qui* est prescrit ? Et sous *quelle forme* est-ce prescrit ? Par conséquent, **elles impliquent que nous considérons : le(s) prescripteur(s)** (celui ou ceux qui conçoit(ven)t la prescription), **la prescription comme activité de travail de ce(s) dernier(s) ainsi que la forme de la prescription en tant que support à l'action pour celui ou celle à qui elle est destinée.** Et pour ce faire, nous nous interrogerons sur : *qui* est-ce qui agit, pour faire agir *qui* et qu'est-ce que cela produit ?

2.2. La prescription en ergonomie

2.2.1. « Une action », une « norme » et une « tâche »

Le *Vocabulaire de l'ergonomie* de Montmollin (1997, p.219) ne propose pas de définition de la prescription. Mais il renvoie aux termes suivants : action, norme et tâche. Par ailleurs, bien qu'il consacre une rubrique aux procédures ainsi qu'aux consignes, il n'utilise pas le terme « prescription » pour les définir.

Dans cet ouvrage, sous le terme d'« **action** », G. Piéraud-Le Bonniec (1997, p.26), explique qu'une « action peut être planifiée (...) en fonction des contraintes de la situation : objectifs à atteindre et moyens disponibles, normes qui doivent être prises en compte ». L'auteur évoque *la logique de l'action*, développée par le logicien Von Wright, qui permet de différencier trois types de « normes »³² : « les *prescriptions* qui ont leur source dans le vouloir d'une autorité, les *règles* qui sont des conventions permettant à un système de fonctionner et les *directives*, ou normes techniques, qui indiquent comment certaines actions permettent d'atteindre un but ». Ainsi, les prescriptions feraient partie des normes qui portent en elles le rapport à la hiérarchie. De plus, il nous paraît important de retenir que selon cet auteur, l'action fait l'objet d'une planification même si, toutefois, celle-ci ne semble pas systématique.

A propos du mot « **norme** », De Montmollin (Ibid., p.208) fait la distinction entre deux conceptions de ce terme en ergonomie. La première renvoie à des données physiologiques ou anthropométriques : « les normes concernant les limites du corps humain ». Celles-ci fixent des limites et se matérialisent sous forme de réglementations du type AFNOR, par exemple. Ces normes ont un aspect réglementaire. Elles constituent des spécifications utiles aux ergonomes pour aider à transformer le travail, ou aux concepteurs chargés de mettre en place de nouveaux postes de travail. Elles sont intégrées dans les équipements qui composent le poste de travail et se situent de ce fait en amont de l'activité. La seconde acceptation est en lien avec l'activité des opérateurs puisque ces normes concernent « certaines activités professionnelles ». Elles sont donc spécifiques au domaine d'activité

³² Terme utilisé par l'auteur.

et prennent la forme de procédures comme par exemple, les certifications qualité ou, s'agissant de notre champ de recherche, de la certification MPS³³ et des procédures phytosanitaires.

Enfin, sous le mot « tâche » : De Montmollin (Ibid., p.264) souligne que « ce terme a pris une acception spécifique en ergonomie francophone, où il est opposé à Activité ». L'auteur distingue *les tâches prescrites* des *tâches pour l'opérateur* et des *tâches effectives*³⁴. Les tâches prescrites sont donc singulières à la situation de travail et déterminées par l'organisation du travail. Elles « sont constituées par (a) *les objectifs* (de production, de qualité...), (b) *les procédures* (méthodes de travail, consignes, normes..., précisées par leurs contraintes, en particulier les contraintes temporelles comme les cadences ou les délais impartis), (c) *les moyens* mis à disposition (matière, machines, outils, documentation...), (d) les caractéristiques de *l'environnement physique* (bruit, chaleur, travail de nuit...), et aussi, quoique parfois non inclus dans la description de tâches, (e) *les conditions sociales* du travail (modalité de rémunération, types de contrôles et de sanctions, par exemple) ». Les tâches pour l'opérateur, quant à elles, correspondent à celles que le travailleur se prescrit à lui-même en fonction de ce qu'il comprend de ce qu'on attend de lui. Les troisièmes sont les tâches effectivement réalisées par l'opérateur, et pour lesquelles l'auteur dit préférer le terme d'activité.

Nous pouvons nous interroger sur les raisons de l'absence de définition relevée dans cet ouvrage de Montmollin, concernant le mot « prescription ». Est-ce que cela ne témoigne pas (en partie) de la méfiance que l'ergonomie de langue française a développée à l'égard de la prescription et des prescripteurs (Daniellou, 2002 ; Berthet et Cru, 2003), l'analyse de l'activité ayant souvent conduit les ergonomes dans leurs interventions à avoir une lecture critique, voire négative, de la prescription ? Ou est-ce dû à son caractère polysémique (consignes, procédures, normes...) qui en ferait une boîte noire pour l'ergonomie ? En tous cas, ce constat justifie d'autant plus les débats portant sur la prescription qui ont animé notre discipline et qui sont postérieurs à cet ouvrage - puisque datant du début des années 2000.

Ces textes apportent de nouvelles données relatives à la loi dans le travail en évoquant les normes. Ces éléments renvoient aussi à l'agir ou à l'action, à la nécessité d'avoir une tâche en amont pour pouvoir agir, ou pour avoir une activité, cette dernière faisant l'objet de l'analyse ergonomique. En ce qui nous concerne, nous l'avons dit, c'est pour l'essentiel l'activité d'élaboration de la prescription, en amont de l'action, et qui fait l'objet de l'activité de l'encadrement de proximité, que nous souhaitons comprendre et analyser par la présente recherche.

³³ Certification MPS : « Milieu Programma Sierteelt » est l'écho-label international pour les producteurs horticoles : 4 500 producteurs dans plus de 25 pays y adhèrent. Cet engagement démontre leur volonté de préserver l'environnement en raisonnant leur utilisation de pesticides, d'engrais et d'énergie. Ceci dans l'objectif de répondre à une demande de plus en plus forte des consommateurs pour des produits cultivés dans le respect de l'environnement.

³⁴ En italique dans le texte original. Idem pour les mots qui suivent en italique dans ce paragraphe.

2.2.2. Une tâche conçue en amont par quelqu'un d'extérieur à l'action

Daniellou (2002) rappelle que la prescription est considérée comme « une injonction de faire, émise par une autorité ». Dans cette citation, le terme « autorité » évoque implicitement un lien hiérarchique et un sens « top-down » pour la conception de la prescription, autrement dit, de son « auteur » ou son émetteur vers son destinataire ou récepteur. Cependant, les autorités pouvant être multiples, la prescription désigne alors l'ensemble *des* injonctions émises par *des* autorités (Berthet et Cru, 2003).

Cette définition de la prescription nous rappelle que l'ergonomie de langue française s'est construite par rapport à la prescription de forme taylorienne, c'est-à-dire « une tentative de prédiction et de contrôle sans limite, à la fois de ce qu'il y a à faire et de la façon de le faire » (Daniellou, 2002). Cette élaboration de la prescription, issue de l'Organisation Scientifique du Travail, a deux particularités. La première réside dans le découpage de l'organisation entre deux groupes d'acteurs clairement identifiés et distincts : d'un côté ceux « qui pensent le travail » - les concepteurs, et de l'autre, ceux « qui l'exécutent » - les opérateurs. Il est implicitement entendu que dans ce type d'organisation, les opérateurs « ne pensent pas ». Dans cette organisation, la prescription provient donc de la hiérarchie, du bureau des méthodes... La seconde particularité est relative à la forme de prescription produite par cette organisation du travail : elle est rigide (conçue pour être appliquée à la lettre), figée (formalisée sous forme d'artefacts – procédures...) car ce système n'est pas sujet à la variabilité étant donné que celle-ci est réputée ne pas exister, puisque tout est calculé et anticipé à l'avance. C'est d'ailleurs cette tentative de « confinement » total ou « d'action (matérielle ou immatérielle) des concepteurs visant à rendre le travail prescriptible et prédictible » qui est dénoncée par Hatchuel (2000).

Les organisations tayloriennes, même si elles sont largement représentées dans les études ergonomiques, ne sont pas les seules situations de travail dans lesquelles les ergonomes ont été amenés à intervenir. En regard d'autres secteurs investis, comme plus récemment celui des services, le rôle du client devient primordial car il est lui-même prescripteur. Dans ces situations, le client échappe au travail de prescription car il est non prédictible, comme le relatent Berthet et Cru (Ibid.) en citant en exemple les centres d'appel téléphoniques. Il en va de même à l'hôpital où le patient est lui aussi source de prescription. De plus, les prescriptions émanant des clients ne vont pas être de même nature ni avoir le même contenu ou la même forme que celles dispensées officiellement par les responsables hiérarchiques ou les organisateurs aux travailleurs. La prescription se caractérise ainsi par le fait « qu'elle trouve ses origines à l'extérieur du groupe de salariés concernés et qu'elle s'impose à lui avec toute la force du rapport de subordination, même si elle émane d'un organisme extérieur ou d'un client » (Berthet et Cru, Ibid.).

Par ailleurs, nous retrouvons la présence insidieuse et de plus en plus forte du client dans les nouvelles formes d'organisation industrielles (Lean, par exemple), où celui-ci devient lui aussi indirectement

prescripteur (critères qualités imposés par les certifications ISO...). Ainsi, nous serions tentée de penser que les prescriptions tendent à se démultiplier et parfois même à se compiler, voir à se combiner entre elles, comme les modes opératoires intégrant des contrôles qualité obligatoires sur des lignes de montage, par exemple (Agostini, 2005). Ces prescriptions représentent pour l'opérateur autant d'injonctions éventuellement contradictoires, qu'il doit prendre en compte et gérer dans son activité pour atteindre les objectifs de production qui lui sont imposés.

De ce point de vue, les actions sont pensées/conçues en amont par celui qui conçoit les systèmes de travail et non par celui qui les exécute. La prescription consiste en la cristallisation de la pensée des concepteurs. Elle renvoie à une action figée en amont par quelqu'un d'extérieur à sa réalisation. Dans cette configuration, il arrive que l'action soit préconstruite ou prédéterminée jusque dans les gestes à enchaîner pour la réaliser (Chassaing, 2006). Dans ce sens, la réalisation de l'action attendue doit être exactement ce qui est décrit en amont. Officiellement, il n'y a pas de dérogation à la règle, sinon le travailleur s'expose à des sanctions de la part de sa hiérarchie. Ici, la prescription est issue de la cristallisation de la pensée du concepteur, de ce que celui-ci considère être la tâche à réaliser.

2.2.3. Une action à construire en fonction de diverses « pressions »

Daniellou (2002) complète ce premier éclairage quand il propose d'envisager la prescription comme « une pression exercée sur l'activité de quelqu'un de nature à en modifier l'orientation ». Ainsi, l'autorité n'est plus la seule source de prescription. La prescription n'est pas toujours un énoncé explicite applicable à la lettre, et n'est pas non plus toujours intentionnelle. Les pressions peuvent être diverses et les facteurs susceptibles d'orienter l'action sont nombreux.

Dans ce sens, les travaux de Six (1999) rendent compte de la dimension sociale de la prescription au travers de la « diversité des sources de prescription » qui s'imposent à l'opérateur dans son activité. L'auteur propose le concept de « prescriptions descendantes » et de « prescriptions remontantes ». Les premières proviennent de la structure organisationnelle et résultent de « l'activité refroidie » des concepteurs (Clot, 1995). Et par opposition, les secondes émergent lors de la confrontation des opérateurs avec le réel de la situation.

Ainsi, « la prescription ne vient pas seulement des prescripteurs, organisateurs, directions par le média des ordres, consignes, gammes opératoires, procédures, normes mais elle émane aussi du réel, de ce qui résiste à toute formalisation » (Daniellou et Six, 2000, p. 360). Toutes ces composantes relèvent de l'analyse des systèmes complexes pour leur compréhension en introduisant les dimensions de la variabilité, de la complexité, de la contingence et du contexte. Ainsi, la prescription remontante peut provenir de différentes sources que cet auteur regroupe sous quatre termes :

- « la matière », c'est-à-dire « ce qui est modelé par le travail de l'homme et ce avec quoi il travaille (outils, machines, technique) ». Elle impose ses lois qui parfois se contredisent. Certaines sont incontournables et d'autres plus flexibles sont plus facilement gérées par les opérateurs car leur variabilité est plus ou moins prévisible dans leur activité. De ce point de vue, le client peut être considéré en tant que « matière » ;
- « le vivant » correspond d'une part, aux variables propres à la situation de travail (variabilité des tâches, des équipes...) et d'autre part, au fonctionnement humain (la fatigue, les stratégies de défense...) avec ce que Six (1999) appelle « les lois du vivant » (les effets liés à l'âge, par exemple) qui peuvent s'imposer au travailleur ;
- « le psychisme » renvoie « à la mise en jeu de l'intelligence de l'opérateur face à ce que la prescription descendante a oublié, à ce qu'elle n'a pas pu prendre en compte, face à l'imprescriptibilité du réel » (Daniellou et Six, 2000, p. 362) ;
- « le social » comprend les créations que l'organisation du travail réel exige : la coordination des expériences singulières et plus encore les coopérations (Maggi, 1996). Elle implique la volonté des personnes de travailler ensemble. Le travail collectif en fait d'ailleurs partie, au même titre que les différents types de règles telles que les « règles de travail » et « règles de métier » (Cru, 1995) ; les « règles officielles », « règles non écrites » et « règles autonomes » (Reynaud et de Terssac, 1992)... Mais le social comprend aussi les valeurs internes à l'individu en jeu dans l'interaction, avec les « normes antécédentes » et la « renormalisation » (Schwartz, 1998). Et il se situe aussi dans l'articulation entre l'individuel et le collectif, ce que Clot (1995) définit en termes de « style » et de « genre ».

Ce dernier point renvoie à la dimension collective de l'activité : l'organisation du travail n'est pas seulement du ressort des concepteurs, des directeurs et de l'encadrement. Le travail est ainsi réorganisé par celles et ceux qui le font. Et cette organisation collective comprend des prescriptions indispensables à l'accomplissement du travail réel (Clot, 1999). Ainsi, les collectifs redéfinissent la tâche prescrite. Et au travers de ces différentes prescriptions remontantes (pour reprendre ici la formulation de Six), les travailleurs construisent, intériorisent des savoir-faire qui leur permettent de faire face au réel, à ce qui résiste et qui n'existe pas dans les prescriptions descendantes, du fait que cela ne peut être prescrit de manière prédictive.

Quand Six mentionne que la prescription peut émerger de la matière travaillée, nous sommes tentée de faire un parallèle avec le secteur de l'horticulture dans lequel les opérateurs travaillent avec des produits vivants qui croissent et évoluent en qualité dans le temps. Néanmoins, de notre point de vue, ces produits vivants constituent des éléments déterminants de l'activité de production et inhérents à la situation de travail. Pour notre part, nous considérerons donc le végétal (matière vivante) comme une contrainte spécifique liée au produit travaillé que les opérateurs ont à gérer dans leur activité, plutôt que comme une prescription remontante. Nous nous en tiendrons au fait que la prescription est issue

d'un processus d'élaboration de l'action de l'homme et que par conséquent, elle ne peut être le produit de la matière, aussi vivante soit-elle.

Par ailleurs, comme le soulignent Daniellou et Six (2000), si cet inventaire des prescriptions « descendantes » et « remontantes » présente l'avantage de montrer la diversité de provenance des injonctions et des pressions qui s'exercent sur l'opérateur quant aux objectifs à atteindre et à la manière de les atteindre, il ne définit pas ces « pressions » diverses. Et il en ressort que nous ne disposons pas d'éléments quant à ce qui est prescrit et compose la prescription.

Reste qu'un salarié n'est donc pas « soumis à une seule source de prescription » mais à « une diversité de sources et de formes de prescriptions » (Daniellou et Six, Ibid.). Il va devoir composer dans son activité avec tout cet ensemble. Travailler ne se résume plus à respecter ou non la prescription qui émane de la hiérarchie (Daniellou, 2002), mais « c'est toujours, d'une certaine façon, trier entre les prescriptions, construire un chemin entre des prescriptions qui ne tiennent pas ensemble de façon simple »³⁵ (p. 11).

Notons qu'aujourd'hui ces deux types de prescriptions existent dans les entreprises. Cependant, ce double éclairage nous interroge sur la nature des cadres à construire pour faciliter les actions des opérateurs ainsi que sur la conception de la prescription.

2.2.4. La conception de la prescription

Nous reviendrons, au chapitre 3 ci-après, sur des approches de la « conception » qui nous paraissent pertinentes pour notre propre démarche de recherche. Nous pouvons cependant indiquer dès à présent, en quoi la conception (en général) est elle-même une prescription qui peut être envisagée, en ergonomie, comme une pré-écriture ou un plan pour l'action amené à évoluer.

Evoquant les notions de « tâche émergente » et de « prescription remontante » développées par Six (1999), Béguin (2010a, p. 23) précise qu'il les trouve opérantes dans le cadre de la conception, « dans la mesure où elles soulignent combien l'activité est orientée par le résultat du travail des autres, et rejoignent une dimension centrale de la cristallisation³⁶ : une partie des choix et des idées d'autrui sont naturalisés, parce qu'ils se traduisent sous des formes matérielles. Ils apparaissent alors constitutifs des situations ».

Néanmoins, l'auteur souligne que les facteurs susceptibles de modifier l'orientation de l'activité peuvent être très nombreux. De ce fait, il s'interroge sur ce qui ne relèverait pas de la prescription. Il propose de considérer la prescription en référence à l'étymologie du mot prescrire qui, comme nous

³⁵ En gras dans le texte initial.

³⁶ Béguin (2010, p.14) nous dit que « tout dispositif technique, tout artefact, *cristallise* une connaissance, une représentation, et au sens le plus large un *modèle* de l'utilisateur et de son activité qui seront véhiculés dans les situations de travail ».

l'avons dit, signifie pré-écrire. Selon lui, les processus de conception témoignent « largement de cette pré-écriture, au sens fort du terme ». Ainsi, en conception, « les plans, les schémas, les notes techniques (cahier des charges, permis de construire, préconisations techniques) constituent autant de documents techniques écrits qui sont à la fois des systèmes de communication et de représentations dont le point d'aboutissement est la cristallisation » (p. 23). Ces productions issues du processus de conception représentent un ensemble de formes de prescription.

Mais tout ne peut être pré-écrit en amont ni anticipé, du fait de la diversité et de la variabilité. Ces deux concepts, constitutifs de l'ergonomie de l'activité, font référence à la variabilité inter et intra individuelle mais aussi à celle des systèmes de travail. Ainsi, « la prescription est une anticipation de nature cognitive et sociale (plus ou moins précise) réalisée par les acteurs de la conception ; une pré-écriture un « déjà décidé » cristallisé dans l'artefact. Mais qui ne sera jamais complètement mis en œuvre » (Béguin, 2010a, p. 24). Ceci s'explique par l'impossibilité de pouvoir tout anticiper car les éléments de la situation identifiés comme significatifs par l'opérateur dans son activité, peuvent varier d'une situation à une autre et d'un moment à un autre. En effet, l'activité est « située » (Wisner, 1994) dans un contexte donné et déterminé par des composantes matérielles, sociales et historiques. Celui-ci fournit non seulement des ressources mais définit aussi des contraintes (qui ont un coût pour l'opérateur). Et il est appréhendé à tout moment par l'expérience de vie de l'opérateur dont l'activité est orientée par les situations concrètes qui le composent et qui évoluent en permanence. Les travailleurs se confrontent ainsi dans leur activité à la variabilité industrielle (panne de machine, absence de collègue...). Et simultanément, l'activité varie à la fois d'un opérateur à un autre (variabilité interindividuelle) et pour un même opérateur dans le temps (variabilité intra-individuelle) à court terme (fatigue) et à long terme (vieillesse) (Daniellou, Laville et Teiger, 1983). La tâche et les personnes subissent donc dans le temps des fluctuations. Et comme Suchman (1987) l'a montré avec le plan (qui est une forme de prescription), bien que ce dernier soit conçu sur un registre rationnel pour rendre compte de l'action, il n'est en rien nécessaire à sa réalisation. L'opérateur aura beau tout planifier, l'accomplissement de l'action ne pourra être la simple exécution de son plan initial. Il devra l'ajuster aux circonstances en traitant les contingences, de façon à agir au bon moment et de manière pertinente.

Dans ce sens, et par rapport à la conception des situations de travail, Béguin (Ibid.) souligne qu'il est alors vain, voire contre-productif, au plan de l'efficacité, de vouloir complètement anticiper et pré-écrire le travail. Car d'après lui, « l'ordre réglé par le jeu des médiations sémiotiques dont témoignent les processus de conception, et de manière plus générale les références internes construites entre les acteurs et cristallisées dans l'artefact, ne peuvent déterminer complètement le champ d'application. Ainsi, plutôt que d'attendre de l'activité une simple exécution, il est plus efficace de rechercher les

conditions d'une *intelligence de la tâche*³⁷ : un ajustement aux circonstances, une prise en compte de la contingence de la situation pour agir au bon moment. (...) Et l'idée selon laquelle il faut complètement anticiper le travail est également très problématique au plan de la santé » (p. 25). D'où la notion de « plasticité » présentée par cet auteur, de manière à concevoir des systèmes suffisamment souples pour laisser la place dans l'activité en situation, la possibilité de rendre la technique plus performante, sur le plan de l'efficacité productive et/ou de la préservation de la santé des opérateurs.

Ces éléments issus du domaine de la conception sont, d'après nous, structurants pour comprendre comment se conçoit la prescription, nous y reviendrons. Cependant, des questions subsistent quant aux concepteurs, à leur activité de conception, au contenu de ces prescriptions - ou artefacts - dont Béguin ne cite que la forme.

Par conséquent, nous retiendrons de cette démarche de conception que tout ne peut pas être pré-écrit en amont car le projet se construit au fur et à mesure du processus de conception. Vue sous cet angle, **la prescription est un processus qui s'élabore progressivement dans la réalisation de l'action**, permettant ainsi au travailleur (encadrant ou non) de faire face aux diverses « pressions » qui se présentent à lui dans l'accomplissement de celle-ci.

2.3. Les consignes : des cadres préconstruits pour faire agir

2.3.1. Définitions et formes des consignes de travail

Dans *le Vocabulaire de l'Ergonomie*, Marquié (1995, p. 94) définit les consignes de travail comme un « type de documents visant à guider par une liste d'instructions un utilisateur dans une tâche ». Il souligne l'importance de la granularité des instructions en fonction des personnes auxquelles elles sont destinées. D'après Veyrac (1994), une consigne est « un objet de communication perçu, par un agent, dans un contexte particulier, comme conçu par un prescripteur dans l'intention de faire réussir une tâche de façon optimale »³⁸.

D'un point de vue général, les consignes peuvent se présenter sous différentes formes : oralement ou par des textes écrits sur différents supports et constituant alors des documents prescripteurs (Leplat, 2004). Pour sa part, (Marquié, Ibid.) indique que les formes de consignes écrites sont les plus courantes. Il précise que dans ce sens, le canal visuel est plus largement sollicité que le canal auditif.

³⁷ En italique dans le texte original.

³⁸ Il s'agit souvent, dans le cas étudié par cette auteure, de consignes de sécurité au statut juridique fort et qui engagent sérieusement la responsabilité des acteurs liés par un contrat. S'il n'y a pas exécution des tâches explicitées par les consignes, le contrat risque fort d'être rompu. Dans d'autres cas, la consigne ne revêt pas forcément cette connotation juridique et concerne plutôt des échanges verbaux ou écrits qui engagent différents acteurs en interaction (ou non) dans leur activité de travail.

Cependant, il existe des secteurs d'activité. C'est le cas en horticulture, par exemple, où les consignes sont essentiellement verbales.

2.3.2. Une fonction de guide pour l'action et de rappel de la règle

Les consignes ont un double statut : « un statut d'aide à l'activité et un statut de rappel de la règle prescrite par la tâche » Marquié (ibid.). Veyrac-Merad-Boudia (1998), quant à elle, fait une distinction entre consigne et prescription. Selon elle, la première a une fonction aidante : elle a l'ambition de permettre à l'utilisateur une réussite immédiate car elle guide l'action. Et elle s'évalue. La seconde, en revanche, se contente d'exposer la tâche prescrite. Ceci va dans le sens de Leplat et Pailhous (1978, p. 151) selon lesquels les consignes « définissent l'objectif que le sujet doit atteindre et fournissent à celui-ci un ou des critères de cet objectif (critères de réussite) ». Un autre élément important indiqué par Leplat et Hoc (1983) est que l'objectif de la consigne peut différer selon l'intention du prescripteur (situation d'apprentissage ou non).

Ainsi, la consigne a bien vocation à guider l'action en suivant les règles établies dans la situation de travail. Mais elle aurait une fonction de communication, d'explicitation portant sur des critères d'atteinte du but et sur les manières de l'atteindre dans la réalisation de la tâche. Cependant, Berthet (1995) souligne que les consignes fournissent des « points de repère autour desquels les opérateurs pourront transiger », laissant des possibilités « d'aménagement » par l'opérateur dans l'accomplissement de l'action.

De manière un peu plus précise, Hackman (1969) attribue deux fonctions aux consignes : certaines insistent sur des buts à atteindre alors que d'autres portent sur les actions à réaliser. Ces deux fonctions peuvent intervenir dans une même consigne alors que d'autres consignes ne comportent qu'une seule fonction³⁹. Pour sa part, Veyrac (1994, p. 3) identifie deux pôles de consignes à partir de leur contenu : « il apparaît que le contenu des consignes vise 1) soit à catégoriser une situation, aider l'utilisateur à identifier dans quelle situation il se trouve et quel but ou quelle action il doit alors atteindre, 2) soit à guider l'action à partir d'une situation et de buts déjà bien définis ».

Néanmoins, même si cette auteur souligne que le concept de consigne implique qu'il existe un émetteur et un récepteur, les auteurs que nous venons de citer ne présentent pas d'élément relatif aux concepteurs de ces consignes ni aux conditions d'élaboration de celles-ci.

³⁹ Ainsi, « les locutions introduisant des buts seraient plus de l'ordre de « afin de ... », « pour... » et les opérations emploient des verbes à l'infinitif, à l'impératif ».

2.4. Les règles : des cadres produits par l'organisation dans l'agir

Toute prescription est à replacer dans le contexte particulier de l'entreprise au sein de laquelle elle est élaborée. Comme nous l'avons évoqué précédemment, les règles renvoient au fonctionnement de la structure ainsi qu'au vivre ensemble et au collectif. En effet, le prescripteur, quel qu'il soit, ne part pas de rien. D'autant plus que son activité est cadrée par des prescriptions qui lui sont assignées, provenant de sa hiérarchie et plus largement, de l'organisation prescrite de la structure. Il existe plusieurs niveaux de prescription qui rendent compte du « travail d'organisation » (de Terssac et Lalande, 2002).

2.4.1. L'organisation : un processus d'interactions sociales régies par des règles

Il est communément admis que toute organisation a une double dimension : structurelle et sociale. La première fait référence à la structure organisationnelle composée par des règles de fonctionnement (procédure, tâches, objectifs...). Cette structure formelle a une légitimité sociale et détermine les activités de travail. La seconde existe par et dans les interactions dues à l'activité sociale des êtres humains qui tous, jour après jour, contribuent à la production de l'organisation. Cette approche sociologique, dépassant le seul cadre de l'organisation du travail, repose sur la théorie de la régulation sociale issue des travaux de Reynaud (1989). Celle-ci met l'accent sur la production de règles sociales guidant les interactions entre les individus. Pour cet auteur, les règles « ne sont pas transcendantes à l'activité humaine, elles en sont au contraire le produit » (Ibid. p. 33). Pour autant, elles ne sont pas uniquement le fruit des interactions entre les individus car « elles comportent bien une contrainte, extérieure aux décisions individuelles, et qui pèse sur elles » (Ibid. p. 29). Nous retrouvons ici la référence à la sanction en cas de manquement à la règle citée plus haut.

2.4.2. L'organisation, un système vivant qui produit des règles ou la « théorie de la régulation conjointe »

En sociologie, se démarquant du paradigme du fonctionnalisme, Reynaud (1979) indique dans sa « théorie de la régulation conjointe » que ce ne sont pas les normes ni les valeurs qui déterminent les comportements des individus. D'après cette théorie, ce sont les acteurs qui produisent le système et non l'inverse. Ces derniers ont une autonomie, c'est-à-dire une capacité de construire des règles sociales et d'y consentir. Dans l'entreprise, « ce qui s'affronte, ce ne sont pas seulement des intérêts, mais des prétentions aux règles, des volontés de régulation. Mais l'une des parties en détient dans la pratique, l'énoncé et l'exécution. L'autre cherche à faire valoir des pratiques informelles, des réseaux clandestins de complicités : au mieux à les introduire dans l'organisation officielle ; au moins à les

abriter et à les faire respecter. Il est commode de présenter cette rencontre comme celle de deux régulations, une régulation de contrôle et une régulation autonome » (Reynaud, 1995).

Sous ce nouvel éclairage, dans toute organisation nous trouvons d'un côté la direction qui tente de contrôler le comportement des subordonnés et dans le même temps, ces derniers qui essaient d'y échapper en affirmant leur autonomie. Chacun des deux « camps » a sa propre légitimité. Cela peut permettre de repenser le contenu de l'écart entre le prescrit et le réel, en considérant celui-ci non plus comme un manquement par rapport aux exigences de la hiérarchie (prévalant sur les actions des exécutants) mais comme généré par une dynamique collective localisée, opposée aux règles imposées par la hiérarchie, et consistant en une manière de pallier les lacunes de la structure organisationnelle.

Les deux règles mises en œuvre dans cette régulation sont, nous l'avons dit, la « règle de contrôle » et la « règle autonome ». La première est définie par le concepteur de l'organisation et permet de structurer celle-ci. Elle correspond à la « règle officielle » et fait partie de l'organisation prescrite. La seconde, quant à elle, est comme une règle non officielle mise en œuvre par les opérateurs dans l'exécution réelle de leur activité de travail. Cependant, la règle au départ, n'est ni de contrôle ni autonome mais le devient par l'intention de celui/elle qui l'émet. Ainsi, les qualificatifs de « contrôle » et d' « autonome » sont relatifs à l'usage qui est fait de la règle, et non à leur nature. Les régulations autonomes peuvent être considérées comme des pratiques informelles construites et mises en œuvre avec la collaboration de l'encadrement.

Cette dichotomie d'usage des règles, faite par Reynaud (1989), entre ce qui est autonome et contrôlé, devient de façon plus appliquée une dissociation entre les « règles officielles » et les « règles non écrites » (de Terssac, 1992).

2.4.3. « Règles hétéronomes » et « règles endogènes »

En ergonomie, dans un contexte de changement organisationnel, Petit (2005) se propose d'appréhender l'organisation comme un instrument (Rabardel, 1995) pour en comprendre le fonctionnement, dans le but de porter des actions sur son développement. Conservant en même temps le point de vue de de Terssac et Lompré (1996) sur l'approche organisationnelle, il considère le fonctionnement de l'organisation comme guidé d'une part, par un ensemble de règles formelles et d'autre part, par les interactions issues des activités sociales. Et dans ce cadre, Petit (Ibid.) assimile la structure⁴⁰ à un objet fabriqué et/ou qui a subi « une transformation d'origine humaine », à « un artéfact ou plutôt à un ensemble d'artéfacts ».

⁴⁰ Petit (2005) précise que : « la structure est ici entendue au sens défini par les sociologues et plus particulièrement Reynaud (1979, 1989, 1995, 2003) et DeTerssac (1992, 1996, 2003), c'est-à-dire comme l'ensemble et les dispositifs qui guident les actions des acteurs d'une organisation, d'une entreprise ».

À partir de ce postulat, il distingue les règles qui s'imposent depuis l'extérieur à l'entreprise, qui en dépend et n'en « maîtrise ni le contenu ni les modes d'imposition ». Ces « **règles hétéronomes** » proviennent de différentes organisations, institutions ou processus extérieurs producteurs de règles et qui déterminent les lois, les conventions collectives, les chartes qualité... Pour une entreprise appartenant à un groupement (ce sera le cas dans notre recherche), nous pouvons considérer que les règles hétéronomes seront notamment déterminées au niveau de celui-ci.

Pour faire face à ces dernières, l'entreprise produit ses propres règles qu'elle fait évoluer en interne pour atteindre les objectifs qu'elle se fixe. Ces « **règles endogènes** » sont « intrinsèques à l'entreprise qui les met en œuvre et qui a la possibilité de faire évoluer leur contenu et leur mode d'ordonnement » (p. 163). Pour apprécier ce qui se met en œuvre dans le contexte de changement qu'il étudie, Petit (Ibid., p. 164) a identifié au sein des règles endogènes, des « **règles de niveau 1** » et des « **règles de niveau 2** ».

Les premières « forment la structure organisationnelle qui permettra de guider l'action de production » et comprennent « les procédures de travail, les tâches, les fiches de postes, les consignes, la répartition des tâches, la division du travail, la répartition des responsabilités (hiérarchie), la définition des métiers, les objectifs, etc. ». Une fois qu'elles sont établies, ces règles assurent une certaine stabilité à la structure même si elles sont amenées à être modifiées ou adaptées localement. « Elles sont proches du concept d'artefact ».

Les secondes permettent de construire les règles de niveau 1. Essentielles au fonctionnement de la structure organisationnelle, elles émanent des collectifs et des relations interpersonnelles. Et malgré leur caractère implicite et officieux, elles n'appartiennent pas à la structure mais en permettent la transformation. Cependant, « elles peuvent s'intégrer à la structure, comme des règles formalisées permettant de modifier les procédures, et peuvent aussi devenir des règles 1(...). Vues sous cet angle de la genèse instrumentale, les règles 2 ne constituent pas l'artefact mais au contraire les moyens d'agir sur l'artefact » (p. 165).

Ainsi, les prescriptions proviennent de différents niveaux hiérarchiques mais aussi de processus externes à l'entreprise. On peut alors se questionner sur les modalités de traitement que l'entreprise peut mettre en place lorsqu'elle reçoit des règles hétéronomes, pour les intégrer dans son fonctionnement. Il peut s'agir de règles transmises par le groupement auquel elle appartient, par exemple. Comment ce passage s'organise-t-il, avec quel(s) acteur(s) et de quelle manière ? Et comment cela se traduit-il d'abord dans la forme, et ensuite dans l'activité des différents acteurs concernés par l'arrivée de ce changement ?

2.4.4. Des cadres déterminants pour l'activité du prescripteur

Comme nous venons de le voir, l'entreprise met en place des règles plus ou moins formalisées, destinées à guider et gérer son fonctionnement et celles-ci n'ont pas toutes les mêmes finalités. Les règles ne sont ni universelles ni invariables car elles sont dépendantes des individus, du contexte et de l'environnement. En ce sens, elles tiennent compte des facteurs de contingence tels que l'environnement économique et social, les caractéristiques des systèmes techniques, de la population... De plus, toute règle délimite un collectif d'individus concernés, une durée de référence, ainsi qu'un espace de référence pour l'action.

Les règles de travail se matérialisent et se cristallisent sous forme d'une structure organisationnelle qui définit le rôle et la responsabilité de chacun. Elles sont singulières car directement liées aux personnes au sein de l'entreprise qui les mettent en œuvre, les remettent en cause et/ou les élaborent.

L'activité de régulation aboutit à des choix, des décisions en matière de division du travail qui vont constituer le maillage des règles prescrites du travail. Par conséquent, la structure d'une organisation avec sa ligne hiérarchique, ses procédures, ses normes de production, est le fruit d'une activité sociale de régulation (Carballeda, 1997a).

Il existe plusieurs niveaux de prescriptions qu'il nous paraît important d'identifier pour appréhender et comprendre le contexte de fonctionnement de l'entreprise ainsi que la situation de travail. Dans ce sens, les règles font partie de la prescription qui s'adresse à chaque travailleur, quelle que soit sa fonction - encadrant ou exécutant, dans son activité de travail.

Cette identification revêt un intérêt tout particulier lorsque nous nous intéressons au travail des prescripteurs. En effet, l'encadrement se situe, dans son quotidien, à la rencontre des prescriptions descendantes (règles hétéronomes – avec lesquelles il doit composer ; règles endogènes - dont il participe en partie à l'élaboration) et des « remontées » émergeant de la réalité du travail et faites par les opérateurs auxquels il prescrit le travail.

En considérant ces derniers éléments sur les consignes et les règles, nous pouvons considérer que les écrits existants dans notre discipline sur ces premières ne visent pas à éclairer l'activité de leurs concepteurs ni les conditions de leur élaboration. De leur côté, les travaux portant sur l'élaboration des règles sont avant tout des études ayant pour objet le rôle et la place de l'ergonome dans des interventions relevant de demandes en lien avec l'organisation. Elles révèlent des aspects relatifs à l'élaboration de la prescription au niveau de l'organisation prescrite, des règles au sein de collectifs de travail, et non au niveau de l'activité de travail d'un prescripteur qui élabore une prescription adressée directement à ses subordonnés.

2.5. Des problématiques en lien avec la prescription

De nombreux auteurs ont identifié des problèmes liés à la prescription dans l'activité de travail des opérateurs. Bien des cas de figure peuvent se présenter. Même si « l'hyper-prescription » (Falzon, 2000) existe, comme le montrent les travaux de Llory (2001) dans le nucléaire ou encore Sauvagnac (2000) dans le domaine médical, nous focaliserons cette partie sur les problèmes liés à la sous-prescription car cette dernière représente selon nous une des principales caractéristiques de la prescription horticole. Nous verrons aussi qu'en fonction de l'organisation du travail, la prescription peut se décliner selon les genres (si ceux-ci existent). Nous parlerons de l'extériorité de la prescription par rapport à l'opérateur, de la diversité des prescriptions, et de ce que « cela lui demande » pour reprendre l'expression de Hubault, Noulain et Rabit (1996), pour la retravailler et l'intégrer dans son activité.

2.5.1. Des « déficits de prescription » ?

Nous entendons par sous-prescription ou « déficit⁴¹ de prescription » pour reprendre les termes de Daniellou (2002), les prescriptions exprimées en termes d'objectifs mais dont les moyens pour les atteindre reposent entièrement sur les opérateurs. Ce même auteur s'interroge sur l'existence d'une relation entre le déficit de prescription et les problèmes de santé rencontrés par les travailleurs sociaux (Pezet, Villatte et Logeay, 1993) auxquels on confie des adolescents en leur disant, par exemple : « il y a des problèmes de drogue dans sa famille, il y a de l'alcoolisme et de l'inceste, tu fais pour le mieux ». Ces éducateurs spécialisés se retrouvent à devoir inventer aussi bien les objectifs à atteindre que les moyens pour les atteindre, sans pouvoir mettre en œuvre des règles connues, issues de l'histoire, pour se construire les uns et les autres en référence à un groupe.

En sociologie, Dujarier (2006) parle de prescription de l'idéal dont la norme est la promesse faite au consommateur : « dans les organisations de service de masse, la prescription et le contrôle du travail formulent une injonction surhumaine, une prescription de toute-puissance ». Elle évoque le clivage langagier existant entre le discours managérial (aux origines gestionnaires) et le langage de métier (Cru, 1995) des équipes de travailleurs auxquels est prescrite cette norme d'idéal qui ne leur « parle » pas. Mais dans les deux cas, ce qui frappe c'est la sous-prescription totale à laquelle les opérateurs sont confrontés pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Dans la suite de ses travaux, cette auteure dénonce d'ailleurs la délégation du travail d'organisation (Dujarier, 2008).

⁴¹ De notre point de vue, le terme de déficit porte un jugement de valeur. Or, parfois, nous verrons que ce « déficit » peut permettre de dégager des marges de manœuvre pour les destinataires de la prescription.

Dans le secteur du bâtiment, de nombreux travaux ont permis d'éclairer la prescription, comme par exemple, ceux de Mace (1992) qui montrent que la prescription définie par le bureau des méthodes concerne l'objectif à atteindre mais pas les moyens pour y parvenir. Les méthodes de travail ne sont pas non plus prescrites par l'encadrement de chantier. Il y a donc un attendu implicite de la part de la hiérarchie du côté des compétences des compagnons. Celles-ci s'avèrent nécessaires pour gérer les problèmes rencontrés dans les « zones d'ombre » pour lesquelles ils « se débrouillent ». Ici, le déficit de prescription réside dans le fait que ces travailleurs ne disposent ni de moyens (outils...) ni de méthode pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés.

Duc (2002) témoigne des mêmes « déficits » en termes de moyens et de méthodes. Cet auteur parle de prescription « floue » formulée aux équipes en termes d'objectifs temporels. Dans ce cas, l'objectif est de préserver des marges de manœuvre au chef de chantier « pour gérer la variabilité importante des situations de chantier ; les moments de préparation de l'action sont très proches des moments de réalisation de l'action... ». Dans cette configuration, les coordinations non prévues sont assurées en temps réel, pour permettre à chaque compagnon d'être en permanence dans le rythme général du chantier et ne pas créer de retard en cascade.

Six (1999) évoque, pour sa part, la « faiblesse » de la prescription du travail des compagnons. Il décrit celle-ci comme « brève, faite au dernier moment et ne s'appuyant pas sur une réflexion au niveau du groupe et sur une préparation du travail ». Dans ce cas, la prescription n'est pas conçue en amont mais définie très près de l'action et diffusée avec peu d'information du fait de la proximité du chef de chantier qui surveille sa réalisation.

Ce constat pose certes question quant à ce que les destinataires de cette prescription floue ou brève en font pour construire leurs actions et développer leur activité, et sur ce que cela leur demande pour pouvoir agir efficacement. Mais qu'en est-il des déterminants de cette sous-prescription ? Pouvons-nous vraiment parler de « manques » pour les travailleurs aux prises avec le réel de la situation ? Et s'il y a des manques, comment les situer ? Peut-être dans certaines situations, ces déficits de la prescription peuvent-ils avoir une raison d'être, voire une utilité pour les prescripteurs mais aussi pour les destinataires ? Quelles en sont alors les vraies raisons ? Sont-ils voulus, subis ? Ou tout du moins, peuvent-ils s'envisager non pas comme un manque à combler mais comme un espace propice, voire nécessaire pour compléter ou ajuster les prescriptions officielles, d'autant plus que comme nous l'avons vu plus haut, il est de toute manière impossible de tout pré-écrire ?

Ainsi, dans certains secteurs d'activité, et c'est le cas à notre avis en horticulture, nous pouvons nous demander si une prescription « lacunaire » ne permet pas de laisser un espace pour gérer la contingence de la situation, de se garantir une meilleure réactivité. Et s'agissant des prescripteurs eux-mêmes, pouvons-nous considérer qu'il y a sous-prescription 1°/ quand ils ne disposent pas des

ressources nécessaires pour prescrire plus précisément (temps, informations...) ? Ou 2°/ parce qu'ils jugent que ce n'est pas nécessaire, voire nocif ? Ou encore 3°/ un peu les deux ?

2.5.2. Une prescription « déclinée selon les genres »

Dans la même idée que ce qui précède, Berthet et Cru (2003) s'interrogent sur l'emploi de l'adjectif « flou ». Selon eux, l'organisation de la prescription (dans le BTP) discerne ce qui est prévisible à un moment donné et en un lieu donné, et ce qui le sera plus tard et en un autre lieu. La prescription est ainsi déclinée au fur et à mesure de l'avancement du projet et du chantier. « Entre Maîtrise d'ouvrage et Maîtrise d'œuvre, le projet est affiné dans un processus itératif. Entre Maîtrise d'œuvre et entreprises, les systèmes constructifs sont discutés et arrêtés » (p. 88). Ces deux auteurs remettent donc en question ce qualificatif « flou » qui ne rend pas bien compte, d'après eux, de la pertinence de « ce mode de déclinaison de la prescription » qui s'opère suivant les responsabilités, dans le processus mais aussi selon le temps et l'état d'avancement du projet.

De leur point de vue, dans ces situations, « l'organisation du travail joue ici comme un rôle de tamis. Des éléments de la prescription, chaque instance ne retient que ce qui la concerne et transmet – sous forme de prescription aux contours très nets - les objectifs et les instructions dont les instances suivantes ont besoin ». L'organisation apparaît « comme une succession de filtres et trie les prescriptions selon qui doit décider, du Maître d'Ouvrage qui arrête son projet au compagnon qui prépare son propre travail » (Berthet et Cru, Ibid., p. 88).

Cette prescription est « déclinée selon les genres », pour reprendre le terme utilisé par ces auteurs, car l'organisation repose sur le présupposé que chacun, à son niveau, connaît son métier et dispose des moyens pour le réaliser. Cela sous-entend la présence d'instances de régulation (comme des rendez-vous de chantier, par exemple), de règles de métier plus ou moins intériorisées par chacun et de langues de métiers (Cru, 1995). Cette déclinaison s'appuie sur l'existence de genres au sens de Clot et Faïta (2000) : « le genre est en quelque sorte la partie sous-entendue de l'activité, ce que les travailleurs d'un milieu donné connaissent et voient, attendent et reconnaissent, apprécient ou redoutent ; ce qui leur est commun et qui les réunit sous des conditions réelles de vie ; ce qu'ils savent devoir faire grâce à une communauté d'évaluations présupposées, sans qu'il soit nécessaire de respecifier la tâche chaque fois qu'elle se présente. C'est comme « un mot de passe » connu seulement de ceux qui appartiennent au même horizon social et professionnel » (p. 11).

Cependant, la prescription déclinée selon les genres rencontre des obstacles relatifs à la surcharge de travail et à la précarité du personnel, comme par exemple, l'intégration d'intérimaires sur les chantiers, qui affaiblit les genres dans leur capacité à anticiper et à agir. Un constat que font également des recherches en ergonomie sur la transmission des savoirs professionnels dans ce secteur (Delgoulet, Gaudart et Chassaing, 2005).

2.5.3. Des commentaires sur la notion de prescription

Ces quelques problématiques liées à la prescription peuvent se poser pour n'importe quel travailleur, quel que soit son niveau hiérarchique (encadrement comme ouvrier, par exemple). Elles mettent aussi en évidence des problèmes en lien avec la gestion de la prescription par son destinataire dans son activité.

La prescription, telle qu'elle a été conçue en amont, n'est pas toujours suffisante pour permettre la réalisation de l'action dans des conditions favorables au développement de la personne qui la reçoit. Et ceci au regard de son contenu et de sa mise en application « possible » dans l'organisation au sein de laquelle le travailleur évolue, des relations que celui-ci entretient avec ses pairs, en fonction de sa propre histoire et ses compétences personnelles.

Ici nous touchons du doigt la question de l'élaboration de la prescription qui relève de l'activité de l'encadrement mais aussi de celle de tous les travailleurs qui y contribuent par leur participation active à l'organisation. Rappelons cependant que notre recherche a pour objectif de montrer l'activité de conception de la prescription réalisée par l'encadrement de proximité.

Par ailleurs, comme nous l'avons déjà écrit, **la prescription est un processus qui conduit à une action. Or, qu'est-ce que concevoir de la prescription si nous considérons celle-ci comme une action ?** Nous allons à présent nous intéresser au processus mis en œuvre pour aboutir à la construction de ces cadres de l'action, en abordant l'activité de conception.

3. QUELLE FOCALE POUR APPREHENDER L'ACTIVITE DE CONCEPTION ?

Il y a plusieurs abords possibles pour appréhender la rationalité de l'action. Par exemple, l'un d'entre eux consiste à en dégager les ressources et les contraintes ainsi que le but à atteindre (Darses, 1997). Une autre manière fait appel à la créativité de l'agir (Joas, 2004).

Adoptant ce second angle de l'agir, nous pensons que le processus de conception aboutit à une double production : celle d'artéfacts et celle de l'agir qui participe au développement de l'activité et des compétences des uns et des autres (respectivement ceux qui conçoivent et ceux qui reçoivent la prescription).

Dans un premier temps, nous présenterons les classes de situations de la conception ainsi que le raisonnement des concepteurs. Dans un second temps, nous considérerons le processus de conception à partir de la conduite de projet et nous verrons quelles sont les caractéristiques que nous pourrions en dégager, en lien avec notre problématique sur la prescription.

3.1. Qu'est-ce que concevoir ?

Revenons une nouvelle fois au Trésor de la Langue Française qui définit le verbe concevoir comme suit : « former ou créer dans son esprit une idée, un projet, une œuvre ». Il précise que ce terme est très souvent placé en opposition paradigmatique avec exécuter, construire, réaliser, et ceci dans les mêmes modalités d'opposition que *abstrait* et *concret*, ou *sujet* et *objet*. Dans ce qui nous intéresse, c'est-à-dire l'élaboration de la prescription, ce terme « concevoir » nous rappellerait la distinction entre d'un côté, ceux qui conçoivent et de l'autre, ceux qui exécutent le travail. Cela nous évoque évidemment le modèle de l'organisation taylorienne.

Mais certains auteurs n'hésitent pas à évoquer aussi la « créativité » de la personne qui conçoit (Borillo et Goulette, 2002). Cette créativité est considérée par de nombreux auteurs comme « une capacité à avoir une idée ou à réaliser une production à la fois nouvelle et adaptée au contexte dans lequel elle se manifeste » (Bonnardel, 2009, p. 7). « Concevoir (*to design*)⁴², c'est dessiner, exprimer un dessein par un dessin ou par une forme ou par un système de symboles (...) c'est créer, ou

⁴² En italique dans le texte initial.

construire, quelque modèle symbolique à l'aide duquel on inférera ensuite le réel » (Demailly et Lemoigne, 1986)⁴³.

Notons que le cadre de la conception ainsi défini demeure très large. Dans le cas de notre encadrant, quand il prescrit, il présente bien un dessein ou assigne un but à quelqu'un. Mais nous verrons que pour définir celui-ci, il conçoit des cadres pour lui-même, sur lesquels il va s'appuyer (des « plannings » des travaux), qui vont lui permettre ensuite d'élaborer d'autres cadres (consignes orales et/ou écrites) destinées à ses subordonnés.

3.2. Les classes de situations caractéristiques de la conception

Mais conçoit-on toujours ? Hoc (1988) distingue en effet trois classes de problèmes : les problèmes d'induction, les problèmes de transformation d'état et les problèmes de conception. Ces derniers sont des problèmes à structure particulière, souvent qualifiés de problèmes « mal définis » (Reitman, 1964) ou « mal structurés » (Newell et Simon, 1972) avec des données de départ peu claires et un but à atteindre flou.

Reprenons synthétiquement la description des caractéristiques des projets de conception proposée par Darses, Détienne et Visser (2004) :

- Les problèmes de conception sont mal définis,
- Les problèmes sont multidimensionnels,
- Les solutions sont multiples,
- Les processus de résolution varient selon les concepteurs,
- La définition du problème et la construction de la solution s'entremêlent,
- Le compromis est la règle.

Ces caractéristiques des problèmes de conception contribuent à déterminer la construction de l'espace-problème exploré par les concepteurs dans leurs pratiques individuelles mais aussi collectives. Les pratiques individuelles renvoient « au processus cognitif sur lequel le concepteur s'appuie pour développer la solution ». Quant aux pratiques collectives, elles sont relatives au « processus d'allocation des tâches selon les compétences, de synchronisation des actions, de gestion de conflits ainsi qu'aux multiples fonctions de communication » (Darses et Falzon, 1996).

⁴³ Cités par Bonnardel (2009).

3.3. Des caractérisations cognitives des concepteurs

En nous appuyant sur la littérature ergonomique, nous avons repéré trois manières de définir les processus cognitifs mis en œuvre dans les activités de conception (Visser, 2010a et b) : la résolution de problème de Simon (1969/1996), l'activité réflexive de Schön (1983) et la construction des représentations de Visser (2006a et b) que nous allons détailler à présent.

3.3.1. L'approche par « la résolution de problème »

Dans son ouvrage *The Sciences of the Artificial*, Simon (1969/1996) a proposé d'aborder la conception non plus comme un statut professionnel mais comme un type particulier d'activité cognitive. Selon lui, elle n'est pas une activité réservée aux ingénieurs mais concerne l'ensemble des individus mettant en œuvre des actions visant à modifier une situation existante en une autre meilleure ou plus adaptée. Simon a montré l'intérêt de développer une science de la conception consistant à obtenir un corps de connaissances et d'analyses du processus de conception ; l'objectif étant de développer des approches théoriques indépendantes des domaines d'application, c'est-à-dire d'adopter une approche générique de la conception.

L'auteur a proposé, dans le cadre de la théorie du traitement de l'information symbolique (Newell & Simon, 1972), d'aborder les activités de conception comme des activités de résolution de problèmes complexes. Ainsi, un individu est confronté à une situation de résolution de problème dès lors qu'il souhaite atteindre un but mais qu'il ne dispose pas de procédure immédiate lui permettant de l'atteindre. Il doit alors s'engager dans une activité cognitive demandant la mobilisation de plusieurs processus cognitifs (gestion de buts et de contraintes, analogie, etc.).

D'après Simon, le processus de conception est donc assimilé au traitement cognitif de l'information pour envisager l'action. Il ne faut pas oublier cependant que d'autres auteurs insistent sur les césures entre le raisonnement et l'action en situation. Comme nous l'avons déjà évoqué, Suchman (1987) parmi bien d'autres, a montré que l'action est toujours « située », c'est-à-dire que nous nous appuyons sur l'environnement pour construire nos actions.

3.3.2. L'approche par « l'activité réflexive »

Une autre approche du raisonnement des concepteurs a été proposée par Schön (1983) dont les travaux se situent dans le cadre de « l'action située » et de la « cognition située ». Cette fois, l'auteur a introduit le concept d'« activité réflexive »⁴⁴ suite à l'étude de différents professionnels faisant appel à

⁴⁴ Pour décrire ce concept d'activité réflexive, Schön utilise les notions de « reflection-in-action » et de « thinking-in-action », la première étant la forme réflexive de la seconde. « In "reflection-in-action", doing and thinking are complementary.

cette pratique de la réflexivité pour exercer leur activité (architectes, urbanistes, managers, ingénieurs...). L'activité réflexive peut être définie comme une « activité par laquelle [les gens] considèrent le travail lui-même comme un objet de réflexion » (Falzon, Sauvagnac, Mhamdi, Darses, 1997).

Les observations de Schön montrent que dans la pratique, les concepteurs font souvent face à des situations nouvelles qui résistent à l'application des connaissances et des techniques scientifiques. Et quand ils sont confrontés à ces résistances du réel, c'est leur capacité à réfléchir dans et sur l'action qui permet à ces praticiens de trouver des idées originales pour faire face à ces situations particulières, voire uniques. Ces concepteurs entrent alors en « dialogue avec la situation » pour « produire » des représentations d'un artefact (un produit, un bâtiment, un système de production). Et grâce à ces conversations avec la situation, ils « cadrent » et « recadrent » les problèmes au fur et à mesure de l'avancement de leur réflexion et des réponses que leur renvoie la situation. (Schön, 1983).

Un autre apport des travaux de Schön est d'avoir discuté le concept de résolution de problème proposé par Simon (1969/1996) selon lequel le problème est construit en amont du processus de conception (« problem given »), négligeant de ce fait le processus de construction du problème (« problem setting ») lui-même. « But with problem solving, we ignore problem setting, the process by which we define the decision to be made, the ends to be achieved, and the means that may be chosen. In real-world practice, problems do not present themselves to the practitioner as givens. They must be constructed from the materials of problematic situations which are puzzling, troubling, and uncertain (...). Problem setting is a process in which, interactively, we name the things to which we will attend and frame the context in which we will attend to them » (Schön, 1983, p. 39-40).

Avec cette approche, Schön éclaire l'activité des concepteurs sous un nouvel angle, donnant à voir autrement l'espace du problème : “ the designer constructs the design world within which he/she sets the dimensions of his/her problem space, and invents the moves by which he/she attempts to find solutions ” (Schön, 1992, p.11).

Dans la même perspective, Schön et Wiggins (1992) montrent que les concepteurs procèdent de manière itérative (« seeing-moving-seeing ») entre ce qu'ils produisent et ce qu'ils observent de cette production en devenir. C'est le cas des architectes dont les intentions évoluent dans la « discussion » avec les dessins qu'ils produisent. D'après ces auteurs, le processus de conception revêt cette « conversational structure of seeing-moving-seeing » du fait des « limited awareness » et des « limited ability to manage complexity » de l'humain. En référence à Simon, selon lequel l'homme a une capacité limitée de traitement de l'information, ces auteurs affirment que les concepteurs « cannot, in

Doing extends thinking in the tests, moves, and probes of experimental action, and reflection feeds on doing and its results. Each feeds the other and each sets boundaries for the other » (Schön, 1983, p. 280).

advance of making a particular move, consider all consequences and qualities [they] may eventually consider relevant to its evaluation » (Schön et Wiggins, Ibid., p. 143).

3.3.3. L'approche par « la construction de représentations »

C'est une réflexion sur l'analyse que Simon fait de la conception qui a conduit Visser (2002) à envisager une transition de cette approche vers la conception en tant qu'« une activité de construction de représentations ». Selon cette auteure, « la conception consiste à spécifier un artefact (l'artefact produit), à partir de spécifications de départ (requirements) qui indiquent – en général de façon ni explicite ni exhaustive – les fonctions à remplir par l'artefact, ainsi que les besoins et buts qu'il doit satisfaire, étant donné certaines conditions (exprimées par des contraintes). Sur le plan cognitif, cette activité de spécification consiste à construire des représentations de l'artefact à concevoir – elles-mêmes des artefacts – jusqu'à ce que ces représentations soient si précises, concrètes et détaillées qu'elles spécifient complètement et explicitement la réalisation de l'artefact produit (spécifications de réalisation) » (Visser, 2006a).

Visser met, donc, elle aussi, en avant le caractère itératif du processus de conception. Selon elle, ce processus conduit à de nombreuses représentations intermédiaires. Elle insiste sur la construction de l'artefact en spécifiant que les différences existant entre l'artefact final et les artefacts intermédiaires sont relatives au degré de spécification, de complétude et d'abstraction. Les artefacts constituent des représentations. Et « l'activité de conception consiste en la transformation d'une représentation en une autre, où les deux sont de nature différente, mais représentent le même artefact » (Visser, 2009, p. 70). Elle évoque la place centrale des structures représentationnelles tout en précisant que les concepteurs construisent et utilisent des représentations externes (esquisses – imprécises et/ou provisoires) et internes (percepts, images mentales et modèles mentaux).

Par son approche, cette auteure donne une place à l'environnement et au monde extérieur en précisant que cette construction « à partir de zéro » bénéficie toujours d'une influence externe « comme des spécifications du « monde extérieur », comme des normes ou des collègues qui formulent des avis, des suggestions ou d'autres contributions. (Visser, Ibid.).

Cette partie sur les problèmes de conception nous permet donc d'apporter des éléments sur le raisonnement des concepteurs et notamment de faire l'hypothèse que l'activité de prescription telle qu'elle est « pratiquée » par les encadrants est bien une activité de conception.

Néanmoins, rappelons que l'enjeu pour nous consiste à caractériser ce que le prescripteur conçoit (plannings, consignes...). De plus, nous nous trouvons dans une démarche d'apport de transformation du fait de notre statut d'ergonome en intervention. Rappelons aussi que nous portons la thèse que la

prescription est une action. Et dans ce sens, nous nous intéressons à la manière dont l'encadrant va concevoir pour agir lui-même et faire agir les autres.

Dans ce but, nous allons à présent considérer la conception sous l'angle de la conduite de projet pour voir comment celle-ci peut nous aider à mettre en lumière l'activité de conception de la prescription, réalisée par l'encadrant de proximité, dans un environnement empreint d'une forte variabilité.

3.4. L'activité de conception comme ...

Béguin (2010a) estime que « la » conception est trop large pour être envisagée comme une seule activité. Dans ses réflexions sur cette notion, auxquelles nous ferons largement appel dans les pages qui suivent, il évoque d'abord différentes dynamiques de la conception mises en évidence par Staudenmaier (1985) à partir d'une synthèse réalisée sur vingt ans de publications. Cet historien des techniques montre que l'émergence de la nouveauté technique peut relever de trois processus distincts : l'invention, le « development » et l'innovation.

3.4.1. Une invention

La notion d'invention « renvoie à l'acte inventif, individuel, parfois héroïque, dont on considère souvent qu'il tient aux caractéristiques spéciales de l'inventeur et au génie créatif du créateur » (Béguin, 2007, p. 370). Vu sous cet angle, c'est l'acte créatif au travers de l'univers mental de l'inventeur qui est caractérisé. Ainsi analysée, l'activité de conception consiste à créer quelque chose qui n'existe pas, qui est complètement nouveau au sens premier du terme, comme a pu le faire de son temps Léonard de Vinci, par exemple.

Or, dans l'activité de travail, même si nous pouvons considérer le résultat du travail de l'opérateur comme une œuvre (la sienne, dans laquelle il se reconnaît), nous ne sommes pas dans une situation d'invention... A moins que l'opérateur soit un inventeur, ce qui ne nous semble pas être le cas pour l'encadrement d'une entreprise horticole.

3.4.2. ... Une innovation

La notion d'innovation quant à elle, a été introduite initialement à la fin du XIX^{ème} siècle par Schumpeter pour désigner des processus d'acquisition et de diffusion d'une nouveauté sur le marché. Ce qui est central dans cette notion, c'est la diffusion en tant qu'acte créatif montrant l'impact des techniques sur les devenir humains.

Pour sa part, Staudenmaier (Ibid.) définit l'innovation comme « l'éclosion » d'un artefact dans le monde réel économique et productif. Et cet artefact va connaître des transformations dans et par son usage, de par la manière dont les bénéficiaires de cette innovation (utilisateurs, consommateurs...) vont se l'approprier. Ainsi, durant l'innovation, « le projet (le dessein) comme contexte (cognitif, organisationnel, matériel...) échappent progressivement au contrôle du concepteur au profit des récepteurs, générant une remise en mouvement des caractéristiques de l'objet conçu » (Béguin, 2007, p. 370).

Précisons cependant que l'innovation se déploie selon à grande échelle spatiale et temporelle, et porte « sur les apports de composition entre l'émergence de la nouveauté technique et les dynamiques économiques, productives et sociales à l'échelle des communautés » (Béguin, Ibid.). Nous ne sommes donc pas dans ce cas, nous semble-t-il, à l'échelle de l'activité de travail d'un opérateur.

3.4.3. ... Un « Développement » ou une conduite de projet

Le terme de « development » apparaît aux USA après la seconde guerre mondiale avec le Plan Marshall, alors que l'Europe est en ruine et qu'il faut la reconstruire. Il est l'équivalent de la « conduite de projet » dans la littérature francophone. Elle est définie par Staudenmaier (Ibid.) comme une activité individuelle et collective d'élaboration mais aussi de validation de modèles sous le contrôle d'un but. Envisagée sous cet angle, l'activité de conception est bien un acte maîtrisé et ordonné de conception qui poursuit un mobile (Béguin, Ibid.).

Autrement dit, ce concept correspond à l'organisation du projet en tant que processus de conception. Ses principales caractéristiques résident dans le fait qu'il ne se modélise pas a priori, et qu'il implique la participation des acteurs aux compétences multiples (équipes pluridisciplinaires). De plus, nous sommes sur une grande échelle temporelle et organisationnelle avec de l'incertitude et des stratégies de conception diverses.

3.4.4. L'approche de la conduite de projet pour la conception de la prescription

D'après les travaux de Béguin que nous venons de citer, nous pouvons avancer qu'il existe trois champs permettant d'appréhender l'activité de conception : l'invention, l'innovation et la conduite de projet. En ce qui concerne cette recherche, nous irons du côté de cette dernière en faisant l'hypothèse que dans cette situation de travail, le prescripteur (vu ici comme concepteur) va fonctionner en « microprojet », c'est-à-dire qu'il va gérer sa propre journée de travail comme un projet de conception. La prescription qu'il va produire va découler de cette activité de conception. Nous tenterons de montrer que ce cadre est pertinent pour les situations observées même si certains éléments ne correspondent pas tout à fait, et qu'il nous sera nécessaire d'apporter des spécifications par la suite.

3.5. Des caractéristiques du processus de conception vu comme une conduite de projet

De nombreux modèles de la conduite de projets sont envisageables. Nous retiendrons que Béguin (2004) en désigne trois dimensions qui lui paraissent déterminantes : la conduite de projet est (i) un processus finalisé, (ii) aux dimensions temporelles contraintes, (iii) qui met aux prises une diversité d'acteurs en interdépendance.

3.5.1. Un processus finalisé

La conception est un processus qui s'élabore progressivement et en continu jusqu'à atteindre le résultat final. Ce processus se déroule sur deux plans qui font référence à des temps différents. Tout d'abord, pour reprendre les termes de Daniellou, nous pouvons dire qu'il existe une « volonté relative au futur ». Donc initialement, il y a un projet. Dans ce sens, concevoir, c'est élaborer intellectuellement un dessein à poursuivre qu'il s'agira, ensuite, de réaliser concrètement. La définition initiale du problème fournit une impulsion qui contribue à définir cette volonté relative au futur. Mais de cette impulsion à la réalisation concrète, le chemin est long et composé de rebondissements et de détours. Et ce qui est conçu *in fine* peut considérablement diverger de ce à quoi on s'attendait *a priori*. Ainsi, la définition et la résolution de problème évoluent conjointement durant la conduite de projet (Falzon, 1995).

Ce premier plan (voir Figure N°1 : La conduite de projet comme mise en tension entre le logos et la praxis ci-après) part donc de l'activité de construction d'une finalité, d'une idée directrice, puis passe par la production d'ébauches multiples (plans, maquettes, prototypes...) et aboutit à la réalisation d'une œuvre, d'un produit ou d'une situation de travail (Béguin, 2010a).

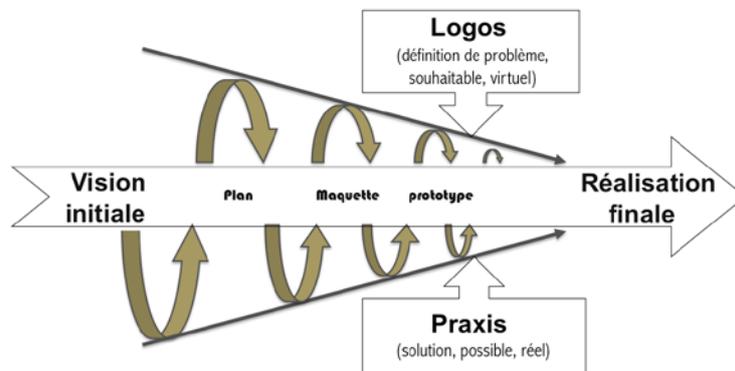


Figure N°1 : La conduite de projet comme mise en tension entre le logos et la praxis (Béguin, 2010a)

Ainsi, le projet va connaître une transformation concrète qui dépasse la volonté initiale. Et c'est le processus de conception qui assure cette transition. Ce dernier est orienté et comprend donc des étapes

avec des productions intermédiaires qui ponctuent le projet jusqu'à sa transformation complète et l'atteinte finale de la solution.

Le second plan consiste en une série de mises en tension entre des couples de pôles, qu'il s'agit de faire converger vers le concret, ce qui permet d'assurer cette transformation. D'après Béguin (2010a), ces pôles couples sont les suivants : (i) la construction et la résolution de problème, (ii) le souhaitable et le possible, (iii) le virtuel et le réel et (iv) le logos et la praxis.

➤ **« La construction et la résolution de problème »**

La première distinction dissocie construction et résolution du problème (Newell et Simon, 1972). La construction du problème se fait en référence à une situation existante jugée insatisfaisante et par rapport à laquelle on définit un problème qui appelle une transformation. Par conséquent, la définition du projet consiste aussi à spécifier ce qui, dans la situation initiale, constitue des ressources et ce sur quoi on pourrait s'appuyer pour concevoir une solution favorable.

La définition et la résolution de problèmes entretiennent des relations dialectiques. Quelle que soit la solution, elle fait apparaître des problèmes nouveaux, voire inattendus, qui doivent être examinés au plan de la construction du problème de façon à orienter les choix (Béguin, 2010a). « Construction » et « résolution de problème » sont mises en tension tout au long du projet et permettent d'arriver au projet final suivant une dynamique de convergence. Elles évoluent conjointement durant la conduite de projet (Falzon, 1995).

➤ **« Le souhaitable et le possible »**

Une seconde distinction réside dans la différence entre l'expression de la volonté et la recherche de faisabilité (Martin, 2000 ; Daniellou, 2004). Cette dissociation entre le souhaitable et le possible (Béguin, 2004) s'accomplit dans le sens où, d'un côté, on s'attend à ce que l'objet réponde de manière pertinente et cohérente aux besoins exprimés en amont. Mais d'un autre côté, tout n'est pas possible en matière de choix et de faisabilité. Ainsi, « la morphogénèse de l'objet en cours de conception repose sur l'articulation entre ces deux pôles » car lors du processus de conception, « ces deux pôles doivent se féconder » (Béguin, 2010a).

Mais cette articulation ne constitue pas en soi une évidence car ces deux notions ne sont pas portées par les mêmes acteurs dans le processus de conception. Le « souhaitable » fait référence au Maître d'Ouvrage alors que le « possible » renvoie au Maître d'Œuvre (et à ce qu'il lui est concrètement possible de faire). Ainsi soulignons que selon ce modèle, la mise en tension est davantage de l'ordre de la différence de statut.

➤ « *Le virtuel et le réel* »

Une troisième distinction concerne le « virtuel » et le « réel » (Bergamini, 1995 ; Béguin et Bergamini, 1996). Pour conduire un projet, il faut d'abord former un concept à partir duquel on va transformer : c'est l'idéal. Celui-ci comprend ce qui est prévu, écrit et qui est remis en mouvement dans le réel et l'activité des acteurs. Or, il s'agit d'une représentation qu'il faudra faire advenir et concrétiser. Dans son élaboration, cette concrétisation va rencontrer des résistances émergeant du réel et de la situation de travail : « dans la conduite de projet, le virtuel, la représentation, contribue à mettre en forme un réel, mais dont les résistances et les possibles ne manqueront pas d'interroger, de remettre en mouvement les représentations initiales » (Béguin, 2010a, p. 50). Dans ce cas, la question est de savoir comment organiser les interactions entre les représentations des concepteurs et la réalisation des acteurs ?

Ce qui nous intéresse dans cette tension dialectique, c'est que le passage de l'intention initiale à une réalisation complète dépasse l'étape de conception : « la tension entre virtuel et réel se manifestera encore une fois l'ouvrage ou le dispositif réalisé, lorsque celui-ci sera mis en œuvre dans le travail des opérateurs. La représentation de l'acte de travail cristallisé dans l'artefact ne sera jamais complètement mise en œuvre. On retrouve ici (...) la distinction entre travail prescrit et travail réel » Béguin (Ibid., p. 51).

Nous ressentons bien ici la dynamique à l'œuvre dans le processus de conception qui dépasse l'acte de concevoir et invite à considérer la conception comme une action qui se poursuit dans l'usage.

➤ « *Le logos et la praxis* »

Pour modéliser la mise en tension entre ces deux couples de pôles, Béguin (2010b et c) propose de regrouper les trois distinctions présentées précédemment en deux sphères : le logos et la praxis. Le logos représente la raison, une idée ou un modèle. Il renvoie à la construction du problème à traiter, au souhaitable et/ou à sa représentation. Il est du champ de ce que l'on sait saisir, de ce que l'on arrive à penser et à former en tant que projet. Quant à la praxis, elle désigne le champ du concret et du sensible. Elle correspond au possible, à la solution concrète d'un problème ainsi qu'à l'effectuation de l'action. Elle est source de nouveauté et remet en question les représentations.

Béguin (2010a, p. 51) souligne que ces deux sphères constituent deux dimensions de l'action (et non une spécialisation ou un statut) : « la mise en tension entre logos et praxis se manifeste dans l'activité individuelle elle-même comme l'a argumenté Schön (1983) avec la métaphore d'un « *dialogue avec la situation* » : le concepteur, tendu vers une finalité, projette des idées et des savoirs ; mais le contexte situationnel dans lequel il agit lui « *répond* » et le « *surprend* » en présentant des résistances inattendues, sources de nouveautés ». Par le projet, il s'agit donc de construire des situations pour faire subir des « *épreuves* » à ce qui est prévu. A partir de ce point de vue, le logos se révèle dans l'action,

du fait de l'effectuation de celle-ci. Or, d'après le cadre des épistémologies constructivistes (Le Moigne, 1995), aucune action ne serait pure mise en œuvre d'un savoir préalable et toute action reconstruit les savoirs qui lui sont nécessaires.

Nous pouvons alors nous questionner sur ce qui se joue dans l'articulation entre le logos et la praxis, dans cette dynamique convergente vers le concret si nous les considérons comme deux dimensions de l'action.

3.5.2. Des dimensions temporelles contraintes et de l'irréversibilité

Outre cette dynamique de convergence vers le concret que nous venons de décrire, la conduite de projet comprend aussi une dynamique temporelle inhérente au processus de conception lui-même. Du point de vue du concepteur, chaque conduite de projet a sa propre temporalité : le projet démarre à une date (demande initiale) et se termine à une autre (rendu final) et entre les deux, il se déroule en suivant des phases intermédiaires et prédéterminées (temporelles, organisationnelles, techniques...).

Mais la démarche de conception est itérative. Les avancées respectives des différents acteurs font émerger de nouvelles possibilités qui peuvent être reconsidérées comme de nouvelles possibilités à explorer. En effet, « au fur et à mesure que le projet avance, un ensemble de références internes au projet sont construites, qui contribuent à circonscrire le champ des possibilités. Les « explorations » des acteurs sont de plus en plus orientées » (Béguin, 2010a, p. 54).

Or, comme le montre le modèle développé pour la conduite de projet en milieu industriel par Midler (1996) (voir Figure N°2 : La temporalité des processus de conception), la progression du projet consiste d'une part en une réduction d'incertitude et d'autre part, en une spécification croissante des connaissances qui contribuent à son élaboration. Cette progression se déroule en simultané, tout au long du projet et permet d'atteindre la solution finalement obtenue et/ou retenue. Le champ du possible des concepteurs - très large au départ - tend à se réduire au fur et à mesure de l'avancement du processus de conception. Cela s'explique par le fait des échanges, des apports et des choix qui sont faits au sein de la conduite de projet, avec les autres acteurs participant à la conception de « l'objet ». Pour reprendre les termes de Midler (1996) : « au début du projet, on peut tout faire mais on ne sait rien » alors qu'à la fin, « on sait tout mais on a épuisé toutes les capacités d'action ». Ces dires font écho au « paradoxe de la conception » évoqué en ergonomie, par Theureau et Pinsky (1984).

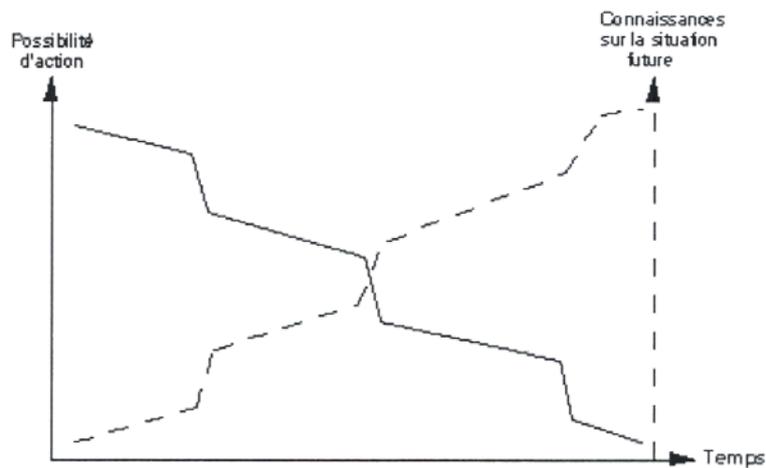


Figure N°2 : La temporalité des processus de conception
(Béguin, 2010a d'après Midler, 1996)

D'un point de vue général, nous pouvons donc considérer que plus l'équipe projet génère ou produit des connaissances sur l'objet à concevoir, plus le rayon d'action de chaque concepteur se contraint jusqu'à devoir cristalliser à un moment donné sa production sous la forme d'un artefact (maquette, plans, prototype ...). Dans ce contexte, l'enjeu principal (pour le concepteur) consiste à maintenir un degré d'incertitude suffisamment longtemps dans l'avancement du projet de manière à se garantir des marges de manœuvres et un minimum de latitude d'action jusqu'à l'élaboration de la solution finalement adoptée.

D'autre part, la temporalité du processus de conception implique de faire face à des irréversibilités organisationnelles (concernant la conduite de projet) et conceptuelles (concernant le concepteur). Le processus de réduction d'incertitudes est ponctué d'irréversibilités car les connaissances produites sont validées à certaines phases du projet, ponctuant ainsi son avancée mais limitant aussi l'itération propre au processus de conception.

3.5.3. Une diversité d'acteurs

Dans la conduite de projet, un processus de différenciation de tâches est à l'œuvre qui trouve sa raison d'être dans la réduction de la complexité cognitive. « La conception est un travail collectif : quel que soit l'objet à concevoir (situation de travail, ouvrage d'art, objet divers...), celui-ci est trop complexe pour qu'une seule personne dispose d'une représentation de tous les problèmes à résoudre, et possède toutes les compétences pour les résoudre tous » (Béguin, 2010a, pp. 55). Pour faire face aux problèmes mal définis et complexes de la conception, on met donc en place un principe de décomposition des problèmes en sous-problèmes mieux définis (Le Moigne, 1974).

Cette situation de conduite de projet met ainsi en présence une diversité d'acteurs dont les représentations et les attentes des uns croisent et se confrontent à celles des autres. Ce n'est donc pas seulement avec la situation que le concepteur est en dialogue car les autres acteurs répondent eux aussi (Granath, 1991).

La conception est « un processus social, de négociations et de décisions, le poids des apports de certains acteurs plutôt que d'autres va contribuer à aboutir à des solutions très diverses » (Béguin, 2010a, pp. 58). Dans cette situation de forte interdépendance, l'acceptabilité d'une solution va se développer dans le cadre des échanges et des transactions effectuées entre les acteurs de la conception et qui marqueront profondément les caractéristiques de l'objet en cours de conception.

Nous pouvons, par exemple, nous demander comme cela se passe dans la conception de la prescription, quand les acteurs en présence sont de niveaux hiérarchiques différents. Hatchuel (2000) parle de « prescription réciproque » pour définir les modalités de traitement de l'interdépendance entre les acteurs : chacun prescrit à l'autre une part qui relève de sa sphère de compétence. Pour sa part, Lamonde (2004) évoque les prescriptions réciproques existant entre les ergonomes et les acteurs du processus de conception. Néanmoins, le terme de réciprocité pose quelques difficultés dans le sens qu'elle n'est jamais assurée car dans un projet, les acteurs sont rarement dans une position symétrique. (Béguin, 2010a).

Concernant notre recherche et par rapport à cette diversité d'acteurs, nous tenons à rappeler que nous ne sommes pas dans une conduite de projet avec une organisation matricielle à l'activité collective très particulière. En effet, dans une démarche participative, les acteurs proviennent souvent de métiers voire d'entreprises différentes. A la différence des situations que nous étudierons, il n'existe pas de rapport hiérarchique spécifique entre eux, si ce n'est peut-être avec le pilote (ou chef) du projet.

Par conséquent, les rapports d'autorité et de tension identifiés au sein d'une équipe pluridisciplinaire ne vont pas être les mêmes que ceux qu'entretient un encadrant avec ses subordonnés. A ce stade, nous ne pouvons que supposer que son niveau hiérarchique combiné au fait que celui-ci conçoive de la prescription assoit son statut de cadre. Mais cela reste à explorer afin d'être défini et démontré.

3.5.4. Que retenons-nous de ces différentes notions ?

Les connaissances présentées dans cette partie sur la conduite de projet montrent que **la conception**, outre le fait d'être une activité intellectuelle située dans le monde des idées et de la connaissance, **relève aussi de la sphère de l'action** : elle « vise à ». Dans ce sens, et **par rapport à ce qui nous intéresse, c'est-à-dire l'élaboration de la prescription, nous pouvons nous questionner sur la nature de ce qui est conçu durant, à travers et par le processus de conception. Comment se**

déroulent les différentes phases du processus, et qu'est-ce qui est produit durant chacune d'entre elles ?

Par ailleurs, comme nous avons pu le constater, ces couples de pôles sont d'une grande richesse notionnelle puisque nous pouvons les considérer sous l'angle de multiples dichotomies. **Pour rendre compte de la conception de la prescription telle que nous l'avons observée**, nous ne nous ferons pas référence à la résolution de problème. En revanche, **nous nous appuierons sur les trois autres propositions notionnelles (le souhaitable, le réel et le logos) qui nous semblent pertinentes pour analyser l'activité de conception d'un prescripteur.**

En effet, l'encadrement de proximité s'appuie sur l'environnement pour construire des cadres préalables à l'action. Cette situation ne relève donc pas de la conduite de projet abordée sous l'angle de la construction/résolution de problème et qui vise à atteindre, rappelons-le, lors du processus de conception, un but prédéfini en amont. **Dans notre cas, le problème se construit dans la confrontation au réel, dans et par l'action. Et la connaissance est toujours remise en question dans l'action du fait même qu'il existe de la créativité dans l'agir (Joas, 2004).** Aussi, nous allons à présent donner quelques exemples relatifs à cette orientation.

3.6. A propos de l'agir

3.6.1. La rationalité non téléologique de l'agir

Joas (Ibid.) qualifie la pensée occidentale de « téléologique » : selon cette orientation, l'agir humain est compris comme la poursuite de fins préconçues qui sont ensuite déclinées en action. Pour ce philosophe, toutes les théories de l'action s'appuient sur un type d'agir rationnel qui « présuppose trois choses : premièrement, que le sujet est capable d'agir en fonction d'un but ; deuxièmement, qu'il maîtrise son corps ; et troisièmement, qu'il est autonome relativement à ses semblables et à son environnement ». Cette théorie trouve son origine dans la pensée de Descartes. Rappelons que les travaux de Simon que nous avons évoqués se situent aussi dans ce cadre-là. De manière à mettre en écho ces deux manières de penser l'action, nous avons synthétisé leurs caractéristiques respectives à l'aide du tableau suivant (Tableau N°1 : deux conceptions de l'action) :

	Conception téléologique de l'action	Conception non téléologique de l'action
Perception par rapport à la pensée de Descartes	L'acte intellectuel prédéfini Dissociation de la connaissance et de l'action	Résultat d'une réflexion sur les tendances et les orientations préreflexives à l'œuvre dans notre agir
Relation entre l'agir et la situation	Concept des fins et des moyens	Concept de situation « dialogique » : les actes comme réponses à des situations
Rôles des mobiles et des plans pour l'action	Mobiles représentent les causes de l'acte et les plans sont des schémas d'exécution préétablis auxquels les actes se conforment tout au long	Déroulement de l'action doit être déterminé de façon constructive à chaque changement de situation et ouvert à une révision continue
Influence de l'intentionnalité de l'agir sur la vision de l'activité	L'acte s'accomplit dans la plus grande liberté. Le sujet forme ses buts sans être en aucune manière influencé par le monde	L'instauration d'une fin résulte d'une situation dans laquelle le sujet agissant se voit empêché de poursuivre ses actes engagés sur un plan préreflexif

Tableau N°1 : Deux conceptions de l'action

Dans la conception téléologique de l'action, l'acte est prédéfini par rapport à un but qui est planifié en amont de l'action. Et dans l'interprétation téléologique de l'intentionnalité de l'agir, nous assistons à une dissociation entre la connaissance et l'action. La première est utile pour établir le plan préalable à la seconde. Pour agir, le sujet va construire un plan car il dispose de toutes les ressources en lui et il agit sur l'environnement. Et accomplir l'action consiste à faire en sorte d'atteindre le but connu et fixé à l'avance et ce, quels que soient les aléas rencontrés dans la réalisation de l'action. Selon cette pensée, le sujet est guidé par son mobile et son plan, sans que ceux-ci soient remis en cause dans la confrontation à la réalité à la situation. Ici, ce sont les structures cognitives du sujet qui lui permettent d'agir quelle que soit la situation.

En revanche, **selon la pensée non téléologique de l'agir**, il existe des ressources qui émergent de la situation et à partir desquelles le sujet va pouvoir agir en fonction de ses compétences. « Nous ne percevons une situation qu'en fonction de nos aptitudes et de nos dispositions actuelles à agir » (Joas, 2004). Dans son ouvrage *La créativité de l'agir*, ce même auteur souligne que l'agir s'inscrit dans un rapport préreflexif avec la situation et il « ne présuppose plus nécessairement une quelconque planification ». Une conception non téléologique de la relation entre l'agir et la situation du sujet serait

une conception « quasi dialogique » (Böhler, 1985)⁴⁵, ce qui signifie que les actes doivent être compris comme des réponses à des situations.

En effet, « **les situations ne sont pas muettes, elles appellent les actes** » même si elles ne les provoquent pas et qu'elles ne représentent pas non plus le simple arrière-plan sur lequel nous réalisons nos intentions (Joas, Ibid., p. 171). Ici, le problème se construit « en avançant », suivant le déroulement de l'action et dans la confrontation au réel. Et par cette dynamique dialogique, le sujet agissant crée car « toute activité humaine, aux yeux des pragmatistes, s'inscrit donc dans la tension entre l'habitude irréfléchie et le geste créateur. Cela signifie également que la création est envisagée comme une opération effectuée dans le cadre de situations problématiques, et non comme une libre production de nouveaux modes d'action, simplement superposés à un arrière-plan d'habitudes aveugles » (Joas, Ibid., p. 139).

3.6.2. La notion de « cadres primaires » et « cadres secondaires » en lien avec l'agir

Ainsi, pour créer ou concevoir, le sujet s'appuie sur les ressources que lui propose la situation, qu'il interprète et identifie comme telles en fonction de ses connaissances et de ses compétences.

Dans la partie traitant du travail de l'encadrement, nous avons évoqué la construction de cadres de l'action comme étant une de ses spécificités. Mise en relation avec l'agir, cette notion de cadre demande à être approfondie.

Pour tenter de comprendre ce travail d'interprétation, nous nous appuyerons sur le concept de cadre tel qu'il a été développé par le sociologue Erving Goffman⁴⁶ et présenté dans son ouvrage *Les cadres de l'expérience* (1974). S'inscrivant dans une démarche interactionniste dont nous nous démarquerons dans cette recherche, cet auteur s'inspire de la *métaphore cinématographique* : le cours de l'existence est composé de multiples « constructions de la réalité » que chacun opère au moyen de différents « cadrages » (« **frames** ») s'articulant les uns aux autres et qui forment l'expérience. Il considère que pour identifier un événement et agir de manière appropriée, le sujet fait appel à des cadres primaires, qui lui permettent de comprendre « **ce qui se passe ici ?** ». Toute expérience, toute activité sociale se prête d'après lui à plusieurs versions ou cadrages. Entretenant des rapports les uns avec les autres, **les cadres** fixent la représentation de la réalité, orientent la perception et influencent l'engagement et les conduites de chaque individu. Passant inaperçus, ils sont néanmoins partagés par toutes les personnes en présence.

⁴⁵ Cité par Joas.

⁴⁶ « Bien que Goffman emprunte la notion de cadre à Bateson, il lui donne une signification différente. Les cadres ne résultent plus, chez lui, d'un genre de convention qui s'établirait entre les individus en communication. Ils sont devenus indépendants des intentions individuelles ; ils constituent des objets d'analyse en tant que tel, qu'il est possible de classer, d'articuler les uns aux autres » (Sharon, 1981/2000, p. 97-98).

Nizet et Rigaux (2005, p. 72) soulignent **la double fonction de ces cadres** : d'abord, **en orientant les perceptions et les représentations**, ceux-ci « donnent à l'individu l'impression que cette réalité est bien ce qu'elle est ». Ensuite, **en influençant ses conduites** car « la définition de la réalité étant fixée, la personne peut ajuster son degré d'engagement et adopter des comportements adéquats ». Ce qui nous intéresse ici, est la perception de la réalité qu'adopte le sujet et qui va le motiver à agir dans un sens plutôt qu'un autre, sachant qu'un opérateur, dans son activité de travail, va agir en fonction d'éléments internes (de son état de santé, de sa propre histoire et de son parcours professionnel) et externes (composants de la situation de travail) à lui-même.

Goffman (Ibid.) fait une distinction entre les « **cadres primaires** » et les « **cadres secondaires** ». Il introduit les premiers comme suit : « dans nos sociétés occidentales, identifier un événement parmi d'autres, c'est faire appel, en règle générale, et quelle que soit l'activité du moment, à un ou plusieurs cadres ou schèmes interprétatifs que l'on dira primaires parce que, mis en pratique, ils ne sont pas rapportés à une interprétation préalable ou « originaire ». Est primaire un cadre qui nous permet, dans une situation donnée, d'accorder un sens à tel ou tel de ses aspects, lequel autrement serait dépourvu de signification » (p. 30).

A propos des cadres primaires, Grossen (2001) relève qu'ils « revêtent une fonction à la fois cognitive et pragmatique puisqu'ils permettent à l'individu de catégoriser certains événements, de les rapporter à du connu et orientent ainsi les actions » (p. 61). Ces cadres résultant donc d'une représentation de la réalité, font l'objet d'une interprétation située en amont de l'action⁴⁷. Ceci se confirme avec l'explication qui suit : « les cadres primaires nous permettent de localiser, de percevoir, d'identifier et de classer un nombre apparemment infini d'occurrences » (Goffman, Ibid., p. 30). L'auteur précise que « le fait que nous ne distinguions pas consciemment leurs traits constitutifs et que nous soyons dans l'incapacité de les décrire de manière exhaustive si l'on nous demande de le faire n'est en rien un obstacle à leur usage et à la maîtrise que nous en avons » (p. 30). Ainsi, les cadres ne sont pas matérialisés.

Un autre élément important relatif à ce concept de cadre réside dans le fait que « pris ensemble, les cadres primaires d'un groupe social constituent l'élément central de sa culture ». Ce dernier point pourrait évoquer, par exemple, les cadres primaires présents dans l'entreprise, auxquels chaque travailleur est confronté et doit se référer dans son activité.

Par ailleurs, Goffman (Ibid.) identifie **deux grandes classes de cadres primaires** : les « **cadres naturels** » et les « **cadres sociaux** ». Les cadres naturels « nous permettent d'identifier les occurrences qui ne sont pas ordonnées ou orientées, qui ne sont pas pilotées ou animées, qui sont « purement physiques » » (p. 30). Ces occurrences ne répondent à aucune évaluation particulière de

⁴⁷ Nous attirons l'attention sur le fait qu'ils ne peuvent pas ni ne doivent être confondus avec les cadres construits par l'encadrement et que nous avons évoqués dans la partie traitant du travail des encadrants (cadre de l'action).

notre part. Ainsi, sur notre terrain, pour l'encadrement, les cadres naturels renvoient à l'élément naturel, et donc aux conditions climatiques et météorologiques ainsi qu'aux plantes qui ont leur propre cycle de croissance et de développement. En fonction de sa représentation de la situation, un encadrant horticole ne lancera pas les mêmes chantiers ni ne prescrira les mêmes tâches.

Quant aux « cadres sociaux », ils « permettent de comprendre d'autres événements, animés par une volonté ou un objectif et qui requièrent la maîtrise d'une intelligence ; ils impliquent (...) l'agent humain.(...) [celui-ci] doit prêter attention à toute une série de choses qui portent à conséquence, assurer un contrôle correctif, continu, veiller que l'action ne soit pas bloquée ou déviée de manière inattendue ». D'autant plus que « chaque cadre social comporte ses propres règles » (Goffman, Ibid., p. 31) et c'est le cadre en question qui nous permet de donner du sens et de décrire ce qui se passe ou s'est passé.

Vues sous cet angle, l'organisation du travail, les règles ainsi que les prescriptions font partie des cadres sociaux. Dans une entreprise horticole, comme celle où se déroule notre recherche, les cadres sociaux comprennent, par exemple, les règles internes de cette structure mais aussi celles du groupement de producteurs auquel elle appartient. Sur un autre plan, cela signifie que les cadres construits par l'encadrement constituent pour partie les cadres sociaux susceptibles d'être interprétés par ses subordonnés pour agir. L'encadrant, par son activité de prescripteur, participe donc lui-même à l'élaboration de cadres primaires.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, Goffman (Ibid.) complète son analyse avec les cadres secondaires qui consistent en des **cadres primaires « transformés »**. « On a affaire à un cadre transformé lorsque la situation, bien que présentant certaines ressemblances avec le cadre primaire, acquiert pourtant une signification différente » (Nizet et Rigaux, Ibid., p. 65). La transformation peut alors prendre la forme d'une « modalisation » (faite au vu et su de tous, « qui ne se cache pas ») ou d'une « fabrication » (à l'insu de certain(s), « qui se cache »). Allant encore plus loin, Goffman (Ibid.) différencie les cadres issus des activités franches (cadres primaires, secondaires et transformés par modalisation) de ceux transformés par fabrication car les fabrications peuvent parfois abuser ou tromper le sujet.

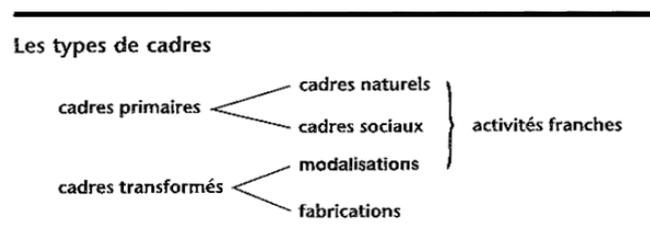


Figure N°3 : Les types de cadres (Nizet et Rigaux, 2005)

Les cadres ainsi transformés peuvent subir des modalisations et des fabrications successives, ces deux grands types de transformations se superposant les unes aux autres pour former « des strates » renvoyant à différents degrés de transformation. « L'expérience peut ainsi être décomposée en autant de « **strates** »⁴⁸, combinant modalisations et transformations » (Nizet et Rigaux, Ibid., p. 68).

Grossen (2001) évoque cette transformation des cadres en ces termes : « face à une nouvelle situation, l'individu effectue un travail de cadrage⁴⁹, c'est-à-dire d'identification du cadre, qui peut s'avérer problématique et susciter un travail de la part des participants » (p. 61). Cette même auteure rappelle la différence entre le terme de « **cadre** » et celui de « **cadrage** ». Alors que le premier met l'accent sur « les règles qui structurent toute situation et en font un événement au moins partiellement identifiable » ; le second renvoie à « l'activité d'interprétation du sujet et sa capacité de transformer les règles du cadre par son activité même » (p. 61).

Ainsi, les cadres primaires sont des schèmes interprétatifs qui nous permettent d'agir en lien avec la situation et en interaction avec les autres. Ceci nous laisse à penser que lorsque la situation évolue, les cadres bougent, nécessitant une réinterprétation dans l'action de la part du sujet, de manière à actualiser sa représentation de la réalité. Il s'agit d'un travail de cadrage qui s'effectue au fur et à mesure des événements rencontrés et émergents de la situation, ceux-ci pouvant être du ressort de cadres naturels et/ou sociaux.

D'autre part, il arrive que l'interprétation faite des cadres primaires soit erronée par rapport à la réalité à laquelle un sujet se trouve confronté : « il nous arrive cependant de faire de « mauvaises » interprétations, c'est-à-dire d'être à côté de la plaque »⁵⁰ (Goffman, Ibid., p. 35). Et ceci nous oblige à recadrer la réalité ou à opérer à un « **recadrage** » (mot proposé par nous) par rapport à ce que nous avons envisagé. L'auteur quant à lui parle alors d'« erreur de cadrage » qui peut se produire dans le cas d'activités franches ou de fabrications, et à l'issue de laquelle l'individu réalise après un temps plus ou moins long, « qu'il a perçu la situation de manière erronée et qu'il s'y est engagé de façon inadéquate » (Nizet et Rigaux, Ibid. p. 71) ; ce que Goffman (Ibid.) appelle alors une « rupture » de cadre.

Nous pouvons supposer qu'une mauvaise interprétation se produit quand nous anticipons par rapport aux cadres naturels qui sont par définition impossibles à prévoir totalement. Par exemple, quand l'encadrement prévoit le travail à faire pour le lendemain en s'appuyant sur les prévisions météo, celles-ci peuvent être différentes au moment de la prise du travail le lendemain, de sorte que le travail préparé en amont est remis en cause.

⁴⁸ En italique dans le texte original.

⁴⁹ À ne pas confondre avec « l'activité de cadrage » évoquée par de Terssac et Cambon (1998).

⁵⁰ Dans cette situation, Goffman emploie le terme de « rupture de cadre » par rapport aux cadres transformés. En ce qui concerne notre réflexion, nous sommes sur l'interprétation de cadres naturels et donc primaires. Nous ne pensons donc pas légitime de reprendre cette expression de rupture de cadre, d'où notre proposition du terme « recadrage ».

Par conséquent, **nous pouvons considérer que ces cadres primaires constituent des ressources pour l'encadrement** (et tout autre sujet) **pour et dans l'action**. En agissant, l'encadrement participe à l'élaboration des cadres primaires sociaux, redéfinissant ainsi les champs des possibles pour ses propres actions et de celles des autres. Nous pouvons alors nous demander si l'encadrement ne transforme pas d'abord les cadres primaires (naturels et sociaux) en cadres secondaires lorsqu'il conçoit de la prescription. En effet, nous pouvons considérer qu'il **interprète** des cadres naturels et sociaux, qu'il **transforme** par une activité de cadrage (cadres transformés), avant de les adresser aux ouvriers qui vont à leur tour les interpréter comme cadres primaires sociaux.

Pour agir et concevoir, le sujet s'appuie donc sur les ressources que lui propose la situation et qu'il interprète en temps réel et en interaction avec ses collègues. Et par son activité de travail, d'une part il conçoit des cadres d'action et participe ainsi à la conception des cadres primaires, et d'autre part il se construit et développe son activité. C'est cette dernière dimension que nous allons présenter dans ce qui suit.

3.7. Une organisation de l'activité humaine efficace en lien avec la situation

3.7.1. Activité productive, activité constructive et situation de développement

Samurçay et Pastré (1995), Béguin et Rabardel (2000a et b), dans leurs travaux respectifs, mettent en lumière une dimension productive et une dimension constructive de l'activité qu'ils abordent au travers du concept des genèses instrumentales.

Ainsi, « la dimension productive de l'activité médiatisée par les instruments renvoie au fait que le sujet poursuit des objectifs et vise l'atteinte de buts. Mais les genèses instrumentales postulent que les sujets ont également une activité constructive, d'élaboration de leurs instruments (dans leurs composantes psychologiques et matérielles) et plus largement des ressources de leur activité productive, tant sur le versant de l'action que des artefacts. Ces dimensions productives et constructives de l'activité entretiennent des relations dialectiques : l'échec ou les résistances rencontrées au plan de l'activité productive conduisent à des développements nouveaux au plan de l'activité constructive, qui modifient en retour les activités productives et leurs conditions » (Béguin, 2010a, p. 36). Il souligne que l'activité constructive peut s'appliquer au niveau des « ressources » mobilisées par un sujet pour agir mais aussi au rapport que ce dernier entretient avec la situation.

Pour sa part, Pastré (2005, p. 232) considère que ce couple activité productive/activité constructive n'est pas dissociable : « dans toute activité humaine il y a toujours deux faces : une activité productive qui est transformation du réel, et une activité constructive qui est transformation de

soi grâce à sa propre pratique. C'est en se confrontant au réel que le sujet se construit ». Cette notion relative au développement de la personne vient compléter ce que Rabardel et Béguin (2005) évoquaient comme une activité constructive, à savoir que « le sujet construit l'environnement dans lequel il agit ».

3.7.2. Des configurations de développement : créer des ressources

Dans ses travaux issus de la didactique professionnelle, Pastré (2005, p. 234) distingue deux pôles principaux de l'activité humaine. Le premier pôle est structuré autour du couple schème-situation ; selon l'auteur : « toute activité humaine efficace est caractérisée par sa capacité à s'ajuster aux propriétés de la situation à laquelle elle se confronte ». En élargissant, cette activité relève d'une « double orientation structurée autour du triplet schème-instrument-situation, qui permet au sujet de s'adapter à l'immense variété de la situation ». Le second pôle, lui, « se structure autour de l'expérience acquise et toujours sans cesse transformée par un acteur ».

Ce même auteur souligne que la plupart du temps, nous faisons face aux situations en puisant simplement dans les ressources qui sont à notre disposition : nous sommes dans « une configuration de fonctionnement ». Autrement dit, « nous déléguons aux schèmes que nous avons construits et aux instruments que nous avons assimilés le soin d'organiser l'action efficace ». En revanche, quand nous nous retrouvons confrontés à des situations problématiques, c'est-à-dire pour lesquelles nous ne disposons pas « de procédure toute faite pour en avoir la maîtrise », « il faut créer de la ressource ». Nous sommes alors dans une « situation de développement ». Ainsi, « dans les situations de fonctionnement, il y a toujours une part d'ajustement inventif à la singularité de la situation ». De même, « dans les situations de développement, on ne crée pas de ressources à partir de rien : on reconfigure, on réutilise, sous forme de bricolage hâtif ou de synthèses élaborées, son répertoire de ressources existantes » (Pastré 2005, p. 235). Le sujet entre alors en action et devient créatif.

Et pour approcher l'organisation de l'action, Pastré (2005) propose une conceptualisation dans l'action s'appuyant sur le concept de genèses conceptuelles, développé dans les situations d'apprentissage, et selon lequel « l'action humaine efficace est organisée autour d'invariants opératoires qui permettent de faire le lien entre certaines dimensions de la situation et la représentation du sujet » (p. 232). Cette manière d'envisager l'action nous semble particulièrement adaptée pour nous aider à appréhender l'activité d'un prescripteur confronté un environnement empreint d'une forte contingence.

3.7.3. L'apport des concepts pragmatiques pour analyser l'action

Nous partageons le point de vue de Pastré (1997) lorsqu'il écrit qu'« un praticien est un opportuniste [... qui] ne cherche ni la complétude, ni la cohérence de son savoir, il cherche l'efficacité » (p. 90). Et nous pensons que les **concepts pragmatiques** constituent un cadre particulièrement adapté pour

décrire l'activité de conception de la prescription dans un environnement ouvert, comme dans notre cas, en horticulture. D'ailleurs, le terme « pragmatique » indique que la conceptualisation est au service de l'action, ce qui la distingue de la théorisation à visée épistémique. Dans ce sens, ces concepts doivent être considérés comme le résultat d'un processus de développement de la conceptualisation dans et pour l'action (Vidal-Gomel et Rogalski, 2007).

En didactique professionnelle, les concepts pragmatiques représentent des structures opérationnelles organisatrices et constitutives des savoirs de références (Samurçay et Pastré, 1995). Ils sont identifiés comme des invariants conceptuels et stratégiques qui organisent l'activité efficace pour le traitement de classes de situations qui, elles, sont toujours contextualisées et spécifiques. En tant qu'organiseurs de l'activité, ils ne peuvent être dissociés de l'action (Pastré, 2005).

Par ailleurs, ces concepts ont une double face, l'une tournée vers l'action en temps réel, l'autre vers l'organisation des représentations (Samurçay et Pastré, Ibid ; Pastré, 1999). D'abord, ce sont des invariants opératoires qui structurent l'activité en permettant un couplage fort entre prise d'information et opérations exécutées. Vu sous cet angle, ils constituent une conceptualisation de l'objet de l'action. « Ils guident alors la prise d'information sur les paramètres observables ou mesurables pour la construction d'une représentation de la situation en cours (représentation occurrente) ». Mais ils peuvent également représenter des moyens d'action. Leur caractère global permet d'agir en temps contraint, de « penser » des phénomènes complexes pour lesquels l'observation ne peut être complète (Vidal-Gomel et Rogalski, 2007, p. 51).

Ensuite, ce sont des invariants conceptuels qui permettent aux représentations « de se structurer en mettant l'accent sur les relations essentielles existant entre les variables de la situation ». Ainsi, ces concepts pragmatiques ne sont pas isolés puisqu'ils « interviennent dans un réseau de relations, qui intègre des concepts pragmatiques et les relie à des paramètres directement observables. Ce réseau de relations comporte aussi des opérations qui permettent de modifier l'état de l'objet pour atteindre le but fixé à l'action » (Vidal-Gomel et Rogalski, Ibid., p. 52). Ce réseau ainsi constitué correspond à la notion de « structure conceptuelle » développée par Pastré (2005).

3.7.4. La structure conceptuelle pour un diagnostic de la situation

La structure conceptuelle d'une situation est définie par Pastré (2005, p. 235) comme « l'ensemble des dimensions de la tâche qu'il faut prendre en compte pour que l'action soit efficace ». Elle est organisée autour de l'action à conduire. Elle « relève d'une sémantique de l'action et comporte trois éléments principaux :

- Des concepts organisateurs, qui sont les dimensions extraites du réel dans sa globalité, qui vont permettre de fonder le diagnostic de la situation ;

- Des indicateurs, qui sont des observables naturels ou instrumentés, qui permettent pour une situation donnée d'identifier la valeur que prennent les concepts organisateurs ;
- Des classes de situation qui permettent d'orienter l'action en fonction du diagnostic effectué, et qui découlent des valeurs prises par les concepts organisateurs » (p. 235).

Ici, la notion de situation relève du registre pragmatique. Elle évoque une « catégorie de l'action et non de la cognition » car « la relation du sujet à la situation n'est pas une relation de spectateur mais d'agent ». Le sujet est donc acteur ancré dans la situation, par rapport à laquelle il développe de la maîtrise ou de la dépendance. Il évalue les dimensions de la situation pertinentes pour son action, afin d'ajuster celle-ci à l'évaluation qu'il en a faite. Notons qu'en ce sens, « la situation ne peut être spécifiée en dehors du but de l'action » (Ibid., p. 236).

Tous ces éléments sur le sujet en action nous semblent essentiels pour rendre compte de l'activité de prescription de l'encadrement de proximité dans un environnement dynamique, au sein d'une organisation peu formalisée et qui se trouve confronté en permanence à la contingence. Fort de ces apports, nous allons à présent exposer notre problématique en lien avec la conception de la prescription.

3.7.5. Concevoir dans un projet, concevoir des cadres ? Quelles ressources ?

Pour mener à bien notre recherche, nous adopterons la focale de la conception de la conduite de projet en nous appuyant sur la rationalité de l'agir telle qu'elle a été développée par Joas (2004), c'est-à-dire, à partir d'une conception non téléologique de l'action : le sujet dialogue avec la situation avec le déroulement de l'action qui se construit dans la confrontation à celle-ci, restant ainsi ouvert à une révision continue.

D'autre part, nous nous référerons aux travaux de Goffman (1974) afin de voir comment l'encadrement s'y prend concrètement pour développer son activité qui consiste pour ce qui nous intéresse à organiser et prescrire le travail.

Pour ce faire, nous ferons aussi appel aux concepts pragmatiques (Pastré, 2005) afin de comprendre comment l'encadrement procède en se confrontant à la réalité de la situation, pour concevoir de manière efficace de la prescription pour agir et faire agir.

Nous allons dès à présent exposer notre problématique de recherche que nous avons construite en mobilisant ces différents apports théoriques.

4. CONCEVOIR DES CADRES POUR AGIR ET FAIRE AGIR : L'ACTIVITE DE PRESCRIPTION DANS UNE ENTREPRISE HORTICOLE

Comme nous l'avons vu dans la première partie de notre cadre théorique, la prescription est en lien direct avec l'agir. Elle constitue à la fois une action du prescripteur et un support à l'action pour les destinataires. Dans cette recherche, nous nous intéresserons au fait qu'elle soit une action. Et notre principal objectif consiste à montrer au travers de l'analyse de l'activité de l'encadrement de proximité comment ce dernier parvient à organiser le travail et à le prescrire dans un environnement ouvert et dynamique tel qu'il l'est en horticulture.

Partant du fait qu'une action est un processus qui aboutit à un résultat, nous considérons qu'une prescription est un processus qui aboutit à un produit - un artefact prescriptif, appelé lui aussi prescription. Pour analyser et comprendre ce processus d'élaboration de la prescription, nous nous appuierons sur le processus de conception en considérant que l'activité du prescripteur est une activité de conception réalisée dans le cadre d'un projet. Projet consistant à réussir à « boucler » tout le travail à faire avec les moyens (ressources externes et internes, effectifs disponibles) dont il dispose, sur une journée de travail.

Nous voyons d'ores et déjà que le mot « prescription » nécessite[rait] des clarifications, de manière à faciliter la distinction entre le processus et le résultat de cette action. D'autre part, le concept d'action désigne implicitement la personne qui élabore la prescription et celle qui la réalise. Il peut s'agir d'une seule et même personne (prescripteur) ou de deux personnes différentes (prescripteur et exécutant). Nous focaliserons notre étude sur le travail de prescription de l'encadrement et non sur la gestion de sa prescription effectuée par ses destinataires dans leur activité.

Ces quelques remarques faites, venons-en à la question qui va orienter notre réflexion : comment fait-on pour construire une action – ou élaborer de la prescription ? De notre point de vue, et en cohérence avec la littérature à laquelle nous nous sommes référée, chaque action peut être caractérisée par : 1/ sa définition, 2/ son cadrage, 3/ sa réalisation et 4/ son résultat. Et chaque action est réalisée dans une situation déterminée. Pour analyser la prescription en situation de travail, nous nous proposons donc de reprendre ce découpage.

Ainsi, **pour chaque prescription** qu'il élabore, l'encadrant va dans un premier temps **la définir**, c'est-à-dire lui donner une raison d'exister en répondant aux questions suivantes : « pourquoi faire ? » et « que faire ? ». Dans un second temps, il va **la cadrer** : lui donner des contours, des limites ou la circonscrire. Les questions relatives à cette phase sont de l'ordre de « comment faire faire ? » et

« comment faire ? ». Puis, dans un troisième temps, il va **la réaliser**, la « faire » ou la « faire faire ». Enfin, dans un quatrième temps, il va **l'évaluer** au regard du résultat qu'il aura obtenu. A chaque fois, cette élaboration va se faire **dans une situation particulière** du fait de changements permanents de diverses origines, inhérents à la situation de travail en lien avec un environnement naturel mais aussi en fonction de la variabilité interne de la personne qui prescrit.

Reprenons à présent chacune de ces phases en détail afin de construire notre problématique de recherche.

4.1. Définir l'action : « pourquoi faire ? » et « que faire ? »

En quoi consiste la prescription et comment se caractérise-t-elle ? Malgré divers éclairages mettant en évidence différents aspects de celle-ci, nous ne disposons pas d'une caractérisation de la prescription dans son « entièresité ». Or, comme le montrent les auteurs que nous avons cités sur le travail de l'encadrement, un encadrant ne prescrit pas à partir de rien. L'entreprise au sein de laquelle il travaille est structurée et organisée. L'organisation prescrite détermine une partie des cadres prescrits de son propre travail. Une autre partie lui est adressée par ses supérieurs hiérarchiques. Et parfois même, son activité d'encadrement peut nécessiter une part d'auto-prescription. Notons que dans cette recherche, nous utiliserons le terme de « prescription reçue » pour décrire cette prescription qui s'applique au travail de l'encadrement et qui s'impose à lui dans son activité de prescripteur.

Ainsi, nous pouvons nous demander comment le travail de l'encadrement est cadré en amont. Comment sa tâche de prescripteur est-elle définie ? Et quelles sont les ressources externes dont il dispose pour organiser et prescrire le travail de ses subordonnés ?

Dans ce sens, notre première question, « *pourquoi faire ?* », renvoie à la prescription qui émane de l'organisation prescrite et des règles de fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit de règles hétéronomes et endogènes propres à celle-ci (dans notre cas, il s'agit d'une exploitation horticole faisant partie d'un groupement de producteurs). Provenant de l'extérieur ou de l'intérieur de l'entreprise, cette prescription reçue est plus ou moins formalisée. Mais quelles que soient ses caractéristiques, elle constitue pour l'encadrant un ensemble de contraintes et de ressources avec lesquelles il va devoir composer pour organiser le travail et élaborer la prescription (destinée dans notre cas, aux ouvriers de production). Le faisceau de relations dans lesquelles il s'insère, implique différents niveaux de prescription auxquels le prescripteur va se trouver confronté dans son activité. Et parmi cette diversité de sources de prescriptions, il va devoir trier (entre autres) pour définir ce qu'il y a à faire avant de pouvoir le faire ou le faire faire.

Quelles sont donc l'origine, la nature, la forme et plus globalement, les caractéristiques de cette prescription reçue destinée à l'encadrant dans ce contexte précis ? Et en quoi représente-t-elle des contraintes et/ou des ressources pour développer son activité de prescripteur ?

La seconde question relative au « *que faire ?* » se rapporte à la nature des travaux à organiser et à prescrire : ceux-ci lui sont-ils imposés ou doit-il les déterminer ? Et pour ce faire, sur quels éléments et/ou quels acteurs va-t-il s'appuyer ? Mais dans le « *que faire ?* », nous retrouvons aussi la manière de procéder pour prescrire. L'encadrement n'est-il qu'un « organe de transmission » ou le prescripteur utilise-t-il d'autres modalités pour élaborer de la prescription ?

Ces premiers questionnements nous amènent à poser une **première hypothèse** relative à la caractérisation de la prescription. Selon cette hypothèse, **les prescriptions sont produites à plusieurs niveaux de la structure et suivent différents circuits. Elles ont différents objectifs et divers auteurs. Elles ne sont pas non plus de même nature et revêtent diverses formes. Elles constituent des ressources et des contraintes pour les encadrants et leurs subordonnés.**

Cependant, et étant donnée la forte contingence inhérente à la situation de travail combinée à une prescription reçue peu formalisée, l'encadrement ne se contente pas de transmettre de la prescription : il est amené à en créer. La seconde phase que nous avons identifiée dans l'élaboration de la prescription consiste donc à construire des cadres pour l'action ou à cadrer la prescription.

4.2. Cadrer l'action : « comment faire faire ? » et « comment faire ? »

Dans notre revue de littérature portant sur le travail de l'encadrement, nous avons vu que ce travail consiste à a) poser des cadres puis à b) faire cadrer. Ce travail s'appuie d'une part, sur la prescription reçue par l'encadrant et d'autre part, sur les ressources internes dont il dispose pour développer son activité.

Notre seconde phase dans l'élaboration de la prescription correspond au a) ci-dessus, c'est-à-dire **cadrer l'action ou poser des cadres pour ses propres actions ainsi que pour celles des autres**. A ce stade, le but poursuivi par l'encadrant est de se construire des ressources internes pour pouvoir agir (et faire agir) de façon à atteindre les objectifs de production qui lui sont fixés. Quant au b) ci-dessus,

« faire cadrer », il sous-entend selon nous, encadrer l'action lors de sa réalisation. Nous y reviendrons donc un peu plus tard lorsque nous traiterons de la réalisation de l'action.

Mais pour pouvoir poser des cadres, il faut d'abord les construire. Dans ce sens, cadrer c'est construire des cadres préalables à l'action. Le « *comment faire faire ?* » renvoie à la manière dont l'encadrant va s'y prendre pour élaborer ces cadres dans son activité de prescripteur. Or, ce dernier, selon le point de vue que nous proposons, a un raisonnement de concepteur. Pour résoudre le problème qui lui est posé (boucler tout le travail à faire dans la journée), il agit en fonction de la situation qu'il rencontre et de ses propres ressources.

Nous considérons qu'il dispose pour ce faire de deux types de ressources internes. D'une part, de ses compétences acquises au fil du temps, issues de concepts mis en actes qu'il s'est construits par son expérience vécue et sa connaissance de la situation dans laquelle il se trouve. Et d'autre part, des outils qu'il construit par rapport au travail qu'il a à planifier sur la journée.

Dans notre contexte de recherche, donc dans un environnement où tout bouge sans cesse (variabilité liée à l'état naturel et variabilité industrielle) quels sont ces cadres produits par l'encadrant ? Quels sont leur nature, leur rôle, ainsi que leur fonction par rapport à son activité de prescripteur ? Sont-ils des plans pour l'action au sens de Suchman (1987), des supports dans l'action... ? Comment sont-ils construits et que contiennent-ils qui lui permette d'organiser le travail puis de le prescrire aux ouvriers?

Poursuivant dans cette même dynamique, il nous paraît nécessaire de voir comment l'encadrant se sert de ces cadres posés au préalable (pour lui-même) afin de cadrer les actions des autres. Nous en venons ainsi à la question suivante du « *comment faire ?* ». Celle-ci nous interroge sur les formes que l'encadrement va donner à cet autre type de « cadres ». Nous utiliserons le terme de « prescription conçue » pour parler de ces cadres-ci, c'est-à-dire de la prescription élaborée par l'encadrement et destinée à ses subordonnés. Mais quelles sont les caractéristiques de cette prescription conçue (nature, forme, contenu et but) ? À quel moment et dans quelles conditions est-elle élaborée ?

Ainsi, notre **seconde hypothèse** concerne la construction de cadres pour l'action. **Il existe au sein de l'entreprise, une articulation entre l'organisation et la prescription, dans laquelle l'encadrement peut produire de la prescription. Et dans un environnement dynamique et complexe, ce qui est attendu de la part de l'encadrement de proximité consiste à construire des cadres pour agir pour lui-même d'abord, et pour ses subordonnés ensuite.**

La troisième phase de l'élaboration de la prescription, que nous allons détailler à présent, consiste à faire cadrer l'action par rapport aux cadres que nous venons d'évoquer et qui ont été posés en amont.

4.3. Réaliser l'action : « faire faire » ou « faire »

Cette troisième phase correspond à « faire cadrer » ses propres actions ainsi que celles des autres dans les cadres élaborés en amont. Du point de vue de l'activité de l'élaboration de la prescription, il ne s'agit plus, pour l'encadrement, d'organiser ou de planifier le travail, mais de faire en sorte qu'il soit réalisé tout en le coordonnant et l'encadrant, donc en réajustant sa prescription.

Or, l'approche pragmatique nous apprend que c'est en agissant au contact de la situation que les actions se construisent. Cela s'applique à tout être humain et donc, à tout travailleur, quel que soit son niveau hiérarchique (opérateur comme encadrant). L'encadrement va être contraint, au contact de la situation, de faire évoluer les différents cadres pour agir, ceux-là mêmes qu'il vient de construire pour lui-même et pour les autres. Dans l'activité de travail, la confrontation à la situation génère des remises en questions de ces cadres ou plans. Ces derniers ne peuvent donc pas être « mis en pratique » tels quels pour réaliser l'action, car ils subissent des évolutions par et dans l'agir en situation. Adopter ce cadre théorique nous amène à nous interroger sur l'évolution de ces cadres dans l'action.

Ainsi, par « faire », nous entendons réaliser l'action elle-même à partir des cadres construits en amont. Mais dans un environnement spécifique extrêmement mouvant (lié dans notre recherche, à l'état naturel : conditions climatiques changeantes, produits vivants qui évoluent...), le travail de toute une journée ne peut être anticipé ou planifié dans son entièreté avant même qu'on l'ait commencé. Par conséquent, les cadres élaborés en amont ne permettent que « d'entamer » le travail et ils restent insuffisants pour réaliser les actions. Pour l'encadrement, cela signifie qu'il va devoir construire de nouveaux cadres au fil de l'avancement des travaux, de manière à garantir la planification du travail à faire tout au long de la journée et jusqu'à ce que celle-ci soit terminée.

C'est pourquoi nous nous proposons de considérer l'organisation élaborée pour une journée de travail comme un projet de conception où l'encadrement conçoit « seul », du fait de sa position hiérarchique et de son statut de prescripteur. En s'appuyant sur la théorie non téléologique de l'action de Joas, le cadre théorique de la conduite de projet tel que le conçoit Béguin (2010a) permet d'analyser le processus de conception comme une mise en tension entre l'idéal et le réel, qui va permettre de converger vers une solution finalisée. Et pour ce qui nous intéresse, cette dernière concerne l'aboutissement, la réalisation finale de l'action. Mais quelle forme revêt cette mise en tension dans l'activité de conception de la prescription dans ce contexte singulier ?

Par ailleurs, tout projet de conception implique une part d'irréversibilité inhérente au processus de conception lui-même, malgré des itérations et du fait des contraintes temporelles du projet. Quelles sont les conséquences de cette irréversibilité dans la gestion de l'activité du prescripteur, et à un niveau plus large, en termes de performance de l'entreprise ?

D'autre part, nous avons dit que la prescription est un processus. Et nous venons d'ajouter que l'élaboration de la prescription découle de l'activité d'un concepteur et relève d'un processus de conception : celui de la conduite de projet. Et par « faire faire », nous faisons référence à la nécessité pour l'encadrant de s'assurer que l'action va pouvoir être réalisée à partir de sa prescription conçue. Dans ce sens, une vision pragmatique de l'agir nous conduit à nous interroger sur les évolutions subies par cette prescription conçue dans l'usage, si toutefois elles existent. Dans l'affirmative, comment le processus de conception de la prescription se poursuit-il dans la réalisation de l'action, du point de vue de l'activité de l'encadrement ? Selon quelles temporalités ? Et quelles en sont les conséquences dans l'activité de l'encadrement et dans celle de ses subordonnés ?

Nous posons ainsi notre **troisième hypothèse** portant sur l'évolution des cadres pour agir dans cette activité de conception de la prescription. **Dans l'entreprise, la prescription, en lien avec un environnement particulier, doit être élaborée de manière à ménager des possibilités d'ajustement, afin de permettre un affinement de plus en plus précis des consignes⁵¹ et/ou leur (re)conception, dans le but d'aboutir à la solution la plus adaptée pour réaliser le travail *in fine*. Néanmoins, certaines des actions qui découlent de cette prescription peuvent être irréversibles. La prescription ainsi élaborée est évolutive. Et sa conception se poursuit dans l'usage.**

Pour conclure cette partie, notons que la première de ces trois phases de l'action ou de l'élaboration de la prescription nous permet de définir la tâche de prescripteur de l'encadrement dans cet environnement spécifique qu'est l'horticulture, et au sein de cette entreprise en particulier. Quant aux deux autres phases, elles correspondent au développement de son activité de prescripteur qui se retrouve pour chaque action – ou prescription, dans une situation particulière. Et si nous considérons que **la prescription est une action et le résultat d'une action**, alors elle peut s'analyser selon ces trois temps de l'action.

⁵¹ Dans la suite de notre recherche, nous considérerons que l'encadrement reçoit des instructions, des injonctions, ect. de la part de sa hiérarchie, et qu'elle émet des consignes destinées à ses subordonnés.

5. LA PRESENTATION DU SECTEUR HORTICOLE ET DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL

5.1. Le secteur horticole

5.1.1. *Un secteur concurrentiel et en mutation*

Comme nous l'avons déjà évoqué, le secteur horticole représenté par la FNPHP (Fédération Nationale des Producteurs de l'Horticulture et des Pépinières) compte cinq branches d'activités spécialisées. Son marché comprend cinq segments : les sélectionneurs et producteurs de jeunes plants, les producteurs qui fournissent les professionnels (paysagistes, collectivités), les producteurs qui vendent à la grande distribution (spécialisée ou non – dont les jardineries), les producteurs vendant aux grossistes et les producteurs détaillants. Pour notre étude, nous sommes intervenue dans une entreprise d'horticulture ornementale dont les ventes sont destinées aux jardineries et grandes surfaces.

L'horticulture n'a jamais connu d'organisation de type taylorien. Ce secteur est bien ancré dans l'agriculture, avec des organisations de type familial regroupant un petit nombre de salariés, même s'il a toujours été perçu comme un peu atypique car plus industriel, comparativement aux autres secteurs de la production végétale ou encore de l'élevage. Nous sommes dans des configurations de TPE (Très Petites Entreprises) (Zara-Meylan, 2006) ou de structures comprenant au maximum une vingtaine de salariés. De Terssac et Maggi (1996) rapportent à propos du travail agricole, qu'« il s'agit d'un travail avec une faible division du travail et peu de spécialisation (...) ; le travailleur n'agit pas comme individu, mais comme membre d'un groupe de parenté et d'un réseau territorialisé d'obligations intérieures à ce groupe. Enfin, la conception du travail assure une continuité entre les activités de travail, les rites et tous les modes d'action basés sur le respect des anciens et la considération des autres » (p. 78). Nous sommes là dans des situations de travail qui n'ont donc rien à voir avec le milieu industriel, même si l'horticulture représente en quelque sorte un maillon intermédiaire entre travail agricole « traditionnel » et secteur industriel (Bron, Duclaud et Toussaint, 2004).

Une des caractéristiques du secteur horticole est une grande tradition orale (Vincent-Genod, 2006) avec la présence de consignes mais l'absence de prescription écrite - si ce n'est pour les procédures d'utilisation des produits phytosanitaires. D'autre part, on n'y retrouve pas de culture de conduite de chantiers comme dans le BTP, avec une conception du travail en amont et une exécution à partir d'une prescription laissée volontairement floue de façon à donner aux opérateurs la possibilité de gérer tous les impondérables présents dans la situation du chantier. Une autre spécificité propre au secteur est le niveau d'études plutôt bas des salariés qui accèdent au métier par un CAP et BEP en horticulture. Le

niveau le plus élevé correspond à celui du Chef de Culture (BTS) (Vincent-Genod, 2006 ; Zarameylan, 2006 ; Pueyo, 2007).

Or, le contexte du marché a évolué depuis une dizaine d'année, avec une forte ouverture à la concurrence européenne (bulbes hollandais) mais aussi mondiale (délocalisation de jeunes plants). « Au cours des dix dernières années, les entreprises horticoles, qui ont réussi à maintenir un niveau de production constant, ont vu leur nombre divisé par deux. Le secteur a perdu plus de 5000 entreprises. Ceci montre bien que l'horticulture française s'adapte mal à son environnement, laissant des concurrents plus agressifs – certains diront plus compétitifs- leur prendre des parts de marché. » (Bron, Duclaud et Toussaint, 2004). Le Président de la FNPHP confirme : « dans un secteur pourtant en croissance, nous ne cessons pas d'abandonner des parts de marché au profit de nos concurrents européens. En une décennie, nous avons vu disparaître près de la moitié de nos entreprises »⁵². Ceci a eu pour conséquence de mettre le secteur en grande difficulté sur le plan économique, alors que paradoxalement, le marché reste en croissance.

Ainsi, les entreprises horticoles se trouvent confrontées à un environnement de plus en plus changeant, en pleine mutation. Le marché est soumis à une rude concurrence, aux prises avec des pressions et des contraintes environnementales de plus en plus fortes. Bron, Duclaud et Toussaint (2004) décrivent, un monde de la production horticole « à un tournant crucial de son histoire : traditionnellement inscrit dans la tradition agricole, il est pour autant confronté à son marché. Grâce aux nouvelles aspirations sociales et environnementales des consommateurs, ce marché est en constante croissance. C'est une chance très appréciable » (p. 26).

Fort du même constat, la fédération professionnelle décide de réfléchir à une nouvelle Politique Stratégique Horticole : « celle-ci a pour but d'accompagner les professionnels dans leur réflexion de positionnement par rapport à leurs marchés et aux réelles attentes de leurs clients. Les entreprises deviennent alors force de proposition et d'anticipation de leur secteur économique, et arrêtent de subir des évolutions qu'elles ne maîtrisent pas. » (Bron, Duclaud et Toussaint, Ibid.). Ces mêmes auteurs voient dans ce passage « la condition *sine que non* pour qu'existe, à l'horizon de la décennie à venir, une production horticole française soutenue, à forte valeur ajoutée, innovatrice et différenciée » (p. 29). Cette politique a pour but de « faire passer les entreprises d'une « culture produit » à une « culture marché » en les aidant à se positionner par rapport à leurs différents segments de marché dans un objectif commun de renforcement et de développement »⁵³. Et dans la continuité de cette Politique Stratégique Horticole, l'objectif a été de « passer d'une « culture marché » à une « culture consommateur »⁵⁴.

⁵² Guide des offres aux adhérents de la FNPHP (2005).

⁵³ Rapport Sectoriel AgriQuadra (non diffusable) (Pueyo, 2008).

⁵⁴ Guide des offres aux adhérents de la FNPHP (2005).

Sur le terrain, cette nouvelle politique se traduit par une évolution du métier, avec un passage d'une culture produit à une culture client (Pueyo et Zara-Meylan, 2008). Auparavant, les critères qualité d'une belle plante se définissaient selon les critères du professionnel, au regard de ses connaissances du végétal. Maintenant, il faut vendre, suivre les tendances du marché. Les critères qualité ne sont plus ceux du professionnel mais ceux des acheteurs, c'est-à-dire des clients et des consommateurs (qui ne sont d'ailleurs pas les mêmes).

L'évolution des compétences, liée à ces démarches successives de réorientation du secteur et la profession, est accompagnée par le FAFSEA. Celui-ci a mis en place un groupe de réflexion, le Réseau Consultant FAFSEA Orthense, chargé de définir une orientation de la mutation, en termes de formation et d'aide aux entreprises⁵⁵. Une étude menée par ce même organisme a fait émerger les besoins de formation des salariés sur les 3 à 5 ans avec comme principal enjeu, chez les producteurs détaillants, de favoriser la polyvalence des salariés.

D'autre part, dans le but d'être plus réactifs et pour faire face à la labilité du marché mais aussi à la forte concurrence européenne, des producteurs s'associent en groupements. Chacun apporte sa spécialité, ce qui permet de diversifier l'offre et de démultiplier les produits. L'accès à de nouveaux marchés est ainsi facilité. Ils sont représentés par les grandes surfaces du jardinage et profitent de la nouvelle tendance des particuliers qui se mettent à jardiner. Ainsi, ils ne vendent plus seulement aux professionnels mais à « monsieur tout le monde ».

Pour tenter de survivre il faut aussi être créatif : concevoir de nouveaux produits, soigner le packaging, anticiper sur la visibilité des gammes dans les linéaires... D'autant plus qu'on travaille avec du vivant qui évolue en permanence, avec une forte saisonnalité de la production. La flexibilité est présente dans l'agriculture mais aussi en horticulture pour gérer la main-d'œuvre, tout particulièrement durant les périodes de fortes ventes, en pleine saison. Tout cela nécessite la mise en place de services commerciaux et de services qualité extérieurs à l'entreprise – mais souvent internes au groupement, avec l'arrivée de nouvelles valeurs et de nouveaux métiers (responsable qualité, responsable logistique...). Par ailleurs, de nouveaux critères qualité apparaissent dans des « chartes qualité client », sources de prescriptions jusqu'alors inexistantes.

Cette évolution passe aussi par la modernisation des outils avec la mise en place de la logistique et de l'informatique qui désormais dominant l'ordonnancement dès la prise de commandes, visant une gestion plus rapide de celles-ci au quotidien et garantissant au client des livraisons dès le lendemain. Certaines entreprises passent de commandes annuelles régulières à des commandes journalières gérées au coup par coup, avec l'emploi du temps de travail organisé et articulé en fonction de ces commandes (Pueyo et Zara-Meylan, 2008 ; Agostini, 2007).

⁵⁵ Rapport Sectoriel AgriQuadra (non diffusable) (Pueyo, 2008).

5.1.2. De l'hétérogénéité mais des préoccupations communes des entreprises investiguées

Les études menées dans le cadre du projet AgriQuadra témoignent de la grande hétérogénéité en termes d'organisation ou de population au sein des entreprises horticoles. Mais elles permettent aussi d'apporter quelques éléments supplémentaires quant à l'organisation du travail en horticulture (Vincent-Genod, 2006 ; Zara-Meylan, 2006 et 2012 ; Pueyo, 2007), en lien avec les enjeux qui se dégagent lors des entretiens menés auprès de nos différents interlocuteurs.

Nous notons ainsi un manque de temps pour suivre les chantiers, des difficultés pour gérer des processus dynamiques ainsi que d'autres difficultés pour anticiper et organiser les préparations de commandes atomisées et urgentes. Gérer des astreintes avec des effectifs réduits relevait de vrais casse-tête. La communication des informations se fait sous pression temporelle et sous forte dépendance des exigences des clientèles changeantes et urgentes.

Quant à la qualité, l'enjeu résidait dans les possibilités d'anticiper les exigences des clients avant même de connaître les demandes, et donc de faire de la qualité prévisionnelle sur des demandes potentielles. D'autre part, les clients faisaient des retours sans en préciser clairement les motifs, ce qui ne permettait ni de réajuster les processus ni de s'assurer du bien-fondé de ces avoirs-retours, doublement coûteux sur le plan économique. Ceux-ci étaient parfois attribués à l'absence ou aux lacunes des prescriptions en interne, renvoyant à des appréciations subjectives de la qualité. Par ailleurs, la qualité reposait sur la fiabilisation des outils, et notamment la régulation de la gestion climatique des serres.

En termes de performance, le marché restait tendu avec la crainte pour certains, et l'expérience pour d'autres, de perdre des clients. L'évolution du métier et l'avenir de l'entreprise se jouait dans un environnement incertain : comment vendre, comment se démarquer des concurrents ? Il faut, dirait-on par exemple, « garder et développer une image de professionnels en horticulture en ce qui concerne la vente au détail, renforcer la vente dans la jardinerie »⁵⁶.

Concernant la gestion des ressources humaines et les compétences, les enjeux se regroupaient autour des possibilités relatives au fait de savoir reconnaître les compétences des salariés dans la multiplicité de leurs fonctions, de garder les jeunes embauchés, assurer la coordination des techniciens de production, voire anticiper le départ à la retraite d'un technicien de culture ayant beaucoup d'ancienneté pour qu'il puisse transmettre ses compétences à des plus jeunes. Nos interlocuteurs évoquaient un manque de temps pour former les nouveaux arrivants ou les saisonniers. Sur un autre plan, d'autres éprouvaient des difficultés de mise à jour avec des nouveaux logiciels nécessitant

⁵⁶ Rapport Sectoriel AgriQuadra (non diffusable) (Pueyo, 2008).

d'actualiser les connaissances de chacun. Ou encore, ils exprimaient le besoin de former les salariés à l'utilisation des automates de gestion climatique.

En lien avec la santé, les salariés et les encadrants exprimaient des préoccupations liées à des douleurs et à de la fatigue dues à de fortes sollicitations physiques et cognitives sur de longues journées de travail. Comment préserver la santé des salariés alors que certaines manutentions pénibles demeurent, tandis que celles liées au conditionnement des produits à la vente augmentent ? Comment éviter l'exposition des salariés aux produits phytosanitaires ? Ou encore, comment « réduire la pénibilité due aux conditions climatiques extrêmes »⁵⁷ ? Enfin, la sécurité des salariés laissait remonter des inquiétudes relatives aux risques lors du travail en hauteur pour l'entretien des équipements ou liés à la présence d'animaux venimeux.

L'ensemble de ces éléments recueillis témoigne des questionnements motivant les évolutions à l'œuvre dans ces entreprises horticoles et rend compte des préoccupations communes existantes malgré la diversité des entreprises, des positionnements et des régions. Néanmoins, nous pouvons nous interroger sur les spécificités de ce secteur pour comprendre comment elles influencent l'activité de l'encadrement ayant la charge d'organiser et de prescrire le travail dans cet environnement en mouvement. Cet enjeu avait d'ailleurs été exprimé en ces termes, au sein de l'exploitation qui a accueilli notre recherche, par la Responsable du Personnel : « comment peut-on « procéduraliser » les façons de faire dans un environnement où tout bouge tout le temps ? ». Avec l'omniprésence de l'élément naturel conjugué à ce contexte en mutation, l'activité de l'encadrement relève de caractéristiques que nous aurons à mettre en visibilité par notre étude. Mais avant cela, poursuivons avec la présentation de l'entreprise d'accueil.

5.2. Des spécificités de l'entreprise d'accueil

5.2.1. Une PME dans un groupement national de producteurs

Cette entreprise a des caractéristiques particulières du fait de son appartenance à un groupement national de producteurs.

Au début des années 90, les évolutions du marché font que des jardineries ont émergé un peu partout sur le territoire. A la même époque, des producteurs de plantes vivaces décident de s'associer. Comme le dit un des initiateurs de ce projet : « ce qui nous a réunis au départ, c'est la nécessité économique. Mais si cela fonctionne toujours aujourd'hui, c'est parce que les gens ont envie de travailler ensemble.

⁵⁷ Rapport Sectoriel AgriQuadra (non diffusable) (Pueyo, 2008).

La force de notre groupement, ce sont les hommes. Il y a parfois des divergences sur certaines orientations mais, avant tout, chacun a confiance en l'autre »⁵⁸.

Dès le milieu des années 90, les producteurs se sont organisés en région pour distribuer leurs produits depuis des plateformes locales, leur objectif étant de « vendre et de produire au plus proche ». Par ailleurs, les produits sont préparés dans la journée pour être livrés dès le lendemain chez le client. Une organisation en Société Coopérative Agricole (SICA) permet une plus grande réactivité pour livrer des plants au plus près du lieu de production tout en limitant les émissions de CO² dues au transport. Autre argument de vente avancé par le groupement : les produits vivants et fragiles sont déjà acclimatés (car grandis dans la région).

Ce groupement national est composé de trois SICA régionales. Les producteurs, associés à la SICA, sont en lien direct avec les cogérants de celle-ci qui sont leurs référents au sein du groupement national. Chaque SICA comprend une structure de logistique (ou dispatch), de transport (camions, chauffeurs) et un service commercial. Au sein de la SICA régionale à laquelle appartient notre entreprise, ce service comprend : une direction, deux secrétaires, deux comptables et trois commerciaux ainsi que deux techniciens de production et de marketing (dont un qui est Responsable Qualité). Cette SICA constitue le poumon financier du groupement national. Elle est la plus performante en vente et en parts de marché sur le plan national. Elle est aussi leader du marché dans la région ainsi que dans une région voisine (voir Figure N°4 : Le fonctionnement du groupement de producteurs ci-après).

L'axe de vente du groupement est le « marché couvert » qui comprend toutes les plantes extérieures pour les jardinerie, sans les pépinières. Au départ, l'objectif était de leur proposer un nouveau mode de distribution pour l'ensemble de leurs gammes présentes dans leurs serres froides. Afin de satisfaire à la demande croissante de ce marché en plants (fruits et légumes), de nouveaux producteurs ont rejoint le groupement de façon à élargir les spécialités. Celui-ci fournit, aujourd'hui, toutes les gammes du marché couvert sur tous les départements français. Il comprend des producteurs spécialisés dans les plantes vivaces et annuelles (Géraniums...) ou dans les plants de légumes et de fraisiers, les plantes aromatiques, les plantes méditerranéennes et les arbustes de petits fruits (framboisiers, par exemple).

⁵⁸ Source site internet du groupement 2011 (non cité pour des raisons de confidentialité).

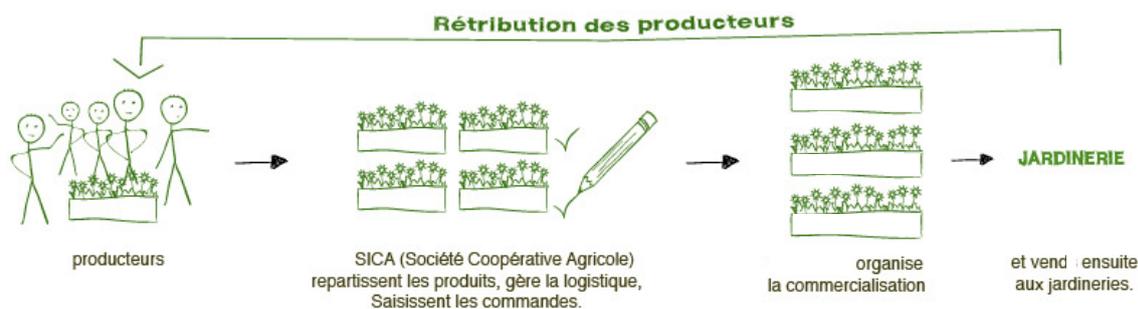


Figure N°4 : Fonctionnement du groupement de producteurs (d'après site internet du groupement)

Le groupement national apporte aux entreprises un soutien en gestion, notamment pour les filières en difficultés, de plus en plus nombreuses ces cinq dernières années. Ce n'est pas une société de commerce mais une structure répartiteur de charges entre les différents producteurs, dans un esprit mutualiste. On est donc bien loin du schéma d'intégration rencontré par Zara-Meylan (2006) et souhaité par la fédération professionnelle. Ce groupement comprend 14 sites de production spécialisés répartis sur l'ensemble du territoire national. Il compte aujourd'hui environ 150 salariés équivalent temps plein, et une vingtaine de salariés affectés à son propre fonctionnement.

Ce groupement est tout à la fois un support, par rapport à des ressources, mais aussi une source potentielle de prescriptions et de contraintes commerciales et stratégiques qui vont venir s'inscrire dans la situation de travail de l'encadrement.

5.2.2. Une entreprise spécialisée dans la production de vivaces

L'entreprise dans laquelle s'est déroulée cette recherche, est une exploitation horticole spécialisée dans la production des plantes vivaces⁵⁹. Plus exactement, la production se compose de 80% de vivaces et de 20% d'annuelles et de bisannuelles (alors que dans ce secteur, 66% des entreprises ne font que de l'annuelle⁶⁰). Il y a deux saisons de production et de ventes dans l'année. La première commence en mars et se termine début juin : c'est la pleine saison. Cette période, particulièrement importante, représente 80% du Chiffre d'Affaires de l'entreprise ; sur cette saison, les travaux de production et de vente se cumulent, et aux vivaces s'ajoutent les annuelles et les bisannuelles. La seconde saison concerne uniquement les vivaces, constitue 20% du CA et dure d'octobre à décembre.

L'entreprise a été créée en 1995 pour agrandir l'entreprise mère fondée cinq ans plus tôt et spécialisée dans la production de plantes aromatiques. En 2005, celle-ci gagne son indépendance et change de statut juridique, passant de celui de Groupement Agricole d'Exploitation en Commun (GAEC) à celui

⁵⁹ Plante « vivace » : plante dont les racines vivent plus de deux ans, en opposition aux plantes « annuelles » ou « bisannuelles » dont la durée de vie est inférieure à cette limite de deux ans. Ce terme ne s'applique pas aux plantes « ligneuses » (arbres, arbustes, arbrisseaux).

⁶⁰ Rapport Sectoriel AgriQuadra (non diffusable) (Pueyo, 2008).

de Société A Responsabilité Limitée (SARL). Ainsi, bien qu'ayant conservé le service de comptabilité en commun, ces deux structures ont désormais chacune leur propre fonctionnement (investissement de matériel, gestion du personnel, process de production, organisation du travail...). Elles appartiennent toutes deux au même groupement de producteurs.

Cette entreprise est le plus gros producteur du groupement national en termes d'effectifs et de Chiffre d'Affaires ; elle emploie une vingtaine de salariés permanents alors que les autres structures en comptent entre deux et dix. Néanmoins, malgré son effectif (supérieur à 10 salariés) qui la désigne comme une PME, nous verrons que son fonctionnement se rapproche davantage d'une TPE. D'autre part, précisons que durant la période de notre étude (entre 2007 et 2009), un des co-directeurs de l'entreprise était le Président du Groupement National. Il avait été élu en 2005 pour un mandat de 5 ans par l'ensemble des producteurs.

5.3. Des éléments structurant l'organisation du groupement

Cette configuration en groupement impose, d'une part, à l'entreprise de s'organiser en interne et d'autre part, aux principaux responsables de travailler avec des personnes relevant de services externes et situés à différents niveaux (voir Figure N°5 : L'exploitation horticole et le groupement de producteurs - Précisons qu'aucune flèche ni couleur fait l'objet d'une légende dans ce schéma).

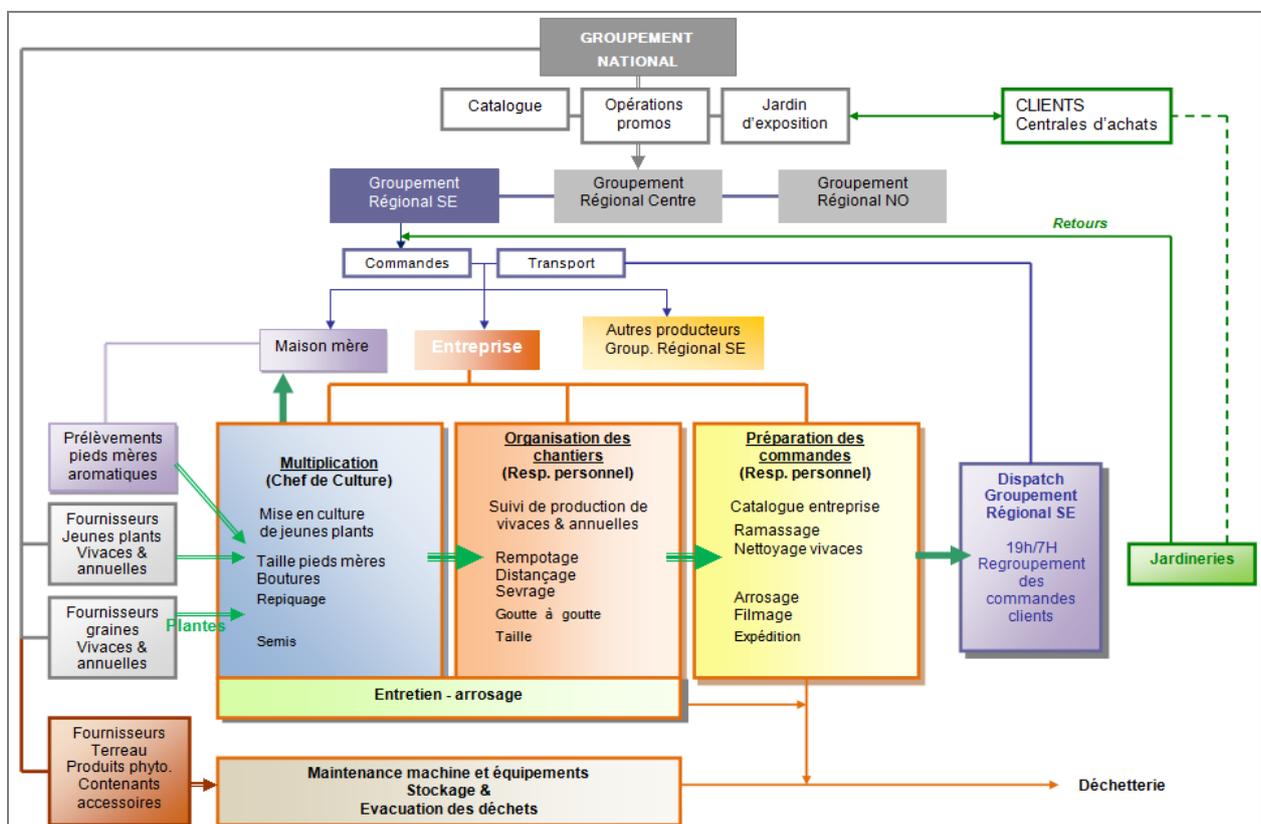


Figure N°5 : L'exploitation horticole et le groupement de producteurs (Agostini, 2007)

5.3.1. *Des services externes au niveau du groupement national*

➤ *Le Service Marketing*

Au niveau national, suite aux propositions des différents producteurs, c'est le Service Marketing qui établit et édite le catalogue des produits (voir Figure N°6 : Barquette de vivaces, ci-dessous). Ceux-ci sont présentés dans deux jardins d'exposition, véritables show-rooms des plantes proposées à la vente par le groupement. Cependant le choix définitif des produits mis au catalogue dépend des choix des centrales d'achat nationales qui visitent ces jardins. Comme nous l'a expliqué le Président du groupement, « *les clients interviennent indirectement dans la détermination des offres promotionnelles et dans le choix des plantes cultivées, en faisant connaître leurs préférences en matière de ventes, en fonction du marché et des tendances du moment* ». A partir de là, ce même service définit la composition des gammes. Il assure aussi le suivi de la conception des packagings et de l'identité visuelle des produits.



Figure N°6 : Barquette de vivaces (Iris)

➤ *Le Service Commercial National*

Suite aux visites des jardins d'exposition, le Service Commercial National enregistre les « *promesses de vente* » négociées par les centrales d'achat nationales. Celles-ci constituent des « *offres promotionnelles* » et ne concernent que certaines plantes. Ces commandes particulières sont programmées sur une année et arrêtées pour des dates précises. Elles sont ensuite transmises aux différentes entreprises qui doivent livrer le jour « J » la quantité commandée (par exemple, 1 200 Phlox pour le 27 mai). Ces offres sont donc connues à l'avance par les producteurs, ce qui leur permet de les introduire dans leur plan de production. Néanmoins, les clients ne sont pas tenus d'honorer ces « *promesses* » ; ou encore, ils peuvent demander à être livrés, à la date prévue, seulement d'une partie de leur commande initiale. Cela engendre parfois des coûts de production à fonds perdus, pour les entreprises dont les plantes ne sont pas achetées et qu'elles devront malgré tout tenter d'écouler. Les autres commandes, passées par les jardinerie, sont prises par le Service Commercial Régional que nous présenterons dans le paragraphe suivant.

➤ *Le Service Qualité*

Le Service Qualité, créé en 2004, est représenté au niveau régional par un Responsable Qualité. Une Charte Qualité fixant des critères à respecter lors de la préparation des commandes, a été émise la même année dans les différentes entreprises du groupement. Nous verrons plus loin comment elle a été déclinée en interne par l'entreprise. Mais pour l'heure, continuons notre description des services du groupement présents au niveau régional.

5.3.2. Des services externes au niveau du groupement régional

➤ *Le Service Commercial Régional*

Le Service Commercial réceptionne les commandes des jardinerie (que nous appellerons aussi « clients » dans cet écrit). Les commerciaux jouent les intermédiaires entre ces clients et les entreprises. Ils enregistrent leurs commandes et les transmettent informatiquement aux différents producteurs qui les traitent et organisent leur préparation et leur expédition.

Ce fonctionnement du groupement permet de mieux comprendre les propos de la Direction qui nous présentait l'avantage de n'avoir « à traiter qu'un seul client » lors des commandes. Pour notre part nous y voyons un désavantage, qui réside dans le fait qu'il ne leur est pas possible de négocier le contenu des commandes en direct avec les clients. Cela ne leur permet pas d'ajuster le disponible par des mises à la vente en temps réel, alors que cette gestion pourrait sembler stratégique, s'agissant de produits vivants qui engendrent une évolution constante du disponible, ce même sur une journée de travail.

En effet, les stocks diminuent d'abord en fonction des commandes qui ont été préparées depuis le début de la journée. Ensuite, l'état du végétal s'est modifié depuis la dernière mise au disponible. Cela peut être dû à la survenue d'une maladie mais aussi en lien avec des changements de la qualité comme par exemple, des plantes qui se sont étiolées⁶¹... Pour parer à ces évolutions difficiles -voire impossible à anticiper, le Responsable du Disponible reste en relation étroite et directe avec les commerciaux du Service Commercial Régional, qui sont quant à eux en contact avec les clients. Cela dans le but de garantir à l'entreprise une nécessaire réactivité dans la mise à la vente de ces produits, ne serait-ce pour pouvoir proposer une autre plante quand un stock est épuisé. Il s'agit, par exemple, de proposer des Dianthus blancs à la place de Dianthus roses lorsque la qualité de ces derniers n'est plus suffisante et ne permet plus de les laisser à la vente pour satisfaire les commandes de fin de journée (les derniers sont partis dans les dernières commandes traitées).

⁶¹ L'étiollement est la réaction d'une plante à la diminution ou privation de lumière : perte de la couleur verte par disparition et/ou non synthèse de chlorophylle, (...) croissance en longueur exagérée des tiges et croissance et développement réduit des feuilles.

Cependant, dans un contexte de préparation de commandes sous forte contrainte temporelle (pour les deux parties – Responsable du Disponible en préparation de commandes ; commerciaux submergés par les clients) et dans « le feu de l'action », il arrive que la Direction de l'entreprise ne passe pas par les commerciaux. Dans l'exemple précédent, elle prescrit explicitement aux préparateurs de mettre des Dianthus blancs à la place des roses (en enlevant parfois les fleurs pour ne laisser que des boutons non colorés). Cela en espérant que le client acceptera tout de même ceux qui lui sont livrés. Les dirigeants prennent ainsi le risque qu'on leur retourne les végétaux, allant parfois jusqu'à argumenter que les préparateurs ne pouvaient pas voir la couleur...

Ce genre d'action conduit les jardinerie à faire des demandes d'« avoir retour » qu'elles justifient en termes de qualité (par exemple, « *ce n'était pas la bonne couleur* »). Ces avoirs représentent un double coût pour l'entreprise : un avoir et la perte des produits retournés. Cela pose inmanquablement la question de la gestion de la qualité.

➤ ***Le Dispatch***

Le Dispatch Régional est un service avec lequel l'entreprise est en étroite relation durant les temps de préparation des commandes. Le Responsable du Dispatch organise et suit le travail réalisé sur la plateforme régionale par les salariés des différentes entreprises du SICA. Ces travailleurs sont chargés de recomposer les rolls⁶² de commandes par client, à partir des rolls de commandes préparés chez les différents producteurs. En effet, chaque producteur ayant sa spécialité, les « *rolls clients* »⁶³ (voir Figure N°7 : Roll client) qui partent de chaque entreprise ne sont pas tous complets. Par exemple, un client peut avoir passé auprès du Service Commercial Régional une commande comprenant des fraisiers, des vivaces et des plantes aromatiques. Cette commande va nécessiter de regrouper la commande de vivaces (provenant de notre entreprise) avec celle de fraisiers (préparée chez un second producteur) et celle des plantes aromatiques (produites dans une troisième exploitation). Chacune d'entre elles arrive au dispatch sur des rolls différents, il faut donc les rassembler pour obtenir une seule commande pour la livraison. Ce travail est assuré par les ouvriers horticoles présents au Dispatch.

⁶² Etagère à roulettes servant à transporter les plantes en pots. Le roll est composé d'un socle (comprenant quatre roulettes dont deux pivotantes facilitant sa manipulation), de quatre montants verticaux (se fixant chacun à un coin du socle) sur lesquels viennent s'ancrer des plateaux (7 maxi), à différentes hauteurs, permettant ainsi de régler les étages en fonction de la hauteur des plantes transportées.

⁶³ Rolls clients : rolls chargés en interne avec les commandes des clients, nettoyées, prêtes à être expédiés au Dispatch. Ils sont différents des rolls de commande qui comprennent les plantes ramassées qui doivent être nettoyées avant d'être chargées sur les rolls clients.



Figure N°7 : Roll client

Ce dispositif intègre ponctuellement des salariés des différentes structures. Il a été mis en place en 2008. Auparavant les commandes des clients étaient traitées pendant la nuit sur une Plate-forme logistique. Les personnes affectées à cette tâche n'étaient alors pas issues de la production horticole. Par souci de diminution des coûts et pour des raisons de retours qualité importants (rolls mal recomposés), les producteurs de la SICA ont décidé de confier ce travail à leurs propres ouvriers durant la journée de travail. Et en même temps, la Plate-forme a été déplacée chez un des producteurs du groupement.

Depuis 2008, les jours de commandes, le Responsable du Dispatch appelle chaque structure pour lui indiquer le nombre de personnes qu'elle doit lui envoyer pour traiter les commandes de la journée. Les effectifs sont évalués en fonction de la nature des plantes commandées ce jour-là : plus il y a de produits de l'entreprise en commande, plus il y aura d'ouvriers de cette entreprise-là.

Ce nouveau fonctionnement a nécessité, de la part de l'entreprise, une nouvelle organisation du travail avec la mise en place d'un nouveau planning (« *Planning du Dispatch* ») géré par la Responsable du Personnel. Ce changement a eu des conséquences sur la gestion des effectifs en interne. Les salariés envoyés au dispatch sont généralement des employés expérimentés car ils doivent avoir une bonne connaissance des plantes produites en interne. En effet, outre le fait d'identifier les plantes, ils sont amenés à gérer des manques ou à alerter sur les variétés préparées qui ne seraient pas les bonnes, par exemple... Avec cette nouvelle configuration de travail, l'encadrement « perd » à chaque fois un à trois de ses meilleurs préparateurs en interne, pendant les commandes. Il n'est alors pas toujours facile de compenser ce manque de main-d'œuvre qualifiée.

5.3.3. Une dépendance organisationnelle, et une latitude de décision limitée

Le fonctionnement du groupement confère à l'entreprise une latitude de décision limitée concernant certains choix dans le dispositif de production (nouvelles plantes à intégrer au catalogue, gestion des clients et des commandes ...) et dans l'organisation du travail (Dispatch). Mais cela nécessite de sa part de s'organiser en interne pour tenir les objectifs fixés par le groupement (effectifs alloués au Dispatch, critères qualité...) tout en répondant à ses propres exigences de fonctionnement. Cela dépend des possibilités dont elle dispose pour se créer ses propres marges de manœuvre au sein de ce groupement. Nous l'avons évoqué rapidement avec le cas des Dianthus. Mais cela passe aussi par l'élaboration de règles relayant les prescriptions descendantes des différents niveaux du groupement, que nous détaillerons plus loin dans ce document.

Mais avant cela, continuons notre présentation de la situation en relevant ce qui fait ses singularités comparées aux autres structures investiguées dans le cadre du projet AgriQuadra, et en lien avec notre problématique de recherche.

5.3.4. Quelques points remarquables propres à cette entreprise

➤ Une situation géographique au cœur d'un bassin de main-d'œuvre saisonnière

L'entreprise d'accueil se situe dans une région à forte activité agricole, essentiellement spécialisée dans la production de fruits et de légumes. Six horticulteurs du groupement national de producteurs auquel elle appartient sont installés dans un rayon de moins de 75 km. Ce secteur constitue un réservoir important de main-d'œuvre saisonnière, qui travaille en partie à l'année et en alternance dans l'horticulture et dans les coopératives de fruits et de légumes. Ces travailleurs ont le statut de saisonnier. Ils changent d'entreprise au gré des saisons, pour répondre aux besoins des récoltes et des productions du moment.

Certaines saisonnières commencent la saison (en mars) avec le nettoyage des plantes qu'elles interrompent du jour au lendemain pour partir faire la saison des fraises (à la fin mai - début juin). Elles quittent de la même façon ces dernières pour récolter les abricots, les pêches puis les tomates. L'hiver, ces travailleuses mettent les pommes de terre germées en cagettes. Les plus occupées n'arrêtent de travailler qu'entre Noël et le Jour de l'An. D'autres (plus fatiguées ou dans une moins grande précarité) font une pause annuelle de début décembre à début mars. Cela varie d'une personne à l'autre et dépend aussi des besoins des producteurs qui fluctuent selon les récoltes (quantités et qualité d'une année sur l'autre).

La très forte présence de saisonniers dans les effectifs de l'entreprise aura constitué une dimension nouvelle dans le projet AgriQuadra. En interne, cela pose la question de l'accueil et de la formation de ces travailleurs qui n'ont pas tous reçu une formation en horticulture. Ils sont embauchés pour venir

prêter main-forte pour la pleine saison, période durant laquelle les permanents (tous niveaux hiérarchiques confondus) disposent de peu, voire de pas de temps disponible pour les former et les encadrer. Ils sont employés pour une courte période dans l'entreprise (4 mois au maximum). La présence de saisonniers pourrait nécessiter une organisation du travail qui prenne en compte les caractéristiques de cette population très hétérogène, de manière à les intégrer dès leur arrivée dans la structure, mais ce n'était pas le cas dans cette entreprise, en tout cas lors de notre recherche.

➤ **« Un seul client »... invisible**

Autre particularité au regard des autres entreprises investiguées : dans cette exploitation, le client n'est pas présent sur le site de production, qui lui-même n'est pas ouvert au public puisque que les ventes se font uniquement aux jardinerie. Nous ne sommes donc pas dans une situation où les entreprises accueillent la clientèle et assurent les ventes durant les temps de production (Meylan, 2006 ; Pueyo, 2007). Au regard de ce qui avait été observé dans ces autres structures, nous pensons que le fait de ne pas avoir à gérer en direct le client facilite l'organisation et la réalisation du travail. Cela fait écho à ce que nous disions plus haut par rapport aux marges de manœuvre que l'entreprise peut se ménager pour fonctionner au sein du groupement. Comme nous spécifiait la Direction : « *le client n'est qu'un numéro* » sur l'étiquette ou le bon de commandes.

Par conséquent, quel que soit leur niveau hiérarchique, les salariés préparent des plantes sans savoir à qui elles sont destinées. Au sein de l'entreprise, le client (jardinerie) n'est pas identifié comme porteur d'attentes vis-à-vis des plantes à préparer. Les ouvriers ne le connaissent pas. Les préparateurs tout comme les saisonnières qui nettoient les vivaces à la table (« *filles de la table* ») ou encore, les ouvriers qui pointent les rolls avant qu'ils ne soient expédiés, tous ne savent pas pour qui ils travaillent. Or, notre point de vue d'ergonome nous laisse penser qu'un opérateur construit, en partie, son activité en fonction de la personne pour laquelle il réalise son travail (responsable hiérarchique, client...) ; il va se projeter par rapport aux attentes de celle-ci pour orienter ses actions.

Nous pouvons donc nous questionner sur les conséquences en termes de notion de travail bien fait et de retour sur leur travail pour tous les salariés qui participent à la vente des plantes (à tous niveaux hiérarchiques, de la saisie de commandes au préparateur, en passant par les responsables du disponible et l'encadrement de proximité). Car bien que le client ne soit « qu'un numéro », il n'en demeure pas moins un prescripteur. Mais un prescripteur « invisible », extérieur à l'entreprise. Quelles représentations l'encadrement ainsi que les préparateurs ont-ils de lui ? Quel impact cela peut-il avoir sur leurs activités respectives en temps de commandes ? D'autant plus que les retours de marchandises effectuées par les clients ne reviennent pas tous dans l'entreprise, il est alors impossible pour ces salariés d'avoir un retour sur la qualité de leur travail.

➤ *La qualité... quelques difficultés à (s')organiser ?*

Lors de nos deux périodes d'observation, et malgré la Charte Qualité émise par le groupement, l'entreprise n'avait rien mis en place dans son organisation pour s'assurer de la qualité des plantes expédiées. Et ce, malgré le constat de la direction par rapport à de nombreux « retours qualité » de la part des jardinerie. Elle exprimait sa difficulté à imputer ces retours à des facteurs en particulier.

En pratique, un contrôle de la qualité des plantes retournées par les clients était difficile à réaliser à cause de l'organisation même du groupement. Les plantes refusées ne leur revenaient pas toutes ; elles étaient renvoyées par les clients sur des rolls qui avaient été recomposés sur la Plate-forme logistique ou au dispatch. Et quand ils revenaient dans l'entreprise, ces rolls comprenaient des plantes préparées par d'autres producteurs du groupement mais pas forcément celles produites en interne. Ainsi, sans pouvoir revoir les plantes, il était impossible aux dirigeants d'évaluer leur état et de confirmer (ou infirmer) qu'il s'agissait bien de problèmes relevant de la qualité des produits qu'ils avaient expédiés.

Devant la quantité croissante de retours de la part de leurs clients, le Responsable du Disponible nous confiait son désarroi : *« s'ils voient que ça ne se vend pas, ils nous les renvoient et nous demandent un avoir. Et des fois ce sont de simples invendus de leur part, ou des plantes qu'ils n'ont pas su garder en bon état et qu'ils nous renvoient. Et nous, on ne peut pas toujours vérifier. Alors ça nous coûte. Il y a ceux qui le font tout le temps. Ceux-là on les connaît et quand cela se produit plusieurs fois de suite, on les surveille. Mais on ne peut pas le faire pour tous ».*

Confrontée à une quantité sans cesse croissante d'« avoirs retour » l'entreprise nous a donc demandé de réfléchir avec elle à la question de la qualité. Nous reviendrons à la fin de cette partie sur cette demande.

5.4. Des éléments d'organisation structurants, propres à l'entreprise

5.4.1. Trois secteurs d'activité interdépendants

Cette structure comprend trois secteurs d'activité interdépendants : la multiplication concerne la mise en culture ; la production assure le suivi de production des jeunes plants à la sortie de la multiplication et jusqu'à leur préparation pour la vente ; le traitement des commandes consiste en la préparation et l'expédition des plantes à la vente. Il y a aussi des activités transversales communes aux deux premiers secteurs (voir Figure N°5 : L'exploitation horticole et le groupement de producteurs).

➤ ***La multiplication : domaine réservé du Chef de Culture***

La multiplication s'occupe de la mise en culture de jeunes plants sous différentes formes (graines et boutures). Dirigée par le Chef de Culture, elle fonctionne de façon autonome par rapport au reste de l'entreprise. Ce dernier est présent du lundi au jeudi inclus sur l'exploitation, car il habite loin et il a été convenu lors de son embauche qu'il concentrerait son temps de travail sur ces quatre jours.

Ce secteur compte trois ouvrières de production embauchées en CDI à temps plein et qui lui sont exclusivement affectées. Les effectifs restent stables tout au long de l'année, avec une personne qui vient en renfort au moins de juin pour les boutures (pour les plantes qui seront vendues à l'automne). Ces personnes sont les plus anciennes et les plus expérimentées de l'entreprise. Elles sont aussi les plus atteintes physiquement (un cancer en rémission, deux canaux carpiens pour la plus ancienne ; des maux de dos pour une autre).

La multiplication est volontairement préservée des activités de vente : c'est un choix de la Direction dans le but de favoriser l'innovation et la mise en culture de nouvelles créations. Ainsi, ses travailleurs ne sont pas exposés à la pression temporelle lors des jours de commandes même s'il arrive aux ouvrières d'être appelées pour aider au nettoyage « à la table ».

➤ ***La production et les commandes : le secteur de la Responsable du Personnel***

Ces deux autres secteurs sont regroupés et dirigés par la Responsable du Personnel chargée d'assurer le suivi de culture des jeunes plants qui sont arrivés de la multiplication et qui sont repotés en production (c'est le travail de cette responsable qui constituera l'objet principal de notre recherche, pour des raisons que nous préciserons). Les jours de production et de commandes s'alternent ou se chevauchent selon les périodes de l'année et les jours de la semaine. Le calendrier des ventes du groupement impose les jours de commandes ; les autres jours sont a priori des jours de production. Les salariés affectés à ce secteur effectuent soit des chantiers de production (éboutonnage, taille, distançage, pose du goutte à goutte...), soit de la préparation et de l'expédition des commandes (nettoyage des vivaces, préparation et expédition).

Ce secteur d'activité comprend la plus grosse partie des effectifs avec cinq salariés (trois femmes et deux hommes) en CDI à temps plein. Le plus ancien des ouvriers de production qui est aussi le plus polyvalent, seconde les spécialistes (voir ci-dessous) pour les traitements phytosanitaires et la maintenance des serres et des espaces de travail. D'autre part, une salariée, malentendante, va prêter main-forte à la multiplication au moment des boutures. Ce secteur intègre tous les saisonniers embauchés pour les deux saisons de vente. Dans ce sens, il subit des grosses variations d'effectifs que l'encadrement se doit de gérer au mieux pour organiser le travail.

➤ ***Des activités transversales dites de « spécialistes »***

Certaines activités sont communes aux secteurs de la multiplication et de la production. Elles sont attribuées à des salariés permanents « spécialistes » (intitulé de l'organigramme) tous embauchés en CDI.

Ce sont d'une part, les Responsables de l'Entretien des Cultures (au nombre de trois, dont une Ingénieure Agronome), présents à la fois sur le secteur de la multiplication et celui de la production et qui veillent au bon développement des végétaux (température de l'air intérieur, hygrométrie...). Pour ce faire, ils maintiennent les conditions optimales de croissance. Ils règlent les systèmes d'ouverture dans les tunnels et les serres. Ils programment l'arrosage dans ces dernières. Ils assurent aussi les traitements phytosanitaires.

De leur côté, le Responsable de la Maintenance et le Responsable du Matériel interviennent sur l'ensemble de l'entreprise. Le premier entretient et surveille l'état de fonctionnement des serres, des machines, des outils, des engins et des espaces de travail. Il peut être amené à adapter certains outils, comme la « percut⁶⁴ » (machine de taille), par exemple, qu'il a modifiée en lui ajoutant des roues pour éviter d'avoir à la porter, vu la longueur des parcelles. Le second gère les rolls, les intrants⁶⁵, règle le robot de rempotage. Il s'occupe aussi de l'évacuation des déchets.

➤ ***Une répartition des tâches singulière***

Au sein de l'entreprise, nous avons repéré plusieurs singularités liées à la répartition des tâches entre ces différents secteurs d'activité et leurs responsables respectifs.

La première est liée au fait que le Chef de Culture n'est pas en charge de l'intégralité du processus productif, à la différence par exemple d'autres études menées dans le secteur (Meylan, 2012). A partir du moment où les plants sortent de la multiplication pour être repotés, le suivi de leur culture revient à la Responsable du Personnel. Bien que peu répandu, ce découpage n'est pas exceptionnel ; nous le retrouvons notamment au sein de la maison mère.

Nous avons cependant pu constater que le Chef de Culture assure une continuité dans le suivi du végétal entre le secteur de la multiplication et celui de la production. Il est en revanche totalement absent sur les commandes. Tous les jeudis, il fait le tour de l'exploitation pour suivre l'état des cultures. Il transmet ensuite ses directives hebdomadaires par écrit, d'une part aux Responsables de l'Entretien des Cultures pour les traitements, et d'autre part à la Responsable du Personnel (l'encadrante que nous allons suivre) pour les travaux de production. Par ailleurs, il est en permanence

⁶⁴ Machine de taille bricolée maison pour pouvoir tailler sur toute la largeur de parcelle en même temps.

⁶⁵ Les intrants regroupent le terreau conditionné en bigball, les contenants (pots, godets), les chromos, les barquettes et paniers, les peltaclips (protection pouvant se clipper sur les pots et servant à contenir les plantes pour éviter qu'elles ne se cassent pendant le transport)...

en contact avec cette dernière lorsqu'elle organise le travail de production, en lui apportant ses connaissances de métier sur le végétal.

La seconde particularité réside dans l'étanchéité entre les secteurs d'activité. Bien que les ouvriers de multiplication et de production aient le même statut – ils sont tous des « ouvriers de production » : ils interviennent uniquement dans le secteur d'activité auquel ils sont rattachés. Cette étanchéité n'a pas permis que nous menions une recherche approfondie de tous les secteurs d'activité de l'entreprise, la Direction ayant souhaité que nous focalisions notre analyse sur la production.

Une troisième caractéristique, moins singulière, confirme ce qui avait été constaté dans d'autres exploitations investiguées lors du projet de recherche : l'affectation de salariés usés mais expérimentés en multiplication (Pueyo, 2008), le cœur de métier de l'entreprise, et donc la présence en production – le secteur que nous étudierons - d'ouvriers a priori plus jeunes et avec moins de problèmes de santé.

5.4.2. Une surface de culture étendue, des espaces de travail différenciés

L'exploitation couvre une superficie totale d'environ 61 500 m² (pour ce qui suit, voir Figure N°8 : La répartition spatiale de l'exploitation horticole), dont : 12 500 m² dédiés à la multiplication, 33 400 m² pour la production et 1 000 m² de local technique (voir Figure N°8 : La répartition spatiale de l'exploitation horticole).

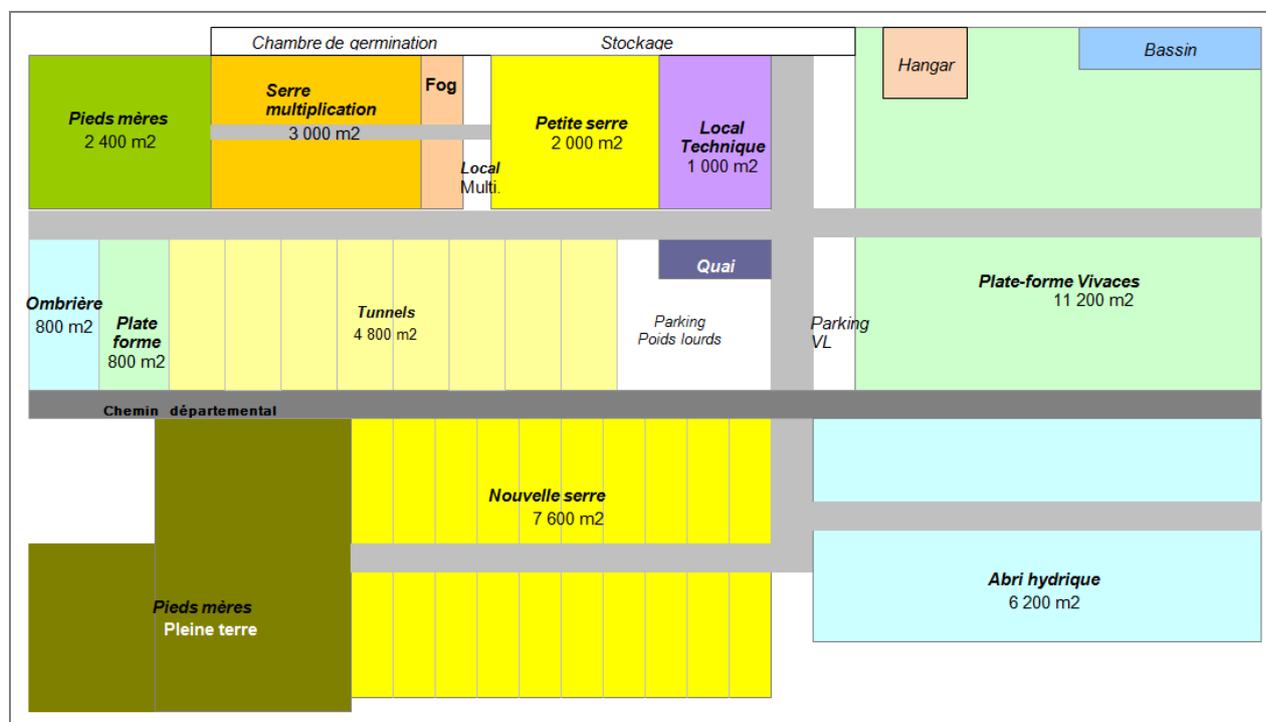


Figure N°8 : La répartition spatiale de l'exploitation horticole (Agostini, 2007)

➤ **La multiplication : des espaces de travail regroupés**

Le secteur de la « multi »⁶⁶ a ses propres zones de travail. Celles-ci se composent d'un ensemble d'espaces couverts et fermés :

- « la serre multiplication » (voir Figure N°9 : Serre de Multiplication) dans laquelle sont posées les plaques de mise en culture,
- « le local multi » qui comprend la salle de bouture, la salle des semis (avec le robot), le bureau du Chef de Culture,
- « le Fogg » où l'on entrepose les boutures et les repiquages pour faciliter leur enracinement grâce à une atmosphère à très haut degré d'hygrométrie.

A l'extérieur, et juste à côté, il y a la Plate-forme des pieds-mères⁶⁷ en pots (6 litres) (voir Figure N°10 : Plate-forme des Pieds-mères). Et plus loin, au-delà du chemin départemental qui traverse l'exploitation, se trouve la zone des pieds-mères de pleine terre⁶⁸ (plantés à même le sol). Ces deux derniers espaces sont complètement ouverts.



Figure N° 9 : Serre de Multiplication



Figure N° 10 : Plate-forme des pieds-mères

A l'arrière de la serre, se trouve la zone de stockage de la multiplication qui est abritée, ainsi que la chambre de germination qui consiste en un espace fermé.

Ce secteur situé géographiquement « en bout » d'exploitation est peu fréquenté par les ouvriers de la production qui peuvent être amenés à y venir pour assurer des travaux de suivi de production des Géraniums⁶⁹. Ces derniers ont été posés dans la serre de multiplication, suite à leur repotage, pour des raisons de rationalisation des parcelles durant la période de culture des annuelles : les parcelles de

⁶⁶ Terme employé dans l'entreprise pour parler du secteur de la multiplication.

⁶⁷ Un pied-mère est une plante à laquelle on a reconnu des qualités génétiques remarquables. Dans l'idéal, cette plante est vigoureuse et résistante, susceptible de produire beaucoup de boutures de qualité. Elle permet d'avoir des plantes robustes en production.

⁶⁸ Les pieds-mères de pleine terre correspondent à des plantes dont la multiplication se fait par division des racines. Pour les pieds-mères en pot, en revanche, la multiplication se fait par bouturage pour lequel on prélève un fragment de plante (appelé bois) qui va développer une racine et repartir comme une « plante classique ».

⁶⁹ Il existe deux variétés de Géraniums cultivés par l'entreprise : le Zonale (gros bois et poilu) et le Lierre (gracile et retombant au bois vert ou blanc).

multiplication sont disponibles car les vivaces vendables au printemps sont toutes à l'extérieur et la mise en culture de celles pour l'automne n'a pas encore commencé.

➤ ***La production et les commandes : des espaces variés au gré des espèces cultivées***

Certaines parcelles sont destinées à la culture des vivaces, d'autres à celle des annuelles et des Géraniums. La répartition sur les parcelles se fait en fonction de critères relatifs aux techniques de mise en culture qui définissent les besoins d'exposition à la lumière et au soleil pour chacune des variétés cultivées. Ainsi, des parcelles de ces trois catégories de plantes peuvent se côtoyer à l'intérieur d'un même espace.

Les trois plateformes (voir Figure N°11 : Plate-forme des Vivaces) comprennent exclusivement des vivaces pouvant supporter le plein soleil comme les intempéries puisqu'elles ne sont pas couvertes. Sur la plus petite d'entre elles, il y a des vivaces en pots de 2 litres. Les godets et pots de 1 litre sont sur les deux autres.



Figure N°11 : Plate-forme des vivaces



Figure N°12 : Abri hydrique (1)

L'Abri hydrique (voir Figure N°12 : Abri hydrique) et l'Ombrière sont des espaces ouverts mais couverts et semi-ombragés. Ils conviennent aux plantes qui ont besoin de période d'ombre au cours de la journée mais aussi à celles sensibles aux pluies trop fortes risquant d'abîmer leurs fleurs. Ces espaces abritent des vivaces (godets et pots).

Les tunnels (voir Figure N° 13 : Tunnels) comme les serres (la « petite » et la « nouvelle » - voir plan et Figure N°14 : Petite serre) constituent des espaces couverts, ombragés et fermés. Ils comprennent plutôt des annuelles, des bisannuelles, du Géranium et des suspensions en période de pleine saison, ainsi que quelques vivaces en pot de 2 litres.



Figure N°13 : Tunnels



Figure N°14 : Petite serre

Seules les serres sont équipées de système automatique d'ouverture des chapelles⁷⁰. Elles sont aussi équipées de rampes d'arrosage automatiques. Tous les autres espaces, dont les tunnels, sont tous équipés de systèmes d'arrosage au sol (pour les godets et les pots de 1 litre) et de goutte-à-goutte⁷¹ (pots de 2 litres et plus).

➤ ***Le local technique : lieu d'articulation du travail au centre de l'exploitation***

Cet espace couvert et fermé comprend un atelier (dont les tables pour le nettoyage des vivaces, et la table des commandes, lieu de distribution des étiquettes et des bons de commandes) (voir Figure N°15 : Tables de nettoyage). Il y a aussi des bureaux, les vestiaires du personnel, les sanitaires, une cuisine-salle de réunion, un local des produits phytosanitaires, les établis pour la maintenance, les deux robots de rempotage, l'espace de stockage des chromos⁷² (voir Figure N°16 : Espace des chromos) et le rack à vélos⁷³ (voir Figure N°17 : Rack à vélos). On y accède par le quai d'expédition (voir Figure N°18 : Quai d'expédition) qui comprend aussi la station d'arrosage et la zone de montage des rolls.



Figure N°15 : Tables de nettoyage des vivaces



Figure N°16: Espace des chromos

⁷⁰ Chapelle : toits de la serre arqués et articulés pour permettre le maintien de températures stables.

⁷¹ Goutte-à-goutte : système d'arrosage comprenant un tuyau central à partir duquel partent des capillaires (ou goutteurs) qui sont plantés dans le terreau de chaque pot (en moyenne 1 à 2 par pot selon sa contenance) pour l'alimenter en eau de façon continue.

⁷² Carton présentant les caractéristiques de chaque variété faisant office de packaging (logo de la marque) sur le lieu de vente.

⁷³ Des vélos sont mis à la disposition des salariés par l'entreprise et sont entreposés à l'entrée de l'atelier.



Figure N°17 : Rack à vélos



Figure N°18 : Quai d'expédition

A l'arrière de ce bâtiment, se situe la zone de stockage des intrants et du matériel (Fenwicks, transpalettes...). Les rolls de commandes montés⁷⁴ sont rangés sur le côté du bâtiment.

Parmi les bureaux, il y a celui que partagent la Responsable du Personnel et le Responsable du Disponible. Il faut noter qu'à notre arrivée, en 2007, cette dernière ne disposait pas d'un bureau à elle et « squattait » une table dans le bureau des commandes installé dans la cuisine. En 2008, la multiplication qui s'effectuait dans le local technique a été déplacée jusqu'au local de la multiplication récemment terminé, libérant ainsi un bureau supplémentaire qui a été aménagé pour ces deux responsables.

Un second bureau, celui des commandes, est occupé par le cogérant gestionnaire (Directeur), par la personne qui traite la saisie des commandes (qui n'est pas toujours la Responsable de Saisie des commandes) et l'Ingénieure agronome. Cet espace comprend le poste informatique sur lequel sont transmises les commandes des clients par le Service Commercial du Groupement, ainsi qu'un fax et l'imprimante des étiquettes et feuilles de commandes. En outre, il sert de bureau d'accueil pour l'entreprise.

L'organisation spatiale de l'entreprise s'articule autour du local technique et plus particulièrement, de l'atelier qui représente le lieu de ralliement. Non seulement, c'est ici que les ouvriers se rassemblent pour prendre le travail (matin et après-midi), recevoir les consignes de travail, les affectations aux chantiers et les étiquettes de commandes. Mais c'est aussi ici que s'effectue une grande partie des travaux de production organisés à l'intérieur : repotage des suspensions, repotage des jeunes plants au robot, dépotage... En temps de commandes, c'est par ce local que transitent toutes les vivaces à nettoyer ; c'est aussi ici que sont regroupés et pointés les rolls clients avant d'être filmés sur le quai pour être expédiés au Dispatch.

⁷⁴ Les rolls arrivent démontés (plateaux et montants verticaux séparés) et sont livrés par les camions en retour des livraisons. Ils doivent donc être montés pour être utilisés. C'est le Responsable du Matériel qui en a la charge.

A proximité du local technique se trouve le Hangar pour le stockage du terreau. Cet espace semi-ouvert est couvert et sert aussi en période de rempotage (terreau à disposition) pour effectuer les chantiers de rempotage à la main (pots de 6 litres).

➤ ***Des zones de travail aux expositions multiples***

Comme nous pouvons le constater sur le plan présenté en amont, les zones de travail sont dispersées et géographiquement éloignées. Or, quelle que soit leur activité, tous les travailleurs de l'entreprise sont amenés à se déplacer sur l'ensemble de l'exploitation. D'un côté, les encadrants considèrent ces temps de déplacements comme du temps perdu sur la production ou les commandes. De l'autre, les ouvriers y voient une charge physique supplémentaire dans un travail déjà bien éprouvant physiquement. Chacun trouve un intérêt certain à pouvoir se déplacer en vélo, soit pour aller plus vite (en temps de commandes ou pour assurer la coordination des travaux), soit par stratégie de préservation de leur santé (récupérant ainsi des temps de pauses informelles), les deux n'étant d'ailleurs pas antinomiques.

Malgré ce mode de transport « intégré » et pratiqué par tous, l'étendue des surfaces de travail constitue une contrainte à prendre en compte dans la distribution des étiquettes de commandes, de façon à regrouper les commandes qui sont à préparer sur des carrés à proximité les uns des autres. Pour la personne qui distribue les étiquettes aux préparateurs, nous verrons qu'il est stratégique « *d'envoyer la bonne personne à la bonne place* », de manière à gérer au mieux les contraintes liées à la pression temporelle, car d'après l'encadrante, « *on n'envoie pas une personne âgée trop loin parce que ça prend trop de temps* ».

D'autre part, pour les ouvriers de production, travailler le Zonale dans la Nouvelle serre n'expose pas aux mêmes contraintes que lorsqu'ils sont affectés sous l'Abri hydrique (espace ouvert ombragé) ou sur les plateformes (espace ouvert). Ces espaces de travail multiples impliquent de travailler « aux quatre vents », en étant exposé aux intempéries (précipitations, vent, gelées – l'entreprise est située dans une plaine froide) ou bien au contraire, dans une chaleur éprouvante (plein soleil en extérieur et serres en plein été).

Cette diversité des lieux de production est indissociable du travail de production et de commandes : les parcelles sur lesquelles ces personnes sont affectées jouent un rôle important dans leur activité, surtout quand il s'agit de passer d'un espace à un autre en tenant de fortes contraintes de temps. Pour l'encadrement, la prise en compte de ces spécificités représente un véritable enjeu quand il s'agit d'organiser le travail et d'affecter les ouvriers aux différents travaux.

5.4.3. Des horaires de travail spécifiques à chaque secteur d'activité

➤ *En multiplication : des horaires fixes à l'année*

En multiplication, les horaires de travail sont fixes (8h/17h). Les travaux effectués par les ouvrières de production comprennent la taille des pieds-mères (voir Figure N°19 : Taille des Pieds-mères), le bouturage⁷⁵, le repiquage (des boutures dans des plaques – voir Figure N°20 : Repiquage des boutures) et le semis (de graines manuellement ou mécaniquement), le rempotage. Ces travaux spécifiques de la multiplication sont attribués aux ouvrières car elles sont réputées disposer de la dextérité nécessaire pour les réaliser.



Figure N° 19 : Taille des pieds-mères



Figure N° 20 : Repiquage de boutures

En revanche, les chantiers de suivi des cultures spécifiques aux jeunes plants, comme la taille ou l'arrachage des pieds-mères de pleine terre, par exemple, sont assurés par le chef de culture car ils requièrent davantage de force physique.

➤ *En production et en commandes : des pics d'activité et des horaires flexibles*

Durant la pleine saison (période observée), les horaires de travail sont flexibles les jours de commandes car « toute commande commencée doit être terminée ». En 2007, les horaires de travail pour les permanents étaient de 8h à 17h (jours de production), avec une pause de 1h pour le déjeuner (entre 12h et 13h). Il n'y avait pas de pause obligatoire prévue, la Direction estimant que lorsque le personnel a besoin de boire ou d'aller aux toilettes, il peut le faire à sa discrétion entre deux chantiers.

En revanche, les horaires des saisonniers varient en permanence d'un jour sur l'autre. Ils commencent, sauf quelques exceptions, plus tard : à 9h et finissent à 17h. Ils ont droit à une demi-journée de repos qu'ils « choisissent » dans la semaine ou qui leur est imposée en fonction des possibilités de travail permises par la météo. Si un matin il pleut, et que les travaux à faire ne peuvent être organisés à l'abri, les saisonnières sont priées de rester chez elles. C'est alors cette demi-journée qui sera désignée de fait comme non travaillée et comptée d'office comme leur demi-journée de repos pour la semaine en cours.

⁷⁵ Le bouturage, la division et le semis sont les trois modes de multiplication pratiqués au sein de cette entreprise.

Les horaires de travail des spécialistes sont les mêmes que ceux du personnel de production (8h/17h). Néanmoins, il peut leur arriver de réaliser une tâche pendant l'heure du déjeuner, en décalant leur propre pause, pour permettre aux ouvriers de reprendre le travail à 13h. Un des Responsables de l'Entretien des Cultures est d'astreinte un week-end sur trois car il habite à côté de l'exploitation. Les deux autres week-ends d'astreinte sont assurés par les deux codirigeants.

5.4.4. La pratique de la flexibilité pour faire face aux périodes de forte activité

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'entreprise doit faire face à des périodes de surcroît de travail. Une des manières de gérer la saisonnalité de la production est de pratiquer la flexibilité par l'embauche de main-d'œuvre saisonnière sur deux périodes dans l'année : la pleine saison (printemps) et la saison d'automne. Pour notre part, nous avons mené des observations sur la plus importante des deux (en termes de CA, durée et nombre de saisonniers), c'est-à-dire la pleine saison.

➤ Des « prêts » de main-d'œuvre entre secteurs d'activité

Une flexibilité numérique (Mundler et Laurent, 2003) est apportée par l'embauche en pleine saison de la main-d'œuvre saisonnière afin de gérer la saisonnalité de la production.

Le secteur de la production et des commandes embauche de la main-d'œuvre saisonnière au printemps et en automne. Durant la pleine saison, ces saisonniers viennent doubler les effectifs de l'entreprise. Ces travailleurs sont aussi vite arrivés que repartis. En effet, la Direction les prévient à un peu moins d'une semaine de l'échéance du contrat que celui-ci va prendre fin, dès que les commandes ne sont plus assez nombreuses pour justifier le coût de cette main-d'œuvre. Certaines saisonnières (les plus expérimentées) peuvent rester un peu plus longtemps pour finir d'aider à vider les parcelles ou pour aller en multiplication mais elles sont rares (trois au maximum généralement). D'autres reviendront à l'automne, mais il n'y a rien de systématique.

Cette flexibilité numérique existe aussi entre les différents secteurs d'activité de l'entreprise. De façon très ponctuelle, elle est pratiquée les lundis de fortes commandes : les travailleurs de la multiplication mais aussi les différents responsables sont appelés en fin de journée pour venir aider à finir les commandes en cours afin de ne pas terminer trop tard, et éviter ainsi le dépassement des horaires de travail habituels et les surcoûts de main-d'œuvre saisonnière. Elle est pratiquée aussi sur une durée d'un mois (juin) en multiplication pour absorber le pic d'activité lié aux boutures des vivaces.

➤ Une flexibilité des horaires en commandes et au dispatch

Nous avons déjà évoqué la flexibilité horaire, pratiquée seulement les jours de commandes et qui s'applique au secteur de la production et des commandes mais aussi aux spécialistes qui participent à la préparation des commandes.

En 2008, des aménagements ont été mis en place pour les personnes affectées au dispatch car celles-ci finissaient aux alentours de 19h/19h30 (au-delà de 17h), voire vers 21h les lundis de grosses commandes. Cela s'expliquait par le fait que le dispatch devait réceptionner les rolls venant des différents producteurs avant de pouvoir regrouper les commandes. Les salariés affectés au dispatch commençaient normalement leur journée dans l'entreprise avec des travaux de production ou de préparation de commandes, avant de se rendre au dispatch pour 15h. Ils ne finissaient qu'après avoir traité toutes les commandes préparées ce même jour. Pour récupérer (mathématiquement et physiquement) de ces fins de travail tardives, il était convenu avec la Direction que ces travailleurs ne reprenaient qu'à 9h, voire 9h30 (au lieu de 8h) le lendemain matin.

5.4.5. Une prescription différenciée entre les secteurs d'activité

➤ Le calendrier des ventes du groupement

Le calendrier des ventes édité par le groupement national sert de base pour la planification du travail à l'ensemble de l'entreprise. Il impose le rythme à suivre et sert ainsi de référence, non seulement à la Direction (pics d'activité), mais aussi au Chef de Culture (pour les mises en culture, les rempotages...), au Responsable du Disponible (les mises à la vente) et à la Responsable du Personnel (recrutement des saisonniers).

Les périodes de ventes diffèrent selon les mois de l'année : il y a des semaines sans aucune commande et d'autres avec des commandes tous les jours (pleine saison). Ce calendrier comprend les ventes de tous les produits proposés par le groupement. Il est adapté par chaque producteur, en fonction de ses propres productions. Selon les périodes et les produits, en fonction de ce qu'elle propose, l'entreprise affectera ou non du personnel au dispatch.

➤ La prescription en multiplication : un rapport à l'année n-1, et formalisée

Indépendamment du calendrier du groupement, mais aussi en réponse à celui-ci, la multiplication dispose de ses propres calendriers de mise en culture. Le Chef de Culture élabore ces plannings de culture, par rapport à l'année n-1. Celles-ci prennent la forme de différents plannings de prélèvement des pieds-mères, de boutures, de semis, de repiquage et de rempotage. Les premiers sont pris en charge en interne par les ouvrières de production. Le dernier (rempotage) est remis à la Responsable du Personnel car il concerne le passage des jeunes plants du secteur de la multiplication à celui de la production. C'est donc elle qui se charge d'organiser les chantiers de rempotage, réalisés par les ouvriers du secteur de la production.

➤ ***La prescription en production et en commandes... au coup par coup***

Dans les secteurs de la production et des commandes, peu de prescriptions sont élaborées en amont.

En production, seules les fiches de rempotage des jeunes plants dans des contenants pour suspensions font l'objet d'une formalisation écrite refaite chaque année. Hormis quelques notes manuscrites distillées à l'occasion par la Responsable du Personnel quand elle distribue le travail, il n'y a pas d'autre prescription formalisée, comme nous le détaillerons plus loin. Les prescriptions sont effectivement conçues au coup par coup (affectation au poste, attribution d'une tâche...), au fil de la journée et au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Elles sont, pour l'essentiel, dispensées sous forme de consignes orales.

En commandes, il faut noter l'existence d'une prescription formalisée composée d'un document prescripteur (« *Guide du Bon Préparateur* ») destiné aux préparateurs de vivaces, ainsi qu'une charte qualité, déclinée de la charte diffusée par le groupement et que nous avons déjà évoquée.

Les prescriptions servant à la préparation des commandes sont produites tout au long de la journée, en fonction des commandes passées par les clients auprès du Service Commercial Régional. Une fois transmises au Responsable de Saisie des commandes en interne, celui-ci les traite informatiquement puis édite des étiquettes ou des bons de commandes qui servent respectivement de prescription pour la préparation des vivaces et les annuelles. Par ailleurs, il arrive que la Responsable du Personnel fournisse quelques notes manuscrites pour préparer de l'avance de Zonale⁷⁶, alors que les bons de commandes ne sont pas encore imprimés. Et comme dans le secteur précédent, les prescriptions orales viennent compléter et permettent d'ajuster ces différentes prescriptions écrites.

Notre recherche, en lien avec la demande de l'entreprise, s'est focalisée sur le secteur de la production et du traitement des commandes, et plus particulièrement sur le travail de la Responsable du Personnel, comme nous le verrons dans la seconde partie de la thèse. Ainsi, nous ne reviendrons ni sur le secteur ni sur l'activité de travail des salariés de la multiplication que nous avons néanmoins appréhendés avec l'intention de disposer d'éléments de compréhension globale pour présenter le fonctionnement de l'entreprise.

5.4.6. Des activités de travail différenciées en production et en commandes

Si nous revenons donc au secteur qui nous intéresse, celui géré par la Responsable du Personnel, nous pouvons distinguer deux types d'activité de travail : celles de la production d'une part, et celles des commandes d'autre part. Le contenu du travail à organiser et les tâches à prescrire diffèrent.

⁷⁶ Rappel : le Zonale est une variété de Géranium.

➤ *Les travaux de production*

Les travaux de production sont effectués par un ou plusieurs ouvrier(s) de production (permanents) secondé(s) au besoin par un (des) saisonnier(s). Comme l'expliquait la Responsable du Personnel, « *on essaie de mettre un permanent avec les saisonniers* ». Elle organise ces chantiers la veille pour le lendemain, voire le matin même, à son arrivée, puis tout au long du déroulement de la journée de travail. Bien que ce soit elle qui les lance, notons qu'en 2007 et 2008, il n'y avait aucune personne chargée d'assurer le suivi des chantiers, gérés à la discrétion et avec les savoir-faire des permanents.

Ces travaux de production ont des durées diverses, qui varient en fonction de la minutie des tâches qu'ils recouvrent, de la superficie des parcelles travaillées... Durant la pleine saison (végétal en fin de croissance car prêt à la vente), les travaux de production consistent en de la taille (manuelle ou avec la « *percut* » - machine fabriquée en interne permettant de tailler en une fois sur la largeur d'une parcelle – voir Figure N°21 : Taille à la « *percut* »), de la pose de goutte-à-goutte (pots au-dessus de 1 litre), de l'espacement, de la pose de rempotage réalisée au robot (voir Figure N°22 : Rempotage au robot)... Ils sont réalisés sur la totalité de la journée et s'enchaînent les uns à la suite des autres. Suivant leur ampleur (grandes quantités de plantes à poser, par exemple), il arrive qu'ils se poursuivent sur plusieurs jours consécutifs.



Figure N° 21 : Taille à la « *percut* »



Figure N°22 : Rempotage au robot

Mais en pleine saison, comme il y a des commandes tous les jours (voir ci-après) ces travaux sont moins nombreux et concentrés volontairement sur le début de journée, le temps que les commandes arrivent en nombre suffisant pour permettre leur lancement. En fin de pleine saison, les commandes ont lieu un jour sur deux (lundi, mercredi et vendredi). Les autres jours sont dédiés à la production et notamment au repotage des jeunes plants de vivaces mis à la vente à l'automne.

➤ *Les préparations de commandes*

Les jours de commandes sont annoncés par le groupement national et les lundis sont systématiquement des jours de commandes. Ils représentent les journées de travail les plus chargées car les quantités de commandes sont les plus importantes : les commandes du samedi sont traitées le lundi avec celles passées le jour-même par les jardinerie. En pleine saison, il y a des commandes tous les jours, puis les

jours de commandes s'espacent et passent, nous l'avons dit, à un jour sur deux. Il existe des périodes hors saison de vente durant lesquelles l'entreprise ne fait que des travaux de production (voir Annexe N° 3 : Calendrier de jours de vente du Groupement Régional).

La préparation de commandes consiste en deux activités qui dépendent de la nature des plantes travaillées : les vivaces, l'annuelle, le Zonale et les suspensions. La préparation de vivaces (voir N°23 : Préparation de vivaces) consiste à préparer de petites quantités de plantes d'une incroyable diversité. Cela pourrait être comparé à de « l'épicerie fine ». C'est un travail individuel avec une entraide limitée du fait de la répartition des parcelles entre les préparateurs et de la grande superficie des zones de ramasse. Cette activité nécessite de « *recomposer* »⁷⁷ les barquettes (ou plaques) pour qu'elles soient « *homogènes* » dans un souci de mise en valeur et de qualité. Les contenants sont divers (du godet en barquette, aux pots de 1 litre en plaque par 10, et de 2 litres en plaque par 6). La durée des commandes varie selon les quantités demandées. Il s'agit d'une activité sous forte contrainte de temps car les vivaces doivent être nettoyées, le but étant d'alimenter en continu le travail des « *filles de la table* ». Pour les préparateurs de vivaces il est impossible d'anticiper sur les commandes à venir, que ce soit en termes de quantités ou de variétés. La préparation des suspensions est réalisée par les préparateurs de vivaces.



Figure N°23 : Préparation de vivaces



Figure N°24 : Nettoyage à la table

Pour la préparation d'annuelles et de Zonale, la proximité facilite l'entraide entre les préparatrices. Il y a moins de variétés et les quantités ramassées sont plus importantes, ce qui prolonge la durée de préparation. Il n'y a pas de passage à la table (voir Figure N°24 : Nettoyage à la table) pour ces plantes qui vont directement au dispatch. Le végétal est plus homogène et la ramasse nécessite moins de minutie. Il est possible de faire de l'avance d'annuelles ou de Zonale, contrairement aux vivaces.

Nous avons analysé ces différences dans une précédente recherche (Agostini, 2007) et montré aussi une affectation différenciée en fonction du statut des préparateurs. Les permanentes affectées au

⁷⁷ Composer une barquette (ou une plaque), consiste à choisir des godets avec des plantes de la même hauteur et du même état végétatif de manière à composer une barquette homogène, ayant un volume harmonieux, sans creux au milieu ni plante dépassant sur les côtés (voir Annexe N°6 : Guide du Bon Préparateur et étiquette de commandes).

Zonale y restaient toute la journée et pendant toute la durée de sa période de vente. Durant leur activité de préparation, ces travailleuses expérimentées assuraient l'entretien des parcelles, gérant ainsi en direct le stock (disponible) de Zonale. Dans la première partie de la journée, en attendant les bons de commandes, et si elles ne faisaient pas d'avance (commandes prévisionnelles), elles déflourissaient les carrés. Ce travail sur le végétal se poursuivait même en temps de commandes, de façon à garantir suffisamment de plantes « *vendables* » du début à la fin de la journée.

➤ ***Des interventions ponctuelles des spécialistes production et en commandes***

Les Responsables de l'Entretien des Cultures, en plus des tâches spécifiques à leur poste, participent aux travaux de production et à la préparation des commandes, activités pour lesquelles ils constituent une main-d'œuvre très qualifiée, une vraie ressource pour le secteur de la production chargé de suivre les cultures jusqu'à leur vente.

Deux autres interventions se produisent ponctuellement : celles du Responsable du Matériel et celle du Responsable de la Maintenance. Le premier monte les rolls clients qui vont être remplis avec les plantes qui sont nettoyées à la table. Puis il les arrose et les filme avant de les disposer sur le quai où ils seront chargés par les chauffeurs et emmenés au Dispatch. Le second, quant à lui, reste davantage sur des travaux de réparation et d'entretien des espaces de travail. Il arrive qu'il vienne donner un coup de main en fin de journée sur le quai, pour arroser et filmer les rolls client qui doivent partir au plus vite. Ces deux responsables peuvent aussi être amenés à participer au nettoyage à la table en tant que renfort en fin de journée les lundis.

Cela implique que quand la Responsable du Personnel organise le travail, elle compte ces spécialistes parmi ses effectifs disponibles ou non, en fonction des tâches qu'ils ont à assurer par rapport à leur spécialité.

5.4.7. Des caractéristiques organisationnelles typiques d'une petite entreprise

Cette entreprise présente plusieurs caractéristiques des petites entreprises.

➤ ***Une structure avec peu de lignes hiérarchiques***

Tout d'abord, nous constatons peu de lignes hiérarchiques sur l'organigramme (voir Figure N°25 : Organigramme de l'exploitation horticole). Cela peut s'expliquer par les faibles effectifs de permanents ; la main-d'œuvre saisonnière, elle, n'est présente, comme nous l'avons dit, que sur deux périodes assez courtes (six mois en tout).

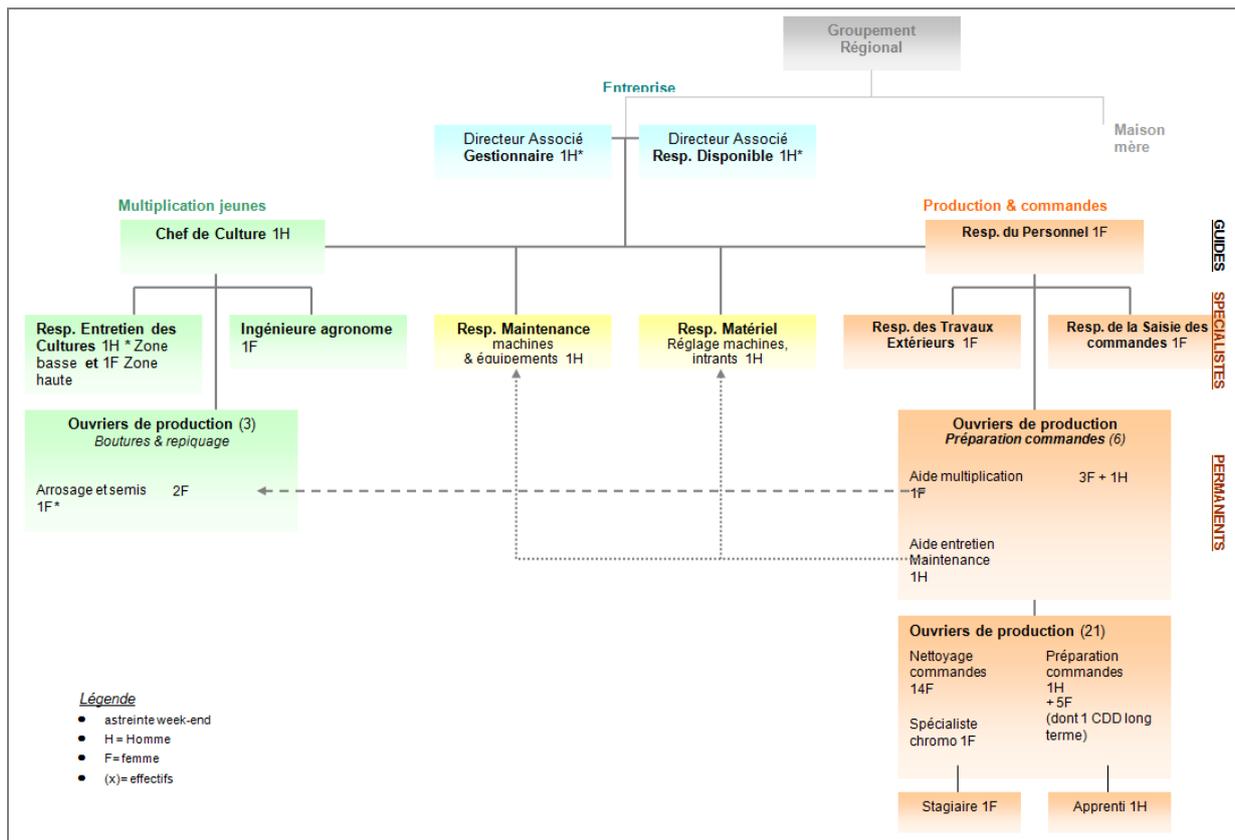


Figure N° 25 : Organigramme de l'exploitation horticole (Agostini, 2007)

Evoquer l'organigramme renvoie à considérer la division du travail. Notre démarche vient confirmer ce que Bron, Duclaud et Toussaint (2004) ont constaté au travers de leurs études de cas : « quand cette division existe, elle est faible dans les entreprises employant moins de dix salariés, moyenne dans les entreprises de 10 à 50 salariés et plus importante dans les entreprises de plus de 50 personnes » (p. 16).

Dans l'entreprise étudiée, même si la division du travail ne faisait pas l'objet d'un organigramme formalisé, il existait à notre arrivée des intitulés différents en fonction du niveau hiérarchique, permettant ainsi de justifier des niveaux de rémunération. Ceux-ci étaient au nombre de 4 et dans l'ordre up-bottom :

- Deux cogérants : un Directeur gestionnaire et le Responsable du Disponible,
- Des « guides » pour les postes de Chef de Culture et de Responsable du Personnel,
- Des « spécialistes », les postes de Responsables de l'Entretien des Cultures, de la Maintenance, du Matériel, des Travaux Extérieurs et de la Saisie des Commandes.
- Des « permanents » pour les ouvriers de production (multiplication et production) embauchés en CDI,
- Des « saisonniers » pour les ouvriers embauchés au printemps ou à l'automne (à la table ou en préparation de commandes, et tous en production).

Nous avons ajouté un cinquième rang pour les stagiaires et apprentis.

Nous distinguerons dans la suite de notre document, les dirigeants et les responsables (guides et spécialistes) comme autant de prescripteurs potentiels pour les autres niveaux hiérarchiques (permanents et saisonniers). Mais nous verrons que les ouvriers peuvent avoir un rôle à jouer dans la conception de la prescription.

➤ ***Des cumuls de responsabilités pour un même poste***

Un même poste peut avoir plusieurs fonctions cumulées. C'est le cas pour la Responsable du Personnel qui, outre la fonction RH que désigne l'intitulé de son poste, organise et coordonne les travaux de production ainsi que la préparation des commandes (fonction de suivi de production). Vue sous un autre angle, cette spécificité nécessite de la part des responsables de faire preuve de polyvalences pour répondre aux exigences de leur poste.

➤ ***De la nécessité d'une polyvalence des permanents***

Nous venons d'évoquer une grande polyvalence chez toutes les personnes qui sont aux postes de responsables. Cette spécificité peut être liée à la petite taille de l'entreprise. Pour notre part, nous l'attribuerons en partie à la manière de recruter et de former les permanents.

En effet, quelle que soit la formation initiale (horticulture ou non) de la personne, elle est d'abord embauchée comme saisonnière durant une pleine saison. Pendant cette période elle fait du nettoyage à la table (en commandes) et des travaux de production (chantiers). Si elle a une formation en horticulture, elle fait aussi de la préparation de commandes. Donc, tous les salariés commencent en bas de l'échelle quelles que soient leur formation initiale et leurs compétences. A l'issue de l'année suivante, après avoir été embauché comme permanent, ils peuvent alors gravir les échelons et occuper le poste pour lequel ils ont été embauchés. Il est intéressant de noter que même pour accéder d'emblée au poste de Responsable de l'Entretien des Cultures, par exemple, l'Ingénieure Agronome est passée par ces différents stades avant de prendre en charge ses responsabilités.

En procédant de cette manière, les salariés connaissent tous les postes en dessous du leur. Ainsi, la Direction estime qu'ils sont tous en mesure de prêter main-forte en commandes ou en production lorsqu'ils ne sont pas engagés dans leurs responsabilités respectives (le traitement phytosanitaire ne se fait pas en continu, non plus que le réglage des systèmes d'arrosage) ou en cas d'urgence (obligation de finir les commandes avant la fin de la journée, par exemple). Ils peuvent aussi remplacer des collègues absents au pied levé et ainsi dépanner. C'est le cas pour les ouvriers de la multiplication qui ont été formés en production et qui viennent aider en temps de commandes pour renforcer les effectifs à la table de nettoyage. Ou encore, entre responsables, quand le Directeur dirige le groupement et que la Responsable de la Saisie de Commande aide en préparation, l'Ingénieure agronome s'occupe alors du traitement des lots de commandes.

Du point de vue de notre problématique, il nous semble important de considérer ces responsables comme autant de prescripteurs potentiels avec lesquels la Responsable du Personnel devra composer pour construire les cadres de son activité et organiser le travail des ouvriers. Par exemple, quand il souhaite traiter des parcelles, un des Responsables de l'Entretien des Cultures devra informer l'encadrante afin que celle-là s'assure qu'aucun ouvrier n'ira travailler sur cette zone durant la période du traitement phytosanitaire.

5.4.8. Des données sur la population

➤ ***Une population nombreuse pour le secteur***

En 2007, lors de notre première période d'observation, l'entreprise comptait 17 travailleurs permanents embauchés en CDI et un stagiaire formé en alternance pour une durée de deux ans. Il s'agit, comme nous l'avons déjà signalé, d'une structure de taille importante pour le secteur puisque les entreprises horticoles sont le plus souvent des exploitations familiales de petite taille : neuf sur dix emploient moins de cinq salariés⁷⁸. En pleine saison (de mars à mi-juin), l'embauche de main d'œuvre saisonnière fait doubler ses effectifs : le jour où nous avons réalisé un relevé des données démographiques, nous avons compté 40 salariés au total.

Il n'y a pas de turn-over dans cette entreprise, du moins en ce qui concerne les permanents. Mais cela reste plus difficile à évaluer concernant la main-d'œuvre saisonnière. Les personnes aux postes clefs sont, à l'origine, des salariés de la maison mère qui ont été débauchés de celle-ci ou de nouvelles personnes embauchées sur place à la création de l'entreprise. Il y a peu, voire pas, de possibilités d'évolution en interne car les postes clefs sont occupés par des personnes qui sont en place depuis de nombreuses années mais sont encore jeunes.

➤ ***La population saisonnière : des habituées peu qualifiées et des jeunes « de passage »***

Les saisonniers viennent renforcer les effectifs de production. Dans cette population de saisonnières figurent « des habituées » : uniquement des femmes. Ces travailleuses reviennent depuis plusieurs années et connaissent bien le fonctionnement de l'entreprise. Au printemps, elles constituent le noyau dur des « *filles de table* ». Etrangères pour la plupart, certaines ne parlent pas bien français, d'autres ne lisent pas bien, et elles n'ont aucune formation initiale en horticulture. Ces ouvrières sont peu qualifiées et malgré leur ancienneté, restent affectées au nettoyage des vivaces et aux travaux de production. Quand nous avons évoqué ce constat auprès de la Responsable du Personnel, celle-ci nous a expliqué que « *ces personnes ont souvent des problèmes avec les chiffres (...) et lire les étiquettes de commandes ce n'est pas facile* ». On peut en déduire que, de son point de vue, la préparation de commandes requiert des compétences qu'elle ne leur attribuait pas. Parmi ces « habituées », se trouve une autre saisonnière (embauchée depuis plus de 5 ans et pour les deux saisons de vente annuelles) qui

⁷⁸ Rapport Sectoriel AgriQuadra (non diffusable) (Pueyo, 2008).

avait des problèmes de santé ne lui permettant pas de travailler en position accroupie. Affectée aux chromos pour cette raison, elle était devenue très expérimentée dans la gestion de ceux-ci, à tel point que la Direction lui avait proposé un CDI, qu'elle a refusé car elle préférait garder son statut de saisonnière⁷⁹.

Une autre partie de cette population comprend des saisonniers « plus qualifiés ». Plus jeunes, ils ont reçu ou non une formation initiale en horticulture, en tout cas leur qualification leur permet d'être affectés à la préparation de commandes. Ayant en commun le souhait de ne pas continuer à travailler dans le secteur horticole, ils sont ici le temps de trouver « *quelque chose de mieux ailleurs* » en retournant vers leur ancien métier (une serveuse de restaurant) ou pour repartir en formation. Par exemple, en 2007, un jeune homme avait intégré l'entreprise lorsqu'il avait interrompu ses études deux ans auparavant, et l'a quittée l'année suivante pour préparer un BTS en gestion des eaux.

Il y a aussi le cas de ceux qui reviennent depuis plusieurs saisons et qui font la saison d'automne en espérant être embauchés. Mais faute de se voir proposer un emploi, ils s'en vont après 3 ou 4 saisons pour prendre un emploi plus stable et souvent mieux rémunéré (jardinerie ou entreprise de bricolage, par exemple). Paradoxalement, lors de nos premiers entretiens, l'un des codirigeants nous exprimait ses difficultés à garder des jeunes dans ce travail de production, qu'il reconnaissait comme dur physiquement et mal rémunéré : « *on les use et ils vont ailleurs* ». Ses dires venaient confirmer les préoccupations portées par le projet de recherche, suite au constat de la fédération professionnelle, qui assistait à une fuite des jeunes ouvriers horticoles vers des secteurs comme le BTP, où le travail est sans doute tout aussi difficile mais les salaires beaucoup plus attractifs.

Enfin, d'autres saisonnières, plus âgées, ont travaillé étant plus jeunes puis se sont arrêtées pour élever leurs enfants. Suite à une séparation, se retrouvant seules et dans une grande précarité, elles reviennent au monde du travail par ce biais du travail saisonnier. Comme nous le disait un jour un des codirecteurs : « *ici on fait aussi du social en embauchant certaines personnes* ». Ce sont des personnes « du coin » qui avaient pour certaines auparavant un vrai métier. Possédant des compétences transférables au travail horticole, elles se voient confier des tâches plus variées, voire plus spécifiques. C'était le cas, par exemple, d'une ex-laborantine de pharmacie qui était affectée au dispatch des annuelles sur le quai, pour ses compétences à ordonner et pointer les rolls avant qu'ils soient expédiés.

A travers cette brève description de la population nous voyons que les saisonniers ont des profils très divers. Comme nous venons de le présenter, il y a des personnes qui connaissent plus ou moins bien (ou pas du tout) l'entreprise et le secteur horticole ; d'autres sont plus ou moins du métier ; certaines sont dans une grande précarité, « *elles ont besoin de travailler et veulent faire des heures* », et ont des

⁷⁹ Depuis, elle a quitté l'entreprise pour se former à l'élevage et monter sa propre entreprise.

problèmes de santé. Cette population très hétérogène présente autant de caractéristiques qui sont à prendre en compte par la personne qui les gère et organise leur travail.

Afin de mieux comprendre le contexte à partir duquel l'encadrante gère son activité et de façon à compléter notre description de la situation de travail, nous allons dans ce qui suit présenter quelques éléments de variabilité industrielle inhérents à l'organisation de la production dans l'entreprise.

5.5. De la variabilité industrielle inhérente à l'organisation de la production

5.5.1. Une production saisonnière

Rappelons d'abord (voir Chapitre 5.2.2. ci-dessus) qu'il y a deux saisons de production et de ventes dans l'année. La première commence en mars et se termine début juin ; elle correspond à la pleine saison. Cette période est particulièrement importante car elle représente 80% du Chiffre d'Affaires de l'entreprise et parce que sur cette saison, les travaux de production et de vente se cumulent : aux vivaces s'ajoutent les annuelles et les bisannuelles. La seconde saison concerne uniquement les vivaces et constitue 20% du CA. Elle dure d'octobre à décembre (voir Annexe N°4 : Les différents travaux de production et les périodes de vente).

5.5.2. Une grande variabilité de produits

Les différents éléments de variabilité qui suivent nous éclairent sur le travail des opérateurs affectés au secteur de la production et des commandes, quel que soit leur niveau hiérarchique. Identifier ces caractéristiques inhérentes à la situation de travail dans cette entreprise, nous permet d'envisager les contraintes liées en grande partie au fait de travailler avec un produit vivant d'une grande diversité.

➤ Une production diversifiée

Comme nous l'avons spécifié ci-dessus, il existe plusieurs variétés de plantes cultivées au sein de l'entreprise. Si nous les détaillons un peu, nous allons vite nous rendre compte de la diversité que cela représente :

- 800 variétés de vivaces,
- Des annuelles : Sauge, Capucine, Célosie, Pervenche de Madagascar, Amarante, Mimulus, Coléus, Muflier ainsi que trois variétés de Géraniums (Zonale et Lierre – bois blanc et bois vert),
- Des bisannuelles : Alstromeria.

Les vivaces présentent une grande diversité de formes et de couleurs d'une variété à une autre, et au sein d'une même variété. Par exemple, des campanules naines cultivées en interne frôlent les 10 cm de haut tandis que d'autres dépassent 1,50 m de haut. Par ailleurs, plusieurs couleurs d'une même variété peuvent être cultivées. Et elles peuvent être vendues, soit en une seule et même couleur, soit en panachant plusieurs couleurs entre elles.

Or ces critères de mise à la vente s'ajoutent à la variabilité intrinsèque des produits. Cela implique pour les ouvriers de production de devoir s'adapter au végétal tout au long de l'année car celui-ci ne va pas se présenter de la même façon s'il vient juste d'être repoté, d'être taillé, ou s'il arrive en fin de croissance et qu'il est mis au disponible.

De plus, durant la pleine saison, les cultures sont entretenues par l'intermédiaire des travaux de production, en parallèle de la préparation et des ventes. Les travaux réalisés modifient momentanément le port ou l'allure de la plante et complexifient du même coup l'activité des préparateurs. En effet, suite à des travaux de taille, par exemple, il est parfois impossible de distinguer s'il s'agit d'une variété naine ou non. Cela peut mettre en difficulté le préparateur s'il ne connaît pas suffisamment les plantes et les parcelles. Ce genre d'incident peut se produire aussi par rapport à la couleur des fleurs demandées. Il est plus difficile de deviner la couleur des plantes une fois taillées si les parcelles ont été mal déterminées.

➤ ***Des contenants multiples***

Cette diversité de produit se démultiplie également en fonction des contenants qui sont utilisés :

- godet (12 cm) conditionné en barquette de 6,
- pot de 1 litre conditionné en plaque de 10,
- pot de 2 litres conditionné en plaque de 6,
- pot de 6 litres à l'unité,
- suspensions de 3 et 5 litres et 10 litres.

Les vivaces sont cultivées dans toutes ces tailles de contenants. Les annuelles le sont en barquettes de 6 ou en « *barquette promotionnelle* » (les godets y sont moulés à même la barquette). Celles-ci sont vendues moins cher et ne sont donc pas retravaillées (« *recomposées* ») par les préparateurs qui leur ajoutent simplement une anse servant aussi de chromo. Le Zonale est vendu soit en barquettes ou en « *paniers verts* » (version haut de gamme) contenant chacun 6 godets, soit en pots de 6 litres. Le Lierre se présente en barquette de 6 ou de 8 (promotions). Et les bisannuelles sont en pots de 6 litres, etc.

Or, pour les travaux de production, une plante conditionnée en godet (petite taille car en début de vie) ne va pas s'entretenir de la même manière que la même plante en pot de 6 litres (plusieurs pieds par pot, plantes plus âgées, arrosage au goutte à goutte...).

Selon l'affectation des préparateurs, leur activité va ainsi se trouver différemment affectée, non seulement par rapport à la nature des plantes à travailler, mais aussi en fonction des contenants. Il va sans dire que la préparation des pots de 6 litres ou des suspensions va être beaucoup plus éprouvante physiquement que celle des godets. La pénibilité s'amplifie encore lorsqu'il s'agit de préparer des Ancolies de 1,20 m de haut dont les tiges sont entremêlées et qu'il faut, pour des raisons de qualité, séparer les unes des autres sans abimer leur port altier.

➤ *Des produits vivants évoluant au fil des saisons*

Le végétal croît au fil des semaines, les ouvriers n'effectuent donc pas les mêmes tâches (pour un même chantier de production) en fonction de l'état de croissance des plantes (selon la période de croissance). Par exemple, certaines plantes ne se taillent pas alors que d'autres supportent des tailles successives au cours de leur développement. Certaines se taillent à la main alors que d'autres acceptent une taille mécanique à la « *percut* », etc.

Cette évolution du végétal nécessite d'une part, une adaptation des savoir-faire en fonction de l'état de croissance et de la qualité des plantes travaillées. D'autre part, elle entraîne une diversité de travaux à prescrire qui varient en fonctions des saisons.

5.5.3. Une diversité des tâches en production durant la pleine saison

La nature des travaux varie en fonction des différents stades de croissance des plantes qui constituent autant de phases à maîtriser dans le processus de production.

Ainsi, durant la pleine saison, les travaux de production réalisés par les ouvriers se « cantonnent » à :

- L'espacement des pots de 1 litre et 2 litres pour éviter que les plantes ne s'abiment ou se gênent en poussant,
- Le rempotage des jeunes plants de Géraniums,
- La pose des plants repotés avec la machine,
- Le rempotage manuel des suspensions et des pots de 6 litres,
- La taille à la main (Zonale, suspensions) ou mécanique avec la « *percut* » pour ralentir et rafraîchir les plantes qui ont poussé trop vite ou les invendus, et les garder « *vendables* »,
- Le déplacement des godets de lierre, de pots de Zonale en 6 litres et de suspensions situées en multiplication vers les tunnels en fin de saison afin de libérer les parcelles pour les nouvelles mises en cultures faites en juin,

- La pose du goutte-à-goutte pour les pots de plus de 2 litres.

Ce dernier chantier nécessite en amont la mise en place des capillaires pour équiper la parcelle de goutte-à-goutte. Ce travail est réalisé par le Responsable de la Maintenance ou l'ouvrier de production polyvalent.

A partir de la mi-mai et sur tout le mois de juin, les chantiers de repotage sur le robot sont planifiés quotidiennement. Cela signifie qu'il y a une équipe de repotage qui comprend une personne qui pose, de façon à remplir les parcelles avec les jeunes plants prêts pour la saison d'automne.

A cette même époque, le vidage des parcelles prend beaucoup de temps car il faut faire de la place pour ces jeunes plantes. Ce travail consiste à vider les plantes en godet à même le sol pour recycler les contenants et jeter les matières végétales et le terreau. Les plantes produites en interne (coût de revient peu élevé) sont jetées ; les plants achetés sont conservés (Iris) ou alors repotés dans des contenants plus grands (Hellébores) pour la saison d'automne.

Nous constatons par cette brève description la pluralité des chantiers de travaux lancés seulement en cette saison de printemps. Ces derniers sont pratiqués par tous les ouvriers permanents et saisonniers. Autant de chantiers, autant d'enjeux différents, dépendant, nous l'avons compris, du type de plante, du contenant, du lieu de culture et de l'état (croissance – hauteur - qualité) du végétal à travailler.

Par ailleurs, d'autres travaux de production sont réalisés sur le reste de l'année. Le sevrage est un exemple parmi d'autres, qui consiste à sortir les vivaces des serres au début de l'hiver pour faire la place aux annuelles qui vont être ou viennent juste d'être repotées. Cependant, dans notre étude, nous reviendrons uniquement sur les travaux que nous avons suivis durant la pleine saison

5.6. Des évolutions constantes dans le processus de production

Notre suivi de l'entreprise mené par périodes de pleine saison espacées sur une durée de trois années, nous a laissé entrevoir les évolutions réalisées d'une année sur l'autre, dans l'organisation de la production et ce, dans le but d'être toujours plus réactif, en permettant des ajustements constants et des adaptations au plus près des exigences du marché.

Contrairement à d'autres entreprises du secteur, celle-ci est en expansion constante et n'a cessé de se développer durant notre période de recherche.

Ainsi, nous avons relevé un mode de fonctionnement qui consiste à tester en grandeur nature et par essai erreur de nouvelles manières de gérer et d'améliorer le processus de production, avant de le valider, pour ensuite le conserver. Pour ce faire, la Direction s'appuie sur les plus jeunes salariés,

présentant l'intérêt d'introduire dans l'entreprise de nouvelles formes de rationalisation du travail ou qui apportent des connaissances techniques nouvelles de mises en culture.

Ainsi, les jeunes récemment sortis de formation ou encore en cours d'apprentissage font bénéficier l'entreprise de leurs connaissances techniques. Leur intervention au sein de l'exploitation est orientée par la demande de la Direction, de façon à penser et expérimenter de nouvelles méthodes d'organisation du travail de production.

Un bon exemple est celui de l'apprenti dont le projet de fin d'études portait sur le stock tampon mis en place pour la préparation des vivaces. Un autre concerne le travail de l'Ingénieure agronome qui a en charge la gestion du MPS (certification de la gestion des eaux et des intrants) et qui apporte de par son niveau d'études, des connaissances relatives au végétal et de mise en cultures qui sont à la pointe. Elle a aussi en charge de formaliser des prescriptions destinés aux ouvriers de production pour réaliser les chantiers de rempotage des suspensions (« *feuilles des suspensions* »).

Sur un autre plan, cela s'est traduit par des évolutions au niveau de l'organisation (comme par exemple, l'agrandissement de parcelles, la mise en place d'un stock tampon pour les vivaces, du dispatch régional...). Celles-ci demandent aux ouvriers et aux personnes qui organisent et encadrent le travail de s'adapter d'une année sur l'autre pour trouver de nouveaux modes de fonctionnement, de nouvelles manières de procéder (nouveaux contenants, changement de taille des nouvelles parcelles, par exemple...). C'est particulièrement vrai pour la Responsable du Personnel qui a en charge d'organiser les travaux de production et qui, pour ce faire, doit intégrer ces changements organisationnels pour prescrire et coordonner le travail des ouvriers, de manière à s'assurer de l'efficacité de son activité d'encadrante.

L'ensemble de ces éléments de fonctionnement de l'entreprise présentés dans cette partie visait à décrire, de la manière la plus exhaustive possible, l'environnement de travail à partir duquel l'activité de l'encadrement va pouvoir se développer et se construire. Outre le fait que les espaces de travail soient dispersés et que la superficie de l'exploitation soit étendue, nous pouvons donc d'ores et déjà anticiper sur quelques éléments de variabilité avec lesquels l'encadrement va devoir composer.

Tout d'abord, la variabilité organisationnelle, puisqu'il existe des jours consacrés aux travaux de production et des jours dédiés aux commandes, voire les deux combinés. Les conditions pour prescrire vont donc dépendre de l'organisation de la production en cours. Et par ailleurs, les commandes sont transmises par le groupement régional à l'entreprise, au jour le jour et au coup par coup, et doivent être préparées et expédiées avant la fin de la journée. Cela va donc nécessiter de s'adapter suivant le nombre de commandes pour prescrire leur préparation.

Ensuite, la variabilité naturelle influe d'une part, sur la nature des travaux à réaliser qui diffèrent selon les saisons. Elle dépend aussi des produits à travailler (variétés - vivaces, annuelles, Zonale... et contenants) en production comme en commande. Les critères de réalisation des tâches vont donc varier d'un chantier ou d'une commande à l'autre. Et d'autre part, les conditions climatiques ont un impact sur la réalisation des travaux et des commandes (intempéries).

Enfin, la variabilité humaine est liée aux interlocuteurs multiples porteurs de logiques différentes (internes et externes à l'entreprise, permanents et saisonniers, expérimentés et novices) avec lesquels l'encadrement va devoir interagir pour prescrire le travail à faire.

Ainsi, forts de ces éléments, nous allons à présent présenter la méthodologie que nous avons élaborée pour recueillir des données en vue d'analyser l'activité de prescription de l'encadrement.

6. LE CADRE METHODOLOGIQUE DE RECUEIL DES DONNEES

Les connaissances présentées précédemment sur le secteur et le fonctionnement de cette entreprise horticole, nous permettent d'aborder à présent la méthodologie mise en place pour démontrer nos hypothèses, suivie des résultats de notre recherche.

Lors de la première saison observée, nous avons procédé à l'analyse de l'activité des préparateurs de commandes en vivaces et en Zonale encadrés par la Responsable du Personnel⁸⁰. Cette recherche a bénéficié de l'analyse globale et des résultats obtenus lors de cette première phase d'intervention. Celle-ci nous a permis de cibler la poursuite de notre travail sur l'activité de cette encadrante chargée d'élaborer la prescription des ouvriers de production.

Les données recueillies durant la deuxième saison observée avaient pour objectif de rendre compte de l'activité de l'encadrante. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur une démarche d'Analyse Ergonomique du Travail (Guérin et coll., 1997 ; St Vincent et coll., 2011) en considérant cette responsable comme « n'importe quel opérateur » et en nous intéressant de plus près à son activité d'élaboration de la prescription.

La troisième année s'est appuyée sur les résultats obtenus lors des deux années précédentes. Elle a été dédiée exclusivement à la transformation des situations de travail en lien avec la question de la gestion de la qualité. Cette phase a bénéficié des éléments issus des phases de la recherche présentée ici. Relevant uniquement de l'intervention ergonomique, elle n'est donc pas détaillée dans le présent travail qui fait l'objet de cette thèse. Nous présenterons dans le Tableau N°2 : les temps de l'intervention et de la recherche (ci-dessous) les différentes phases de notre intervention ergonomique menées en parallèle de notre recherche.

	Intervention en entreprise	Activité de recherche
2007	<p>Analyse globale de l'entreprise (entretiens avec le personnel et examen des documents organisationnels)</p> <p>Observations ouvertes de l'activité des préparateurs de commandes</p> <p>Relevé d'observation de l'organisation du travail en temps de commandes (affectations des permanents vs. saisonniers)</p>	<p>L'analyse de l'activité des préparateurs de commandes de vivaces et de Zonale, en lien avec la prescription et l'organisation du travail (Master Recherche en Ergonomie)</p> <p>Reconstruction des parcours professionnels et éléments témoignant de la pénibilité du travail des ouvriers horticole de production (pour alimenter le projet de recherche AgriQuadra)</p>

⁸⁰ Ce travail a fait l'objet d'un rapport de Master de Recherche en Ergonomie en 2007.

	Questionnaire en lien avec la gestion de la qualité par les préparateurs lors des commandes	
2008	<p>Observations ouvertes (4 demi-journées) de l'activité de l'encadrement du secteur de la production et de l'expédition des commandes (Resp. du Personnel), en vue de préparer les observations systématiques</p> <p>Observations systématiques de cette activité (11 jours pleins)</p> <p>Analyse de l'activité de l'encadrante chargée d'organiser et de prescrire le travail des ouvriers du secteur de la production</p> <p>La gestion de la qualité en interne par les différents interlocuteurs de l'encadrante</p>	<p>L'activité de conception de la prescription de l'encadrement de proximité</p> <p>Autoconfrontations sur 27 moments de prescription</p>
2009	<p>Conduite de projet pour réfléchir à la question de la qualité selon un axe transversal au process (solicitation et collaboration d'un consultant du FAFSEA National)</p> <p>Démarche participative s'appuyant sur les éléments issus de l'analyse des activités des préparateurs et de l'encadrement, dans le but de redéfinir le rôle de chacun dans la prise en charge de la qualité.</p> <p>Mise en place d'un groupe de pilotage et de deux groupes de travail.</p> <p>Production de fiches de travaux pour faciliter l'accueil des saisonniers, de fiches de postes en interne en s'appuyant sur les éléments remontés des successives analyses de l'activité et de la démarche participative</p> <p>Mise en place de deux formations dont une pour l'encadrement et l'autre pour les ouvriers de production (solicitation et collaboration avec un conseiller du FAFSEA Régional)</p>	

Tableau N°2 : Les temps de l'intervention et de la recherche

Notre recherche s'est donc déroulée sur les deux premières saisons mentionnées plus avant en poursuivant différents objectifs : comprendre et décrire la situation de travail de l'encadrante ; analyser son activité de prescription et examiner plus particulièrement les caractéristiques de la prescription qu'elle conçoit.

6.1. Deux phases de recueil de données durant la pleine saison

Tout d'abord, notre objectif a été de recueillir des éléments qui permettent de comprendre l'organisation de la production et du travail au sein de cette structure. Nous nous sommes intéressée à décrire son fonctionnement, en lien avec les cadres qui prédéterminent les conditions de travail de l'encadrement, et plus particulièrement de la Responsable du Personnel. Ensuite, nous avons approfondi notre recherche en procédant à l'Analyse Ergonomique de l'Activité de cette encadrante, en lien avec les composantes de la situation précédemment identifiées, afin de montrer les stratégies et les ressources qu'elle s'est construites pour prescrire le travail à ses subordonnés.

6.1.1. Les cadres préexistant au travail de l'encadrement

Une première phase d'étude a consisté en des observations ouvertes à un niveau macro, conduites de début mai à fin juin 2007, à raison de 3 jours par semaine⁸¹ et sur la journée. Celles-ci correspondaient à la phase d'analyse globale de la démarche ergonomique. Même si elles visaient à décrire les déterminants de la situation de travail des ouvriers de production, ces observations nous ont permis avant tout d'appréhender l'organisation du travail propre à cette structure afin de repérer les différentes formes de prescription et leurs caractéristiques respectives, ainsi que les circuits d'élaboration de cette prescription. Il s'agissait aussi d'identifier les différents temps de fonctionnement de l'entreprise (jours de commandes, jours de production et jours mixtes), car rappelons-le, ce type d'organisation ne relevant pas du modèle industriel, il nous a fallu construire des repères pour comprendre son fonctionnement.

En complément à cette première série d'observations, nous avons examiné les documents organisationnels formalisés existants au sein de la structure et qui sont les suivants⁸² :

- L'organigramme présentant les différentes lignes hiérarchiques et spécifiant différents statuts ;
- La Charte Qualité diffusée par le Groupement Régional consistant en un document A4 transmis tel quel par la Direction, via la responsable du Personnel, aux préparateurs de commandes qui étaient censés la respecter ;
- Le Guide du Bon Préparateur, document prescripteur détaillant les procédures à suivre lors des différentes étapes de la préparation des vivaces (voir Annexe N°6 : Guide du Bon Préparateur et étiquette de commande) ;
- Les étiquettes et les feuilles de commandes, éditées en interne pour traiter les commandes des clients, et servant de prescription pour les préparateurs ;

⁸¹ Sur cette période de fin de pleine saison, trois jours de la semaine étaient dédiés aux commandes (lundi, mercredi et vendredi) et les deux autres jours aux travaux de production (mardi et jeudi). Nos trois jours de présence se répartissaient entre ces deux catégories.

⁸² Ces documents seront présentés de façon plus précise en Annexe N°7 : Grille d'analyse de la prescription existante.

- Le catalogue des produits défini au niveau du groupement national mais spécifique à chaque région, en fonction des spécialités des horticulteurs ;
- Le calendrier des ventes du Groupement Régional indiquant les jours de ventes dans l'année civile en fonction des saisons et de la nature des plantes produites par chaque horticulteur.

Les entretiens menés lors de cette phase d'analyse, auprès de l'ensemble du personnel permanent (Direction, Responsable du Disponible) mais aussi avec quelques saisonniers (préparateurs) ont permis de :

- remettre dans le contexte les documents consultés, ce qui a abouti à la mise à jour de l'organigramme (voir Figure N°25 : Organigramme de l'exploitation horticole),
- questionner l'encadrement et les préparateurs sur l'apport dans l'action de la Charte Qualité et du Guide du Bon Préparateur,
- expliciter le contenu des étiquettes et les feuilles de commandes pour être en mesure de les interpréter,
- décrire la signification des codes (code de floraison, code végétatif, numéro des parcelles...) pour identifier les attentes des clients (voir Annexe N°5 : Guide du Bon Préparateur et étiquettes de commandes de vivaces),
- comprendre l'organisation de la production que nous avons schématisée de manière à présenter la marche en avant des produits ainsi que la structure du groupement incluant l'entreprise (voir Figure N°5 : L'exploitation horticole et le groupement de producteurs).

Le recueil des données a été effectué par la prise de notes manuscrites. Nous avons déjà utilisé une partie d'entre elles dans notre présentation de l'entreprise et de son organisation (ci-avant, chapitre 5).

Cette première phase a été essentielle pour cerner la place stratégique occupée par la Responsable du Personnel et son rôle déterminant dans l'organisation et l'élaboration de la prescription, dans le secteur de la production et des ventes, et même au-delà, avec tous les autres acteurs de l'entreprise quel que soit leur niveau hiérarchique, voire certains acteurs du groupement. Cette phase a motivé l'intérêt de la présente recherche. De manière à approfondir notre étude, nous avons procédé à une seconde phase d'observations plus fines centrées sur son activité de prescription.

6.1.2. L'activité de prescription de l'encadrante

Cette seconde phase d'observations s'est donc déroulée l'année suivante (2008) au secteur de production et de vente. Cette encadrante s'est révélée être une personne clef qui occupe un poste central au sein de la structure puisque c'est elle qui organise, prescrit et coordonne le travail des ouvriers de ce secteur, premier vecteur de performance pour cette entreprise. Comme elle assure

l'organisation des commandes, de la production et la gestion du personnel, elle est en relation, non seulement avec les ouvriers qu'elle encadre directement, mais aussi avec l'ensemble des salariés (voir Figure N°26 : La place centrale de la Responsable du Personnel) :

- Le Responsable de la Maintenance auquel elle « prête » ponctuellement du personnel pour effectuer les travaux de maintenance ;
- Le Responsable de Matériel qu'elle sollicite pour disposer des intrants et des rolls nécessaires à la réalisation des chantiers et des commandes. Cette personne règle aussi le robot de rempotage qu'il alimente en intrants et terreau (Big ball) ;
- La Responsable des Travaux Extérieurs qui la seconde pour le suivi de la préparation des commandes de vivaces ;
- Le Chef de Culture qui lui dispense ses instructions et ses consignes pour qu'elle prenne en charge le suivi de la production dès la sortie des plants de la multiplication ;
- Les Responsables de l'Entretien des Cultures (dont l'Ingénieure agronome) qui participent aux travaux de production et aux commandes en plus de leurs travaux de traitement et d'entretien (désherbage entre autres) prescrits par le Chef de Culture ;
- La Responsable de la Saisie des commandes qui traite les commandes de clients et édite les étiquettes et les feuilles de commandes dont elle se sert pour prescrire en temps de commandes ;
- La Direction avec laquelle elle échange sur les trois pans de son activité d'encadrante, c'est-à-dire l'organisation de la production, la prescription et la coordination des travaux/des commandes et la gestion du personnel. Sur ce dernier pan, le Directeur ainsi que l'autre co-gestionnaire (le responsable du Disponible) sont ses interlocuteurs privilégiés.

Par ailleurs, elle est amenée à encadrer ponctuellement des ouvrières de la multiplication venant prêter main-forte en fin de journée de commandes alors que celles-ci ne relèvent pas de sa responsabilité.

Enfin, elle assure le lien avec des personnes extérieures appartenant au groupement, et plus particulièrement avec le Responsable du Dispatch auquel elle affecte du personnel en temps de commandes.

Mais sa position stratégique tient aussi au rôle qu'elle joue en tant que personne relais, facilitant la communication entre les différents acteurs de l'entreprise. Comme elle l'explique elle-même : « *le Responsable de l'Entretien des cultures sait que la réponse c'est le Chef de Culture qui l'a, mais il me la pose à moi pour que je fasse l'intermédiaire* ». Ou encore : « *je leur dis moi, parce que la Responsable des Travaux Extérieurs, elle n'ose pas* ».

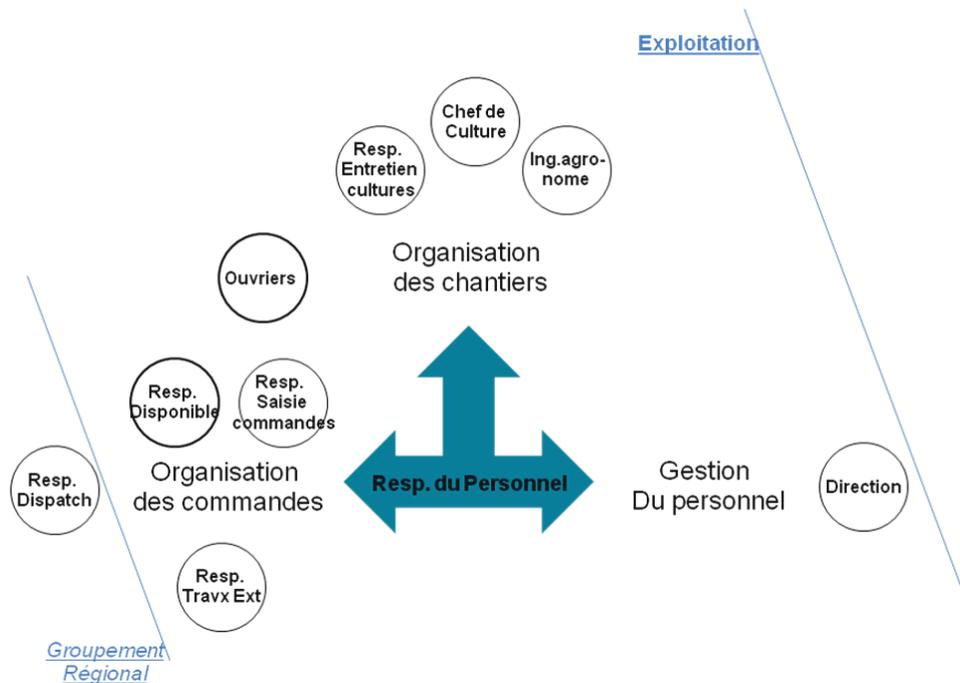


Figure N°26 : La place centrale de la Responsable du Personnel

Nous avons observé l'activité de cette encadrante sur les différents jours de la semaine pour montrer la variabilité qu'elle a à gérer, en lien avec l'organisation de la production :

- Sur plusieurs jours d'un même type de fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire, en jour de commandes, en jour de production et en jour mixte ;
- Sur plusieurs jours consécutifs d'une même semaine pour voir comment elle procède pour passer d'un type de fonctionnement à un autre et d'une journée à l'autre, sachant que les trois types de journées ne se suivent pas mais alternent.

Tout d'abord, les observations ouvertes de son activité d'encadrante se sont déroulées sur trois matinées consécutives de 8h à 12h (2 jours de production séparés par 1 jour de commandes). A ce stade, nous voulions définir les observables que nous utiliserions pour analyser plus finement son activité. Et nous voulions tester s'il nous serait possible de l'observer sur une journée entière et surtout si cela avait un intérêt au vu de la variabilité inhérente à sa situation de travail. Ces trois demi-journées nous ont aidée à mettre en place le protocole de nos observations systématiques et à nous organiser pour voir comment nous pourrions prendre des notes, faire des enregistrements en présence d'autres interlocuteurs et suivre l'encadrante sur sa journée de travail. C'est de cette manière que nous avons décidé d'utiliser un bloc-notes, un dictaphone et un vélo. Sans ce dernier, par exemple, il nous était impossible d'arriver en même temps qu'elle sur les parcelles en nous y rendant à pied, même au pas de course, nous arrivions sur place alors qu'elle avait commencé à émettre ses instructions ; notre recueil ne pouvait donc être complet. Nous avons apporté notre propre vélo sur l'exploitation pour suivre au

plus près son activité de prescription car nous ne voulions pas non plus utiliser les vélos mis à disposition du personnel, qui en avait lui aussi grand besoin. Il a fallu aussi nous coordonner avec la responsable pour qu'elle nous annonce à chaque fois où elle se rendait et avec quelle intention elle y allait.

Ensuite, les observations systématiques ont été réalisées sur onze journées complètes de 8h à 17h, parfois même au-delà de cette heure, les lundis en cas de fortes commandes (17h30 le 26/5 par exemple), puisque toutes les plantes préparées doivent partir dans la journée. Les jours d'observations détaillées sont présentés dans le Tableau N°3 : les jours d'observations systématiques, ci-dessous.

Jours	jours complets de commandes	jours complet de production	jours de production et de commandes
lundis	26 mai ; 2 juin		
mardis		27 mai ; 3 juin	
mercredis			28 mai ; 25 juin ; 4 juin
jeudis		22 mai ; 26 juin	
vendredis			23 mai ; 30 mai

Tableau N°3 : les jours d'observations systématiques

La couleur des numéros dans le tableau indique des jours d'observation consécutifs.

Sur la période observée, les effectifs sous ses ordres étaient composés le plus souvent de 12 permanents et de 14 saisonniers, ce qui, à 5 saisonnières près, représente le maximum de personnel qu'elle soit amenée à gérer.

En vue d'analyser son activité de prescription, nous avons noté au fil des heures ses actions, ses interlocuteurs, ses déplacements (voir observables détaillés ci-après). Nous avons enregistré ses échanges verbaux avec chacun de ses collègues (hiérarchie et subordonnés) pour être en mesure d'identifier les prescriptions qu'elle reçoit et celles qu'elle émet, ainsi que les commentaires spontanés dont elle nous faisait part dans le cours de l'action, alors qu'elle préparait le travail (planning, notes manuscrites...). Notre but était de recueillir des éléments sur les moments de prescription (raison, forme, contenu, échanges...). Nous avons ensuite retranscrit ces données, que nous avons rassemblées pour obtenir le déroulement de son activité sur chacune des journées observées.

Dans cette situation, l'écrit a constitué une bonne alternative et un véritable complément à la prise de son. En effet, il arrivait que les voix des travailleurs soient couvertes par le bruit de fond ambiant de l'Atelier technique ou des machines à l'extérieur. Nous étions aussi parfois obligée d'interrompre nos

observations pour des raisons de confidentialité, lorsque les dirigeants s'enfermaient dans un de leurs bureaux, par exemple.

Les observables que nous avons utilisés rebouclent avec ceux mis en œuvre dans les différentes études ayant porté sur le travail de l'encadrement (Mascia, 2001 ; Lebris, 2010), et prennent en compte quelques particularités de l'entreprise étudiée:

- L'heure pour marquer la temporalité de l'activité, suivre le déroulement des actions et relever la survenue d'évènements tout au long de la journée ;
- Le lieu de l'action en cours, car comme nous l'avons souligné, la zone de travail de cette encadrante couvre toute l'exploitation, et elle est amenée à intervenir dans différentes zones ;
- Les actions réalisées ;
- Les interlocuteurs de l'encadrante pour préciser avec qui elle échange les informations et à qui elle transmet de la prescription ;
- Les échanges verbaux (de vive voix ou par téléphone) pour accéder au contenu de la prescription qu'elle élabore ainsi qu'au mode de transmission auquel elle a recours, étant donné que l'activité de l'encadrement dans cette entreprise est essentiellement orale ;
- Les déplacements, et les modes de déplacement : si elle se déplace à pied, ou en vélo pour agir de manière plus réactive et rapide en fonction de l'éloignement des parcelles et des personnes qu'elle encadre.

En complément, nous avons aussi recueilli des traces de son activité de prescriptrice :

- des notes manuscrites qu'elle rédige et délivre aux ouvriers en fonction des chantiers ou des commandes auxquels ils sont affectés. Celles-ci leur indiquent des critères de réalisation de la tâche à accomplir, comme le numéro des parcelles sur lesquelles intervenir, la hauteur de la taille demandée, les quantités de plantes à préparer pour le prévisionnel ;
- des notes de préparation et de sortie d'une réunion, celle-ci ayant eu lieu durant un jour observé (27 mai). Cela pour comprendre ses attentes puis les choix qu'elle a faits suite aux décisions qui lui ont été transmises par sa hiérarchie lors de cette réunion ;
- des plannings qu'elle a élaborés en vue des journées de travail observées avec, pour celle du 28 mai, le premier planning conçu la veille et le second fait le matin avant la prise du travail, de manière à ce qu'elle puisse nous expliquer comment elle procède pour reconcevoir son planning.

Notre but en recueillant ces éléments était de nous procurer des supports pour les mettre en discussion lors des entretiens ultérieurs, afin d'obtenir des éléments de compréhension par rapport à la fonction et à l'usage de ses productions dans la pratique de son activité d'encadrante.

L'essentiel de notre méthode de recherche a donc porté sur le travail d'une seule encadrante. En raison de la taille de cette entreprise, nous ne pouvions observer qu'elle dans le secteur d'activité de la

production et de la vente. Rappelons que les effectifs permanents ne dépassent pas 12 salariés en dehors des saisons de vente. Le second encadrant présent au sein de la structure et que nous aurions pu observer était le Chef de Culture, qui a en charge le secteur de la multiplication. Cependant, il ne s'agit pas de la même activité de travail. Et la demande de l'entreprise portait d'emblée sur le premier secteur d'activité jugé stratégique en termes de performance ; elle était directement reliée à la question de la qualité. De plus, la direction ne souhaitait pas que nous allions observer du côté du cœur de métier, justifiant du besoin de préserver ce secteur « *cocon* », et jugeant qu'il y avait trop peu de personnel susceptible de bénéficier des améliorations de l'intervention ergonomique. En même temps, la demande du projet AgriQuadra allait dans ce sens puisque la FNPHP orientait ses choix vers les secteurs des entreprises comprenant les plus forts effectifs (en l'occurrence dans cette exploitation, le secteur de la production). Quant à l'alternative qui aurait pu être d'aller observer des encadrants dans d'autres entreprises horticoles participant au projet, bien qu'elle ait été envisagée, celle-ci a dû être abandonnée par manque de temps et de budget alloué au projet mais aussi pour des raisons de concurrence au vu des difficultés économiques du secteur. Cependant, comme nous l'indiquons en introduction, le déroulement du projet nous a fourni des occasions d'échanges avec les collègues qui ont étudié d'autres entreprises, ce qui a élargi nos capacités d'appréciation tout en confirmant très souvent ce que nous observions de l'activité de cette responsable.

6.2. Premier objectif de traitement de données : définir l'action ?

En lien avec notre problématique de recherche (Chapitre 4.1 à 4.3), le traitement de notre premier objectif consistait à montrer comment se définit l'action de cette encadrante. Autrement dit, nous nous sommes intéressée à la prescription existante en amont de son intervention pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise, et pour préciser le rôle et l'activité de cette encadrante au sein de cette entreprise appartenant à un groupement. Nous avons donc cherché à situer, en lien avec chaque niveau du groupement, les cadres préexistants à son travail, ainsi que les contraintes et les ressources que ceux-ci représentent dans des moments clefs témoignant de son activité d'élaboration de la prescription.

6.2.1. La prescription existante

Dans le cadre de la démonstration de l'hypothèse 1, dans le but d'analyser les cadres préexistants aux actions de l'encadrement, et de manière à mettre en lien les différentes prescriptions repérées avec les différents niveaux du groupement, les prescripteurs initiaux et les destinataires (dont l'encadrante), nous avons construit une grille d'analyse de la prescription existante nous référant à notre revue de littérature. Nous avons ainsi repris les notions de règles hétéronomes et des règles endogènes de

niveau 1 et 2 développées par Petit (2005) auxquelles nous nous sommes référée ci-avant (Chapitre 2.4.3).

Puis, pour chacune de ces prescriptions, nous avons défini des critères de caractérisation :

- Le nom indique l'intitulé que nous avons repris ou le nom que nous avons donné à chacune des prescriptions citées ;
- Le contenu nous informe sur la raison d'être de cette prescription. Il est en lien avec l'organisation de l'entreprise ;
- Le but correspond à ce que cette prescription implique pour l'encadrante dans son activité de prescriptrice ;
- L'émetteur et le récepteur sont liés au fait que toute prescription a un émetteur (qui n'est pas toujours celui que la conçoit) et un(des) destinataire(s) direct(s) ou indirect(s) ;
- La nature de la prescription renvoie aux définitions que nous avons présentées dans le cadre théorique, c'est-à-dire : un commandement, un précepte, une procédure, une consigne, une injonction ;
- Le caractère de la prescription exprime son aspect explicite ou implicite, autrement dit, si elle est formalisée ou non ;
- Le terme officiel spécifie si elle est identifiée comme relevant de l'organisation prescrite (ou au contraire, si elle ne l'est pas) ;
- Le terme directe sous-entend qu'il s'agit d'une prescription adressée à l'encadrante elle-même dans son activité, ou si elle est adressée à d'autres ;
- La forme diffère selon les prescriptions puisque certaines prescriptions sont formalisées sur informatique (support ou document) alors que d'autres le sont de manière manuscrite ou orale (de vive voix ou par téléphone) ;
- La temporalité renvoie à la durée de « vie » ou de « mise en application » de la prescription. La temporalité varie puisque certaines sont « ponctuelles » ou applicables une seule fois, alors que d'autres changent hebdomadairement, annuellement. D'autres encore dépendent du mode de fonctionnement de l'entreprise (commandes ou production) ;
- Le niveau dans le groupement indique si la prescription est élaborée au niveau national, régional ou local, car selon les cas, elle ne va pas avoir le même impact sur l'activité de l'encadrante ;
- Le terme négociable fait référence au fait que certaines prescriptions peuvent être discutées ou aménagées de manière à se créer des marges de manœuvre (ou au contraire, si elles ne le sont pas). Nous entendons par négociable : qui peut être mise en débat et discutée collectivement, voire remise en question par son/sa destinataire ;
- L'expression remise en question précise, par rapport à ce qui précède, jusqu'où l'encadrante peut se ménager des marges de manœuvre ;

- L'expression de reconception possible indique si la prescription citée nécessite une reconception et si oui, par qui (Responsable du Personnel, autres prescripteurs potentiels) ?

6.2.2. Les modalités d'élaboration de la prescription (hypothèse 1)

En analysant nos observations, nous avons repéré différentes modalités d'élaboration de la prescription de la part de l'encadrement, que nous avons nommées comme suit : « elle transmet une prescription en l'état », « elle adapte une prescription » et « elle conçoit une prescription ». En effet, en fonction des moments, la Responsable du Personnel diffuse telles quelles ou retravaille les prescriptions qui lui sont adressées. Ou encore, elle ne dispose pas de tous les éléments pour être en mesure de prescrire d'emblée ; elle est ainsi amenée à concevoir elle-même de la prescription destinée aux ouvriers.

Les cas que nous avons identifiés renvoient à des moments différenciés d'élaboration de la prescription, que nous avons observés et que nous avons souhaité soumettre à sa validation. Etant donné le nombre de jours observés en entier ainsi que le nombre de prescriptions qu'elle a opérées, nous avons choisi une journée en particulier (27 mai) au cours de laquelle nous avons beaucoup échangé du fait de la réunion qui avait eu lieu et des nombreux aléas qui s'étaient produits. Ce choix a constitué selon nous un gage de remémoration pour elle comme pour nous, et cela nous a permis d'évoquer chaque cas en le replaçant plus aisément dans le contexte de cette journée. Sur un autre plan, les aléas présentent l'intérêt d'avoir conduit l'encadrante à modifier ou à concevoir de la prescription.

Nous avons relevé 27 moments de prescription auprès des salarié(s), dont 12 en temps de production et 15 en temps de commandes. Les voici présentés dans le Tableau N°4 : Les cas repris en autoconfrontations, situé ci-après.

Cas évoqué		Nombre en production	Nombre en commandes
A - Elle transmet une prescription en l'état	Sans contexte d'urgence	2	1
	Une urgence	1	1
B - Elle adapte une prescription	Destinée à elle	1	2
	Destinée aux autres	1	5
C - Elle conçoit une prescription	En l'absence d'indication	1	1
	Suite à un aléa	4	3
	Suite à l'avancée du travail	2	2

Tableau N°4 : Les cas repris en autoconfrontations

Dans un premier temps, nous avons caractérisé ces différentes modalités que nous avons ensuite détaillées davantage. Nous avons constaté que l'encadrante pouvait transmettre « en l'état » des prescriptions qui lui étaient adressées mais destinées aux ouvriers. Parmi celles-ci, nous avons relevé « *des urgences* », c'est-à-dire des injonctions prioritaires émanant de sa hiérarchie et impliquant des temps de réaction courts.

En ce qui concerne les cas où elle adapte la prescription qu'elle reçoit, nous avons différencié celles qui lui sont personnellement destinées (« à elle ») de celles qui le sont à ses subordonnés (« aux autres »).

Enfin, nous avons pu identifier trois configurations de conception de la prescription (hypothèses 1 et 2). « En l'absence d'indication » signifie que la responsable ne dispose pas des données nécessaires au préalable pour pouvoir prescrire. Par conséquent, elle va devoir organiser le travail avant de le prescrire. « Suite à un aléa » renvoie au fait que dans la confrontation avec la situation, des événements interviennent, par rapport auxquels, sur sa propre initiative, elle se doit d'agir et faire agir. Ces aléas peuvent être en lien avec l'élément naturel, et notamment les évolutions du végétal qui peuvent nécessiter de porter des actions immédiates sans que la hiérarchie les ait anticipées. Ils peuvent aussi survenir au niveau de l'organisation du travail ou de la production. « Suite à l'avancée du travail » fait référence au déroulement des travaux que l'encadrante organise. Si un chantier a été interrompu la veille, il est à poursuivre le lendemain ou le surlendemain. Dans ce cas, cette décision lui revient puisque c'est elle qui coordonne les travaux de production.

Dans un second temps, nous avons mené des autoconfrontations (Mollo, 2004) (hypothèses 1, 2 et 3) que nous avons enregistrées en audio puis retranscrites. Nous avons repris des techniques d'entretien remettant l'encadrante en situation en évoquant des extraits tirés de nos observations, et que nous avons soulignés comme étant des moments clés de son activité de prescription⁸³. Pour conduire ces entretiens, nous sommes revenue sur chaque modalité d'élaboration de la prescription : qu'est-ce qui fait qu'elle prescrit ? Pourquoi en prend-elle l'initiative ? Quels sont ses besoins à cet instant précis ? Sur quelles personnes s'est-elle appuyée ou aurait-elle pu s'appuyer ? Notre but a été d'étayer et de valider les trois catégories de modalités que nous avons préalablement repérées (transmet, adapte et conçoit). En même temps, nous avons été soucieuse d'apporter des éléments sur les ressources et les appuis dont la responsable dispose dans son activité pour élaborer de la prescription, connaître ses besoins, et appréhender ses échanges avec ses collègues pour chaque situation évoquée. Cette approche de son activité de prescription a visé à comprendre comment elle construit ses actions en

⁸³ Elle reçoit une instruction de la part de sa hiérarchie, qu'elle doit retravailler avant de pouvoir la transmettre à ses subordonnés. Ou encore, elle est confrontée sur une parcelle à des plantes qui sont en souffrance et pour lesquelles elle doit agir au plus vite. Pour ce faire, elle va concevoir de la prescription dans la foulée et sur sa propre initiative, en interpellant le chef de culture et avant d'en référer à sa hiérarchie.

interaction avec l'ensemble du personnel tout en occupant cette place stratégique, en tenant son statut d'encadrant au sein de la structure, en lien avec des acteurs du groupement (Responsable Dispatch).

6.3. Second objectif de traitement de données : cadrer l'action ?

Notre second objectif a été d'approcher de plus près l'activité de l'encadrement afin de montrer les compétences mobilisées et les stratégies mises en place pour cadrer l'action.

6.3.1. Des cadres produits pour elle et pour les autres

Il est ressorti de nos observations ouvertes que l'encadrante était amenée à concevoir des cadres préalables à l'action, d'une part pour elle-même et d'autre part pour les autres. Concernant les premiers, nous avons identifié les « *plannings* » de travaux conçus par l'encadrante pour penser sa journée du lendemain et prévoir le travail à faire en fonction de l'heure d'arrivée des ouvriers sur l'exploitation. Quant aux seconds, les cadres pour les autres, ils semblaient découler du planning. Elle est alors en mesure de les affecter dès la prise du travail. Il apparaît ainsi que l'encadrante doit organiser le travail avant de le prescrire (hypothèse 2).

De façon à conforter et compléter nos résultats, nous avons procédé à une seconde phase d'autoconfrontations pour obtenir des commentaires sur des traces de son activité d'organisation du travail en nous appuyant sur les *plannings* de deux journées. Pour ce faire nous avons cherché à comprendre les éléments suivants : pour qui conçoit-elle ces *plannings* ? À quel moment et pourquoi ? À partir de quoi sont-ils conçus ? Quelle est leur durée de vie ? Comment vivent-ils dans le cours de son activité ? Etc.

D'autre part, nous nous sommes attachée à déterminer les critères qu'elle se fixe pour prioriser les travaux à lancer, en tenant compte des commandes quand il y en a, à savoir : quel chantier avant les autres et pourquoi ? Pourquoi un chantier plutôt qu'un autre ? Pour cet ouvrier plutôt que son collègue ?... En sortie, nous avons tenté de comprendre la conception des cadres d'action pour les autres qui en découlent, pour obtenir des éclairages sur la raison de leur contenu et leur forme, variables selon les destinataires (permanent ou saisonnier, expérimenté ou novice) (hypothèse 2).

6.3.2. Des concepts organisateurs de l'action

Lors de ces mêmes entretiens, nous avons cherché à faire émerger des concepts organisateurs de l'activité (Pastré, 2005) de son activité d'organisation et de prescription (hypothèses 1 et 2) nous

permettant de saisir les compromis à l'œuvre en temps de production et de commandes. Quels principes s'est-elle construits pour agir en tant que prescriptrice du travail des ouvriers en fonction des jours (commandes, production et mixtes) et des effectifs dont elle dispose ? Pour accéder à ces concepts, nous avons utilisé des schémas présentant des contraintes que nous avons identifiées par l'analyse de son activité. Ceux-ci nous ont servi de base à la discussion, l'encadrante les a commentés et enrichis. Nous avons aussi repris les plannings établis sur les jours observés et dont nous lui avons demandé d'explicitier l'élaboration.

6.4. Troisième objectif de traitement de données : réaliser l'action ?

Notre troisième objectif (hypothèse 3) se rapporte à la réalisation de l'action, autrement dit : comment la responsable coordonne effectivement le travail après l'avoir organisé et cadré, sachant que gérer son activité d'encadrement résulte de la combinaison constante de ces trois composantes. Elle crée de l'organisation (des cadres pour elle et pour les autres), elle prescrit (la manière de réaliser l'action pour les autres) et en même temps, elle poursuit l'organisation tout en enchaînant le lancement des chantiers et donc, les prescriptions au coup par coup.

Comme nous l'avons déjà écrit, dans cet environnement en mouvement, où tout n'est pas pré-écrit, l'encadrement doit faire face aux évolutions de la situation (variabilité liée à l'élément naturel et variabilité « industrielle »). Par conséquent, les cadres posés au préalable sont remis en question dans la confrontation à la situation.

Dans cette perspective, nous avons procédé à trois demi-journées d'entretiens, portant tous sur une journée (le 27 mai) car comme nous l'avons déjà dit, durant celle-ci se produisent de nombreuses évolutions en tout genre. Entre autres, il y avait une réunion organisée avec les autres dirigeants responsables, qui a eu pour effet de redéfinir le travail à faire. Nous nous sommes donc référée aux évènements de la situation remettant les cadres en mouvement et réorientant ses actions, et par conséquent celles des autres (destinataires de ses prescriptions). Nous avons réécrit le déroulement de cette journée en lui présentant les traces que nous avons recueillies (planning, feuilles de notes d'avant et après réunion, rappel d'aléas qu'elle avait dû réguler) (voir Annexes N°5 à 7 et 9 à 13).

Ainsi, en partant du planning de début de journée du 27 mai, nous avons questionné l'encadrante sur les réorientations vécues ce jour-là, afin de déterminer leur nature et raison d'être, voire leur récurrence d'apparition ou non. Puis nous nous sommes appuyée sur les notes qu'elle a rédigées avant et après la réunion tenue en ce jour afin d'établir des mises en lien avec le déroulement de cette journée de travail telle qu'elle s'est réellement passée.

Sur un autre plan, nous avons regardé les évolutions des cadres construits par l'encadrante à partir des deux versions du Planning du 28 mai, pour lequel nous avons assisté à la reconception en début de journée. Nous avons recherché alors à comprendre comment l'encadrante s'y prend pour refaire un planning conçu la veille et inopérant à son arrivée au travail le matin même. Sur quelles données (échanges avec les collègues...) et quels éléments de la situation de travail s'appuie-t-elle pour reconcevoir ce premier planning ? Comment procède-t-elle pour remplir le second ? Quel usage fait-elle de celui-ci ? Et dans quelle temporalité s'inscrit-il ?

Enfin, nous nous sommes intéressée à la prescription mise au point avec l'aide de ses subordonnés en vue de préparer un chantier de commandes, ou sur place, une fois sur le chantier, alors que l'action a commencé. Dans ces cas-là, l'encadrante s'appuie sur les données remontées par ses subordonnés. Pour ce faire, nous avons retracé le processus de conception de cette prescription co-construite en situation. Puis nous avons demandé à la responsable de nous commenter les différentes étapes du processus pour comprendre quels étaient ses buts lors de chacune d'entre elles dans le développement du projet (recherche d'informations, test...), la raison de chacune de ses sollicitations envers tel ou tel autre collègue, et ce qu'elle attendait de ces interactions (conseil, exécution...).

7. DES CADRES POUR L'ACTION PREEXISTANT AU TRAVAIL DE L'ENCADREMENT

Dans ce qui suit, nous présenterons d'abord les cadres préexistants au travail de l'encadrante ainsi que les circuits d'élaboration de la prescription que nous avons repérés au sein de cette structure. Ceci, de manière à situer la place centrale tenue par la Responsable du Personnel. Rappelons que cette dernière, de par sa fonction et son statut, est une personne clef dans cette entreprise puisqu'elle assure non seulement l'organisation et la coordination du travail de production mais aussi celle de préparation et d'expédition des commandes.

Nous montrerons ensuite que pour développer son activité d'encadrante, la Responsable s'appuie, pour agir, sur différentes ressources externes présentes dans la situation de travail et qui constituent les cadres primaires naturels et sociaux au sens de Goffman (1974). Nous les appellerons les « **cadres pour l'action** ».

Et nous évoquerons enfin les différentes modalités d'élaboration de la prescription réalisée par cette responsable, puisque son activité de prescriptrice ne consiste pas uniquement à transmettre des prescriptions adressées par sa hiérarchie, mais aussi à en adapter, voire à en concevoir d'autres.

7.1. Des cadres pour l'action relevant des différents niveaux du groupement

Dans ce paragraphe, nous nous référerons à la grille d'analyse de la prescription existante que nous avons construite à partir des documents organisationnels propres à l'entreprise, que nous avons consultés comme mentionné dans le chapitre précédent (voir Chapitre 6.2.1), ainsi que des cadres primaires sociaux que nous avons identifiés suite à nos observations. Cette grille présente donc des cadres d'action avec lesquels la Responsable du Personnel va devoir composer pour réaliser son travail d'encadrement (voir Annexe N°7 : Grille d'analyse de la prescription existante).

L'entreprise appartenant à un groupement de producteurs, les prescriptions repérées sont donc issues de différents niveaux : national, régional et local. Nous avons distingué des **règles hétérogènes** (Petit, 2005), descendant d'une part du groupement national, et d'autre part du groupement régional. En réponse à celles-ci, nous avons repéré des règles endogènes (Petit, Ibid.) élaborées en interne et propres à la structure. **Les règles endogènes de niveau 1** correspondent à des prescriptions qui ont été formalisées, alors que **les règles endogènes de niveau 2** représentent celles qui ne l'ont pas (encore)

été. Ces prescriptions constituent toutes des **cadres primaires sociaux**. Toutefois, leurs caractéristiques diffèrent selon leur niveau d'émanation (groupement ou entreprise). Nous reprendrons en détail chacune de ces règles afin de déterminer leurs caractéristiques respectives.

7.1.1. Des règles hétéronomes au niveau du groupement national

La prescription élaborée à ce niveau du groupement correspond à des règles produites en amont entre les différents producteurs du groupement. Il s'agit de **commandements**⁸⁴ dont le caractère est explicite et officiel et qui sont matérialisés par un support informatique. Cette prescription s'adresse davantage aux décideurs de l'entreprise (Direction et Responsable du Disponible) mais aussi au Chef de Culture. Elle est destinée aussi à la Responsable du Personnel, mais de manière indirecte.

De par leur contenu (calendriers des ventes, catalogue des plantes, promesses de vente, commandes d'intrants), ce niveau de règles structure le fonctionnement économique et commercial du groupement national. La direction de l'entreprise participe à leur élaboration via le groupement régional⁸⁵. Une fois validées et formalisées en amont, ces prescriptions ne sont pas remises en question, ni reconçues par la structure sur l'année civile en cours (leur temporalité équivalant à cette durée). Une fois formalisées, on ne peut agir sur elles d'aucune manière puisqu'elles constituent les cadres de l'organisation du groupement. Seules les commandes d'intrants ont une temporalité ponctuelle puisqu'elles sont passées au coup par coup, en fonction des stocks restants.

Par ailleurs, cette prescription n'est pas **négociable** sauf pour les commandes d'intrants car celles-ci sont lancées sur l'initiative des entreprises (les deux cogérants uniquement).

Ainsi, nous pouvons dire que l'organisation du groupement confère à l'entreprise une latitude décisionnelle limitée avec peu de possibilité de négocier ces différentes prescriptions. En ce qui concerne la Responsable du Personnel, elle ne dispose d'**aucune marge de manœuvre** par rapport aux prescriptions de ce niveau, alors qu'elles constituent bien des cadres de sa situation de travail.

⁸⁴ Pour spécifier le terme de prescription, rappelons qu'un **commandement** est « une action de décider, en vertu de l'autorité qu'on détient » ; une **règle** est une « prescription d'ordre moral ou pratique, plus ou moins impérative, relative au domaine social, juridique, administratif, idéologique ou religieux » ; un **précepte** désigne une « une conduite à suivre, (...), généralement formulée par une autorité incontestée dans un domaine » ; une **consigne** est « instruction écrite ou verbale donnée à un militaire, un gardien et, par extension, à toute personne, sur ce qu'il doit faire et empêcher de faire » ; une **instruction** est une « explication orale ou écrite adressée à une personne afin de lui indiquer la méthode à suivre, le travail à accomplir » ; une **procédure** est une « méthode utilisée pour réaliser une opération complexe, une expérience ou une recherche, manière de conduire une analyse philosophique, un raisonnement » ; une **injonction** est un « ordre précis, non négociable, qui doit être obligatoirement exécuté et qui est souvent accompagné de menaces de sanctions ».

⁸⁵ Nous avons obtenu cette information au travers de nos entretiens avec la Direction. Nous n'avons pas pu procéder à des observations au sein du groupement (niveaux national et régional) afin d'identifier exactement comment les producteurs s'organisent entre eux.

7.1.2. Des règles hétéronomes au niveau du groupement régional

Les règles issues du niveau régional touchent aux domaines de la qualité, de la logistique, des ventes et des commandes. Elles sont élaborées au sein de services du groupement régional qui n'existent pas en interne dans les entreprises. Cette prescription est de l'ordre du **commandement** (Charte qualité, effectifs pour le Dispatch et commandes du jour) ou de la consigne (nombre d'étages de rolls).

Comme les règles hétéronomes du groupement national, celles du groupement régional sont **explicites** et **officielles**. Les seules prescriptions destinées de manière directe à la Responsable du Personnel (effectifs pour le dispatch, nombre d'étages de rolls) sont diffusées oralement et par téléphone par le Responsable du Dispatch, respectivement à chaque jour de commande et plusieurs fois par jour en temps de commande. Quant à la Charte qualité, elle est adressée à la Direction ; et les « *commandes du jour* » sont transmises au Responsable Saisie des Commandes. Matérialisées sous forme informatique, ces dernières vont constituer des cadres pour l'activité de l'encadrante, quand elle organise le travail des ouvriers en préparation de commandes.

Les **temporalités** de ces prescriptions sont variables. La Charte qualité a été éditée et diffusée une seule fois, même si elle est à appliquer systématiquement à chaque préparation de commandes. Les « effectifs du dispatch » sont transmis d'un jour de commande à l'autre. Les autres prescriptions relatives aux commandes (commandes du jour, nombre d'étage des rolls) diffèrent pour chaque lot⁸⁶, leur temporalité et leur contenu varient, elles dépendent des quantités du lot et des critères de choix des clients.

Ce niveau de prescription est **négociable** : du point de vue de l'entreprise, en ce qui concerne les quantités de commandes à traiter ; et pour la Responsable du Personnel, par rapport aux effectifs à allouer au dispatch. La Charte Qualité, elle, est renégociable **officieusement**, au coup par coup lors des commandes, en fonction du végétal disponible sur les carrés, et par les différents acteurs qui sont censés l'appliquer ou la faire appliquer : différents responsables dont la Responsable du Personnel, et aussi les ouvriers. Il est donc possible de remettre ces règles hétéronomes en question en fonction de la situation et des besoins, de s'autoriser à agir sur elles. Cependant, pour l'encadrement, cela implique, comme nous le verrons plus loin, un travail de reconception de la prescription.

7.1.3. Des règles endogènes de niveau 1 au niveau local

Les règles endogènes de niveau 1 (voir Chapitre 2.4.3) sont produites en interne avec la contribution des différents travailleurs permanents de l'entreprise. Ces prescriptions sont formalisées de différentes

⁸⁶ Un lot de commandes correspond à un certain nombre de commandes clients transmises par le Service Commercial Régional à l'entreprise et que le Responsable de la Saisie des commandes juge suffisant pour nécessiter d'affecter un groupe de préparateurs en commandes. Cette personne édite alors les étiquettes et les feuilles de commandes qui permettront de prescrire la préparation pour la quantité de plantes concernée.

manières, mais toutes **explicites** et **officielles**. Parmi elles, nous avons identifié des **préceptes** (Guide du Bon Préparateur), des **commandements** (feuilles et étiquettes de commandes), des **instructions** (listes de travaux) et des **procédures** (feuille de rempotage des suspensions). Elles ne sont pas toutes destinées à la Responsable du Personnel elle-même. Le « *Guide du Bon Préparateur* » et les « *feuilles de rempotage des suspensions* » constituent des prescriptions qu'elle doit communiquer respectivement aux préparateurs de commandes et aux ouvriers de production. Elles ont vocation à les guider dans l'accomplissement de leur tâche.

Le « *Guide du Bon préparateur* » a fait l'objet d'une élaboration commune entre différents responsables de l'entreprise et à laquelle la Responsable du Personnel a participé. Tous (direction, encadrement et ouvriers) s'accordent sur son obsolescence car il n'a pas été mis à jour depuis sa création, et ce malgré les changements opérés en ce qui concerne les étiquettes décrites mais aussi les types de contenants et la manière de disposer ces derniers sur le roll de commandes. Par conséquent, les instructions dont il fait état ne sont que partiellement applicables, voire parfois incompréhensibles⁸⁷. Malgré cela, ce document est transmis aux nouveaux arrivants (saisonniers inclus) dès leur arrivée dans l'entreprise. Il donne des indications sur des objectifs à atteindre, mais pas sur les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

Les « *feuilles de rempotage des suspensions* » consistent en des procédures élaborées par une des Responsables de l'Entretien des Cultures (l'Ingénieure Agronome) mais sans la contribution de la Responsable du Personnel. Cette dernière s'en sert comme support à l'action pour les ouvriers affectés aux chantiers de rempotage. Pour ce faire, elle se contente de les transmettre en début de chantier pour que les ouvriers sachent comment procéder dans la réalisation de ce chantier.

Les prescriptions adressées de manière directe à la responsable, le sont par d'autres responsables de l'entreprise. Les étiquettes et les feuilles de commandes proviennent du responsable de la saisie : c'est à partir de ces prescriptions que l'encadrante va organiser et coordonner les travaux de préparation de commandes.

Les étiquettes de commandes sont imprimées informatiquement. Elles concernent uniquement les commandes de vivaces et sont transmises telles quelles aux préparateurs. Voici la description de leur contenu (dans l'ordre, de haut en bas) (voir Annexe N°6 : Guide du Bon Préparateur et étiquette de commandes) :

⁸⁷ Ceci peut s'expliquer par le fait que le logiciel qui sert pour éditer les lots de commandes a été changé entre temps. Les étiquettes imprimées ne correspondent donc plus à celles décrites dans le guide. Et de nouveaux contenants sont venus s'ajouter depuis. Enfin, l'ordre pour disposer les barquettes sur le roll n'a plus la même importance qu'avant car le système de mise en place des chromos a changé lui aussi. Avant ceux-ci étaient mis sur le roll par une personne placée à l'entrée de l'Atelier technique. A présent, afin de gagner du temps et pour éviter les erreurs, les chromos ont été placés sur les parcelles et ils arrivent déjà chargés sur les rolls. La personne qui a la charge des chromos se « contente » donc de compléter ceux manquant sur la parcelle.

- Le numéro de la plante (4 chiffres) permet d'identifier une plante depuis son semis (en multiplication) jusqu'à sa vente (sur les parcelles) ;
- Le numéro de la commande : il y a une étiquette par commande du même type de plante (vivace, annuelle ou Zonale) ;
- Le numéro du client : le client est identifié par un numéro ;
- Le code végétatif (1 ou 2 lettres) : indique quel doit être le niveau de croissance de la plante (gros, normal, petit) ;
- Le code de floraison (1 ou 2 lettres) : spécifie si la plante doit être fleurie, en bouton coloré ou sans bouton ;
- La quantité de fleurs à préparer : par six pour les barquettes ou les paniers, par dix pour les pots de 1 litre, par six pour les pots de 2 litres et à l'unité pour les pots de 6 litres ou les suspensions ;
- Le code du contenant (2 chiffres), il est placé devant le numéro de la plante et indique si les plantes sont à vendre au godet, en pots de 1 litre ou de 2 litres ou 6 litres, par exemple ;
- Le secteur en fonction du type de plante : ces deux lettres désignent implicitement l'espace de travail (si c'est de la vivace, de l'annuelle ou du Zonale) (voir Figure N° 8 : La répartition spatiale de l'exploitation horticole) ;
- Le numéro de la parcelle : les parcelles sont numérotées de 1000 à 6000 et correspondent à un découpage « en bandes » des espaces de travail décrits ci-dessus ;
- Et sur le côté, le nom de la plante en latin.

Les « *feuilles de commandes* », quant à elles, résultent d'une impression format A4 du listing de la commande des clients transmise par le Service Commercial régional à l'entreprise. Celles-ci ne servent que pour les commandes d'annuelles et de Zonale. Elles n'indiquent que les quantités en étages de rolls pour un même client, ce qui justifie que la Responsable du Personnel les retravaille avant de les transmettre aux préparateurs.

Enfin, la « *feuille de travaux* » transmise hebdomadairement par le Chef de Culture (voir Annexe n°5 : Feuille de travaux hebdomadaire transmise par le Chef de Culture), va lui servir pour déterminer les travaux de production à organiser. Cette feuille indique les travaux à lancer dans la semaine sur chaque parcelle nécessitant une intervention d'entretien du végétal (taille, espacement...).

Notons que la **temporalité** de ces prescriptions varie en fonction de leur contenu. Elle est ponctuelle entre une seule fois (pour le guide du bon préparateur) et trois fois par pleine saison (pour les feuilles de rempotage), et jusqu'à plusieurs fois par jour en temps de commande.

Toutes ces prescriptions sont **négociables**, y compris le guide du fait de son obsolescence, ce qui permet ainsi leur adaptation en fonction des évolutions du végétal impossibles à prévoir. Ces dernières

constituent les raisons de remises en question de ces règles endogènes de niveau 1. Mais toutes ces prescriptions nécessitent aussi un travail de **reconception** de la part de l'encadrante, soit parce que les prescriptions existantes ne sont pas efficaces (obsolescence du guide de préparation), soit parce qu'elles constituent des éléments à partir desquels elle va devoir organiser le travail des ouvriers. Dans ce dernier cas, les reconceptions sont un passage obligé étant donné qu'aucune planification n'est faite en amont par le Chef de Culture. Il revient donc à la Responsable du Personnel de le faire afin d'être en mesure de prescrire le travail.

7.1.4. Des règles endogènes de niveau 2 au niveau local

Les règles endogènes de niveau 2 (voir Chapitre 2.4.3) sont élaborées, elles aussi, au sein de la structure. Nous avons repéré un **précepte** (remplissage des rolls), des **injonctions** (« *les commandes priment sur les travaux* », « *les urgences* ») dont certaines sont émises au coup par coup.

S'agissant du remplissage des rolls de Zonale, c'est la connaissance et l'expérience de la Responsable qui font autorité pour dicter la manière de répartir sur les rolls les barquettes de plantes. En effet, en fonction de la nature des plantes, les contenants varient et leur disposition sur chaque étage aussi. D'autant plus que l'annuelle et le Zonale se vendent par étage de roll entier (soit 18 paniers ou barquettes promotionnelles par étage) alors que la vivace se détaille à la vente à la barquette de 6 godets. Les étages de Zonale doivent être de même couleur (rose, rouge, blanc, saumon ou violet), avec pour un même roll, toujours au moins 3 étages de rouge et les 3 autres d'une autre couleur car le rouge est la couleur la plus demandée et la plus produite. Chaque étage d'annuelle comprend la même plante (18 barquettes de Célosie, par exemple ou de Pervenche). Et un roll d'annuelle peut contenir 6 à 7 étages de plantes différentes. En revanche, en ce qui concerne la vivace, chaque étage de roll se compose de 18 barquettes qui peuvent contenir des plantes différentes (Campanule, Iris, Sédum et Dianthus pour en citer quelques unes) dont la taille et la couleur varient évidemment de l'une à l'autre.

Quant aux « *commandes priment sur les travaux* », cette **règle** implicite indique que dès que la quantité de commandes transmises à l'entreprise justifie la création d'un lot de commandes, la préparation de ces dernières est prioritaire sur les travaux de production qui sont en cours. Car l'objectif est avant tout de vendre les stocks produits.

Ces deux dernières prescriptions n'ont pas fait l'objet d'une formalisation et restent de ce fait **implicites** et **officieuses**. Elles correspondent à des règles de fonctionnement édictées par la direction pour assurer la performance de l'entreprise en permettant d'avoir de la réactivité dans la gestion de la production et pour vendre au mieux.

L'ensemble de ces prescriptions sont toutes destinées de manière **directe** à la Responsable du Personnel qui a en charge l'organisation du travail de production et de commandes. Elles sont

applicables dans l'action. Elles sont soit **atemporelles** (« *les commandes priment sur les travaux* »), c'est-à-dire qu'implicitement elles ont toujours cours, soit **ponctuelles** (pour « *les urgences* ») et permettent de faire face à l'imprévu.

Par ailleurs, **officieuses** par nature, elles devraient être négociables. Cependant, en pratique, les évolutions du végétal étant susceptibles de se produire à tout instant, ces règles endogènes de niveau 2 **ne peuvent pas être remises** en cause, sinon cela risquerait de mettre en péril la production. Par conséquent, elles priment sur toutes les autres quand il s'agit d'organiser le travail. Elles répondent à des critères économiques indiscutables (sauvegarde et vente de la production).

Elles ne sont pas destinées à prescrire le travail des ouvriers mais servent de ressource pour l'organiser. Néanmoins, en l'état, elles n'y suffisent pas. Elles nécessitent systématiquement un travail de **reconception** de la part de l'encadrement. En ce sens, elles constituent des principes pour agir, semblables à des fils avec lesquels la Responsable du Personnel va pouvoir « tricoter » sa propre organisation du travail avant de prescrire à ses subordonnés.

7.1.5. Les règles hétéronomes et endogènes : des cadres pour l'action aux caractéristiques et usages divers

Pour résumer, cette grille de caractérisation des prescriptions nous a permis de présenter celles qui sont identifiées comme des cadres pour le travail de la Responsable du Personnel. Ces derniers possèdent des caractéristiques très différentes les uns des autres puisqu'ils diffèrent de par leur auteur, leur nature, leur fonction, leur forme et leur temporalité. Les émetteurs sont multiples. Ils regroupent non seulement des acteurs internes au groupement et situés à différents niveaux (national, régional et local) mais aussi d'autres personnes externes à celui-ci (clients/catalogue des produits). D'autre part, nous constatons que certaines prescriptions font partie des cadres pour agir dans son activité d'encadrante, même si elles ne lui sont pas adressées directement.

De façon générale, les **règles hétéronomes** sont toutes **officielles**, **formalisées** et figées dans des **temporalités** plus longues (de l'ordre de l'année) que les règles endogènes. Les règles émanant du **niveau national** ne sont **pas négociables** (sauf pour la Direction) et ne sont pas adressées de façon directe à l'encadrement de proximité. Comme elles ne peuvent être remises en question **ni reconçues**, la Responsable du Personnel doit composer avec, telles quelles. En revanche, les règles hétéronomes provenant du **niveau régional**, qui portent uniquement sur les travaux de commandes, sont **négociables** et peuvent être **remises en question**. Elles nécessitent cependant un travail de **reconception** de la part de l'encadrante.

Au niveau local, les **règles endogènes** composent des cadres pour organiser et prescrire les travaux de commandes et de production. Les règles de niveau 2 sont destinées à l'activité de l'encadrante, les

règles de niveau 1 ne le sont pas toutes. La **temporalité** peut être plus courte que pour les règles hétéronomes, puisque par exemple, les feuilles, les étiquettes de commande ou les urgences et autres instructions dispensées au coup par coup, sont parfois (ré-)élaborées jusqu'à plusieurs fois par jour. Ces règles endogènes permettent d'assurer la gestion du travail au quotidien.

Ces deux niveaux de règles endogènes ont en commun d'être **négociables** et de pouvoir être **remises en question** par la responsable du Personnel, à l'exception, comme nous l'avons déjà mentionné, des urgences liées à l'évolution du végétal. Par conséquent, dans son activité de prescriptrice, l'encadrante se doit non seulement d'agir en triant entre ces prescriptions, mais de retravailler parfois certaines d'entre elles, qu'elle ne peut pas transmettre telles quelles.

Enfin, même si cela n'apparaît pas dans la grille d'analyse de la prescription, nous pouvons d'ores et déjà préciser que les prescriptions ne sont pas les mêmes pour les travaux de production et pour les commandes. Il y a lieu selon nous de distinguer ces deux circuits d'élaboration de la prescription. Ces circuits nous permettront de montrer comment ces différentes prescriptions sont diffusées à différents niveaux du groupement, comment elles « circulent » entre les différents acteurs de l'entreprise et du groupement, ainsi que la place centrale tenue par cette encadrante de proximité dans l'organisation du travail.

7.2. Les circuits d'élaboration de la prescription dans l'entreprise

Durant la pleine saison, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 6, nos observations globales effectuées la première année nous ont amenée à identifier deux temps de fonctionnements : celui des commandes et celui de production. Ainsi nous avons identifié deux circuits d'élaboration de la prescription, correspondant respectivement à chacun de ces deux moments. Nous avons construit deux schémas qui témoignent de cette organisation et que nous allons commenter dans ce qui suit.

7.2.1. Le circuit de la prescription en temps de commandes

Le premier de ces schémas présenté ci-après en Figure N°27 : Le circuit de la prescription en temps de commandes. En temps de commande, l'organisation du travail privilégie un axe « Groupement Régional – Entreprise », notamment avec le Service Commercial Régional qui transmet les commandes des clients au Responsable de Saisie de Commandes (commandes du jour) mais aussi, du point de vue de l'encadrante, avec le Dispatch (effectifs et hauteur de rolls).

Dans cette configuration, le circuit de la prescription part de l'extérieur du groupement, c'est-à-dire du client qui passe commande directement auprès du Service Commercial Régional. Ce dernier regroupe les commandes des clients situés dans la région avant de les redistribuer à chacun des producteurs du niveau régional, en fonction de leurs spécialités (vivaces, annuelles, plans de légumes...). En supplément de ces commandes quotidiennes respectives, chaque producteur reçoit en début d'année les promesses de ventes adressées par les centrales d'achat des jardinerie au niveau national (promesses de vente). En ce qui concerne l'entreprise, c'est le Responsable du Disponible qui conserve ces données, offres, quantités et dates de vente, connues à l'avance.

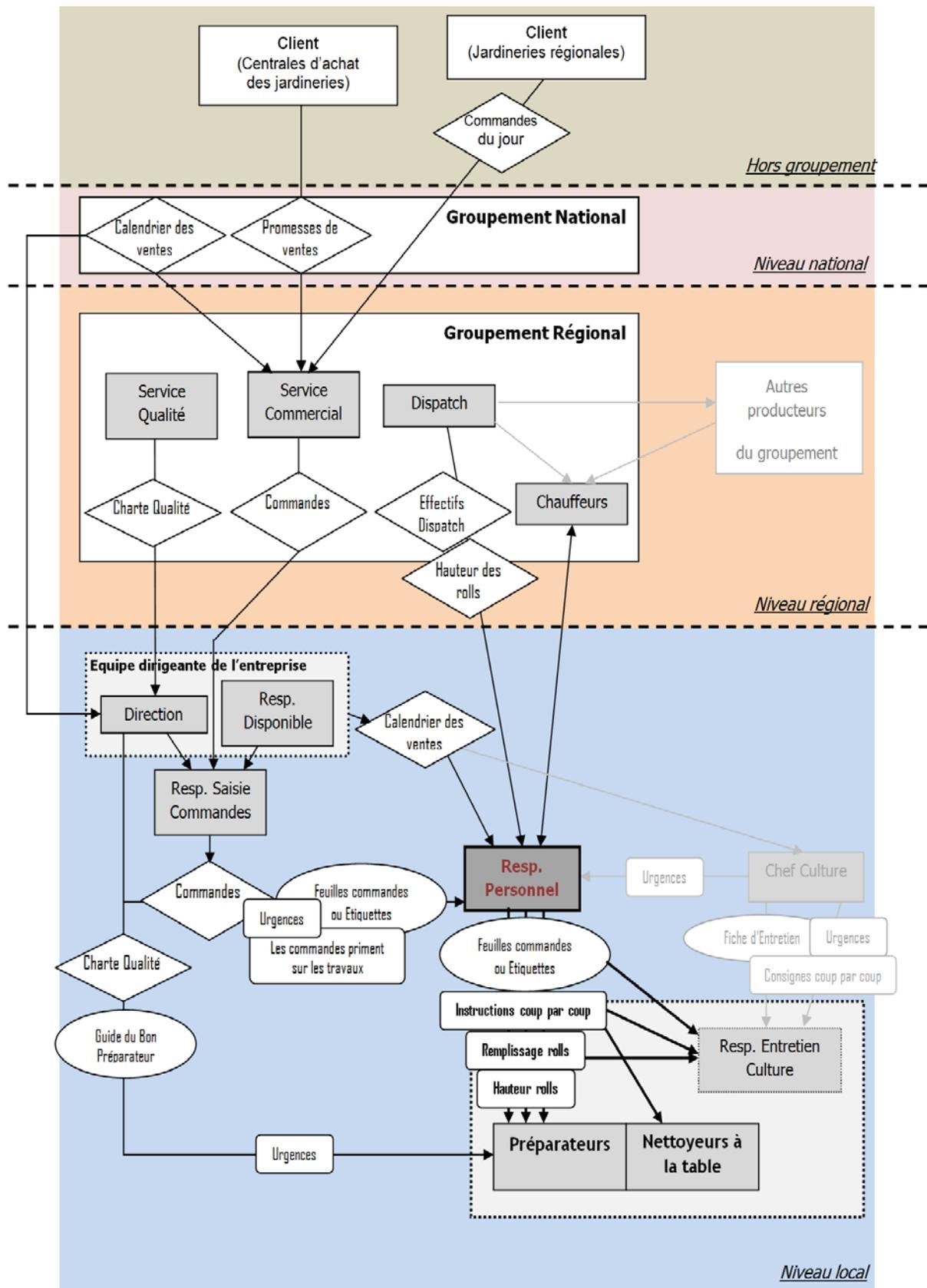


Figure N°27 : Le circuit de la prescription en temps de commandes

Légende : le sens des flèches indique le sens de l'émission de la prescription



D'autre part, au niveau du Groupement régional, le Service Qualité a défini une Charte Qualité qu'il a transmise à chacune des entreprises. La Direction de l'entreprise l'adresse en l'état aux préparateurs de commandes (saisonniers et permanents). A cette prescription s'ajoute le « *Guide du Bon Préparateur* » qui est diffusé auprès des nouveaux arrivants pour leur expliquer comment procéder pour la préparation des vivaces.

Lors d'une « journée de commandes »⁸⁸, en arrivant le matin, la Responsable du Personnel va organiser les urgences (s'il y en a) en attendant l'arrivée du premier lot de commandes. En parallèle, elle reste informée des quantités des « *commandes du jour* » qui arrivent au fur et à mesure⁸⁹. Les jours « mixtes », le premier lot de commandes sera sorti pour 11h. Avant de lancer les commandes, l'encadrante organisera des travaux de production en plus des urgences.

A partir du lancement du premier lot de commandes, l'encadrante va passer à l'organisation du travail de préparation des commandes en suivant l'instruction « *les commandes priment sur les travaux* ». Ainsi, dès la sortie de ce premier lot, elle récupère les feuilles de commandes (Zonale et annuelles) et les étiquettes (vivaces) éditées par la Responsable de la Saisie des commandes qu'elle distribue aux préparateurs (ouvriers horticoles ainsi que Responsables de l'Entretien des Cultures⁹⁰). Elle affecte des saisonnières à la table pour nettoyer les vivaces. Et l'encadrante procède de la même manière pour les lots suivants en réaffectant les ouvriers en fonction du contenu des commandes des clients.

Durant la suite de la journée et à chaque édition d'un nouveau lot, la Responsable du Personnel transmet les étiquettes et les feuilles de commandes comme décrit précédemment. En outre, elle émet des instructions au coup par coup pour le remplissage des rolls (couleurs Géraniums par étage de roll), la hauteur des rolls (nombre d'étages en fonction du camion). Cette dernière prescription lui est transmise par le Responsable du Dispatch, tout comme les effectifs en personnel qu'elle lui alloue en temps de commandes.

De son côté, le Chef de Culture s'appuie sur le calendrier des ventes pour planifier la mise en culture. Il produit les fiches d'entretien des cultures destinées aux Responsables de l'Entretien. Il leur adresse aussi le cas échéant des urgences ou des consignes au coup par coup, en fonction des besoins et de l'évolution du végétal (suite à la survenue de ravageurs, par exemple...).

⁸⁸ Comme nous l'avons indiqué au chapitre 5 ci-avant le lundi est systématiquement « un jour de commandes » sans travaux de production, exception faite pour les urgences car il y a à traiter les commandes passées le samedi en plus de celles du jour.

⁸⁹ Lorsqu'il juge qu'il y a suffisamment de commandes pour justifier le passage du mode de travaux de production à celui de préparation de commandes, le Responsable Saisie de Commande traite un « *lot de commandes* » qu'il transmet à la Responsable du Personnel.

⁹⁰ Bien qu'ils soient rattachés hiérarchiquement au Chef de Culture qui leur prescrit leurs tâches de traitement et d'entretien des cultures, les Responsables d'Entretien des Cultures viennent renforcer l'équipe de production et participent à la préparation des commandes ainsi qu'aux travaux de production.

7.2.2. Le circuit de la prescription en temps de production

En temps de production, c'est l'axe « Groupement National – Entreprise » qui est privilégié pour le circuit de la prescription. Nous avons schématisé ce circuit sur la Figure N°28 : Le circuit de la prescription en temps de production, présenté ci-après.

Nous considérons que ce dernier démarre à l'extérieur du groupement, avec le choix des plantes défini par les centrales d'achat des jardinerie⁹¹ qui sont en relation avec le niveau national du groupement.

Ce, d'autant plus que ce sont leurs choix qui déterminent pour partie le catalogue⁹² des plantes proposé par le Groupement National.

⁹¹ Voir Chapitre 5, les éléments de description relatifs au groupement.

⁹² Le catalogue de produits sert de référence au Chef de Culture pour déterminer et décider des plantes à mettre en culture.

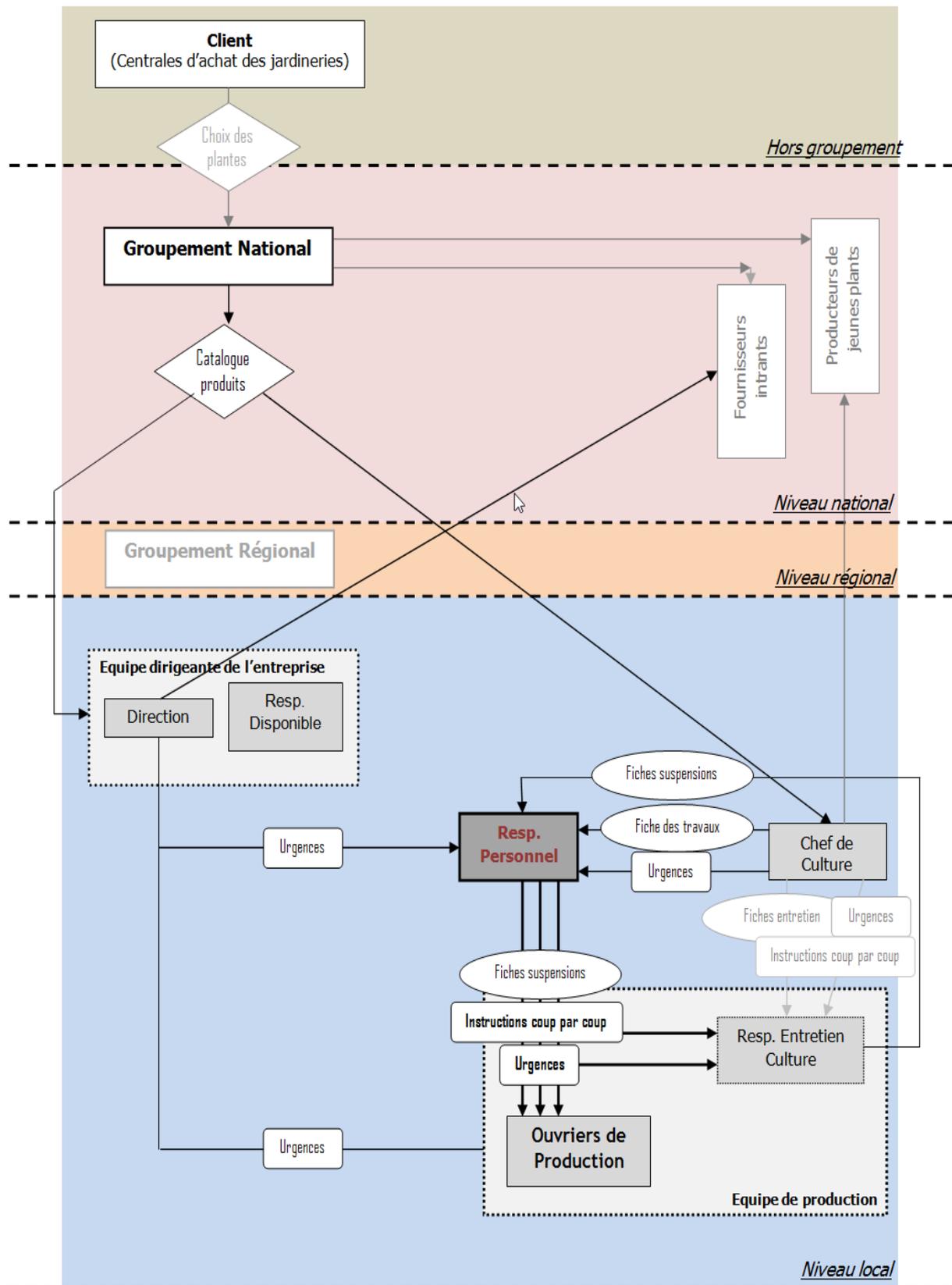


Figure N°28 : Le circuit de la prescription en temps de production

Légende : le sens des flèches indique le sens de l'émission de la prescription

◇ Règle hétéronome

○ Règle endogène niv. I

□ Règle endogène niv. 2

Ce niveau du groupement négocie avec des fournisseurs d'intrants ainsi qu'avec des producteurs de jeunes plants afin d'obtenir des prix les plus attractifs possible et s'assurer de rester compétitifs face à la concurrence.

Dans cette configuration, les Responsables des Saisies de Commandes et du Disponible n'interviennent pas. Au sein de l'équipe dirigeante de l'entreprise, seule la Direction lance les urgences auprès de la Responsable du Personnel. En revanche, ses principaux interlocuteurs sont le Chef de Culture et les trois Responsables de l'Entretien des Cultures. Le premier lui prescrit le travail (Fiche de travaux hebdomadaire, urgences). Parmi les autres, l'ingénieur agronome lui transmet les fiches de rempotage des suspensions dont elle assure par ailleurs le déroulement et le suivi de chantier.

Si nous nous projetons dans une journée de production, la Responsable du Personnel affecte les salariés de l'équipe de production à partir du planning qu'elle a préalablement établi. S'il y a un chantier de rempotage des suspensions, elle transmet les fiches conçues à cet effet. Pour les autres chantiers (urgences ou non), elle adresse des instructions qu'elle renouvelle ainsi à chaque nouvelle affectation, c'est-à-dire chaque fois qu'un chantier est terminé et qu'elle en lance un autre. Il arrive aussi qu'elle réaffecte des personnes entre les chantiers, en fonction de l'avancement respectif de ces chantiers et de la mise en place des suivants.

Ces circuits fonctionnent en simultané en fin de matinée les jours de commandes, le temps que les travaux se terminent, alors même que le premier lot de commandes est lancé de façon à être préparé pour 13h. Puis à cette heure, les travaux sont interrompus pour laisser la place aux commandes uniquement.

7.2.3. Deux circuits relatifs à la configuration en groupement

En temps de production, l'organisation du travail et le rythme de travail sont impulsés depuis l'intérieur de l'entreprise. Dans cette configuration, c'est le végétal qui dicte son rythme pour organiser le travail. Les impératifs à gérer dépendent de l'état végétatif, des contraintes liées à la nature des chantiers lancés et aux caractéristiques des plantes travaillées. Ils déclenchent des actions visant à éviter toute mise en péril du végétal.

En revanche, **en temps de commandes**, le Service Commercial Régional « impose » la charge de travail à traiter via les commandes qu'il transmet à l'équipe dirigeante chargée de traiter les lots adressés ensuite à la Responsable du Personnel et destinés à cadrer la préparation des commandes. L'entreprise a la possibilité de reporter des commandes, mais le rythme de travail est contraint de manière indirecte par l'organisation même du groupement régional. En ce qui concerne l'encadrante, la pression temporelle se fait ressentir non seulement à la sortie de chaque lot mais aussi dans ses échanges avec le Dispatch. Ce dernier lui annonce le passage des camions qui viennent charger les

commandes préparées, à livrer dans les temps. Pour en témoigner, voici un extrait de nos observations, que nous avons relevé au passage du camion :

A 15h05, un chauffeur attend pour charger car les commandes ne sont pas toutes préparées. La Responsable du Personnel nous explique spontanément : *« le camion, il sait que quand il arrive il doit attendre un quart d'heure voire une demi-heure mais là, le gars il continuait à attendre alors qu'on est loin d'avoir fini. Donc, il vaut mieux qu'il parte même si son camion n'est pas plein parce qu'il emporte quand même de la came et sinon ils vont avoir un trou là-bas [au dispatch situé à une dizaine de kilomètres]. Par contre, c'est vrai qu'il faut vite réagir. C'est vrai que les rolls n'étaient pas pleins et normalement, on les envoie pleins. Mais là, bon... ça part comme ça. C'est sûr que c'est dur de réagir vite et au bon moment ».*

A 15h20, l'encadrante dit au chauffeur : *« il faut revenir vers 16h30, pas avant ».* Mais à 16h35, le Responsable du Dispatch la rappelle. Et quand elle raccroche, elle dit à sa seconde : *« ça braille ».*

A 16h55, le Responsable du Dispatch rappelle pour dire que c'est trop long. L'encadrante raccroche et commente : *« il dit que ce n'est pas une grosse journée et qu'il n'y a que nous [que des commandes de vivaces]. Mais nous, on sort des plantes de toutes sortes [nombreuses variétés des vivaces alors que les autres producteurs ne font que des annuelles], on les chiade, alors ça prend du temps. »*

Au travers de cet extrait, nous sentons bien la pression subie par la Responsable du Personnel en temps de commandes, alors qu'elle reçoit les commandements du Responsable du Dispatch :

« Au dispatch, ils ont déjà réceptionné une première ramasse. Mais ils ne peuvent travailler que si les producteurs les alimentent en marchandise. Donc, si on bloque le camion chez nous alors qu'il allait chercher des plantes chez d'autres producteurs, on peut être certain qu'à un moment donné, ils vont avoir un trou [dans leur activité]. C'est déjà arrivé. Il faut vachement y surveiller pour ne pas interrompre le flux. »

L'encadrante replace ce commentaire dans le contexte du groupement et par rapport à la spécificité de l'entreprise au niveau du process en tant que producteurs de vivaces. Ces plantes restent plusieurs mois sur les parcelles exposées aux intempéries. Avant de quitter l'exploitation, elles doivent être présentables. Pour ce faire, elles sont nettoyées, débarrassées de la mousse qui s'est installée, de leurs vieilles feuilles sèches ou jaunies, puis subissent une mise à niveau de terreau de manière à remplir le pot sur lequel est placé un chromo. Les autres plantes comme les annuelles ou le Zonale bénéficient simplement d'un nettoyage rapide au moment du prélèvement sur le carré :

« C'est un cas typique parce qu'un lundi, quand tu as 3000 vivaces à faire et comme en plus on n'a pas que ça [annuelles et Zonale], parfois ils ne comprennent pas [au dispatch] que ça peut effectivement prendre du temps. Pour lui [Responsable du Dispatch], comme il n'y a presque que nous qui avons des commandes à préparer, il se dit que ce n'est pas une grosse journée et il trouve que ça n'avance pas. Comme j'ai décalé le camion, ils vont avoir de la marchandise tout de suite, mais ils n'auront pas tout et donc, le camion va devoir revenir. Et du coup, ceux [affectés] au dispatch vont finir plus tard. »

La Responsable évoque les contraintes liées au fonctionnement des commandes tel qu'il est organisé au niveau du groupement :

« Tout ça vient du fait qu'on est passé aux commandes de vivaces livrées en 24h comme les autres plantes ; Si la commande est passée avant midi, elle doit être livrée en 24h alors qu'elle demande beaucoup plus de préparation... Donc, c'est vachement dur. Les autres producteurs n'ont pas de vivaces, ils n'ont que des plantes qui vont directement au dispatch [qui ne nécessitent pas de nettoyage en interne] ».

Ce passage montre les contraintes organisationnelles mais aussi temporelles et techniques auxquelles l'encadrante est confrontée en temps de commandes pour assurer les objectifs qui lui sont fixés.

7.2.4. Deux temps de fonctionnement et d'actions différenciés

Par rapport aux deux schémas commentés précédemment, il apparaît que certaines prescriptions sont présentes au niveau des deux circuits (urgences, instruction/consignes au coup par coup) alors que d'autres n'existent qu'en commandes (étiquettes et feuilles de commandes) ou inversement, qu'en production (fiches de rempotage des suspensions).

Nous repérons par ailleurs que les prescriptions destinées à l'encadrante peuvent provenir de l'extérieur de l'entreprise (effectifs du dispatch, hauteur des rolls) ; et aussi, que les prescriptions destinées à ses subordonnées peuvent être émises par d'autres personnes qu'elle : par ses supérieurs hiérarchiques (Direction, Chef de culture) mais aussi par certains subordonnés (Responsable d'Entretien des Cultures, pour les fiches de rempotage des suspensions).

Dans ce faisceau de relations de prescription, la Responsable du Personnel, dont la fonction est d'organiser et de prescrire le travail, occupe une place centrale. Elle est en contact avec tous les interlocuteurs de l'entreprise, voire avec des personnes externes à celle-ci (Responsable du Dispatch, les chauffeurs). Elle gère l'interface entre l'entreprise et le groupement régional lors des commandes. C'est en revanche le Chef de Culture qui assure le rôle d'intermédiaire avec le niveau national du groupement en temps de production. Cela peut s'expliquer par le fait que dans cette entreprise, la fonction du Chef de Culture est partagée entre ces deux acteurs (Responsable du Personnel et Chef de Culture)⁹³.

Par ailleurs, l'encadrante n'échange pas avec les mêmes interlocuteurs de l'entreprise (hormis ses subordonnés) en temps de commandes (Direction, Responsable du Disponible et Responsable de Saisie des Commandes) et en temps de production (Direction, Chef de Culture et Responsable

⁹³ Cas rare mais cependant pas unique dans le secteur que nous avons investigué, cette dichotomie explique aussi la présence des Responsables de l'Entretien des Cultures dans l'équipe de production alors même que ces salariés sont rattachés hiérarchiquement au Chef de Culture. A notre connaissance, il existe au sein du groupement national une autre entreprise qui adopté ce même découpage des tâches.

Entretien des Cultures). Cependant, dans les deux cas, elle représente le dernier maillon de ce circuit de la prescription, juste avant les ouvriers horticoles chargés de réaliser le travail de préparation des commandes et de production.

Ce dernier point nous invite à nous pencher sur les caractéristiques de la situation de travail de cette encadrante quand elle élabore cette prescription pour ses subordonnés.

7.3. La situation de travail de l'encadrement

Toujours dans l'objectif d'appréhender au mieux les cadres pour l'action de l'encadrement, nous allons à présent analyser les composantes caractéristiques de la situation de travail de la Responsable du Personnel dans cette entreprise horticole, afin de présenter les ressources externes dont elle dispose pour agir dans son activité d'encadrante, selon les deux temps de fonctionnement que nous venons de présenter.

7.3.1. D'autres composants des cadres pour l'action de l'activité de l'encadrante

En nous appuyant sur le modèle de Leplat et Cuny (1984), nous avons regroupé de manière synthétique les données recueillies au cours des entretiens et des observations systématiques menées en suivant l'encadrante dans l'exercice de son activité. Ainsi, nous avons construit la Figure N°29 : La situation de travail de l'encadrante (présentée sur la page suivante) que nous allons expliciter à présent.

Dans la partie gauche du schéma, nous avons placé les éléments relatifs à l'encadrante. Agée de 36 ans, elle est salariée en CDI. Elle a dix ans d'ancienneté dans cette entreprise. Cela fait cinq années qu'elle a été nommée au poste de Responsable du Personnel. Elle est titulaire d'un BTS en horticulture qu'elle a obtenu après un bac de gestion. Son parcours professionnel au sein de la structure s'est fait de manière traditionnelle, en passant par des étapes clefs successives : elle a d'abord été embauchée en CDD comme saisonnière pour une première saison, elle a ensuite été embauchée en CDI comme ouvrière permanente en production et préparation de commandes, où elle est restée cinq ans avant d'accéder au poste de Responsable du Personnel.

Au centre du schéma, nous avons indiqué les tâches qui lui incombent en tant qu'encadrante ainsi que le prescrit de son poste. Nous avons formalisé ce prescrit à la lumière de nos observations, puis nous avons validé ces éléments avec l'encadrante en entretien, car il n'y avait rien de formalisé le concernant. Les tâches prescrites qui lui sont attribuées consistent d'une part, à organiser le travail des ouvriers et d'autre part, à gérer les ressources humaines au sein de l'entreprise (d'où l'intitulé de son

poste). Concernant la gestion des ressources humaines en interne, elle se positionne comme le bras droit du directeur qu'elle seconde en assurant la gestion des plannings (congés, RTT, dispatch...), en participant aux recrutements, et en accueillant les nouveaux arrivants : saisonniers et stagiaires.

Etant donné que nous nous intéressons à son activité de prescriptrice, nous laisserons le plus souvent de côté le pan de sa tâche pour nous concentrer sur les tâches relatives à l'organisation et à la coordination des travaux de production et de la préparation de commandes.

Par ailleurs, les tâches qu'elle doit accomplir varient selon les deux temps forts du travail des ouvriers horticoles. Concernant les travaux de production, ses tâches consistent à :

- Affecter les ouvriers au chantier,
- Leur prescrire le travail à réaliser,
- Assurer le suivi de chaque chantier.

Quant au prescrit de son poste, comme il n'existe pas de fiche de poste dans cette entreprise, nous pouvons considérer que selon le verbatim suivant recueilli lors de nos observations et en présence du Directeur qui a acquiescé lorsque l'encadrante l'a prononcé, il peut être résumé ainsi : *« je te paie pour que ça roule »*.

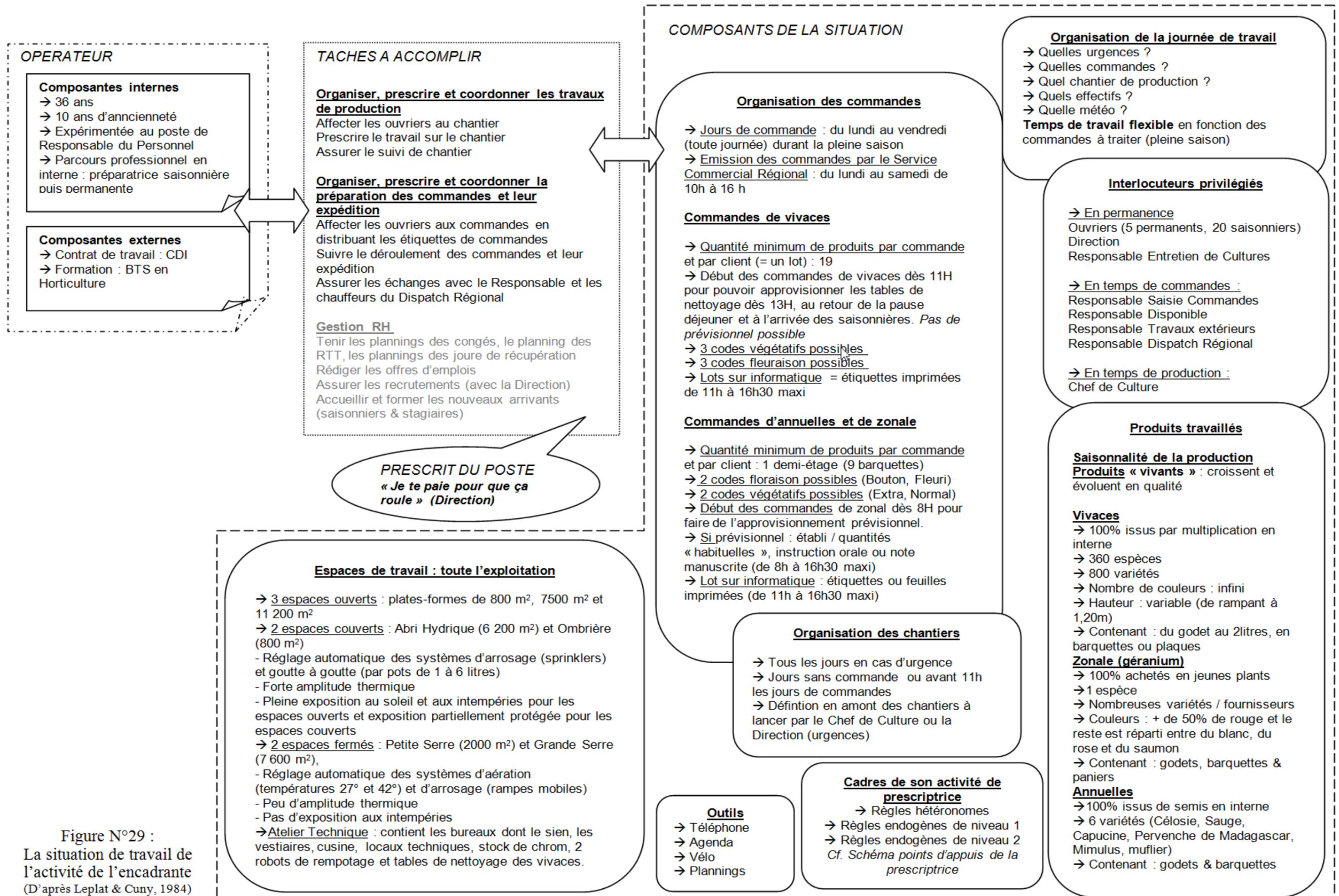


Figure N°29 :
 La situation de travail de l'activité de l'encadrante
 (D'après Leplat & Cuny, 1984)

Pour la préparation de commandes, ses tâches regroupent :

- L'affectation à chaque lot de commande (en distribuant, rappelons-le, les étiquettes pour la vivace et les feuilles de commandes pour les autres plantes),
- Le suivi de la préparation jusqu'à l'expédition des plantes (ramassage sur parcelles, passage à la table – vivaces, pose de chromos et mise sur rolls),
- La communication en direct avec le Responsable du Dispatch Régional (établissement du planning dispatch pour fournir les effectifs demandés) pour assurer le bon déroulement des commandes, et avec les chauffeurs pour permettre la livraison dans les temps au dispatch.

Enfin, dans la partie droite du schéma, nous avons regroupé les déterminants de la situation de travail que nous avons identifiés. Certains d'entre eux nécessitent des explicitations plus complètes que nous présenterons par la suite. Par conséquent, ils sont décrits ici de manière succincte :

- L'organisation du travail diffère en temps de commandes et en temps de production. Comme nous le verrons plus en détail dans la seconde partie de nos résultats, les jours de commandes, les jours de production et les jours mixtes, qui requièrent des organisations différenciées, sont marqués par des prescriptions multiples du travail des ouvriers. Il est attendu de l'encadrante qu'elle organise, prescrive et coordonne le travail dans tous les cas, tout en sachant que ces trois types de journées varient selon le calendrier annuel de vente délivré par le groupement. En ce qui concerne notre recherche, nous nous en tiendrons à la période sur laquelle nous avons mené nos observations.
- L'organisation de la journée de travail varie, elle aussi, selon qu'il s'agit d'une journée de commandes ou de production, et s'il y a des urgences à prendre en compte ou non. Précisons que l'organisation de la journée n'est jamais la même d'un jour sur l'autre du fait de la variabilité liée à l'élément naturel omniprésent.
- Les interlocuteurs privilégiés sont nombreux et de niveaux hiérarchiques variés, voire extérieurs à l'entreprise. En lien avec sa fonction d'encadrante et comme nous l'avons déjà évoqué, hormis les subordonnés et la Direction avec lesquels elle reste en contact permanent, les autres interlocuteurs diffèrent durant les commandes (Responsable du Disponible, Responsable de Saisie des Commandes) et les travaux de production (Chef de Culture).
- Les cadres pour l'action se composent en partie de la prescription qui lui est destinée (cf. règles hétéronomes et hétérogènes de niveau 1 et 2 dans grille présentée ci-avant) mais aussi d'autres « cadres » sur lesquels nous reviendrons en détail plus loin.
- Les caractéristiques des produits travaillés : ils sont variés aussi bien en termes d'espèces (vivaces, annuelles, Zonale) que de variétés (plus de 800 variétés de vivaces, par exemple), de couleur, de taille (plantes rampantes et d'autres de 1,20 mètre de haut) et de contenants (du godet en barquette de 6, au pot de 6 litres en passant par les suspensions de 10 litres...). De plus, ce sont des produits « vivants », qui croissent et évoluent en qualité (sur une saison mais

aussi au cours d'une année, voire d'une année sur l'autre puisque certaines vivaces sont rempotées pour être vendues l'année suivante).

- Les outils : l'encadrante dispose d'outils d'aide à la planification (agenda, plannings), et d'outils facilitant les échanges (téléphone) ou les déplacements (vélo), de manière à rester aussi réactive que possible tout en évitant de s'épuiser à parcourir l'exploitation à longueur de journée.
- Les espaces de travail recouvrent l'entreprise dans sa totalité, soit 61 500 m². Ils peuvent être ouverts, couverts ou fermés. L'encadrante dispose d'un bureau (situé dans l'Atelier technique – voir Figure N°8 : La répartition spatiale de l'exploitation horticole) qu'elle partage avec le Responsable du Disponible.

Ce schéma permet d'apprécier la variabilité présente dans la situation de travail de cette encadrante. Celle-ci est liée non seulement au fonctionnement en deux temps de l'organisation du travail, à la diversité des produits travaillés, mais aussi et surtout à l'élément naturel omniprésent, typique du monde agricole (météo, produits vivants...) et caractéristique des environnements ouverts dynamiques et complexes. La Responsable du Personnel va devoir gérer cette variabilité multiple et toujours renouvelée pour réussir à organiser et prescrire le travail des ouvriers.

7.3.2. Une activité de travail dépendante du fonctionnement de l'entreprise

Les conditions d'exercice de l'activité de travail de l'encadrante découlent de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise. En particulier, elle ne va pas s'appuyer sur les mêmes ressources (personnes et données) en temps de commandes et en temps de production :

« Par exemple, le Chef de Culture le lundi, on travaille très peu ensemble même si on va quand même prévoir le mardi pour que je le déclenche le lendemain. Alors que le lundi, je vais beaucoup travailler avec le responsable du Disponible, mais plus sur des problèmes relatifs aux commandes et qui peuvent survenir dans la journée ».

Nos observations (menées à la fin mai) nous ont permis de mettre en évidence que ces deux temps de fonctionnement peuvent se combiner sur une même journée. Le Tableau N°5 présenté ci-dessous indique le type de travail à organiser en fonction des trois types de jours identifiés pour le fonctionnement de l'entreprise, en incluant des jours « mixtes », ou coexistent des tâches de production et de commandes :

	Urgences	Travaux de production	Préparation et expédition de commandes
Jour de commandes (lundis)	De 8h à 10h maxi	De 8h à 17h⁹⁵	De 8h jusqu'à la fin de journée ⁹⁴
Jour de production (mardis et jeudis)	De 8h jusqu'à ce qu'elles soient toutes terminées	De 8h à 17h ⁹⁵	De 11h à 17h
Jour mixtes (mercredis et vendredis)	De 8h à 11h maxi	De 8h à 12h	De 11h à 17h

Tableau N°5 : les trois temps du travail à organiser

➤ *Les jours de commandes*

Sur la période que nous avons observée, les lundis étaient les seuls jours complets de commandes. En début de ce premier type de journée, le travail à organiser concerne uniquement les urgences. Celles-ci sont à faire en arrivant à 8h et jusqu'à 10h. Il n'y a donc pas de travaux de production ces jours-là.

« Les journées de commandes c'est plus simple : il n'y a que des commandes. Ça se complique quand il y a des annuelles, du Zonale et des vivaces. Mais le plus compliqué c'est quand il y a un peu de commandes et beaucoup de travaux de production. Le plus difficile en commande, c'est de distribuer les choses [étiquettes et feuilles de commandes] et de les surveiller, comme prendre sur le bon carré, par exemple. »

La coordination des commandes est plus contrainte en termes de temps que pour les travaux de production. Le suivi de chaque préparation est impossible à réaliser pour l'encadrante vu le nombre de préparateurs, les trois types de variétés préparées et la superficie très étendue de l'exploitation, qui est toute requise sur ce temps de travail. Par conséquent, il arrive que des commandes soient mal préparées sans qu'elle n'ait pu suivre cette préparation. Les raisons des problèmes rencontrés lors de la préparation sont multiples. Mais ils ne sont pas toujours remontés auprès de l'encadrement, ce qui empêche de réguler un dysfonctionnement qui peut avoir des répercussions graves en termes de coût.

Un extrait de nos autoconfrontations illustre cette difficulté à laquelle l'encadrante et ses subordonnés se trouvent parfois confrontés :

« L'autre fois, le Responsable du Disponible me dit qu'il y a des problèmes avec une plante au Dispatch. Alors j'ai demandé aux gens comment ils préparaient : ils regardaient sur les étiquettes et lisaient « blanc et violet ». Sauf, qu'en bas [sur le carré], il n'y avait que des noms en anglais. Alors, je leur demande comment ils font pour voir la variété : « on regarde ce qui ressemble à du blanc et à du violet ». De telle sorte qu'ils prenaient dans le seul carré de plantes qui avaient un mauvais port et qui étaient à moitié fanées.

⁹⁴ La fin de journée correspond à l'heure de la dernière expédition de commandes (peut aller au-delà de 17h).

⁹⁵ Une journée de travail dure de 8h à 17h durant la pleine saison.

Et en plus, il me dit qu'il fallait varier dans la plaque [les couleurs]. Mais sur le carré, à aucun moment on n'indiquait que le Dianthus devait être vendu en plaques variées. Alors, Célestine, qui avait dû me demander, elle savait ; mais Aurélie, elle ne savait pas et faisait comme elle pouvait... »

Pour en revenir à la description d'une journée de commande, passé cette heure, tous les ouvriers sont affectés à la préparation de commandes. Le temps de production est donc très court, et les ouvriers ne sont d'ailleurs pas tous affectés aux urgences puisque les commandes sont préparées par une partie des ouvriers dès 8h. Celles-ci, comme nous l'avons dit, sont plus nombreuses le lundi car elles cumulent les commandes passées par les clients dans les journées de vendredi et de samedi.

Concernant les urgences et dans la mesure du possible, l'encadrante détermine des travaux pouvant être facilement interrompus pour passer en commandes (comme le désherbage, par exemple).

- **Ergonome : Qu'est-ce qui est le plus difficile dans l'organisation en temps de commandes ?**
- *Encadrante : le plus difficile, c'est de répartir les bonnes personnes au bon endroit.*
- **Ergonome : Pour quelles raisons ? Dans l'objectif de gagner du temps ? Par rapport aux contraintes temporelles ?**
- *Encadrante : oui, mais aussi pour des raisons financières pour éviter que tout le monde se balade de partout et n'importe où. Et qu'on perde du temps.*
- **Ergonome : quels sont alors tes critères pour organiser le travail en commandes ?**
- *Encadrante : les effectifs et l'urgence de la commande. Même si je ne me dis pas tous les matins : « holà ! le Directeur veut que je réduise la masse salariale », j'organise le travail dans cette optique-là ; c'est l'objectif que je garde toujours en tête (...).*
- **Ergonome : les contraintes temporelle et économique semblent très fortes ?**
- *Encadrante : oui. Il faut être réactif. Tenir les temps par rapport au Dispatch aussi.*
- **Ergonome : Est-ce qu'il y a d'autres critères que tu te fixes pour organiser le travail en temps de commandes ?**
- *Encadrante : ça peut être de regrouper [les commandes par parcelles de prélèvement] pour pas que les gens se déplacent plus qu'il n'en faut.*

Cet extrait soulève la question de l'efficacité en commandes, telle qu'elle est envisagée par la responsable, et qui est directement liée au fait d'affecter les bonnes personnes au bon endroit. Et cela pour des raisons financières, puisqu'elle estime que certains préparateurs, trop lents dans leurs déplacements, ne sont pas efficaces s'ils sont envoyés sur des parcelles trop éloignées de l'Atelier technique. En effet, à chaque commande terminée, les préparateurs doivent revenir dans ce local pour recevoir la prescription de la commande suivante à préparer.

Mais l'efficacité passe aussi par le fait d'affecter des personnes qui connaissent bien le végétal lorsque, par exemple, des carrés entiers ont été déplacés et que les numéros de parcelle de prélèvement indiqués sur l'étiquette de commandes ne correspondent pas au numéro de la parcelle sur laquelle ils ont été déposés. Les numéros ont effectivement pu changer sans que cela n'ait été mis à jour dans la base de données. Par conséquent, lors du traitement de ces commandes par informatique,

l'ordinateur va indiquer automatiquement le numéro de l'ancienne parcelle, et non de la nouvelle. Ou encore cet autre exemple : quand les plantes ont été taillées et qu'il est alors difficile (voire impossible) de reconnaître la variété (entre une campanule naine et une campanule de 20 cm de haut) sans pouvoir se repérer à la couleur des fleurs ou à la hauteur de la plante.

Dans ces cas, un préparateur permanent ayant la connaissance du végétal et de l'organisation des parcelles, aura les compétences pour procéder à des décalages de la prescription initiale (étiquette transmise par l'encadrement), pour changer de numéro de parcelle et trouver le nouvel emplacement du carré de prélèvement, ou pour identifier qu'il s'agit bien de la variété commandée. En revanche, ce ne sera pas possible de gérer ces décalages de prescription pour les saisonniers moins expérimentés dont les connaissances du végétal sont moins pointues. Il y a donc ici un enjeu d'affectation pour l'encadrante, de manière à s'assurer une préparation rapide et efficace en fonction des effectifs dont elle dispose.

➤ *Les jours de production*

Dans ce second type de journée, (les mardis et jeudis sur la période observée), il n'y a aucune commande de toute la journée. Le travail à organiser concerne donc exclusivement les urgences et des travaux de production.

Les urgences sont traitées comme toujours en premier. Contrairement aux jours complets de commandes, elles seront systématiquement menées à bout. Et elles consisteront en des travaux plus conséquents qui nécessitent l'usage de matériel plus spécifique et plus encombrant, entraînant des manipulations et de la manutention (machines de taille, par exemple).

➤ *Les jours mixtes*

Ce troisième type de journée concerne les jours de commande autres que le lundi et pour lesquels le travail à organiser comprend, entre 8h et 11h, à la fois les urgences et des travaux de production.

Lors des jours mixtes, les travaux se cumulent avec les commandes. A partir de 11h, c'est l'arrivée du premier lot de commandes qui va marquer le passage en temps de commandes. Mais à cette heure-là, seuls les préparateurs de vivaces partent en commande. Le but est de permettre aux « *filles de la table* » de commencer le nettoyage des vivaces dès leur arrivée, à 13h. Les autres ouvriers ne partent donc pas en commandes mais terminent les travaux de production commencés dans la matinée. Ces derniers ne seront affectés aux commandes qu'après la pause du déjeuner (à 13h).

- **Ergonome : hier, tu me disais que prescrire pendant les commandes c'était plus facile ?**
- *Encadrante : oui, parce qu'il y a moins de choses. Quand c'est une journée commandes, il y a moins de choses à faire.*
- **Ergonome : et pourquoi est-ce qu'il y a moins de choses ?**

- *Encadrante : non ce n'est pas qu'il y a moins de choses... C'est juste que les jours que de commandes [jours complets], je n'ai pas plein de chantiers à entamer. Mais il y a quand même des choses à faire : vérifier des qualités, des quantités... Mais par contre, les pires journées, ce sont quand se cumulent commandes et production [jours mixtes]. Et même, le plus dur c'est quand il y a des commandes et de la production avec des vivaces et des annuelles.*

Il apparaît ici que son travail d'encadrante se complique quand il y a des vivaces et des annuelles (Zonale inclus) à préparer. Selon nos observations, et les explications qu'elle fournit, les commandes de vivaces ne peuvent être traitées à l'avance car il existe tellement de variétés différentes qu'aucune commande ne peut être anticipée. En outre les quantités peuvent varier aussi puisque les clients peuvent ne commander qu'une seule barquette. En revanche, pour l'annuelle, les commandes se font par étage de roll (18 barquettes ou paniers⁹⁶) entier. Donc, il est possible de faire du prévisionnel d'annuelles en attendant le premier lot de vivaces. Cela permet de prendre de l'avance sur le moment où les deux types de plantes vont être à préparer en même temps. Mais cela signifie aussi pour l'encadrante qu'elle doit anticiper sur les prescriptions d'annuelles. Elle prend ainsi le risque que les commandes soient moindres que le prévisionnel qu'elle aura prescrit. Il faudra alors reposer le surplus pour éviter de laisser les plantes s'abîmer sur les rolls ; les préparatrices auront alors travaillé pour rien. Nous pouvons comprendre que ces arbitrages sont particulièrement difficiles à faire dans son activité fortement contrainte par le temps.

Une autre difficulté rencontrée lors de ces jours mixtes, réside dans le fait que tant qu'il n'y a pas de commandes à préparer, l'encadrante continue à organiser des travaux de production. Et ce, jusqu'à ce que tous les ouvriers soient en commandes. Cela signifie que ces jours-là, en fin de matinée, des travailleurs sont « encore » en production alors que d'autres sont « déjà » en commandes. L'encadrante doit tenir ensemble ces deux phases dans son organisation du travail. Cela se traduit pour elle par un moment de superposition, sachant que mettre en place ou lancer les chantiers de production prend du temps, surtout quand elle ne dispose pas de toutes les données avant de prescrire. Dès la sortie du premier lot de commandes, elle doit donc interrompre les travaux de production en cours pour passer les ouvriers en commandes. Mais elle ne les interrompt pas forcément tous, car cela dépend du nombre de commandes à préparer, ce qui implique alors que sur la fin de matinée (entre 11h et 12h), elle gère son activité d'encadrante en menant en parallèle les commandes et la production, se faisant superposer les deux circuits de la prescription décrits précédemment. Les interlocuteurs sont donc démultipliés tout comme les cadres pour l'action destinés à son activité.

Voici un extrait de nos autoconfrontations qui illustre la gestion de ce basculement du temps de production en temps de commandes.

⁹⁶ Les barquettes et les paniers sont des contenants pour la vente comprenant 6 godets de plantes (il y a une plante par godet). Les premières (ajourées en plastique noir) sont utilisées pour toutes les variétés (vivaces, annuelles dont les Géraniums). Les seconds (en plastique plein vert et avec une anse), plus « haut de gamme », sont exclusivement réservés à la vente du Zonale.

- **Ergonome : « Comment s'opère cette bascule entre temps de chantier de production et temps de commandes ? D'avoir à passer d'un type de travail à l'autre, est-ce que ça te perturbe ? Est-ce que tu regardes ce qui va rester en plan ?**
- *Encadrante : non, je laisse tel quel et ça bascule bien si je connais la quantité [du lot de commandes]. (...)*
- **Ergonome : et pourquoi elle est importante cette donnée ?**
- *Encadrante : elle est indispensable pour savoir combien de personnes je laisse en production et combien j'en passe en commandes. Et puis, si j'ai 10 000, c'est plus facile parce que j'arrête tout le monde... Même à 6 000 d'ailleurs, je prends tout le monde. Voilà pourquoi la quantité c'est important.*
- **Ergonome : Et tu passes directement de l'un à l'autre ?**
- *Encadrante : oui. Mais par exemple, en quantité, si on me dit qu'il y en a 3 000 [plantes à préparer], là c'est dur parce que ça veut dire que je n'enlève pas tout le monde [des chantiers en cours]. Et alors, lesquels J'enlève ? Du coup, je vais me demander « qu'est-ce que tu continues comme chantier de production » ? Et ça, ça dépend des gens qui sont en place sur ces chantiers. Mais ça veut aussi dire que je ne vais pas avoir les gens que j'aurais souhaité avoir en commandes, comme celles qui vont très vite...*
- **Ergonome : donc, à ce moment-là, tu ne changes pas les gens sur les chantiers ?**
- *Encadrante : non parce que sinon c'est encore plus compliqué. Sauf, parfois quand il y a quelque chose de très typique comme par exemple, un changement de plastique. Et si, par exemple, Louis posait [des plantes rempotées] eh bien je vais le faire remplacer par Aurélie ou Jocelyne mais autrement j'essaie de laisser les gens où ils sont et puis voilà.*

Dans cette situation, l'encadrante doit donc faire des compromis pour choisir les ouvriers qui poursuivent les chantiers de production et ceux qu'elle va passer en commandes. La question de l'efficacité se pose à nouveau, car elle sait qu'elle ne va pas pouvoir disposer d'emblée de ses meilleurs préparateurs si ceux-ci sont sur des chantiers qui sont à terminer avant midi, qu'elle ne peut donc pas interrompre à 11h. Il ressort aussi qu'elle est tout de même contrainte de déplacer certains ouvriers en les réaffectant sur d'autres tâches qui nécessitent certaines compétences ou capacités physiques spécifiques. Par exemple, changer les plastiques qui recouvrent les tunnels requiert une force physique importante : elle juge qu'elle ne peut attribuer cette tâche qu'à un homme, robuste.

En ce qui concerne ces redistributions des tâches au moment de ces changements d'affectation, l'encadrante nous a fait part, lors des autoconfrontations, de son incapacité à anticiper sur l'enchaînement des chantiers qu'elle aura à lancer dans la matinée, et des compromis qu'elle est amenée à faire pour choisir entre les ouvriers tout en essayant de répondre aux principes organisationnels qui lui sont fixés.

- **Ergonome : Quand tu affectes les gens aux chantiers le matin quand ils arrivent, est-ce que tu les places sur des chantiers ?**
- *Encadrante : Les meilleurs préparateurs sont aussi les meilleurs travailleurs... Tu vois, je pense à Aurélie qui est sur un chantier un peu complexe d'Hellébore alors qu'elle aurait été bien en commandes aussi. Mais en même temps, il vaut mieux que je ne l'aie pas en commandes et que ce soit elle qui s'occupe de ce chantier plutôt que Célestine, par exemple. Et comme ça je récupère Célestine qui n'est pas mauvaise en commandes. Mais où je perds du temps, dans des jours comme ça, c'est avec des saisonnières qui atterrissent en commandes et que je dois mettre sur d'autres parcelles que celles qui leur sont habituellement attribuées... Alors quand on me dit qu'il faut laisser les gens sur leur*

parcelle : je peux le faire le plus possible mais il y a toujours des fois où ce n'est pas jouable. Il y a des jours où je ne peux pas ».

En affectant les saisonnières sur des parcelles qu'elles ne connaissent pas, la responsable prend le risque d'obtenir des commandes mal préparées, ou qui vont prendre plus de temps à l'être du fait du manque de connaissance des parcelles et du végétal de ces préparatrices moins expérimentées. Celles-ci seront peut-être obligées de lui demander de l'aide pour mener à bien les commandes qu'elle leur aura prescrites. Et cela ne sera pas un gain de temps, ni pour elle, ni pour l'entreprise.

Après cette description des enjeux en termes d'organisation et de prescription du travail liés au fonctionnement de l'entreprise sur ces trois temps, nous allons, dans ce qui suit, nous intéresser aux cadres primaires⁹⁷ composant des points d'appuis de l'activité de cette prescriptrice.

7.3.3. Des cadres primaires sociaux et naturels en appui de son activité de prescriptrice

Il est ressorti de nos entretiens, que seuls certains des composants de la situation de travail sont pertinents du point de vue de la responsable, pour organiser le travail et développer son activité de prescriptrice. En nous appuyant sur les travaux de Goffman (1974), nous les avons regroupés en dissociant les cadres primaires naturels et sociaux que nous présentons dans la Figure N°30 : Des cadres primaires pour l'activité de l'encadrante, présenté ci-dessous.

⁹⁷ Voir ci-avant chapitre 3.6.2.

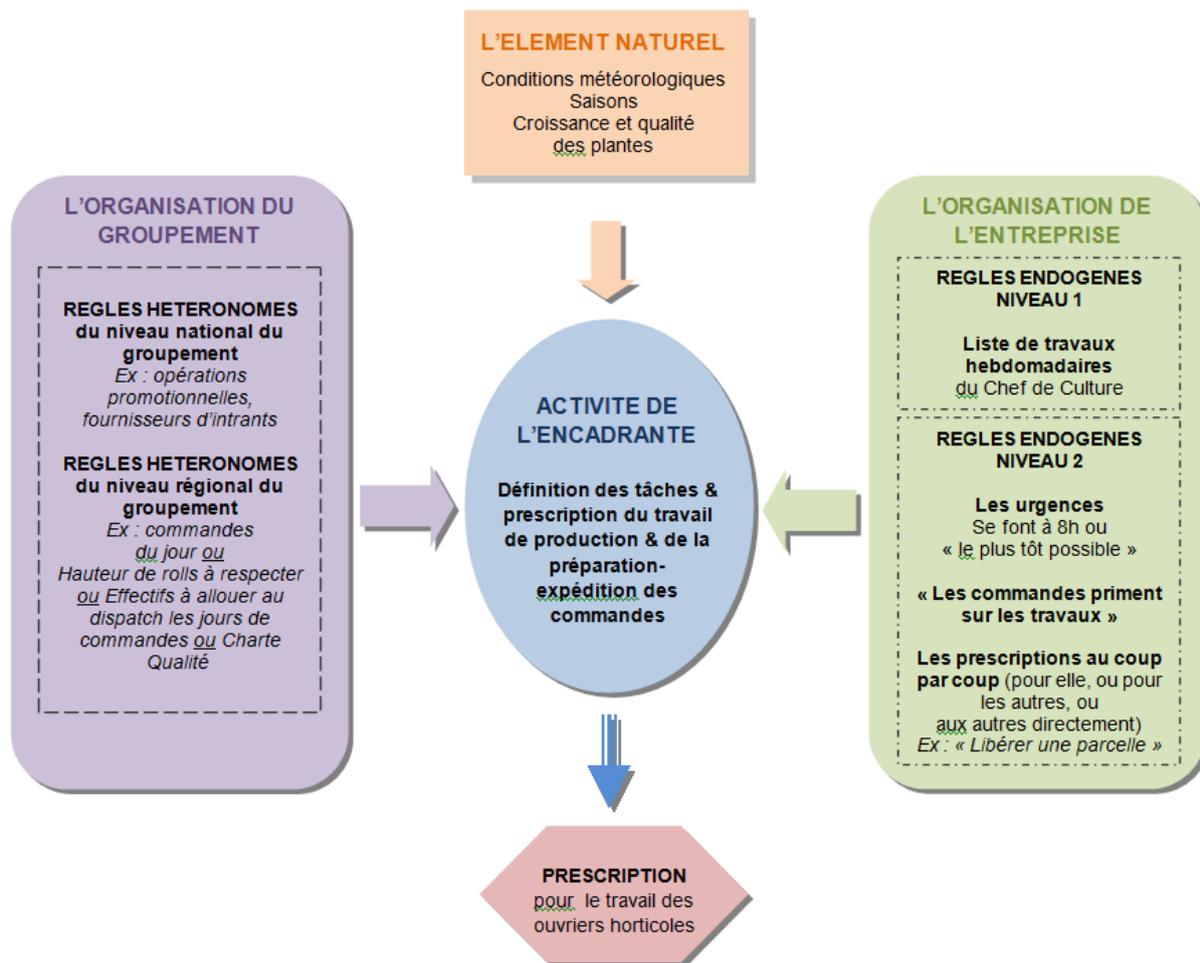
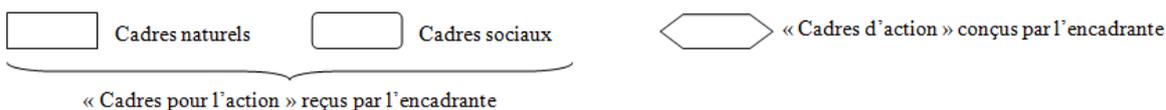


Figure N°30 : Des cadres primaires pour l'activité de l'encadrante

Légende



Parmi les cadres primaires nous distinguons d'abord des cadres naturels relatifs à :

- L'élément naturel : celui-ci renvoie aux produits « vivants » travaillés, mais aussi aux conditions météorologiques. Ces deux éléments vont justifier des urgences à faire, dicter les travaux à lancer en priorité, et auront un impact sur les conditions de travail (pluie ou fortes chaleurs...) pour l'encadrante elle-même et pour ses subordonnés. De plus, en fonction de la météo, certains travaux ne pourront pas être réalisés car ils ne peuvent se faire que sur place (parcelles pas toutes abritées) comme pour le vidage ou le nettoyage de parcelle, par exemple.

Les cadres sociaux, eux, renvoient à l'organisation de l'entreprise (voir Chapitre 7.1. ci-avant) avec :

- Les règles hétéronomes du groupement :
 - o les prescriptions reçues descendant du niveau national et concernant les fournisseurs d'intrants et les opérations promotionnelles ;

- les prescriptions reçues descendant du niveau régional du groupement telles que les critères qualité des clients (Charte Qualité), les quantités des commandes du jour, les hauteurs de rolls à préparer pour le dispatch et les effectifs à affecter à celui-ci.
- Les règles endogènes de l'entreprise :
 - les règles de niveau 1 concernent les données apportées par la fiche de travaux hebdomadaire transmise par le Chef de Culture, sur laquelle l'encadrante va s'appuyer pour décider des chantiers à lancer.
 - les règles de niveau 2 regroupent les urgences à faire, le fait que « *les commandes priment sur les travaux* » ainsi que les prescriptions (instructions, injonctions...) élaborées au coup par coup et qui lui sont adressées pour elle ou pour les ouvriers⁹⁸.

Cette description des cadres primaires pour son activité de prescriptrice nous permet de réinsister sur les éléments de variabilité présents dans la situation de travail. Nous verrons un peu plus tard comment elle va mobiliser ces différents cadres pour agir. Les différents cadres sociaux et naturels que nous venons d'évoquer représentent à la fois des contraintes et des ressources que l'encadrante se doit de gérer pour développer son activité de prescriptrice. Or, selon les éléments que nous avons recueillis, certaines de ces contraintes peuvent devenir des ressources.

7.3.4. Les cadres sociaux : des ressources négociables pour agir ?

Lors des entretiens et pour valider ce schéma décrivant les cadres de son activité de prescriptrice, l'encadrante nous a confirmé que certaines des prescriptions émanant du groupement (niveau national et régional) sont négociables dans l'action, en fonction des besoins qui apparaissent en cours d'avancement de la journée de travail. Nous allons revenir plus en détail sur ces prescriptions et leur négociation, afin d'explicitier en quoi elles représentent parfois, et sous certaines conditions, des ressources pour agir.

Par rapport aux intrants, la Responsable du Personnel spécifie que, leur commande étant déclenchée par l'entreprise, cette dernière peut avoir une action en amont sur le Service Commercial National. Par ailleurs, elle souligne l'importance de disposer de telles marges de manœuvres pour être en mesure de faire faire le travail dans les temps et dans l'ordre préalablement priorisé :

« Les intrants deviennent une contrainte dès qu'il n'y a plus ce qu'il faut. Si le Chef de Culture décide de rempoter des conteneurs et que le contenant n'est pas là... ça va poser problème. On passe alors à autre chose ; mais du coup, une priorité 1 devient une priorité 2 ».

⁹⁸ A noter que celles-ci peuvent parfois être directement diffusées auprès des ouvriers ou des Responsables Entretien sans que l'encadrante n'en soit informée. Dans ce cas, elles entrent en conflit avec ses propres directives.

En ce qui la concerne, cela signifie qu'elle ne va pas pouvoir organiser le travail qu'on lui a demandé de faire, ou qu'elle ne peut pas suivre l'organisation qu'elle avait envisagée pour sa journée : elle va devoir l'adapter et changer l'ordre de priorité des travaux, tout en sachant, dans ce cas précis, que le végétal risque de s'abîmer car il a été chargé sur des rolls et va devoir attendre sans être arrosé avant d'être repoté.

Pour les opérations promotionnelles, l'entreprise est informée en avance des promesses d'achat signées avec les clients. Ainsi, il lui est possible de s'organiser en amont pour intégrer ces préparations particulières⁹⁹ qui viennent s'ajouter aux autres commandes. Le Responsable du Disponible, du fait de sa fonction et de son statut (il est cogérant) est en lien direct avec les Services Commerciaux National et Régional. Il dispose donc de ces données à l'avance. Encore faut-il qu'il les relaie au moment opportun auprès de la Responsable du Personnel pour qu'elle puisse gérer cela non pas comme une contrainte mais comme une ressource dans son travail d'encadrement :

« C'est une contrainte dans le sens où c'est une prescription supplémentaire. Donc [si tu as l'information], le lundi matin, tu arrives et tu mets quelqu'un sur l'Alstromeria ou le Phlox, qui en prépare trois rolls parce que tu sais qu'ils vont partir dans la journée. Ça te permet ainsi d'anticiper et d'organiser. Donc cette donnée des offres promotionnelles, si tu l'as, c'est une ressource et parce que c'est comme une autre commande. Donc, si tu le sais à 8h, tu seras moins dans l'urgence [pour la faire préparer]. Et les commandes préparées à 8h seront mieux préparées que celles faites à 16h. Donc, c'est une ressource quand tu l'as et une contrainte quand tu ne l'as pas. C'est une donnée qu'il est bien d'avoir pour pouvoir l'inclure dans le travail à faire, au même titre que la liste de travaux du Chef de Culture ou le fait de savoir qu'Aurélié doit trier des chromos ; c'est bien plus facile de penser la journée en sachant cela».

S'agissant des commandes du jour, l'entreprise va pouvoir les stopper si elles sont trop nombreuses pour être traitées dans la journée. Dans ce cas, la Direction intervient auprès du Service Commercial Régional et demande de reporter les commandes suivantes pour le surlendemain :

« On a une action quand le Directeur reporte une partie des commandes qui nous arrivent du service commercial et qu'on ne peut pas passer parce qu'il y en a trop. Ça peut arriver les lundis durant les grandes périodes de vente au printemps. Mais cette année, ça été tous les lundis ; les commerciaux ont dû mettre en attente des commandes de clients. Et c'est avec moi que le Directeur reporte ; on se dit : ' qu'est-ce qu'on fait ? ' Mais c'est toujours lui qui décide et qui fait. C'est la quantité pour la fin de journée qui nous dicte de reporter ou pas. Si par

⁹⁹ Ces offres promotionnelles constituent des commandes particulières dans le sens qu'elles représentent de grandes quantités de plantes. Or elles peuvent concerner des vivaces qui demandent à être nettoyées avant d'être expédiées. Comme nous le verrons plus tard, cela nécessite parfois la mise en place de chantiers de préparation et de nettoyage à l'avance pour être en mesure de livrer les plantes le jour J.

exemple, le Directeur arrive le lundi et qu'il y a déjà 4 000 plantes à faire dans la journée, alors il [reporte et il] dit : ça passe pour demain ».

Le fait de pouvoir reporter les commandes, lorsqu'elles sont trop nombreuses, permet à l'entreprise de se dégager une marge de manœuvre quant aux quantités de commandes qu'il est possible de préparer en rapport avec les effectifs disponibles, et de gérer ainsi la charge de travail ainsi que les contraintes temporelles très fortes en temps de commandes.

Pour les prescriptions relatives au fonctionnement du Dispatch Régional, elles sont de deux sortes : d'une part, les consignes pour le remplissage des rolls en hauteur qui dépendent du camion de livraison ; et d'autre part, les effectifs à allouer pour venir répartir les commandes des différents clients. Ainsi, pour le remplissage des rolls, l'encadrante est informée au fur et à mesure de l'avancement des commandes, du chauffeur (et du camion) qui va passer récupérer la livraison. Elle ne peut qu'intégrer cette donnée qui lui est souvent diffusée trop tard alors que, si elle en était informée, elle considère qu'elle pourrait s'en servir pour prescrire le remplissage adéquat aux préparateurs :

« Ils vont te dire : ' tu ne finis pas les rolls complètement'. Cette histoire de rolls, c'est une contrainte pour moi parce qu'ils ne m'aident en rien. Ça nous donne des contraintes en tant que nombre de rolls pleins, hauteur de rolls.

Et si le Dispatch m'appelle pour me dire : 'c'est le camion de M. (autre producteur du groupement régional) que tu vas avoir'. Ça signifie que ce sont des rolls bas [de 6 étages] qu'il faut faire. Mais moi, si je fais faire des rolls hauts de 8 étages, quand le camion arrive, on doit défaire des étages ».

Quant aux effectifs pour le Dispatch, la Responsable est tenue d'envoyer des ouvriers pour aider à recomposer les rolls clients avant leur expédition. Mais suivant les effectifs dont elle dispose en interne, elle peut négocier le nombre de personnes qu'elle y affecte en fonction de la nature des commandes¹⁰⁰.

Finalement, la combinaison de ces éléments est déterminante pour organiser et prescrire le travail des ouvriers. Dans ce sens l'encadrante conclut :

« Même si ce ne sont que des informations, ces données ont toutes la même conséquence : si je ne suis pas au courant en temps et en heure, ça gêne la réactivité. C'est embêtant pour moi parce qu'il me faut tout réorganiser. Et plus l'information arrive tard, plus c'est pénible à gérer et à faire faire. Il n'y a que sur les reports qu'on peut agir directement. Mais pour les autres, si je ne les ai pas, je suis mal ».

¹⁰⁰ S'il y a peu de commandes de vivaces, elle peut demander à en envoyer moins. Mais en cas de fortes commandes de vivaces, le responsable du dispatch demande à avoir des gens qui connaissent cette spécialité (et donc de cette entreprise) pour s'assurer de la composition des commandes des clients.

Elle indique que parmi ces différents éléments, il y en a qu'elle ne peut pas maîtriser, ou sur lesquels elle ne peut pas avoir d'action. Par conséquent, elle doit « faire avec ». Le premier de ces points fait référence aux nombres de variétés de plantes travaillées qui vont nécessiter des spécifications au coup par coup pour les travaux de commandes comme de production :

« Là, ce ne sont pas les 360 variétés mais le fait qu'elles existent en différents contenants. Pour les gens, quand tu leur apprends à lire une étiquette, s'il n'y en avait que 360 avec un seul code... Mais il y en a en fait 360 avec un code, plus 50 autres codes en 2L, plus 150 codes en 1L : ça te fait rapidement 550 codes à connaître ».

Le second concerne les effectifs dont elle dispose et par rapport auxquels elle ne peut se dégager aucune marge de manœuvre. C'est le cas des absences non programmées des saisonnières. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point quand nous analyserons son activité de conceptrice.

Ces premiers éléments de résultats ont mis en évidence la place centrale qu'occupe l'encadrante dans l'élaboration de la prescription destinée aux ouvriers de production au sein de cette entreprise. Cette position la met en lien avec de nombreux interlocuteurs, salariés de l'exploitation et du groupement. Or les collègues avec lesquels elle est en interaction peuvent aussi représenter, selon nous, des ressources pour organiser et prescrire le travail, constituant ainsi d'autres points d'appuis (mais aussi des contraintes) que ceux que nous venons d'évoquer jusqu'ici.

7.3.5. D'autres cadres sociaux : les interactions avec les collègues

Lors de nos entretiens, nous avons demandé à la Responsable du Personnel de nous commenter, sur des cas d'autoconfrontation, les apports de ses collègues pour son activité de conception de la prescription.

Il en est ressorti que ses échanges avec ses collègues ne sont pas toujours suffisants. Dans bien des cas cela la met en difficulté dans l'exercice de son activité d'encadrante. D'après elle, les informations citées représentent des ressources, lui apportent des données sur lesquelles s'appuyer pour organiser le travail avant de le prescrire. Or, bien que toutes les personnes citées dans le tableau détiennent des informations susceptibles d'orienter son travail d'encadrante, elles ne les lui transmettent pas toutes. Et ce, la plupart du temps, soit parce que ces collègues ne pensent pas ou ne savent pas à quel point ces données lui sont indispensables dans son travail, soit parce que la communication telle qu'elle est organisée au sein de l'entreprise, ne favorise pas les échanges d'information entre collègues¹⁰¹.

¹⁰¹ Cela a d'ailleurs fait l'objet, entre autres, de notre intervention ergonomique en interne, suite à laquelle des transformations ont été apportées ; celles-ci semblent avoir fait leur preuve selon ce que nous avons pu en juger quand nous sommes retournée plus tard dans l'entreprise.

Nous avons regroupé dans le Tableau N°6 : la transmission des données par les collègues, présenté ci-dessous, les collègues ainsi que les données respectives qu'ils détiennent mais qu'ils lui transmettent systématiquement, ou pas toujours, voire pas du tout.

Collègues	Données	Transmission
Direction	Ses Urgences	Collègues qui transmettent systématiquement
Chef de Culture	Ses Urgences, liste de travaux hebdomadaires, instruction pour les jeunes plants	
Responsable du Dispatch	Besoins en personnel, passage des camions	
Direction, Responsable du Disponible, Responsable des Travaux Extérieurs, Responsable de la Saisie des commandes	Quantités des lots de commandes	Collègues qui ne transmettent pas systématiquement
Chef de Culture	Quantités à produire, emplacements pour poser	
Responsable de la Maintenance	Effectifs pour assurer les travaux de maintenance	
Permanents expérimentés	Remontées du terrain sur l'état du végétal	
Direction	Les intrants	Collègues qui ne transmettent pas
Responsable du Disponible	Les offres promotionnelles	
Responsables de l'Entretien des cultures	Les urgences du Chef de Culture Numéros des parcelles à désherber Les travaux faits sur sa propre initiative	
Responsable du Matériel, les ouvriers	Les urgences de la Direction Les « retours » sur le déroulement des chantiers Les absences imprévues	
Responsable du Dispatch	La hauteur des rolls de commandes	

Tableau N°6 : La transmission des données par les collègues

Premièrement, nous observons que trois personnes lui transmettent systématiquement certaines informations :

- La Direction : ses « *urgences* » qui concernent la plupart du temps le végétal, le rangement pour la mise en valeur de l'exploitation et le personnel.
- Le Chef de Culture : ses « *urgences* » du végétal en lien avec l'entretien des cultures, la « *liste de travaux hebdomadaires* » pour l'informer des travaux de production à lancer d'une semaine sur l'autre, et les « *instructions pour les jeunes plants* » qu'elle a la charge de faire repoter en fonction des temps de mise en culture des variétés travaillées,

- Le Responsable du Dispatch : les « *besoins de personnel au Dispatch* » de manière à assurer la main-d'œuvre nécessaire pour recomposer les commandes des clients à partir des arrivées des différents producteurs, et le « *passage des camions d'expédition des commandes* » afin que les rolls soient prêts à charger dès leur arrivée pour alimenter ensuite le Dispatch et éviter que le personnel ne finisse trop tard (coûts supplémentaires de main-d'œuvre).

Il s'agit en interne de ses supérieurs hiérarchiques (Direction et Responsable Disponible), du Chef de Culture ainsi que d'une personne externe à l'entreprise : le Responsable du Dispatch (en temps de commandes). Notons qu'ils représentent tous des prescripteurs potentiels de son travail. Ces informations constituent donc des prescriptions qui lui sont destinées, et qui soit sont destinées à elle-même directement, soit sont à ré-adresser à ses subordonnés.

Deuxièmement, plusieurs de ces collègues disposent d'informations essentielles pour organiser le travail. Néanmoins, ils ne les lui transmettent pas toujours. Il s'agit :

- Pour la Direction, le Responsable du Disponible, la Responsable de la Saisie des commandes et la Responsable des Travaux Extérieurs : « *les quantités des lots de commandes* » qui lui sont utiles déterminer le nombre de préparateurs à affecter aux commandes,
- Pour le Chef de Culture : « *les quantités à produire* » lors des chantiers, c'est-à-dire, le nombre de plantes à charger et à rempoter, ainsi que « *les emplacements* » pour poser le rempotage de manière à s'assurer que les quantités produites vont pouvoir être toutes posées,
- Pour le Responsable de la Maintenance : « *les effectifs à affecter pour assurer les travaux de maintenance* » ce qui induit qu'elle aura moins de personnes disponibles en production pendant ce temps (ces travaux ne se font pas sur des temps de commandes),
- Pour les permanents expérimentés : des « *remontées* » par rapport à la mise en place ou à la réalisation des chantiers et des commandes ainsi qu'aux évolutions de l'état du végétal.

Concernant les quantités des lots de commandes, nous remarquons que différentes personnes sont susceptibles de les lui transmettre. Mais malgré cela, elle ne les obtient qu'après les avoir demandées :

« *C'est moi qui systématiquement dois aller chercher l'info* », comme en témoigne cet extrait de nos observations :

La recherche du nombre de lots - A 14h10, la Resp. du Personnel cherche à connaître la quantité du lot que le Directeur a sorti pendant la pause du déjeuner. L'encadrante appelle alors sur le téléphone de ce dernier mais elle tombe sur le Resp. du Disponible : « Ah ! C'est Gilles que je voulais ; il doit manger. Tu sais de combien il fait le lot ? ». Mais il ne sait pas lui répondre. C'est la Resp. des Travaux Extérieurs qui a réceptionné et distribué les étiquettes aux préparateurs mais sans demander la quantité du lot. Elle ne pouvait donc pas la transmettre à l'encadrante.

Celle-ci m'explique spontanément: « *cet après-midi j'ai repris Violaine et Séraphine de la multi ; Annabelle je la laisse là-bas pour l'instant mais ça dépend de la quantité du lot. J'ai demandé à Christian [Resp. du Disponible] mais il ne savait pas. Personne ne demande, mais moi, j'ai besoin de savoir pour mettre des gens !* »

La Resp. du Personnel va voir dans le bureau mais il n'y a personne, puis passe par la cuisine : le Directeur est en train de manger. Elle lui demande alors la quantité du lot : « *c'est un lot de 3000* ».

Nous avons eu l'occasion d'observer ce genre de situation très fréquemment, plusieurs fois par jour, à chaque nouveau lancement des commandes. Néanmoins, elle précise qu'elle a bien identifié les personnes qui pouvaient les lui transmettre et celles qui, au contraire, ne sont pas ressources dans ce cas-là :

« *Quand je le demande au directeur, il sait me répondre (...) la Responsable de Saisie des Commandes, elle sait aussi me le dire* ».

Ces deux responsables connaissent forcément les quantités puisqu'ils traitent les commandes qui arrivent et lancent les lots. En revanche, l'encadrante ne les obtient jamais d'emblée par le Responsable du Disponible ou la Responsable des Travaux Extérieurs qui doivent eux aussi se les procurer auprès des deux collègues précédents.

Troisièmement, des collègues ne lui transmettent systématiquement pas certaines informations :

- La Direction pour la livraison des « *intrants* » et leur rangement,
- Le Responsable du Disponible pour l'annonce des dates des « *offres promotionnelles* »,
- Les Responsables de l'Entretien des Cultures pour « les numéros des parcelles à désherber » de manière à ce qu'elle n'envoie pas les ouvriers désherber des parcelles que ceux-là auraient déjà faites ; le fait de cocher les travaux faits sur sa propre initiative (comme le désherbage notamment) ou encore « *les urgences* » prescrites en parallèle par le Chef de Culture et concernant le traitement des cultures suite à l'arrivée de ravageurs par exemple,
- Le Responsable du Matériel et les ouvriers pour « *la transmission d'une urgence* » prescrite en parallèle par la Direction, « *les retours* » sur le déroulement d'un chantier, « *les absences imprévues* » des ouvriers (permanents ou saisonniers) alors qu'elle compte sur leur présence,
- Le Responsable du Dispatch pour « *la hauteur des rolls de commandes* » pour permettre le chargement des rolls en fonction de la capacité du camion qui passe ramasser les commandes.

Ajoutons que les Responsables de l'Entretien des Cultures interviennent en production et en commandes à la demande de l'encadrante, qui les compte dans ses effectifs de production. Cependant, ces travailleurs sont rattachés hiérarchiquement au Chef de Culture (qui leur prescrit leur travail d'entretien des cultures – arrosage, traitements). Cela se traduit par des injonctions contradictoires et des mises en débat entre ces trois acteurs en cours de réalisation du travail.

Mais ces responsables, de par la fonction même d'entretien des cultures, sont aussi amenés à mener des actions de leur propre initiative. Cela concerne entre autres le désherbage dont ils ont la charge. Or, il arrive qu'ils désherbent sans en informer la Responsable du Personnel. Et quand celle-ci affecte des ouvriers au désherbage, ceux-ci se retrouvent sur des parcelles qui ont déjà été nettoyées. Ainsi, le

travail est fait deux fois ou contraint à déplacer les ouvriers sur d'autres parcelles. Dans ce sens, l'encadrante souhaitait que les parcelles désherbées lui soient indiquées pour qu'elle soit au courant, tout comme pour les autres travaux de production réalisés sans qu'elle le leur ait demandé.

Il en va de même pour le Responsable du Matériel et les ouvriers qui reçoivent des ordres de la part de la Direction sans que l'encadrante en soit informée. C'est seulement en se confrontant à ces situations de « *court-circuitage* », pour reprendre ses propres termes, qu'elle apprend que ces salariés ont reçu par ailleurs une prescription d'un autre prescripteur de la structure :

« C'est comme Aurélie qui me dit quand elle doit trier les chromos, parce que le Directeur le lui a demandé, donc elle me met au courant ».

Enfin, certains collègues jouent un rôle d'intermédiaire dans la transmission des informations, comme par exemple la Direction pour la Maintenance. Ou à l'inverse, le Responsable du Matériel et les ouvriers pour la Direction ainsi que le Responsable de l'Entretien des Cultures pour le Chef de Culture.

Nous pouvons donc en conclure que la Responsable du Personnel ne reçoit pas toujours toutes les ressources qu'elle attend de la part de ses collègues pour organiser et prescrire le travail. Elle doit alors se charger de les trouver par elle-même. Mais il ressort aussi que certaines données lui sont utiles pour organiser le travail, et d'autres pour le prescrire aux ouvriers.

Les premières sont en lien avec le fonctionnement de l'entreprise et du groupement. Cela explique qu'elles relèvent pour partie de la prescription reçue de sa hiérarchie, des autres responsables internes et externes à l'entreprise.

Et les secondes portent sur les manières de procéder, elles lui permettent de prescrire la réalisation de différents travaux. Elles sont effectivement liées à la variété, à l'état du végétal et/ou au type de chantier (taille, rempotage...). La responsable les recueille auprès du Chef de Culture responsable de la planification des cultures, du Responsable du Disponible qui gère les stocks (en commandes) ou de ses subordonnés : tous sont en prise directe avec le terrain et les plantes travaillées.

Pour compléter à présent ce qui a été présenté dans cette première partie de nos résultats, nous allons présenter les différentes modalités de l'élaboration de la prescription telles que nous avons pu les identifier lors de nos observations détaillées de l'activité.

7.4. Trois modalités pour prescrire le travail à l'équipe de production

A partir des cadres primaires sociaux ou cadres pour l'action, « triés » ou pris en compte par l'encadrante, il existe trois modalités pour prescrire le travail des ouvriers horticoles.

Comme nous l'avons évoqué dans notre partie théorique, l'encadrement de proximité est caractérisé comme étant un organe de transmission (Carballeda, 1997a ; Mascia, 2001). Or nous avons constaté que dans le contexte de notre entreprise, l'encadrante ne se contente pas de transmettre des consignes telles quelles mais qu'avant de pouvoir prescrire le travail au poste, elle doit dans certains cas retravailler ou adapter les prescriptions qui lui sont transmises afin d'organiser puis de prescrire le travail à faire et à faire faire. Dans d'autres cas, elle est même amenée à concevoir de la prescription, des cadres pour agir, pour elle et pour les autres. Pour ce faire, elle s'appuie sur les ressources dont elle dispose dans la situation de travail que nous venons d'évoquer, c'est-à-dire, les cadres pour l'action (prescription reçue).

Ces modalités nous ont été confirmées et commentées lors des autoconfrontations menées avec elle. Par ailleurs, elles se sont vérifiées pour le travail en temps de production comme en temps de commandes, donc pour les deux circuits d'élaboration de la prescription présents dans l'entreprise.

Pour le montrer, nous allons détailler les conditions d'élaboration de la prescription pour lesquelles l'encadrante transmet, adapte ou conçoit. Par ailleurs, nous avons répertorié les différents cas de cette élaboration que nous avons évoqués lors des autoconfrontations avec la Responsable du Personnel (voir Tableau N°2 : Les cas repris en autoconfrontations Chapitre 6). Nous allons reprendre quelques-uns de ces cas pour étayer notre démonstration.

7.4.1. *L'encadrante transmet des cadres pour l'action tels quels*

L'encadrante transmet une prescription telle quelle lorsque :

- La prescription est transmissible en l'état (comme les étiquettes de commandes de vivaces qu'elle distribue sans aucun commentaire, par exemple).

La transmission des feuilles de commandes telles quelles – La Responsable du Personnel dit à Célestine : « *il y a un roll de [Géranium] lierre en bois vert à faire et un étage [de roll] en rouge.* » (Cas en commandes)

Après avoir lu la feuille de commandes, l'encadrante dispense oralement la prescription concernant une préparation d'annuelle (du Géranium Lierre) à une préparatrice. Dans ce cas, sa prescription ne concerne qu'un type de plantes regroupées sur une seule et même parcelle et connues de la préparatrice. Selon elle, il n'y a rien à ajouter.

- La prescription concerne une urgence en lien avec le végétal ou les intrants émise par la Direction ou le Chef de Culture et qu'elle va relayer auprès de(s) personne(s) qu'elle va affecter à cette tâche.

Une urgence : le cas des hostas – Le Chef de Culture a demandé de charger les Hostas sur les rolls afin de pouvoir nettoyer la parcelle et poser à la place les nouvelles vivaces rempotées. Ce chantier est une urgence dont la Responsable du Personnel vient juste d'être informée. Alors que Jocelyne termine de défleurer le Zonale, l'encadrante lui dit : « *Sous l'Abri hydrique, il y a des Hostas : il faut qu'on les charge* ». Elle l'accompagne jusqu'à la parcelle : « *C'est tout là. Tu charges et après tu vas faire de l'avance de Phlox* ». (Cas en production)

Cependant, comme nous l'avons dit, il arrive que la Direction ou le Chef de Culture transmette des instructions directement au Responsable du Matériel ou aux ouvriers, ou encore aux Responsables d'Entretien des cultures, sans qu'elle en soit formellement informée. Quand elle se trouve confrontée à l'annonce de cette prescription informelle par son destinataire, soit elle la « confirme » en laissant cette personne accomplir la tâche prescrite. Soit elle l'« infirme » en affectant quelqu'un d'autre à sa place (en fonction de ses besoins en effectifs et compétences et par rapport aux travaux en cours ou à venir). La prescription demeure « telle quelle », mais elle en modifie le destinataire.

Notons que dans ce cas, la prescription initiale émane d'un autre prescripteur de l'entreprise (Direction, Chef de Culture ou Responsable de la Saisie des Commandes). Cette prescription est destinée « aux autres » (l'équipe de production - sous-entendu les subordonnés de l'encadrante mais aussi les Responsables d'Entretien des Cultures), et elle relève d'instructions (au coup par coup) qui peuvent être réalisées par les destinataires sans « apports » supplémentaires de la part de la Responsable du Personnel.

7.4.2. L'encadrante adapte des cadres pour l'action destinés « à elle » ou « aux autres »

L'encadrante est amenée à adapter la prescription qui lui est transmise dans deux types de situation :

- La prescription est destinée « à elle ». Cela n'aurait pas grand sens de la transmettre en l'état à ses subordonnés. Avant cela, elle doit la retravailler, la « décliner » (Berthet et Cru, 2003).

Le nouveau lot à préparer – Il est 10h, les ouvriers permanents effectuent des travaux de production et d'entretien des parcelles. La Direction appelle la Responsable du Personnel pour l'informer qu'un nouveau lot de commandes va être traité par la Responsable de la Saisie des Commandes. L'encadrante lui répond : « *Attends un petit moment, je n'ai personne pour l'entamer. Ah ! Si, j'ai les gars qui peuvent l'entamer ; oui, à ce tarif, dès que tu peux, tu le rentres* ». Puis, elle appelle la Responsable des Travaux Extérieurs : « *Il va sortir un nouveau lot. Alors on arrête le gars là-bas [sur la Plate-forme]. On peut laisser Maurice qui bricole et il y a Louis et François à récupérer.* » (Cas en commandes)

Ce nouveau lot de commandes est annoncé par la Direction à 10h, c'est-à-dire avant 11h30 (l'heure habituelle de lancement du premier lot). Ce cas représente une urgence en ce sens que ce lot est

important économiquement : il concerne des annuelles en grandes quantités (plantes qui se préparent très rapidement - sans nettoyage, et qui sont perdues si elles ne sont pas vendues dans les temps) et qu'il peut être préparé avant 11h30, permettant de rester en préparation avec les commandes qui suivront. Les ouvriers sont sur des chantiers de production mais la Responsable du Personnel accepte car « *les commandes priment sur les travaux* ». Pour elle, cela signifie que le passage du mode de production en mode commandes doit se faire tout de suite (au moins pour les préparateurs affectés à ce nouveau lot). Du coup, l'organisation du travail que l'encadrante avait planifiée (Louis, François et Maurice pour enlever les bâches sur la Plate-forme pour permettre le terrassement) est remise en question. Elle est obligée d'enlever des personnes d'un chantier pour les affecter à la préparation de ce lot de commandes. Pour ce faire, elle adapte la prescription (instructions au coup par coup) qu'elle a reçue de la Direction puis la transmet à la Responsable des Travaux Extérieurs qui va l'appliquer.

- La prescription est destinée « aux autres » et plus particulièrement ses subordonnés. Mais cette prescription ne constitue pas un cadre pour l'action, elle ne peut être un support à l'action si elle est utilisée telle quelle. C'est le cas avec les feuilles de commandes :

La commande retravaillée de façon manuscrite - A 9h30, la Direction dépose sur le bureau des commandes les feuilles du premier lot de commandes, les étiquettes de vivaces et la liste des annuelles à préparer. La Responsable du Personnel lit la feuille et coche certaines plantes. Elle explique : « *je coche ce qui est logique, comme par exemple, que ce soit la même personne qui fasse toutes les suspensions. Je regroupe aussi le Zonale avec le Mufler, parce qu'ils sont au même endroit alors autant que ce soit la même personne qui les fasse. Et après je leur donne la feuille stabilotée.* » (Cas en commandes)

Les feuilles de commandes consistent en une liste de plantes (annuelles et Zonale) à préparer, qui ne tiennent pas compte de la répartition de ces dernières sur les parcelles. Quand ces commandes contiennent différents types de plantes posées sur différentes parcelles (qui peuvent être éloignées les unes des autres – différents espaces de travail), ces prescriptions (commandements) nécessitent un travail supplémentaire de la part de la Responsable du Personnel pour regrouper les commandes en fonction des types de plantes et de leurs emplacements respectifs. Dans ce cas, comme les commandes sont nombreuses, l'encadrante transmet ensuite une partie de la prescription reçue et qu'elle a déclinée à plusieurs préparatrices qui vont se charger de chacune d'entre elles.

Ces deux cas d'adaptation montrent que les tâches qui découlent de la prescription reçue ne peuvent être accomplies par les ouvriers sans que celle-ci ait subi au préalable une forme de redéfinition intermédiaire, des adaptations ou des transformations de la part de l'encadrante, pour définir les tâches à réaliser par les ouvriers, c'est-à-dire prescrire le travail au poste.

7.4.3. L'encadrante conçoit des cadres d'action « pour elle » et « pour les autres »

A partir des cadres pour l'action qu'elle reçoit (prescription descendante ou reçue), l'encadrante conçoit de la prescription que nous appellerons « cadres d'action »¹⁰² (prescription conçue). Cela se produit quand :

- La prescription n'est pas formalisée au niveau de l'organisation en tant que règle. Elle n'est pas non plus élaborée en amont par d'autres prescripteurs potentiels (Direction ou Chef de Culture). Ces derniers transmettent à l'encadrante des instructions à partir desquelles elle va pouvoir organiser le travail à faire et le prescrire à ses subordonnés :

Le déplacement du lierre restant dans les tunnels – Le Directeur a annoncé qu'il ne voulait plus continuer à arroser là où il ne restait presque plus rien [plus de plante].

A 8h30, après avoir lancé les chantiers, la Responsable du Personnel va voir dans deux tunnels. Elle explique : « *je regarde ce qui pourrait être ramassé, comme les barquettes grises ou noires. Bon, là-bas, il y aura des choses à vider. Le Directeur m'a demandé de voir là où il restait un peu de [Géranium] Lierre pour l'enlever et ne plus arroser [pour rien].* Elle ouvre un autre tunnel et poursuit : « *Je suis en train de regarder le travail que je peux donner à Aurélie et Laurie car elles vont arriver. Aurélie ira à la multi. On va surtout aller vider des godets et on va quand même vider ce tunnel de Lierre. Comme ça je sais que s'il se met à pleuvoir, on peut venir [travailler] ici.* » (Cas en production)

Arroser des parcelles qui ne contiennent que quelques plantes coûte cher et ne sert à rien. Dans un souci d'économie, la Direction a prescrit à La Responsable du Personnel de vider les parcelles pour ensuite les nettoyer et reposer les nouvelles plantes rempotées pour la saison d'automne. Dans ce cas, l'encadrante doit déterminer le travail que cela représente et l'organiser. Cela justifie son passage dans les tunnels pour évaluer le travail à faire et à faire faire. À partir de son tour de l'exploitation, elle définit des tâches (travaux) à accomplir qu'elle va lancer en priorité en les intégrant à l'organisation du travail qu'elle avait projetée (à partir de la liste de travaux du Chef de Culture). Elle va prescrire (consignes au coup par coup) ces tâches aux saisonnières qui vont arriver à 9h.

- Un aléa surgit dans la situation de travail en lien avec le végétal (état végétatif qui s'est transformé et qui ne permet pas d'accomplir la tâche prescrite), avec les conditions météorologiques annoncées au moment où la tâche a été prescrite, ou encore avec la variabilité organisationnelle et « industrielle » (liée à la production).

La suite du travail pour Maurice - En passant dans l'Atelier technique, la responsable du Personnel trouve la Responsable des Travaux Extérieurs et Maurice qui viennent de rentrer de la Plate-forme où ils enlevaient les bâches [en vue de refaire le terrassement] : « *On a fait toute la bande comme il ne pleuvait pas trop mais là ce n'est plus possible [pluie battante]...* ». Sa seconde dit à l'encadrante : « *il y a [des parcelles] sous l'abri hydrique à nettoyer* ». Celle-ci lui répond que « *François a déjà nettoyé une parcelle hier, et il faudrait faire*

¹⁰² Nous reviendrons plus loin sur cette notion de cadre d'action que nous utilisons pour décrire les cadres pour l'action (primaires sociaux) transformés par l'encadrante par son activité de prescription (voir Chapitre 8.2.).

pareil, c'est-à-dire, mettre un coup de balayeuse et après laver au karcher. » Alors que Maurice confirme que c'est bien ce qui a été fait, la Responsable du Personnel leur dit : *« vous allez aller sous l'abri hydrique, comme ça, pendant qu'un balaie, l'autre peut laver »*. (Cas en production)

Dans cet exemple, la pluie est venue perturber le travail des ouvriers sur la Plate-forme. Ils n'ont pas pu poursuivre la tâche qui leur avait été prescrite et par conséquent, ils sont rentrés pour se mettre à l'abri et chercher un autre travail à faire. La Responsable du Personnel s'appuie sur les informations que lui remontent de ses deux subordonnés pour déterminer une autre tâche à laquelle elle peut les affecter. Comme le nettoyage des parcelles est un chantier en continu à cette époque de l'année (pour faire de la place pour poser les vivaces nouvellement rempotées) et en outre s'effectue à l'abri, elle les envoie nettoyer. Dans cette situation, l'encadrante est confrontée à devoir trouver une tâche de remplacement par rapport à ce qu'elle avait organisé. Elle n'a pas d'autre possibilité que de concevoir dans l'instant, en « direct », une nouvelle prescription.

- Le travail horticole tel qu'il est organisé dans cette entreprise (et même d'un point de vue plus général), ne peut être entièrement « planifié » ni même anticipé en amont du fait de la variabilité intrinsèque des produits travaillés et des aléas précédemment évoqués. Par conséquent, il est admis d'emblée qu'une partie du travail se prescrit au fil de l'eau, c'est-à-dire au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

La suite du travail pour Aurélie et la responsable des Travaux Extérieurs (au fil de l'eau) – Aurélie et Sonia sont en train de vider les pots de Gunnera et d'Acanthe dans la benne. La Responsable du Personnel leur dit : *« Quand vous avez fini, d'abord vous faites le Sédum et après la Direction veut qu'on organise un chantier de Phlox d'avance de préparation. Mais je n'y ai pas encore réfléchi ; je suis allée voir tout à l'heure mais je ne sais pas... Donc, vous faites d'abord le Sédum et après on se penche sur le Phlox s'il fait beau. »* (Cas en production)

Cet extrait est issu d'observations réalisées un mardi. La Responsable du Personnel a été informée lors d'une réunion qui a eu lieu en début de matinée qu'il va y avoir une offre promotionnelle de Phlox à préparer pour le lundi suivant. Cela nécessite de préparer le chantier à l'avance : ce sont des vivaces (qu'il faut nettoyer) et en grandes quantités. En sortant de la réunion, l'encadrante retourne voir la Responsable de Travaux extérieurs qui suivait l'avancement des travaux à sa place. Elle reprend la main sur l'organisation du travail et en profite pour transmettre à sa seconde (la Responsable des Travaux Extérieurs) ainsi qu'à la saisonnière avec laquelle elle vide les godets, la tâche suivante à accomplir. Elle les informe même de la suite (Phlox) mais sans aucune précision, car elle n'a pas encore organisé le chantier de Phlox et n'a donc pas encore conçu la(es) prescription(s) en lien avec sa mise en place et sa réalisation.

A travers ces différents exemples, nous constatons bien que cette encadrante n'est pas seulement amenée à transmettre telle quelle ou à décliner de la prescription, mais aussi à en concevoir. Cela fait partie, selon nous, de son prescrit d'encadrante.

7.4.4. Prescrire... ou transmettre, adapter et concevoir

Le Tableau N°7 : les modalités d'élaboration de la prescription, présenté ci-dessous, récapitule de manière synthétique ces différentes modalités de l'élaboration de la prescription. Il reprend les différentes configurations de prescriptions reçues par l'encadrante ainsi que les exemples que nous venons d'évoquer tout en spécifiant les émetteurs potentiels. Il nous paraît important de différencier les **cadres pour agir** suivant qu'ils sont destinés à elle ou aux autres, car de ce fait ils ne vont pas avoir la même utilité dans son action de prescrire. Dans le premier cas, ils vont lui permettre d'organiser le travail. Et dans le second, de le relayer à l'équipe de production et de le coordonner.

Modalités d'élaboration	Prescription reçue	Emetteur de la prescription reçue	Exemples cités	Destinataire(s) de prescription élaborée par l'encadrante	Pour l'encadrante pour ...	
					Organiser travail	Prescrire et coordonner travail
Transmet	Prescription reçue transmise à l'encadrante et <u>transmissible en l'état</u> aux ouvriers	Directeur, Resp. saisie commandes, Resp. Dispatch	La transmission des feuilles de commandes	Equipe production		X
	Prescription reçue = Urgence transmise ou non à l'encadrante et <u>transmissible en l'état</u> aux ouvriers	Directeur, Chef de Culture, Resp. du Disponible	Les hostas	Equipe production		X
Adapte	Prescription reçue transmise à l'encadrante « pour elle » et <u>non transmissible en l'état</u> aux ouvriers	Directeur, Chef de Culture	Le nouveau lot à préparer	Equipe production	X	
	Prescription reçue transmise à l'encadrante « pour les autres » et <u>non transmissible en l'état</u> aux ouvriers	Directeur, Chef de Culture	Les feuilles de commandes retravaillées	Equipe production		X
Conçoit	Plusieurs prescriptions reçues transmises à l'encadrante « pour elle » et <u>non transmissibles en l'état</u> aux ouvriers	Directeur, Chef de Culture, Resp. Dispatch	Le déplacement du lierre dans les tunnels	Elle-même	X	
	Pas de prescription reçue pour par rapport à un aléa lié à l'état naturel	Resp. du Personnel	La suite du travail pour Maurice	Equipe production		X
	Pas de prescription reçue par rapport à l'avancée des travaux	Resp. du Personnel	La suite du travail pour Aurélie et la Resp. des Travaux Extérieurs	Equipe production		X

Tableau N°7 : les modalités d'élaboration de la prescription

Ce tableau rappelle que parmi les prescriptions reçues, la Responsable du Personnel en *adapte* certaines, ce qui lui permet d'organiser le travail (construire des cadres pour elle) avant de le prescrire à ses subordonnés (construire des cadres pour eux). Dans ce cas, les destinataires de la prescription élaborée sont ses subordonnés. A partir des diverses ressources dont elle dispose pour agir en tant qu'encadrante, elle *conçoit* des **cadres d'action à la fois pour elle-même et pour les autres**.

D'autre part, ce tableau montre une activité en deux temps : organiser le travail puis le prescrire et le coordonner. Nous verrons que le travail d'organisation précède toujours le travail de prescription aux autres et de coordination.

Or, le fait de devoir adapter ou concevoir de la prescription engendre pour l'encadrante du travail « en plus » par rapport aux moments où elle se contente de transmettre telle quelle la prescription qu'elle reçoit. Ce pan de son activité d'encadrante, dédié à la conception de la prescription, fera l'objet d'une analyse spécifique dans la suite de notre recherche.

7.4.5. Ce que nous retenons de cette première partie des résultats

Cette première partie de nos résultats nous a permis de présenter les **cadres pour l'action** du travail de l'encadrement au sein de cette entreprise horticole. Ceux-ci visent à répondre à notre première double question : « pour quoi faire ? » et « que faire ? ». Nous les regrouperons sous le terme de « prescription reçue ».

Le relevé des prescriptions nous a permis d'approcher une partie de l'organisation de cette entreprise, par rapport à laquelle l'encadrante développe son activité de conceptrice.

Puis nous avons présenté les deux temps marquant l'organisation du travail : le temps des commandes et celui des travaux de production dont découlent deux circuits différenciés de la prescription, chacun étant rattaché à des niveaux différents au sein du groupement (régional en temps de commandes et national en temps de production). Dans cette configuration organisationnelle, pour l'encadrement de proximité, prescrire en commandes n'implique pas les mêmes interlocuteurs (en interne et en externe), la même prescription reçue ni les mêmes prescriptions à élaborer pour organiser le travail, le prescrire et le coordonner. Nous regrouperons ce second type de prescriptions sous le terme de « prescription conçue ».

Replaçant cette activité dans son contexte d'élaboration, c'est-à-dire en lien avec le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise, nous avons montré que celle-ci diffère entre les jours de commandes, les jours de production et les jours mixtes. Cela se traduit pour l'encadrante par la gestion d'une superposition des circuits de la prescription sur un même temps (fin de matinée, les jours de commandes et mixtes).

D'autre part, nous avons vu que les **cadres pour l'action** de la Responsable du Personnel sont en lien avec la forte variabilité inhérente à la situation de travail (produit vivant, saisonnalité, nature des plantes...) avec les contraintes liées à l'organisation du travail dans l'entreprise, même si ces dernières peuvent devenir des ressources pour agir dans son activité de prescriptrice. D'autre part, ces cadres préexistants à l'activité de l'encadrement se composent de cadres naturels et de cadres sociaux qui constituent à la fois des contraintes et des ressources pour l'encadrante.

Enfin, nous avons mis en évidence différentes modalités d'élaboration des cadres d'action adressés par l'encadrante à l'équipe de production. Celles-ci consistent à transmettre, adapter ou concevoir. Cela nous a permis de mettre en évidence que l'encadrante conçoit des **cadres pour agir et faire agir** les autres (en temps de commandes et de production) qui répondent à la question « que faire ? » que nous avons énoncée dans notre problématique. Ces cadres pour agir sont des cadres primaires pour l'action dont certains seront des cadres d'action, soit qu'elle transmette ou qu'elle adapte, et d'autres, des cadres d'action conçus par elle (pour elle et pour les autres).

Dans le prolongement de ces premiers constats, nous allons nous intéresser dans la partie suivante à la conception de ces cadres d'action en lien avec le deuxième couple de questions posées dans notre problématique : « comment faire faire » et « comment faire » ?

8. L'ACTIVITE DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE : CONCEVOIR DES CADRES D'ACTION

Comme nous l'avons dit, nous considérons l'encadrement de proximité comme un concepteur ayant à gérer des situations complexes et une grande part d'incertitude. Il a une activité d'organisation comprenant à la fois « la gestion et la direction d'un groupe de travailleurs » et « la tâche de prescription et de formalisation des règles » (Carballeda, 1997a). Mais contrairement à ce qui a pu être observé dans de grandes entreprises, dans cette petite entreprise (structure comprenant peu de lignes hiérarchiques), c'est l'encadrement de proximité qui accomplit l'ensemble de ces deux tâches.

Nos observations nous ont permis de vérifier ces deux étapes indissociables et structurantes de son activité : d'abord organiser, ensuite prescrire et coordonner. La première étape revient à déterminer et à organiser les travaux à faire. C'est ce que nous avons désigné sous les termes de « comment faire faire ? » Elle constitue un passage obligé pour l'encadrante afin d'être en mesure de prescrire le travail à faire car l'organisation prescrite en amont de son activité de prescription, nous l'avons vu, ne lui permet pas de le faire d'emblée. Et de celle-ci découle la seconde étape qui consiste à prescrire le travail, c'est-à-dire à concevoir la prescription destinée aux subordonnés. Elle renvoie donc au « comment faire ? » de notre problématique. Elle comprend la prescription destinée aux ouvriers : d'une part l'affectation (à un chantier ou à une commande en particulier) et d'autre part la réalisation (de ce chantier ou de cette commande).

Nous allons à présent nous intéresser aux ressources que l'encadrement met en place pour développer cette activité de conception de la prescription. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la notion de « **microprojet** » (quotidien et occasionnel) et de « **séquence de conception** ». Puis au regard des cadres pour l'action, nous expliciterons ce que nous entendons par « **cadres d'action** ». Enfin, nous présenterons les ressources internes et externes dont dispose l'encadrante ou qu'elle s'est construits afin de concevoir ces cadres pour agir et faire agir.

8.1. Concevoir des cadres d'action : une activité de conception à l'échelle et sous forme de « microprojets »

8.1.1. *La notion de microprojet*

Comme nous l'avons montré dans la partie précédente, cette responsable s'appuie en partie sur des cadres préexistants que nous avons désignés en reprenant le terme de **cadres pour l'action**. Ceux-ci sont composés de cadres primaires qui regroupent des cadres sociaux (dont entre autres la prescription

descendante et les interactions avec les collègues) et des cadres naturels (événements en lien avec l'environnement naturel). Il s'agit aussi des informations qui émergent ou qu'elle puise dans la situation de travail. Cet ensemble d'éléments lui permettent de poser son problème dont l'objectif est de répondre au prescrit général de son poste : « *je te paie pour que ça roule* ».

Embrassant cette activité de conceptrice, nous ne sommes pas dans la configuration d'un projet de conception piloté par un chef de projet faisant intervenir plusieurs concepteurs (un concepteur par sous-problème), avec une conduite de projet sur plusieurs mois. Dans notre cas, il s'agit d'un projet de courte durée, voire d'une journée. Et nous avons un seul concepteur, l'encadrante, dont le but final est de réussir à organiser et à prescrire « tout »¹⁰³ le travail « qu'il y aura à faire », avec les moyens et les effectifs dont elle dispose et sur des temporalités diverses.

En nous appuyant sur nos observations, nous distinguons des microprojets quotidiens et des microprojets occasionnels, ainsi que des séquences de conception développés par l'encadrante.

8.1.2. Des microprojets quotidiens, occasionnels et des séquences de conception

Nous appellerons « **microprojet quotidien** », une journée de travail à organiser, considérée comme un projet de conception qui comprend plusieurs sous-projets : autant de chantiers à lancer ou de commandes à préparer. L'enchaînement des cadres conçus au fur et à mesure de l'avancement des travaux et au fil de la journée, constitue autant d'étapes intermédiaires qui lui permettent d'apporter finalement une solution à « son projet du jour ».

Les « **microprojets occasionnels** » diffèrent des précédents en ce sens qu'ils s'organisent « au coup par coup », en fonction des besoins de l'encadrement et que leur temporalité dépasse la simple journée de travail. Ils se développent en parallèle des microprojets quotidiens. Nous avons pu repérer l'existence de ces microprojets occasionnels développés par l'encadrante pour organiser des chantiers de production à l'avance et sur plusieurs jours de manière à s'assurer que les plantes seront prêtes à l'expédition le jour « J ». C'est le cas, par exemple, suite à l'annonce d'une vente promotionnelle de Phlox dont la quantité ne permettait pas une préparation le jour même de la vente.

Ainsi, la responsable est amenée à gérer simultanément des microprojets quotidiens et des microprojets occasionnels aux temporalités différentes. Que ce soit pour définir son « projet du jour » ou pour « être prête le jour « J » » - et comme le travail au secteur de la production n'est pas planifié - elle doit définir ou circonscrire les travaux qu'elle aura à organiser sur la journée ou sur la semaine

¹⁰³ Quand nous évoquons « tout » le travail, nous pensons au travail présent sur la liste de travaux hebdomadaire du Chef de Culture, aux instructions au coup par coup transmises par sa hiérarchie et aux travaux de saison, mais aussi et surtout aux travaux qui vont se présenter en cours de journée et dont elle n'a pas connaissance au moment où elle détermine le travail à organiser ou conçoit son planning, car ces derniers sont impossibles à anticiper.

pour atteindre les différents buts de production et de vente qui lui sont fixés. Nous avons schématisé ces différents microprojets et séquences de conception dans la Figure N°31 : Des microprojets et séquences à mener en parallèle, présenté ci-dessous.

Par ailleurs, nous nommerons « **séquences de conception** », les moments de conception de la prescription qui ont une durée plus courte que les microprojets quotidiens et occasionnels, elles se produisent lors de la réalisation des travaux de production ou des commandes.

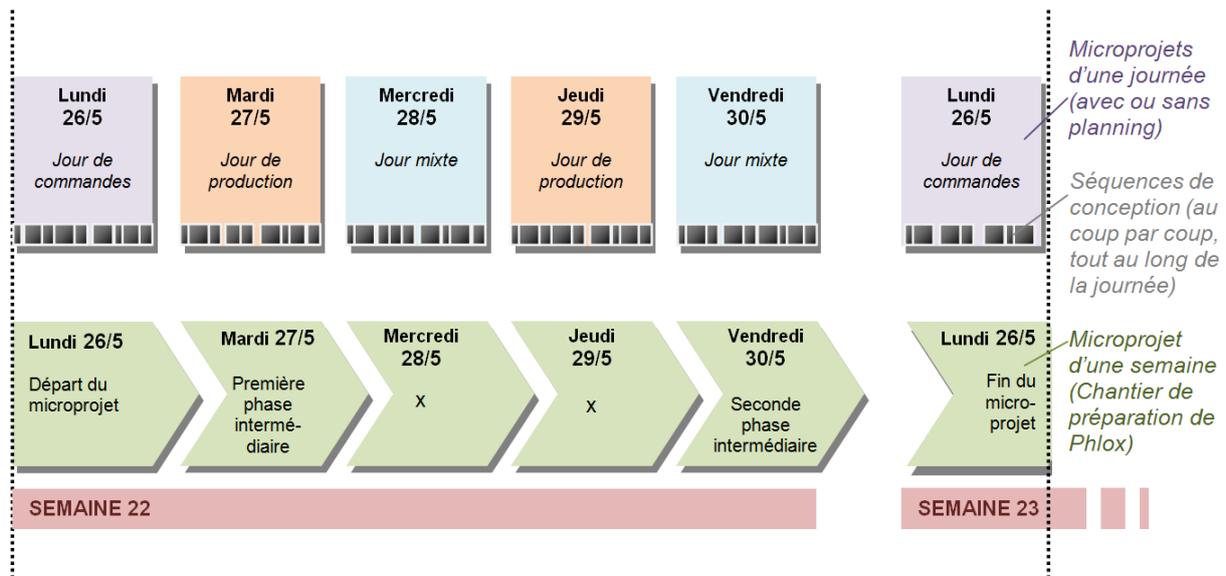


Figure N°31 : Des microprojets et séquences de conception à mener en parallèle

Ainsi, la structure par projet est le mode opérant dans lequel elle va pouvoir concevoir de la prescription. C'est en effet, au travers de ces microprojets et séquences d'action que seront conçus les cadres d'action.

8.2. Les cadres d'action versus les cadres pour l'action

Rappelons que nous distinguons les « **cadres pour l'action** » (cadres primaires) des « **cadres d'action** » : les premiers sont présents dans la situation de travail, et les seconds sont produits par l'encadrement dans de son activité de conception.

Dans le Chapitre 7, nous avons présenté les premiers en lien avec l'activité de prescription de l'encadrante. A présent, dans le Chapitre 8, nous abordons les cadres d'action que nous allons définir puis catégoriser avant d'en faire l'analyse dans le Chapitre 9.

8.2.1. Les cadres d'action conçus par l'encadrement

Nous avons vu (Chapitre 1.5.3.) qu'encadrer consiste d'une part à « créer des cadres de l'action future », c'est-à-dire à mettre en place une organisation ou « entourer d'une bordure pareil à un cadre ». Et d'autre part, à faire « cadrer les actions » et faire en sorte qu'elles ne sortent pas du cadre préalablement établi (de Terssac et Cambon, 1998). Nous retrouvons ici les deux temps du microprojet de l'encadrante : d'abord, « planter le décor », ce qui revient à construire son cahier des charges ou à se définir des buts pour organiser le travail à « faire faire », ensuite, s'assurer que les actions se déroulent bien dans les espaces d'action prédéfinis, ce qui renvoie à l'action de prescrire le travail ou à comment le faire.

Cependant, dans cet environnement ouvert, il lui est impossible de prévoir à l'avance l'enchaînement des travaux qu'elle organise. Il en va de même avec les commandes qui arrivent au fur et à mesure et qui sont à traiter dans la journée. Pour tenir ses objectifs, elle va donc construire son problème en fonction de l'avancement des travaux et/ou de la sortie des lots de commandes. Or, pour conduire ses actions, elle s'appuie sur son environnement, les cadres qu'elle conçoit s'élaborent dans l'action, dans la confrontation au réel (à partir des interprétations qu'elle fait des cadres primaires et de ses compétences).

Par conséquent, pour organiser et prescrire le travail et coordonner en temps réel sa réalisation, l'encadrante s'appuie sur des principes organisateurs qu'elle a construits grâce à son expérience. Ces principes lui permettent d'assurer quotidiennement cet exercice de conception, qui relève d'une activité complexe.

8.2.2. Des cadres pour agir et faire agir

Rappelons que nous considérons les **cadres d'action** comme des « productions » du processus de **conception** à l'œuvre dans les microprojets conduits par l'encadrement dans son activité. Chaque microprojet (quotidien ou occasionnel) ou séquence de conception est cadrant à double titre : tout d'abord pour son activité de concepteur, ensuite parce qu'il produit des cadres d'actions parmi lesquels nous distinguons des cadres pour agir et des cadres pour faire agir.

Les premiers définissent des champs d'action pour elle et ses subordonnés. Certains consistent en des artefacts matérialisés (planning) et d'autres circonscrivent des chantiers ou des commandes auxquels l'encadrante va les affecter. Ces **cadres pour agir** correspondent pour partie aux travaux (chantiers et/ou commandes) successifs qui seront lancés et auxquels les ouvriers vont être affectés lors de cette journée de travail projetée. Lancés en fonction de l'avancement des travaux (en parallèle les uns des autres, en fonction de l'arrivée et du nombre des commandes), ils permettent d'effectuer « tout » le travail à faire dans la journée pour aboutir à l'issue visée, soit finir pour 17h le travail de production et pour 16h30, l'expédition des commandes. Ils relèvent de l'organisation conçue.

Les seconds cadres d'action ou **cadres pour faire agir**, comprennent l'affectation au chantier ou à la commande, et les conditions de réalisation de ces derniers. Ils sont issus de la transmission d'artefacts prescriptifs tel quels (étiquettes de commandes) ou adaptés (feuilles de commandes) et/ou de la formalisation d'artefacts prescriptifs matérialisés (consignes orales ou notes manuscrites avec spécifications techniques) que la responsable adresse aux ouvriers.

Nous avons récapitulé, dans le Tableau N°8 : Les cadres d'action conçus par l'encadrante, présenté ci-après, les différents cadres pour agir et faire agir conçus par l'encadrante, à la fois pour elle-même et les autres.

Destinataires des cadres conçus	Cadre d'action	Temporalité des cadres	Nature du microprojet et objectifs	Artefacts produits
« Pour soi-même »	<i>Cadres pour agir</i> = Organisation conçue	A la journée, en commandes et en production	Microprojet quotidien - Définition et organisation des travaux à faire faire - Définition des besoins - Définition des moyens	Planning des travaux (non systématique)
		Pour plusieurs jours en production et en commandes	Microprojet occasionnel - Définition des besoins - Définition des moyens	
		En minutes, pour un chantier ou une commande	Séquence de conception - Définition de la manière de procéder pour la réalisation	
« Pour les autres »	<i>Cadres pour agir et faire agir</i> = Prescription conçue	Lors de l'attribution des étiquettes de commandes/feuilles de commandes	Prescription d'affectation à une commande	Consignes transmises au coup par coup orales ou notes manuscrites (pour le prévisionnel de Zonale et annuelle car étiquettes et feuilles de commandes pas encore sorties)
		Durant la préparation	Prescription de Réalisation de la commande	Consignes transmises au coup par coup orales
		Lors de l'affectation au chantier	Prescription d'affectation à un chantier	Consignes transmises au coup par coup orales ou notes manuscrites (en fonction du chantier, par exemple, hauteur de taille)
		Durant le chantier	Prescription de Réalisation du chantier	Consignes transmises au coup par coup orales

Tableau N°8 : Les cadres d'action conçus par l'encadrante

Dans la perspective proposée dans le chapitre 3.4. ci-avant, nous considérons que l'activité de conception de l'encadrante horticole relève de la conduite de projet. Cette conceptrice entre en dialogue avec la situation et le problème se construit dans la confrontation au réel, dans et par l'action.

Les cadres d'action n'ont **pas tous la même temporalité**. Les cadres pour agir relevant de l'organisation conçue ont des temporalités plus **grandes et variées** que les cadres pour agir et faire agir constituant la prescription conçue (de l'ordre de la commande ou du chantier). Les microprojets peuvent se développer sur une journée (quotidiens) ou plusieurs jours (occasionnels) alors que les séquences de conception se déroulent sur des temps très courts (en termes de minutes) relatifs à la réalisation d'un chantier ou d'une commande. Il peut cependant y en avoir plusieurs durant le temps de réalisation d'un même travail.

D'autre part, concernant les deux types de cadres, l'encadrante produit **des artefacts sous forme orale ou manuscrite**. Cependant, les plannings conçus pour elle-même et les notes manuscrites destinées aux autres ne sont ni systématiques ni matérialisés. La matérialisation du planning dépend, comme nous le verrons, du nombre de personnes à encadrer. Quant à celle des instructions pour réaliser les chantiers ou les commandes, elle est fonction des compétences des ouvriers (les saisonniers ont davantage besoin de spécifications techniques que les permanents) ou permet d'anticiper sur des commandes à faire (prévisionnel) et pour lesquelles il n'y a pas encore de prescription telles que les feuilles de commandes à transmettre (car les commandes des clients ne sont pas encore toutes passées).

Enfin, la transmission aux subordonnés des cadres pour agir et faire agir a lieu **soit au moment de l'affectation à la tâche, soit en cours de réalisation de celle-ci**, une fois sur place sur les parcelles. Nous reviendrons plus en détail sur le déroulement des microprojets dans le chapitre suivant.

Dans ce qui suit, par souci de cohérence par rapport au déroulement de l'activité de conception de l'encadrante telle que nous avons pu l'observer, il nous semble judicieux de présenter celle-ci selon deux phases : la première qui rend compte de l'organisation conçue et une seconde qui aboutit à la prescription conçue.

8.3. Organiser le travail à faire : l'activité de conception des cadres pour agir

Après avoir présenté dans la première partie de nos résultats, les cadres primaires présents dans la situation de travail et qui orientent les actions de l'encadrement, nous venons d'explicitier ce que nous entendons par cadres d'action. Nous allons à présent analyser l'activité de conception des « **cadres pour agir** », destinés à définir le travail à faire pour l'encadrante mais aussi par ses subordonnés. Pour cela, nous nous appuyerons sur les données dont la responsable dispose ainsi que sur les concepts qu'elle a construits de par son expérience du travail et de la situation.

8.3.1. Des données toujours transmises par les collègues

La première phase de l'activité de conception de l'encadrement consiste à organiser le travail à faire dans le but de définir les travaux à lancer pour savoir *in fine* où affecter les ouvriers.

Mais pour ce faire, l'encadrante a besoin de connaître les effectifs disponibles, autrement dit, le nombre d'ouvriers dont elle dispose réellement. Ceci, de manière à déterminer les travaux qu'il est possible de lancer. A ce propos, nous verrons que la recherche des effectifs occupe une place prépondérante tout au long de cette activité de conception. Car tout l'enjeu réside, selon elle, dans le fait « *d'avoir la bonne personne au bon endroit* » de manière à s'assurer d'une efficacité maximale dans les travaux de production et d'expédition.

Dans ce qui suit, nous allons tenter de mettre en évidence les ressources dont cette responsable dispose (données transmises, recherchées ou construites) pour concevoir les cadres d'action identifiés en tant qu'« **espace délimité en vue d'une production** » pour elle mais aussi pour les autres, puisque son action aboutit à leur affectation.

8.3.2. Des données anticipées et recherchées par l'encadrante

Comme nous l'avons vu dans le Tableau N°4 : La transmission des données par les collègues (présenté ci-avant au Chapitre 7.3.5), les données qui lui sont transmises concernent :

- Les urgences : pour les travaux à lancer quotidiennement,
- La liste du Chef de Culture : pour les travaux à réaliser dans la semaine,
- Les besoins en personnel au Dispatch et les heures de passage des camions, les jours de commandes uniquement.

Ces données ne s'inscrivent pas toutes dans les mêmes temporalités. Les urgences, quand il y en a, vont être à prendre en compte quotidiennement. La liste des travaux est par définition non exhaustive du fait qu'elle est établie pour la semaine pour entretenir des produits vivants qui évoluent en quantité et en croissance. Les besoins du Dispatch ne comptent que pour les deux types de journées comprenant des commandes. Tout comme les heures de passage des camions qui représentent une donnée très ponctuelle (à un moment précis de la journée de commande seulement).

8.3.3. Des données difficiles à anticiper

Certaines données existent mais demeurent difficiles voire impossibles à rechercher, tout simplement parce qu'elles ne peuvent pas être anticipées par la Responsable du Personnel.

Elles découlent notamment des emprunts « intempestifs » de personnel effectués par la Direction ou le Chef de Culture. Ces deux responsables, en prescrivant directement aux ouvriers de production et aux Responsables de l'Entretien des Cultures, privent l'encadrante d'effectifs sans le lui annoncer. Pour

reprendre ses propres termes, ils procèdent à des « *court-circuitages* » l'empêchant de connaître ses effectifs « réels ».

Cela entrave son activité de prescriptrice en remettant en question le travail qu'elle avait organisé. En voici un exemple, recueilli à partir d'une des autoconfrontations à propos d'une urgence émise par la Direction, sans que l'encadrante en soit informée :

« Par exemple, le Responsable du Matériel part mais je ne sais pas où il va ni pour combien de temps il en a. Si j'ai besoin de lui au dépileur¹⁰⁴, je ne sais pas où le trouver. Tout ça parce que le Directeur est allé le trouver et lui a dit : « il faut que tu me comptes ça ou ça ». Mais comme je ne suis pas au courant, ça me pose un souci. Donc, là, c'est comme une contradiction quand ça arrive. Le Directeur, il court-circuite. Peut-être que le Responsable du Matériel ne me donne pas l'information parce qu'il pense que je suis au courant ? Mais ça arrive qu'ils [ouvriers] me mettent implicitement au courant : « le Directeur m'a dit de faire ça mais ce n'est pas urgent ». Là, c'est à moi de prévoir ce travail dans les chantiers.

Ça arrive souvent à 8h parce que le Directeur ne les débauche pas pour faire autre chose dans la journée mais, par exemple, je me suis dit, je mets le Responsable du Matériel au dépileur, Alice à la pose et puis je vais leur annoncer et là, il me répond : « il faut que je trie du plastique », puis elle : « je vais continuer les chromos ». Et là, ça me bloque parce que je suis obligée de revoir ce que j'avais programmé ; donc, je dis : « Séverin, tu ne désherbes pas mais tu vas au dépileur et Célestine tu passes au rempotage, etc. ». Ça me demande de tout réorganiser parce que je ne vais pas contrer ce que le Directeur a dit car c'est souvent une urgence. C'est le cas d'un camion qui arrive pour charger le plastique : on ne peut pas le décaler. Mais là, ce sont vraiment des ressources qu'il devrait me donner, pas en ce qui concerne les intrants mais au niveau des effectifs qu'il me prend (...).

« Ça devrait être quelque chose qui arrive du Directeur vers moi pour aller ensuite vers les autres. Je préférerais qu'il me dise 'je vais embaucher le Responsable du Matériel, il y a ça à faire'. Après, il peut lui dire directement ce qu'il y a à faire mais il faut que je le sache pour ne pas compter sur lui dans l'équipe ; c'est comme s'il y avait un absent le matin et que le Directeur ne me le disait pas. Parce que pour moi, ce qui importe c'est d'avoir le nombre de personnes dont je dispose pour pouvoir organiser les travaux en fonction de ça ».

Lors de nos observations, nous avons relevé plusieurs cas de « *court-circuitages* », et notamment avec le Chef de Culture qui débauche un Responsable de l'Entretien des Cultures alors que celui-ci était en train de réaliser une tâche pour la Responsable du Personnel. Nous avons tiré cet extrait dans nos observations :

Le cas des Hostas - La Resp. du Personnel est dans la Nouvelle serre, elle attend le Chef de Culture qui doit venir pour déterminer quelle chapelle il veut blanchir. A son arrivée, Séverin (un des Resp. de l'Entretien des

¹⁰⁴ Approvisionnement en terreau pour le robot de rempotage.

Cultures), qui est en train de tailler des suspensions pour la Resp. du Personnel, s'adresse à celui-ci et lui demande : « *qu'est-ce qu'il faut faire des Hostas qui restent sous l'Abri Hydrique ?* »

Le Chef de Culture lui répond : « *il faut les passer en 6 litres* » [ce qui sous-entend qu'il faut les charger sur roll pour les rempoter]. La Responsable du Personnel qui assiste à l'échange s'exclame alors : « *tout de suite, là, maintenant, on fait ça ?* » [Car cela n'était prévu dans sa liste de travail à faire en ce jour].

Le Chef de Culture lui explique que pour nettoyer c'est mieux. Et Séverin d'ajouter : « *de toutes façons, il faut qu'on lave la parcelle, alors autant les enlever aussi* ». Alors l'encadrante dit à Séverin d'aller le faire.

Ce cas des Hostas commandé en amont, plus tôt dans la journée, par le Chef de Culture au Responsable de l'Entretien des Cultures afin de libérer les parcelles avant de les nettoyer en cette fin de pleine saison, illustre bien les situations compliquées rencontrées dans l'action par la Responsable du Personnel pour gérer les travaux à organiser. Elle n'était pas au courant du déplacement d'Hostas à faire et ne pouvait le prendre en compte dans sa liste de travail à faire faire.

La difficulté pour déterminer les effectifs disponibles se pose aussi lorsqu'elle doit prêter du personnel au Responsable de Maintenance sans que celui-ci la prévienne à l'avance. L'exemple suivant, recueilli sur un cas d'autoconfrontations, témoigne de l'importance pour elle de pouvoir anticiper sur les effectifs à affecter en fonction de la nature des travaux à faire et donc de la nécessité de connaître cette donnée :

« Pour couvrir, le Responsable de la Maintenance va avoir besoin de trois voire quatre personnes, et ça m'enlève du personnel parce qu'il faut aussi deux filles à un moment pour tirer le plastique. Donc, il faut penser qu'elles aient un téléphone et qu'elles ne soient pas trop loin. Six personnes c'est énorme car à l'automne, il n'y a pas de saisonniers ; c'est là où j'ai le moins de monde et où la météo est la plus aléatoire car il fait beau un jour sur deux. Et on est aussi en commandes un jour sur deux. Ça gêne un peu moins au printemps car le temps est plus clément. »

8.3.4. Des données construites dans l'action

La Responsable du Personnel reçoit aussi des données dont elle ne peut pas se servir telles quelles, même si celles-ci lui sont transmises. Elle va devoir les retravailler pour pouvoir organiser le travail à prescrire.

C'est le cas, par exemple, de la « *liste de travaux hebdomadaire* » diffusée par le Chef de Culture et pour laquelle l'encadrante doit établir elle-même l'ordre des chantiers à lancer en tenant compte des urgences, parce que celles-ci n'y sont pas inscrites :

« Le Chef de Culture nous donne beaucoup de consignes mais on les applique parfois quatre ou cinq jours après¹⁰⁵, alors le végétal a évolué ... Et malgré sa liste de travaux

¹⁰⁵ La liste des travaux hebdomadaires est établie le jeudi.

hebdomadaire, il peut très bien y avoir des urgences qui sont transmises comme ça, oralement, et qui n'apparaissent du coup nulle part. Mais ça, ce sont les aléas du végétal et ils restent toujours présents. Par exemple, le Chef de Culture fait son tour [des cultures] le jeudi et il a une plante qui pousse bien. Mais pendant le week-end, il y a un excès d'eau et le lundi il revient et elle est dégueulasse... Et là, il faut faire quelque chose et ça passe en dehors de la liste.

Ou encore, il est prévu d'avoir une très grosse vente le lundi mais il fait très mauvais temps ce week-end-là, et la semaine suivante, il faut espacer¹⁰⁶. Donc, ce sont des réajustements qui sont à faire au coup par coup. Ça arrive souvent, mais sur de faibles quantités. C'est ce qu'on appelle, nous, des urgences. Un autre exemple d'urgence, c'est quand on a un carré énorme qui devrait se vendre tout de suite. Mais comme on voit qu'on ne va pas le vendre en un jour ou deux, on va intervenir dessus plus rapidement que prévu pour ne pas qu'il s'abîme. Ou alors au contraire, on va laisser un demi-carré passer le week-end comme ça et puis crac ! Le lundi il est foutu et difficilement vendable ».

Le fait de ne pas disposer de toutes les données nécessaires à l'organisation du travail a des conséquences sur son activité d'encadrement et de prescription. En effet, rechercher les informations représente un travail supplémentaire qui se traduit par des déplacements répétés au bureau de commandes (quantités des lots) mais aussi sur toute l'exploitation (déroulement des chantiers ou des commandes). Cela représente pour elle un coût physique (les déplacements à pied ou à vélo). Le coût cognitif n'est pas à sous-estimer non plus d'autant plus qu'elle construit des données.

D'autre part, comme nous allons le voir dans ce qui suit, compléter la liste de travaux du Chef de Culture avec les urgences du jour ne suffit pas pour définir les travaux à faire. En effet, des éléments tirés de nos autoconfrontations nous ont permis de mettre en évidence des priorités qu'elle se fixe pour lancer les travaux. Nous allons développer plus largement cet aspect qui nous semble essentiel pour comprendre son mode d'élaboration de ce que nous avons appelé « cadres secondaires ».

8.3.5. Des priorités qu'elle se fixe ou des concepts organisateurs pour agir

Dans la première partie de nos résultats, nous avons présenté les cadres primaires présents dans la situation de travail sur lesquels la responsable du Personnel s'appuie pour organiser et prescrire le travail de l'équipe de production. Or, lors de nos entretiens, il est ressorti qu'elle les priorisait lorsqu'elle organise le travail.

¹⁰⁶ Pour éviter que les plantes ne s'abîment.

Pour déterminer les chantiers à faire, la Responsable du Personnel s'appuie sur des concepts organisateurs : certains sont des règles de fonctionnement (cadres primaires) de l'entreprise et d'autres, des concepts pragmatiques qu'elle s'est construits de par son expérience, dans sa confrontation à la situation et dans le but d'y faire face.

Elle nous a listé ces concepts suivant l'ordre de priorité qu'elle se fixe pour organiser le travail en temps de production (jours de production et jours mixtes). Nous sommes donc partie de son point de vue pour tenter d'accéder aux principes de son activité de conception de la prescription.

Nous avons cependant choisi de compléter ces priorités ainsi citées en les éclairant avec des concepts organisateurs relevés lors de nos observations. Ces derniers, forgés par son expérience, montrent la façon dont l'encadrante s'approprie les diverses données qui lui sont transmises pour agir. Autrement dit, comment elle décide d'agir. Les indicateurs (végétal, parcelle, météo, effectifs – heure d'arrivée...) ou variables sont associés à des indices. Ces derniers (caractéristiques du végétal, conditions météorologiques, heure qu'il est...) sont transversaux à tous les critères et prélevés en temps réel sur la situation. Ainsi, chaque concept organisateur peut amener à prendre des décisions d'action, en fonction des différents indicateurs qui sont prélevés dans la situation.

Le Tableau N°9 : Les concepts pour organiser le travail par ordre de priorité, situé ci-dessous, présente les concepts cités par l'encadrante ainsi que leur ordre de priorité. Nous expliciterons ensuite chacun d'eux.

Ordre de priorité	Concepts pour organiser le travail
1°	Les urgences
2°	Les conditions météorologiques
3°	Les effectifs disponibles
4°	« Les commandes priment sur les travaux »
5°	La variété de plantes à travailler
6°	La nature du chantier à lancer
7°	La liste de travaux hebdomadaires du Chef de Culture
8°	Les injonctions au coup par coup pour les autres
9°	Les injonctions au coup par coup pour elle-même

Tableau N°9 : Les concepts pour organiser le travail par ordre de priorité

1°/ Les urgences sont directement liées à l'état du végétal, à son évolution (croissance et qualité). Elles consistent en des chantiers de production qui sont à faire impérativement en début de journée car quelle que soit leur origine, le végétal est en péril.

Concernant les urgences, la Responsable du Personnel se réfère à une **règle endogène de niveau 2** (cadres primaire) (voir Annexe N°8 : Grille d'analyse de la prescription existante) : « les

urgences sont à faire en premier ». Cependant, nous considérons que le simple cadre de la règle est dépassé car, d'une part, elle fait des distinctions en fonction de l'origine de chacune des urgences. Et d'autre part, elle intègre leur enchaînement. Vues sous cet angle, les urgences constituent bien un concept organisateur.

En effet, l'encadrante différencie quatre grands types d'urgences :

- « *Les urgences du patron* », c'est-à-dire celles émises par ce supérieur hiérarchique, sont « *à faire en priorité* ». Elles sont annoncées le matin à 8h et de retour de week-end car la Direction est d'astreinte. Ainsi, « les urgences du patron » constituent une règle générique qui s'applique quelles que soient les circonstances.
- « *Les urgences liées à la maladie* » renvoient au risque de contagion d'une maladie au reste de la récolte. La découverte d'un carré infesté de parasites peut nécessiter d'intervenir d'urgence de façon à éviter toute propagation aux parcelles environnantes.
- « *Les urgences liées à l'avancement des travaux* » se présentent en cours de réalisation d'un chantier, lorsque les ouvriers ne peuvent pas effectuer les tâches prescrites, du fait notamment que le travail de préparation des parcelles (à faire à l'avance) n'a pas été planifié par le Chef de Culture. Par exemple, lors d'un chantier de rempotage, les poseurs arrivent sur une parcelle pour déposer les plantes nouvellement repotées alors que celle-ci n'est pas prête : elle n'a pas été nettoyée pour les accueillir. Dans ce cas-ci, nous voyons que la règle des urgences s'impose au coup par coup, en fonction des circonstances. Elle pose aussi la question de l'articulation entre les travaux de production (dont la responsable du Personnel à la charge) et la planification des cultures réalisée en amont par le Chef de Culture, responsable du secteur de la multiplication.
- « *Les urgences liées à la météo* » sont dues au fait que les conditions météorologiques permettent ou non d'agir. Certains chantiers ne s'effectuent qu'à l'extérieur et sont donc impossibles à faire par temps de pluie. Par conséquent, la survenue de la pluie peut provoquer l'interruption momentanée d'une urgence. Dès que le temps s'améliore, l'encadrante renvoie à l'extérieur les personnes qu'elle avait affectées à l'intérieur. Cependant, un chantier peut être maintenu ou lancé malgré de mauvaises conditions météorologiques, soit parce qu'il n'est pas possible de trouver du travail à l'abri, soit parce qu'il s'agit d'une urgence absolue (comme préparer des plantes pour assurer du travail à d'autres personnes).

Ce concept est encore plus complexe car à un autre niveau, l'enchaînement des urgences semble difficile – voire impossible - à anticiper. Dans ce sens, l'encadrante nous confie les difficultés qu'elle rencontre pour prescrire à l'avance plusieurs urgences successives :

« Le souci à un moment, c'est quand il y a trois urgences comme par exemple, le désherbage, la taille et l'espacement. Je te donne le désherbage, moi je prends la taille et c'est la première des deux [qui a terminé] qui doit aller à l'espacement. C'est difficile de leur dire aux filles :

« toi, tu iras ensuite espacer » parce qu'après, si on est arrêté par une commande, tu abandonneras ton désherbage alors qu'il ne sera pas terminé. Et en parallèle, les autres finiront quelque chose qui n'est pas prioritaire. Et du coup, le désherbage, qui lui était prioritaire, ne sera pas terminé...

Donc, je préfère leur donner une feuille du matin¹⁰⁷ et les prévenir qu'il y aura sûrement d'autres choses à faire mais que j'attends pour voir comment les choses se passent. Je ne leur donne pas forcément toutes les données dès le départ. Comme ça, après, le premier groupe qui finira, ira faire la troisième urgence de manière à s'assurer qu'elle soit faite.

Par exemple, une taille manuelle, ça peut passer du simple au double [de temps] en fonction des gens qui y vont mais aussi de l'état et de l'accessibilité de la parcelle. Donc pour évaluer en temps un chantier, c'est très difficile. »

Néanmoins, elle explique qu'elle est amenée à définir des priorités entre les urgences :

« Par exemple, un [chantier] d'espacement peut être très urgent et un désherbage aussi. Mais si je n'ai qu'une personne de disponible, il vaut peut-être mieux qu'elle aille au désherbage parce que l'espacement peut être long. En même temps, tout dépend de la plante à espacer. Si elle est en pot avec le goutte-à-goutte, elle sera plus longue à espacer. Mais d'un autre côté, si tu as une plante qui graine, le désherbage peut être très urgent aussi... »

Notons que ce dernier extrait témoigne aussi des concepts organisateurs reliés entre eux, qui intègrent la spécificité du végétal à travailler et, plus spécifiquement ici, de la plante à espacer.

Enfin, les conditions météorologiques peuvent orienter son choix de lancer une urgence plutôt qu'une autre quand celles-ci ont la même priorité :

« Il peut y avoir deux urgences de même importance et je vais décider de l'une ou de l'autre en fonction du temps. Par exemple, je me dis priorité au désherbage mais il pleut, alors je donne la priorité à l'autre urgence ».

2°/ « Les conditions météorologiques » (cadre primaire naturel) constituent donc, nous venons de l'évoquer, un élément incontournable. Le travail en dépend puisque les espaces de travail n'étant pas tous fermés ni abrités sur l'exploitation, les travailleurs sont souvent à l'extérieur et exposés aux intempéries. Mis à part les chantiers de rempotage, les autres travaux se déroulent à même les parcelles (pose du goutte-à-goutte, taille...). Nous pouvons illustrer le mode d'élaboration de cette priorité par l'exemple suivant, issu à la fois d'une observation d'activité et d'un extrait d'autoconfrontation.

¹⁰⁷ Note manuscrite (non systématique) distribuée aux ouvrières par la Responsable du Personnel lors de leur affectation et spécifiant des éléments techniques (numéro de parcelle, hauteur de taille..) pour la réalisation du chantier.

Alice charge des Hellébore à repoter et s'adresse à la Resp. du Personnel : « *Ce qui est chiant, c'est que là je suis sous l'Ombrière mais il n'y a pas de plastique donc je vais m'arroser* ».

L'encadrante hésite : « *ou bien alors...* ». Mais Alice ajoute : « *Non, ça ne fait rien, je suis comme ça [habillée d'un imperméable], ça va aller, mais ça éclabousse... Mais je suis bien là* » et elle part charger.

Alors la responsable lui dit : « *Mais si jamais ça se met vraiment à tomber, tu rentres ; il y a des gros chantiers qui se préparent, il y a des suspensions là-bas où il faut mettre une taille, il y a du Phlox à préparer... ça ne sert à rien non plus de se tremper.* »

- *Encadrante : il y a des jours comme ça où tu ne peux pas laisser les gens travailler sous la pluie mais malgré tout il y a des urgences. Mais en même temps, il faut que j'arrête la mauvaise conscience de faire travailler les gens sous la pluie. Parce que Alice, là, elle peut travailler une heure sous la pluie et comme ça, j'ai des plantes qui vont pouvoir être travaillées toute la journée pour faire le reste du repotage. Donc, l'un dans l'autre, c'est nécessaire de lui faire faire une heure sous la pluie si derrière ça permet de faire sept heures de travail pour d'autres à l'abri.*

Au vu de cet exemple, nous pouvons aussi considérer les conditions météorologiques comme des critères et des indices que l'encadrante va prendre en compte tout au long de la journée de travail. Elle va s'appuyer sur ce critère pour s'assurer de la faisabilité des travaux qu'elle prévoit de lancer, en lien avec l'état végétatif des plantes sur les carrés, qui impose d'intervenir. Concernant les indices qu'elle va prélever sur la situation, ceux-ci sont en relation avec le temps qu'il fait à l'instant t où elle doit lancer un chantier. La météo oriente alors son choix pour un travail qui se fera à l'extérieur ou à l'intérieur, ou encore qui peut être commencé à l'extérieur et interrompu si le mauvais temps arrive pendant sa réalisation.

3°/ « *Les effectifs disponibles* » constituent un concept organisateur essentiel que la responsable prend en compte pour organiser les chantiers parce qu'en fonction des personnes présentes et de celles dont la présence serait nécessaire pour ce travail (leur nombre mais aussi leur statut, leurs compétences, leur expérience respectives...), l'encadrante va décider de lancer certains chantiers plutôt que d'autres.

Les effectifs disponibles varient suivant :

- l'heure d'arrivée des ouvriers. nous l'avons dit, durant la pleine saison, les permanents et les Responsables d'Entretien des Cultures arrivent à 8h, alors que les saisonnières arrivent en fonction de la charge de travail entre 9h et 10h, voire à 13h (pour les « filles de la table ») en jour de commandes.
- les affectations au Dispatch au lendemain de jours de commandes¹⁰⁸ (les ouvriers arrivent aux alentours de 9h30 ou 10h, en fonction de l'heure à laquelle ils ont terminé la veille au soir).

¹⁰⁸ Les personnes concernées (entre 1 et 3) quittent l'entreprise à 13h pour s'y rendre. Elles rentrent directement chez elles à l'issue de la journée de travail. Et comme elles finissent plus tard qu'en interne, elles reprennent plus tard le lendemain matin, de manière à compenser les heures supplémentaires qui ont été faites la veille.

- les demi-journées de récupération des saisonnières (elles ont droit à une matinée de repos dans la semaine).
- les absences prévues ou imprévues des permanents. Certains d'entre eux demandent une demi-journée pour aller à un rendez-vous chez le médecin, par exemple, ou pour s'occuper de leurs enfants.
- les prêts ou emprunts d'effectifs pour/par d'autres responsables de l'entreprise (Maintenance, par exemple).

En lien avec ce premier concept, l'encadrante s'appuie pour agir sur deux autres concepts organisateurs. Le premier découle d'une **injonction qui lui a été adressée** par la Direction : « *on ne fait pas venir les saisonniers si on n'a pas de travail à leur donner* »¹⁰⁹ (cadre primaire social). Quant au second, elle se **l'est construit par son expérience** et dans l'action : « *il n'est pas judicieux de mettre deux permanents ensemble* » car les permanents sont censés encadrer les saisonniers. Cela signifie que pour déterminer les travaux, l'encadrante anticipe aussi sur les équipes qu'elle va pouvoir composer et ensuite affecter les ouvriers. Pour les travaux de production, elle fait en sorte qu'un(e) permanent(e) encadre le(s) saisonnier(s). Dans ce sens, les effectifs disponibles constituent un critère quant au type de chantier qu'elle peut lancer.

4°/ « *Les commandes priment sur les travaux* » (cadre primaire social) implique que les ventes sont prioritaires et donc, que les travaux de production doivent être interrompus pour laisser la place à la préparation de commandes.

« Les jours de commandes, on va faire les urgences et le reste sera remis au lendemain. Les jours sans commande, on fait les travaux de la liste du Chef de Culture ».

Nous voyons que ce concept organisateur de l'action est au départ une règle endogène de niveau 2 que l'encadrante reprend pour organiser le travail de production. Cependant, elle l'a « personnalisé » en se fixant des plages horaires pour faire faire les urgences, plages qui diffèrent suivant les jours de la semaine. Elle ne lancera pas de travaux de production les jours complets de commandes, à moins qu'il n'y ait pas d'urgences ce lundi-là. Cependant, elle se ménage un temps pour les urgences :

« Les urgences sont plus nombreuses le lundi parce que le Directeur a été de permanence pendant le week-end. On peut les gérer à 8h le lundi jusqu'à 10h et après il y a les commandes ».

Elle fait de même pour les travaux de production lors des jours mixtes, lorsqu'elle interrompt à 11h les chantiers sur lesquels sont les préparateurs pour les envoyer en commandes.

Mais nous avons relevé aussi des prises d'indicateurs relatifs à ce concept comme : le fait de se demander (les jours de commandes ou mixtes) s'il va y avoir de commandes et combien. Cela lui

¹⁰⁹ Les heures allouées aux saisonnières l'année précédente ont été si importantes qu'elles ont privé les permanents de leur prime annuelle. Par conséquent, pour cette saison, il lui a été prescrit de comptabiliser très précisément leurs heures afin que cela ne se reproduise plus (voir sur le sujet l'extrait d'entretien au § 7.3.2).

indique quels types de travaux elle peut lancer pour poursuivre sa production de la journée (travaux trop longs ou non). De même, l'heure qu'il est lorsqu'elle doit prescrire une nouvelle tâche est déterminante, et joue un rôle différent selon que le chantier devra se terminer dans la journée, ou pourra se continuer le lendemain, ou encore s'il pourra être interrompu sans dommage pour les plantes dès qu'il y aura un lot de commandes à préparer.

5°/ « *Les variétés des plantes à travailler* » : certains travaux relatifs à la nature du végétal nécessitent des connaissances plus pointues, comme des savoir-faire en termes de taille, par exemple. C'est notamment le cas pour les rosiers qui ne peuvent être entretenus que par des ouvriers horticoles ayant des compétences spécifiques. Mais en même temps, le suivi des travaux lui laisse voir qui elle va pouvoir passer en commandes et qui elle va pouvoir laisser ou mettre pour remplacer ce départ de façon à mener à bien la production. Dans ce contexte, les différentes variétés de plantes à travailler composent un critère que l'encadrante prend en compte pour affecter les ouvriers. Chacune des variétés travaillées a des besoins particuliers pour atteindre un niveau de croissance et de qualité optimal.

Concernant les commandes, elle va affecter les permanents et saisonniers qualifiés (préparateurs) à la préparation des commandes de vivaces, d'annuelles ou de Zonale, et les saisonnières non qualifiées au nettoyage des vivaces à la table (filles de la table). De même, entre préparateurs, elle attribuera la préparation des vivaces en priorité aux saisonnières et laissera la préparation du Zonale aux permanentes (Agostini, 2007) car ces dernières présentes sur l'exploitation « à l'année » ont développé des compétences leur permettant de gérer les carrés et l'évolution du végétal sur la journée de commandes.

Un second concept relatif aux plantes à travailler est le contenant (du godet au 10 litres). Par exemple, en commandes, l'encadrante va affecter les personnes en fonction des efforts à développer. Ainsi, les hommes sont chargés de préparer les suspensions qui pèsent entre 6 et 10 litres et qui sont situées en hauteur, car les préparatrices sont mises en difficulté pour les décrocher.

Un troisième concept est en lien avec les caractéristiques des plantes préparées comme la hauteur (les vivaces hautes de 1,20 m en 2 litres) par exemple, qui peut poser des difficultés aux préparatrices de petite taille (les tiges s'emmêlent...).

Enfin, un indicateur concerne l'état végétatif du végétal qui peut nécessiter, comme nous l'avons déjà signalé, d'intervenir en priorité ou d'y affecter des personnes ayant des compétences spécifiques, comme par exemple avec la préparation de commandes de suspensions dont l'état végétatif pose des questions de qualité :

- *Encadrante : C'est Séverin qui va les faire [suspensions] parce qu'il a la grandeur [sa taille] et la vision [connaissance du végétal].*
- **Ergonome : ce sont des critères que tu as pris en compte quand tu as affecté Séverin à cette tâche ?**
- *Encadrante : oui parce que tu vois, en temps de commandes, quand on en a beaucoup de suspensions et qu'elles sont assez belles, j'y mets en principe les hommes parce que c'est assez costaud. Par contre, un jour comme ça, avec ces verveines qui sont un peu litigieuses [infestées de pucerons] eh bien je préfère nettement Séverin [Responsable de l'Entretien des cultures] aux autres.*

6°/ « La nature du chantier à lancer » : nous avons relevé deux **concepts organisateurs** que la responsable a développés dans l'action, de par **son expérience d'encadrement** :

- « *Il faut garder du travail pour occuper les gens à l'abri* »,
- « *Avoir la bonne personne au bon endroit* ».

Le premier de ces concepts est lié, nous l'avons évoqué, aux conditions météorologiques qui peuvent changer très vite et perturber le travail qu'elle a organisé. Ainsi, elle se ménage toujours une porte de sortie en réservant des travaux à faire à l'abri. De cette façon, elle sera en mesure de fournir aux ouvriers du travail tout en les protégeant des intempéries. Le second de ces concepts fait référence au nombre et aux compétences des ouvriers dont la responsable dispose pour lancer un chantier plutôt qu'un autre. Cela peut varier de une à deux ou trois personnes, parfois plus si le chantier est de grande ampleur. Et le nombre à lui seul ne suffit pas puisqu'elle recherche toujours, nous l'avons dit, à ce que les saisonniers soient encadrés par un permanent, or ces derniers ne sont pas si nombreux.

Mais la nature du chantier renvoie aussi à différents concepts (en réseau) que l'encadrante prend en compte pour organiser le travail. Un premier concept est la durée autorisée pour réaliser ce chantier, liée aux contraintes qui lui sont propres comme par exemple, pour un chantier de rempotage :

« Quand on commence le rempotage des pots de 1 ou 2 litres, il faut le finir dans les trois jours sinon les plantes qu'on a chargées sur les rolls [et qui sont à dépoter] risquent de s'abîmer »

Un second concept est déterminant « les jours de commandes » et répond à la question suivante : est-ce que ce chantier peut être facilement interrompu pour passer en commandes ?

Nous avons relevé trois indicateurs, dont le premier lié à sa localisation : à savoir, non seulement s'il est abrité mais s'il est géographiquement éloigné de l'Atelier technique (et si cela demande du temps pour s'y rendre, car le temps de déplacement est pris en compte. Le second indicateur porte sur les outils à manipuler. Ceux-ci peuvent être volumineux et/ou lourds (demi-tour en bout de parcelle avec la « percut » et vidage du panier rempli de débris de taille dans la benne). Enfin, le troisième indicateur est relatif aux compétences nécessaires pour sa réalisation et renvoie aux compétences dont elle dispose pour faire faire les travaux.

Ainsi, comme nous l'avons évoqué précédemment avec la variété des plantes à travailler, il y a des chantiers qui demandent des connaissances spécifiques du végétal. D'autant plus que pour un même type de chantier, les tâches peuvent varier en fonction de la variété de la plante travaillée. Par exemple, une annuelle ne se taille pas de la même façon qu'une vivace : la hauteur de taille varie (Muflier coupé entier à 3 cm de haut vs. Rosier aux branches taillées une par une sans critère de hauteur) et les outils de taille utilisés ne sont pas les mêmes non plus (respectivement « percut » vs. sécateur manuel).

7°/ « *La liste de travaux hebdomadaires du Chef de Culture* » (cadre primaire) indique un ordre des travaux en fonction de l'ordre de passage de ce responsable sur les parcelles de l'exploitation. Lorsqu'il « fait son tour » hebdomadaire, celui-ci note les travaux d'entretien des cultures à faire dans la semaine (habituellement du jeudi au jeudi suivant). En outre il reprend en début de liste les chantiers de la semaine précédente et les « stabilote » pour signifier leur « priorité ». Cette liste contient les numéros de parcelles pour savoir où intervenir, ainsi que le type de chantier à lancer (taille, espacement...). Mais cette liste n'indique aucun ordre de priorité (y compris parmi les priorités surlignées). Par conséquent, c'est à la Responsable du Personnel que revient la charge de les prioriser (en se référant notamment aux critères précédemment décrits) et de définir les spécifications techniques de leur réalisation.

Cette liste constitue un concept que l'encadrante va prendre en compte pour déterminer les travaux à faire même si, comme nous le monterons plus loin, elle fait la distinction entre différents types de travaux, et ceux de la liste du Chef de Culture n'en représentent qu'une partie.

8°/ « *Les injonctions au coup par coup pour les autres* » (cadres primaires) concernent des urgences qui lui sont transmises en cours d'avancement du travail dans la journée. Nous les distinguons des urgences du matin car elles ne consistent pas en des chantiers. Il s'agit plutôt de *tâches urgentes* à faire réaliser par les ouvriers et qui s'imposent dans le déroulement des travaux. Elles sont adressées par la Direction ou le Chef de Culture à l'encadrante mais **sont destinées à ses subordonnés**.

Par ailleurs, le lancement de certains chantiers qui pourraient être prescrits dans ces conditions implique des contraintes temporelles supplémentaires à gérer. Comme par exemple (cas observé), les chantiers de repotage des pots d'Hostas de 2 litres en 6 litres, dont elle est informée par le Chef de Culture alors qu'ils regardent comment tailler des suspensions avec le Responsable de l'Entretien des Cultures :

« C'est pour cela que c'est pénible ce travail car il faut charger toutes les plantes soit en simultané [tu repotes en même temps que tu laves la parcelle]. Ou sinon, tu commences par nettoyer la parcelle et après seulement tu commences à repoter pour pouvoir reposer dessus. Parce que ta plante, il vaut mieux la laisser comme ça sur un roll pendant un ou deux jours qui te permettent de nettoyer. Et après, tu la repotes, tu l'aères et tu la poses. Parce que si tu la stockes

sur un roll en attendant que ce soit nettoyé, tu arroses sur roll et tu la poses mouillée et c'est plus lourd à manipuler. Et c'est pour cela que ce sont des chantiers qui ont une contrainte de temps.

S'il y a 300 hostas à charger, tu ne vas pas les laisser quinze jours sur roll. Donc, ça veut dire que quand tu l'entames, tu dois le finir impérativement dans un laps de temps de trois ou quatre jours. Alors que si tes plantes sont arrosées par terre sur la parcelle et que tu les changes seulement de contenant, tu peux le faire en plusieurs fois ton chantier. Mais si tu charges tout, tu es obligée de refaire tout derrière [dans la foulée]. Et ça, c'est quand on fait du 2 litres en 6 litres. On monte faire cela sous le Hangar parce qu'on est confortablement installé. Et qu'en bas, ça permet de nettoyer la parcelle pendant ce temps ».

9°/ « *Les injonctions au coup par coup pour elle-même* » (cadres primaires) ont les mêmes caractéristiques que les précédentes à cela près qu'elles sont **destinées à l'activité de l'encadrante**. Elles portent sur des urgences à lancer ou des tâches à faire elle-même (comme mettre des housses d'emballage sur les suspensions d'Alstromeria suite à la demande de la Direction).

Nous avons relevé un passage dans lequel l'encadrante nous exprime sa difficulté à intégrer des instructions délivrées spontanément par le Chef de Culture. Il s'agit du même chantier de repotage d'Hostas cité ci-dessus (cas observé et commenté en autoconfrontation) que ce dernier vient de lui demander de faire dans la matinée alors qu'ils regardaient pour tailler des suspensions avec un des Responsables de l'Entretien des cultures :

« Si on le commence, il va falloir s'y tenir et ça met une contrainte supplémentaire à tenir alors que j'ai déjà le Phlox plus les suspensions. Ça fait beaucoup de choses qui se cumulent. Là, il y a vraiment une pression supplémentaire qui est le temps. Ce qui me perturbe c'est que ce soit imposé comme ça, ça sort du chapeau, c'est la surprise. Mais si on me prévient, ça me pose moins de problème. »

Ce sont ces concepts que la responsable va prendre en compte, au même titre que la liste hebdomadaire du Chef de Culture, pour déterminer les travaux ou tâches à faire faire. Mais comparativement à cette dernière, ces instructions relèvent des urgences, alors remontée en première priorité car elles doivent être réalisées « dans la foulée ». Elles sont très circonstanciées.

Pour conclure, l'ensemble de ces différents concepts en réseaux témoigne de la grande variabilité et complexité présente dans la situation de travail en lien avec l'élément naturel (conditions météorologiques, produit vivant), avec des objectifs multiples à tenir et que l'encadrante se doit d'intégrer. Et c'est au regard de cette variabilité que la responsable a dû développer des concepts organisateurs et des critères pour réussir à développer son activité d'encadrement et d'organisation du travail.

Mais outre ces concepts, la responsable mobilise un outil construit pour organiser le travail à faire période durant la pleine saison : le « planning des travaux » que nous allons décrire à présent, et qui constitue une illustration d'un cadre pour agir.

8.4. Un exemple de conception de cadres pour agir : le « planning des travaux »

Nous avons observé l'encadrante concevant son planning pour chaque journée observée. Elle nous a commenté cette partie de son travail, soit spontanément dans l'activité, soit plus tard, lors des autoconfrontations.

Le « planning des travaux »¹¹⁰ est un artefact produit par l'encadrante lors du processus de conception des microprojets quotidiens. Nous le **considérons comme une cristallisation d'un cadre secondaire transformé**. Il constitue donc un **cadre pour agir matérialisé** (cadre d'action), qui apparaît lorsque les microprojets s'avèrent trop complexes pour être élaborés « de tête ». Il représente un plan pour l'action, grâce au lequel la responsable se définit des buts pour sa journée.

Ce planning n'est pas, de notre point de vue, le résultat d'une activité d'auto-prescription, car l'objectif de celui-ci n'est pas de déterminer le travail à faire pour elle-même mais bien les travaux à faire faire à ses subordonnés. Il ne s'agit pas non plus d'un planning de production qui lui serait transmis par sa hiérarchie puisque, comme nous l'avons déjà évoqué, le travail de production n'est pas planifié en amont de son activité.

Bien que cristallisé lors de certaines phases de développement du microprojet, ce planning est amené à s'enrichir, à évoluer et à subir des transformations opérées par l'encadrante dans son activité de conceptrice, celle-ci étant soumise non seulement à de fortes contraintes temporelles mais aussi à la contingence de la situation de travail liée à l'état naturel omniprésent. Le planning l'aide donc à résoudre ce problème posé par la situation : quels travaux et avec quels effectifs ?

8.4.1. La description du planning

Pour construire son planning, l'encadrante place en abscisse les travaux à réaliser en ce jour, tout en tenant compte :

- De la liste de travaux hebdomadaires du Chef de Culture ;
- Des urgences émises sous la forme d'instructions orales qui lui sont adressées spontanément par la Direction ou le Chef de Culture ;

¹¹⁰ Nous reprenons ici le terme employé par l'encadrante pour désigner cet artefact.

- Des données remontées par les ouvriers permanents et qui découlent de l'avancement des travaux réalisés lors de la précédente journée de production. Celles-ci sont relatives au temps imparti à la réalisation de chaque chantier et à l'ampleur des tâches qui restent à faire ;
- Des conditions météorologiques, pour repérer dans quelle mesure le travail peut se faire à l'extérieur, ou si elle doit garder les ouvriers à l'abri.

Précisons que les ouvriers sont listés¹¹¹ en trois groupes distincts : les préparateurs puis des travailleurs qui peuvent être prêtés à la maintenance ou la multiplication. Ces deux premiers groupes se composent de permanents et de saisonniers. Enfin, le troisième comprend uniquement des saisonnières « filles de la table » (qui ne préparent pas les commandes et sont employées en production uniquement).

En ordonnées, elle inscrit les personnels disponibles dont elle dispose (ouvriers permanents et saisonniers, Responsable des Travaux Extérieurs, Responsable du Matériel, Ingénieure agronome) pour réaliser les travaux placés en abscisse (voir la figure N°32 : Le planning de travaux du 27 mai, ci-dessous).

Liste des travaux	travaux								
ALICE									
AURELIE	OK								
CELESTINE	OK								
CHRISTINE									
JOCELYNE									
FRANÇOIS									
JULES									
LAURE									
LOUIS									
FLORE									
MAURICE									
SONJA									
SERAPHINE									
SYLVIE	OK								
VIOLAINE									
ANNAEULE									
BÉATRICE									
CHRISTAL									
DOMINIQUE									
ERELINE									
JASLINE	OK								
LINE	OK								
MARIELENE									
MANUELE									
PRUNE									
VANESSA									
Chouchou									
Hervé									
Mélanie									

27/05

Figure N°32 : Le planning de travaux du 27 mai

¹¹¹ Précisons que nous avons changé les noms des différents acteurs de l'entreprise de manière à respecter la déontologie et la confidentialité des données que nous avons recueillies.

8.4.2. Les conditions de conception du planning

Lors d'un de nos entretiens, la responsable explique : « J'en fais un quand je ne peux pas savoir de tête où les gens vont aller ». Par exemple, durant la pleine saison les effectifs passent de 5 à 26 ouvriers en production. Dans ces cas-là, un planning s'avère indispensable et l'aide à réfléchir car elle a « trop » de choses à tenir en même temps :

« En dehors de la pleine saison, il n'y a que des permanents et ils sont moins nombreux alors ce n'est pas nécessaire ».

Sur la période durant laquelle nous l'avons observée, elle a conçu un planning la plupart du temps la veille pour le lendemain (jour de commandes ou non). Elle nous a précisé qu'en revanche elle n'en conçoit pas dans les circonstances suivantes :

- Si c'est un lundi ou un autre « *gros jour de commandes* » (pleine saison) car comme ce sont les commandes qui priment, ces jours-là elle va lancer uniquement des chantiers qu'elle va pouvoir interrompre à n'importe quel moment (dès la sortie du premier lot pour préparer les commandes), comme le désherbage ou le vidage de godets, par exemple.
- Quand il n'y a que les permanents (hors pleine saison) car les effectifs sont moins nombreux tout comme les chantiers à lancer :

Les conditions météorologiques prises en compte au moment de la conception du planning sont celles annoncées pour le lendemain par Météo France (sur internet).

8.4.3. La définition des besoins en travail

Cette étape consiste à lister les travaux à faire en ce jour. Comme nous l'avons détaillé ci-avant dans les concepts organisateurs et les critères de priorité, plusieurs caractéristiques propres aux travaux sont pris en compte par la Responsable du Personnel lorsqu'elle détermine les travaux à lancer : la nature du chantier (taille, espacement...), la durée estimée, les contraintes liées à ce type de travail.

Pour rédiger le planning, elle procède selon l'ordre de priorité suivant :

- Une urgence,
- Une « priorité »¹¹² sur la liste du Chef de Culture,
- Un chantier commencé la veille et qui est à finir,
- Une butée temporelle relative à des exigences du végétal,

¹¹² Les priorités de la liste du Chef de Culture ne sont pas de même nature que « les urgences ». Elles apparaissent en début de liste et sont urgentes car ce sont des travaux qui étaient déjà listés la semaine précédente et qui n'ont pas été réalisés. Ils deviennent donc urgents et sont à faire prioritairement la semaine suivante. Comme nous l'avons indiqué, le Chef de Culture les marque en tête de liste et les surligne pour les signaler comme la priorité.

- Un chantier qui n'est écrit nulle part mais qui se fait tous les ans à cette époque,
- Des travaux qui ne sont pas à faire impérativement mais qui peuvent être commencés si les premiers doivent être interrompus à cause de changements des conditions météorologiques.

L'avant-dernier point correspond à ce que nous appellerons des « *travaux de saison* ». Ceux-ci n'apparaissent pas sur la liste de travaux hebdomadaires du Chef de Culture. Ils ne font pas non plus l'objet d'instructions au coup par coup. Ce point est en lien avec un **concept organisateur** qu'elle s'est construit dans l'action : « *on ne liste pas les travaux de saison* » et qui trouve son origine dans l'accord tacite qu'elle a avec le Chef de Culture.

Quant au dernier point, il évoque ce que nous avons identifié comme des « travaux de secours » et renvoie au concept organisateur que nous avons cité précédemment : « *Il faut garder du travail pour occuper les gens à l'abri* ». Il s'agit d'une préoccupation permanente pour la responsable qui est tenue de garder les gens au travail. Il fait écho aussi à un autre concept organisateur que nous avons déjà évoqué : « *on ne fait pas venir les saisonniers si on n'a pas de travail à leur donner* ».

Ces données sur la conception du planning viennent donc enrichir les éléments relatifs aux priorités qu'elle se fixe pour organiser le travail. Nous pouvons d'ailleurs supposer que l'encadrante les prend en compte même lorsqu'elle ne conçoit pas de planning¹¹³.

8.4.4. La définition des moyens en effectifs

L'enjeu à ce stade est de « *mettre les bonnes personnes au bon endroit* », affecter au mieux les personnels en fonction des travaux à lister au préalable. Avec ce concept en tête, la responsable évalue les effectifs disponibles (c'est-à-dire ceux dont elle pense qu'ils seront réellement présents au moment de la prise du travail) en fonction :

- des absences prévues (congés, RTT, repos),
- des autres travaux en cours dans l'entreprise (s'il y a par exemple de la maintenance à effectuer, de l'aide en multiplication, des rangements des chromos ou une gestion des intrants qui occupent des ouvriers),
- des demandes de personnes pour le dispatch (les jours de commandes uniquement par rapport au Planning du Dispatch établi par ses soins chaque semaine).

Nous retrouvons ici les concepts et critères que l'encadrante a évoqués plus haut et qui concernent notamment les compétences requises pour exécuter le chantier à organiser. Dans ces cas-là, elle s'appuie sur les représentations qu'elle a des « *capacités*¹¹⁴ » intellectuelles et physiques de chacun.

¹¹³ Même si nous n'avons pu vérifier cela lors de nos entretiens, cette donnée étant apparue plus tardivement lors du traitement de nos résultats.

¹¹⁴ Nous reprenons ici le terme utilisé par l'encadrante.

Elle réserve les travaux les plus physiques aux hommes (décrochage des suspensions de 5 à 10 kg, montage et manipulations des rolls ...), mais elle tient compte aussi de l'état de santé de ces subordonnés. Par exemple, elle n'affecte jamais Anouk (une saisonnière) à la préparation de commandes car celle-ci a des problèmes de genoux et que cette activité nécessite une position accroupie prolongée et des flexions répétées au niveau des jambes.

Le statut du salarié est aussi pris en compte car il y a des tâches que l'on n'attribue pas aux saisonniers (gestion des carrés de Zonale) et d'autres qu'on leur réserve (nettoyage des vivaces à la table, par exemple).

Par ailleurs, la représentation que la responsable a du développement des compétences de ses subordonnés fait qu'elle considère qu'il y a des expériences à éviter, comme notamment, leur faire préparer des plantes de qualité médiocre car : « *Ça les habitue à faire des choses vilaines et ça, ce n'est pas bien* ». Précisons que dans ce cas-là, elle va reprendre elle-même cette tâche après avoir affecté les préparatrices à une autre commande.

Enfin, l'encadrante anticipe aussi sur les « bénéfiques » qu'elle peut retirer du fait d'affecter une personne plutôt qu'une autre à une tâche en particulier. Elle en attend des retours sur les possibilités de réalisation pour concevoir l'organisation du travail pour la suite de la journée, voire la prescription de la réalisation d'un chantier (comme nous le montrerons au Chapitre 9). Par exemple, elle affecte une permanente expérimentée à la préparation du Phlox, et en fonction des possibilités de préparation que celle-ci lui remontera (composition des plaques compte tenu des couleurs présentes sur les carrés), l'encadrante affectera d'autres personnes moins expertes pour poursuivre ce travail plus tard dans la journée, mais en étant en mesure de leur apporter les instructions nécessaires pour le mener à bien.

8.4.5. La temporalité du planning

La durée de vie du planning est limitée dans le temps car l'encadrante s'en sert pour débiter la journée en affectant les ouvriers au premier chantier, en fonction de leur heure d'arrivée. Ceci explique qu'il y soit indiqué différentes heures de prises du travail. Mais le planning est très vite dépassé car il n'est pas « tenu à jour » en fonction de l'avancement des travaux et des chantiers qui sont lancés par la suite.

Par ailleurs, le planning conçu la veille **peut être remis en question** (comme nous le montrerons dans le chapitre 9) dès la prise du travail le lendemain matin, du fait de différents facteurs inhérents à la situation de travail. Il est alors obsolète avant même d'avoir permis la première affectation. Cela nécessite un travail supplémentaire de la part de l'encadrante pour mettre en place une nouvelle programmation.

Cela peut être dû notamment aux éléments suivants :

- les conditions météorologiques ne sont pas celles annoncées la veille ni celles sur lesquelles elle s'était appuyée pour faire son planning,
- une urgence est annoncée le matin et, de par sa nature même, n'a pu être anticipée,
- l'absence imprévue d'un ouvrier, ou même prévue mais qu'elle avait oublié de noter sur son carnet,
- une réunion entre dirigeants à l'issue de laquelle les chantiers en cours vont être redistribués entre les ouvriers pour permettre d'intégrer de nouvelles instructions des supérieurs hiérarchiques, transmises à ce moment-là, et qui constituent de nouvelles priorités.

Ces sources de modifications sont étroitement liées à l'élément naturel, lui-même souvent à l'origine d'une urgence, ainsi qu'aux effectifs disponibles dont nous avons montré le rôle prépondérant dans les paragraphes précédents.

A ce stade, nous avons une idée plus précise du contenu de la première étape de l'activité de conception de l'encadrante de proximité, qui consiste à définir le travail et à l'organiser. Cela passe par le fait de poser des cadres pour déterminer en amont le travail qu'elle va ensuite prescrire. Elle aboutit à la première prescription destinée aux ouvriers : l'affectation à un chantier ou à une commande ; et ce, qu'elle ait fait un planning ou non, qu'elle le suive ou le remanie s'il existe.

Nous allons à présent examiner la seconde étape : son activité de conception de la prescription qui consiste à concevoir les cadres pour faire agir les autres.

8.5. Prescrire le travail à faire : l'activité de conception des cadres d'action pour faire agir

Cette seconde étape de l'activité de conception de l'encadrement découle de la précédente, sans laquelle prescrire le travail aux subordonnés ne serait pas possible. Elle consiste tout d'abord à annoncer aux ouvriers disponibles leur affectation à un chantier ou à une commande, ensuite à prescrire la manière de procéder pour les réaliser. Ici, l'encadrante conçoit des cadres pour les actions des autres tout en tentant de répondre à la question : comment faire (voir Chapitre 4.2. ci-avant) ?

L'affectation découle de l'étape de conception précédente : elle en est une sortie. En revanche, la prescription de la réalisation des travaux se conçoit en aval, au coup par coup, en fonction des spécifications de chaque chantier et des personnes qui y sont affectées. A ce stade, il est nécessaire de distinguer deux moments dans l'affectation : d'une part, « **l'affectation de premier rang** » qui résulte du choix d'affecter telle ou telle personne à une tâche et qui découle de la conception des **cadres pour agir**. Et d'autre part, l'« **affectation de deuxième rang** » qui consiste en une prescription adressée aux ouvriers pour les assigner à une tâche. Celle-ci **constitue un cadre pour faire agir** et peut être

accompagnée (en simultané ou en décalé temporellement) d'un **second cadre pour faire agir** : une prescription de réalisation facilitant l'exécution d'un chantier ou d'une commande.

Pour ce faire, l'encadrante dispose, comme nous l'avons indiqué, de ressources et de données qu'elle doit construire pour être en mesure de concevoir une prescription adaptée à chaque cas. Par notre analyse, nous cherchons donc à mettre en visibilité les ressources dont elle dispose pour concevoir ces **cadres d'action pour agir** (« **champ d'action** ») et **faire agir** (« **limites assignées à un travail** ») qu'elle adressera ensuite à ses subordonnés, tout en sachant que les cadres qu'elle produit constituent une partie seulement des cadres sociaux (primaires) préexistant à l'activité de production et de commande de ces ouvriers horticoles.

Ajoutons que pour cette partie, nous nous focaliserons surtout sur les travaux de production, car lors des commandes elle n'est pas la seule à prescrire le travail: le Responsable du Disponible ainsi que la Responsable des Travaux Extérieurs peuvent être amenés à distribuer les étiquettes de commandes et donc à suivre le travail les ouvriers.

8.5.1. Des données essentielles pour prescrire, qui n'existent pas toujours

Un premier ensemble de données portent sur les manières de procéder (quantités à rempoter, emplacement pour poser) sur les chantiers. Elles sont en lien avec l'état du végétal ou la nature même des travaux à effectuer. Dans ce sens, elles permettent de prescrire le travail. Celles-ci proviennent du Chef de Culture responsable de la mise en culture, ou des subordonnés qui sont en prise directe avec le terrain et les plantes travaillées. En revanche, les « numéros de parcelles pour les chantiers de désherbage » sont des données que l'encadrante va chercher auprès des Responsables de l'Entretien de Cultures, afin de savoir où envoyer les personnels pour leur prescrire le désherbage ; ce d'autant plus que cette donnée n'apparaît pas sur la liste de travaux hebdomadaires du Chef de Culture.

Les quantités à charger pour rempoter ainsi que le numéro de la parcelle de pose après le rempotage ne sont pas toujours transmises, comme le montre cet extrait tiré de nos observations et autoconfrontations :

Vers 9h50, Alice qui charge l'hellébore rose sous l'Ombrière vient poser cette question à la Resp. du Personnel : « *Je remplis tout le roll en rose ? Et le reste, vous allez le garder ?* » L'encadrante lui répond : « *le Chef de Culture n'est pas chaud pour le garder et le Directeur n'était pas chaud pour le jeter. Par contre, il faut absolument des rolls avec 2 pots par plaques* ».

- *Encadrante : Ici c'est du recyclage, du 2 litres qu'on passe en 6 litres et Alice ne sait pas la quantité parce que je ne la connais pas moi non plus. Ce qu'on sait, c'est que par exemple, sur une parcelle, il va tenir quatre-vingt plaques de deux pots. Donc, elle sait le nombre de plaques qu'elle peut mettre. Et ils sont deux pots par plaque parce que c'est du 2 litres en 6 litres.*

Tu vois là, dans ce chantier, on ne sait pas la quantité qu'il nous faut. Donc on sait où ça va être posé à un peu près mais on ne sait pas ce qu'elle doit charger. Il faut qu'on arrête ce genre d'action. Elle me demande les quantités à charger mais l'important c'est de savoir si on le garde ou pas et combien. Or, le Directeur et le Chef de Culture ne sont pas d'accord. Mais en même temps, il faut la place pour poser les futurs 6 litres. Ça veut dire que tu charges quand même. Mais il faut faire gaffe car tu ne vas peut-être pas tout repoter.

Donc, qu'est-ce qu'on fait de ce que l'on charge ? De toute façon, il faut débarrasser donc charger. Mais il y a aussi que quand tu charges pour débarrasser et que tu ne jettes pas tout de suite, tu peux mettre six pots par plaque. Et ça tient moins de rolls.

Mais il faut faire gaffe que dans ton chantier, tous tes rolls ne soient pas montés au repotage et que tout ne soit pas repoté. Parce que si c'est chargé, les filles en haut se disent : « pourquoi est-ce qu'on y repoterait pas tout ? » Parce que celles qui repotent ne connaissent pas les quantités non plus. Donc, il faut faire attention aux quantités qu'on leur donne à faire. C'est ça la difficulté d'Alice, là.

Sans les quantités indiquées dès le départ du chantier, cela demande à l'encadrante mais aussi, comme nous le voyons dans l'extrait ci-dessus, aux ouvrières de faire des calculs pour estimer le nombre de pots à manipuler, de manière à évaluer le travail à faire.

Ainsi, certaines données (notamment les quantités ou les emplacements pour poser le repotage) ne sont pas disponibles tout simplement car elles n'existent pas. En effet, la planification des travaux de production qui revient à la fonction du Chef de Culture n'est pas toujours anticipée par ce dernier :

- **Ergonome : quand tu conçois une prescription, est-ce qu'il y a des choses qui te posent systématiquement problème ?**
- *Encadrante : oui, la place. Il faut que j'aie la place et les quantités.*
- **Ergonome : ce sont des choses qui ont déjà été évoquées. Ce sont donc des choses qui devraient plutôt te venir du Chef de Culture ? Ce sont des éléments de planification ?**
- *Encadrante : oui.*
- **Ergonome : et en fait, il ne te les donne pas...**
- *Encadrante : parce qu'il ne les a pas. Et qu'on n'a jamais fait de travail là-dessus.*
- **Ergonome : et ils existent nulle part ces éléments ?**
- *Encadrante : non.*
- **Ergonome : et en général, même si les ressources ne sont pas suffisantes, tu arrives à t'en sortir ?**
- *Encadrante : oui.*
- **Ergonome : c'est sûr, vous arrivez à bosser... Mais peux-tu évaluer les conséquences qui en découlent pour toi mais aussi pour tes subordonnés et pour l'entreprise? On l'a vu au fil des cas...**
- *Encadrante : pour moi, ça entraîne une surcharge de travail ; pour les ouvriers, ça leur donne l'impression d'être des girouettes et de ne pas savoir ce qu'on fait ; pour l'entreprise, c'est de la perte de temps et donc, perte d'argent. Pour les ouvriers, aussi, ça nous discrédite.*

Voici un autre exemple relevé dans nos autoconfrontations, et évoqué par la Responsable du Personnel, qui démontre que les quantités ne sont pas prescrites en amont ou que les zones pour poser un repotage ne sont pas toujours déterminées à l'avance par le Chef de Culture:

« Ça ne gêne pas pour entamer le chantier mais à la fin, il ne reste pas assez de place pour terminer. Et pour prescrire ça me gêne dans le sens où quand on se rend compte du problème, ça déstabilise les gens s'ils n'ont pas eu le réflexe de me dire : 'ça ne va pas tenir'. Et quand

ils en arrivent là, forcément à un moment ils ne travaillent plus. Ça engendre quelque chose de pas très bien : tu n'as pas de crédibilité et le Directeur non plus sur ce coup-là parce qu'il dit qu'il surveille leurs heures¹¹⁵ ... Mais si on demande des temps aux gens, il faut aussi savoir comment ils peuvent les faire et pas qu'ils se retrouvent à ne pas pouvoir finir le travail. Et puis, ça peut arriver mais il ne faut pas que ça arrive toutes les semaines. Alors que là, c'est fréquent. »

D'autre part, ces données manquantes ont des répercussions pour prescrire plus tard le travail de commandes :

« Et l'autre problème dans ce fonctionnement-là, c'est que tu commences ici et puis tu termines sur un petit carré à l'autre bout de l'entreprise parce que ça ne rentre pas tout [sur la même parcelle]. Et après, ça veut dire qu'une personne va, pendant 2 mois, prendre des pavots de ce côté-là. Et du jour au lendemain, tu vas lui dire : ' non, tu t'es trompé, c'est là-bas maintenant '. Et ça, même si ça a bien changé sur l'étiquette [de commande], ben comme ça fait deux mois que tu les prépares au même endroit, tu ne penses même plus à regarder l'étiquette. C'est le cas des Acanthes malades retrouvées au fond de la Nouvelle serre et qui n'ont pas été préparées parce que les préparateurs ne savaient même pas qu'il y en avait là. Et ça a des conséquences importantes à tous les niveaux de l'entreprise. »

Un autre exemple de données qui n'existent pas concerne la préparation de parcelles. Cette tâche, réalisée par les Responsables de l'Entretien des Cultures, consiste à installer les systèmes d'arrosage afin de poser le rempotage.

« Le Chef de Culture marque le rempotage sur la liste des travaux hebdomadaires mais pas sur la liste d'entretien des cultures¹¹⁶. C'est aux Resp. de l'Entretien des Cultures de savoir quand les repotages vont arriver : quand il y a, par exemple, deux parcelles vides. Si on termine une semaine [de pose de rempotage] sur une parcelle, ils devraient se demander quelle parcelle on va prendre la semaine suivante. Généralement le Chef de Culture a mis la parcelle dans le nettoyage [des parcelles à faire] mais souvent, quand on attaque à poser dans les tunnels, c'est là qu'ils crient : 'Ah ! Mais attention ! N'en mettez pas trop au fond, pas trop sur les côtés... ! Sinon ça ne sera pas bien arrosé !' Alors que ça fait longtemps que ces tunnels sont vides. Ils auraient pu faire un marquage au sol mais ce n'est pas fait. Et ça, il faut que ce soit un échange entre eux et pas avec moi. Ce sont des ressources en amont qui ont une conséquence sur le travail de production ».

¹¹⁵ Le temps de travail des saisonniers est comptabilisé et des relevés des temps pour les travaux sont effectués.

¹¹⁶ Prescription adressée aux Responsables de l'Entretien des cultures. C'est l'équivalent de la liste de travaux hebdomadaires destinée à la Responsable du Personnel mais pour assurer l'entretien des cultures.

A la lecture de ce dernier extrait, nous pouvons envisager des conséquences en termes de performance pour l'entreprise : cela implique des heures supplémentaires liées au temps passé à reprendre des travaux, sans compter la prise de risque liée à la perte de qualité du végétal. Il en va de même par exemple, pour le fait de cocher sur la liste de travaux hebdomadaires, les travaux que les Responsables de l'Entretien des Cultures peuvent faire « tout seuls », à partir de leur propre initiative :

« C'est le premier qui peut qui fait, comme ça on est plus sûr de ne pas se louper. Mais il ne faut pas qu'il le fasse sans cocher parce que si j'envoie des gens tailler par exemple, alors que ça a déjà été fait, ça fait perdre du temps à tout le monde ».

8.5.2. Des données qu'elle construit

Des données déterminantes pour prescrire les travaux restent à construire car elle n'en dispose pas directement. C'est le cas des quantités à produire lors de chantiers de production. Celles-ci n'apparaissent pas dans « la liste de travaux hebdomadaires » du Chef de Culture alors que l'encadrante en a besoin pour prescrire le travail, et qu'elle les calcule donc elle-même en fonction des parcelles sur lesquelles les plantes doivent être posées. Cependant, après avoir estimé les quantités, la responsable valide ces données auprès du Chef de Culture.

Nous avons extrait un passage de nos observations qui montre comment elle s'y prend pour calculer ces quantités :

La responsable se rend sous l'Abri Hydrique pour estimer la place qu'il y aura pour poser le Gunnera et l'Acanthe (1 litre) une fois ces dernières rempotées en 2 litres. Elle m'explique :

« Ça me dira si on en fait 50 parce que je sais où elle va aller et en fonction de la place, je pourrai savoir combien on en garde ».

En arrivant sur la parcelle elle compte :

« 33 et 33 égal 66, donc on va déjà en faire 66 ».

Puis, elle retourne dans la Nouvelle serre pour faire charger les 66 pots à repoter. En arrivant dans la serre, le Chef de Culture est là et elle lui dit :

« L'Acanthe, il en faut 60, 66 maxi ». Le Chef de Culture lui confirme : « on peut compter 30 et puis 30. Parce que le Gunnera, il n'y en aura pas plus que 30, là. Celui là-bas, on benne et l'Acanthe, on en prend 30 et on garde le reste [qu'on ne repote pas] pour la vente ».

Et voici le commentaire qu'elle nous livre lorsque nous avons abordé ce cas lors des autoconfrontations :

- **Ergonome : quand tu vas sous l'abri hydrique, tu ne connais pas les quantités ?**
- *Encadrante : avant de partir voir, non. Sur ma liste « Gunnera et Acanthe 6 litres » ça veut dire : 2 litres à passer en 6 litres. Donc, pour ça, le Chef de Culture me dit : « tu vas dans la serre, tu prends le Gunnera-ou les Acanthes, il faut en repoter ». Mais il est incapable de me dire combien, s'il y en avait 100 ou 60. Comme il sait approximativement où il va les mettre, dans l'approximation de savoir combien il en met, il ne peut pas savoir exactement combien en repoter. Donc, dans notre fonctionnement, ça marche comme ça.*

- **Ergonome : ça veut dire que pour le rempotage, c'est toi qui vas voir le carré et qui définis en fonction de la place que tu as sur la parcelle où le rempotage sera posé, tu estimes les quantités que tu repotes ?**
- *Encadrante : oui.*
- **Ergonome : et tu demandes au Chef de Culture de confirmer ou pas ?**
- *Encadrante : oui, en principe on confirme.*
- **Ergonome : ça pose quand même des questions d'efficience pour l'entreprise.**
- *Encadrante : oui. Mais ça vient du fait que ce sont des plantes qu'on achète au départ et qu'on aura du mal à jeter. Il ne dira pas : « vous en repotez 100 et le reste on jette ». Mais du départ, il ne va pas savoir dire non plus : « vous en repotez 50 et le reste on le garde ». On gardera tout, de toute manière en repoté ou non (...).*
- **Ergonome : donc, dans ce cas, on peut dire que tu n'as pas les ressources qu'il te faudrait pour prescrire les travaux de rempotage ?**
- *Encadrante : oui, par manque de planification.*

Ce passage met en évidence un premier mode de fonctionnement mis en place par l'encadrante. Celui-ci lui permet de produire des données sans lesquelles elle ne peut pas prescrire les tâches à effectuer à ses subordonnés.

8.5.3. Des données qu'elle fait construire

Nous avons relevé un autre cas de figure permettant à l'encadrante de se procurer parfois des données manquantes. Il arrive qu'elle fasse appel à une ouvrière expérimentée pour construire des données qu'elle récupèrera ensuite pour concevoir un cadre pour faire agir. La prescription conçue à partir de ces données sera adressée aux autres ouvrières qu'elle affectera à cette même tâche (chantier ou commandes).

Dans ce qui suit, nous allons présenter le cas de Jocelyne, qui vient d'être affectée à la préparation du Phlox sans que sa supérieure n'ait défini et ne lui ait transmis une prescription de réalisation de cette commande. Ici, l'encadrante attend explicitement de sa subordonnée qu'elle conçoive elle-même les données nécessaires pour cette préparation.

Spécifions que le Phlox est une vivace et que par conséquent, il devra être ensuite nettoyé par les « *filles de la table* » avant d'être expédié. L'encadrante aura aussi à prescrire ce nettoyage.

Le Tableau N°10 : Les données du Phlox co-construites entre la permanente et l'encadrante (ci-après) présente dans sa première colonne, les différentes données construites par la permanente pour la réalisation de la commande. Dans la seconde colonne, nous avons indiqué ce que ces données permettront de prescrire pour l'encadrante pour poursuivre ce travail de préparation et mettre au point celui de nettoyage.

	Données construites par Jocelyne et validées par la Resp. du Personnel	A partir de ces données, la Resp. du Personnel pourra prescrire.....
10h52	Nombre d'étage par roll : « je prends 3 plaques par étage [de roll]. »	<i>Le nombre d'étages par roll aux futures préparatrices</i>
11h25	Code végétatif : « J'ai pris ceux en bouton (...) et pas les extra. » Etat végétatif : Phlox roses cassants Manque de chromos sur carrés : « Il faut descendre des chromos parce qu'ils n'en n'ont pas tous. »	<i>Le code de floraison aux futures préparatrices</i> <i>De faire une plaque de pioche pour remplacer les Phlox cassés au nettoyage aux futures préparatrices</i> <i>De mettre des peltaclips sur les pots des Phlox roses cassants et de remplacer ceux cassés lors du nettoyage par ceux de la plaque de pioche aux filles de la table</i> <i>D'ajouter des chromos sur les pots nettoyés, aux filles en charge du nettoyage des Phlox préparés</i>
11h55	Nombre de rolls/ quantités à préparer : « Avec la Resp. des travaux extérieurs, on a calculé, <u>ça fait 200 plaques</u> . Et 200 plaques divisées par 6 [pots/plaque], <u>ça fait 33 rolls</u> . » Composition des plaques / couleur sur les carrés : « Il faudrait peut-être mettre plus de rose (...) et puis en mettre un peu moins de autres ». » Contenu des carrés / quantités à préparer : « Je crois qu'on va galérer au bout d'un moment [pour mélanger les couleurs sur les plaques]. »	<i>La quantité de plaques et de rolls à préparer au total aux futures préparatrices</i> <i>La répartition des couleurs sur les plaques avec une majorité de Phlox roses</i> <i>De faire évoluer les couleurs du code « varié » en fonction du disponible restant sur les carrés, aux futures préparatrices</i>
13h	Composition des plaques : « Je disais de mettre 3 roses et de mixer un peu tout en fait... Un peu de panaché, un peu de blanc... »	<i>La composition des plaques en varié aux futures préparatrices</i>
14h45	Quantités préparées : J'en ai fait la moitié des 30 (rolls de Phlox). (...) je me suis dit, je fais 15 rolls et comme ça, j'en aurai fait la moitié et voilà. »	<i>Les quantités restantes aux futures préparatrices</i>

Tableau N°10 : Les données du Phlox co-construites entre la permanente et l'encadrante

A 10h50, la responsable adresse sa prescription d'affectation à Jocelyne à la préparation du Phlox :

« C'est tout là [l'Hosta]. Tu charges, et après tu vas faire de l'avance de Phlox. »

Mais avant de commencer cette préparation, Jocelyne doit définir la manière de composer les plaques en fonction des plantes présentes sur les carrés et en tenant compte des couleurs et des codes végétatifs souhaités par les clients.

A 10h52, elle est rejointe par l'encadrante qui lui adresse une seconde instruction : elle doit faire des « plaques en varié », c'est-à-dire avec plusieurs couleurs dans la même plaque :

« Il faudrait procéder par plaque, mettre du blanc, du rose, quelques violets. Tu essaies de faire un roll ».

Pendant que la préparatrice fait son essai, la responsable va vérifier l'état végétatif des plantes présentes sur les deux parcelles de l'exploitation contenant des Phlox (Abri hydrique et pieds-mères). Et à 11h25, alors qu'elle est de retour pour suivre l'avancement de la préparation, l'encadrante prescrit implicitement le lieu de prélèvement des Phlox ainsi que le nombre de plantes par couleur et par plaque¹¹⁷ :

« Je suis allée voir en haut parce que le Resp. du Disponible voulait que je voie les couleurs. Je n'ai pas envie qu'on mélange avec les autres [dans les pieds-mères]. (...) Tu peux mettre trois roses, un violet, un panaché et un blanc. »

La permanente lui indique en retour le code végétatif qu'elle a choisi :

- Préparatrice : « J'ai pris ceux en bouton et pas les 'extra' ».
- Encadrante : *Oui, parce que c'est pour lundi... D'accord, on fait comme ça ».*

En effet, comme la responsable l'explique lors des autoconfrontations, les Phlox ont été commandés en code « *fleuri* » ou « *bouton coloré* », la couleur doit être visible le jour de la livraison. Même si la préparatrice n'en avait pas été informée, de par son expérience elle a anticipé sur le fait que les plantes devraient être fleuries le jour de la vente :

- Encadrante : *En plus, tu vois la difficulté qu'on a aussi : elle en a des fleuris mais elle a pris aussi ceux qui étaient en boutons (...). C'est de l'avance pour le lundi suivant et il ne faut pas les prendre non plus trop fleuris pour que ce soit fané.*

- Ergonome : **parce que ça doit arriver « en fleurs » en livraison ?**
- Encadrante : *oui. D'autant plus qu'on dit pour lundi mais la livraison elle se fait le mardi chez le client.*

A 11h55, la préparatrice fait un retour sur les possibilités de composition en varié, par rapport aux couleurs présentes sur les carrés, même si cela va se spécifier davantage par la suite :

« Il faudrait peut-être mettre plus de rose vu que c'est ce que tu as de plus et puis en enlever ou en mettre un peu moins des autres. Faire par exemple, une plaque où il n'y aura pas de panaché mais du blanc, et une autre où il y aura pas de blanc mais du panaché, enfin, des trucs comme ça... »

Puis elle remonte à l'encadrante une information importante et qui laisse penser qu'elle anticipe sur le fait que cette composition en varié va être difficile à tenir par rapport au contenu des carrés :

« Je crois qu'on va galérer au bout d'un moment [pour mélanger les couleurs [sur les plaques]]. »

¹¹⁷ Ces Phlox sont conditionnés en plaques de six pots de 2 litres.

Prévenue, la responsable s'attend à devoir faire évoluer la composition des plaques en fonction des Phlox restants sur les carrés (extrait des autoconfrontations) :

- *Encadrante : De toutes manières même si on passe les roses avant, on pourra aussi mélanger avec d'autres couleurs après. Mais le tout c'est de passer celles qui sont les plus avancées en premier... sans tous les passer en même temps non plus, pour pouvoir suffisamment mélanger...*
- **Ergonome : est-ce qu'il est demandé de mettre systématiquement des roses dans le mélange ?**
- *Encadrante : non. Par contre, si tu as beaucoup de roses dans différents tons et que tu n'as pas beaucoup d'autres [couleurs] qui sont bien, il vaut mieux mettre des roses de tons différents et un violet pour ne pas avoir cinq roses pareil. Il ne faut pas mettre quatre roses pareil et deux autres couleurs, non ; il vaut mieux mettre quatre tons de roses différents plus deux autres couleurs [il y a 6 pots/plaque], pour que ça fasse vraiment mélangé.*

A la lecture de ce passage, nous mesurons la complexité de composer des plaques variées à partir du contenu des carrés. Cela demande de vraies compétences de la part de la préparatrice en termes de gestion des carrés, comme cela se fait pour le Zonale, par exemple, travail dont seules les permanentes ont la charge au sein de l'entreprise.

A 13h, après la pause déjeuner, la préparatrice déclare la composition des plaques qu'elle estime être la plus judicieuse et qui est validée par sa supérieure :

« Je disais de mettre 3 roses et de mixer un peu tout en fait... Un peu de panaché, un peu de blanc... »

Son dernier apport concerne les quantités qu'elle a finalement préparées ainsi qu'une information sur l'état végétatif des Phlox sur les carrés :

« J'en ai fait la moitié des 30 (rolls de Phlox). (...) je me suis dit, je fais 15 rolls et comme ça, j'en aurai fait la moitié et voilà. Par contre les 15 derniers ils seront un peu secs. »

Elle termine d'ailleurs sa préparation de Phlox à cette heure. La fin de la préparation sera réalisée par d'autres préparatrices, à partir des données qu'elle aura construites lors de cette préparation.

En résumant, nous pouvons dire qu'au départ la responsable transmet à cette permanente un cadre pour agir et non pour faire agir : elle lui adresse une consigne d'affectation (« tu vas au Phlox ») mais aucune instruction quant à la manière de procéder pour la préparation.

Mais l'expérience de cette ouvrière lui permet de construire elle-même les données nécessaires pour réaliser la préparation exigée par sa supérieure puisqu'elle conçoit successivement les critères de réalisation pour l'ensemble des 1 200 Phlox :

- le nombre d'étages par roll, soit 3 plaques par étage,
- le code végétatif : en bouton et fleuri,
- le nombre total de rolls, soit 33 rolls,
- la composition des plaques possible à partir des carrés situés sous l'Abri hydrique,
- le nombre total de plaques, soit 200 au total,

- les quantités préparées à la fin du test : 15 rolls sur 30 à faire au total.

Bien qu'elle valide à intervalles réguliers avec sa supérieure les données qu'elle conçoit, c'est elle qui les détermine au fur de la progression de son travail.

D'autre part, la permanente remonte à l'encadrante des données relatives à l'état végétatif sur les carrés. Outre le fait de lui signaler que la composition des plaques sera amenée à évoluer en fonction des plantes restantes progressivement sur les carrés, elle l'informe que les Phlox roses sont cassants. En outre, elle lui signale qu'il manque des chromos. Ces données seront utiles à l'encadrante pour prescrire le nettoyage des Phlox en exigeant l'ajout des peltaclips et de chromos sur les pots à expédier, permettant par-là même de remédier à un problème de qualité.

8.5.4. Des concepts organisateurs des cadres d'action pour faire agir

Concernant son activité de conception de la prescription, la Responsable du Personnel s'appuie sur plusieurs concepts que nous avons pu repérer lors de nos observations et qui se sont confirmés lors des autoconfrontations. Construits dans l'action, ces concepts lui servent pour prescrire les tâches à réaliser sur les chantiers ou lors de la préparation de commandes. Rappelons qu'en ce qui concerne notre analyse dans cette partie, nous nous en tiendrons aux travaux de production qu'elle est la seule à organiser et à prescrire.

Le principal principe organisateur pour affecter les ouvriers, nous l'avons dit, est : « *mettre la bonne personne au bon endroit* ». Et celui-ci prévaut pour les travaux de production comme pour la préparation de commandes. Pour les chantiers, il renvoie aux compétences des personnes pour réaliser les tâches plus ou moins techniques (tailler ou espacer). Comme nous l'avons déjà évoqué l'encadrante a besoin de personnes expérimentées pour tailler les rosiers ou les suspensions alors que pour espacer, une débutante peut le faire. En temps de commandes, il y a des enjeux en termes de contraintes temporelles. Aussi, l'encadrante nous explique que « *d'avoir la bonne personne au bon endroit* » est pour elle, un gain d'efficacité. Et par exemple, elle évite d'envoyer certaines personnes trop loin car elle ne les juge pas assez rapides dans leurs déplacements, et par-là même pas assez efficaces : c'est « *une perte de temps* » pour reprendre ses termes.

➤ *Des concepts organisateurs pour l'affectation au chantier*

Si nous considérons la prescription relative à l'affectation à un chantier, un **premier concept** renvoie à : « *il n'est pas judicieux de mettre deux permanents ensemble* ». En effet, l'encadrante se sert au maximum des compétences des permanents pour encadrer le travail des saisonniers. Nous avons pu l'observer avec la gestion des carrés de Zonale mais aussi pour la taille des suspensions encadrée par le Responsable de l'Entretien des Cultures.

Un second concept renvoie à la **force physique nécessaire pour effectuer certaines tâches** : « **les hommes aux travaux les plus physiques** ». Celui-ci s'applique non seulement pour les travaux de production requérant de la force physique mais aussi pour l'aide à apporter à la maintenance. L'encadrante va affecter des hommes plutôt que des femmes car selon elle, ceux-ci sont plus à même de développer des efforts physiques importants.

Enfin, nous avons identifié ce dernier concept organisateur construit par la Responsable du Personnel pour affecter les ouvriers au chantier, dans le but de **faire tourner** les personnes sur les travaux d'un jour sur l'autre :

« Parce que j'essaie toujours dans les travaux pas pénibles et pas intéressants de faire tourner les gens ».

Précisons que ces concepts organisateurs sont ainsi mobilisés dans un souci d'efficience et de santé.

➤ ***Des concepts organisateurs pour la réalisation des chantiers***

D'autre part, en ce qui concerne la prescription destinée à la réalisation des chantiers, la responsable a aussi construit des concepts qui guident son action de conception.

Le premier d'entre eux, « **on s'adapte à la personne à laquelle on prescrit** », signifie qu'en fonction de la personne à laquelle elle l'adresse, elle ne va pas élaborer sa prescription avec les mêmes éléments. Par exemple, ces derniers seront beaucoup plus précis pour les prescriptions destinées aux saisonnières qu'aux permanent(e)s, celles-ci n'ayant pas la même expérience ni les mêmes connaissances du végétal et des travaux de production.

Dans ce sens, nous avons constaté qu'en réponse à sa prescription conçue, les permanents anticipent sur les besoins de réalisation du chantier sur lequel ils se trouvent affectés. Ainsi, lorsqu'elle affecte Jocelyne (permanente) à la pose du Zonale, cette ouvrière lui demande où elle doit le poser mais aussi si elle doit l'arroser une fois qu'elle l'aura posé. Alors que pour la même tâche prescrite à une saisonnière, nous pouvons supposer que l'encadrante aurait d'emblée donné tous ces éléments car elle aurait anticipé elle-même sur les actions à mener pour réaliser ce chantier de manière efficiente.

Un second concept organisateur est lié aux **compétences en matière de culture par rapport au végétal** : « **on demande l'aide du Chef de Culture** ». En effet, le fait de partager la fonction de Chef de Culture alors qu'elle n'a pas été formée pour cela, nécessite qu'elle s'en réfère à lui, non seulement par rapport à certaines techniques de culture pour savoir comment procéder, mais aussi pour l'aider sur certains choix lorsqu'elle conçoit une prescription destinée aux permanentes expérimentées. En effet, il arrive que celles-ci lui demandent de justifier la manière de procéder qu'elle prescrit, ou proposent, une alternative par rapport à laquelle elle n'est pas toujours à même de débattre.

Un troisième concept renvoie à la **nature des travaux à réaliser**, de manière à affecter des personnes compétentes susceptibles de le mener à bien. Dans ce sens, les conditions de réalisation comprenant les spécifications techniques sont à prendre en compte car certaines machines nécessitent des compétences que tous les ouvriers n'ont pas, et en outre, nous l'avons dit, une certaine force physique.

Parallèlement à ces concepts organisateurs, que ce soit pour l'affectation ou la réalisation des chantiers, nous avons relevé des indicateurs que l'encadrante prend en compte pour concevoir la prescription.

➤ *Des indicateurs pris en compte pour concevoir des cadres d'action pour faire agir*

Le premier de ces indicateurs est relatif aux **caractéristiques du végétal**. Comme nous l'avons déjà évoqué, les vivaces et le Zonale requièrent des savoir-faire spécifiques (taille, gestion des carrés...) plus ou moins longs à acquérir, non mobilisables pour les saisonnières qui ne sont pas formées. Pour cette raison, ces dernières sont le plus souvent encadrées par des permanentes.

Un second indicateur réside dans les **caractéristiques des effectifs disponibles** auxquels elle confie les tâches à réaliser. Comme nous l'avons vu, le sexe, la taille, le statut et leurs compétences sont déterminants pour assurer une réalisation du travail prescrit. En outre, le travail de veille attendu par la hiérarchie est essentiel pour garantir un suivi de la qualité des produits sur les parcelles où les ouvriers sont amenés à intervenir. Mais le nombre des personnes affectées va aussi influencer la répartition des tâches entre les ouvriers affectés à même chantier (comment procède-t-on et qui encadre ?).

Un troisième indicateur est lié, rappelons-le, aux conditions météorologiques qui peuvent justifier qu'un ouvrier travaille à l'extérieur même sous la pluie si cela permet d'alimenter ensuite d'autres chantiers qui se feront à l'intérieur.

Par ailleurs, nous avons aussi pu identifier d'autres indicateurs comme l'exposition des parcelles (abritées ou non) en lien avec des caractéristiques environnementales et qui sont transversales aux concepts préalablement cités. Quel que soit le moment de la journée, le temps qu'il fait tout comme l'heure qu'il est demeurent des indicateurs fondamentaux. Rappelons qu'en temps de commandes, la préparation commence à 11 heures pour alimenter la table de nettoyage des saisonnières qui arrivent à 13 heures. Et les lots sont prêts sur le quai d'expédition pour 16h30. Ce sont des points d'appuis qui permettent à l'encadrante de réguler le travail ces jours-là.

En temps de production, les contraintes temporelles sont moindres. Pour l'encadrante, il s'agit plus de tenir compte de l'heure d'arrivée des travailleurs. Elle met en place les permanents avant d'accueillir les saisonniers. En revanche, les contraintes temporelles liées aux travaux de production sont plutôt celles du végétal et des besoins respectifs. De même, l'état végétatif des plantes sur les parcelles constitue un indice pour intervenir. Il va justifier de lancer un chantier plutôt qu'un autre.

8.5.5. *Un exemple de cadres d'action pour faire agir : le chantier de taille*

Comme nous l'avons déjà écrit, les cadres d'action pour faire agir consistent en une prescription destinée aux ouvriers. Ces cadres secondaires deviennent des cadres primaires pour ces derniers. Et nous distinguons deux catégories de cadres pour faire agir qui correspondent chacune à une phase de l'activité de prescription de l'encadrement : la première est celle de **l'affectation au poste**, à la tâche autrement dit, à un chantier de production ou à une commande. La seconde renvoie à **la manière de procéder** pour la réaliser ce chantier ou de cette commande.

Nous souhaitons illustrer notre analyse avec un extrait tiré de nos observations et présenté dans l'encadré suivant :

Le 16 mai à 8h, la Resp. du Personnel affecte Célestine (permanente) et Violaine (saisonnier) à un chantier de taille de Phlox en 6 litres : « *Vous allez tailler le Phlox dans les pieds-mères. Je vous laisse aller, je vais passer pour voir avec vous* ». Elle leur donne une feuille de papier manuscrite avec le numéro des parcelles à tailler (Voir Annexe N°6 : Prescription manuscrite de réalisation du chantier de taille de Phlox). Les ouvrières prennent des seaux et des sécateurs et se rendent à pied sur la parcelle.

A 8h05, Flore (Resp. de l'Entretien des Cultures) arrive en retard et la Responsable l'affecte en ces termes : « *Je te laisse aller voir Violaine et Célestine au Phlox dans les pieds-mères* ».

Dans la foulée, l'encadrante enfourche son vélo pour se rendre sur le chantier éloigné de l'Atelier technique pour rejoindre les ouvrières dans les pieds-mères et leur indiquer comment tailler les Phlox. En pleine phase de lancement des travaux, elle doit s'assurer que ceux-ci démarrent bien, d'autant plus qu'elle ne dispose que d'un quart d'heure pour lancer les permanents arrivés à 8h, puisqu'à 8h15 elle devra accueillir et mettre au travail les saisonnières. Arrivée sur la parcelle, elle leur transmet les instructions suivantes : « *Il faut tailler les rejets là [base de la plante] et tout tailler à 3 cm. Il y a Flore qui arrive, vous lui dites* ».

A 10h15, Célestine vient voir la responsable dans l'Atelier technique : « *Vous avez fini la première bande ?* ». La permanente lui répond : « *Il en reste encore un [carré] mais il est tellement vilain que ça ne vaut même pas le coup* ». Alors l'encadrante lui adresse une nouvelle prescription : « *pour la suite, il faut qu'on aille voir ; on descend sous l'Abri hydrique, OK ?* » Elle enfourche de nouveau son vélo et se rend sur la seconde parcelle de Phlox à tailler.

A 10h17, Violaine la rejoint à pied : « *Je viens voir ce qu'il faut tailler* ». La responsable lui prescrit la tâche à réaliser : « *Vous faites [taillez] 1 [lignes de pots] sur 3, les moins accessibles comme en haut [aux pieds-mères qu'elles ont fait avant]. Et pour cette partie [désigne une zone en bordure du carré], il faudrait voir avec le Chef de Culture.* »

La lecture de ce passage, montre d'une part que l'encadrante, lorsqu'elle prescrit le travail aux ouvriers, leur adresse dans un premier temps l'affectation de second rang¹¹⁸, et dans un second temps la réalisation de la tâche (de production ou de commandes). L'émission de cette dernière se fait généralement sur le terrain, alors que les ouvriers sont déjà sur la parcelle sur laquelle doit se dérouler le chantier ou la commande.

D'autre part, bien que l'encadrante transmette simultanément une consigne orale et une information manuscrite sur laquelle sont indiquées les parcelles à tailler, il apparaît qu'elle ne leur transmet pas toutes les consignes de réalisation lors de leur affectation. Elle attend que les ouvrières aient taillé dans les pieds-mères avant de leur adresser les consignes spécifiques à la seconde parcelle. Il semblerait d'ailleurs qu'elle ne les ait pas préparées d'avance, puisqu'elle se rend un peu avant sur place pour définir les critères de taille.

D'ailleurs, la consigne qu'elle transmet à Violaine sous l'Abri hydrique ne concerne pas la façon de procéder (comme la hauteur de taille, par exemple), comme c'était le cas pour la précédente parcelle, mais la zone de la parcelle à tailler ; car contrairement aux pieds-mères, ces Phlox-ci sont encore à la vente et donc pas tous à tailler.

Par ailleurs, ses instructions ne sont pas complètes puisqu'elle précise que, pour la zone en bordure de la parcelle, « *il faut demander au Chef de Culture* ». Elle a besoin de données techniques supplémentaires par rapport à l'arrosage, sur cette zone en particulier. N'ayant pas les compétences nécessaires en matière d'arrosage pour décider, elle va téléphoner au Chef de Culture pour obtenir cette information qu'elle transmettra ensuite à Violaine (rejointe plus tard par Célestine) qui s'apprête à rejoindre l'Abri hydrique. Ainsi, les ouvrières disposeront de toutes les instructions nécessaires pour réaliser et mener à bien ce chantier de taille, au bout d'un faisceau complexe d'informations et de décisions.

8.6. Ce que nous retenons de cette seconde partie des résultats

Cette seconde partie de nos résultats nous a permis de mettre en évidence l'activité de conception de l'encadrement de proximité, telle qu'elle se déroule durant la pleine saison dans cette entreprise. Celle-ci comprend deux phases successives, interdépendantes de l'autre : organiser et prescrire. Elle s'inscrit dans des microprojets quotidiens et occasionnels. Ceux-ci se développent et se gèrent selon des temporalités différentes qui se superposent. Cette activité aboutit à la conception de cadres d'action, donc des cadres secondaires transformés respectivement pour agir (pour elle-même et pour les autres) et pour faire agir (pour les autres). Cependant, les échanges de données entre la responsable et ses

¹¹⁸ Voir Chapitre 8.5. ci-avant.

interlocuteurs ne sont pas toujours suffisants pour permettre la conception de l'organisation ou de la prescription. C'est pour cela qu'elle est amenée à construire ou à faire construire des données utiles pour concevoir les cadres d'action.

Confrontée à la complexité de la situation, l'encadrante est amenée à formaliser son planning pour poser les différents éléments sur lesquels elle va pouvoir s'appuyer pour développer son activité de conception de la prescription. Pour ce faire, elle a développé dans sa confrontation au réel mais aussi à partir des cadres primaires (naturels et sociaux) existants dans la situation, des concepts organisateurs en réseaux pour agir et faire agir les autres. Ces derniers s'articulent avec des indicateurs qu'elle prélève sur la situation en temps réel, ce qui lui permet de faire des choix et d'initier des actions, pour faire et faire faire le travail, et le faire progresser au fil de la journée.

Mais comment se conçoivent ces cadres d'action en fonction des microprojets en cours ? Et quel est l'impact des cadres primaires sur la conception de ces cadres secondaires transformés, parfois même cristallisés ? C'est ce que nous nous proposons d'analyser dans la prochaine partie de nos résultats, dans le but d'aborder la troisième phase qu'annonçait notre problématique (Chapitre 4.3. ci-avant), celle de la réalisation : « faire ? » et « faire faire ? »

9. LA CONCEPTION DES CADRES D'ACTION DANS LA CONFRONTATION AU REEL DE LA SITUATION

Les actions de cadrage témoignent des interactions sociales et techniques, en lien avec la situation, qui se jouent dans l'activité de l'encadrante. Elles permettent de réinterpréter les cadres primaires en prenant en compte, quand cela s'avère pertinent ou nécessaire, les changements apparus au niveau de la situation.

Pour notre part, concernant les cadres d'action pour agir, nous distinguerons les « **cadrages** » et les « **recadrages** ». Les cadrages renvoient à des **actions de cadrage successives** du planning du jour (sur une partie seulement de son contenu et de sa structuration) de manière à conduire les microprojets quotidiens (Chapitre 4). Ils se produisent au fil de l'action (au cours de la journée de travail) au niveau des cadres primaires (sociaux et naturels). Et ils font évoluer ponctuellement le planning initialement conçu en permettant la prise en compte de changements survenus au coup par coup au niveau des cadres pour agir efficacement face au réel de la situation. En outre, ces cadrages laissent apparaître une succession de cadres secondaires transformés (matérialisés ou non).

Les recadrages consistent en des **actions de cadrage de la globalité** du planning. Ils se produisent en une fois avant de commencer la journée, et de manière à la débiter. Ils sont généralement consécutifs à des changements survenus au niveau des cadres naturels (météo, végétaux) : ceux escomptés la veille et qui avaient été pris en compte au moment de la conception du planning ne correspondent pas à la réalité de la situation au moment de prendre le travail. Le travail initialement projeté n'est pas réalisable. Ces recadrages aboutissent donc à une refonte de l'ensemble du planning de travaux ; ils se traduisent par la matérialisation d'un nouveau planning. Précisons qu'un même planning peut subir ainsi un recadrage (pas systématique) suivi de plusieurs cadrages successifs.

Ajoutons à présent que les interactions entre l'encadrante et ses collègues ou subordonnés conduisent à des actions de « **co-cadrages** » des cadres d'action pour faire agir. En effet, envisager cette activité de conception sous l'angle de la conduite de projet implique que la dynamique créatrice dépasse une action de cadrage que l'on pourrait penser au premier abord comme individuelle. Par ces co-cadrages, l'activité de l'encadrement aboutit à une double production : à celle d'artefacts d'une part, et à celle de l'agir et du développement des compétences des uns et des autres (concepteur et récepteur de la prescription ici, en l'occurrence) d'autre part. Dans ce sens, nous montrerons comment la conception des cadres d'action se poursuit dans l'usage.

Dans ce qui suit, nous présenterons tout d'abord des actions de recadrage et de cadrage du planning, puis des actions de co-cadrage du processus de conception de la prescription.

9.1. Un recadrage des cadres d'action pour agir dans un microprojet quotidien : l'exemple du Planning 28/5-1

Ce cas de recadrage porte sur les plannings conçus pour la journée de travail du 28 mai. La veille, l'encadrante a établi un premier planning lui permettant de poser le travail à faire pour le lendemain. Nous nommerons ce premier planning « Planning 28/5-1 », avec « 28/5 » en référence à la date du jour pour lequel ce planning devait servir et « 1 » pour en désigner la première version puisqu'il y en aura une seconde : le « Planning 28/5-2 ».

9.1.1. Des changements au niveau des cadres naturels et la conception du Planning 28/5-2

Rappelons que le planning représente selon nous un cadre pour agir pour l'encadrante. Il consiste en un cadre secondaire qui subit différentes transformations, dont certaines se cristallisent sous la forme de « *plannings de travaux* » que nous avons décrits dans la partie précédente de nos résultats (Chapitre 8.4. ci-avant).

Afin de resituer le contexte voici un relevé de nos observations portant sur cette journée du 28/5 : un mercredi, donc a priori un jour mixte de production et de commandes.

Le 27/5 à 16h10 la Resp. du Personnel nous confie : « *Comme le Resp. de la Saisie des Commandes me dit qu'il va faire mauvais demain matin, je ne vais pas pouvoir ne faire qu'un repotage !* » Cela sous-entend qu'elle va devoir organiser des travaux pouvant s'effectuer à l'intérieur (comme le repotage) de manière à garder les ouvriers à l'abri.

Dix minutes plus tard, alors qu'elle est en train de concevoir son planning, elle ajoute : « *je n'y arrive pas parce qu'il faut que je décide qui vient et comme on n'est pas sûr d'avoir beau, il faut voir qui vient à 9h...* ». Quant aux travaux à organiser, elle précise « *demain, j'ai les mêmes chantiers qu'aujourd'hui ; elles seront dedans je pense parce qu'à priori il va faire mauvais... Je pars sur du mauvais temps* ».

A 16h40, elle achève la conception du planning 28/5-1, prévu pour le lendemain matin.

Le 28/5 est un mercredi, donc, un jour mixte. La journée commence par les travaux de production. Et contrairement à la météo qui avait été annoncée, il fait grand beau.

Dès la prise du travail à 8h, l'encadrante reconçoit le planning 28/5-1 fait la veille en nous expliquant : « *j'ai changé plein de choses parce c'est le beau temps* ».

Avant même que la journée ne soit commencée, le plan conçu la veille s'avère obsolète avant même d'avoir servi. La responsable se trouve confrontée au réel de la situation et plus particulièrement ici à la météo du jour qui n'est pas celle annoncée la veille. Les changements survenus au niveau des cadres naturels vont nécessiter de sa part de procéder à un recadrage qui se traduira par la conception du planning 28/5-2 (voir Annexes N° 12 et 13).

Par ailleurs, nous voyons que le processus de conception commence en amont du jour « J » en l'occurrence la veille, même si le planning qu'elle conçoit durant cette fin d'après-midi est susceptible de nécessiter un recadrage le lendemain matin (voir la Figure N°33 : Recadrage du Planning du 28/5 ci-dessous).

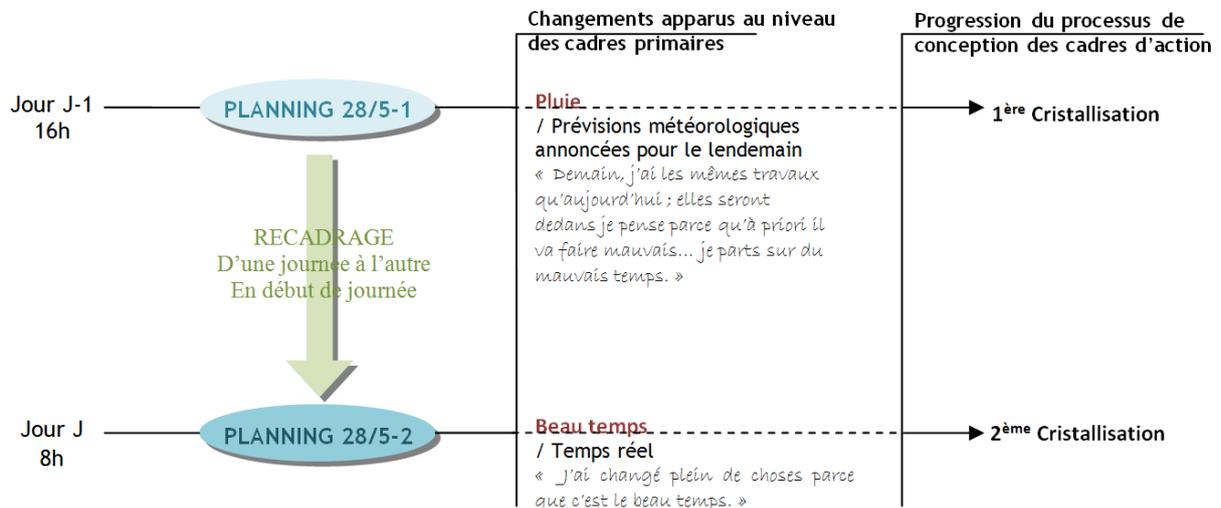


Figure N°33 : Recadrage du Planning du 28/5

Les autoconfrontations que nous avons réalisées nous ont permis d'obtenir des explicitations quant à la manière dont l'encadrante procède pour ce recadrage.

9.1.2. *Le Planning 2 : une cristallisation d'une transformation du Planning 1 ?*

Si l'on considère la conception de la prescription comme un processus continu, le premier planning peut être envisagé comme une cristallisation d'une transformation de cadres secondaires, qui a permis d'aboutir au second planning. La seconde version consiste en une cristallisation partielle du Planning 28/5-2 dans le sens qu'elle ne comprend que ce qui a changé par rapport au planning initial.

D'autre part, en comparant ces deux cadres cristallisés (voir Tableau N°11 : les contenus des Plannings 28/5-1 et 28/5-2, ci-après), nous constatons d'abord que dans le Planning 2, huit ouvrières, en l'occurrence des saisonnières, n'ont pas de tâche attribuée. Interrogée sur ce point, l'encadrante répond :

« Je ne les ai pas marquées parce qu'elles n'arrivent pas à 8h. Quand c'est le second jet, il y a des choses que je vais garder et d'autres que je vais changer. »

Lorsqu'elle procède à la seconde version, elle inscrit dans le nouveau uniquement ce qui diffère du premier. L'extrait suivant nous le confirme :

- **Ergonome : alors ton planning 2 ne remplace pas totalement le planning 1 ? Il contient uniquement ce que tu changes ?**
- *Encadrante : oui.*
- **Ergonome : donc entre le planning 1 et le planning 2, tu as gardé un morceau du 1 et tu as fait le 2 en complément uniquement sur ce que tu changeais ?**
- *Encadrante : oui, c'est ça.*

En ce qui concerne le travail à organiser pour l'arrivée des saisonnières (à 9h en ce jour), et par rapport aux travaux qu'elle s'apprête à lancer, voici le commentaire qu'elle nous livre :

« Eh bien tu vois, les saisonnières qui ne sont pas des préparatrices, comme Chantal, Dominique et Emeline, iront au vidage de godets et les autres, préparatrices, elles iront aux commandes comme Béatrice. »

Elle anticipe le fait qu'à cette heure-là, les commandes auront commencé et qu'elle affectera les « filles de la table » aux travaux de production en attendant qu'il y ait des commandes à nettoyer. Et les autres saisonnières, plus qualifiées, prépareront les commandes qui devraient commencer en ce jour mixte aux alentours des 9h.

9.1.3. Une nouvelle spécification des besoins

Le Tableau N°11 : Les contenus des Plannings 28/5-1 et 28/5-2 (ci-dessous) reprend les travaux et les affectations¹¹⁹ pour les deux plannings successifs. Les textes ont été recopiés tels quels.

Ouvrière	Planning 28/5-1	Planning 28/5-2
Alice	Zonale	Ramasse – préparation parcelle
Aurélie	promesse	Ramasse – préparation parcelle
Célestine	Rempotage 6L	Annuelle – pot 1L
Jocelyne	2L	Rempotage
Laurie	Avance 6L susp Alstro	Rempotage
Béatrice	Avance 6L susp Alstro	
Chantal	Vidage	
Dominique	2L & Zonale	
Emeline	Vidage	
Jasmine	Rempotage 6L	Ramasse – préparation parcelle
Line	2L	
Manuelle	Rempotage 6L	Ramasse – préparation parcelle
Pauline	Vidage	
Violaine	X car 13h	
Henriette	Vidage	
	Phlox	Vidage
	Ondine	
	Acanthe	

Tableau N°11 : Les contenus des Plannings 28/5-1 et 28/5-2

Suite aux changements survenus au niveau du cadre naturel, l'encadrante a redéfini ses buts et spécifié ses nouveaux besoins en travaux en fonction des conditions météorologiques meilleures. Celles-ci sont

¹¹⁹ Les prénoms en bleu indiquent des permanentes et ceux en verts, des saisonnières.

meilleures que celles annoncées, et lui permettent d'envisager des chantiers qu'elle ne pouvait pas lancer par temps de pluie.

➤ ***Des travaux maintenus : des priorités, les travaux de saison***

Seuls deux travaux cités dans le planning 28/5-1 ont été repris dans le planning 28/5-2. Il s'agit du rempotage¹²⁰ et du vidage¹²¹ qui sont tous deux des travaux de saison. Le premier concerne les jeunes plants de vivaces à repoter pour les vendre à l'automne suivant. Le second consiste à jeter les plantes qui ne seront pas vendues en ce printemps afin de libérer et de nettoyer les parcelles pour stocker les plantes nouvellement repotées.

Concernant le rempotage, nous constatons qu'il en reste deux (au lieu de trois prévus initialement). L'encadrante nous commente ce changement en ces termes :

« Le matin je me suis aperçue qu'il ferait beau et je me suis dit : ' on garde un rempotage alors qu'on devait en faire deux ' (...) Et en même temps, c'est une journée de commandes et donc, il vaut mieux que je ne lance qu'un rempotage. »

Comme elle nous l'expliquera plus loin, le rempotage est un chantier qui se fait à l'intérieur ; il lui permet donc de garder les ouvriers à l'abri en cas de pluie. Cependant, il ne peut pas être interrompu facilement pour disposer des préparateurs pour aller en commandes.

Quant au vidage, celui-ci est prioritaire sur le rempotage car il s'agit dans un premier temps de préparer de la place pour poser ensuite ce qui aura été repoté. Or, ce chantier ne peut se faire que lorsqu'il fait beau temps. D'où le choix de l'encadrante de ne laisser qu'un rempotage en ce jour et d'en profiter pour vider les parcelles.

D'autre part, cette année, un autre élément vient plaider en faveur du vidage : il est programmé de refaire le terrassement de la plateforme des vivaces. Et pour ce faire, il faut déplacer toutes les plantes qui restent à la vente sur les parcelles. Cela justifie l'apparition du mot « ramasse » au niveau du Planning 2, sachant que pour la Responsable, la ramasse est du vidage.

Nous remarquons que quatre personnes y sont affectées : une permanente chargée d'encadrer trois saisonnières, toutes préparatrices de commandes, qui ont une bonne connaissance des parcelles et des vivaces. En effet, l'intervention du terrassier étant arrêtée pour le 9 juin, il est urgent de libérer la plateforme pour que les hommes puissent enlever les bâches et les U en béton¹²² en vue de son arrivée. Cette urgence était impossible à réaliser en cas de mauvais temps ; par beau temps, elle redevient une

¹²⁰ Le rempotage des jeunes plants de vivaces sortis de la multiplication ou des pots de 1 litre passés en 2 litres et des 2 litres en 6 litres, de façon à gérer la croissance de ces plantes en vue de la saison de vente de l'automne.

¹²¹ Le vidage consiste à jeter les godets de plantes invendues au printemps et qu'on ne garde pas pour l'automne, afin de libérer les parcelles pour pouvoir poser les rempotages effectués en cette saison.

¹²² Dalles en béton composant les allées et sur lesquelles les ouvriers font rouler les rolls.

priorité, d'autant plus que ce chantier peut être interrompu facilement pour passer les ouvriers en commandes le moment venu.

➤ ***Des travaux non attribués, qui peuvent attendre : les travaux de secours***

D'autre part, nous constatons que personne n'est affecté au Phlox, à l'Ondine¹²³ ainsi qu'à l'Acanthe¹²⁴ : ces chantiers présents dans le planning 28/5-1 (qui ne sont attribués à personne) n'apparaissent plus dans le planning 28/5-2. Quand nous lui en demandons la raison, la responsable nous répond que ce sont des « *chantiers de secours* » et précise que par rapport au Phlox :

« Ce n'est pas une priorité car on est mercredi et comme c'est pour les commandes du lundi [prochain], il vaut mieux garder les travaux en cours et garder des personnes disponibles pour la vente. Mais on aurait pu effectivement mettre des personnes dessus. J'ai gardé le vendredi pour le faire, le Phlox. »

Le relevé de nos observations nous confirme qu'elle aura gardé ce chantier à faire pour le vendredi :

« [Nous sommes en jour mixte] Et c'est pour ça qu'on n'est pas sur du Phlox, qu'on ne fait qu'un chantier de repotage, qu'on nettoie les parcelles et après on fera les commandes. Et le Phlox, on peut le considérer comme des commandes quand même. Parce que ce n'est pas un chantier de production. (...) Et le vendredi, comme elles [filles de la table] viennent l'après-midi pour faire les commandes, elles peuvent venir le matin. Et parce qu'aussi, il y a encore moins de commandes le vendredi et donc ça laissera plus de temps pour le Phlox. Mais le mercredi il faut quand même garder des chantiers en cours. »

Ce commentaire nous indique qu'il est important de garder des chantiers en cours pour le reste de la semaine. L'encadrante a une vision à la semaine du travail à organiser : rappelons que la liste de travaux transmise par le Chef de Culture indique les travaux à réaliser dans la semaine. De plus, comme nous le verrons plus loin, elle est amenée à gérer des chantiers sur plusieurs jours ainsi que des microprojets dont le Phlox fait partie.

Dans ce sens, la responsable précise la nécessité de garder des chantiers en cours :

« Parce qu'il faut bien que tu t'avances aussi en production, dans tout en fait. Comment te dire... Les commandes ne vont peut-être pas prendre tout le monde (...). Donc, tu mets un chantier de production en route et après, tu as d'autres chantiers et c'est ceux-là que tu vas arrêter en premier si les commandes deviennent plus importantes. Mais l'autre chantier de production, il restera.

¹²³ Suspensions à déplacer et à tailler.

¹²⁴ Celle-ci est à repoter.

Alors si je mets en plus le Phlox là, ça fait beaucoup de choses d'entamées. Il vaut mieux en garder un qui demandera les mêmes personnes [dans ce cas, on garde le rempotage] et par contre le lendemain, il y aura peut-être le Phlox. Ou alors en fin de journée, quand ceux qui étaient dispatchés à droite, à gauche, auront fini leurs commandes, ils attaqueront le Phlox.

Mais le vendredi c'est différent parce que c'est la veille du week-end et on va faire moins de gros chantiers de production. Et en plus, celui-ci est bien pour le vendredi parce que ça ne servait à rien de le faire trop tôt non plus. On a les quantités et on a préparé le chantier – on sait comment on va faire mais on ne peut pas non plus le faire plus en amont que ça à ce stade, sinon ce sera trop en avance pour la vente. »

Ce dernier extrait laisse entrevoir des enjeux relatifs au fait de travailler du produit vivant. Ces derniers sont directement liés aux changements possibles au niveau du cadre naturel, que l'encadrante doit prendre en compte et gérer dans le développement de son activité de conception.

9.1.4. La conception de nouveaux cadres d'action pour agir pour les autres

Le fait que les chantiers listés aient changé entre le premier et le second planning entraîne des changements d'affectations.

➤ ***Une nouvelle répartition des effectifs disponibles***

Tout d'abord, nous remarquons qu'Alice passe du Zonale (prévisionnel) à la « ramasse » :

« C'est possible qu'Alice était à l'intérieur et qu'elle passe à l'extérieur parce que comme il ne pleut pas, il faut en profiter pour préparer ces parcelles. (...) Alice qui devait faire du Zonale avec Dominique va plutôt préparer les parcelles (...) : ce n'est qu'une question de météo, là. D'ailleurs, ils sont tous dehors. Et c'est pour ça que le vidage de godet reste le même parce qu'ils sont dehors. »

D'autre part, Dominique est initialement affectée à deux tâches :

« J'ai mis Dominique à deux endroits parce que ça dépend aussi des quantités de Zonale qu'il y aura. Et donc, là, sur le 1, je la mets au Zonale et au rempotage [« 2 L »]. Et puis elle n'apparaît pas sur le [planning] 2 parce que ce ne sont que les filles qui commencent à 8 h. Mais de fait, Dominique ira au Zonale parce que le 2L ne se fera pas (...) Mais là, je la vois bien finir soit en Zonale et s'il n'y a pas assez de commandes à faire, en vidage de godets ».

Mais Dominique n'apparaît pas sur le Planning 2 car elle doit arriver à 9h :

« Dominique, je la change d'équipe et je la mets avec Jasmine et Manuelle qui sont là depuis 8h et alors que Dominique n'arrive qu'à 9h. Sur le [planning] 1, j'avais pensé qu'elle irait au Zonale parce que Alice aurait eu le temps de commencer avant et Dominique aurait mis les

anses [sur les paniers préparés par Alice], par exemple, quand elle serait arrivée. Là, du coup, Dominique ira vider les parcelles alors que Jasmine et Manuelle prépareront les parcelles [enlever pancartes...] pour le vidage. »

Nous pouvons donc supposer que l'encadrante a anticipé sur son affectation à son arrivée comme pour toutes les saisonnières attendues pour à 9h.

Par ailleurs, nous constatons de nouvelles affectations pour Célestine (passe du repotage de 6L à l'avance d'annuelle), Jasmine et Manuelle (du repotage à la « ramasse ») et Laurie :

« Et donc, Célestine qui était au repotage il faut bien la mettre quelque part, donc elle nous fait de l'avance pour les commandes (...).

Et Jasmine était en repotage avec Manuelle dans le 1 et dans le 2, elle est à la ramasse.

Et Célestine qui était au repotage a viré (...) sur l'annuelle et donc, automatiquement, on ne pouvait plus avoir Jasmine et Manuelle toutes seules sur du repotage [car ce sont deux saisonnières que Célestine était censée encadrer].

Et donc, le repotage 6L passe à la trappe. Célestine nous fait de l'avance d'annuelle et les autres préparent [vidage] les parcelles des 2000 [Plate-forme] qui sont à refaire.

Par contre, on garde un seul chantier de repotage, le 2L.

Et Laurie, elle devait venir à 8h pour aller faire de l'avance de suspensions et elle n'en fait plus car elle va au repotage avec Jocelyne. »

Enfin, malgré tous ces changements, Jocelyne est la seule ouvrière qui ne « bouge » pas :

« Tu vois, Jocelyne, je l'ai gardée où elle était parce qu'il faut un repotage. En [planning] 1 elle devait aller faire du 2L et en [planning] 2, elle va bien au repotage. »

➤ ***Avoir la bonne personne au bon endroit... ?***

L'encadrante nous fait part de la difficulté à répartir les travaux entre les effectifs présents :

« Il faut que j'occupe du monde parce qu'en définitif c'est ça : tu les fais venir pour qu'elles soient disponibles et du coup, il faut les occuper.

Donc je mets Jasmine et Manuelle avec Célestine. Jocelyne, je lui en donne deux [saisonnières] pour faire du repotage ; Aurélie, je me dis qu'elle pourra continuer à ramasser la Promesse ; Alice, elle va au Zonale mais Dominique est à deux endroits...

Et puis qu'est-ce que je peux faire faire à Laurie en attendant qu'il y ait des commandes ? Alors, elle pourrait aller aux annuelles ou aux suspensions avec Béatrice qui arrivera plus tard...

Ou encore, si Laurie se retrouve avec Jocelyne, ce n'est pas Célestine qui va faire les suspensions, elle est trop petite. Et au lieu que ce soient Jocelyne et Célestine qui se retrouvent ensemble pour du rempotage, parce que ce n'est pas judicieux d'avoir deux permanentes ensemble. Alors, c'est Jocelyne qui se récolte Laurie ; et Célestine, elle peut partir pour faire de l'avance. Oui, elle ne va pas aller faire des suspensions parce qu'elle est trop petite mais de l'annuelle et des pots de 1L. En fait, tu vois, c'est un jonglage entre les activités qu'il y a à faire et les personnes que tu récoltes. »

Le choix entre ces différents ouvriers se fait non seulement en fonction de leur statut mais aussi de leurs compétences :

« Le second rempotage prévu avec Célestine, eh bien je dois le mettre sur autre chose. Alice qui était à l'abri, je la mets sur l'extérieur du coup et elle va sur la Plate-forme. Mais ça aurait pu être Célestine qui passe au ramassage des barquettes avec Jasmine et Manuelle pour les encadrer [car saisonnières].

C'est comme ça que j'ai fait mon choix. Une autre raison peut aussi être le fait que Célestine en ait déjà fait et là, c'est pour changer. »

Précisions que les trois personnes citées au travers de cet exemple sont toutes des permanentes expérimentées qui sembleraient « interchangeables » du point de vue de l'encadrante, par rapport aux travaux listés.

Dans le même sens, la responsable nous explique comment elle répartit le travail entre les saisonnières en tenant compte de leurs compétences.

« Violaine, Aurélie, Laurie et Line sont dans le groupe des saisonnières qui font des commandes. Dominique, Jasmine et Manuelle sont des saisonnières avec des compétences un peu en dessous d'elles. Et les autres sont encore en-dessous. Mais Béatrice c'est autre chose : elle est dans le groupe des filles de la table à cause des horaires parce qu'elle est obligée de commencer plus tard pour poser ses enfants. Ce n'est donc pas par le travail qu'elle nous fait mais par les horaires qu'elle nous impose. »

9.1.5. Un processus de conception non finalisé

D'après le relevé de nos observations, à 8h25, l'encadrante reçoit un coup de téléphone de la Responsable des Saisies de Commandes qui l'informe qu'elle vient de sortir le premier lot de commandes de la journée. Voici le commentaire spontané qu'elle nous adresse après avoir raccroché :

« C'était la Responsable de la Saisie des commandes, elle me disait qu'elle va sortir un premier lot. Il ne faut pas que je les lance dans des choses trop longues. »

Comme il s'agit d'un jour mixte, la responsable va devoir basculer au fil des lots successifs de commandes, des travaux de production à la préparation de commandes.

Quand nous l'interrogeons sur la durée de vie de ce planning 28/5-2, elle précise :

« Une demi-heure, puisque vers 8h30 la Responsable de Saisie des commandes me dit : les commandes arrivent. Mais il est possible que selon les commandes, Jocelyne et Laurie restent au rempotage, que Célestine ne change pas non plus par rapport au planning vu qu'elle est déjà en commandes [d'annuelles].

Et (...) seulement après, s'il me faut d'autres personnes pour aller en commandes, je prendrai Alice et Aurélie parce qu'elles ne sont pas vraiment sur un chantier de production et que ce qu'elles font peut s'arrêter et se reprendre [débarrasser les parcelles]. Alors que le rempotage est plus compliqué à interrompre : il faut arroser les plantes que tu as repotées et des fois il faut les poser tout de suite derrière (...).

[Quant à] Jasmine et Manuelle, soit elles restent où elles sont, soit elles partent aider en commandes. Elles peuvent avoir les deux, elles. Et ensuite, elles vont atterrir toutes, petit à petit, en nettoyage de commandes. »

Ce recadrage, réalisé en début de journée pour lancer le travail de production, est donc abandonné en cours de processus, avec le passage en commandes qui survient à peine une demi-heure après que la journée ait commencé. Le Planning 2 n'est qu'une cristallisation d'un cadre pour agir au moment de la prise du travail à 8h, même si nous pouvons présumer que sa conception va continuer dans la tête de l'encadrante, sans pour autant être formalisée une nouvelle fois. Nous pouvons supposer que cette conception se poursuit jusqu'au moment où tous les ouvriers sont passés en commandes. C'est alors une succession de transformations de cadres secondaires pour agir en temps de commandes qu'elle va concevoir à partir de là et ce, jusqu'à la fin de sa journée de travail.

9.2. Un cadrage des cadres pour agir dans un microprojet quotidien : l'exemple du Planning 27/5-1

Ce second exemple (chronologiquement situé la veille du précédent) présente une succession de cadres secondaires transformés à partir du Planning 27/5-1, qui ont lieu sur la journée¹²⁵.

Si nous nous référons à la conception téléologique de l'action, accomplir l'action consiste à faire en sorte d'atteindre le but fixé à l'avance quels que soient les aléas rencontrés dans la réalisation de l'action. Ici le planning *a contrario* se développe dans l'agir, en regard de la situation. Et le processus

¹²⁵ Ces cadrages pourraient être précédés en début de journée par un recadrage, même si ce n'est pas le cas ici.

de conception se poursuit donc tout au long de la journée de travail. Or, tout cela se joue en termes d'heure, puisque la temporalité est celle de la journée : la contrainte temporelle est très forte (processus finalisé) et le processus de conception très court, avec peu voire pas de production intermédiaire.

La journée observée est un mardi, donc un jour de production. L'arrivée des « filles » est prévue initialement pour 10h. Une réunion de l'encadrement est prévue ce matin à 9H. Il pleut à la prise du travail. Le planning conçu la veille par l'encadrante ne peut être mis en œuvre tel quel car excepté le repotage et la pose de Zonale, tous les autres travaux se font à l'extérieur.

Voici une description des travaux listés dans le Planning 27/5-1 conçu la veille (voir Annexe N°8 : Le planning 27/5-1) :

- « repotage en 6 litres »,
- « taille de Phlox »,
- « pose de Zonale »,
- trois chantiers de « vidage »,
- préparation de la « parcelle » (qui doit être terrassée)
- préparation de « Phlox » (à faire à l'avance pour une offre promotionnelle qui doit partir le lundi suivant).

Nos observations menées sur la journée entière de travail de l'encadrante, le 27/5 de 8h à 17h, nous ont permis d'identifier des aléas qui relèvent de changements apparus au niveau des cadres primaires, et que la responsable doit prendre en compte dans la conception des cadres d'action.

9.2.1. Des transformations successives des cadres secondaires

Pour chaque changement survenu au niveau d'un cadre primaire (et pertinent à prendre en compte pour son activité d'encadrement), la responsable procède à un cadrage qui lui permet de prendre en compte les évolutions qu'elle rencontre dans la situation, tout en faisant en sorte d'atteindre ses buts de production et de gestion des coûts. Nous avons relevé ces différentes actions de cadrage. Celles-ci ne sont pas toutes de même nature. Nous avons repéré des cristallisations du planning 27/5 que nous avons codées comme Planning 27/5-1a, Planning 27/5-1b et Planning 27/5-1c. Mais nous avons aussi identifié des cadres transformés non formalisés (et que nous appellerons Cadrage A, Cadrage B...). Et ce sont ces transformations successives des cadres pour agir qui sont conçus par l'encadrante lors du processus de conception du microprojet quotidien de ce jour.

La Figure N°34, intitulée « Cadrages successifs du microprojet quotidien » et située ci-après, présente ces transformations successives des cadres secondaires, que nous avons mises en lien avec les changements des cadres primaires rencontrés dans la situation. Nous montrerons que ces changements justifient pour l'encadrante d'opérer à une nouvelle spécification des besoins et des moyens et ce, tout au long de la journée de travail.

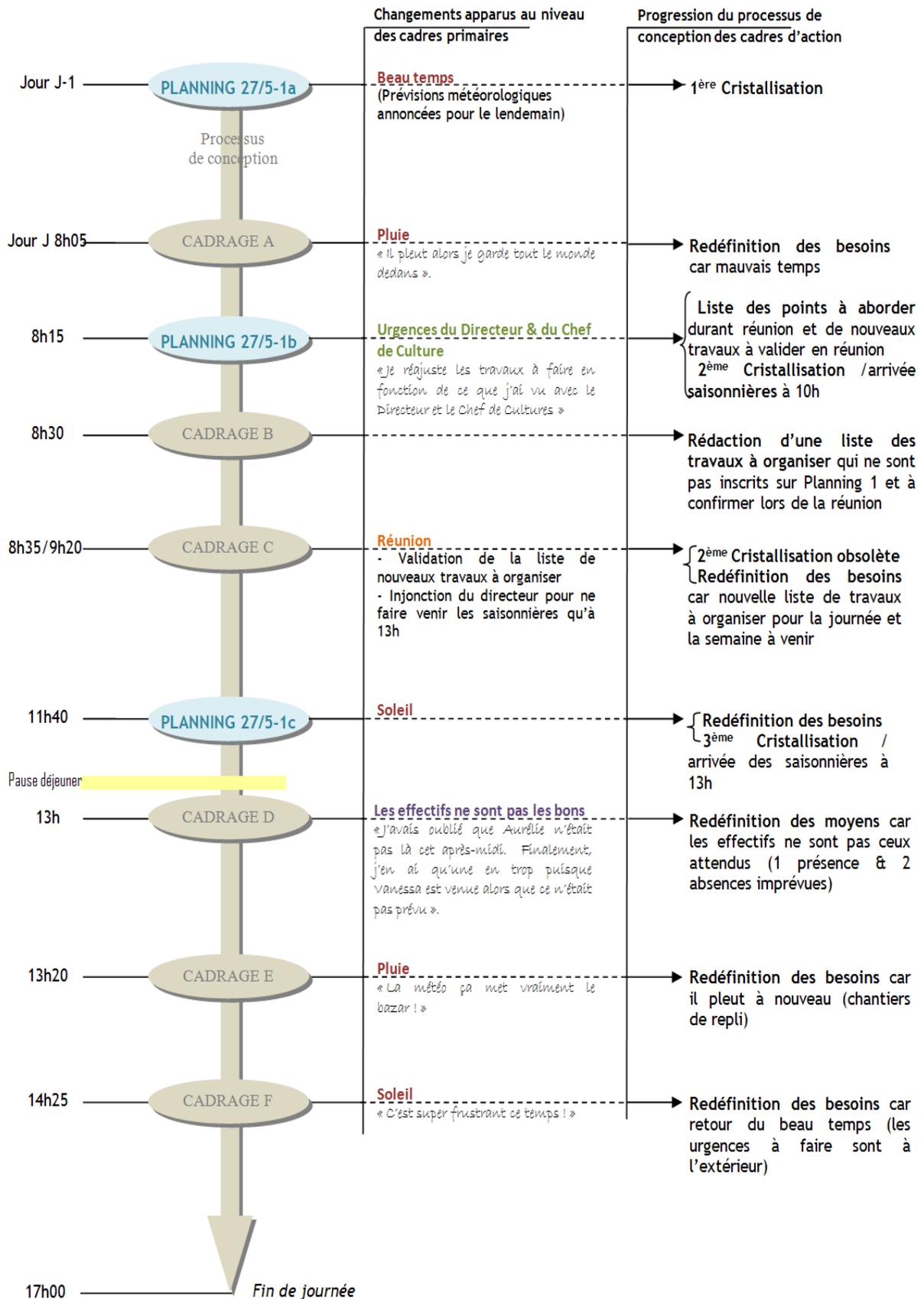


Figure N°34 : cadrages successifs du microprojet quotidien

➤ *Des changements des cadres naturels*

Ainsi, nous observons trois cadres secondaires transformés suite à des changements de météo, à 8h05, à 13h20 et à 14h25. A ceux-ci, il faut ajouter d'une part, que la veille au soir, Météo France annonçait du beau temps pour le 27/5. Cette donnée a servi de base pour le Planning 27/5-1a. Or, comme le lendemain matin il pleut, l'encadrante doit procéder d'entrée à un premier cadrage concernant l'affectation de deux ouvrières.

Puis au moment de finir le Planning 27/5-1c, le temps redevient beau alors qu'il pleuvait depuis le début de journée. Et la responsable prend cette donnée en compte dans les choix des travaux qu'elle organise pour 13h.

Enfin, en début d'après-midi, nous assistons à une alternance de pluie et de beau temps sur le reste de la journée de travail et plus particulièrement en début d'après-midi, qui requiert une poursuite de la conception des cadres d'action à 13h20 et 14h25.

➤ *Des changements des cadres sociaux*

Des changements surviennent aussi au niveau des cadres sociaux. Certains relèvent des interactions entre l'encadrante et sa hiérarchie. Cette dernière lui transmet des instructions qu'elle doit prendre en compte dans le travail à organiser. Et comme ces échanges se font au fil de l'avancement des travaux, la responsable a besoin de les inclure au coup par coup, au risque de voir son projet évoluer différemment de ce qu'elle envisageait. En l'occurrence, il s'agit de cadrages découlant des directives de la hiérarchie, lors d'une réunion, et qui vont avoir pour conséquence d'aboutir à de nouveaux travaux à lancer n'étant ni dans la liste du Chef de Culture ni dans celles des travaux de saison. L'encadrante sera obligée de les intégrer et d'en tenir compte dans son projet du jour.

En outre, des changements concernent les effectifs présents, en partie à cause d'un oubli de sa part, mais aussi de l'absence ou de la présence, toutes deux non prévues, de saisonnières à 13h, ce qui va venir bouleverser son organisation en termes de besoins et de moyens.

9.2.2. *Des cristallisations des transformations à des heures « butoir »*

Tout d'abord, l'analyse de nos observations nous permet de mettre en évidence trois cristallisations des cadres pour agir durant cette journée de travail. Celles-ci dans le but d'organiser le travail aux heures d'arrivée des ouvriers sur l'exploitation. Ainsi, les permanents et quelques saisonnières expérimentées prennent à 8 heures. Puis les autres saisonnières arrivent suivant les jours à des heures qui varient entre 9h et 13h. Et ce 27/5, celles-ci doivent commencer à 10h¹²⁶.

¹²⁶ Rappelons que l'enjeu est de maintenir le coût que représente cette main d'œuvre au plus bas pour garantir la performance économique de l'entreprise.

Par conséquent, le Planning 27/5-1a a été conçu la veille par l'encadrante avec, dans l'idée, de faire venir les saisonnières à 10h. Or, le lendemain matin à 8h, elle n'a pas fini d'affecter toutes les saisonnières aux divers travaux listés puisque l'ensemble des affectations ne sont pas toutes indiquées. Et comme il fait mauvais, la responsable essaie de voir quel travail elle pourrait leur donner à faire à l'abri.

Mais avant d'entrer en réunion à 8h35, elle conçoit le reste du planning et détermine les travaux à lancer pour la seconde partie de la matinée, avec l'arrivée prévue des saisonnières à 10h. Nous obtenons ainsi la seconde cristallisation, soit le Planning 27/5-1b.

Or, celle-ci va s'avérer obsolète à l'issue de la réunion : la Direction lui adresse l'injonction de ne faire venir les saisonnières qu'à 13 h.

La troisième cristallisation aboutissant au Planning 27/5-1c a été relevée à 11h40. Alors que la météo est en train de s'améliorer, l'encadrante procède à un nouveau cadrage pour l'arrivée des saisonnières à 13h. Elle nous exprime son hésitation à faire venir des saisonnières en nombre cet après-midi car l'année précédente elle leur avait « donné » trop d'heures. Et ceci avait eu pour conséquence de priver les permanents de leur prime annuelle. L'enjeu est donc de taille d'autant plus qu'elle a reçu de la direction l'injonction suivante : « on ne fait pas venir les saisonniers si on n'a pas de travail à leur donner ».

Lors de nos observations, elle nous fait spontanément part de sa difficulté à déterminer les effectifs et de son incertitude à pouvoir lancer des travaux à l'extérieur cet après-midi face à l'alternance de pluie et d'éclaircies, il est 11h40 :

- *Encadrante* : « J'ai Dominique, Manuelle, après j'ai Pauline, Vanessa et Henriette. Soit je les fais venir, soit... S'il ne se met pas à pleuvoir, je vais regretter de ne pas les avoir fait toutes venir. Mais s'il se met à pleuvoir, alors... Voilà... (...) Il faut vraiment qu'on mette un coup maintenant qu'il fait beau. »
- **Ergonome** : **En fait, là les saisonnières attendent que tu les appelles ?**
- *Encadrante* : oui, c'est chiant. C'est surtout qu'il faut que je sache quoi faire. On a ça (elle pointe sur sa fiche des travaux - Gunnera), on a ça à dépoter aussi (Acanthe), qui peut être dépoté et préparé ; j'ai ça là-bas à vider (pots sur le quai).
- **Ergonome** : **Là, c'est vraiment le temps qui dicte le travail ?**
- *Encadrante* : oui.
- **Ergonome** : **Parce que sinon, tu aurais eu du travail pour tout le monde ?**
- *Encadrante* : Oui. Vider des godets, ça pourrait tenir. A 11h, je me tâtais. Elles sont trop nombreuses mais lancer un chantier avec ce temps... c'est pour ça, cet après-midi [il fait beau temps depuis environ 20mn], Laurie va à la préparation du Phlox et Aurélie est déjà dessus. Ça va être Dominique, Manuelle, Jasmine, Line et Béatrice pour nettoyer le Phlox...
- **Ergonome** : **tu vas continuer le chantier de Phlox mais en mettant moins de filles dessus ?**
- *Encadrante* : oui, il y a Aurélie, Laurie et Jocelyne en préparation de Phlox et après les autres au nettoyage. Et puis aussi il y a le vidage...

Finalement, la responsable complète le planning commencé la veille pour ce matin en ajoutant en face des saisonnières notées pour 10h, deux chantiers de vidage ainsi que celui de Phlox¹²⁷ (voir Annexe N°8 : Scan du Planning 27/5-1). Puis elle téléphone aux saisonnières qu'elle a retenues pour qu'elles viennent à 13h.

9.2.3. De nouvelles spécifications des besoins

Ces différents changements entraînent une redéfinition des besoins à intervalles réguliers que nous allons détailler à présent.

➤ Des travaux à faire à l'abri du fait de la pluie

Un premier cadrage en lien avec les conditions météorologiques a lieu à la prise du travail à 8h05 car les conditions météorologiques ne sont pas celles que la responsable avait envisagées quand elle a conçu son Planning 27/5-1 la veille au soir. Dès 8h, elle cherche de nouveaux travaux à faire à l'intérieur :

« Je garde tout le monde dedans » car « aujourd'hui le mauvais temps a tout contrarié ».

Ainsi, au moment même où elle distribue le travail, elle opère des changements d'affectation pour une permanente (Jocelyne) et une saisonnière (Aurélie) qui étaient prévues respectivement sur du rempotage 6L et sur la pose de Zonale et qu'elle affecte toutes deux au dépotage des Hellébore en 2L.

➤ Des urgences transmises par la hiérarchie

A 8h15, elle intègre les urgences dont elle vient d'être informée par sa hiérarchie:

« Je réajuste la liste des travaux à faire en fonction du temps, de ce que j'ai vu avec le Chef de Culture et le Directeur... »

En nous appuyant sur nos observations, nous notons que « *ce qu'elle a vu avec le Chef de Culture* » concerne ses urgences à lui, c'est-à-dire les rempotages et les suspensions à jeter qui ne sont pas sur la liste de travaux hebdomadaires. Et « *ce qu'elle a vu avec le Directeur* » concerne l'heure d'arrivée des saisonnières et ses urgences à lui (« *celles du patron* »). Concernant les saisonnières attendues pour 10h, la direction lui apprend en début de matinée qu'elle pourrait les arrêter à 12h en les mettant en RTT, si toutefois la météo ne lui permettait pas de leur trouver du travail à faire sur toute la journée (d'où la finalisation de son planning pour 10h). Ensuite, elle a reçu deux injonctions concernant ses urgences. La première (la veille) pour arrêter l'arrosage : « *le Directeur m'a dit qu'il ne voulait plus*

¹²⁷ Le chantier de Phlox (qui n'était pas une priorité à l'issue de la réunion) a été ajouté au travail à faire cet après-midi lors de cette seconde finalisation. Il constitue une situation de repli puisqu'il peut être installé à l'intérieur et permet d'occuper les saisonnières en cas de mauvais temps. De plus, il présente l'intérêt de pouvoir être interrompu facilement si le temps venait à s'améliorer et que l'encadrante décidait de faire sortir les filles pour vider les parcelles (priorité). Il pourrait être repris plus tard, voire le lendemain ou les jours suivants (ce sera finalement le vendredi, voir § 1.2. ci-avant), sachant qu'il est à préparer pour le lundi suivant.

continuer à arroser là où il ne restait plus rien ». La seconde (ce matin 8h) pour vider les parcelles : « *il faudrait peut-être enlever tout ce qui n'est pas joli pour le mettre au rebut et puis le reste, il faut le ramasser* ».

Pour l'encadrante, toutes ces urgences sont à intégrer parmi les nouveaux travaux (en plus des travaux hebdomadaires du Chef de Culture et des travaux de saison - rempotage et nettoyage des parcelles). C'est pour cette raison qu'elle les inscrit dans sa liste de travaux qu'elle veut valider lors de la réunion.

➤ ***De nouveaux travaux non listés à valider en réunion***

Pour la réunion programmée en ce jour, la responsable a rédigé deux listes. Sa première liste (voir Annexe N°11 : Note des travaux à réaliser suite à la réunion du 27/5) comprend des points plus en lien avec l'organisation du travail et qu'elle souhaite aborder :

- « *Le "détartrage" par exemple, ce n'est pas moi qui sais comment on ferait cela. Rien n'était établi.*
- *La "répartition de l'arrosage" entre la partie haute et la partie basse, cela a à voir avec le retour de Flore et comment ça va se répartir maintenant avec les autres.*
- « *Désinfection de l'Abri hydrique* » : *cela correspond au nettoyage des parcelles mais aussi les parcelles pour le 9 juin pour l'entreprise de terrassement.*
- *Les "pots de 1 litre et de 2 litres" : c'est pour savoir ce qu'on fait de ceux qui sont sur la Plate-forme, avant que le terrassier arrive. Si on les garde ou pas en fonction de la date ou s'il faut que la parcelle soit libérée. Il va commencer le 9 juin sur les 2000¹²⁸ mais il y aura aussi les 3000 à faire ensuite.* »

Nous constatons que les deux premiers points concernent davantage des éléments relatifs à l'organisation du travail entre les différents acteurs de l'entreprise et non directement des informations pour organiser le travail à son propre niveau. Cependant, le fait de ne pas être informée par rapport à ces points lui pose un problème dans son activité. En revanche, le troisième point concerne des éléments pour prescrire le nettoyage des parcelles qui est bien de sa responsabilité. Et le quatrième point est en lien direct avec les parcelles à débarrasser pour la venue du terrassier, ce qui fait aussi partie des travaux à organiser.

La seconde liste quant à elle, est rédigée en trois parties (voir Annexe N°10 : Notes de préparation pour la réunion du 27/5) :

- Une première partie concerne des travaux à faire absolument en ce jour :
 - « pose du Zonale 6 L
 - rempotage 6 L Hellébore
 - rempotage 6 L Acanthe - Gunnera

¹²⁸ Les parcelles sont répertoriées par des numéros (voir Figure N° 9 : La répartition spatiale de l'exploitation horticole).

- repotages 2 L Hosta – Hellébore
- prendre pétunias qui sont en multi. »
- Une seconde partie concerne des travaux qui lui servent à occuper les ouvriers tant que la météo ne s'améliore pas et que les travaux à l'extérieur restent impossibles :
 - « défleurer le Zonale
 - ranger la serre
 - suspension 6 L des 5 000, descendre et tailler et remettre sur une allée ».
- Une troisième partie regroupe des travaux « qu'il serait bien de faire » mais à condition que le mauvais temps s'arrête :
 - « Plate-forme à finir 2 000
 - récupérer Sedum 20 barq. »

Cette liste concerne les travaux à lancer qu'elle a l'intention de faire valider par le Chef de Culture et sa hiérarchie. Elle évoque différentes catégories de travaux :

« J'ai un roll de Zonale à poser.

Après, jusque-là, on est dans les travaux qu'il faut absolument faire. Après je pense que défleurer le Zonale, ranger la serre, on est dans l'occupation [occuper les gens en cas de mauvais temps].

Et le troisième, c'est ce qui est urgent de faire mais possible à faire que s'il ne pleut pas. Et puis il faut qu'on fasse une réunion car il y a deux ou trois trucs comme la répartition de l'arrosage qu'il faudrait qu'on voie.

En fait, il y a ce qu'il y a à faire ce matin absolument¹²⁹, ce qu'il y a à faire en cas de repli¹³⁰ dû à la pluie et puis ce qu'il serait bien de faire absolument aujourd'hui¹³¹ s'il ne pleut pas. Oui, ça serait vraiment bien de faire ça. »

➤ **Des travaux confirmés à l'issue de la réunion**

Une liste de nouveaux travaux est validée à l'issue de la réunion. C'est au cours de celle-ci que l'encadrante a eu confirmation des travaux à organiser pour la semaine à venir.

Le Tableau N°12 : Les différents travaux à organiser pour le 27/5 (présenté ci-dessous) montre les « glissements » de travaux auxquels l'encadrante a procédé entre les travaux inscrits la veille au planning 27/5-1, ceux qui ont été confirmés en réunion et les travaux qu'elle a effectivement organisés dans cette journée du 27 mai.

¹²⁹ « Ce qu'il y a à faire ce matin absolument » relève des urgences et des travaux de production de saison.

¹³⁰ « Ce qu'il y a à faire en cas de repli dû à la pluie » renvoie aux travaux de secours au cas où les conditions météorologiques ne s'amélioreraient pas durant la journée de travail.

¹³¹ « Ce qu'il serait bien de faire absolument aujourd'hui s'il ne pleut pas » fait référence aux travaux à faire dans la journée une fois les urgences réalisées et seulement s'il ne pleut pas (ce ne sont pas encore des urgences). Notons que le temps est au conditionnel car le ciel est plus que menaçant à ce moment-là.

Travaux...		
Inscrits au planning 27/5-1	Non liste mais valides en réunion	A organiser suite à la réunion
Rempotage 6L		Rempotage 6L - Hellébore Rempotage 6L – Acanthe - Gunnera
Taille de Phlox		
Pose Zonale		Pose Zonale 6L
Vidage		
Parcelle		Plate-forme à finir 2 000
Vidage		
Phlox		
Vidage		
	Phlox 2 L → préparation d'avance	
	Jeter ondine	
	Fougère- Hellébore- Promesse	
		Rempotage 2L – Hosta-Hellébore
		Prendre Pétunias qui sont en multi
		Défleurer Zonale → ombré
		Suspension 6L des 5 000 descendre et tailler et remettre sur 1 allée
		Ranger la serre
		Récupérer Sedum – 20 barq. [barquettes]

Tableau N°12 : Les différents travaux à organiser pour le 27/5

Seuls trois chantiers présents au planning 27/5-1 ont été confirmés en réunion par la Direction et le Chef de Culture, le rempotage de 6L, la pose du Zonale et la parcelle à libérer pour permettre la venue du terrassier dans les temps. Par ailleurs, les travaux confirmés lors de la réunion n'ont pas tous été lancés dans cette journée. Cependant, ils composent la nouvelle liste de travaux à organiser pour la semaine à suivre et viennent compléter (comme les urgences citées plus haut) la liste des travaux hebdomadaires du Chef de Culture ainsi que les travaux de saison :

- *Encadrante* : « De toute façon, c'est très rare qu'il me marque le rempotage [le Chef de Culture]. Parce qu'il y en a toujours en cette saison. Il va marquer les 2 litres et les 6 litres mais pas la Promesse ; c'est très rare ou sinon il devrait le marquer toutes les semaines en cette période. Alors on le fait d'office. C'est le Chef de Culture qui décide, mais au mois de juin tous les jours on repote. C'est lui qui va chercher le jeune plant ; le lundi, il le prépare et quand on arrive à 8h00, c'est prêt ; et automatiquement tous les jours c'est la même chose.
- **Ergonome** : **Alors, systématiquement, tu laisses une équipe au rempotage ?**
- *Encadrante* : Oui. Je fais tourner les gens mais ce sont toujours à peu près les mêmes. J'ai une équipe en continu. C'est pour cela que ce n'est pas marqué. Et si jamais il n'y a pas de rempotage, ils vont faire ce qu'il y a sur la liste de travaux du Chef de Culture.

- **Ergonome : Alors, est-ce que c'est à partir de cette nouvelle liste que tu viens de valider que tu vas organiser le travail de la journée ?**
- *Encadrante : Oui. »*

Enfin, six nouveaux travaux sont à organiser à l'issue de la réunion. L'encadrante reprend les points qui lui ont été confirmés et qu'elle a entourés sur sa première liste (décrite tout à l'heure) :

- « *Oui, il y aura du Phlox à faire en avance. Et il y en aura 1 200¹³²...*

- *Oui, il faudra faire venir des saisonniers lundi prochain même si on les arrête avant la fin de la semaine parce que ce sera encore un jour de commandes. (...) C'est souvent qu'elles terminent le lundi soir (...). En plus comme il y a la préparation [de Phlox] à faire à l'avance, on a besoin de garder les saisonniers et de les avoir jusqu'au lundi suivant pour avoir les effectifs suffisants et pour être prêts en temps et en heure.*

- *'Fougères, Hellébore, Promesse'¹³³ : ce sont les premières plantes qu'on repote pour le printemps suivant. Ce sont de jeunes plants qui vont en Promesse [en godet]. C'est pour savoir s'ils sont prêts¹³⁴*

- *Et 'jeter les ondines' c'est pour celles qui sont en multi[plication]. Elles font de l'ombre et elles défleurissent sur les jeunes plants et donc, ça les abîme. »*

Puis la responsable commente chacune des trois parties composant sa liste des travaux (seconde liste précédemment décrite) établie avant la réunion :

« En haut, c'est vraiment la production [rempotage]. La pose du Zonale en 6 litres ça n'en fait pas partie mais il devrait déjà être fait et il ne reste qu'à le poser. C'est des pots de 6 litres qui sont dans la multi et qu'il faut mettre dans les tunnels. Il faut les sortir, les mettre dehors : donc c'est bien de la production.

Au milieu, c'est de l'entretien.

En bas, c'est de la prévision [parcelles libres pour le terrassier et plantes à garder].

Donc, c'est trois types de travaux différents. »

Nous constatons qu'elle distingue les travaux en fonction de leur nature : travaux de production, entretien des cultures et entretien des parcelles. Elle ne va pas affecter les mêmes personnes suivant

¹³² La donnée concernant les quantités des Phlox à préparer pour la vente promotionnelle, soit 1 200 pour le lundi suivant, lui fait dire qu'il s'agit d'une vente conséquente, impossible à préparer en une journée (en plus des autres commandes). Cela implique qu'elle organise un chantier de préparation de commandes de Phlox qui n'était pas programmé, en parallèle aux autres chantiers et commandes.

¹³³ Les jeunes plants arrivent de la multi pour être repotés en production, sous la responsabilité de l'encadrante.

¹³⁴ L'encadrante anticipe sur certaines données grâce à son expérience de l'organisation des travaux de production. Ainsi, elle vérifie que les jeunes plants pour la Promesse sont prêts à être repotés, ce qui signifie qu'elle va devoir organiser les premiers repotages en godets (non listés par le Chef de Culture) qui nécessitent l'usage du « robot de repotage » (impliquant une organisation particulière avec des effectifs fixes).

ces trois types de tâches. Et elle précise le sens des croix en gras et des annotations « 20 barq. » et « ombré » qu'elle a ajoutées sur sa liste en cours de réunion :

« Ça va être des urgences car la priorité ce sont ces croix : « ombré, suspension et barquettes ». Parce qu'à ce moment là, dans la saison, on se demande toujours ce qu'on doit jeter et garder.

- 'Récupérer des Sedums barq.' : c'est pour garder un échantillonnage panaché pour la vente ou pour les pieds-mères.

- 'Les suspensions 6 litres dans les 5000' : on en a plein et elles ne partent pas. Donc on veut les tailler pour les garder et puis il faut aussi limiter l'arrosage et les regrouper. »

- 'Ombré', c'est le Chef de Culture qui doit définir une chapelle à blanchir ».¹³⁵

Au travers de ses commentaires nous relevons des éléments qu'elle prend en compte pour organiser le travail, mettant en lien la nature des travaux à faire et les effectifs :

- **Ergonome : Est-ce qu'on peut dire que ces croix te permettent de prioriser ?**
- *Encadrante : Oui, et je sais, par exemple, pour le rempotage qui va y aller : les permanents – Alice, Jocelyne, Célestine et Christine qui vont avoir la charge d'une équipe. En haut, ce sont de gros chantiers. Au milieu, les filles qui vont défleurer, ce sont celles qui font habituellement du Zonale qui vont s'en occuper. »*
- **Ergonome : Ça te sert aussi pour répartir les effectifs ?**
- *Encadrante : Oui, les effectifs, et pour cadrer pour moi ce que je vais avoir à organiser.*
- **Ergonome : Est-ce qu'on peut dire que ça te permet de structurer ce que tu as à penser ?**
- *Encadrante : Oui, carrément. Quand il faudra faire du rempotage, j'aurai une équipe là-dessus. S'il y a un peu de commandes de Zonale, eh bien par exemple, Jocelyne va partir faire des petites commandes de Zonale avec une saisonnière qui défleurerà, ou elle-même défleurerà et en tout cas elle maîtrisera la commande de Zonale.
Pour le milieu, ça va être plutôt des gars. Donc, là [la partie en haut de la feuille] plutôt des filles et là [la partie du milieu de la feuille] deux gars qui vont aller aux suspensions et ranger la serre.
En bas, je partirais avec des chantiers longs. 'Plate-forme à finir', c'est enlever les U, les bâches et c'est en relation avec le Resp. de la Maintenance. Ils enlevaient les U mais comme c'est très fatigant... Ils vont d'abord enlever les U et à 9h00 je les récupère pour [éviter] qu'ils n'enlèvent des U pendant une journée entière. Ils peuvent y aller en début de journée et un peu tous les jours, en fonction des commandes aussi. Parce qu'ils peuvent très bien y aller pour ¼ d'heure ou une ½ heure et puis je les arrête et je les récupère en commandes. Puis ils y retournent plus tard. »*

¹³⁵ Ce dernier point concerne une action du Chef de Culture. Nous apprendrons plus tard que sans cette définition de sa part, la responsable devra mettre en attente sa prescription de réalisation de chantier « défleurer le Zonale ».

9.2.4. De nouvelles spécifications des moyens

La nouvelle définition des besoins a pour conséquence d'avoir entraîné des changements d'affectation.

➤ De nouvelles affectations liées aux nouveaux travaux d'après réunion

Comme nous venons de le voir, la réunion a apporté des éléments nouveaux (nouvelle prescription reçue), que notre encadrante doit prendre en compte pour déterminer les chantiers à lancer. Mais ces changements de travaux impliquent de fait des changements d'affectation auxquels la responsable doit procéder et qui vont lui permettre d'intégrer ces nouvelles instructions et surtout les urgences. Nous avons tiré un extrait de nos observations pour montrer comment elle va agir en réponse à la situation, ou comment elle va déclencher une urgence du patron (arrêt de l'arrosage).

Pour resituer le contexte : il est 9h35. La responsable sort de réunion et nous dit : « je vais descendre pour m'occuper des suspensions à tailler [dans les 5 000] ». Avant de quitter l'Atelier technique, elle demande à un ouvrier de la rejoindre en bas dans la Nouvelle serre. Arrivée sur place, elle s'adresse à un second ouvrier qui travaille là :

« Il faut aller chercher l'escabeau, on va toutes les 'désuspendre' et on verra. De toutes manières, il faut couper l'arrosage parce que c'est du gaspillage d'eau, c'est n'importe quoi. Par contre, on va regarder ce qu'on taille, ce qu'on ne taille pas, et ce qu'on garde et ce qu'on ne garde pas. »

En entretien, voici comment la responsable nous a commenté ses choix d'action (et de prescription) à ce moment-là :

- *Encadrante : En fait, quand je descends, je sais qui est-ce qu'il va y avoir. Ça a l'air méli mélo mais pas tant que ça. J'ai déjà une idée à qui je vais le faire faire. (...)*
- D'abord : pourquoi on déclenche cette chose-là avant les autres ? C'est parce que l'arrosage ça goutte de partout et ça mouille et c'est pénible pour le travail, ça embête tout le monde. En plus, c'est du gaspillage, du n'importe quoi. Et après, qui est-ce qui me fait cela ? Alors soit on regroupe bête et méchant et on peut mettre n'importe qui, soit j'y mets François car il avait une qualité de travail, il connaissait les plantes, il savait à quel endroit les tailler, si ça valait le coup ou pas. Donc, c'est pour cela, que François comme choix, ça aurait pu marcher pour faire ce travail là. »*
- **Ergonome : donc là, ça veut dire, que tu les as choisis en fonction de leurs compétences ?**
- *Encadrante : oui.*
- **Ergonome : tu ne donnerais pas ce travail à n'importe qui d'autre ?**
- *Encadrante : non, d'ailleurs, dans ma tête, c'était plutôt Louis qui descendait les suspensions et François qui les taillait. Parce qu'il faut savoir faire un tri dans ce qu'on taille. Et après, il faut qu'il aille chercher son matériel. C'est du matériel classique pour faire ce travail là. Et en plus, si c'est lui qui va décrocher, c'est bien que ce soit lui qui aille chercher son escabeau. Parce que peut-être qu'il va prendre un petit truc comme ça alors que si tu y vas pour lui, ce n'est pas ce que tu aurais pris.*
- **Ergonome : quelles sont tes ressources ici : sur quoi et sur qui t'appuies tu pour concevoir ta prescription ?**
- *Encadrante : c'est l'urgence du patron, et la seconde chose, c'est qu'il a un regard là-dessus. Ça devient une urgence parce que tu laisses les choses à l'abandon traîner.*

Si nous poursuivons avec les actions que déclenche cette prescription pour l'ouvrier chargé d'aller chercher l'escabeau, voici ce qui se passe quand il revient dans la serre avec le matériel qu'il est allé chercher. Il est 9h30, la responsable lui demande d'aller chercher un roll : « *Parce qu'on va avoir des pots à jeter* ».

L'ouvrier dépose alors les sécateurs sur le bord de l'allée et va prendre le roll bleu pour aller charger les pots à jeter. Puis elle ajoute : « *Quand vous avez fini et vu qu'il fait beau, vous allez sur la Plate-forme pour enlever les bâches* ».

Interrogée sur ce qui l'a fait abandonner sa prescription initiale (taille des suspensions) pour ces deux ouvriers, l'encadrante explique :

- **Ergonome : Peux-tu nous dire pourquoi c'est plus important d'aller vider ?**
- *Encadrante : Parce que les plantes sont pleines d'Aleurodes et que si on fait rien, elles vont contaminer tout le reste de la serre. Donc, vider, c'est la priorité ici.*
- **Ergonome : est-ce que c'est parce qu'il fait beau que tu changes d'avis en pensant à la Plate-forme ?**
- *Encadrante : Oui, clairement. Et je me dis : « il fait beau, j'en profite, je les lâche dehors et ce sera toujours ça de fait ». Autrement, dans la foulée, si je n'ai pas ça en tête, je peux très bien continuer à faire travailler des gens à l'intérieur mais le souci c'est que l'autre chantier qui était une priorité du matin doit aboutir...*
- **Ergonome : Or, la Plate-forme n'est pas cochée...**
- *Encadrante : Oui, mais il fait beau. Les conséquences c'est que ça les lance sur autre chose.*
- **Ergonome : Et finalement, tu as une croix sur les suspensions et ce n'est pas fait. On peut dire qu'ici, tu ne suis pas ton urgence ?**
- *Encadrante : ...Ou alors, je trouve quelqu'un d'autre pour la faire. Parce que tu vois, Louis et François, ils sont dedans, il pleut et il faut bien les occuper à quelque chose. Après, ils vont aller dehors et ça ne m'empêche pas de mettre quelqu'un d'autre sur ce travail.*
- **Ergonome : Oui, en effet, tu vas mettre le Responsable de l'Entretien des Cultures sur les suspensions...**
- *Encadrante : voilà. Je jongle parce que là, la météo s'y prête. Et qu'il fallait deux mecs pour aller aux bâches [à enlever sur la Plate-forme], donc ce sont eux qui y vont. Après, pour tailler, il me fallait quelqu'un comme François qui ait le feeling mais ça peut très bien être Séverin s'il est là.*

Les changements d'affection découlent aussi, non seulement de la réalisation des urgences, mais aussi de la priorisation des unes par rapport aux autres... Cet exercice de jonglage entre les urgences et les personnes témoigne des redistributions des tâches que l'encadrante opère pour répondre au prescrit qu'elle reçoit de sa direction et du Chef de Culture, en fonction des compétences dont elle dispose, tout en étant aux prises avec la contingence de la situation.

➤ ***Quels effectifs réellement présents en début d'après-midi ?***

A la reprise du travail après la pause déjeuner, l'encadrante se retrouve confrontée au fait que les effectifs réels dont elle dispose ne correspondent pas à ceux qu'elle avait escomptés. En concevant son planning à 11h40, elle a oublié de prendre en compte qu'une des saisonnières expérimentées, présente ce matin-là, serait absente l'après-midi. Alors qu'elle prescrit les tâches, elle constate non seulement

l'absence (prévue) d'Aurélie et (imprévue) de Pauline, mais aussi la présence (imprévue) de Vanessa. Cette saisonnière est venue car elle n'avait pas pris connaissance du message laissé sur son répondeur par l'encadrante ce matin et qui lui demandait de ne venir que le lendemain :

« J'avais oublié qu'Aurélie n'était pas là cet après-midi. Finalement, j'en ai qu'une en trop puisque Vanessa est venue alors que ce n'était pas prévu ».

De plus, à 13h30, la responsable reçoit un appel d'une autre saisonnière (Pauline) qui est venue puis repartie avant même qu'elle ne la voie :

« Elle [Pauline] me dit " je suis venue mais il pleuvait..." »

Alors elle me demande : " mais tu avais besoin de moi ?" »

Je lui dis " ben, oui ...!" »

C'est marrant qu'elle n'ait pas attendu... C'est pour ça que je lui dis que finalement, c'est parfait [qu'elle soit repartie] parce qu'il y a une demi-heure, il faisait beau [il y aurait eu du travail pour elle] mais que comme maintenant il pleut, c'est mieux qu'elle soit rentrée chez elle ».

Par ailleurs, l'encadrante ne pourra que partiellement parer à ce manque d'effectifs car la saisonnière dont elle n'avait pas anticipé l'absence a des compétences de préparatrice sur lesquelles elle comptait pour la préparation du Phlox. Elle aura donc une préparatrice en moins. En revanche, la saisonnière qui n'était pas attendue peut remplacer celle qui est repartie : ce sont toutes les deux « des filles de la table ». Cela explique pourquoi elle considère qu'il ne lui en manque qu'une.

➤ ***Des changements d'affectation en fonction de la météo***

Dans l'après-midi toujours, nous avons pu repérer deux changements de travaux liés aux évolutions de la météo au cours de la journée de travail.

Le premier changement auquel l'encadrante procède a lieu à 13h20 : le mauvais temps revient (il pleut des trombes d'eau). Elle nous dit spontanément :

« La météo ça met vraiment le bazar ! »

Du coup, elle envoie les filles qui étaient en train de vider les parcelles dans les 7 000, à l'abri au chantier de préparation du Phlox installé dans la Nouvelle serre.

Le second changement que la responsable opère se fait à 14h05 avec le retour du beau temps. Comme les urgences sont à faire à l'extérieur, elle profite de l'éclaircie pour avancer sur ces travaux, bien qu'elle hésite devant les conditions météorologiques changeantes :

« C'est super frustrant ce temps ! Si encore, il n'y avait pas le soleil entre, tu te dis encore, bon... »

Puis elle va voir les filles au chantier de Phlox :

« Vers 14h25 vous sortirez pour aller vider des godets s'il ne pleut pas. »

A 14h25, elle nous dit spontanément :

« Comme il fait beau et qu'on va dehors, je me dis que toutes sur les tables [pour vider les godets], on ne tiendra pas. Là, Jocelyne et Alice préparent des commandes, là-bas elles vident des godets, là-bas aussi. 23 [14h23], impeccable ! Tu vois, elles vont partir dehors. Ça fait pile une heure qu'elles font ça ! »

En s'appuyant sur cette dernière remarque, nous pouvons supposer que la responsable pose à cet instant-là un diagnostic de la situation pour savoir quels sont les différents chantiers en cours et où se trouvent les ouvriers. Suite à quoi, elle répartit les saisonnières entre les trois chantiers de vidage, de manière à ce qu'elles ne soient pas trop nombreuses au même endroit. En ce qui concerne la poursuite des travaux pour cette journée de travail, tous les ouvriers (hommes et femmes) resteront dehors pour le reste de l'après-midi car il ne pleuvra plus jusqu'à la fin à 17h.

Cette succession de cadrages témoigne du processus de conception développé dans la confrontation aux différents cadres primaires présents dans la situation, et qui ont pour conséquence de nécessiter la poursuite de la conception des cadres pour agir et faire agir dans l'action.

9.3. Un exemple de co-cadrage des cadres d'action pour agir et faire agir : le microprojet occasionnel de Phlox

Cet exemple de co-cadrage porte sur la conception des cadres d'action pour agir et faire agir. L'objectif de l'encadrante est mettre en place un chantier de préparation de commandes pour une vente promotionnelle et que nous appellerons le microprojet occasionnel de Phlox. Il s'agit donc, comme nous l'avons déjà évoqué dans la seconde partie de nos résultats, d'un microprojet qui se déroule sur plusieurs jours consécutifs. Par ailleurs, nous nous sommes servie de cet exemple pour montrer la construction de données réalisée par une permanente expérimentée pour la réalisation de la préparation et du nettoyage des Phlox.

Cette vente promotionnelle représente un vrai enjeu économique pour l'entreprise qui ne peut pas se permettre de la manquer pour deux raisons. Tout d'abord parce que les plantes mises en culture spécialement pour cette action commerciale longtemps à l'avance lui resteraient sur les bras. Ensuite, parce qu'elle ne remplirait pas ses engagements vis-à-vis des clients qui lui ont passé cette promesse de vente.

Dans ce qui suit, nous allons voir que l'activité de conception de l'encadrante consiste à interagir avec ces différents collègues de manière à construire son microprojet et de le développer sur une semaine. Par ses interactions sociales, elle conçoit des cadres pour agir, qui vont lui permettre d'organiser le travail, mais aussi des cadres pour faire agir les ouvriers, pour définir comment procéder pour la préparation des plaques de Phlox et pour la réalisation du chantier de nettoyage des plantes.

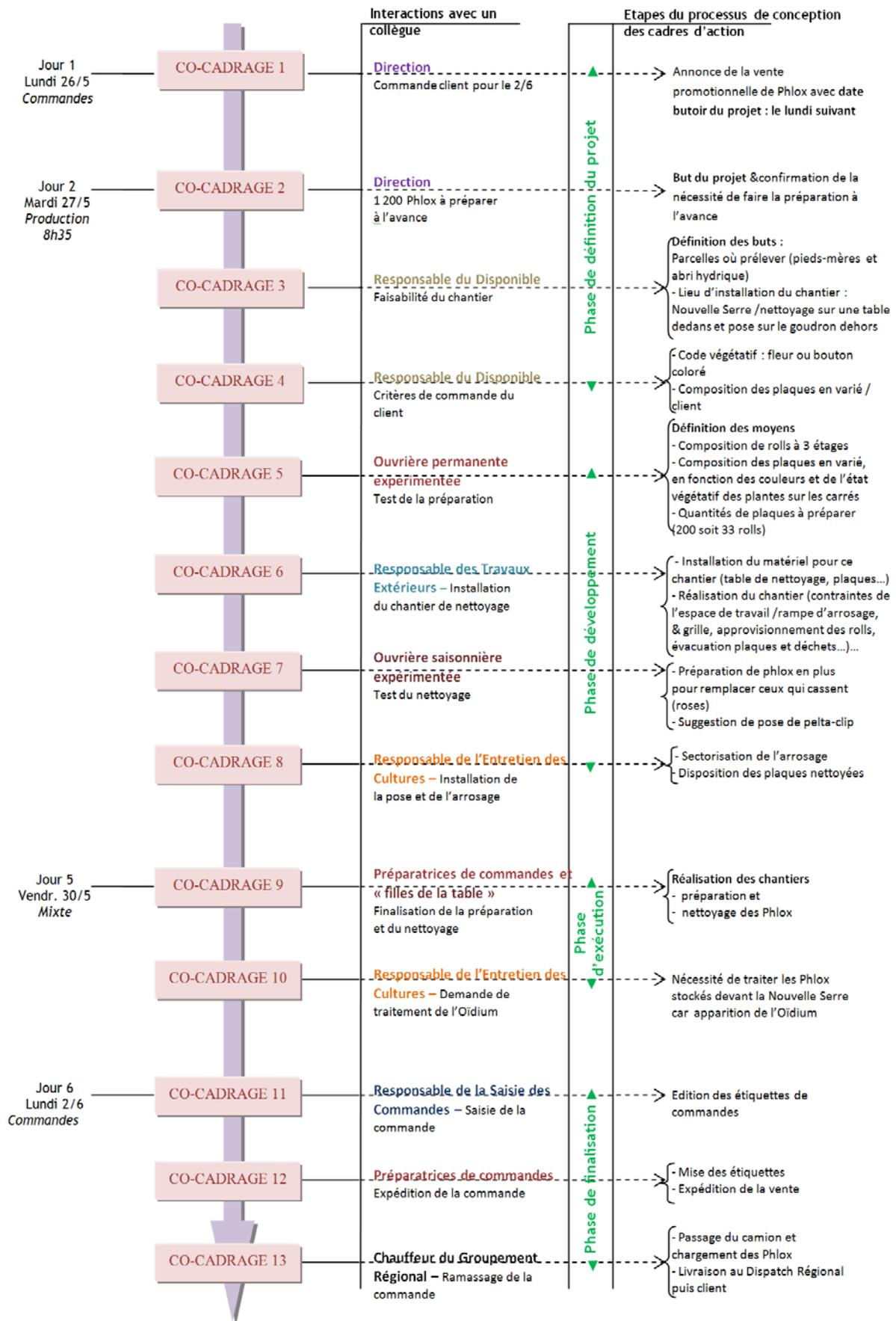


Figure N°35 : Co-cadrages successifs du microprojet occasionnel

La Figure N°35 : Co-cadrages successifs du microprojet occasionnel (ci-dessus) présente la succession de cadres d'action qui sont conçus au fil des interactions entre l'encadrante et ses différents collègues de tous niveaux hiérarchiques pour mener à bien le microprojet occasionnel qui se déroule sur plusieurs jours. L'ensemble de ces treize étapes correspond à une succession de co-cadrages qui permettront à la responsable de faire aboutir ce microprojet occasionnel. Notons que pendant qu'elle va conduire ce projet sur plusieurs jours, l'encadrante va gérer en parallèle des microprojets quotidiens comprenant des chantiers de production et/ou de la préparation de commandes.

9.3.1. Une diversité d'interlocuteurs aux compétences spécifiques

Comme la responsable ne dispose pas de toutes les compétences nécessaires pour développer son microprojet, elle fait appel aux compétences de ses différents collègues pour spécifier chacun de ses besoins et construire pas à pas les différentes étapes de son projet. Pour ce faire, nous allons voir qu'elle entre en interaction non seulement avec sa hiérarchie mais aussi avec ses subordonnés, même si elle n'obtient pas les mêmes informations des uns et des autres. Elle n'échange pas avec le Chef de Culture, puisqu'il s'agit d'un chantier de préparation de commandes.

De sa hiérarchie, c'est-à-dire de la Direction et du Responsable du Disponible (avec lequel elle est en relation en temps de commandes), elle reçoit respectivement un commandement pour organiser ce microprojet occasionnel, et des instructions pour s'assurer de la faisabilité d'un tel chantier ainsi qu'une injonction pour aller voir où prélever les plantes à préparer.

De ses subordonnés, en échangeant avec des spécialistes, elle définit comment procéder pour installer les différentes phases du chantier (nettoyage, arrosage...). Et avec l'appui des ouvriers elle réussit à mettre en place la réalisation de la préparation et du nettoyage des Phlox. Nous retrouvons ici la double production de cadres d'action, avec d'un côté des cadres pour agir pour elle, et de l'autre des cadres pour faire agir les autres.

Après avoir réalisé des tests de préparation et de nettoyage des Phlox, elle finalise ces travaux quelques jours plus tard, en fonction des autres travaux en cours (microprojets quotidiens). Ces tâches ne seront pas réalisées par les mêmes personnes qui ont participé aux tests puisqu'elle va affecter plusieurs préparatrices et différentes filles de la table, en fonction des chantiers menés en parallèle selon les jours.

9.3.2. Une spécification croissante des connaissances et de la faisabilité

Chaque co-cadrage constitue une étape dans le développement de ce microprojet dont le point de départ est l'annonce de cette vente promotionnelle et dont l'aboutissement est l'expédition, prévue

pour le 2/6, comme le présente la Figure N°36 : Déroulement chronologique du chantier de préparation de Phlox, ci-après.

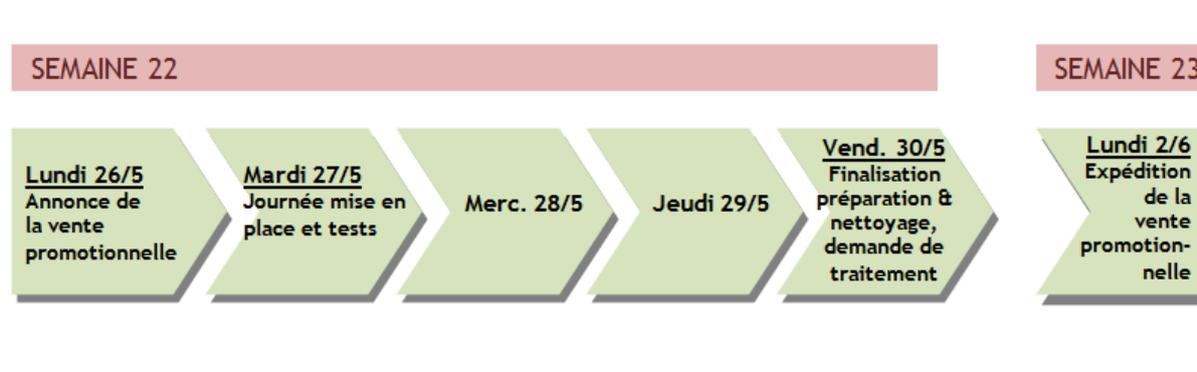


Figure N°36 : Déroulement chronologique du chantier de préparation de Phlox

En nous appuyant sur nos observations, nous avons identifié treize co-cadrages qui ponctuent le processus de conception. Chronologiquement, si nous nous référons au tableau présenté précédemment, les deux premiers co-cadrages sont effectués en interaction avec la Direction. Les co-cadrages suivants sont réalisés en interaction avec le Responsable du Disponible, puis les autres avec les spécialistes, les ouvriers et enfin, avec le chauffeur de groupement régional.

9.3.3. La phase de définition du projet

Cette première phase comprend quatre co-cadrages qui se font en interaction avec d'une part la direction, et d'autre part le Responsable du Disponible.

➤ ***L'annonce de la vente promotionnelle pour le 2/6 prochain***

Le co-cadrage 1 concerne donc l'annonce de la vente promotionnelle de Phlox à préparer à l'avance, dont l'encadrante va être informée par la direction le 26/5 (un lundi) pour le lundi suivant. Par conséquent, le 26/5 lorsqu'elle conçoit son planning pour le lendemain, la responsable liste ce chantier parmi les travaux à organiser.

➤ ***L'annonce des quantités de Phlox à préparer à l'avance***

Le co-cadrage 2 correspond à la confirmation d'organiser ce chantier de préparation de commandes à l'avance. Le 27/5, à 8h35, en réunion, l'encadrante apprend par la Direction qu'il y aura 1 200 Phlox à préparer. Il s'agit d'une commande conséquente nécessitant du nettoyage¹³⁶ et qu'il sera impossible de faire le jour même de leur expédition vu leur nombre.

Voici comment elle nous présente le point de départ de son microprojet occasionnel :

¹³⁶ Le Phlox est une vivace

- *Encadrante* : « La prescription initiale, c'est de faire 1200 Phlox pour le lundi. Mais ça te demande d'abord de regarder sur place l'état de tes plantes. Et tu as des plantes en boutons et qui cassent, tu en as en fleuries mais pas toutes de la même couleur... tout ça c'est l'état végétatif. Puis après, il faut voir techniquement parlant. Et pour le coup, sur ce chantier, la seule donnée que j'ai, c'est la quantité. C'est fou !
- **Ergonome** : **Et une date butoir.**
- *Encadrante* : Et une date.
- **Ergonome** : **Donc, on te donne un objectif mais aucun moyen pour l'atteindre, cet objectif. Et c'est à toi d'élaborer l'ensemble pour que ça se fasse dans les délais.**
- *Encadrante* : Oui. »

➤ *La faisabilité du double chantier : préparation et nettoyage*

Le co-cadrage 3 auquel l'encadrante procède, en interaction avec le Responsable du Disponible, consiste à s'assurer de la faisabilité d'un chantier de cette ampleur, ou plutôt deux chantiers : la préparation et le nettoyage. Elle va d'abord échanger avec lui à propos de l'organisation du chantier de nettoyage, puis par rapport à la manière de composer les plaques de Phlox (code végétatif, couleur par plaque de six pots de 2 litres) à respecter par les préparatrices.

D'autre part, en lien avec leur nettoyage, elle se demande si celui-ci peut se faire comme pour les autres vivaces dans l'Atelier technique, ou s'il vaut mieux l'installer ailleurs, de manière à laisser les tables de nettoyages disponibles pour les jours de commandes à venir. Où est-ce possible de stocker les Phlox une fois nettoyés en attendant qu'ils soient livrés, sachant que d'habitude la question ne se pose pas puisque les plantes nettoyées sont expédiées dans la journée ? Et par rapport à la préparation : quels sont les codes de couleur et de floraison commandés par les clients ?

Lors de nos entretiens, elle explique en quoi ce supérieur représente une ressource pour elle dans la conception de l'organisation de ce chantier :

- *Encadrante* : « le Resp. du Disponible, c'est parce que c'est lui qui fait le disponible et donc il a une certaine vision de l'état des plantes. (...) Il va pouvoir me dire en qualité des plantes : " tu peux plus prendre là... " Il est stratégique en qualitatif mais aussi en quantitatif parce que je lui demande s'il y a des clients qui ont des rolls complets ou pas. Il aurait aussi pu me donner des infos par rapport à ça. Mais il me les donne indirectement quand on décide ensemble qu'on fait tout en varié, car comme ça c'est plus simple à gérer. »
- **Ergonome** : **dans mon relevé d'observation, juste avant, tu annonces 'on en fait en 96' : ça veut dire quoi ?**
- *Encadrante* : Ce sont des rolls de 4 étages. Et si tu as des clients qui en veulent 96, tu peux faire 1 étage de roses, 1 étage de violet et 1 étage de blanc et 1 dernier d'une autre couleur. Par contre, si tu as beaucoup de rose, il vaut mieux mélanger parce que si (...) sur 4 étages, tu lui mets 3 étages de rose et un étage mélangé où tu lui mets du violet et du blanc, ça va faire visuellement beaucoup de rose alors que si tu les mélanges dans toutes les plaques ça fera moins. C'est de ça que je parle avec le Resp. du Disponible quand on parle de tout faire en " varié ".
- **Ergonome** : **Ce qui est intéressant ici, c'est de voir que tu construis...**
- *Encadrante* : Oui, je sais là qu'on va partir sur des plaques variées et qu'on le pose sur le goudron, ce qui veut dire que ça vaut plus le coup d'installer le chantier en bas devant la Nouvelle serre. »

➤ *Les critères de commande du client*

Un quatrième co-cadrage est consécutif à l'injonction adressée par le Responsable du Disponible à l'encadrante pour qu'elle se rende sur les deux parcelles de Phlox de l'exploitation et après avoir jugé de leur état végétatif, qu'elle détermine sur quelles parcelles prélever les plantes :

- **Ergonome : Arrivées sur place, tu m'expliques ce que tu fais et qu'il est vendu en mélangé. Et visiblement, tu prends une décision puisque tu me dis : ' il est hors de question de mélanger entre ici et en bas... ou alors il faut mélanger à la table '.**
- *Encadrante : ben oui, celui d'en bas était plus avancé. Tu vois, il fallait d'abord faire un choix entre en haut et en bas(...) parce qu'on aurait pu remplir 3 pots en bas et 3 pots en haut mais il aurait fallu naviguer. Et le souci c'est que dans une plaque, il faut mettre les grands au milieu pour faire une jolie plaque. Mais s'il y a qqn qui commence en haut, tu ne sais pas ce que tu vas trouver en bas et c'est sûr que tes plaques seront moins jolies en préparant sur deux carrés qui peuvent être bien différents. Et j'appelle Manuelle parce qu'il y avait du nettoyage à faire sur ces Phlox. »*

Ce dernier point signifie que la responsable anticipe dès ce moment-là sur la personne qu'elle va pouvoir employer pour tester le nettoyage des Phlox préparés : elle va interagir avec une saisonnière en particulier (Manuelle), une « fille de la table » expérimentée.

A partir des éléments construits lors de ces premiers co-cadrages, l'encadrante conçoit un cadre pour faire agir en affectant une préparatrice expérimentée pour effectuer le test de préparation des plaques de Phlox en « varié », comme cela est demandé par le client à l'origine de cette vente. Nous reviendrons plus loin sur les deux co-cadrages relevant de ce test et réalisés avec l'aide de ses subordonnés ouvriers. Mais pour l'heure, poursuivons avec les interactions de l'encadrante avec deux spécialistes : la Responsable des Travaux Extérieurs et le Responsable de l'Entretien des cultures.

9.3.4. La phase de développement du projet

Cette phase du microprojet comporte quatre co-cadrages dont deux consistent en des tests permettant de valider la préparation et le nettoyage des Phlox, et les deux autres en la mise en place du chantier de nettoyage et de l'arrosage. Selon nous, ces tests témoignent de productions intermédiaires du processus de conception. Ils constituent des co-cadrages produisant des cadres pour faire agir, c'est-à-dire destinés à produire la prescription adressée plus tard aux préparateurs et aux filles de la table qui finiront respectivement la préparation du Phlox et son nettoyage.

En l'occurrence, ces cadres pour faire agir sont conçus en interaction avec deux ouvrières expérimentées. Car comme nous l'avons montré plus tôt, il arrive que ces dernières conçoivent des données reprises ensuite par l'encadrante pour concevoir des cadres pour faire agir leurs collègues.

➤ *Le test de préparation des Phlox*

Le test de préparation s'accomplit avec l'aide d'une permanente expérimentée (voir Chapitre 8.5.3). Les informations construites par cette préparatrice vont servir à l'encadrante pour concevoir la

prescription de réalisation de cette préparation, qu'elle transmettra aux autres préparatrices affectées plus tard au Phlox.

- **Ergonome : là, on a l'impression quand même qu'à partir de la consigne que tu as eue de préparer à l'avance cette commande de Phlox, même si tu vas voir les couleurs sur l'autre carré, tu t'appuies sur Jocelyne quand même qui semble constituer une ressource pour toi pour évaluer les plantes à préparer.**
- *Encadrante : carrément ; son choix va m'aider. Et si je l'ai choisie elle, c'est pour une bonne raison.*
- **Ergonome : Tu sais que c'est ce qu'elle va t'apporter ?**
- *Encadrante : Oui, tout à fait. Par contre, on ne va pas tout le faire tout de suite puisque c'est pour le lundi suivant. Mais justement, je l'ai pris pour qu'on puisse voir toutes les deux et pour faire un essai. Et après je parle de Manuelle parce que si on veut faire un essai (...) on leur avait mis des tables à l'intérieur et comme ça elles peuvent tester en petit avant de se lancer complètement.*
- **Ergonome : Donc, pour ce cas, le choix de Jocelyne...**
- *Encadrante : ... Est stratégique. Parce que je m'appuie beaucoup plus sur ce que Jocelyne va me ressortir de ce qu'elle fait sur ce coup-là. Les Phlox qui étaient en haut étaient moins avancés parce qu'ils avaient de petits boutons qui ne te permettaient pas d'en voir la couleur. Et celui d'en bas était plus avancé. Ici, tu vois, il fallait d'abord faire un choix entre en haut et en bas. Mais en bas, il y avait plus de roses et ça, (...) Jocelyne elle le voit parce qu'elle est habituée avec le Zonale à gérer des quantités et si elle voit dès le départ qu'il y a plus de rose, elle va tout de suite en mettre plus dans les plaques.*
- **Ergonome : Est-ce que c'est pour cette raison que c'est elle que tu envoies faire cette préparation ?**
- *Encadrante : Tout à fait, parce que je sais qu'elle a les capacités pour gérer ce genre de chose. En plus, tu vois la difficulté qu'on a aussi : elle en a des fleuris mais elle a pris aussi ceux qui étaient en boutons ; mais c'est de l'avance pour le lundi suivant et il ne faut pas les prendre non plus trop fleuries pour que ce soit fané. D'autant plus qu'on dit pour lundi mais la livraison elle se fait le mardi chez le client. »*

Dans ce sens, le choix de cette permanente est stratégique du fait de son expérience et de ses compétences spécifiques :

« Elle a les capacités pour gérer ce genre de chose. (...) Elle a des compétences de préparatrice de Zonale et de gestion des carrés pour préparer ce Phlox. Quand elle me dit : ' je verrai quand j'en aurai fait la moitié ', parce que tu peux très bien estimer que tu peux mettre un blanc et un panaché dans chaque plaque pour faire tes 30 rolls. Mais une fois que tu as fait tes 15 rolls, donc la moitié, c'est bien de s'arrêter et de regarder parce que tu peux t'apercevoir que ce n'est pas du tout la bonne solution et qu'il vaut mieux changer. Donc, quand elle me dit ça, ça sous-entend que c'est pour voir aussi si sa répartition est bonne. Ça permet de voir le panachage sur le roll et surtout ce qui reste sur les carrés. »

Ce test de préparation permet à la responsable d'obtenir et de valider les données suivantes : les parcelles sur lesquelles prélever, la manière de composer les plaques (code couleur et code de floraison) et le nombre de plaques à faire par roll. De plus, la permanente lui remonte que les Phlox roses sont cassants. A la suite de quoi, elle lui prescrira de faire des plaques supplémentaires en vue de remplacer les plantes qui se casseraient lors du nettoyage.

« Comme ce sont des plaques variées, et que certains sont cassants, tu en as de temps en temps un dans la plaque, selon comment il est manipulé et selon sa force, il faut prévoir le remplacement et pour cela, il vaut mieux avoir une plaque unique de non cassant qui sert de pioche. Pour que je dise ça, elles ont dû commencer et en casser... Et sans ça, tu vas te retrouver avec des plaques incomplètes. »

➤ **L'installation du chantier de nettoyage**

Le co-cadrage 5 porte sur la mise en place du chantier de nettoyage dans la Nouvelle serre. Celui-ci se fait avec l'aide de la Responsable des Travaux Extérieurs qui seconde la Responsable du Personnel en temps de commandes (et ce chantier fait partie des commandes). Cette spécialiste (qui est aussi sa subordonnée) lui apporte une aide très concrète dans l'aménagement spatial et organisationnel du chantier. Ensemble, elles vont installer le matériel nécessaire (table, plaques, terreau...) et concevoir le « mode opératoire » à prescrire aux saisonnières qui en auront la charge.

« Elle met en place le chantier avec moi parce qu'à cette époque elle était mon bras droit (...).

On se met au nord [dans la serre] même s'il y a la grille mais au moins il n'y aura pas d'arrosage qui ira dessus alors qu'on s'était mis au sud et qu'il faut faire gaffe à ce qu'il n'y ait pas de chariot d'arrosage qui se déclenche et qui arrive dessus car avec les personnes et la table, le chariot [d'arrosage automatique] ne pourrait pas passer ».

Cette étape est essentielle car elle permet d'installer ce chantier à l'avance. Et comme il est placé à l'intérieur, il sera opérationnel en temps de pluie et offrira une solution de repli pour la responsable qui se projette sur la suite du travail à organiser.

- Encadrante : « Tu vois, ici, on installe tout un chantier qu'on ne va pas utiliser tout de suite ... Mais le souci c'est que si au moins ensuite il se met à pleuvoir, on peut arriver sur le chantier et se mettre directement à travailler parce que tout est prêt. Et je peux venir avec n'importe qui et c'est prêt. Tu vois ce que je veux dire : tu fais une mise en place, tu la testes pour voir si ça marche et après c'est bon.
- **Ergonome : Donc, là tu installes tout mais tu ne travailles pas ?**
- Encadrante : Voilà. C'est une préparation. Et on fait ça aussi parce que c'est tôt et que ce n'est que pour le lundi [suivant].
- **Ergonome : Ce chantier de Phlox c'est une situation de repli ce jour-là ?**
- Encadrante : Oui, la priorité elle est pour le vidage ici parce qu'on est le 28 et que ça ne fait que 15 jours pour vider les parcelles en godets, en toile, en U, en arrosage et en tout [avant que la venue du terrassier]. Et puis le jour où tu entreprends de faire un nettoyage de Phlox, ça peut être un jour de commandes aussi. Tu vois, si on est mardi et qu'un jour sur deux on est en commandes, je me dis que par exemple, le mercredi ou le vendredi je peux faire venir des filles depuis le matin pour faire ça. C'est de la gestion du personnel. »

➤ **Le test du nettoyage des Phlox**

Le co-cadrage 6 consiste à tester la réalisation du chantier de nettoyage préalablement installé avec l'aide de la Responsable des Travaux Extérieurs. Le mauvais temps est arrivé en ce début d'après-midi

et l'encadrante utilise sa solution de repli pour tenir les ouvrières à l'abri. De cette façon, elle s'assure aussi que quand elle aura besoin de le lancer, cela fonctionnera et les opératrices auront leurs repères.

- *Encadrante* : « On a fait des plaques variées qu'elles passaient à la table et elles changeaient de plaques au fur et à mesure. Elles prenaient une plaque vide et une plaque pleine, et au fur et à mesure qu'elles nettoyaient leur plaque pleine, elles remplissaient leur plaque vide d'à côté.
- **Ergonome** : **Est-ce qu'elles remplissaient à l'identique la plaque qui avait été préparée sur le carré par les filles ?**
- *Encadrante* : *Oui* ».

A cette occasion, dans la confrontation à la réalisation de ce chantier, elle enrichit sa prescription pour ajouter des chromos et des peltaclips sur les pots des plantes nettoyées.

Notons que suite à ces deux co-cadrages testés durant la journée du 27/5, la préparation et le nettoyage ne seront finalisés que trois jours après, c'est-à-dire le vendredi suivant (30/5) :

« Le vendredi c'est différent parce que c'est la veille du week-end et on va faire moins de gros chantiers de production. Et en plus, celui-ci [chantier de préparation de Phlox] est bien pour le vendredi parce que ça ne servait à rien de le faire trop tôt non plus. On a les quantités et on a préparé le chantier – on sait comment on va faire mais on ne peut pas non plus le faire plus en amont que ça à ce stade sinon ce sera trop en avance pour la vente. Donc, il va se faire le vendredi. »

De cet extrait, il ressort par ailleurs une nouvelle fois que le fait de travailler des produits vivants constitue une contrainte supplémentaire à gérer dans l'organisation à l'avance de ce chantier.

➤ **L'installation de la pose et de l'arrosage**

Le co-cadrage 7 renvoie à sa collaboration avec le Responsable de l'Entretien de Cultures qui est une personne ressource en ce qui concerne l'arrosage des Phlox nettoyés à stocker sur le goudron :

« Le Resp. de l'Entretien des cultures est stratégique pour l'arrosage et la place parce que c'est (...) particulier sur le goudron. Donc, c'est pour savoir ce qu'il en pense. Et puis tu sais l'histoire s'il est sectorisé ou pas... C'est purement sur un plan technique de l'arrosage. Parce que par exemple, si son truc est sectorisé et qu'on ne peut pas le déssectoriser¹³⁷, ça veut dire qu'on ne peut pas en placer de chaque côté de la rampe (...).

' Déssectoriser ', c'est par rapport à la position du tuyau d'arrosage et à la manière dont on peut poser par terre. On est obligé de l'équiper pour pouvoir arroser sur le goudron. Il faut qu'il soit au milieu des 4 plaques pour qu'il puisse arroser comme il faut des deux côtés. »

Ainsi, en faisant appel à ce collègue, l'encadrante s'assure que les aspects techniques relatifs à l'entretien du végétal sont bien pris en compte afin de garantir une qualité optimale des plantes prêtes à la vente.

¹³⁷ « Déssectorisé l'arrosage » signifie qu'il ne fait que la moitié de son parcours habituel.

9.3.5. La phase d'exécution du microprojet

Les co-cadrages suivants concernent la réalisation de la préparation et du nettoyage des Phlox : la première est prescrite par l'encadrante à partir des données construites plus tôt par la permanente. La seconde concerne la demande de traitement contre l'Oïdium faite par l'encadrante.

➤ La réalisation de la préparation et du nettoyage

Le co-cadrage 9 est relatif à la finalisation de la préparation par les préparatrices (permanentes et saisonnières) le vendredi après-midi suivant car le test n'a pas permis d'atteindre la préparation des quantités totales.

➤ La demande de traitement contre l'Oïdium

Le co-cadrage 10 a lieu le vendredi après-midi. En cette veille de week-end, l'encadrante constate que les Phlox stockés et prêts à être expédiés le lundi suivant présentent pour certains des tâches d'Oïdium. Elle en informe le Responsable de l'Entretien de Cultures dans le but de les traiter, de manière à éviter que la maladie ne se propage à l'ensemble des autres plantes.

9.3.6. La phase de finalisation du microprojet

Cette dernière phase du projet consiste en la finalisation du microprojet et regroupe trois co-cadrages en lien avec l'expédition de la commande des 1 200 Phlox : la sortie des étiquettes, la mise des étiquettes et le chargement de la livraison dans le camion.

➤ La saisie de la commande

Le co-cadrage 11 se rapporte au traitement de la commande par la Responsable de Saisie des Commandes, chargée de sortir les lots d'étiquettes à placer sur les plantes à expédier. Cette personne informe l'encadrante de l'édition des étiquettes que celle-ci récupère pour les transmettre aux ouvrières qui les placeront sur les pots de la livraison du client.

➤ L'expédition de la commande le jour « J »

Le co-cadrage 12 concerne l'expédition de cette vente promotionnelle qui a lieu le lundi 2/6. Un extrait tiré de nos autoconfrontations fait état des conditions dans lesquelles s'est déroulée la vente le jour « J » :

- *Encadrante : « le lundi suivant quand je suis revenue, il [Phlox préparé] était plein d'Oïdium et il ne pouvait pas partir à la vente. On a terminé le vendredi, quand on s'est rendu compte que c'était malade. Et il [Resp. de l'Entretien des Cultures] n'a pas traité. Mais c'était à faire dans la foulée, ce n'était pas programmé le traitement [sur la feuille du Chef de Culture pour le Resp. de l'Entretien des Cultures]. Mais il aurait mieux valu. Parce qu'à la fin de ce chantier, le lundi, il n'est pas parti et il a fallu refaire d'autres plaques et on a eu une super mauvaise image auprès des clients. Et c'est à ce*

moment-là qu'on en a pris en haut [seconde parcelle de Phlox]. Mais je ne dis pas que s'il avait traité le vendredi ça ne se serait pas passé comme ça aussi... Mais on aurait quand même pu stopper la maladie même si elles auraient été marquées quand même.

- **Ergonome : ‘ Il avait fallu refaire des plaques ‘... Les conséquences, tu les évalues comment ici ?**
- *Encadrante : travail fait pour rien dans un premier temps et refaire le même travail dans un second temps. Il y en a un qui n'a servi à rien et qu'il a fallu refaire.*
- **Ergonome : Et par rapport à la livraison chez les clients, est-ce qu'il y a eu des retours ?**
- *Encadrante : Oui, oui, des retours et des avoirs. Ça été un fiasco au final... Mais dans l'élaboration, on a essayé de ne pas faire ça dans l'urgence. »*

Cet échange nous apprend que le chantier n'a pas abouti comme espéré, et ce malgré son organisation mise en place plusieurs jours à l'avance. Pour des raisons d'organisation en interne, les Phlox n'ont pas été traités et la maladie s'est développée au point de les rendre en grande partie invendables. Le traitement phytosanitaire contre l'Oïdium n'a pas été réalisé bien qu'il ait été demandé par l'encadrante : le Responsable de l'Entretien des Cultures étant rattaché hiérarchiquement au Chef de Culture, elle n'a pas jugé utile de vérifier que le traitement avait bien été effectué. Or, comme ce dernier n'est pas présent les vendredis, il ne l'avait pas inscrit dans sa liste des traitements à faire pour cette fin de semaine.

Selon nous, ce dernier élément témoigne de l'irréversibilité inhérente au processus de conception. En effet, la décision de ne pas traiter (qui ne revenait pas à l'encadrante mais bien au Responsable de l'Entretien des Cultures) a eu des conséquences désastreuses d'abord pour la production, à cause du développement de la maladie, ensuite pour l'entreprise en termes économiques car elle n'a pas honoré cette promesse de vente. Mais aussi en termes de crédibilité par rapport à ses propres ouvriers, qui ont fait deux fois le travail, et au client à l'origine de cette promesse de vente et qui s'est vu livrer des plantes malades.

En effet, la commande comptait des plantes malades car il était impossible de la refaire entièrement le jour même de l'expédition (par manque de temps et de plantes disponibles en l'état), en plus des autres commandes transmises le matin même (un lundi, donc un jour de commandes toujours très chargé), alors qu'un chantier avait été organisé et mené à bout, ayant abouti aux 1 200 pots de Phlox préparés et nettoyés la semaine précédente, en prévision de cette grosse journée de travail de préparation.

Soulignons cependant que ce dysfonctionnement n'est pas lié à l'organisation du chantier qui a été conçu par la Responsable du Personnel. Les quantités prescrites étaient prêtes à la vente (préparées et nettoyées) mais l'entretien n'ayant pas été assuré, les plantes étaient devenues invendables.

➤ *Le ramassage de la commande par le chauffeur*

Enfin, le co-cadrage 13 marque la fin du microprojet avec le départ de la commande par camion. Le chauffeur passe aux alentours de 16h30 sur l'exploitation pour la ramasser avec les autres commandes

du jour. Après avoir été reconditionnées au dispatch régional avec les autres commandes du même client, les Phlox seront livrés le lendemain au magasin.

Pour résumer, la succession de ces co-cadrages témoigne du processus de conception du microprojet géré par l'encadrement de proximité dans l'interaction avec ses différents collègues de tous niveaux hiérarchiques. Ils permettent de rendre possible, comme il est projeté au départ, la préparation à l'avance de cette importante quantité de Phlox pour le jour « J », point final du projet.

Néanmoins, ces co-cadrages successifs n'aboutissent à aucune production intermédiaire et ce, malgré une durée de projet supérieure à celle des microprojets quotidiens qui, eux, laissent des traces sous formes de plannings. Or, on aurait pu penser que sur une temporalité plus large, des productions intermédiaires pourraient apparaître. En lien avec ce constat, l'analyse de nos résultats met en évidence une activité de conception dont le processus reste exclusivement oral.

9.3.7. Une stratification des cadres d'action pour agir et faire agir

La description que nous avons faite de ces différents co-cadrages montre par ailleurs que le processus de conception à l'œuvre dans ce microprojet occasionnel aboutit à une stratification de cadres d'action composée de cadres pour agir et de cadres pour faire agir. La plus grande partie des co-cadrages produisant des cadres pour agir ont lieu sur la même journée de travail, le 27/5 (annonce des quantités, faisabilité, prélèvement, tests, pose et arrosage...). Puis le chantier est interrompu durant les deux jours suivants (mercredi 28/5 – jour mixte et jeudi 29/5 – jour de production) avant d'être repris le vendredi 30/5 (préparation et nettoyage) et finalisé le lundi 2/6 (expédition). Sur ces deux derniers jours, les co-cadrages se composent de cadres pour faire agir découlant des cadres pour agir conçus en début de projet.

L'ensemble de ces co-cadrages témoigne des apports successifs dont l'encadrante a bénéficié dans l'interaction en situation avec ses collègues. Si certains de ces échanges produisent plusieurs co-cadrages, comme avec la préparatrice expérimentée par exemple, d'autres sont plus ponctuels, comme l'installation du chantier de nettoyage avec la Responsable des Travaux Extérieur dans la Nouvelle serre. Si nous regardons de plus près les co-cadrages réalisés en interaction avec la permanente expérimentée en charge de la première préparation, celle-ci vient enrichir le microprojet à plusieurs reprises, au fur et à mesure de ses avancées (d'abord ce qu'il y a sur les parcelles, puis comment composer les plaques, selon quels codes couleur et floraison, les quantités par rolls et le nombre de rolls...). Ainsi, par ces actions, elle contribue à concevoir des cadres pour faire agir ses collègues, d'autres préparatrices, qui n'ont pas la même expérience qu'elle mais qui sont toutes susceptibles de poursuivre d'ici la fin de la semaine la préparation des Phlox.

9.4. Un exemple de co-cadrage de cadres d'action pour faire agir dans un microprojet quotidien : la pose des Hellébore en production

Le dernier exemple de co-cadrages que nous présentons concerne la conception des cadres pour faire agir destinés aux ouvriers pour la réalisation de leurs travaux, une fois qu'ils sont sur le chantier en étant directement en prise avec le travail sur le chantier alors même que celui-ci est déjà commencé (ou qu'ils ont leur lot d'étiquettes de commandes). Ceux-ci se produisent au sein d'un microprojet quotidien sur une durée de 15 minutes, en parallèle à la conception des cadres pour agir.

Pour remettre ce passage dans le contexte, précisons que nous sommes le 26 mai, un lundi et jour de commandes. En attendant le premier lot de commandes, l'encadrante a lancé un chantier de rempotage d'Hellébore en 6 litres. Alice a été affectée à la pose des plantes rempotées sur une parcelle située sous l'Abri hydrique, qui a été indiquée par le Chef de Culture à la Responsable du Personnel.

Le résumé de l'échange présenté dans ce qui suit aide à resituer cette action :

En descendant sous l'Abri hydrique (voir Figure N°37 : Abri hydrique) pour voir quel travail la Resp. du Personnel pourrait donner aux saisonnières qui vont arriver, elle s'arrête pour voir Alice qui pose les pots d'Hellébore en 6 litres (voir Figure N°38 : Schéma de pose des Hellébore) qui proviennent du chantier de rempotage réalisé depuis ce matin par les filles sous le Hangar. Elle nous annonce spontanément : « *je vais aller voir comment se débrouille Alice* ».

En rejoignant l'ouvrière, la Resp. du Personnel téléphone au Chef de Culture : « *comment est-ce qu'on doit poser les Hellébore ? [...] On va rajouter une rampe ? [...] Mais on ne peut pas, le goutteur c'est du 1L. [...] Ok, on va essayer* ».

Elle raccroche et s'adresse à Alice : « *Ce qu'il me dit c'est que l'hellébore elle ne va plus pousser en largeur mais elle risque de reprendre au centre, donc ça ne devrait pas gêner qu'elles aient les feuilles extérieures qui se touchent un peu. On va rajouter carrément un goutteur* ». Ce qui ferait en tout trois goutteurs et deux pots sur chacun d'entre eux pour remplir une largeur de parcelle (soit 6 pots dans la largeur comme exigé par le Chef de Culture).

Alertée par le manque de place et forte de son expérience, l'ouvrière propose une autre répartition : deux goutteurs avec respectivement deux et trois pots pour une même ligne : « *sur une rampe, on met la troisième* », ce qui ferait 5 pots par ligne au total. Mais sa supérieure lui rappelle que : « *le Chef de Culture, il voudrait une sixième* ».

Ensemble, elles positionnent les pots et continuent leurs tests. Avec six pots par ligne, les pots du milieu semblent trop serrés (les plantes risquent de s'abîmer). Elles essaient alors de les écarter mais le sixième pot se retrouve sur l'allée en béton (le U). La responsable rappelle qu' « *il y a déjà eu deux accidents où on en a mis six et on les met près du U* ».

Tout en poursuivant leurs manipulations, elles réussissent à faire rentrer les six pots sans que ceux du milieu ne soient trop rapprochés. Alice confirme : « *tu vois, on a un peu de marge* ». Puis l'encadrante finit par dire : « *Moi, ce qui me fait souci c'est de rajouter cette sixième ligne* ». Alors qu'elles sont en train de poser, Alice lui répond : « *Ça donnerait ça en fait* ».

Alors la responsable conclut : « *on peut bien essayer de poser comme ça* ».



Figure N°37 : Abri hydrique (2)

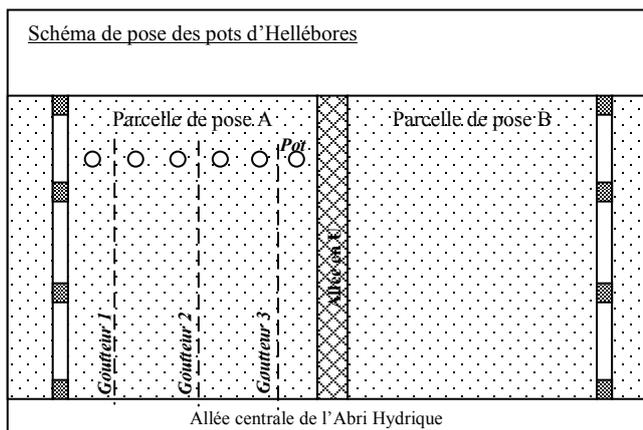


Figure N°38 : Schéma de pose des Hellébores

Nous avons construit la figure N°39 : Co-cadrages d'une séquence de conception pour la pose d'Hellébores (présentée ci-après) afin de mettre en évidence les différents co-cadrages auxquels l'encadrante procède dans l'interaction avec ces collègues, et plus particulièrement l'ouvrière chargée de réaliser la pose des Hellébores.

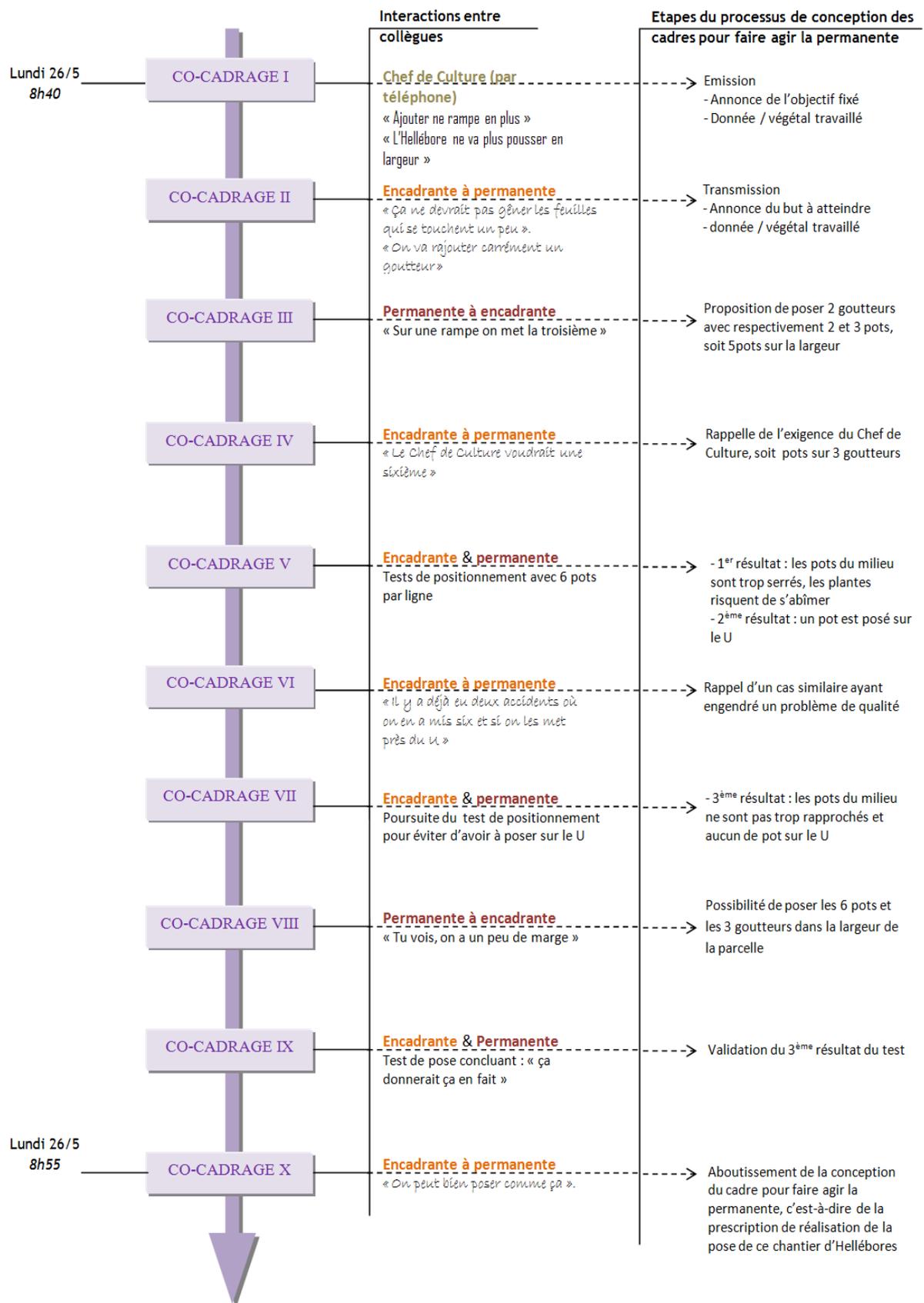


Figure N°39 : Co-cadrages d'une séquence de conception pour la pose d'Hellebores

Tout d'abord, ce schéma met en évidence la co-construction de données dans l'action, « en avançant ». Comme l'encadrante n'était pas en mesure au début du chantier, de prescrire les quantités à mettre sur la parcelle ainsi que la disposition des pots sur cette dernière, elle élabore ces données avec l'ouvrière à laquelle elle en a confié la réalisation.

Elles testent plusieurs combinaisons car comme elle nous l'explique : au départ, elle n'a pas d'instruction de la part du Chef de Culture en charge de la planification. Par conséquent, elle doit concevoir ces données sur le chantier.

- **Ergonome : Quand tu demandes : « comment est-ce qu'on doit poser l'hellébore ? », on a l'impression qu'aucune consigne ne t'a été transmise quant à la manière de poser ?**
- *Encadrante : non. Mais que le Chef de Culture n'en a pas non plus. Si tu lui demandes si tu peux mettre une rampe en plus des deux premières il va te dire oui. En tout, ça va te faire 6 lignes de pots, d'accord ? Sauf que dans la réalité, il oublie que sur cette parcelle-là ce n'est pas possible. Il n'y a pas la place. Mais il ne le fait pas mesquinement. Donc il te dira : « rajoute une ligne et comme cela, ça te fera six lignes ». Alors toi tu dis : « oui, ok ». Et puis quand tu testes, après, tu te dis : « non, si j'ai six lignes, la dernière est sur le U » et ce n'est pas possible. Ou alors tu n'en mets que cinq et tu te dis : « alors m..., il n'en aura que cinq mais il aura moins de pots et donc ça ne va pas tout tenir sur cette parcelle ».*

Par ailleurs, l'enjeu, ici, est de poser le maximum d'Hellébore rempotées sur cette parcelle, sans que l'encadrante ne sache à l'avance la quantité de plantes qu'elle peut y mettre. Le Chef de Culture ne lui a transmis aucune donnée en termes de quantité concernant ces pots de 6 litres à repoter. Par conséquent, elle doit non seulement estimer par elle-même le nombre de pots que peut contenir cette parcelle, mais aussi la manière de les poser pour en avoir le maximum. C'est ce qu'elle confirme lors des autoconfrontations :

- **Ergonome : Est- ce que le Chef de Culture vous a donné des quantités à l'avance ou pas ?**
- *Encadrante : non.*
- **Ergonome : donc, c'est en fonction de la parcelle ?**
- *Encadrante : oui.*
- **Ergonome : En fait, c'est comme si vous remplissiez la parcelle et que vous vous arrêtez quand elle est pleine ?**
- *Encadrante : oui. Et la difficulté ici, c'est qu'avec les pots de 6 litres ce n'est pas comme quand tu poses des barquettes : tu remplis ta parcelle et tu vois tout de suite si ça va rentrer ou non. Mais là, c'est carrément moins visible. Et c'est important que tu détermine dès le départ la manière dont tu poses, parce que tu peux mettre 2 ou 3 rangs de goutteurs. Donc, tu peux avoir facilement une ou deux lignes de plus [donc plus de plantes posées].*
- **Ergonome : donc tu as une parcelle à remplir sans savoir si les quantités que tu fais repoter en amont, tu pourras les poser toutes dessus ou non ?**
- *Encadrante : oui.*
- **Ergonome : donc c'est en avançant qu'on voit ? C'est vraiment ça ?**
- *Encadrante : oui.*
- **Ergonome : ça reste à définir ?**
- *Encadrante : oui ».*

Dans cette co-construction de la prescription « en direct », il est intéressant de noter que les compétences de chacun des trois intervenants apportent des éléments d'appui pour la conception de ces cadres pour faire agir.

Tout d'abord, le Chef de Culture (co-cadrage I) fait part de ses exigences par rapport à la mise en culture de ces Hellébore. Il estime que trois goutteurs¹³⁸ pour six pots sont nécessaires en matière d'arrosage car les pots de 6 litres ont une grande contenance. De même, il lui apporte ses connaissances en termes de croissance de ce végétal et qui vont la guider dans sa co-conception :

« L'Hellébore elle a quand même les feuilles qui dépassent [du pot] mais comme le Chef de Culture l'explique, ce n'est pas une plante qui fait des feuilles très exubérantes mais par contre elle pousse du centre. Ça veut dire que les feuilles peuvent se toucher quand on va les poser. »

Ensuite, la permanente (co-cadrages III et VIII) va mettre en débat le fait de rajouter une rampe et proposer une autre disposition des pots. D'ailleurs, quand nous interrogeons l'encadrante par rapport à sa manière de concevoir de la prescription avec l'aide d'une subordonnée, elle nous confirme :

- Encadrante : « Je fais ce genre de choses avec Alice ou avec Jocelyne parce qu'elles ont une capacité à observer et à essayer, à penser à certaines choses.
- Ergonome : (...) Est-ce que ça veut dire que vous essayez ensemble et que vous construisez de la consigne à suivre pour la suite du chantier au fur et à mesure de vos essais ? C'est comme si elles t'apportaient quelque chose ou participaient à l'élaboration de la consigne ?
- Encadrante : oui, tout à fait.

Enfin, l'encadrante (co-cadrages II, IV, VI et X) par son statut va faire en sorte de faire respecter les contraintes imposées par le Chef de Culture. Et par son expérience, elle va refuser la pose des pots sur le U afin d'éviter des problèmes de qualité engendrés par le stockage des plantes dans les allées.

- Ergonome : qu'est-ce que tu sous-entends quand tu dis : « ce qui me fait souci c'est de rajouter cette sixième ligne ». C'est quelque chose qui te pose problème ?
- Encadrante : oui, parce que les pots vont être serrés : la dernière ligne sera très près du U et en plus, quand tu passes avec un roll, tu les accroches et les abîmes ; tu fais tomber les pots, ce n'est pas pratique.

D'autre part, il apparaît des moments de tests dans l'élaboration de ce processus de conception. Et ceux-ci se font à deux (co-cadrages V, VII et IX). Ils permettent de manipuler et de positionner les pots sur la parcelle afin de vérifier les possibilités de pose tout en tenant compte des exigences et contraintes existantes en lien avec le végétal.

- Ergonome : tu finis par dire : « on peut bien essayer comme ça », est-ce que ça signifie que pour toi à partir de ce moment-là, la prescription de la pose est terminée ?
- Encadrante : On essaie comme ça, oui.

¹³⁸ Goutteur ou rampe : représente le tuyau d'arrivée d'eau d'où partent des capillaires que l'on plante dans le terreau des pots, l'ensemble constitue le système d'arrosage en goutte-à-goutte.

- **Ergonome : donc, vous avez mis au point une façon de poser ?**
- *Encadrante : oui, complètement seules et autonomes ; il n'y a pas d'amont ni d'aval*
- **Ergonome : pas d'aval car ça n'a pas été validé [par le Chef de Culture] ?**
- *Encadrante : non, voilà.*
- **Ergonome : donc, Alice va remplir sa parcelle comme ça ?**
- *Encadrante : oui. (...) Sauf que c'est possible qu'elle s'aperçoive au bout d'un moment que ça ne va pas. Quand tu remplis une parcelle de pots, en fonction des plantes que tu as, parfois tu en as des plus volumineuses et au bout d'un moment, tu te rends compte que c'est carrément serré. (...)*

Par ce dernier extrait d'entretien, nous constatons que bien que cette co-conception soit le résultat de la collaboration entre cette ouvrière et cette encadrante, c'est la supérieure hiérarchique qui décide du choix final et le valide. Ceci, pensons-nous, du fait de son statut de Responsable du Personnel mais aussi de sa fonction de responsable du suivi de la production au sein de cette entreprise.

9.5. Ce que nous retenons de cette troisième partie de nos résultats

Cette dernière partie de nos résultats nous a permis de mettre en visibilité les processus de recadrage, de cadrage et de co-cadrage à l'œuvre dans le processus de conception des cadres d'action. Ceux-ci se produisent dans et par l'action, dans la confrontation au réel de la situation. Ils permettent d'agir et de faire agir de manière efficace tout en faisant face aux changements survenant au niveau des cadres primaires et nécessitant les diverses actions de cadrages.

Ainsi, au gré des cadrages, nous percevons les changements qu'elle doit prendre en compte et qui concernent à la fois des cadres naturels et sociaux. De même, au fil des co-cadrages il ressort qu'elle interagit, de par sa fonction et sa place stratégique dans l'entreprise, avec des acteurs de tous niveaux hiérarchiques. Elle s'appuie sur les compétences de chacun pour organiser et prescrire le travail.

Les différents exemples que nous avons présentés, complètent notre analyse de la complexité et de l'incertitude qui marquent l'activité de l'encadrement. Celle-ci consiste à gérer en simultanée des microprojets quotidiens, occasionnels et des séquences de conception ayant des temporalités multiples et produisant à la fois des cadres pour agir et faire agir. Les successions de cadrages aboutissant à la conception des cadres d'action, composent des strates qui témoignent du processus de conception à l'œuvre au sein des différents microprojets menés en parallèle par l'encadrante. Ce processus de conception peut aussi s'analyser comme une stratification de cadres d'action pour agir et faire agir marquée par l'irréversibilité qui caractérise le processus de conception et ponctue la conduite de projet.

10. DISCUSSION ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

10.1. « La prescription » dans cette entreprise horticole

10.1.1. *Des formes multiples pour le seul terme de « prescription »*

En nous appuyant sur la littérature, nous avons vu qu'une prescription peut revêtir différentes formes : un commandement, un précepte, une instruction, une injonction, une procédure, une consigne, etc. Chacune de ces prescriptions peut être caractérisée selon des critères tels que leur aspect explicite/implicite, officiel/officieux, direct/indirect, et en fonction de leur formalisation (support informatique, orale...), de leur destinataire, de leur émetteur, de leur contenu et de leur temporalité. En outre, certaines peuvent être négociables, remises en question, voire reconçues par leur destinataire. Enfin, elles peuvent soit être élaborées au sein même de la structure, soit être imposées de l'extérieur : ici, par l'organisation du groupement dans lequel s'insère l'entreprise, et par les clients.

L'ensemble de ces prescriptions compose des cadres primaires sociaux (Goffman, 1974) élaborés au sein de l'entreprise et du groupement : les règles hétéronomes et endogènes de niveau 1 et 2 (Petit, 2005) renvoyant respectivement aux différents niveaux de structure du groupement (national, régional et local).

En ce qui concerne l'entreprise dans laquelle s'est déroulée cette étude, nous pouvons avancer que parmi les prescriptions que nous avons identifiées, celles construites aux deux niveaux du groupement (national et régional) sont écrites et formalisées alors que celles élaborées au niveau local demeurent pour la plupart orales et implicites. Nous pouvons considérer les premières comme étant du domaine des institutions (procédures...) et les secondes, du registre de l'action et de la pratique (instruction, consignes...). Nous assistons ainsi à une cascade de règles influençant toutes *in fine* l'activité de tous les travailleurs, qui devront trier entre ces prescriptions pour agir (Daniellou, 2002).

Mais cette multiplicité des formes s'explique aussi, au sein de cette entreprise, par l'organisation du process en deux temps - production et commandes, ce qui induit deux circuits différenciés de la prescription du travail de suivi des cultures. Les cadres pour l'action pour l'encadrante (et pour tous les travailleurs) ne sont pas les mêmes sur ces deux temps, sachant qu'ils se combinent lorsqu'il s'agit d'organiser et de prescrire le travail sur les jours mixtes.

Par ailleurs, nous retiendrons que les règles hétéronomes qui s'imposent à l'entreprise, représentent des contraintes mais que celles-ci peuvent devenir des ressources lorsqu'il existe des marges de

manœuvre pour les négocier. C'est notamment le cas pour le traitement des commandes transmises par le Service Commercial Régional.

10.1.2. Une action à un moment « t »

Selon nous, la prescription est à la fois un cadre, au sens de Goffman (Ibid.), élaboré par le prescripteur pour agir et faire agir, et une action réalisée par son destinataire. Vue sous cet angle, elle n'est pas forcément conçue en amont indépendamment de la tâche, et encore moins par quelqu'un d'extérieur à la situation. Elle résulte d'une action construite ou co-construite dans la confrontation au réel, à un moment « t », de par la créativité de l'agir (Joas, 2004). L'expression « faire agir » évoque le mouvement ou la possibilité de remettre ce cadre en question. La prescription n'apparaît donc plus comme quelque chose de figé, mais au contraire comme un cadre dont la plasticité permettrait de prendre en compte la contingence de la situation tout en l'intégrant, en partie du moins, dans la prescription.

Ainsi, pour tailler une plante, il faudra prendre en compte son état de croissance. Et d'une parcelle à l'autre, pour une même variété mise en culture à la même période, les Phlox pourront pousser plus vite dans la zone basse de l'exploitation que sur celle du haut. Or, nous avons vu que des critères de mise à la vente peuvent s'ajouter à d'autres purement techniques. Ainsi, une prescription pour « réaliser la taille » doit être adaptable en fonction des variétés (hauteur, procédures culturales), de la technique utilisée (sécauteur, percut) et du devenir des plantes travaillées (vente, rempotage). Et ceci, au moment où le travail est encore à faire car il est impossible d'anticiper sur de tels critères et encore moins de les fixer une fois pour toutes à l'avance. Tout comme il est impensable que l'encadrante connaisse l'état végétatif de chaque carré à travailler au moment « t ». C'est d'ailleurs pour ces raisons que les données apportées par le Chef de Culture lui sont précieuses... à condition que celles-ci soient d'une part construites en amont, et d'autre part lui soient transmises.

10.1.3. Une action négociable

En fonction de la situation, nous avons vu que la prescription reçue qui compose en partie les cadres sociaux, est négociable c'est-à-dire qu'elle peut être discutée par son destinataire, adaptée, voire co-construite dans l'interaction avec des collègues de différents niveaux hiérarchiques.

Tout d'abord, elle est négociable pour l'entreprise par rapport à l'organisation que lui impose le groupement. Effectivement, la Direction dispose de leviers d'action possibles par rapport aux règles hétéronomes émanant des deux niveaux, national et régional, respectivement pour les intrants et pour le report des commandes.

Ensuite, cette prescription est négociable en interne et par rapport aux règles endogènes de niveau 1 (étiquettes de commandes) et de niveau 2, à l'initiative de l'encadrante et des ouvriers. Dans ce sens, nous confirmons les apports de notre première phase de recherche témoignant des attendues implicites de la hiérarchie quant aux adaptations possibles de mise en œuvre de la prescription adressée aux préparateurs, de manière à s'adapter aux évolutions du végétal présent sur les carrés au moment de préparer la commande (Agostini, 2007).

10.1.4. La connaissance comme autorité

Une autre caractéristique de cette prescription, conçue au sein de cette structure horticole, réside dans le fait que l'autorité qui lui accorde son caractère d'obligation n'est pas toujours liée au statut hiérarchique. Lorsque l'encadrante ne dispose pas des compétences nécessaires, elle fait appel à celles de ces collègues ; et ce, quel que soit le niveau hiérarchique de ces derniers.

Ainsi, la connaissance prévaut sur le rapport hiérarchique, notamment lorsqu'il s'agit de prescrire des spécifications techniques détenues par le Chef de Culture, et parce que la Responsable du Personnel n'a pas les connaissances pour les définir elle-même. Même si ce collègue n'est pas situé hiérarchiquement au-dessus de la responsable, par ses connaissances du végétal et de la planification des cultures, il dispense des préceptes à l'encadrante qui les transmet ensuite aux ouvriers.

Malgré cela, précisons que le statut hiérarchique fait toujours autorité : dans les situations de co-conception de la prescription, c'est toujours l'encadrante qui valide la solution qui prévaut pour agir et adresse la prescription *in fine*.

10.2. L'encadrement : un concepteur à l'activité complexe sous incertitude

L'activité de l'encadrement de proximité est une activité de conception complexe et sous incertitude. Sous le terme d'activité de conception, nous entendons une activité qui requiert un raisonnement de concepteur (Falzon, 1995) et que nous proposons d'appréhender, en tant qu'ergonome, par la conduite de projet (Béguin, 2010a). En outre, nous considérons que cette activité est à la fois cadrée et cadrante. D'un côté, pour développer son activité, la responsable interprète et s'appuie sur des cadres primaires (naturels et sociaux) (Goffman, 1974), composants entre autres de ce que nous avons appelé des « cadres pour l'action ». Ces derniers comprennent par ailleurs des cadres relatifs à son activité de conceptrice, elle-même contrainte par des cadres inhérents au processus de conception. Et d'un autre côté, cette activité de prescripteur est cadrante car elle a pour objet de construire des « cadres d'action » dans le but d'agir et de faire agir.

10.2.1. Une activité cadrée

Par activité cadrée nous entendons une activité qui s'inscrit à l'intérieur de cadres préétablis ou préexistants à l'activité de l'encadrement. Nous en avons repéré trois distincts : les cadres primaires naturels, sociaux et les cadres du processus de conception.

➤ *Des cadres primaires naturels*

Les cadres naturels ne sont pas l'œuvre d'une intelligence (Goffman, Ibid.). Or, dans le secteur horticole, l'élément naturel est omniprésent. Il joue donc un rôle déterminant pour les personnes chargées d'organiser et de prescrire le travail car il faut composer avec lui. Selon les travaux de saison ou les urgences liées au végétal, les « ajustements » et transformations se font en continu, en tenant compte des conditions météo et des travaux à faire absolument. Les enjeux économiques et de production sont réels et orientent de manière sous-jacente mais quasi permanente le travail d'organisation et de prescription de l'encadrement. Dans ce contexte, nous ne sommes pas très éloignés des conditions de travail décrites dans le secteur du BTP, avec une production de type « foraine » caractérisée par des situations de travail jamais identiques et dont la production fait évoluer l'espace de travail (Béguin et Bergamini, 1997 ; Duc, 2002), à la différence que ce n'est pas l'espace de travail qui évolue mais la nature des travaux (production ou commandes) à lancer tout au long de la journée de travail.

Nos résultats apportent plusieurs raisons susceptibles d'expliquer cela. En premier lieu, les changements qui surviennent au niveau des cadres naturels et qui rendent le travail de production et de commandes tributaires, non seulement des conditions météorologiques, mais aussi des évolutions des produits vivants. Ces changements doivent être pris en compte dans l'organisation et la prescription du travail afin de réaliser les travaux dans les temps, garantir la production, la qualité ainsi que la vente des produits en temps et en heure avant qu'ils ne dépassent le stade de floraison ; car une fois qu'elles ont fleuri, et comme certaines ne fleurissent qu'une fois l'an, ces plantes perdent tout attrait pour le client (acheteur et consommateur). Quand de telles plantes sont livrées, elles sont fréquemment retournées à l'entreprise. Cela représente une double perte pour l'entreprise : son coût de production et celui de l'avoir-retour réclamé de droit par le client. Dans ce sens, le rôle de l'encadrement est bien déterminant dans la performance de l'entreprise (Mascia, 1994).

➤ *Des cadres primaires sociaux*

Les cadres sociaux présents dans cette entreprise découlent de l'organisation du groupement. Cette configuration a pour effet de démultiplier les interlocuteurs externes à l'entreprise (groupement mais aussi client extérieur à celui-ci). Par ailleurs, cela produit des cadres pour l'action issus de différents niveaux (national, régional et local) et par rapport auxquels l'entreprise doit se structurer pour tenir les contraintes imposées par son fonctionnement. Nous retrouvons cette notion de prescription interne et

externe à l'entreprise adressée au conducteur de travaux (Six, 1999), qui confronte l'encadrant à une multitude de logiques et de prescriptions avec lesquelles il va devoir composer pour construire son activité de prescripteur.

Cependant, force est de constater que l'organisation au niveau de l'entreprise ne permet pas à l'encadrante de disposer de toutes les données nécessaires pour prescrire d'emblée le travail à faire. Malgré les cadres pour l'action et les échanges avec les collègues, elle doit construire des cadres pour agir et faire agir (cadres d'action), et par manque de temps parfois les faire construire, voire les co-construire.

Par ailleurs, les cadres sociaux renvoient aussi à la variabilité « industrielle » que l'encadrement est amené à réguler et qui a été relevée dans plusieurs études (Mascia, 2001 ; Bellies et Beauguil, 2008 ; Lebris, 2010). De notre point de vue d'ergonome, celle-ci implique des changements en lien avec le process et la production.

➤ *Des cadres inhérents au processus de conception*

Nous considérons la conception comme une activité répondant à une demande mal définie (Falzon, 1995) dont la réponse va se construire au fil des interactions entre les différents acteurs, pour aboutir à une solution relevant souvent du meilleur compromis acceptable pour les différents participants du projet de conception. L'activité de conception est alors cadrée temporellement entre son point de départ (la définition du problème) et sa solution. Par conséquent, tout projet de conception a sa propre temporalité qui compose une contrainte déterminante pour le processus de conception (Midler, 1996). En fonction du temps dont le concepteur dispose, il n'a pas les mêmes possibilités ou opportunités de développement pour son projet. Des phases du processus peuvent se voir réduites ou shuntées en fonction de la confrontation au réel, dans la pratique. Dans ce sens, les échanges avec les interlocuteurs prenant part au projet occasionnent des tensions facilitant ou non la construction de la solution (Béguin, 1994).

La responsable de cette entreprise horticole mène plusieurs projets de conception en parallèle, qui s'entrecroisent et s'entremêlent. Elle les « tient » tous en même temps, passant de l'un à l'autre en fonction des travaux à faire. Les temporalités qu'elle a à gérer sont donc multiples si nous regardons son travail d'organisation et de production. Elles ne sont pas sans évoquer celles rapportées par Zarameylan (2012) concernant l'activité des chefs de cultures. Or à ces tâches s'ajoute son travail de gestion des Ressources Humaines qui constitue un autre pan de son travail d'encadrante.

➤ *Une activité peu prescrite*

Cependant, malgré les différents cadres que nous venons d'évoquer, nos résultats rejoignent ceux des études déjà menées et faisant état de la faible prescription adressée à cette catégorie de travailleurs

(l'encadrement) (Castejon et Jean, 1998). Au sein de cette entreprise horticole, l'encadrante dispose de peu d'éléments construits en amont au niveau de l'organisation, et décrivant ou définissant les tâches multiples qu'elle a à gérer. Il n'en existe d'ailleurs aucune fiche de poste dans l'entreprise. Quant aux attendus de son poste, elle nous rappelle cette injonction émise par sa direction : « *je te paie pour que ça roule* ». À elle de savoir quoi mettre derrière ces termes. Il en va de même pour les ouvriers pour lesquels la responsable reçoit des instructions au coup par coup (urgences au jour le jour) ainsi que la fiche de travaux hebdomadaires diffusée par le Chef de Culture. D'autant plus que cette dernière lui indique les travaux à lancer pour entretenir les cultures mais sans lui fournir les spécifications techniques permettant leur réalisation. L'encadrante doit donc la retravailler pour déterminer le travail à faire et comment le faire faire (Rogard et Béguin, 1997).

10.2.2. Une activité cadrante

L'objectif du travail de l'encadrement est dans un premier temps de construire des cadres ou de définir des champs d'action pour agir et faire agir les autres. Et dans un second temps, de s'assurer que les actions déclenchées permettent de réussir à faire tout le travail de la journée. Nous pouvons considérer que le travail de l'encadrement consisterait donc à transformer des cadres primaires en cadres secondaires. Et ceci par l'intermédiaire d'actions de cadrages et co-cadrages successives produisant des cadres d'action de différentes natures (cadres pour agir et cadres pour faire agir). Ceux-ci permettent à la responsable d'organiser le travail avant de le prescrire. Or, nous avons vu qu'elle organise le travail en même temps qu'elle le prescrit et le coordonne. Dans ce sens, nous pouvons dire qu'il s'agit d'une activité complexe qui se construit avec la situation.

Du fait que l'organisation n'est ni posée ni anticipée en amont de son poste, l'encadrante ne peut se contenter de transmettre de la prescription à ses subordonnés. Par conséquent, après avoir identifié les cadres d'action, la seconde étape ne se résume pas à veiller à ce que les actions se déroulent à l'intérieur de ceux-ci comme le suggèrent de Terssac et Cambon (1998) avec la notion de travail d'encadrement. Nous avons vu qu'elle adapte certaines prescriptions et en conçoit d'autres. Notre étude confirme que l'encadrement est donc bien plus qu'un simple organe de transmission puisqu'il conçoit seul ou en collaboration avec des interlocuteurs de tous niveaux hiérarchiques. De plus, elle met en évidence que cette responsable conçoit non seulement de la prescription mais aussi de l'organisation. C'est ce que nous avons défini comme des cadres d'action, composés d'une part de cadres pour agir pour elle et pour les autres, et d'autre part de cadres pour faire agir les autres.

➤ *Les cadres pour agir*

Avant d'être en mesure de concevoir de la prescription, l'encadrante doit concevoir de l'organisation du travail pour la production et l'expédition des commandes. Nous avons défini le terme de « cadres pour agir » pour désigner les cadres que l'encadrante construit pour elle-même, pour déterminer les

travaux à organiser. Dans ce sens, elle participe bien à la transformation de l'organisation (Carballeda, 1997a) et même mieux : elle crée de l'organisation. Dans le contexte que nous étudions, l'encadrement ne replanifie pas au sens où l'entend Mascia (2001), puisque rien n'est formalisé au niveau de l'organisation de la production en amont ; mais il organise au fur et à mesure de l'avancement du travail.

Nous ne pouvons donc soutenir ici que le travail de l'encadrement consiste à « faire cadrer » des actions envisagées en amont. Les cadres secondaires qu'il élabore sont remis en mouvement par la contingence de la situation, remis en question par les changements qui se produisent au niveau des cadres primaires, et d'autres fois encore, construits dans l'action. Par conséquent, selon nous, le travail de l'encadrement dépasse le « faire cadrer » pour le « faire exister » ou le « faire faire » tout court.

Dans une petite entreprise, ce travail de construction de règles peut se faire à l'initiative d'un individu (un supérieur hiérarchique), en continu tout au long de l'avancée du travail et en prise avec la réalité du terrain. Nous ne sommes pas dans une configuration de grandes entreprises avec un grand nombre d'encadrants qui se réunissent et régulent le système (Carballeda, Ibid.). Ici, les latitudes d'action sont réduites et les actions immédiates dans la confrontation à la situation, mises en œuvre entre quatre principaux acteurs : la Responsable du Personnel en lien avec un Chef de Culture et les deux cogérants (Direction et Responsable du Disponible). Ce travail d'encadrement se construit en réponse à la situation et en articulation avec elle, comme le montrent pour leur part Rogalski et Langa (1997) avec les encadrants qui interviennent dans la gestion des feux de forêt.

➤ *Les cadres pour faire agir*

Concernant les cadres pour faire agir, ceux-ci permettent de répondre à une autre question, à savoir : comment réaliser tel chantier ou telle commande ? Nous avons défini ce terme de « cadres pour faire agir » pour désigner les cadres construits par l'encadrante pour affecter ses subordonnés à une tâche (chantier ou commandes) et pour leur prescrire la réalisation de cette tâche. Dans cette phase de l'élaboration de la prescription, l'encadrante est en interaction avec ses subordonnés. Au fil du temps, de par son expérience, elle s'est construit des principes organisateurs et s'appuie sur des indicateurs qu'elle prélève sur la situation pour savoir comment opérer, en fonction aussi de sa connaissance des savoir-faire des personnes qu'elle encadre. Son expérience est déterminante pour faire face au réel de la situation (Pastré, 2005).

Elle procède à la conception de ces cadres en s'appuyant sur les compétences des ouvriers expérimentés, qu'ils soient permanents ou saisonniers. Tout dépend des tâches à réaliser. Par exemple, nous avons vu que pour la préparation de commandes, elle demande à une permanente de mettre au point la composition des plaques, alors que pour le nettoyage, elle teste son chantier avec une « *fillette de la table* ».

10.2.3. De la coordination de divers cadres d'actions et de différentes tâches

➤ Des tâches relationnelles de coordination

Sur notre terrain d'études, la Responsable du Personnel gère plusieurs microprojets de conception en parallèle, au travers d'actions que nous avons nommées actions de cadrages, de recadrages et de co-cadrages. Son activité d'encadrante ne se limite pas à concevoir des prescriptions, puisqu'elle procède aussi selon deux autres modalités pour prescrire (transmettre tel quel et adapter) et ce, en même temps qu'elle organise le travail à faire. Ceci distingue nos résultats des études auxquelles nous nous sommes référée qui à notre connaissance ne font pas état de cette combinaison de la conception d'organisation et de prescription.

Cela est valable aussi pour le terme de « microprojet » que nous avons défini comme étant un projet de conception à la temporalité réduite (d'une journée à quelques jours), et à l'échelle d'un concepteur développant son activité de conception en interaction avec des interlocuteurs ressources, en l'occurrence ici ses collègues de tous niveaux hiérarchiques. Dans les microprojets les séquences sont des moments de conception de la prescription produits ou coproduits par l'encadrante, sur des temps extrêmement courts (en minutes).

D'autre part, c'est par un travail de coordination que l'encadrante réussit à élaborer en simultané de l'organisation et des prescriptions, à assurer le suivi et le déroulement du travail en cours, tout en faisant avancer le déroulement du travail à faire sur la journée voire la semaine. Par cette pratique, elle assure des tâches relationnelles de coordination sur toute sa journée de travail en interagissant avec des collègues situés à différents niveaux hiérarchiques, internes et externes à l'entreprise.

➤ Des tâches de gestionnaire

A la coordination du travail en cours de réalisation, s'ajoutent la gestion des tâches relatives « au reste » de sa fonction de Responsable du Personnel. Celles-ci consistent à gérer différents plannings de gestion du personnel (RTT, récupération, jours de congés et Dispatch). Nous n'avons pas traité de ce volet de son activité, puisque notre analyse était centrée sur son travail de prescription.

Mais il y a bien sûr un lien entre ces fonctions, puisque le plus gros enjeu en pleine saison réside dans la gestion des effectifs au quotidien, pour tenter de limiter au maximum les coûts relatifs aux heures travaillées par les saisonniers. L'encadrante est sans arrêt obligée de surveiller les heures effectuées par ces travailleurs. Même si nous avons à première vue l'impression qu'elle dispose des effectifs « à sa demande », ce n'est pas tout à fait le cas, puisque les coûts de cette main-d'œuvre flexible participent à déterminer ses possibilités d'organiser tel chantier plutôt qu'un autre. Il en va de même pour les commandes. Elle appelle les ouvrières pour leur demander de venir plus tôt ou plus tard par rapport à ce qui leur a été annoncé la veille. Elle ajuste (et la direction lui demande de le faire) à

l'heure d'arrivée près le taux de travail pour chacune. Et une fois qu'elles sont présentes, elle est tenue de les occuper quelle que soient la météo et les possibilités de travail à réaliser.

Dans ce sens, le planning de travaux est une ressource qui lui permet d'estimer les différentes possibilités de tâches et d'effectifs pour les effectuer. Rappelons que par ailleurs, les cristallisations de ce cadre pour agir correspondent aux heures d'arrivée de ces travailleuses.

➤ *Les autres tâches*

Nous retrouvons ici un aspect important de la complexité des tâches à gérer pour l'encadrement (Mascia, 2001). Dans le cas de l'encadrante que nous avons suivie, les tâches commerciales ne lui incombent pas vraiment étant donné qu'elle n'est pas en contact direct avec les clients. Ceux-ci passent leurs commandes auprès du Service Régional Commercial. En temps de commandes, les commerciaux sont en relation avec la Direction, le Responsable du Disponible et la Responsable de la Saisie des Commandes en interne. Et c'est à la Direction, après avis de la Responsable du Personnel, qu'il revient de reporter les commandes pour le lendemain quand celles-ci sont trop importantes et jugées impossibles à traiter dans une même journée. Or l'encadrante est la seule qui puisse juger de la charge de travail en cours et que cela représente.

Quant aux tâches techniques, elle se repose sur les compétences du Chef de Culture dont elle partage la fonction, ainsi qu'au coup par coup sur l'expérience des spécialistes. D'autre part, son expérience de cinq ans à ce poste lui a permis de disposer de solutions techniques face aux erreurs qui se sont produites depuis qu'elle occupe cette fonction. D'ailleurs, lors des autoconfrontations, il était frappant de voir avec quelle précision elle reconstituait les difficultés survenues et les stratégies adaptatives qu'elle avait développées. Les notes qu'elle conserve dans son agenda lui sont utiles pour se construire des repères.

10.2.4. De la multiplicité des contraintes temporelles

➤ *Les microprojets et les séquences de conception*

Par la gestion de son activité d'encadrement, la responsable se trouve exposée à de multiples contraintes temporelles. Celles-ci sont directement liées, d'une part, aux différents microprojets et séquences menés en parallèle et d'autre part, au fonctionnement du process en deux temps car les premiers dépendent de l'organisation en cours : jours de commandes, jours de production ou jours mixtes. Donc, au-delà des contraintes temporelles décrites pour les chefs de cultures et liées à l'élément naturel, à la production et au process (Zara-Meylan, 2012), pour notre part nous discernons en sus des contraintes inhérentes au processus de conception.

Par exemple, les microprojets quotidiens se déroulent sur des temps extrêmement courts et sont à construire au jour le jour. Il semble impossible d'anticiper sur ces microprojets à l'avance étant donné

la variabilité existante au niveau de l'élément naturel. Même si elle s'avance dans l'élaboration de son planning en le faisant la veille, l'encadrante sait très bien que celui-ci a de fortes chances d'être remis en cause et risque un recadrage le matin, avant même qu'elle ait pu commencer sa journée. Et ces actions de recadrage lui demandent de réagir très rapidement alors que les ouvriers sont déjà arrivés et qu'ils attendent d'être mis au travail.

De même, chaque fois qu'elle affecte quelqu'un à une tâche, elle doit être en mesure de lui prescrire la réalisation de celle-ci. Or elle n'a pas toujours toutes les données pour pouvoir le faire. Cela engendre des séquences de conception. Celles-ci ont une temporalité beaucoup plus courte que les microprojets quotidiens. Elles nécessitent de se rendre sur le chantier et de construire les données sur place au moment « t » comme pour la préparation du lierre sous les Tunnels, la taille de Phlox sous l'Abri hydrique... voire de les co-construire avec l'aide de l'ouvrier(ère). Comme plusieurs chantiers sont lancés en même temps, elle tient alors différentes séquences à la suite ; celles-ci viennent alimenter son microprojet quotidien.

En parallèle à ce travail d'organisation et de conception au quotidien, l'encadrante met en place, au coup par coup, des microprojets occasionnels. Ceux-ci se déroulent selon une troisième temporalité qui leur est propre, qui varie d'un projet à l'autre (entre une semaine et deux ou trois jours) et qui dépend de la nature des travaux à réaliser. Le chantier de la préparation de la vente de Phlox, nous l'avons vu, se déroule sur une semaine. Le démontage de la Plate-forme pour l'arrivée du terrassier en est un autre exemple avec une durée de plusieurs semaines. Les tâches qui incombent à l'accomplissement de ces chantiers occasionnels ont cours en même temps que les tâches journalières. Elles demandent aussi à être conçues car rien n'est prévu à l'avance, puisque justement ces chantiers restent occasionnels.

Par conséquent, les contraintes temporelles inhérentes aux différents projets de conception développés par l'encadrante sont fortes et peu évitables ; comme nous l'avons évoqué plus haut, elles requièrent de sa part un travail conséquent de coordination.

➤ *Des jours de commandes, de production et mixtes*

Pour sa part, le fonctionnement en deux temps du process induit d'autres contraintes temporelles. Durant les jours de commandes et les jours mixtes, la contrainte liée au fonctionnement en groupement exige une forte réactivité de la part de l'entreprise, et plus particulièrement la Responsable du Personnel chargée d'organiser et de coordonner la préparation et l'expédition des commandes.

Les jours de commandes, la contrainte réside dans le fait que toutes celles transmises par le Service Commercial Régional sont à traiter dans la journée pour être expédiées au Dispatch aux alentours de 16h30, de manière à assurer la livraison aux clients pour le lendemain. Bien que l'entreprise ait la

possibilité d'agir sur cette prescription descendante, l'enjeu reste de vendre au maximum pour satisfaire les attentes des clients d'un côté, et vider les stocks de l'autre. Cette tension est d'autant plus forte qu'en pleine saison le catalogue des produits est au complet, avec les vivaces, le Zonale et les annuelles. Cela suppose l'organisation de la préparation selon deux circuits en interne : celui des vivaces qui nécessite le passage à la table de nettoyage, et celui du Zonale et des annuelles qui sont chargés sur rolls et expédiés tel quels. En termes de gestion du personnel, les effectifs se répartissent différemment : avec les saisonnières à la vivace, et les permanentes encadrant des saisonnières au Zonale (Agostini, 2007). Pour l'encadrante, aux contraintes temporelles s'ajoutent alors des contraintes fortes d'affectation.

Quant aux jours de production, les échanges de l'encadrante se cantonnent à l'intérieur de l'entreprise avec essentiellement le Chef de Culture. Les contraintes temporelles ne sont pas de même nature puisqu'elles varient en fonction des évolutions et des besoins du végétal. Nous avons vu qu'un chantier commencé doit souvent être terminé sous les trois jours pour éviter tout risque de mise en péril les plantes. L'enjeu ici n'est plus la vente et l'écoulement des stocks, mais l'entretien des cultures pour garantir la sauvegarde de la production. Dans cette configuration, l'encadrante dispose davantage de visibilité et de marges de manœuvre pour organiser le travail à accomplir, car celui-ci peut se poursuivre d'un jour sur l'autre. Nous l'avons vu, par exemple, avec la gestion du microprojet occasionnel (Phlox) pour lequel l'encadrante a repoussé la finalisation en fin de semaine afin de laisser la primeur aux travaux de production plus urgents.

Les jours mixtes, la compilation de la production et des commandes sur la dernière heure de la matinée comporte des contraintes temporelles qui se conjuguent à des contraintes d'un autre ordre. Pour l'encadrante, il s'agit de réussir le juste compromis entre la réalisation des urgences et les travaux de production prioritaires pour le végétal, tout en s'assurant de disposer de suffisamment de personnel pour lancer les commandes vers 11h, et s'assurer d'avoir du travail à la table pour 13h, à l'arrivée des « *filles de la table* » chargées de nettoyer les vivaces. Ces jours-là, la responsable prend de l'avance en faisant faire du « *prévisionnel* ». Elle lance de la préparation d'annuelles et de Zonale dès le début de journée, pour avoir d'entrée des personnes affectées aux commandes et qui seront facilement disponibles pour passer en commandes dès l'annonce de la sortie du premier lot. Cependant, les contraintes temporelles liées au végétal sont moins déterminantes que les jours de production, la priorité étant accordée à la vente.

10.2.5. De la prévalence de l'expression orale dans l'activité

L'activité de cette encadrante est presque exclusivement orale. Nos résultats confirment les études préalablement menées sur le travail de l'encadrement et démontrant que les échanges verbaux représentent le mode de communication privilégié (Langa, 1994). Elle n'a pas de rapport à rédiger, ni

de tableau de gestion à renseigner, car dans cette entreprise la rationalisation de la production n'est pas organisée ni structurée dans une perspective de traitements de données, comme cela a pu être rapporté dans d'autres exploitations horticoles (Zara-Meylan, 2012) ou industrielles (Mascia, 2001 ; Lebris, 2010).

➤ *L'écriture en appui pour penser et ne pas oublier*

L'écrit joue un rôle, pourtant. Les traces de l'activité que nous avons relevées lors de nos observations, nous ont amenées à examiner les écrits produits par l'encadrante : le planning des travaux, les notes manuscrites précisant les spécifications techniques à respecter lors des chantiers, ou encore les quantités à faire pour le prévisionnel en commandes de Zonale. Pour ces dernières, nous avons aussi relevé des feuilles de commandes d'annuelles, stabilotées puis transmises aux préparatrices.

Rappelons par ailleurs que d'autres plannings déjà cités ainsi que le calcul des heures travaillées sont gérés par l'encadrante pour remplir sa fonction de Responsable des Ressources Humaines.

Les plannings des travaux tout comme les notes manuscrites ne sont pas systématiques. La matérialisation des premiers (que nous avons appelée « cristallisation ») ne se justifie qu'en période de forte charge, quand ils ne peuvent être tenus et modélisés mentalement. Quant aux secondes, elles s'imposent en fonction des caractéristiques des travaux à effectuer et des compétences des ouvriers affectés à leur réalisation. Notons l'existence d'un agenda tenu à n-1 par l'encadrante et concernant les coordonnées des saisonnières embauchées. Cet outil ne lui sert donc pas pour mener à bien l'entretien des cultures, comme cela a pu être observé dans l'activité du Chef de Culture (Zara-Meylan, 2012) ou de l'agriculteur (Aubry, 2000). Dans son cas, il lui est utile pour accomplir ses tâches de gestion des Ressources Humaines, mais il comporte aussi, nous l'avons dit, des notes à la fonction de mémos, rapportant des dysfonctionnements de production rencontrés l'année précédente, pour éviter de les reproduire l'année en cours.

➤ *Le langage pour interagir et produire*

En revanche, la majeure partie de son activité d'organisation du travail, de prescription et de coordination est réalisée sous forme orale.

Selon nous, l'oralité est une caractéristique forte du travail horticole bien qu'il ne lui soit évidemment pas réservé. D'ailleurs les choses tendent à changer au niveau de ce secteur car les mutations technologiques, accompagnées de nouveaux métiers, misent sur un traitement informatique de données. Les jeunes sont désormais formés à l'outil informatique dans le but de rationaliser les productions. D'autre part, les évolutions du marché soulèvent la question de la qualité et de la traçabilité. Sur un autre plan, professionnel cette fois, les formations du secteur agricole mettent sur le marché des jeunes qui ont l'expérience de la rationalisation de la production et des ressources. C'est

d'ailleurs le cas de l'ingénieur agronome arrivée il y a peu dans la société et chargée de mettre en place des outils de gestion de la production (temps de travail par type de chantier, par exemple...).

Cependant, nous pouvons nous interroger sur cette spécificité de l'oralité dans l'activité de cette encadrante : est-ce à relier avec la tradition du secteur agricole ? Est-ce davantage propre à cette entreprise, sans culture de formalisation ? Est-ce par manque de temps pour pouvoir mettre à plat le travail réalisé ? La question reste ouverte même si nous pouvons rapporter de nos échanges passés avec les responsables de l'entreprise que le travail d'écriture est taxé de « travail administratif », sous-entendu non « productif ».

La prédominance de l'oral n'empêche pas de constater un manque de communication latent entre les acteurs de l'entreprise. Notre intervention a d'ailleurs contribué à (re)mettre en mouvement les échanges d'informations à l'oral, mais aussi à l'écrit, dans la perspective de faciliter la circulation des informations, de construire un référentiel commun des pratiques et définir les attendus à l'égard de chacun, dans l'optique de rendre visibles les contributions de chacun dans l'avancée collective du travail au sein de l'entreprise (Agostini, 2009).

➤ *Des outils de travail facilitant une activité verbale*

Pour en revenir à la Responsable du Personnel, celle-ci développe son activité de conception de l'organisation et de la prescription en échangeant oralement, de vive voix ou par téléphone portable avec ses différents interlocuteurs. Ce dernier mode de communication est privilégié même au sein de la structure (notamment pour joindre le Chef de Culture) du fait de l'importante superficie de l'exploitation et de l'éclatement des zones de travail et de production, puisque l'encadrante intervient sur l'ensemble de l'entreprise. Chaque responsable ou spécialiste possède un téléphone portable, ainsi qu'occasionnellement quelques ouvrières expérimentées, quand le travail auquel elles sont affectées le justifie : en attente de commandes, pour encadrer des saisonnières susceptibles d'être rapidement réaffectées à une autre tâche... Le téléphone lui permet aussi d'être en lien direct avec le Responsable du Dispatch les jours de commandes, car ce dernier est sur place au Dispatch et non dans l'entreprise.

➤ *Des bénéfices des remontées des subordonnés*

D'autre part, quand l'encadrante affecte les ouvriers à une tâche, le contenu de la prescription qu'elle leur délivre, et des échanges verbaux, dépend des compétences qu'elle attribue à chacun. Avec les ouvriers expérimentés, les échanges se font davantage à l'initiative de ces derniers, en fonction de demandes spécifiques, car elle part de l'idée qu'ils savent ce qu'ils ont à faire. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elle s'appuie sur certains d'entre eux pour concevoir des données qu'elle reprendra ensuite pour prescrire le travail à d'autres moins expérimentés. Avec ces derniers, les consignes qu'elle délivre au moment de leur affectation, puis sur place, pour réaliser les tâches, sont plus

systématiques. Ils portent sur la manière de procéder avec parfois une démonstration de sa part ou une aide à la mise en route de façon à s'assurer qu'ils ont bien cerné ses attentes.

Cependant, en de nombreux cas, nous l'avons vu, les échanges avec les collègues ne sont pas efficaces, ne suffisent pas pour fournir à l'encadrante les données nécessaires pour prescrire directement, Cela a pour conséquence d'engendrer des séquences de conception supplémentaires, pour élaborer des données.

10.3. L'activité de conception : une conduite en simultané de microprojets et de séquences

10.3.1. Les microprojets quotidiens : entre le virtuel et le réel

Selon nous, les microprojets quotidiens témoignent d'une mise en tension entre l'idéal et le réel (Béguin, 2010a). Le premier fait référence à ce qu'il serait bien de faire dans la journée de travail qui s'annonce. Le second renvoie à ce qu'il sera possible de faire au vu des changements qui vont apparaître aux niveaux des cadres primaires, et de l'interprétation que l'encadrante décidera d'en faire.

C'est la tentative de convergence entre ces deux pôles qui va être le moteur du microprojet. Or nous avons vu que dans la confrontation au réel, des actions de recadrage ou de cadrage sont à l'œuvre de la part de la responsable pour réussir à construire son projet du jour. Et dans ce cas de microprojet quotidien, elle agit en s'appuyant sur ses propres compétences, des concepts et sur des outils qu'elle se construit pour tenir ces deux dimensions (idéal et réel).

En effet, la veille, lorsqu'elle établit son planning du lendemain, elle cristallise un cadre secondaire résultant de la transformation de cadres primaires (naturels et sociaux). La transformation ainsi cristallisée résulte de l'interprétation de cadres naturels à ce moment « t », ou tout du moins de ce qu'elle peut en apprendre puisqu'elle s'appuie sur les données annoncées par Météo France par anticipation : les conditions météorologiques qui devraient être celles à la prise du travail le lendemain à 8h. Nous sommes ici dans la définition de l'idéal, c'est-à-dire l'organisation du travail qu'elle suppose pouvoir tenir dans sa journée du lendemain. En fonction du temps annoncé, en tenant compte des cadres sociaux et en interaction avec sa hiérarchie et le Chef de culture, l'encadrante organise les travaux à faire faire.

Or la nuit passe, et les conditions météorologiques au moment de commencer la journée ne sont pas celles annoncées. Dès 8h, dans la confrontation au réel, la responsable doit agir pour faire tendre son microprojet du jour vers le réel : ce qu'elle peut effectivement lancer. Pour ce faire, elle opère une action de recadrage ou de cadrage. Si son planning est obsolète, elle reconçoit entièrement un nouveau

cadre pour agir pour elle-même. Sinon, cas plus fréquent, elle procède à un cadrage, c'est-à-dire qu'elle transforme un cadre pour agir pour les autres, portant uniquement sur l'affectation de premier rang d'un ou de plusieurs ouvriers pour lesquels le travail prévu initialement est impossible à réaliser pour cause de mauvais temps.

Puis, dans le développement de ce microprojet du jour, l'encadrante procède à des ajustements des cadres préalablement pensés en fonction des différents changements qui apparaissent aux niveaux des cadres primaires naturels (changement de météo, évolution du végétal non anticipée) et des cadres sociaux (annonce des urgences, court-circuitages de la Direction, demande de personnel supplémentaire au Dispatch, etc...). Ces changements survenant au niveau du réel nécessitent des cadrages successifs de sa part, avec comme seul objectif de faire faire tout le travail qui s'impose à elle et qui sera à faire avant la fin de la journée. Il y a parmi ces travaux de production, comme pour les commandes, des éléments qu'elle ne peut pas anticiper (urgence qui s'impose, nombre de lots et quantités des commandes à traiter). Par conséquent, c'est dans la rencontre avec ces différents éléments à prendre en compte que la responsable va tenir son projet qui, une fois abouti, se présente comme une succession de cadrages, combinée ou non dès le départ à un recadrage.

Dans cette configuration de microprojet d'une journée, nous constatons et confirmons que l'idéal est toujours remis en mouvement par le réel. Et ce dernier est une véritable composante du processus de conception car au vu de la contingence de la situation, tout ne peut être anticipé. Il semblerait même que ce soit contreproductif de tout prévoir à l'avance car cela entraverait la réactivité nécessaire pour rester adapté aux évolutions des conditions météorologiques d'une part, et du végétal à l'origine des urgences (à prendre en compte systématiquement chaque jour) d'autre part.

10.3.2. Les microprojets occasionnels : entre le souhaitable et le possible

Nous considérons les microprojets occasionnels comme résultant d'une mise en tension entre le souhaitable et le possible (Béguin, 2010a). Le souhaitable renvoie en l'occurrence aux cadres sociaux émanant du fonctionnement au sein du groupement et de la Direction, et qui sont à l'origine de la mise en place du projet de conception imposé à l'encadrante. Ainsi pour la vente promotionnelle de Phlox, le possible est de l'ordre de ce qu'elle peut organiser et réaliser dans les temps qui lui sont impartis et avec les moyens dont elle dispose, pour atteindre l'objectif final fixé : 1200 Phlox prêts à être expédiés pour le lundi suivant.

Dans cette configuration de microprojet occasionnel, la responsable ne peut pas mener seule ce processus de conception car elle n'a pas « en interne » toutes les compétences nécessaires pour savoir d'emblée comment procéder. Rappelons que les travaux faisant l'objet de tels microprojets restent très ponctuels, voire uniques en leur genre. Elle ne bénéficie ni de compétences, ni de repères suffisants pour maîtriser et projeter seule la totalité de ce qu'il faut mettre en place. C'est pour cette raison

qu'elle sollicite l'aide de ses collègues et même de ses subordonnés pour l'aider à concevoir à la fois des cadres pour agir (différents spécialistes) et faire agir (subordonnée expérimentée).

Cela se traduit par des co-cadrages en interaction avec différents acteurs qui lui apportent chacun leurs compétences spécifiques. Ainsi, chaque collaboration est de son point de vue stratégique : elle choisit chacun en fonction des informations qu'elle peut obtenir pour faire tendre sa prescription reçue vers une réalisation possible. Car au final, en tant que « chef de projet », c'est elle qui agit et/ou valide, en lien avec son statut hiérarchique, les remontées d'information et la construction de données nécessaires à la conception de la prescription.

Dans nos observations, la seule action qu'elle n'ait pas vérifiée, alors qu'elle l'avait tout de même prescrite, est le traitement de l'Oïdium par les Responsables de l'Entretien des Cultures, qui ne sont pas placés sous ses ordres pour les traitements. Nous atteignons ici les limites du possible : la perte d'une grande partie des Phlox, des coûts relatifs à des avoirs retours et la non satisfaction du client. Et cela bien que la solution de mise en œuvre du chantier de préparation et de nettoyage, ainsi que le stockage, représentent autant d'étapes qui ont été bien maîtrisées de la part de l'encadrante. En revanche, la réalisation du traitement n'ayant pas eu lieu, tout le travail effectué en amont a été réduit à néant.

10.3.3. Les séquences de conception : entre le logos et la praxis

Nous avons appelé séquences de conception les phases de co-cadrages portant sur la conception des cadres pour faire agir, autrement dit de la prescription destinée aux ouvriers de production. Il s'agit d'autres moments de conception à l'œuvre dans l'activité de l'encadrement. Ils ont lieu sur le terrain, une fois que les subordonnés ont été affectés et sont arrivés sur le chantier ou la parcelle de commande. Il arrive que l'encadrante n'ait pas eu le temps de venir voir à l'avance l'état du carré. Elle n'est donc pas en mesure de prescrire le travail à faire sans se rendre sur place et évaluer la situation au côté de son personnel.

Dans de tels cas, elle met au point, en collaboration avec son personnel, la manière de procéder pour réaliser le travail demandé. Le nombre de ces séquences de temps très courts est multiplié par le nombre de chantiers lancés. Et ils ne s'imposent pas seulement, comme on pourrait le penser, aux saisonniers puisque nous avons montré que même pour les permanentes expérimentées, les co-cadrages peuvent s'avérer nécessaires lorsque la planification des cultures n'a pas été pensée par le Chef de Culture. Il faut donc construire les données dans l'action. Nous faisons référence ici au cas de co-cadrage de la pose des Hellébore, présenté dans la troisième partie de nos résultats. C'est pour cela que les connaissances des ouvrières peuvent constituer de vrais apports dans la discussion pour débattre et co-construire la mise au point de la prescription, même si celle-ci est toujours *in fine* validée par la supérieure hiérarchique elle-même.

Pour nous cette mise en débat des connaissances entre l'ouvrière, l'encadrante et parfois même le Chef de Culture sollicité par téléphone, relève d'une mise en tension entre la praxis et le logos (Béguin, 2010a) qui permet d'aboutir à des choix ou la façon de faire. La praxis est relative aux possibilités de mise en œuvre et de réalisation dans la confrontation à la situation. Le logos, lui, est garant du respect des techniques culturelles, dans l'absolu. En outre, lors de ces séquences, les tests et les actions sont mises en discussion et les différentes possibilités envisagées dans des délais extrêmement réduits.

10.3.4. Le processus de conception : une stratification de cadres d'action

Nos résultats nous permettent de considérer le processus de conception comme une stratification (Goffman, 1974) de cadres d'action ou de cadres secondaires transformés. Les transformations successives sont produites par des actions de cadrages (Grossen, 2001), de recadrages et/ou de co-cadrages. Et pour chaque microprojet et séquence de conception, nous avons identifié que ces différents cadrages permettent à l'encadrante de faire évoluer ces cadres d'action de façon à rester en phase avec la situation et d'en poursuivre la conception dans l'action. Cependant, il ne s'agit pas de voir le processus de conception comme une réaction aux « événements » de la situation, encore moins de l'interpréter comme de l'opportunisme. Car comme dans tout projet de conception, nous avons pu observer des itérations, notamment dans les situations de co-cadrages lors des séquences de conception. Néanmoins, vu les délais des microprojets et des séquences à mener de front, en parallèle et sous forte contrainte de temps, avec qui plus est une activité presque uniquement orale, ces itérations ne sont pas aussi nombreuses ni perceptibles que dans des projets de conception au timing moins contraint.

Pour les microprojets quotidiens, la stratification est composée soit d'un recadrage en début de matinée, soit de plusieurs cadrages tout au long de la journée. Pour les microprojets occasionnels, nous avons repéré des co-cadrages qui peuvent être dispersés sur plusieurs jours. Et pour les séquences de conception, les co-cadrages sont réalisés à la suite les uns des autres dans un temps très court qui correspond à la mise en route du chantier ou de la commande : autrement dit, de l'ordre de la minute. En revanche, pour les microprojets quotidiens, nous sommes sur des délais de plusieurs jours et pour les microprojets occasionnels, l'échelle est celle des heures.

10.3.5. Des interlocuteurs variables selon l'empan des microprojets

A travers les exemples présentés dans nos résultats, nous avons expliqué que pour développer ses microprojets l'encadrante interagit avec tous les niveaux hiérarchiques des collègues présents dans l'entreprise. Elle est aussi en interaction avec des responsables externes à celle-ci, comme le responsable du Dispatch situé au niveau du groupement régional, avec qui elle échange en temps de commandes notamment. Cela implique que la responsable intègre les cadres sociaux qui lui sont

imposés, comme les prescriptions qu'elle reçoit de sa hiérarchie, et qu'en même temps elle s'appuie sur les apports de ses collègues pour mieux répondre aux demandes des premiers et pour pouvoir tenir ses objectifs. Elle a à traiter des prescriptions descendantes et à concevoir des solutions pour les tenir toutes ensemble.

Selon la nature des microprojets, les acteurs qui participent à la conception ne sont pas les mêmes ou n'exercent pas les mêmes fonctions. Pour les microprojets quotidiens, elle réinterprète les cadres sociaux en fonction des urgences qui lui sont transmises de la part de sa hiérarchie et du Chef de culture. Elle tient compte aussi des remontées en lien avec l'évolution du végétal qui lui proviennent des ouvriers qui travaillent en prise avec le terrain.

Pour les microprojets occasionnels, en ce qui concerne l'exemple du Chantier de vente promotionnelle de Phlox, ses interlocuteurs sont à tous les niveaux de l'entreprise : de la Direction qui lui impose le projet, à des « spécialistes » qui lui apportent leurs compétences en fonction de connaissances spécifiques dont elle a besoin et jusqu'aux subordonnés expérimentés qui construisent des données pour elle. Avec chacun d'entre eux, elle débat pour trouver le meilleur compromis pour agir et faire agir.

Pour les séquences de conception, elle interagit avec ses subordonnés, qu'ils soient expérimentés ou non. Ensemble, ils opèrent des co-cadrages qui n'ont pas les mêmes caractéristiques que les précédents. Ils portent sur un travail très précis et sur la réalisation de ce travail avec cette personne en particulier. Cependant, il s'agit avant tout de concevoir à plusieurs pour tomber d'accord sur la meilleure façon de faire.

Ainsi, conduire l'ensemble de ces microprojets nécessite de la part de l'encadrante de tenir compte des différentes logiques propres à chacun des acteurs (par rapport à leur fonction, leur statut, leurs compétences et connaissances...) pour gérer son activité de conception de la prescription.

10.3.6. Une réduction des incertitudes toute relative...

Par ailleurs, une particularité du développement d'un projet réside dans la réduction des incertitudes, au fur et à mesure des étapes de validation du processus de conception, pour tendre vers « la » solution (Béguin, 2010a). Or dans un environnement où l'élément naturel est omniprésent, même si le projet progresse et aboutit, nous constatons que la réduction des incertitudes demeure toute relative. L'incertitude liée à l'élément naturel n'est pas vraiment réductible, et nécessite une adaptation permanente de la part du concepteur.

Cela prévaut quelle que soit la nature du microprojet : quotidien avec les conditions météorologiques fluctuantes qui obligent à changer les travaux et les affectations. Mais aussi occasionnel avec la maladie (Oïdium) qui a évolué sans avoir été stoppée par le traitement. Et ces exemples de

changements au niveau des cadres primaires interviennent sans que l'encadrante n'ait prise sur eux. Elle ne peut que s'adapter et faire évoluer son organisation ou ses prescriptions. Donc, même une solution définitive peut (ou risque de) se trouver remise en mouvement par le réel de la situation.

10.3.7. Des artefacts intermédiaires peu matérialisés

Dans tout projet de conception, il y a production d'objets intermédiaires ou d'artefacts produits par le processus même de conception (Vinck, 1999). Différents auteurs parlent de brouillons, de croquis, d'esquisses pour les premières phases du projet, puis de maquettes, de plans (différents niveaux de précisions et d'échelles) ou de prototypes pour les suivantes.

En ce qui concerne les processus de conception à l'œuvre dans l'activité de cette encadrante, les artefacts intermédiaires, mis à part le planning, restent principalement de forme orale. Pour les microprojets quotidiens, nous avons relevé les plannings ainsi que des artefacts prescriptifs manuscrits, alors même que les délais de développement du projet sur la journée sont très courts, et que les contraintes de temps sont fortes. En revanche, pour les projets occasionnels qui sont plus longs, les interlocuteurs plus nombreux et les étapes construites une à une, nous n'avons pas trouvé de production intermédiaire formalisée témoignant de l'activité de conception car tout se produit oralement, avec une mise en acte par un essai immédiat de la solution pour valider chaque étape (pose de l'arrosage, mise en place de la table sur le chantier...). La mise en mots accompagne toute mise en acte et réciproquement. Enfin, lors de séquences, le processus de conception très court produit exclusivement des artefacts oraux.

Le planning, quant à lui, représente un artefact intermédiaire matérialisé. Cependant, il n'a pas la fonction que l'on attribue habituellement aux objets intermédiaires d'une part, celle de permettre et de faciliter les échanges entre les concepteurs d'un même projet et d'autre part, de cristalliser certaines phases intermédiaires du processus de conception (Jeantet, Tiger, Vinck et Tichkiewtch, 1996). En ce qui concerne notre recherche, nous entendons le terme d'objet intermédiaire dans le sens d'un objet qui cristallise en effet des étapes clef du processus de conception en lien avec l'avancement du travail de la journée, mais d'un objet ou plutôt d'un outil qu'elle se crée et qui ne sert qu'à elle-même. L'encadrante ne s'en sert pas pour communiquer avec ses collaborateurs mais d'avantage selon nous pour simuler et conduire les microprojets quotidiens dans la confrontation à la réalité de la situation.

10.3.8. De la plasticité des cadres d'action produits

La forme orale des artefacts produits lors des différents projets nous interroge sur la nécessité de la plasticité (Béguin, 2007) des différents artefacts produits par l'encadrante.

Le fait que ces cadres secondaires conçus dans l'action soient transformés au gré des changements de la situation laisse à supposer une certaine nécessité de plasticité de ces cadres pour agir, produits durant le processus de conception. Sur un autre plan, la plasticité se retrouve aussi au niveau des cadres pour faire agir, que les subordonnés vont s'approprier avant de poursuivre leur conception dans l'usage. Or cette évolution des cadres d'action peut se faire pour partie dans la collaboration avec la hiérarchie. En effet, nous pensons que la conception de ces différents cadres d'action se poursuit non seulement dans l'usage et dans l'action, parfois tout seul ou à plusieurs. Cette plasticité laisse la porte ouverte aux marges de manœuvre, pour l'encadrement et les ouvriers expérimentés comme nous l'avons montré ; les ouvriers sans expérience ne se permettant pas d'adapter la prescription, ils sollicitent l'encadrement pour obtenir de l'aide dans la réalisation de la tâche, voire une nouvelle prescription.

10.4. Limite de l'étude

10.4.1. Une seule encadrante

Le fait que notre recherche porte sur le travail d'une seule encadrante pourrait être considéré comme une de ses limites. Pour notre part, nous l'envisageons comme une perspective en vue de valider nos résultats sur d'autres terrains ; l'horticulture n'étant d'ailleurs pas le seul secteur que nous souhaiterions investiguer.

Cependant, sans avoir la possibilité de reconduire une analyse similaire dans un autre contexte, nous souhaiterions pouvoir investiguer dans d'autres terrains du secteur horticole afin de suivre un encadrant horticole disposant de compétences métier spécifiques d'un chef de culture ne partageant pas sa fonction avec une autre personne comme cela était le cas au sein de cette exploitation. Car nous pouvons supposer que les stratégies ne seraient pas les mêmes dans l'organisation du travail et de la production ni dans l'activité de prescription sans ce partage officiel de fonction qui contribue à une répartition de la hiérarchisation singulière mais pas toujours très évidente à gérer du point de vue de l'activité de l'encadrement.

D'autre part, nous estimons que la richesse des données recueillies combinée à la grande diversité des interlocuteurs interagissant avec cette encadrante, compense pour partie le fait que nous n'avons pas pu suivre d'autre encadrant au sein de l'entreprise, voire du secteur. Il nous paraît d'ailleurs important de préciser que ce travail a représenté un gros investissement de la part de l'entreprise pour que nous puissions mener à bien notre analyse de l'activité de travail de la Responsable du Personnel. Celle-ci a dû négocier à plusieurs reprises avec sa hiérarchie pour se rendre disponible pour les entretiens et les autoconfrontations. Elle a su convaincre pour que notre présence à ses côtés ne soit pas perçue comme

du temps passé « à discuter » mais comme un investissement volontaire et supplémentaire de sa part pour mener une activité réflexive pour laquelle elle a exprimé un vif intérêt. Elle a su mettre en avant la nécessité de ce travail pour aborder des problèmes de communication vécus en interne, en vue de contribuer à apporter des améliorations dans le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise. Elle a donc soutenu notre démarche d'ergonome et notre recherche tout du long, nous permettant d'atteindre un niveau micro d'analyse pour les données recueillies se faisant ressentir dans la finesse des résultats auxquels nous avons abouti. Sur un autre plan, elle a œuvré pour que les salariés puissent tous prendre part aux groupes de travail (durant la période creuse en hiver) et participer à la réflexion sur la qualité qui était, rappelons-le, la demande première de la direction et les conditions de leur acceptation de notre présence sur l'exploitation.

10.4.2. Des limites de l'intervention pour l'accessibilité au terrain

Lors de notre accès au terrain, et bien que nous ayons passé du temps sur place dans l'entreprise, il ne nous a pas été possible d'avoir accès à l'activité du Chef de Culture. Celui-ci est resté difficile à approcher alors que nous aurions souhaité notamment observer toutes les phases d'échanges entre lui et l'encadrante. Cela s'est avéré tout de même possible lorsque nous suivions la responsable : il acceptait que nous relevions les informations qu'il lui donnait. Mais ce n'était pas possible lorsqu'il rentrait dans le bureau de la Direction, auquel nous n'avions que très rarement accès, par confidentialité mais aussi par manque de place. De plus, la Direction aimait à nous rappeler que sa priorité était de préserver la multiplication du stress propre au secteur de la production et de la vente. C'est d'ailleurs ce qui avait motivé ce partage des fonctions du Chef de Culture avec la Responsable du Personnel.

Lors de notre intervention, nous avons mis en place des groupes de travail pour aider au changement organisationnel, en réponse à la demande initiale de l'entreprise. Le Chef de Culture est resté très en retrait et n'adhère que très peu à la démarche mise en place. Au moment de la restitution nous avons appris que l'embauche de l'Ingénieure agronome avait été motivée dans le but de lui « *vider la tête* » : celle-ci avait pour mission première d'informatiser l'agenda des cultures du Chef de Culture pour que l'entreprise puisse (enfin) capitaliser sur ses connaissances et son expérience construites depuis plusieurs décennies.

Ce blocage a entravé notre intervention. L'analyse de nos résultats aurait sans aucun doute été plus riche en apportant davantage d'éléments issus des échanges entre ces deux personnes qui composent à elles deux la fonction traditionnelle du Chef de Culture. Nous aurions notamment pu mieux comprendre les décisions qui président aux choix de lancer certains travaux plutôt que d'autres, et ce, même si l'encadrante s'est efforcée de nous expliciter spontanément ces choix.

D'autres échanges ont été difficiles à obtenir, du moins au départ, ce sont les données transmises par téléphone. Nous avons réussi à remédier partiellement à cette difficulté à nouveau grâce au concours de l'encadrante ; celle-ci a vite pris l'habitude de nous retransmettre, et de nous commenter, le contenu de sa communication juste après avoir raccroché son téléphone.

D'autres échanges entre cette responsable et la Direction sont restés opaques quand ils avaient lieu dans le bureau de cette dernière. Là encore, la responsable nous tenait informée dès sa sortie du bureau de ce qui s'était dit. Mais cela nous a privées d'une partie des données d'observation prélevées « en direct », alors même que celles-ci portaient la plupart du temps sur des instructions émises par rapport au travail à lancer. Cependant, nous y avons gagné en distance respectueuse, un critère déontologique important à nos yeux.

10.4.3. Des limites pour l'analyse

Concernant la recherche, nous pouvons faire état de quelques limites en lien avec l'exhaustivité des actions de cadrage repérées, de notre perception de l'activité de conception de l'encadrante, et de notre focalisation sur l'activité durant la pleine saison.

➤ De l'exhaustivité des actions de cadrages repérées...

Notre observation des actions de cadrage, de recadrage et de co-cadrages n'est bien sûr pas exhaustive. Nous les avons identifiées à partir des actions visibles émergeant des phases d'observations, et qui ont été commentées lors des autoconfrontations. Il est évident qu'il y en avait d'autres qui ne sont pas ressorties. Cependant, nous pensons que les actions mises en lumière correspondent à des moments clefs de réorientation de l'activité d'encadrement en lien avec des « événements » survenus au niveau de la situation, dans la confrontation au réel, et nous permettant de montrer comment l'encadrante y a fait face.

➤ L'activité de conception de l'encadrante : une activité avec instrument ?

Nous aurions aimé envisager l'activité de conception de l'encadrement comme une activité de conception avec instrument. Ceci par rapport aux éléments dont elle dispose pour concevoir de l'organisation et de la prescription. Avec notamment, la liste du Chef de Culture ainsi que les instructions orales (telles que les urgences, par exemple) qui lui sont transmises et qui représentent selon nous, des artefacts qu'elle s'approprie.

Mais ceci nous était impossible à démontrer parce que nous n'étions pas « outillée » sur le plan méthodologique pour cela au moment où nous avons mené nos observations. Cependant, cela aurait mérité d'être exploré.

➤ *La pleine saison : quelle représentativité du reste de l'année ?*

En réponse à la demande de l'entreprise en lien avec des questions portant sur l'organisation du travail et la qualité de produits expédiés, nos observations ont porté sur les périodes d'activité de la pleine saison (avril à juin). L'activité est, sur cette période, la plus forte de l'année. Il aurait été enrichissant d'observer le travail de l'encadrement sur la saison de vente d'automne, même si celle-ci ne concerne que les vivaces, ceci dans l'optique de témoigner de la saisonnalité de son activité. Car sur cette seconde période de vente, les saisonniers réintègrent pour certains l'entreprise, même si c'est en moins grand nombre. Les jours de vente et de production sont différemment répartis... Bref, l'organisation du travail revêt d'autres caractéristiques.

Sur un plan plus large, il aurait été intéressant de pouvoir analyser la conception de la prescription au gré des saisons. En effet, le végétal étant un produit vivant, il ne requiert pas les mêmes besoins d'entretien suivant les périodes de l'année. Et il aurait été complémentaire à notre étude de montrer les évolutions en termes de contenu des prescriptions en fonction des tâches à réaliser en lien avec la saisonnalité de l'activité horticole.

10.5. Perspectives

Notre recherche peut être considérée comme un apport pour l'ergonomie par rapport au secteur de l'horticulture. Comme nous l'évoquions en début de ce document, il nous a été difficile d'appréhender a priori le travail horticole car nous ne disposons que de très peu d'écrits témoignant de l'organisation du travail de ces TPE et PME. Bien qu'elles se rapprochent des exploitations agricoles, les activités qui y sont pratiquées leur sont spécifiques, elles ont leurs propres problématiques face aux mutations amorcées ces dernières années.

Or, le travail dans ce type de structures dites « simples » (Lorenz et Valeyre, 2004), reste très confidentiel dans le domaine de l'ergonomie. Cette étude ainsi que celles réalisées dans le cadre du projet AgriQuadra participent à la construction des connaissances du travail dans ces entreprises (encadrants et ouvriers).

Par ailleurs, notre étude présente un certain point de vue de l'activité de conception en lien avec la dimension développementale de l'individu, par la construction de connaissances et d'expérience dans l'action, par l'agir en situation de confrontation au réel. Vue sous cet angle, l'activité du concepteur ne consiste pas à poser le problème en amont puis à tenter d'y répondre en agissant de manière itérative. Au contraire, il s'agit bien de faire relier deux pôles en tension en procédant à des actions de cadrages

qui vont permettre d'ajuster en temps réel, en réponse à la situation, l'élaboration de la solution la plus adaptée pour agir de façon efficace.

Or, il existe effectivement des situations de travail se rapprochant de celle que nous avons décrite, et notamment dans l'industrie, avec les nouveaux modes de rationalisation du travail (Lean entre autres) mettant en avant l'autonomie des opérateurs pour concevoir, de manière collective, des solutions d'amélioration du système de production.

Pour aborder de telles situations, notre recherche laisse entrevoir une autre manière de considérer la notion d'activité en ergonomie, à partir de la rationalité non téléologique de l'action, c'est-à-dire en faisant appel à la créativité de l'agir et des modes de projets singuliers.

Dans une petite entreprise comme celle où s'est menée notre recherche, l'encadrement, de par sa fonction et son statut, est plus qu'un simple concepteur. C'est un véritable chef de projet, semblable à un chef d'orchestre. Il synchronise le travail de toute une équipe composée de compétences multiples. Son travail ne consiste pas seulement à faire appliquer des règles élaborées en amont, mais à en construire de nouvelles, et de poursuivre leur élaboration dans l'action, tout en prenant en compte d'un côté la variabilité inter et intra individuelle, et de l'autre la variabilité industrielle inhérente à chaque situation. Son activité de prescription dépasse la simple définition de la tâche car il s'agit pour lui de (ré)élaborer celle-ci et la réaliser dans l'action. Cela nécessite de traiter de l'information parvenant de différents niveaux hiérarchiques, de multiples pratiques et compétences, mais aussi de concevoir des prescriptions permettant de faire face aux événements émergeant de la réalité de la situation.

Dans ce sens, nous pensons que notre recherche témoigne de la complexité du travail de l'encadrement, en tant que travail de concepteur amené à conduire plusieurs projets simultanément. Elle peut interroger de ce fait les enjeux de santé pour ces travailleurs, en lien avec la spécificité de leur travail. Les débats sociaux et scientifiques sur le mal être, voire le « malaise » des cadres, en lien avec de nouveaux modèles de management et une intensification des modes de production, ou les propos évoquant la « résistance » des cadres dans certaines entreprises, véritable mouvement de contestation des prescriptions managériales, peuvent donc s'enrichir d'une interrogation sur le « coût », pour la santé physique, psychique et sociale, de ce travail de concepteur, de cette confrontation sans cesse renouvelée au réel, de cette dynamique d'échange et de conduites de projets aux temporalités multiples, assortis d'une obligation de résultats.

Bibliographie

- Abrahao, J.I (1986). *Organisation du travail, représentation et régulation du système de production. Etude anthropotechnologique de deux distilleries situées dans deux tissus industriels différents du Brésil*. Unpublished Thèse de Doctorat en Ergonomie, CNAM, Paris.
- Agostini, C. (2005). *L'analyse de l'activité des opératrices d'un atelier de montage de centrales vapeurs*. Unpublished Mémoire de Master Professionnel d'Ergonomie. Institut d'Etude du Travail de Lyon, Université de Lyon 2.
- Agostini, C. (2007). *Liens entre prescription et organisation du travail : quelles conséquences pour la santé ?* Unpublished Mémoire de Master Recherche. CNAM, Paris.
- Agostini, C. (2009) « Un exemple de changement organisationnel mené sur un modèle d'organisation spécifique au secteur horticole. In 40ème congrès de l'Association Canadienne d'Ergonomie (ACE), *Penser et agir avec l'ergonomie, 14-17 septembre, Québec*.
- Askenazy P., Cartron D., Conink (de) F. et Gollac, M. (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse : Octarès.
- Aubry, C. (2000). Une modélisation de la gestion de la production de l'exploitation agricole. *Revue Française de gestion, 129*, pp. 32-46.
- Béguin, P. (2004). L'ergonome, acteur de la conception. In P. Falzon (éd.), *Ergonomie*. Paris : PUF, pp. 374-390.
- Béguin, P. (2007). Innovation et cadre sociocognitif des interactions concepteurs et opérateurs : une approche développementale. *Le Travail Humain, 70(4)*, pp. 369-390.
- Béguin, P. (2010a). *Conduite de projet et fabrication collective du travail : une approche développementale*. Document pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Victor Segalen Bordeaux 2.
- Béguin, P. (2010b). Réflexion sur les enjeux d'une prise en compte du travail agricole dans la conception d'une agriculture durable. In P. Béguin, B. Dedieu et E. Sabourin (eds). *Le travail en agriculture, son organisation et ses valeurs face à l'innovation*. Paris : L'Harmattan, pp. 37-52.
- Béguin, P. (2010c). *Conception et développement : entre souhaitable et possible. 4^{ème} Séminaire international Vygotski La signification historique de la crise en psychologie (1926-2010) : apports et limites de la perspective vygotkienne. Paris, 19-21 Mai 2010*.
- Béguin, P. (2010d). De l'organisation à la prescription : plasticité, apprentissage et expérience. In Y. Clot et D. Lhuillier (eds). *Agir en clinique du travail*. Toulouse : Eres, pp. 127-140.
- Béguin, P. et Bergamini, J.F. (1996). Organiser la conception pour le chantier. In R. Patesson (s/d) *Intervenir par l'ergonomie, Actes du XXXI^{ème} Congrès de la Self*. Bruxelles, Vol.1, pp. 219-223.
- 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.uquam.ca/>
- Béguin, P. et Rabardel, P. (2000a). Designing for instrument mediated activity. *Scandinavian Journal of information Systems, 12*, pp. 173-190.

- Béguin, P. et Rabardel, P. (200b). Concevoir pour les activités instrumentées. *La Revue d'Intelligence Artificielle*, 14/2000, pp. 35-54.
- Bellies, L. et Beauguil, L. (2008). L'accompagnement des projets de conception avec et sans objet intermédiaire : conséquence sur la coopération avec les acteurs de la conception. *Concevoir pour l'activité humaine. 43^{ème} Congrès de la SELF, Ajaccio, 17-19 septembre*. Ajaccio : ANACT, pp. 244-252.
- Benguigui, G., Griset, A. et Monjardet, D. (1976). *La fonction d'encadrement : recherche sur les relations entre technique, organisation et division du travail chez les techniciens, agents de maîtrise et cadre de l'industrie*. Paris : La Documentation Française.
- Bergamini J.F. (1991). *Rapport d'étude ergonomique : chef de chantier d'une entreprise de génie climatique*. Unpublished Mémoire TPB Ergonomie. Paris, CNAM – INETOP.
- Bergamini J.F. (1995). *Du virtuel au réel – Quelques aspects de l'activité de chef de chantier*. Unpublished Mémoire de DEA d'Ergonomie. Paris, CNAM – EPHE.
- Berthet, M. (1995). "L'activité de travail" et "La tâche comme construction extérieure à l'opérateur". Cours TPB ergonomie, CNAM, Paris.
- Berthet, M. et Cru, D. (2003). Travail prescrit, travail réel et santé au travail – Ces nouveaux modes d'intervention ergonomique ? *Travail et Emploi N°96*, pp. 85-96.
- Böhler, D. (1985). *Rekonstruktive Pragmatik. Von der Bewusstseinsphilosophie zur Kommunikationsreflexion : Neubegründung der praktischen Wissenschaften und Philosophie*, Francfort-sur-le-Main.
- Bonnardel, N. (2009). Activités de conception et créativité, de l'analyse des facteurs cognitifs à l'assistance des activités de conception créatives. *Le Travail Humain*, 72(1), pp. 5-22.
- Borillo, M., et Goulette, J. P. (2002). *Cognition et création. Explorations cognitives des processus de conception*. Sprimont : Mardaga.
- Bron, G., Duclaud, E., et Toussaint, J.P. (2004). *L'entreprise horticole. Approche globale et environnementale – Diagnostic*. Dijon : Educagri.
- Burns, J.M. (1957). *Leadership*. New York, NY, Harper & Row.
- Castejon, C. et Jean, R. (1998). Travail et encadrement : quel usage de soi pour quel usage des autres ? *Performances Humaines & Techniques*, HS Septembre, pp. 28-31.
- Carballeda, G. (1997a). *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de process continu*. Unpublished Thèse de Doctorat d'ergonomie. Paris : CNAM, Laboratoire d'Ergonomie.
- Carballeda G. (1997b). Les cadres : des travailleurs en difficulté. *Performances Humaines & Techniques*, 91, pp. 11-15.
- Carballeda, G. et Garrigou, A. (2001). Derrière le stress, un travail sans contrainte. In P. Bouffartigues (s/d), *Cadres : la grande rupture*. Paris : La Découverte, pp. 89-108.
- Carlson, S. (1951). *Executive behavior: A study of work load and working methods of managing directors*. Stockholm : Strömbergs.

- Chassaing, K. (2006). *Elaboration, structuration et réalisation des gestuelles de travail : les gestes dans l'assemblage automobile, et dans les coffrages des ponts d'autoroute*. Unpublished Thèse de Doctorat d'ergonomie. Paris : CNAM, Laboratoire d'Ergonomie.
- Clot, Y. (1995). *Le Travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris: La Découverte.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Travail Humain, Paris : PUF.
- Clot, Y., Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4, pp. 7-42.
- Cru, D. (1995). Règles de métier, langue de métier : dimension symbolique au travail et démarche participative de prévention. Le cas du bâtiment et des travaux publics. *Diplôme d'Ergonomie de l'E.P.H.E.* Paris 5^{ème} : EPHE, Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive.
- Daniellou, F. (1997). L'activité des cadres : quelles modélisations pour l'ergonomie ? *Performances Humaines & Techniques*, 91, pp. 8-10.
- Daniellou, F. (2002). Le travail des prescriptions. In Revest, C. et Schwartz, Y. *Les évolutions de la prescription - Actes du XXXVII^{ème} Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF)*. Aix en Provence : Greact. Toulouse : Octarès.
- Daniellou, F. (2004). L'ergonomie dans la conduite de projets de conception de systèmes de travail. In P. Falzon (ed.), *Ergonomie*. Paris : PUF, pp. 359-374.
- Daniellou, F., Laville, A. et Teiger, C. (1983). Fiction et réalité du travail ouvrier. *Cahiers Français de la Documentation Pédagogique*. N° 209, Janv. /Fév., pp. 39-45.
- Daniellou, F. et Six, F. (2000). Les ergonomes, les prescripteurs et les prescriptions. In D. Baradat et C. Martin (2003), *Des pratiques en réflexion*. Toulouse : Octarès, pp. 355-375.
- Darses, F. (1997) Contraintes et gestion des contraintes. In M. de Montmollin (Éd.). *Vocabulaire de l'ergonomie*. Toulouse : Octarès, pp. 99-106
- Darses, F., Détienne, F. et Visser, W. (2004). *Les activités de conception et leur assistance*. In P. Falzon (éd.), *Ergonomie*. Paris : PUF, pp. 545-563.
- Darses, F. et Falzon, P. (1996). *La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive*. In G. Terssac, (de) et E. Friedberg (éd.), *Coopération et conception*, Toulouse : Octarès, pp. 123-135.
- Demailly, A. et Lemoigne, J.-L. (1986). Théories de la conception. In A. Demailly et J.-L. Lemoigne (Éd.), *Sciences de l'intelligence, sciences de l'artificiel*. Lyon : PUL, pp. 435-446
- Dieumegard, G., Saury, J. et Durand, M. (2004). L'organisation de son propre travail : une étude en cours d'action des cadres de l'industrie. *Le Travail Humain*, 67(2), pp. 157-179.
- Duc, M. (2002). *Le travail en chantier*. Toulouse : Octarès.
- Dujarier, A-M. (2006). *L'idéal au travail : une norme sociale*. Paris, PUF/Le Monde.
- Dujarier, A-M. (2008). « Prendre sur soi » : l'individualisation du travail d'organisation. In G. Terssac (de), C. Saint-Martin et C. Thébaud, (s/d). *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*. Toulouse : Octarès, pp. 107-117.
- Falcoz, C., Laroche, H, Cadin, L. et Fréry, F. (2006). Le métier de cadre : entre activité et carrière. In Livian, Y.F. (s/d), *Etre cadre, quel travail ?* Lyon : ANACT, pp. 36-55.

- Falcoz, C. et Livian, Y.F. (2006). Que sait-on du métier des managers ? In Livian, Y.F. (s/d), *Etre cadre, quel travail ?* Lyon : ANACT, pp. 58-84.
- Falzon, P. (1995). Les activités de conception : réflexions introductives. *Performances Humaines & Techniques*, 74, pp. 7-11.
- Falzon, P. (2000). Synthèse des Journées. In D. Baradat et C. Martin (2003), *Des pratiques en réflexion*. Toulouse : Octarès, pp. 401-414.
- Falzon, P., Sauvagnac, C., Mhamdi, A. et Darses, F., 1997. Transformer le travail ; de quelques activités métafonctionnelles collectives. *XXXII^e SELF Congres. Lyon : september 17-19, 1997*.
- FNPHP (2005). Guide des offres aux adhérents. Les actions de la FNPHP pour défendre nos métiers d'horticulteurs et de pépiniéristes from <http://www.hortifrnce.com/sites/fnphp/synd/>
- Forrierre, J. et al. (2011). L'activité des conducteurs de travaux sur les chantiers de construction : ordonnancement et supervision d'une situation dynamique. *Le Travail Humain*, 74(3), pp. 283-308.
- Gadéa, C. (2003). *Les cadres en France, une énigme sociologique*. Paris: Belin.
- Gaudard, C., Delgoulet, C. et Chassaing, K. (2005) La fidélisation de nouveaux dans une entreprise du BTP: Approche ergonomique des enjeux et des déterminants. *@ctivités*, 5/2, pp. 2-24.
- Gillet, A. (2003). Transformations professionnelles de l'encadrement de proximité : entre management et expertise technique. *Actes de la journée du 8 décembre 2003, les Cahiers du GRD Cadres*, pp. 55-71.
- Gillet, A. (2009). Transformation du travail et formation des agents de maîtrise. *Education Permanente*, 17(1), pp. 97-106.
- Goffman, E. (1974). *Les cadres de l'expérience*. Paris : Les éditions de Midi.
- Gollac, M. et Volkoff, S. (1996). Citius, altius, fortius. In *Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 114, septembre, Les nouvelles formes de domination dans le travail (1)*, pp. 54-67.
- Granath, J.A. (1991). *Architecture, Technology and Human Factors. Design in a social-technical context*. Göteborg Sweden: Chalmers University of Technology, School of Architecture.
- Grelon, A. (2001). Les débuts de cadres. In P. Bouffartigues, (s/d), *Cadres : la grande rupture*. Paris : La Découverte.
- Grosjean, M. et Lacoste, M. (1998). L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du « tout écrit ». *Sociologie du travail XL(4)*, pp. 439-465.
- Grossen, M. (2001). La notion de contexte : quelle définition pour quelle psychologie ? Un essai de mise au point. In Bernier J.P. (s/d), *Apprentissage, développement et significations : hommage à Michèle Brossard*. Presse Universitaire de Bordeaux, pp. 59-76.
- F. Guérin, A. Laville, F. Daniellou, J. Durrafourg, et A. Kerguelen (1997). *Comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie*. Paris : ANACT. (2^{ème} éd).
- Hatchuel, A. (2000). Rapports de prescription et conception collective. In D. Baradat, et C. Martin (2003), *Des pratiques en réflexion*. Toulouse : Octarès, pp. 375-382.
- Hackman, J. R. (1969). Toward understanding the role of tasks in behavioral research. *Acta Psychologica*, 31, pp.97-128.

- Hales, C.P. (1986). What do manager do ? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), pp. 88-115.
- Hoc J.M. (1988). L'aide aux activités de planification dans la conception des programmes. *Le Travail Humain*, 51(4), pp. 321-333.
- Horne, J.H. et Lupton, T. (1965). The work activities of « middle managers » - an exploratory study. *Journal of Management Studies*, 2/1, pp. 14-33.
- Hubault, F., Noulin, M. et Rabit, M. (1996). *L'analyse du travail en ergonomie*. In P. Cazamian, F. Hubault et M. Noulin (s/d), *Traité d'ergonomie*. Toulouse : Octarès (3^{ème} éd.), pp.289-309.
- Jacquemin, R. (1987). La fonction de maîtrise et son évolution. In C.M. Lévy et S. Randell (eds.), *Traité de psychologie du travail*. Paris : PUF, pp. 227-243.
- Jeanet A., Tiger H., Vinck D. et Tichkiewtch S. (1996). *La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit*. In E. Friedberg et G. Terssac (de), *Coopération et conception*. Toulouse : Octarès, pp. 87-100.
- Joas, H. (2004). *La créativité de l'agir*. Paris : Edition du Cerf.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise*. Paris : Vuibert.
- Lamonde, F. (2004). Les prescriptions des ergonomes. In P. Falzon (ed.), *Ergonomie*. Paris : PUF, pp. 391-404.
- Langa, P. (1994). *Adaptation ou création de l'organisation du travail lors d'un transfert de technologie – Analyse de l'activité de l'encadrement et conception de l'organisation*. Unpublished Thèse de Doctorat en Ergonomie, CNAM Paris.
- Langa, P. (1997). L'activité des cadres : un objet d'étude. *Performances Humaines & Techniques*, 91, pp. 25-30.
- Langa, P. et Rogalski, J. (1998). Questions de méthodes dans l'analyse du travail des cadres. *Performances Humaines & Techniques*, HS Septembre, pp. 32-35.
- Larousse Encyclopédique (2013). From: <http://www.larousse.fr/encyclopedie>
- Lebris, V. (2010). *La continuité des activités de production dans des systèmes postés discontinus : approche ergonomique des activités de relève de poste de l'encadrement de proximité*. Unpublished Thèse de Doctorat en Ergonomie, Université Toulouse le Mirail.
- Lefebvre, Ph. et Sardas, J.C. (1998). Réalités et logiques de l'évolution des rôles d'agents de maîtrise. In Ph. Trouvé, *Le devenir de l'encadrement de proximité*. Paris : La Documentation Française, pp. 195-216.
- Le Moigne, J.L. (1974). *Les systèmes de décision dans les organisations*. Paris : Système décision.
- Le Moigne, J.L. (1995). *Le constructivisme, Tome 1 : les fondements*. Paris : ESF.
- Leplat, J. (1996). Quelques aspects de la complexité en ergonomie. In F. Daniellou (s/d), *L'Ergonomie en quête de ses principes*. Débats épistémologiques. Toulouse : Octarès, pp. 57-76.
- Leplat, J. (1998). A propos des procédures. *Performances Humaines & Techniques*, 96. pp. 6-15.

- Leplat, J. (2004). Éléments pour l'étude des documents prescripteurs. *@ctivités*, 1/2, pp. 195-212.
- Leplat J. et Cuny X. (1984 [1977]). *Introduction à la psychologie du travail*. Paris, PUF (2^{ème} éd.).
- Leplat, J. et Hoc, J.-M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive*, 3(1). pp. 49-63.
- Leplat, J. et Pailhous, J. (1978). La description de la tâche : statut et rôle dans la résolution de problèmes. *Bulletin de Psychologie*, 31, pp. 149-156.
- Létondal, A.M. (1997). *L'encadrement de proximité. Quels rôles dans les changements d'organisation ?* Lyon : ANACT.
- Llory (2001). *L'accident de la centrale nucléaire de Three Mile Island*. Paris : L'Harmattan
- Loubès, A. (1998). L'agent de maîtrise et la gestion des ressources humaines : éléments de réflexion. In Ph. Trouvé, *Le devenir de l'encadrement de proximité*. Paris : La Documentation Française, pp. 155-173.
- Lorenz E. et Valeyre A. (2004), Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne, *document de travail du CEE, n°32*, Centre d'études de l'emploi, Noisy-le-Grand, juin.
- Lorino, Ph. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique. Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment. *@ctivités*, 6/1, pp. 87-110.
- Lhuillier, D. (2009). Les pratiques managériales à l'épreuve des évolutions du travail. *Etudes et Recherches*, N°15. Paris : APF Formation.
- Luthans, F. (1988). Successful versus effective real managers, *Academy of Management Journal*, 2-2.
- Mace, J.Y. (1992). *Du cœur à l'ouvrage. L'objet de conception et la transformation des situations de travail dans le BTP*. Unpublished Mémoire de D.E.A. d'Ergonomie, Laboratoire du CNAM, Paris.
- Madinier, Ph. (1983). La persistance des petites entreprises dans les activités non agricoles. *Travail et Emploi n° 16/04*, pp. 67-81.
- Maggi, B. (1996). *La régulation du processus d'action de travail*. In Cazamian, P., Hubault, F. et Noulin M. (s/d), *Traité d'Ergonomie*. Toulouse : Octarès (3^{ème} éd.).
- Marquié, J.C. (1997). Consignes. In *Vocabulaire de l'Ergonomie*. M. Montmollin (de) (s/d). Toulouse : Octarès, pp. 94.
- Martin, C. (2000). *Maîtrise d'Ouvrage, Maîtrise d'Œuvre, construire un vrai dialogue. La contribution de l'ergonome à la conduite de projet à l'Hôpital*. Toulouse : Octarès.
- Mascia, F.L. (1994). *La gestion de la production, une approche ergonomique du travail du chef d'atelier*. Unpublished Mémoire de D.E.A. d'Ergonomie. Paris : Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitives, EPHE.
- Mascia, F.L. (2001). *Gérer dans et avec l'atelier : une approche ergonomique du travail de la maîtrise dans le secteur industriel de production à grande échelle*. Unpublished Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris : Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive, EPHE.
- Mérin, S. (1998). *L'élaboration du planning de production dans une industrie pharmaceutique : un réordonnancement permanent et collectif*. Unpublished Mémoire de D.E.A. d'Ergonomie. Université Toulouse Le Mirail – CNAM - EPHE.

- Mérim, S. (2006). *L'apport de l'Ergonomie à la gestion de l'emploi agricole : l'expérience de la participation à la création d'un Groupement d'Employeurs multisectoriel en milieu rural*. Unpublished Thèse de Doctorat en Ergonomie. Université Victor Segalen Bordeaux 2 – ISPED. Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes.
- Midler, C. (1996). Modèles gestionnaires et régulation économique de la conception. In G. Terssac (de) et E. Friedberg (eds). *Coopération et conception*. Toulouse: Octarès.
- Mintzberg, H. (1975). The Managers'job: Folklore and Fact. *Havard Bussiness Review*, Vol.53, pp. 49-61.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*. Paris : Editions d'Organisations.
- Mispelblom Beyer, F. (1996). Langages et stratégies au travail saisis par les normes d'assurance qualité. *Sociologie du travail, Elsevier, t.XLI, n°3*, pp.235-254.
- Mispelblom Beyer, F. (2003). Stratégies de direction et dispositifs de management. In *Sociologie des dispositifs de gestion*. Paris : L'Harmattan.
- Mispelblom Beyer, F. (2004). Encadrer est-ce travailler ? *Les Cahiers du GDR Cadres, n°6*.
- Molinié, A.F. (2010 a). Eléments d'approche démographique dans le secteur de l'horticulture et des pépinières. *Actes de séminaire CREAPT Ages et Travail 2008. Rapport de recherche CEE n°58. Expérience professionnelle et gestion de la sécurité au travail*. Paris : Centre d'Etude de l'Emploi, pp. 91-95.
- Molinié, A.F. (2010 b). Evolution démographique de la population de salariée des secteurs de la production agricole. In CCMSA et FAFSEA (Eds.), *Age compétences santé. Intervenir auprès des entreprises et des salariés* : DVD suite au projet AgriQuadra ayant bénéficié du cofinancement du fonds social européen.
- Mollo, V. (2004b) Auto- and confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics*, 35 (6), pp. 531-540.
- Montmollin, M. (1986). *L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive*. Berne : Peter Lang.
- Montmollin (de), M. (1997). *Vocabulaire de l'ergonomie*. Toulouse : Octarès.
- Morin P. (1997). Cadres. *Performances Humaines & Techniques*, 91, pp. 6.
- Mundler, P. et Laurent, C. (2003). Flexibilité du travail en agriculture : méthodes d'observation et évolutions en cours, *Ruralia*, From : <http://ruralia.revues.org/336>.
- Newell, A. et Simon, H. (1972). *Human problem solving*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Nizet et Rigaux, (2005). *La sociologie de Erwing Goffman*. Paris : La Découverte.
- Pastré, P. (1997). Didactique professionnelle et développement. *Psychologie Française*, 42(1), pp. 89-100.
- Pastré, P. (1999). La conceptualisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives. *Education Permanente*, 139, pp. 13-35.

Pastré, P. (2005). *Génèse et identité*. In Rabardel, P. et Pastré, P. (eds). *Modèles du sujet pour la conception, dialectiques activités et développements*. Toulouse : Octarès. pp. 231-260.

Petit, J. (2005). *Organiser la continuité du service : intervention sur l'organisation d'une mutuelle de santé*. Thèse d'Ergonomie. Université Victor Segalen Bordeaux 2- ISPED. Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes.

Pezet, V., Vilatte, R. et Logeay, P. (1993). *De l'usure à l'identité professionnelle, le burn-out de travailleurs sociaux*. Paris : PSA.

Piéraut-Le Bonniec, G. (1997). Action. In *Vocabulaire de l'ergonomie*. M. de Montmollin (s/d). Toulouse : Octarès, pp. 26

Theureau, J. et Pinsky, L. (1984). Paradoxe de l'ergonomie de conception et logiciel informatique, *Revue des Conditions de Travail*, n° 9.

Pueyo, V. (2007). *Du vieillissement de la population du salariat agricole dans une pépinière*. Rapport de recherche AgriQuadra-FSE (non diffusable).

Pueyo, V. (2008). *Synthèse des monographies dans le secteur entreprises horticoles et pépinières ornementales*. Unpublished Rapport d'étude AgriQuadra (non diffusable).

Pueyo, V. (2009). Réflexions théoriques et méthodologiques. Paper presented at the Conseil Scientifique du Gis CREAPT, Centre d'Etudes de l'Emploi, Noisy-le-Grand, le 25 mai 2009.

Pueyo, V. et Zara-Meylan V. (2008). *De la logique produit à l'orientation client, l'accroissement des exigences temporelles et leurs effets sur l'activité d'horticulteurs et de pépiniéristes*. Rapport de recherche du Centre d'études de l'emploi n° 51 - Actes du séminaire CREAPT Vieillesse et travail 2007. Activités, expérience et santé à l'épreuve des évolutions du travail : recherches dans quatre secteurs professionnels.

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.

Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies : approche cognitive des instruments contemporains*. Paris : Armand Colin.

Rabardel, P. et Béguin, P. (2005). Instrument Mediated Activity : from Subject Development to Anthropocentric Design. *Theoretical Issues In Ergonomics Science*, 6/5, pp. 429-461.

Reitman, W. R. (1964). Heuristic decision procedures, open constraints and the structure of ill-defined problems. In M. W. Shelly et G. L. Bryan (Eds.), *Human Judgments and Optimality* (pp. 282-315). New York : Wiley.

Revest, C., Schwartz, Y. (2002). *Les évolutions de la prescription, Actes du XXXVII^{ème} congrès de la SELF*. Aix en Provence : Greact. Toulouse : Octarès.

Reynaud, J.D. (1979). Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue française de sociologie*, 20/2, pp. 367-376.

Reynaud, J.D. (1989). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.

Reynaud, J.D. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse : Octarès.

- Reynaud, J.D. et Terssac, G. (de) (1992). L'organisation du travail et les régulations sociales. In G. de Terssac et P. Dubois (s/d), *Les nouvelles rationalisations de la production*. Toulouse : Cépaduès. pp. 169-185.
- Rogalski, J. et Langa, P. (1997). Activités des cadres et propriétés des situations : comparaisons de deux sites ne France et en Zaïre. *Le Travail Humain*, 60/3, pp. 273-297.
- Rogard, V. et Béguin P. (1997). L'ergonomie au risque du travail des cadres. *Performances Humaines & Techniques*, 91, pp. 8-10.
- Saint-Vincent et coll. (2011). *L'intervention ergonomique*. Montréal : IRSST / Éditions Multi Mondes.
- Samurçay, R. et Pastré, P. (1995). La conceptualisation des situations de travail dans la formation des compétences. *Education Permanente*, 123, pp. 13-31.
- Sauvagnac, C. (2000). *La construction de connaissances par l'utilisation et la conception de procédures, contribution au cadre théorique des activités métafonctionnelles*. Unpublished Thèse de doctorat, CNAM, Paris.
- Schön, D.A. (1983). *The reflexive practitioner: how professionals think in action*. USA: Basic Books.
- Schön, D.A. (1992). Designing as reflective conversation with the materiel of a study situation. *Knowledge-Based Systems*, 5(1), pp. 3-14.
- Schön, D.A. et Wiggins, G. (1992). Kind of seeing and their functions in designing. *Design Studies*, 13(2), pp. 135-156.
- Schwartz Y. (1998), Synthèse. In *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'Ergonomie*. Bordeaux, Université Bordeaux.
- Simon, H.A. (1969/1996). *The science of the artificial* (3rd, rev. ed. 1996; orig. ed. 1969; 2nd, rev; ed. 1981) (3 Ed.). Cambridge, Massachusetts : MIT Press.
- Six F. (1994), Quelques aspects du travail du chef de chantier du bâtiment. In A. Duffort (ed.), *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, pp.89-95.
- Six, F. (1999). *De la prescription à la préparation du travail : apports de l'ergonomie à la prévention et à l'organisation du travail sur les chantiers de bâtiment*, Document pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, Lille : Université Charles de Gaulle Lille 3.
- Six, F. et Tracz, C. (1997). L'encadrement de chantier : des évolutions sous le regard de l'ergonomie. *Performances Humaines & Techniques*, 91, pp. 25-29.
- Sharron, A. (1981/2000). Frame paralysis: when time stands still. In G.A. Fine & G.W.H. Smith (dir.), *Erwing Goffman, Sage Publicashion, Sage masters of modern social thoughts*, London: Thousnad Oasks, pp. 94-108.
- Staudenmaier, J.M. (1985). *Technology's Strorytellers*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*, Maidenhead, Mc Graw-Hill.
- Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions: the problem of human, machine interaction*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Terssac, G. (de). (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF. (Coll. Sociologie d'aujourd'hui).
- Terssac, G. (de), Cambon, P. (1998). Le travail d'encadrement : relation entre cadre et action. *Performances Humaines & Techniques*, HS Septembre, pp. 49-53.

- Terressac, G. (de) et Dubois, P. (1992). *Les nouvelles rationalisations de la production*. Toulouse : Cépaduès.
- Terressac, G. (de) et Lalande, K. (2002). *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*. Paris : PUF
- Terressac, G. (de) et Lompré, N. (1996[1995]). Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation. In J.C. Spérandio, *L'ergonomie face aux changements organisationnels du travail humain*. Toulouse : Octarès, pp. 251-66.
- Terressac, G. (de), Maggi, B. (1996). Le travail et l'approche ergonomique. In F. Daniellou (Ed.). *L'ergonomie en quête de ses principes*. Toulouse : Octarès, pp. 77-102.
- Théry, L. (2006). *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*. Paris : La Découverte.
- Torres, O. (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International Francophone PME*, Lille, octobre.
- Trésor de la Langue Française, From: <http://atilf.atilf.fr>
- Trouvé, P. (1997). *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle*. Paris : L'Harmattan.
- Ughetto, P. (2011). L'organisation, une réorganisation permanente. *Esprit*, 2011/10, pp. 115-122.
- Veyrac, H. (1994). *Le prescrit, l'écrit et le compris, Approche des relations entre tâche prescrite, consigne et représentations de la tâche*. Unpublished Mémoire de DEA, Université de Toulouse le Mirail.
- Veyrac, H. (1998). Repères pour évaluer le caractère d'aide des consignes. *Performances Humaines & Techniques*, N°94, pp. 16-22.
- Veyrac-Merad-Boudia, H. (1998). *Approche ergonomique des représentations de la tâche par l'analyse d'utilisations de consignes dans les situations de travail à risque*. Unpublished Thèse de doctorat, Université de Toulouse, Le Mirail.
- Vidal-Gomel, C. et Rogalski, J. (2007). La conceptualisation et la place des concepts pragmatiques dans l'activité professionnelle et le développement des compétences. *@ctivités, volume 4(1)*, pp. 49-84.
- Vincent-Genod, C. (2006). *Intervention ergonomique en entreprise horticole : Un collectif de travail construit : Les Serres Dubois à Rosny-sur-Seine (78)*. Unpublished Mémoire de Master Professionnel d'Ergonomie, CNAM, Paris.
- Vinck, D. (1999). *Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*. Grenoble : PUG.
- Visser, W. (2002). *A tribute to Simon, and some – too late – questions, by a cognitive ergonomist*. Invited talk at the International Conference in Honour of Herbert Simon, « The Sciences of Design. The Scientific Challenge for the 21st Century », 15-16 March, Lyon.
- Visser, W. (2006a). *The cognitive artifacts of designing*. Mahwah, NJ : Erlbaum.

- Visser, W. (2006b). Designing as construction of representations : a dynamic viewpoint in cognitive design research. *Human-Computer Interaction, Special Issue « Foundations of Design in HCI », 21 (1)*, pp. 103-152.
- Visser, W. (2009). La conception : de la résolution de problèmes à la construction de représentations. *Le travail Humain, 72/1*, pp. 61-78.
- Visser, W. (2010a). Simon : Design as a problem-solving activity. *Special Issue "Collection Art + Design / Psychology", 2/Fall 2010*, pp. 11-16.
- Visser, W. (2010b). Schön : Design as a reflexive practice. *Special Issue "Collection Art + Design / Psychology", 2/Fall 2010*, pp. 21-25.
- Visser, W., et Falzon, P. (1988). Recueil et analyse de l'expertise dans une activité de conception. In J. leplat, *L'analyse du travail en psychologie ergonomique*. Toulouse : Octarès, pp. 389-401.
- Volkoff, S. (2008). L'intensification du travail « disperse » les problèmes de santé. In G. Terssac (de), C. Saint-Martin et C. Thébault, (s/d). *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*. Toulouse : Octarès, pp. 29-40.
- Wildehem, C. et Cadic, A. (2006). L'horticulture ornementale française, structures, acteurs et marchés. Paris : INRA.
- Walker, C.R., Guest, R.H. et Turner, A.N. (1956). *The foreman on the assembly line*. Cambridge : Harvard University Press.
- Wisner, A. (1994). La cognition et l'action située : conséquences pour l'A.E.T. et l'anthropotechnologie. *Version Française de la Communication Plénière, Congrès de l'IEA, Toronto*.
- Wolff, L. (2013). Un encadrement de plus en plus... encadré. *Santé et Travail, N°82, avril*, pp. 30-32.
- Zara-Meylan V. (2006). *Gestion des temps et gestion des risques dans le processus de travail d'une TPE horticole*. Unpublished Mémoire de Master Recherche en Ergonomie, CNAM, Paris.
- Zara-Meylan, V. (2013). Le travail invisible d'un cadre de proximité. *Santé et Travail, N°82, avril*, pp. 34-35.
- Zara-Meylan, V. (2012). *Modalités de gestion du milieu temporel dans une conduite de processus multiples en situation dynamique : une recherche dans des entreprises horticoles*. Unpublished Thèse de doctorat en Ergonomie, CNAM-CREAPT, Paris.
- Zarifian, P. (1985). *Le travail et l'évènement*. Paris : L'Harmattan.

Annexes

Glossaire

Affectation de premier rang : résulte du choix d'affecter telle ou telle personne à une tâche et qui découle de la conception des cadres pour agir (Chapitre 8.5.).

Affectation de second rang : consiste en une prescription adressée aux ouvriers pour les assigner à une tâche. Celle-ci constitue un cadre pour faire agir et peut être accompagnée (en simultané ou en décalé temporellement) d'un second cadre pour faire agir : une prescription de réalisation facilitant l'exécution d'un chantier ou d'une commande (Chapitre 8.5.).

Cadres d'action : cadres conçus par l'encadrement pour agir et faire agir. Ils composent l'organisation conçue (pour elle et pour les autres) et la prescription conçues (pour les autres). Ils représentent des cadres primaires pour les subordonnés auxquels ils sont destinés (Chapitre 8.2.).

Cadres naturels : cadres primaires permettant d'identifier les occurrences purement physiques comme les événements en lien avec l'environnement naturel (notamment conditions météorologiques et végétaux) (Chapitre 3.6.2.).

Cadres primaires : d'après Goffman (1974), pour identifier un événement et agir de manière appropriée, le sujet fait appel à des cadres primaires, qui lui permettent de comprendre « ce qui se passe ici ? ». Les cadres primaires sont composés de cadres naturels et de cadres sociaux (Chapitre 3.6.2.).

Cadres pour agir : cadres d'action conçus par l'encadrement pour lui-même (planning) et pour les autres (affectation de premier rang). Les cadres pour agir peuvent se cristalliser sous la forme d'un artefact (planning) ou de consignes (manuscrites ou orales) (Chapitre 8.2.2.).

Cadres pour faire agir : cadres d'action conçus pour l'encadrement pour les autres (affectation de second rang et prescription de réalisation des travaux ou commandes). Les cadres pour faire agir prennent la forme de consignes (manuscrites ou orales) (Chapitre 8.2.2.).

Cadres pour l'action : cadres primaires sociaux préexistants à l'action et définissant un champ d'action possible. Ils se composent, entre autres, des prescriptions descendantes ou reçues par chaque acteur de l'entreprise, quelque soit son niveau hiérarchique (encadrement et ouvriers) (Chapitre 7.1.).

Cadres secondaires : cadres primaires ayant subi une(des) transformation(s) ; cadres primaires naturels ou sociaux transformés par l'encadrement (Chapitre 3.6.2.).

Cadres sociaux : cadres primaires permettant d'interpréter ce qui est de l'ordre du construit par l'homme au sens du social, dont entre autres, la prescription descendante et les interactions entre collègues) (Chapitre 3.6.2.).

Cadres transformés : cadres secondaires issus de la transformation de cadres primaires naturels ou sociaux (Chapitre 3.6.2.).

Cadrage : action qui aboutit à la transformation d'un cadre primaire. L'encadrement opère des cadrages à partir des événements émergeant de la situation, de manière à agir efficacement en fonction des évolutions des cadres naturels et sociaux, et ce, tout au long de la journée de travail. Cela passe,

entre autres, par des cadrages successifs du planning du jour (sur une partie seulement de son contenu et de sa structuration), pour conduire les microprojets quotidiens (Chapitre 9.).

Co-cadrage : action commune de l'encadrement et de ses collègues (tous niveaux hiérarchiques) qui permet de concevoir de la prescription lors de microprojets occasionnels ou de séquences de conception (Chapitre 9.).

Consigne : instruction écrite ou verbale transmise par l'encadrement à un subordonné sur ce qu'il doit faire et comment il doit le faire (Chapitre 2.1.1.).

Recadrage : action qui permet de reconcevoir un planning dans son intégralité (cristallisation d'un cadre secondaire sous la forme d'un artefact) lorsque les cadres primaires à partir desquels celui-ci a été conçu la veille, ne sont pas à la réalité au moment de prescrire le travail. Devenu obsolète avant même d'avoir pu être utilisé, il s'avère donc nécessaire d'en concevoir un nouveau (Chapitre 9.).

Microprojet quotidien : projet de conception à conduire par l'encadrement sur la journée entière pour organiser le travail et le prescrire (production et/ou commandes) quotidiennement (Chapitre 8.1.).

Microprojet occasionnel : projet de conception à conduire par l'encadrement, répondant à un besoin ponctuel d'organiser un chantier de production, et dont le développement peut se dérouler sur plusieurs journées de travail (consécutivement ou non) (Chapitre 8.1.).

Organisation conçue : organisation de la production conçue par l'encadrement dans son activité de conception de la prescription : avant de pouvoir prescrire le travail, elle doit l'organiser. L'organisation conçue se compose des cadres pour agir destinés à elle (produits lors des microprojets quotidiens et occasionnels) et aux autres (affectation de premier rang) (Chapitre 8.2.2.).

Planning (des travaux) : cristallisation d'un cadre secondaire ou transformé par l'encadrement dans son activité de conception, prenant la forme d'un artefact matérialisé (feuille papier A4). Le planning représente un outil que l'encadrement se construit en appui de sa conduite de projet. Il constitue un objet intermédiaire du processus de conception (Chapitre 8.4.).

Prescription conçue : prescription conçue par l'encadrement dans son activité de conception. La prescription conçue se compose de cadres pour faire agir (produits lors des microprojets occasionnels et séquences de conception) et s'adresse à ses subordonnés (Chapitre 4.2.).

Prescription reçue : prescription descendante de l'organisation du groupement et de l'entreprise, et donc reçue par tous les travailleurs. La prescription reçue se compose des cadres pour l'action (cadres primaires) (Chapitre 4.2.).

Séquence de conception : « projet » de conception à conduire par l'encadrement au coup par coup, au moment de l'affectation, voire même que le chantier ou la préparation de commande a commencé, pour réaliser la tâche attendue. Les séquences sont en fonction de la représentation que l'encadrement a des compétences de chaque ouvrier ou de demandes d'informations de la part de ses subordonnés. Ces séquences portent sur la façon de procéder pour réaliser les tâches en production et en commandes. Le délai de conception est de l'ordre de l'instantané (se mesure en minutes) (Chapitre 8.1.2.).

Stratification : superposition de cadres secondaires transformés successivement. Toute conduite de microprojet résulte d'une stratification de cadres transformés (Chapitre 9.3.7.).

Annexe N°1 – Tableau des entreprises investiguées dans le cadre du Projet AgriQuadra

Département	Type entreprise	Produits	Structure & nombre de salariés	Clientèle
Isère	Horticole	Plantes en pots fleuries Sous serre : cyclamens, hortensias, bégonias, poinsettias	Dépendance financière commerciale d'un groupe : 4 salariés dont 3 en prod + stagiaires et 1 à 2 saisonniers	et 80% de vente au grossiste du groupe et vente sur place (particuliers)
Drôme	Horticole	Plantes vivaces, annuelles, à massif	Relativement autonome, affiliée à un réseau 17 salariés en production +10 à 15 saisonniers (selon production)	Jardineries, professionnels
Ile de France	Horticole	Sous serre : roses, hortensias, bégonias, poinsettias	Structure indépendante 10 salariés dont 6 en production	Détail (30%) grossistes et grande distribution (70%)
Gard	Pépinière ornementale	Plantes à massif, arbustes et oliviers pleine terre et hors sol	Structure relativement autonome dans la filiale d'un grand groupe 30 salariés dont 23 en production des saisonniers, stagiaires, des apprentis 1 travailleur placé en ESAT	Professionnels (groupe et hors groupe), collectivités, jardineries, particuliers
Loiret	Pépinière ornementale	Hors sol : arbustes et conifères de rocaille Lavandes, escallonias, photinias	Structure indépendante 34 salariés en production dont 3 apprentis et 3 saisonniers, 4 ouvriers groupement employeurs (variable)	Jardineries et professionnels

L'architecture du projet

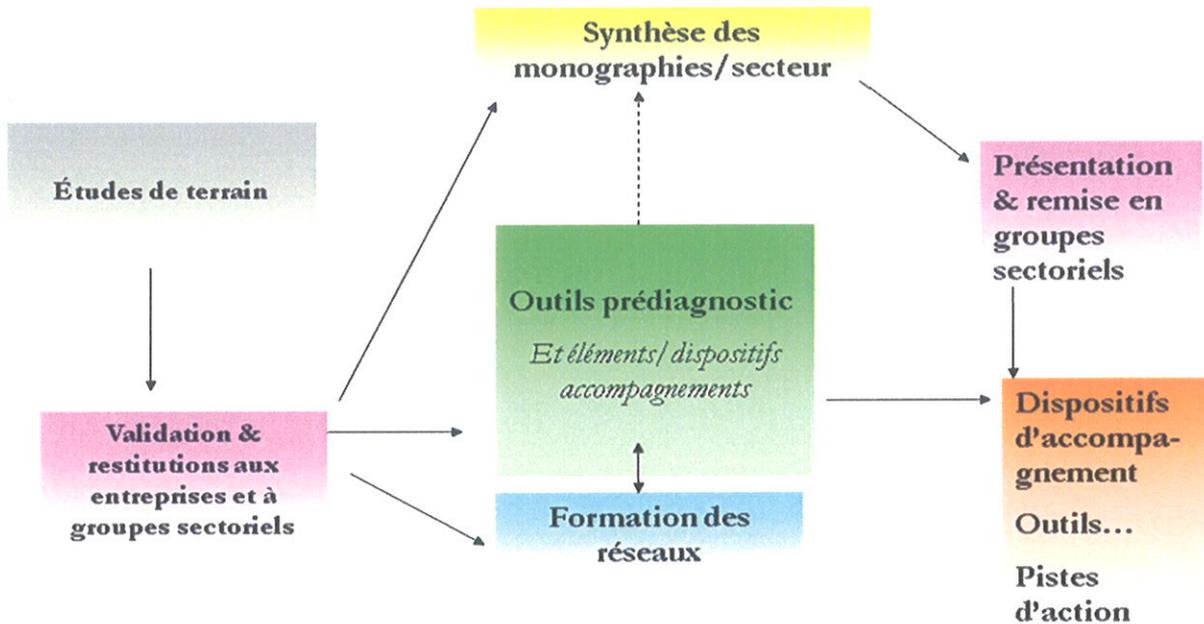
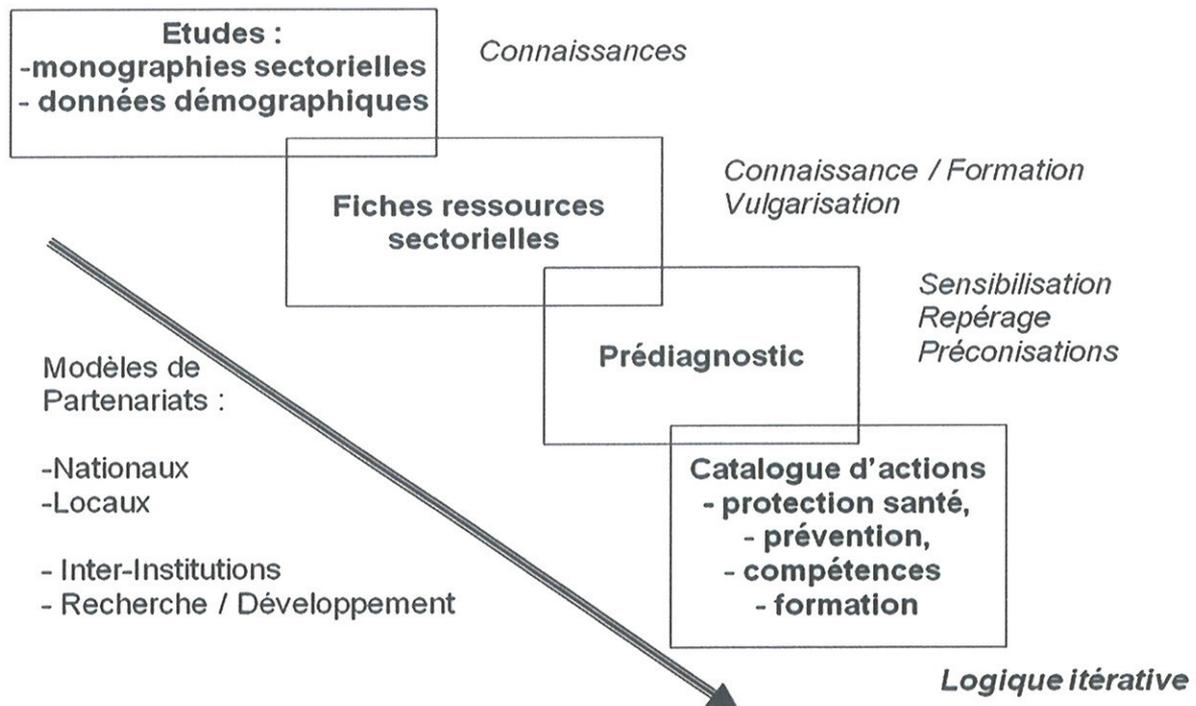


Schéma du processus AgriQuadra



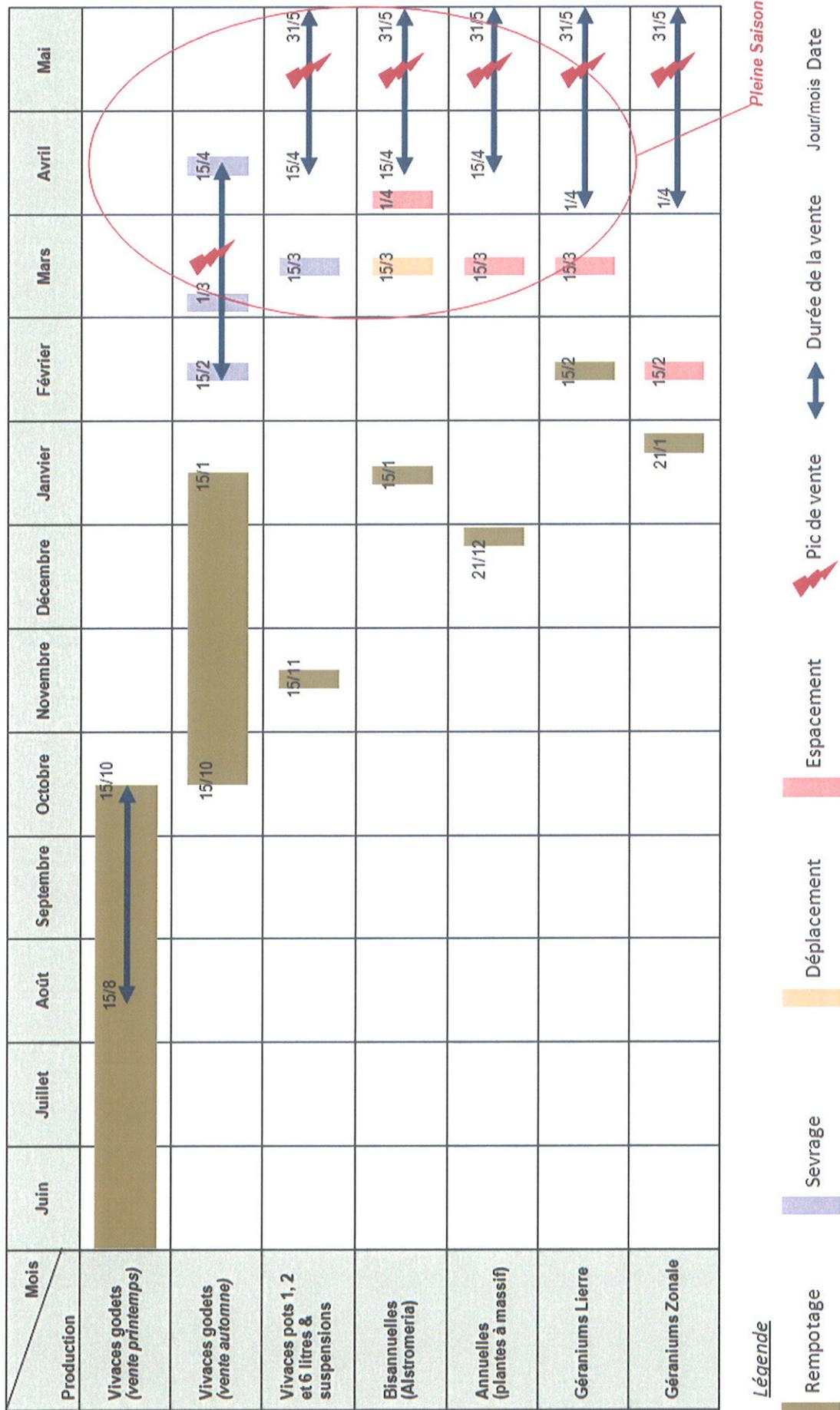
1er Semestre 2008

VARIANTES - Sud - Est

JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUIN	
M	1	V	1	S	1	M	1			D	1
2	M	2	S	2	D	2	M			2	L
3	J	3	D	3	L	3	J			3	M
4	V	4	L	4	M	4	V			4	M
5	S	5	M	5	M	5	S			5	J
6	D	6	M	6	J	6	D			6	V
7	L	7	J	7	V	7	L			7	S
8	M	8	V	8	S	8	M			8	D
9	M	9	S	9	D	9	M			9	L
10	J	10	D	10	L	10	J			10	M
11	V	11	L	11	M	11	V			11	M
12	S	12	M	12	M	12	S			12	J
13	D	13	M	13	J	13	D			13	V
14	L	14	J	14	V	14	L			14	S
15	M	15	V	15	S	15	M			15	J
16	M	16	S	16	D	16	M			16	V
17	J	17	D	17	L	17	J			17	S
18	V	18	L	18	M	18	V			18	M
19	S	19	M	19	M	19	S			19	J
20	D	20	M	20	J	20	D			20	V
21	L	21	J	21	V	21	L			21	S
22	M	22	V	22	S	22	M			22	D
23	M	23	S	23	D	23	M			23	L
24	J	24	D	24	L	24	J			24	M
25	V	25	L	25	M	25	V			25	M
26	S	26	M	26	M	26	S			26	J
27	D	27	M	27	J	27	D			27	V
28	L	28	J	28	V	28	L			28	S
29	M	29	V	29	S	29	M			29	D
30	M	30	M	30	D	30	M			30	V
31	J	31	J	31	L	31	L			31	S

Correspond au jour de livraison sur votre zone géographique

③ Correspond au nombre de jours de livraison indiqué sur votre disponible



Légende



Rempotage

Sevrage

Déplacement

Espacement



Pic de vente



Durée de la vente

Jour/mois Date

Annexe N°4 : Les différents travaux de production et les périodes de vente (Gotteland-Agostini, 2013)

5. La pioche

C'est une barquette dans laquelle on préleva les différentes plantes nécessaires à la préparation d'une barquette homogène. Éviter de prendre une barquette homogène comme barquette de pioche.

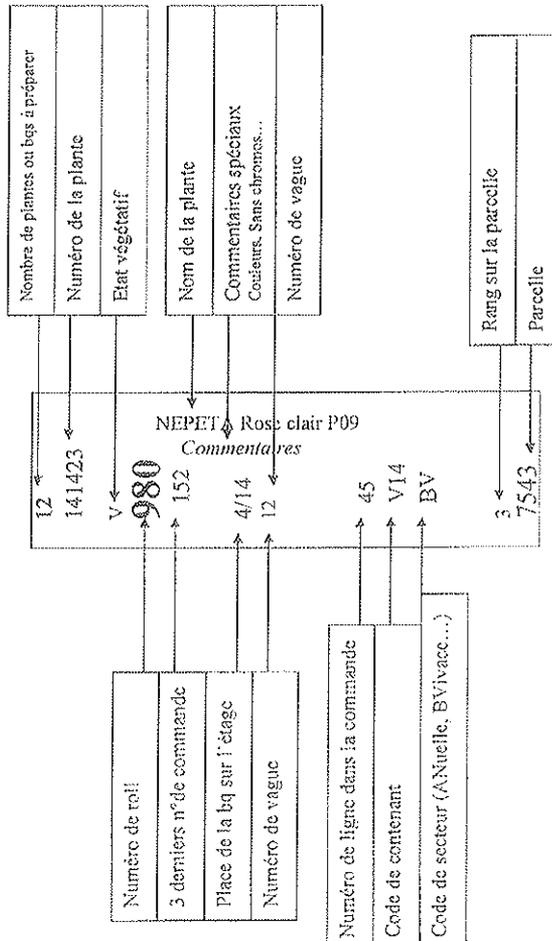
Au fur et à mesure que la « barquette-pioche » sera épuisée (il ne restera plus que des plantes petites non vendables dans l'immédiat), je prends une autre barquette qui me servira de nouvelle pioche et ainsi de suite.

Je rassemble chaque barquette-pioche épuisée en un nouveau carré séparé des carrés non triés et en respectant les allées d'entretien. Je pourrai utiliser ultérieurement ce carré pour faire de nouvelles barquettes quand les plantes auront eu le temps de pousser.

Remarque : La pioche ne sera nécessaire que pour les carrés les plus difficiles (ex. : delphinium, rudbeckia...)

6. L'étiquette de commande ou étiquette de récolte

Voici une étiquette type identique à celles que j'aurai lors de la préparation des commandes que l'on m'attribuera.



Tout ce qui concerne la
préparation de commande sur
les parcelles

Tout ce qui concerne la
préparation de commande
labellisé

Le Guide du Bon Préparateur :
Comment préparer vite et bien les commandes ?

A. Définitions

1. Une barquette homogène...

...est un ensemble de plantes visuellement identiques. Ce ne sont pas spécialement les plus grasses.

2. Une plante vendable...

... est une plante de taille identique aux autres plantes, bien racinée, indemne de maladie ou parasite. Les barquettes ou pots de même variété doivent être identiques entre eux.

3. Les états des plantes

Ce sont des lettres qui sont mentionnées sur l'étiquette pour le préparateur et sur le disponible pour renseigner le client.

B = bouton. Le client s'attend à recevoir des plantes en boutons. Je dois prendre les plantes en boutons. (Boutons colorés pour la gamme annuelle).

F = fleuri. Le client s'attend à recevoir des plantes fleuries. Je choisis les plantes fleuries.

Autres états :

E = Extra. La plante est de très bon calibre mais non étiquetée.

V = Vert. On la rencontre sur toutes les étiquettes de commande, par défaut. Dans ce cas, le produit est bon à la vente mais non fleuri ou non boutonnié.

Ex : EV = extra vert...

L'état végétatif est surtout important pour la préparation des pots, et des plantes annuelles.

4. Les chromes

Ce sont des étiquettes illustrées sur lesquelles sont mentionnées des indications destinées au consommateur. Celui-ci pourra connaître les distances de plantation, le degré d'exposition au soleil de la plante, ses besoins en eau, sa taille définitive...

7. Rappel sur les contenants

Exemple avec le NEPETA Rose clair 1423

Code contenant	Contenant	Vendu à la barquette (une anse ou chromo par barquette)	Vendu à la plante (un chromo ou code barre par plante)
211423	Premier prix (godet thermoformé type B6)		X
141423	Pots de 10 (Gamme Promesse)		X
3141423	Pots de 10 (gamme I)		X
201423	Barquettes B6 anse godet thermoformé	X	
161423	BB4 Barquette Bois 4 Plantes	X	
501423	Conteneurs 2,5 litres		X
701423	Pots de 1 litre		X
56310	Barquettes de 10 godets de 7 type Lierre	X	
8XXXX	Packs type imajentis	X	
32XXXX	Suspensions 6L		X
35XXXX	Coups de 25 cm		X
37XXXX	Suspensions 10L		X
431423	Conteneurs 6 litres		X

La Gamme Premier Prix

Sur les étiquettes, la gamme Premier Prix est représentée par le numéro « 21 » avant le numéro de la plante. Ex : 211423 = NEPETA Rose clair.

Cette gamme est vendue au godet thermoformé (les mêmes que les B6) avec un chromo par godet. Les chromos sont mis aux tables de conditionnement.

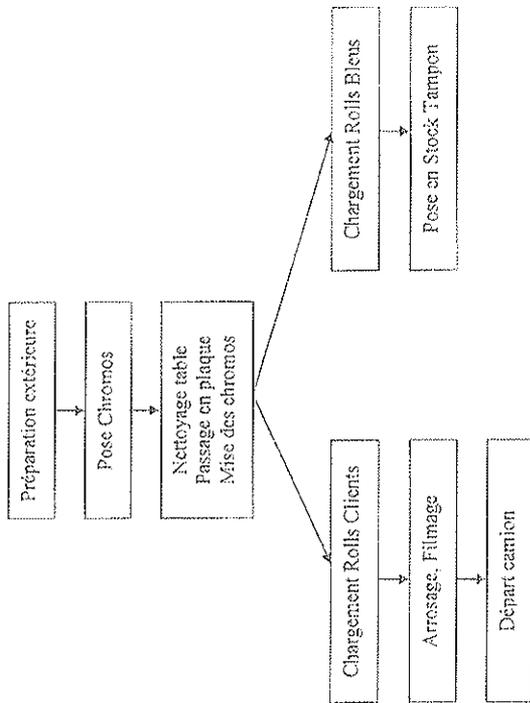
On compte la quantité en nombre de plantes, en pratique il s'agit d'un multiple de 6.

Remarque : la gamme M . Il s'agit de commandes spéciales, sorties sur des lots à part. On prépare des barquettes de godets thermoformés ; la particularité est qu'on nettoie les plantes différemment, et que l'on peut être amené à prendre des plantes en repos végétatif. Des consignes spécifiques seront données à ce moment.

Rappel : le commentaire peut être important : il faut surtout en prendre bien compte. (ex : sans chromos, 1 chromo par barquette...)

La Gamme Promesse et

Fonctionnement

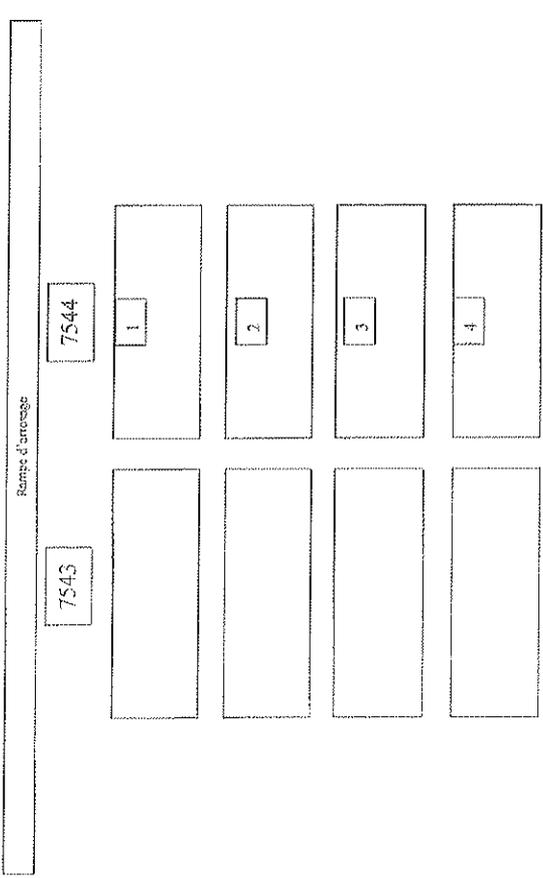


Sur les étiquettes, la gamme promesse est représentée par le numéro « 14 » avant le numéro de la plante. Ex : 141423. La gamme jardiland est représentée par le numéro « 3 » avant le numéro de promesse. Ex : 3141423

Cette gamme est vendue au godet (pot de 10), avec un chromo par godet ; la quantité sur l'étiquette de commande à préparer est un nombre de plantes. Les chromos peuvent varier selon les magasins, sont préparés dans le bâtiment et posés à la table de conditionnement. De même, on passe les godets de barquettes (comme ils sont sur le terrain) en plaque à la table.

Il y a deux modes de fonctionnement pour la préparation des commandes de promesses : soit on prépare les commandes à l'avance et on les pose dans le stock tampon (situé dans la grande serre), soit on prépare les commandes en direct.

I Disposition des plantes sur le terrain.



Allée de ramassage avec roll

Nombre de plantes ou pots à préparer

12
141423
V
980
152
4/14
12

Les parcelles sont divisées en 4 ou 5 rangs. Je dois d'abord trouver la parcelle, puis le rang sur lequel se trouve la plante que je cherche (noté sur l'étiquette au dessus du numéro de parcelle). Quand j'arrive dans le bon rang, je dois tout de suite repérer l'ensemble du carré, et dans ce carré, les barquettes les plus jolies. Prendre le commentaire en compte.

Je ne dois pas hésiter à changer de carré dans une commande ultérieure si la qualité des plantes est amoindrie du fait que j'ai pris les plus jolies et donc laissé de côté les moins belles. Je pense à le signaler à C.

Si je ne peux pas réaliser la commande (quantité ou qualité insuffisante), je mets l'étiquette dans le pot de S. et je le signale aux responsables.

Pour les commandes directes, le nombre de barquettes à préparer par type de plantes est assez faible. Pour les commandes de stock tampon, une étiquette peut correspondre à plusieurs étages de la même plante.

Des consignes particulières peuvent être données pour l'espacement des barquettes ; elles seront affichées sur le tableau. Si rien n'est précisé, je prends les barquettes situées le long de l'allée pour agrandir les allées pour la taille.

NEPETA Rose clair P09

Commentaires

45
V14
BV

3
7543

Rang sur la parcelle
Parcelle

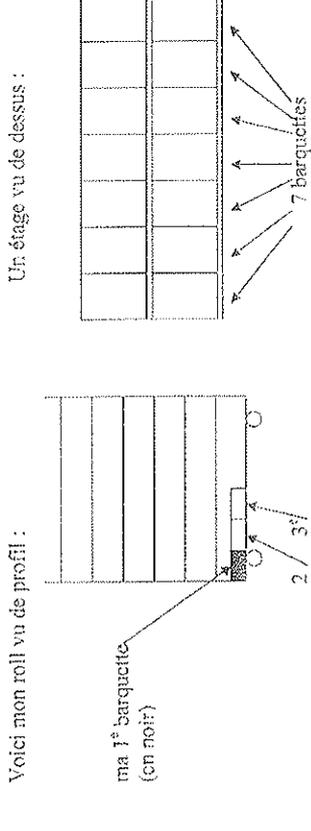
Tableau calculant le nombre de barquettes en fonction du nombre de plantes.

Nombre de plantes demandées (chiffre inscrit sur l'étiquette)	Nombre de barquettes	Nombre d'étage de roll émaillé
6	1	
12	2	
18	3	
24	4	
30	5	
36	6	
42	7	
48	8	
54	9	
60	10	
66	11	
72	12	
78	13	
84	14	1 étage
90	15	1 étage et demi
96	16	2 étages
102	17	2 étages et demi
108	18	3 étages
114	19	3 étages et demi
120	20	4 étages
126	21	4 étages et demi
132	22	5 étages
138	23	5 étages et demi
144	24	6 étages
150	25	6 étages et demi
156	26	7 étages
162	27	7 étages et demi
168	28	8 étages
174	29	8 étages et demi
180	30	9 étages
186	31	9 étages et demi
192	32	10 étages
198	33	10 étages et demi
204	34	11 étages
210	35	11 étages et demi
216	36	12 étages
222	37	12 étages et demi
228	38	13 étages
234	39	13 étages et demi
240	40	14 étages
246	41	14 étages et demi
252	42	15 étages
258	43	15 étages et demi
264	44	16 étages
270	45	16 étages et demi

Je pense à remettre tous les godets dans les barquettes pour éviter qu'ils ne traînent, pour faciliter l'arrosage et aussi pour que le vent ne sèche pas prématurément les plantes. Si je vois des adventices (« mauvaises herbes ») prêtes à grainer, je les arrache.

II Le chargement des commandes sur le roll

- Réglage de l'étage
Il faut modifier la hauteur des étages pour ne pas abîmer les plantes.
- Remont et où dois-je attacher les étiquettes de commandes ?
Je place les étiquettes dans l'encoche du premier godet de ma barquette.
- Le chargement des pots de 10 (Promesse, Jaudiland)
Je charge toujours mon roll de bas en haut et de gauche à droite. D'un côté du roll, je place les barquettes de Promesse (141423) et de l'autre côté, je place les barquettes de J (3141423) ; cela permet ensuite de s'y retrouver dans le bâtiment au moment de mettre les chromos.

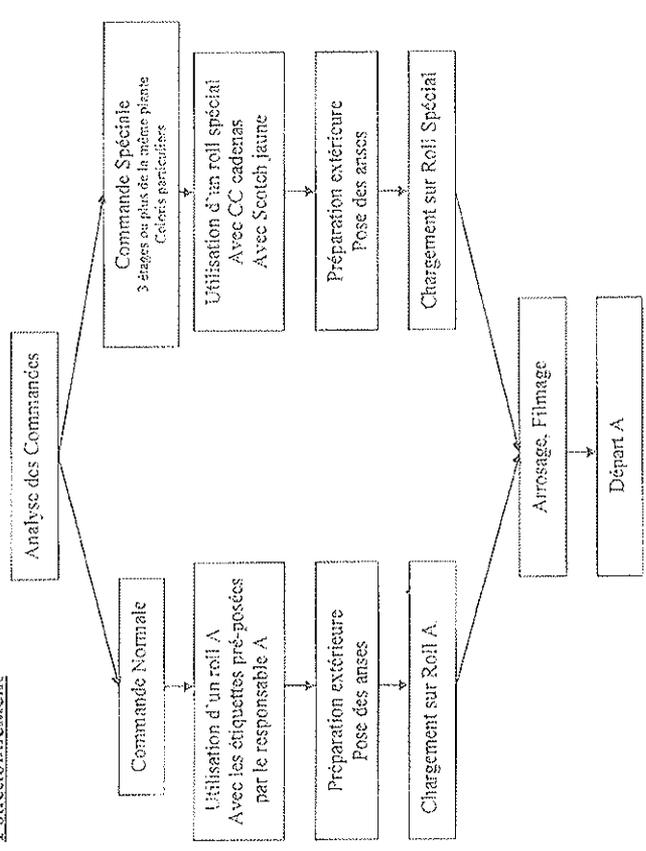


III Conclusion

- * S'il fait du vent et/ou quand il est midi, je pense à caler mon roll dans les encoches pour qu'il ne chute pas pendant les repas. Dans le cas de la grande serre où se trouvent les chariots d'arrosage, je ne laisse PAS mon roll à l'intérieur.
- * Le midi ou le soir, si je n'ai pas fini ma commande, je ramène les étiquettes de commandes et les pose dans le conteneur situé sur la table en bois en face de la cuisine. Je fais de même avec les étiquettes des plantes que je n'ai pas pu préparer (plus de plante, plante jugée non vendable, malade...). Je ne les emmène pas avec moi quel que soit l'endroit où je me restaure.
- * Si je fais des commandes dans les tunnels, je pense à écarter mon roll des parois du tunnel pour que les ouvrants ne s'accrochent pas au roll s'ils se ferment ou s'ouvrent.
- * En hiver, en cas de gel, je demande avant d'ouvrir les tunnels (à S. ou C.)
- * Quand j'ai fini mon roll, je ne le ramène pas, je le range le long de l'allée pour que la personne qui vient chercher les rolls pleins puisse passer avec le fenwick.
- * Le soir, ce sont F et/ou S qui remettent les tableaux de commandes des tunnels sur la position automatique et les gérants qui ferment à clé les serres.

La B6 Anse

Fonctionnement



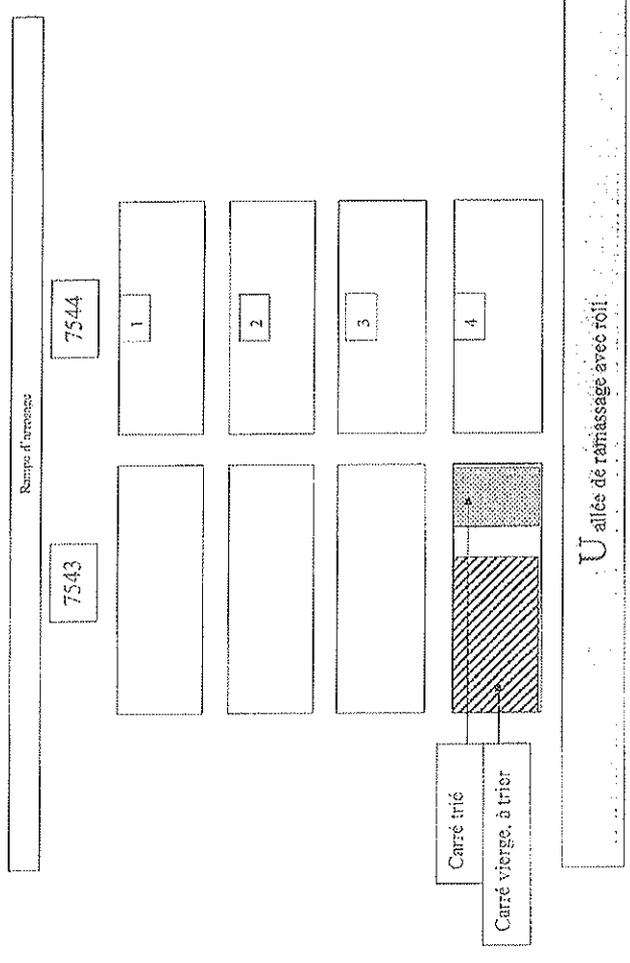
La B6 anse fonctionne avec le dispatch d'A : toutes les commandes de B6 anses passent par A. Un responsable est chargé d'analyser les commandes et de préparer les lots et les rolls en avance.

Sur les étiquettes, la B6 anse est représentée par le numéro « 20 » avant le numéro de la plante. Ex : 201423.

Cette gamme est vendue en barquette de 6 godets. On pose une anse sur chaque barquette ; en général, cette opération est réalisée sur le terrain (peut être fait au bâtiment selon les conditions climatiques et l'état végétatif des plantes ; penser à mettre le anse sur le roll). Il est possible de préparer de l'avance en B6 : on met les anses sur le terrain et on regroupe les barquettes préparées par paquet de 9.

Attention : Pour le centre, la B6 anse pourra partir directement des C, sans passer par A. Les rolls seront différenciés et mis à part.

I Disposition des plantes sur le terrain.



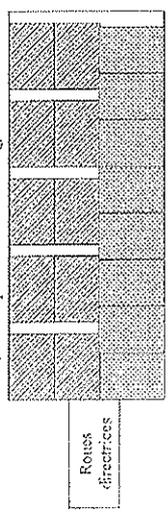
Les parcelles sont divisées en 4 rangs. Il faut d'abord trouver la parcelle, puis le rang sur lequel se trouve la plante que l'on cherche (noté sur l'étiquette au dessus du numéro de parcelle). Quand j'arrive dans le bon rang, je dois tout de suite repérer l'ensemble du carré et les barquettes les plus jolies. Prendre le commentaire en compte.

Je ne dois pas hésiter à changer de carré dans une commande ultérieure si la qualité des plantes est amoindrie du fait que j'ai pris les plus jolies et donc laissé de côté les moins belles.

II Le chargement des commandes sur le roll

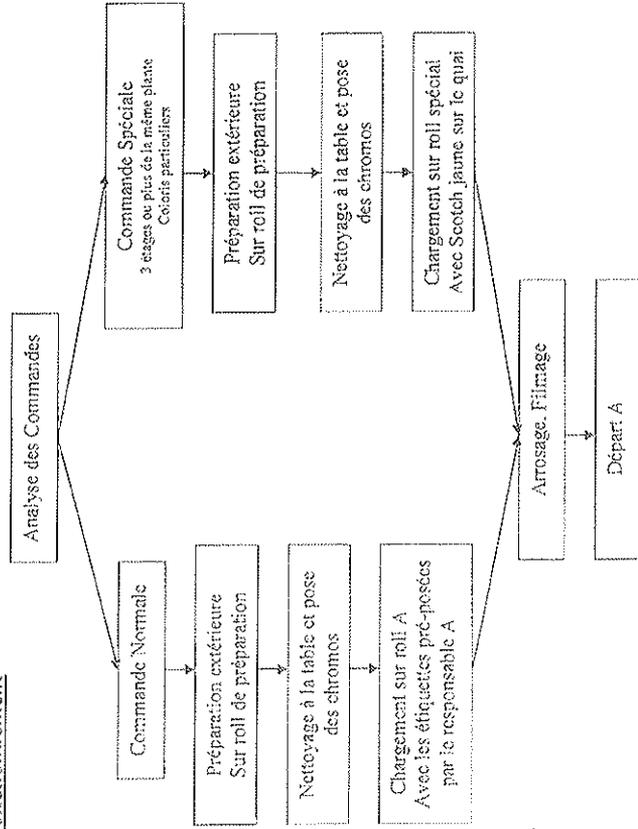
Sur un étage de roll, je peux mettre jusqu'à dix-huit barquettes. On met une variété par étage. Les anses sont mises sur le terrain avant de charger.

Voici un schéma de la façon de procéder : un étage de roll vu de dessus :



Pots de 1L, 2L, 6L

Fonctionnement

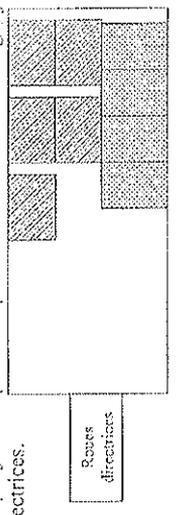


Les pots passent tous par le dispatch. Un responsable est chargé d'organiser les commandes et de préparer les pots et les rolls en avance (le même que pour la B6 anse).
Attention : Pour le centre, la B6 anse pourra partir directement des C. ; sans passer par A. Les rolls seront différenciés et mis à part.
 Sur les étiquettes, les pots de 1L sont représentés par le numéro « 70 » avant le numéro de la plante. Ex : 701423. (Unité de commande : 10 pots)
 Sur les étiquettes, les pots de 2L sont représentés par le numéro « 50 » avant le numéro de la plante. Ex : 501423. (Unité de commande : 6 pots)
 Sur les étiquettes, les pots de 6L sont représentés par le numéro « 43 » avant le numéro de la plante. Ex : 431423. (Unité de commande : 5 pots)
 Cette gamme est vendue par pots. Les pots ont tous un étromo ou un code barre qui est mis aux tables dans le bâtiment (sauf pour les « pots propres » qui seront distingués).

II Le chargement des commandes sur le roll

- On met 5 plaques de 10 pots de 1L par étage.
- On met 4 plaques de 6 pots de 2L par étage pour un roll spécial, 3 pour les autres.
- On met 10 pots de 6L par étage.
- Les rolls terminés sont ramenés sur le quai et vérifiés par le responsable A

Lorsque je n'ai que 9 barquettes à mettre sur mon étage, je les mets à l'opposé des roues directrices.



Je positionne le roll avec les roues directrices à ma gauche. Je vérifie de toujours charger les bonnes plantes correspondantes aux bons numéros d'A. Attention : les numéros d'Anjou varient chaque semaine... Je ne dois jamais mettre 2 variétés sur le même étage.

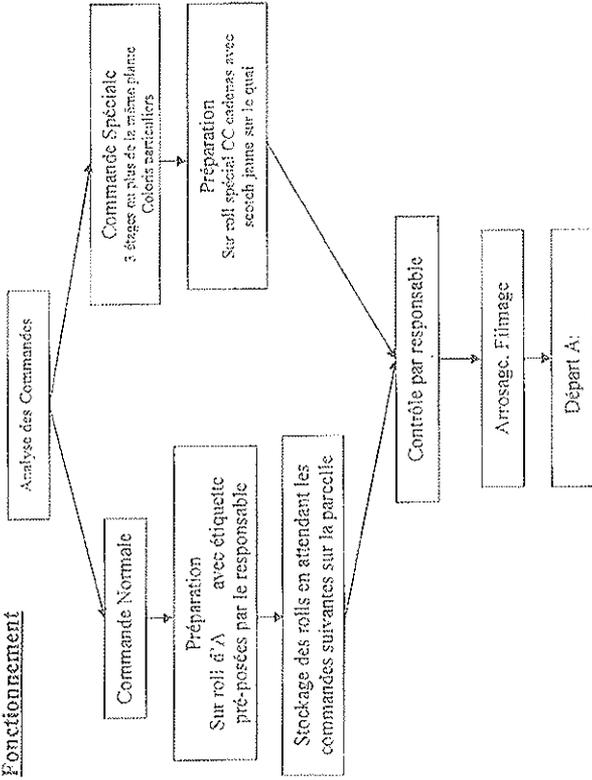
III Conclusion

Je ramène les rolls terminés sur le quai pour une vérification par le responsable Anjou qui sera chargé de valider les préparations.
 Les mêmes recommandations que pour la promesse sont à appliquer (voir ci-dessous).

- * Si j'ai fait du vent étroit quand il est midi, je pense à entrer mon roll pour qu'il ne change pas pendant le repas. Dans le cas de la grande serre où se trouvent les chariots d'aérosage, je ne laisse PAS mon roll à l'intérieur.
- * Le midi est le soir, si je n'ai pas fini ma commande, je ramène les étiquettes de commandes et les pose dans le centre sur la table en bois en face de la cuisine. Je fais de même avec les étiquettes des plantes que je n'ai pas pu préparer (plus de plante, plante jugée non vendable, maladie...). Je ne les emmène pas avec moi quel que soit l'endroit où je me restaure.
- * Si je fais des commandes dans les tunnels, je pense à décaler mon roll des parois du tunnel pour que les couvercles ne s'accrochent pas au roll s'ils se ferment ou s'ouvrent.
- * En hiver, en cas de gel, je demande avant d'ouvrir les tunnels (à S, F, J ou C).
- * Quand j'ai fini mon roll, je ne le ramène pas, je le range le long de l'allée pour que la personne qui vient chercher les rolls pleins puisse passer avec le forklift.
- * Le soir, ce sont F, S, ou C qui remettent les tableaux de commandes des tunnels sur la position automatique et les écrans qui ferment à côté des serres.

Annuelles

Fonctionnement



On appelle plantes annuelles les plantes qui demandent moins d'une année de culture en parcelle protégée. Il s'agit des annuelles cultivées en petite serre ou tunnel (cofèus, célosie, amarante, pervenche, impatiens), en grande serre (muffier, sauge), du géranium lierre et du géranium zonal.

Les annuelles passent toutes par le dispatch. Un responsable est chargé d'organiser les commandes et de préparer les lots et les rolls en avance (le même que pour la B6 ansé et les pots).

Cette gamme est vendue à la barquette. Celles-ci ont toutes un chromo ou un code barre qui est mis au moment de la préparation de la commande.

II Le chargement des commandes sur le roll

Lierre	14 barquettes par étage				

Zonal - 16 barquettes par étage

Annuelle B6 : 18 barquettes par étage

Thick : 16 Packs par étage

En bref, le Parcail Préparateur de Commandes...

... respecte la qualité demandée par Vivaplante en préparant des barquettes de plantes homogènes, bien racinées et indemnes de maladies, correspondant aux attentes du client.

... respecte ses collègues et l'entreprise en fournissant un travail rigoureux (respect du des consignes qu'on lui donne) et en faisant remonter les informations.

... respecte la personne qui entretient les plantes en arrachant les herbes prêtes à grainer, en la prévenant si des plantes manquent d'arrosage ou sont atteintes d'une maladie ou parasitées.

... respecte les personnes qui taillent en agrandissant l'allée en prenant la barquette le plus au bord.

... prend soin, ne perd pas le matériel qu'on lui fournit (étiquettes, sécafeurs...).

... fait attention à ne pas abîmer les installations de l'entreprise (ouvrants, chariots d'arrosage...) en rangeant correctement les rolls.

... fait attention à sa sécurité et à celle des autres...

* En période de gel : risque de chute près des quais ou lieux d'arrosage (allées bétonnées, U...).

* Faire attention aux fils de fer arrachés et aux barres de fer qui maintiennent les bâches sur le bord des allées. A signaler à Francék.

* Faire attention aux passages des chariots élévateurs, transpalette, tracteurs...

Conclusion

Un préparateur apprendi a un rendement de 450 plantes par heure, environ 5 étages de promesse.

Un préparateur confirmé a un rendement de 600 plantes par heure, environ 7 étages de promesse.

Un pointage quantitatif des préparateurs de commandes est réalisé tous les jours. Ces critères de qualité et de rapidité du travail, décrits dans cette méthode, seront retenus pour l'élaboration et l'attribution de primes de fin de saison ou de fin d'année.

Annexe N°7 : Prescription manuscrite de réalisation du chantier de taille de Phlox

Taille Phlox AL

Célestine

à 3 cm
d'axe d'axe

Flore

Carne

Violaine

Annexe n°8 : Grille d'analyse de la prescription existante

	NOM	CONTENU	BUT (POUR ELLE)	EMETTEUR /RECEPTEUR	NATURE	CARACTERE	OFFICIELLE Ou Non	DIRECTE Ou Non	FORME	TEMPORALITE	NIVEAU DANS LE GROUPEMENT	NEGOCIABLE OU NON	REMISE EN QUESTION	RECONCEPTION POSSIBLE OU NON
REGLES HETERONOMES	Catalogue des Plantes	Définition des plantes produites et vendues	Connaître les différents produits à travailler	Group. National / Direction, Resp. Disponible & Chef de Culture	Commandement	Explicite	Officielle	Indirecte	Support Informatique	Annuelle	National	Non	Non	Non
	Calendrier des ventes	Répartition des jours de ventes sur une année civile	Identifier les jours de ventes vs jours de travaux de production	Group. National / Direction & Chef de Culture	Commandement	Explicite	Officielle	Indirecte	Document Informatique	Annuelle	National	Non	Non	Non
	Promesses de ventes	Promesses d'achat de la part des clients / des offres promotionnelles *	Savoir s'il y a des promesses de ventes à venir et connaître les quantités à préparer	Client / Service Commercial National / Resp. Disponible	Commandement	Explicite	Officielle	Indirecte	Support Informatique	Annuelle	National	Non	Si client ne commande pas toutes les quantités « promises »	Par Resp. du Disponible
	Commandes des intrants	Quantité des intrants à commander	Disposer des intrants nécessaires pour lancer et réaliser les travaux de production	Direction entreprise/ Service Commercial National	Commandement	Explicite	Officielle	Indirecte	Support Informatique	Ponctuelle : à chaque commande	National	Oui car c'est l'entreprise qui déclenche	Si quantités changent	Oui, par Direction
	Charte qualité	Qualité des plantes à respecter lors de la préparation des commandes	Critères qualité à faire respecter par les préparateurs de commandes	Service Qualité Régional / Direction de chaque entreprise du group. régional	Commandement	Explicite	Officielle	Indirecte	Document Informatique	Ponctuelle : 1 exemplaire datant de 2001	Régional	Oui Officieusement	Si quantités insuffisantes ou qualité non satisfaisante Par Resp. du Disponible, Resp. du Personnel & préparateurs	Adaptée oralement par Resp. du Disponible, <u>Resp. Personnel</u> & préparateurs

	Comman- des du jour	Commandes passées par les clients en ce jour	Traiter les lots de commandes pour assurer les ventes sur la journée / <i>Organiser et coordonner la préparation et l'expédition des commandes</i>	Service Commercial Régional / Resp. Saisie Commandes / <u>Resp. Personnel</u>	Comman- dement	Explicite	Officielle	Indirecte	Support Informatique	Jours de commandes uniquement Plusieurs fois par jour	Régional	Oui, oralement (téléphone) C'est l'entreprise qui stoppe	Oui, quand les commandes sont trop nombreuses pour pouvoir être préparées dans la journée	Oui, par <u>Resp. Personnel</u> à chaque nouveau lot (regroupement de plusieurs commandes)
	Effectifs pour le Dispatch	Demande d'effectifs auprès de chaque producteur pour alimenter le dispatch	Fournir les effectifs demandés au dispatch (1)	Resp. Dispatch Régional / <u>Resp. Personnel</u>	Comman- dement	Explicite	Officielle	Directe	Orale (téléphone)	Jours de commande uniquement (2)	Régional	Oui, si problèmes d'effectifs (absences, beaucoup de commandes en cours...) en interne dans l'entreprise	Oui car peut nécessiter d'affecter d'autres préparateurs en interne	Oui, par <u>Resp. Personnel</u>
	« Hauteur des étages de rolls »	Combien d'étages par rolls de commandes	Faire remplir les rolls en fonction du camion de livraison	Resp. Dispatch Régional / <u>Resp. Personnel</u>	Consigne	Explicite	Officielle	Directe	Orale (téléphone)	Jours de commande uniquement (2)	Régional	Non	Non	Non
REGLES ENDOGENES NIVEAU 1	« Guide du bon préparateur » (vivaces)	Guide pour aider à préparer les commandes de vivaces	Transmettre les méthodes de préparation des vivaces pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants	Direction entreprise/ <u>Resp. Personnel</u> / préparateurs	Précepte	Explicite	Officielle	Indirecte	Document prescripteur informatique	Ponctuel : exemplaire datant de 2001	Local	Oui car obsolète	Oui car non suivi	Oui, par les préparateurs en fonction de leurs compétences
	Feuilles de commandes (annuelles & zonale)	Quantités & des annuelles & du zonale commandés	Organiser et coordonner la préparation des commandes d'annuelles et de zonale pour assurer leur expédition dans la journée	Resp. Saisie commandes / <u>Resp. Personnel</u> & Resp. travaux extérieurs	Comman- dement	Explicite	Officielle	Directe	Feuilles informatiques	En fonction de la période de vente Plusieurs fois par jour	Local	Oui, officieusement en fonction de quantités, couleur et qualité restant sur carrés au moment de la préparation	Oui oralement par Responsable du Personnel, Resp. travaux extérieurs, Resp. Disponible ou préparateur au moment de la préparation de	Oui, par <u>Resp. Personnel</u> à chaque nouveau lot

												de la commande	la commande	
	Etiquettes de commandes (vivaces)	Quantités, couleur, code floraison et code végétatif des vivaces commandées (3)	Organiser et coordonner la préparation des commandes de vivaces pour assurer leur expédition dans la journée	Resp. Saisie commandes / <u>Resp. Personnel</u> & Resp. travaux extérieurs & Resp. Disponible	Commandement	Explicite	Officielle	Directe	Etiquettes informatiques	En fonction de la période de vente Plusieurs fois par jour	Local	Oui, officiellement en fonction de quantités, couleur et qualité restant sur carrés au moment de la préparation de la commande	Oui oralement par Responsable du Personnel, Resp. travaux extérieurs, Resp. Disponible ou préparateur au moment de la préparation de la commande	Oui, par <u>Resp. Personnel</u> à chaque nouveau lot
	« Liste des travaux »	Nature et lieu des travaux de production à organiser	Organiser et coordonner les travaux d'entretien des cultures	Chef de Culture / <u>Resp. Personnel</u>	Instruction	Explicite	Officielle	Indirecte	Feuille Manuscrite	Hebdomadaire	Local	Oui, en cas d' « urgences »	Oui, par Direction ou Chef de Culture	Oui, par <u>Resp. Personnel</u> pour chacune d'elle
	Feuilles de repotage des suspensions	Plantes (nombre, espèce et positionnement) à repoter dans les suspensions	Fournir les indications nécessaires pour réaliser les travaux de repotage des suspensions	Resp. Entretien/ Ouvriers de production	Procédure	Explicite	Officielle	Indirecte	Document <i>prescripteur</i> informatique	Trois fois durant la pleine saison	Local	Oui, par Direction ou Chef de Culture si problème de qualité des jeunes plants A repoter	Oui, par Resp. Personnel si besoin de lancer une urgence	Oui, par Resp. Entretien et Chef de Culture
REGLES ENDOGENES NIVEAU 2	Remplissage des rolls de commandes (annuelle & zonale)	Indications pour composer les rolls avec les barquettes d'annuelles et de zonale	Fournir des rolls clients prêts à être expédier (non recomposés au dispatch)	Direction / Resp. Personnel	Précepte	Implicite	Officieuse	Directe	Orale	Atemporelle	Local	Oui, officiellement en fonction de quantités, couleur et qualité restant sur carrés au moment de la préparation de la commande	Oui, par <u>Resp. Personnel</u> ou préparateurs	Oui, par <u>Resp. Personnel</u> ou préparateurs
	« les commandes priment sur	« les commandes priment sur	Pouvoir organiser et planifier le	Direction & Chef de Culture /	Injonction	Explicite	Officieuse	Directe	Orale	Atemporelle	Local	Oui, en cas de d'urgences	Non	Oui, par <u>Resp. Personnel</u>

	les travaux »	les travaux »	travail de commande et de production	<u>Resp. Personnel</u>										
	Les « urgences »	Travaux à lancer d'urgence suite aux évolutions du végétal	Connaitre les urgences pour pouvoir organiser les travaux de production et/ou les commandes	Direction ou Chef de Culture / <u>Resp. Personnel</u>	Injonction	Explicite	Officielle	Directe	Orale	Ponctuel-le : quand l'urgence se présente	Local	Non, car met en danger la production	Oui, par Direction ou Chef de Culture ou <u>Resp. Personnel</u>	Oui, par <u>Resp. Personnel</u> et pour chacune d'elle
	Injonctions au coup par coup	Tâches à accomplir pour elle ou pour les autres	Prescrire le travail aux ouvriers	Direction ou Chef de Culture / <u>Resp. Personnel</u>	Injonction	Explicite ou implicite	Officieuse	Directe ou indirecte (4)	Orale	Ponctuel-le en fonction des besoins	Local	Oui, en cas de d'urgences	Oui, par Direction ou Chef de Culture ou <u>Resp. Personnel</u>	Oui, par <u>Resp. Personnel</u> et pour chacune d'elle

* Promesse de ventes pour l'entreprise = Quantité de plantes réservée par les clients en début d'année sur des offres promotionnelles.

(1) En fonction des quantités et de la nature des plantes à expédier ;

Variable en fonction de la quantité et de la nature des commandes & Répartition informelle entre les différents producteurs.

(2) Le nombre de jours de commandes par semaine varie selon les périodes de l'année. Ils sont définis dans le calendrier des ventes diffusé par le groupement national. Celui-ci est édité en fonction des variétés cultivées par l'ensemble des producteurs. Chaque entreprise redéfinit ses journées de commandes selon ces productions (Cf. Calendrier en Annexe). En ce qui concerne cette entreprise, les ventes ont lieu soit tous les jours, soit trois jours (lundi, mercredi, vendredi) ou soit un jour (lundi) par semaine.

(3) Voir description détaillée d'une étiquette de commande ci-joint.

(4) Si adressée directement aux ouvriers eux-mêmes sans en informer la Responsable du Personnel.

Annexe N°9 : Planning 27/5-1

Liste des travaux	OL									
	Rem. potage	Rem. potage	Rem. potage	Viilage	Panels	viilage	Philos	Viilage		
ALICE	✓									
AURELIE	X						X			
CELESTINE	✓					07				
CHRISTINE										
JOCELYNE			X				X			
FRANÇOIS					X					
JULES					X					
LARIE							X			
LOUIS					X					
FLORE										
MAURICE					X					
SONIA										
SERAPHINE										
SYLVIE	X									
VIOLAINE										
ANNABEUE										
BEATRICE										
CHANTAL										
DOMINIQUE OL							X	X		
ÉNEUNE OL										
JASMIN OL	X									
LINE OL	X									
MADELEINE										
MANUELLE							X			
PAULINE OL								X	X	
VANESSA OL								X	X	
Christiane										
Henniette								X		
Beatrice						X				

27/05

- pose zonale 6L.
- Rempotage 6L Hellebore
- Rempotage 6L Acanthe - Guarea
- Rempotage 2L Hosta, Hellebore
- pendre petunia qui sont en multi'

- Défleurrer zonale
X → ombré

- Ranger la serre

- X suspension 6L des 5000 descendre et tailler et remettre sur l'allée -

→ plate forme à finir 2000 -

→ Recuperer sedum - 20 bq X

- repartition arrosage
- Dékartrage -
- Désinfect^o abri hydrique
- parcelle pour le Join
- Pot 1L -
- Pot 2L -
- Phlox 2L → prépar^o d'avance -
- (x) bundi saisonnières -
- (x) Jeter ondre -
- (x) Fouger - hellebore promesse -

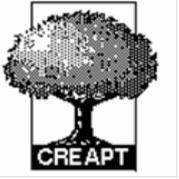
Annexe N°12 : Planning 28/5-1

Liste des travaux

Remplace GL
GL
provis
phox
Zonab
avance GL
Aliso
ondine
acantha
vidal

Alice										
Aurèle			x							
Célestine	x									
Christine										
Joceune		x								
François										
Jules										
Laurie 9h						x				
Louis										
Flore										
Maurice										
Sonia										
Seraphine										
Sylvie										
Violaïne										
Annabelle										
Beatrice 9h						x				
Ghantal 9h										x
Dominique 9h		x			x					
Éméline 9h										x
Jasmine 8h	x									
Line		x								
Maéleine										
Manuelle 9h	x									
Parline										x
Vanessa 13h										
Hennette 9h										x

① 28/05/08



Thèse de Doctorat en Ergonomie

Corinne Gotteland Agostini

Concevoir des cadres pour agir et faire agir : L'activité de prescription en horticulture

Résumé

Cette recherche porte sur l'activité de prescription de l'encadrement de proximité d'une entreprise horticole appartenant à un groupement de producteurs national. Celle-ci compte une vingtaine de permanents à l'année et accueillant autant de saisonniers durant la pleine saison. Dans cette structure où le travail est peu formalisé et l'organisation de la production pas toujours planifiée en amont, et dans un environnement où tout bouge tout le temps (élément naturel, produits vivants, variabilité industrielle), il est impossible, voire contre-productif de vouloir tout pré-écrire.

Dans ce contexte, nous considérons que l'encadrant est un concepteur qui développe son activité en s'appuyant sur des *cadres pour l'action* préexistants dans la situation de travail et composés en partie de cadres primaires (naturels et sociaux) qu'il interprète, grâce à des ressources qu'il s'est construit sur son expérience, et en interagissant avec ses collègues.

Pour organiser le travail à faire et à faire faire, et pour agir de manière efficace, l'encadrement va concevoir de l'organisation et de la prescription, dans et par l'action, en se confrontant en permanence à la réalité de la situation. Prescrire revient alors à concevoir *des cadres d'action* (cadres pour agir et cadres pour faire agir) en conduisant en simultané des *microprojets quotidiens* et des *microprojets occasionnels* ainsi que de *séquences de conception*, aux empanns temporels différenciés.

Lors du processus de conception de la prescription, l'encadrement transforme donc les cadres primaires en cadres secondaires, aboutissant ainsi à une succession de cadres transformés dont certains peuvent se cristalliser sous la forme d'artefacts (matérialisés ou oraux). Nous montrons que pour ce faire, l'encadrant procède à des actions de *cadrage* (microprojet quotidiens), de *recadrage* (microprojets occasionnels) et de *co-cadrage* (microprojets occasionnels et séquences de conception).

Vue sous cet angle, l'activité de prescription aboutit à une stratification de cadres d'action. Et elle requiert non seulement une activité de conception complexe, mais aussi et surtout, une réelle créativité de l'agir de la part de l'encadrement.

Mots-clés : horticulture, entreprise horticole, encadrement, cadre, prescription, conception, conduite de projet, cadre pour l'action, cadre d'action, cadre pour agir, cadre pour faire agir, cadrage, recadrage, co-cadrage, microprojet, séquence de conception.

Summary

This research focuses on the prescription activity for the supervision of a horticultural company. This company is owned by a group of national producers, with around twenty permanent staff and around the same number of temporary staff during the peak season. In this organisation in which the work is not formalised, the organisation of the production is not always planned ahead and where everything is in flux (natural element, living products, industrial variability), it is impossible, even against counter-productive to try to pre-write everything.

In this context, we consider that the supervisor is a designer who develops his activity based on the existing frameworks for action in the work situation. These frameworks are made up of pre-existing primary frameworks (natural and social) that he interprets using the resources that he has built up based on his experience and by interacting with colleagues. To organise the work to do and to be done, and to act efficiently, the supervisor will design the organisation and the prescription (during the action and by the action) by constantly facing the reality of the situation. Prescribing then comes down to designing activity frameworks (frameworks for behaving and frameworks to drive behaviours) by simultaneously driving daily and occasional micro-projects as well as design sequences with differentiated temporal spans.

During the design process of the prescription, the supervision therefore transforms primary frameworks in secondary frameworks, resulting in a succession of transformed frameworks some of which may crystallise in the form of artifacts (materialised or oral). We show that for this to happen, the supervisor conducts framing actions (daily microprojects) and re-framing actions (occasional microprojects) and of co-framing (occasional microprojects and design sequences).

From this perspective, the prescription activity leads to a stratification of policy frameworks. And it requires not only complex design activities, but also and above all, real creativity of action on the part of the supervisor.

Keywords: horticulture, horticultural business, supervision, frame, prescription, design, project management, frame for action, frame to act, framing action, co-framing, daily microproject, occasional microproject, design sequence.

