



Laboréal

Vol.19 N°1 | 2023

A atividade de trabalho no cerne dos novos desafios
sociotécnicos da natureza e do ambiente

O papel da experiência profissional na articulação de uma prevenção sustentável para o ambiente e o trabalho : Exemplos em dois sectores em evolução, a manutenção dos espaços verdes e a horticultura

El rol de la experiencia profesional en la articulación de una prevención

sostenible para el medioambiente y el trabajo : Ejemplos en dos sectores en evolución, el mantenimiento de espacios verdes y la horticultura

Le rôle de l'expérience professionnelle à l'articulation d'une prévention durable pour l'environnement et le travail : Exemples dans deux secteurs en évolution, l'entretien des espaces verts et l'horticulture

The role of professional experience at the articulation of sustainable prevention for the environment and the work: Examples from two evolving sectors, landscape maintenance and horticulture

Willy Buchmann y Valérie Zara-Meylan

Traductor: Agustina Blanco



Edición electrónica

URL: <https://journals.openedition.org/laboreal/20434>

DOI: 10.4000/laboreal.20434

ISSN: 1646-5237

Editor

Universidade do Porto

Referencia electrónica

Willy Buchmann y Valérie Zara-Meylan, «O papel da experiência profissional na articulação de uma prevenção sustentável para o ambiente e o trabalho : Exemplos em dois sectores em evolução, a manutenção dos espaços verdes e a horticultura», *Laboréal* [En línea], Vol.19 N°1 | 2023, Publicado el 13 julio 2023, consultado el 15 julio 2023. URL: <http://journals.openedition.org/laboreal/20434> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/laboreal.20434>

Este documento fue generado automáticamente el 15 julio 2023.



Creative Commons - Atribución-NoComercial 4.0 Internacional - CC BY-NC 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

O papel da experiência profissional na articulação de uma prevenção sustentável para o ambiente e o trabalho : Exemplos em dois sectores em evolução, a manutenção dos espaços verdes e a horticultura

El rol de la experiencia profesional en la articulación de una prevención sostenible para el medioambiente y el trabajo : Ejemplos en dos sectores en evolución, el mantenimiento de espacios verdes y la horticultura

Le rôle de l'expérience professionnelle à l'articulation d'une prévention durable pour l'environnement et le travail : Exemples dans deux secteurs en évolution, l'entretien des espaces verts et l'horticulture

The role of professional experience at the articulation of sustainable prevention for the environment and the work: Examples from two evolving sectors, landscape maintenance and horticulture

Willy Buchmann y Valérie Zara-Meylan

Traducción : Agustina Blanco

NOTA DEL EDITOR

Manuscrito recebido em : 16.01.2023

Aceite após peritagem : 11.04.2023

Traduzido por Agustina Blanco (agustinablanca@gmail.com)

1

1. ¿Tabla rasa del pasado ?

- 2 La presente contribución apunta a mostrar los aportes de una movilización de la experiencia de los trabajadores para pensar el desarrollo sostenible en el sector agrícola, actualmente sacudido por las crecientes exigencias medioambientales y societales. Este foco puesto en el rol de la experiencia puede parecer paradójico en el contexto de mutación que caracteriza a numerosas ramas agropecuarias. Los cambios implementados en las organizaciones del trabajo a menudo parecen sustentar la idea de una obsolescencia de la experiencia, la cual ya no sería pertinente, y la necesidad de una renovación de las habilidades profesionales. A veces, esas evoluciones van acompañadas de un cambio en los puestos gerenciales y una alteración de los equipos, de los que se presume que son promotores de antiguos modos de funcionamiento que obstaculizarían la puesta en marcha de los cambios esperados y limitarían los “avances”. Pero para avanzar, ¿hacemos tabla rasa del pasado? Lo que aquí defendemos es precisamente el punto de vista opuesto, poniendo en evidencia el carácter central de la experiencia en la actividad y en la adaptación a los cambios hacia un trabajo futuro más respetuoso del medioambiente, los recursos disponibles y la salud laboral.
- 3 Proponemos abordar la prevención sostenible basándonos en enfoques diacrónicos (Hélaridot et al., 2019) que exploran el rol de la experiencia, en dimensiones individuales y colectivas, vinculando esta noción con las condiciones de desarrollo de las habilidades y construcción de la salud (Molinié et al., 2012). Algunas investigaciones sobre sistemas laborales en evolución demuestran que los procesos de fragilización de la salud han de relacionarse con los procesos de fragilización de las organizaciones, que ya no permiten que la experiencia constituya un cimiento para la reflexión acerca del trabajo (Delgoulet et al., 2020).
- 4 El rol de la experiencia es esencial para la comprensión de la prevención sostenible :
 - ante todo porque, como sabemos desde hace tiempo, una amplia gama de riesgos es objeto de una gestión individual y colectiva fundada en la experiencia, en la actividad ;
 - porque la actividad no es un mero asunto de inmediatez, sino que se despliega en vastas dimensiones temporales, en las cuales el pasado va conformando una experiencia a lo largo del recorrido. Esa experiencia debe poder ser movilizada en la actividad en presente y para proyectarse hacia el futuro ;
 - pero también porque la experiencia es necesaria para pensar el porvenir, como reflejan los trabajos de neurobiología o neuropsicología (Eustache, 2018), los cuales establecen nexos entre la calidad de la memoria de acontecimientos pasados y la capacidad para tomar decisiones y proyectarse al futuro ;
 - y más aún, al igual que el desarrollo de numerosos análisis ergonómicos de la actividad, la experiencia es un recurso para los individuos y los colectivos, un principio activo, cuando no un motor que permite una reconfiguración de la actividad en la diversidad de las situaciones (Gaudart et al., 2012 ; Pueyo, 2019).
- 5 Así y todo, en el actual período de giros y mutaciones que afectan al sector agrícola, y en particular de los retos medioambientales que se tornan cada vez más apremiantes, surgen preguntas sobre aquello que sigue generando individual y colectivamente

experiencia, sobre la pertinencia de esa experiencia para gestionar las situaciones de cambio a menudo continuo y las nuevas problemáticas. Asimismo, se plantean interrogantes en cuanto a los límites de esa experiencia y a las posibilidades de proyectarse a futuro, cuando dicha experiencia ya no puede constituirse ni cobrar sentido en el trabajo.

- 6 Para respaldar nuestra tesis y en virtud de su complementariedad, presentamos dos aproximaciones diacrónicas realizadas en el marco del grupo de interés científico CREAPT (Centre de Recherches sur l'Expérience l'Age et les Population au Travail), en contextos de cambios sectoriales y organizativos en las empresas. En ambos casos, la consulta inicial incluía cuestiones de prevención de riesgos profesionales en labores físicamente demandantes. En el primer caso, la horticultura, la pregunta se planteaba frente a una situación de problema de calidad que acarrea la pérdida de clientes. En el segundo caso, el mantenimiento de espacios verdes, la pregunta se planteaba a raíz de la aplicación de una reglamentación que prohibía el uso de pesticidas, lo cual multiplicaba las tareas penosas ligadas a la eliminación de malezas. En horticultura, los análisis condujeron a abordar la experiencia para anticipar configuraciones de actividad que eran temidas por sus riesgos, tanto para la producción como para la salud, mostrando en qué medida los problemas de calidad conllevan pérdidas de producción y, a su vez, una creciente penosidad del trabajo. En los espacios verdes, los análisis movilizaban la experiencia como soporte para pensar la actividad futura a partir de una nueva aproximación al paisaje, con miras a contemplar la evolución de los distintos oficios y trayectorias profesionales.

2. Estudio de caso en horticultura y viveros

2.1. Cuestiones de salud, capacidades y calidad

- 7 Las pequeñas empresas de la horticultura ornamental que producen múltiples variedades de plantas (desde setos hasta flores y arbustos) integran un sector en profunda evolución. Al tiempo que han de enfrentar costos crecientes (necesidad de superficie, equipamiento y mano de obra especializada) y en un período de incremento de la competencia extranjera, numerosas firmas han iniciado un movimiento de racionalización de su organización y de los modos de control del trabajo (Zara-Meylan, 2018). Pero lejos de garantizar una regularidad pautada de la producción, y menos aún de sostener una política comercial que se quiere más ofensiva, la racionalización no parece aliviar las condiciones de realización del trabajo.
- 8 En el momento de la investigación, el sector, los técnicos en prevención de riesgos laborales y los directivos hacían referencia a problemas de calidad (plantas con escaso follaje, con volúmenes mal distribuidos, con hojas deslucidas) que provocaban una pérdida de la clientela, alertas relativas a la salud del personal (restricciones e inaptitudes médicas), además de cuestionamientos en torno a la evolución de la profesión. El sector incluso emitía dudas acerca de las competencias de los jefes de cultivo a cargo de la producción y de la labor de los obreros en los distintos lugares de trabajo.
- 9 No obstante, ya en los primeros análisis, lo que pudimos observar fue más bien una gestión multidimensional del tiempo y los riesgos, garantizada dentro de la actividad por los técnicos en orientación e inserción laboral de proximidad. La posición

intermedia que ocupan estos entre los trabajadores y la dirección los lleva a situarse en el cruce de distintas lógicas que a menudo están en tensión en el sistema productivo. Basándose en episodios pasados y en situaciones recurrentes que debieron de gestionar con el correr de los años, y que son constitutivas de su experiencia, dichos técnicos encabezan una labor de articulación de tales lógicas y administran configuraciones con marcos temporales complejos. Dominan las exigencias de la producción, a saber, llegar a la madurez de la planta según los plazos y el escalonamiento fijados por el programa de cultivo, con la calidad esperada y sin desatender el control de riesgos tanto en relación con las plantas como con los trabajadores (Gotteland et al., 2016).

- 10 Por lo tanto, decidimos buscar cuáles eran las condiciones que generaban dificultades durante esa gestión, en particular a través de situaciones cuyo advenimiento se temía especialmente.

2.2 Las configuraciones temidas : para detectar las dinámicas de desborde de la gestión de riesgos

- 11 Aquí nos apoyamos en los trabajos (Agriquadra y convenio MSA) realizados en asociación con consultores en materia de prevención y formación (MSA y FAFSEA). Una de las secciones de estos estudios versaba sobre la actividad de cinco jefes de cultivo que tenían 7, 10, 11, 16 y 35 años de antigüedad respectivamente, en cuatro empresas de 4 a 24 asalariados y jornaleros (Zara-Meylan, 2013). La metodología de análisis reunía :

- entrevistas tendientes a dilucidar las condiciones de organización de la actividad de los técnicos en orientación, con una pregunta acerca de las “configuraciones temidas” por sus dificultades y los riesgos ;
- observaciones sistemáticas de su actividad durante una a cuatro jornadas seleccionadas junto a ellos ;
- e instancia de *feedback* para validación, aclaraciones y enriquecimiento de las configuraciones identificadas.

- 12 Si bien las trayectorias y situaciones de los jefes de cultivo son diversas, todos ellos aluden a una posición paradójica, con una relación frecuente con el directivo, pero con faltas o demoras en la información en cuanto a las decisiones de producción, así como al posicionamiento comercial y las líneas directrices de la empresa. Tal información, empero, les es necesaria para el trabajo de articulación en los diferentes niveles de acción dentro la empresa, con miras a la calidad y a los plazos esperados, tanto como al cumplimiento de cupos y cadencias (trasplantes, cultivo en parcelas, preparaciones para ventas).
- 13 Aquí vamos a examinar en particular el caso de una configuración organizacional identificada y temida por uno de ellos y sus consecuencias (figura 1, a continuación). Este responsable de producción (38 años, 7 años de antigüedad) tiene a su cargo los arbustos de setos en macetas, con dos trabajadores permanentes, un aprendiz y dos jornaleros. Se espera de él que se organice en función de las consignas diarias impartidas por el directivo : “Me impone objetivos y a mí me toca organizarme [...]. No con respecto a la semana, sino al menos a la jornada.”
- 14 El responsable de producción moviliza una amplia escala para describir una dinámica que afirma conocer bien gracias a su experiencia y que puede parecer ineluctable : “Cuando los inviernos son clementes, también lo son para las malezas”. Y aclara que esa

situación se encadena con el trabajo pendiente : se dejan de lado los cuidados no contabilizados en las mediciones de cadencia, con plantas que no han sido talladas ni desherbadas, “que no crecieron bien... y fueron invadidas.” Según él, las consecuencias son significativas : “Después, no consigues incluir la eliminación de malezas en todo lo que queda por hacer.”

- 15 Tales situaciones entrañan riesgos relativos a :
 - la calidad de los laureles, photinias y eleagnus, que se deterioran con el transcurso del invierno ;
 - un creciente cansancio del equipo, heridas provocadas por el desherbado (rasguños, pinchazos), dolores (dedos, rodillas, espalda) ;
 - una sobrecarga de los jornaleros, esencialmente asignados a la erradicación de malezas, y que se vuelven difíciles de fidelizar y contratar ;
 - así como una sensación de creciente penosidad cuando los lotes que requirieron determinados cuidados durante meses, incluida una última tentativa de desherbado, son desechados por ser invendibles.
- 16 La situación se degrada tanto más cuanto que los jornaleros ya no pueden ser formados ni ayudar en la siembra, ni en los envíos de pedidos. La brecha entre lo que hay que hacer y lo que se hace se ensancha cada vez más. Aun cuando el responsable de producción ha identificado ese fenómeno, puesto que ya lo ha vivido, y aun cuando ha detectado su origen en las migraciones del sistema, él mismo carece de recursos para impedirlo. Intenta escalonar las tareas, da prioridad a los pedidos. Y, más allá de aquello que supuestamente debe hacer, también trata de postergar el cultivo y negociar una más temprana contratación de los jornaleros. Busca informarse sobre los pedidos futuros ante el departamento comercial, y cuestiona la elección de las ofertas varietales y los diámetros de las macetas, dado que algunos de ellos no se venden y exigen un seguimiento durante mucho tiempo, además de que a veces son desechados.
- 17 Pero a menudo, este trabajador se ve arrastrado al límite de situaciones que puede gestionar : sigue de cerca el trasplante en macetas y los cuidados que exige cada lote, pero los artículos sin vender se multiplican. Inicia la preparación de los pedidos a medida que recibe la información a cuentagotas. Y traslada al equipo las exigencias de reactividad y urgencia que ya no está en condiciones de filtrar. Él mismo se ve forzado a superar su horario laboral y a hacer “un poco todo y un poco de todo”.

Figura 1 : Ejemplo de configuración temida por un responsable de producción hortícola

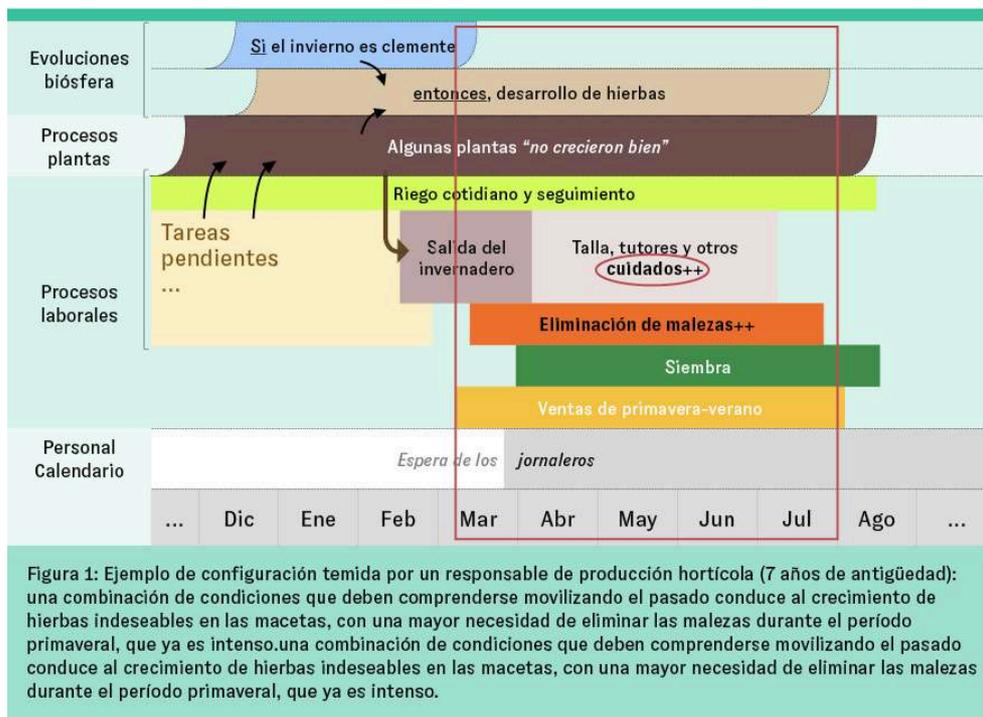


Figura 1 : Ejemplo de configuración temida por un responsable de producción hortícola

- 18 Así pues, en tales situaciones temidas, la actividad de los técnicos de orientación en horticultura consiste en intentar contemplar las distintas eventualidades para evitar quedar acorralados. Los riesgos se entienden entonces como algo propio de la producción, sobre todo. Y las dimensiones que atañen a la salud (la propia y la de los empleados permanentes y jornaleros) se convierten para ellos en algo difícil de incorporar a la ecuación.
- 19 Hemos subrayado que tales dinámicas estacionales, lejos de ser ineluctables, han de relacionarse en una instancia previa con :
- jornaleros contratados a último momento, muchas veces nuevos y que deben ser formados ;
 - la cuantificación, las cadencias y la reactividad impuestas como habilidades laborales ;
 - un reducido campo temporal accesible, cuando recurrir a escalas estacionales es una necesidad de la actividad del técnico ;
 - decisiones en materia de cultivos (elecciones varietales y posicionamiento de calidad) que hacen caso omiso de las competencias del orientador y sobre las cuales no se supone que este intervenga.
- 20 En esas situaciones temidas, los riesgos también son aquellos que los propios orientadores puedan representar ante la imposibilidad de administrar el sistema. Máxime porque aparecen dificultades en su relación gerencial con los trabajadores, quejándose estos últimos de las labores físicamente demandantes “que hay que hacer y rehacer”, como reasignaciones urgentes de tareas para intentar salvar ciertos lotes, a veces en vano.
- 21 Si bien en el momento de los análisis el tema del descarte no fue discutido como problemática ambiental, sí fue asociado a un derroche de recursos en materia de espacio utilizado, agua, tiempo dedicado al seguimiento y cuidados, dentro de un

contexto de demora que pesa sobre el jefe de cultivo, con una multiplicación de las operaciones de eliminación de malezas en la primavera, para plantas que finalmente son desechadas. A través de estos escenarios temidos, tales dimensiones fueron fuertemente relacionadas con una impresión de inutilidad del trabajo realizado y de un trabajo que “se debe hacer y rehacer”, lo cual incrementa la sensación de penosidad.

2.3 Actuar con una metodología de socios

- 22 Tras validación y acuerdo entre los responsables de producción y los jefes de cultivo observados, se presentaron a los consejeros en prevención las configuraciones temidas fundadas en la experiencia laboral pasada. Estas constituyeron soportes para visibilizar la labor de organización de los orientadores y discutir las condiciones que conducen cada primavera a tales riesgos en la empresa. En el caso de la compañía que citamos como ejemplo, basándose en un reacondicionamiento de la zona de trasplante en macetas, el consejero en prevención, que ya acompañaba esa actividad, entabló una reflexión más extensa acerca de la organización en modo colaborativo, incorporando al responsable de producción. Se pensó no solo en la preparación del material y las herramientas, sino también en la programación de las labores regulares y estacionales articuladas con las ventas, abordando asimismo el tema de las competencias profesionales y la asignación de tareas, así como las contrataciones.
- 23 En paralelo y más ampliamente, tales intercambios fueron elevados al nivel de los actores del sector (los propios directivos) y asesores de prevención y formación, con el objeto de que estuvieran en condiciones de enriquecer tales dimensiones de análisis y promover reflexiones y acciones que no se espera de ellos en las empresas. El asesor en formación recalzó, en particular, la contribución de los análisis que complementaban útilmente la clásica fase inicial de la gestión de cultivos mediante el itinerario técnico de cada lote y el calendario de cultivo global, que enumeraba los períodos de llegada de las plantas jóvenes y la proyección de ventas. Las configuraciones elaboradas aportaban, a su juicio, dimensiones ausentes de las formaciones, incorporando la articulación del seguimiento de los múltiples lotes y los aspectos relativos al trabajo y modelizando en mayor medida la complejidad de la correspondiente administración temporal.
- 24 Los técnicos en prevención vincularon el enfoque con el objetivo de una prevención inscrita en el largo plazo, y subrayaron el interés que revestía para ellos el poder considerar de modo articulado la producción y las decisiones de la dirección que tuvieran un impacto en las condiciones de esa producción a lo largo de las estaciones, las necesidades en materia de habilidades y personal, y la salud de los equipos.
- 25 En esas instancias, se planteó el papel de prevención de los jefes de cultivo, incluyendo la importancia de tomar en cuenta los imperativos de su actividad, así como las anticipaciones y alertas que, con la experiencia, son capaces de formular. Se conversó sobre el posicionamiento comercial y sus nexos con el trabajo, con pistas tales como el aplazamiento parcial de la entrega a ciertos clientes, destacando las ventajas de una respuesta más serena a las expectativas de estos en términos de calidad. Se identificó el vínculo entre las situaciones que desembocan en un retraso de los cuidados, lo cual acarrea una sobrecarga ulterior y a menudo resulta finalmente en el descarte de las plantas.

3. Estudio de caso en espacios verdes

3.1. Problemáticas medioambientales que alteran las prácticas

- 26 El segundo estudio atañe a espacios que el sector profesional califica de “zonas no agrícolas”, las llamadas ZNA. Esas ZNA abarcan parques públicos, cementerios, espacios verdes públicos, terrenos deportivos, etc. En Francia, la ley “Labbé” aspira a encuadrar mejor la utilización de productos fitosanitarios en el territorio nacional. En el marco de esa normativa, la progresiva reducción y prohibición del uso de tales productos en las ZNA engendró a comienzos de los años 2010, en los actores públicos (administraciones locales), parapúblicos (ferrocarriles, carreteras) y privados (jardineros paisajistas), el surgimiento de técnicas alternativas de eliminación de malezas, especialmente a través del empleo de procedimientos térmicos o mecánicos. Las elecciones técnicas para combatir la maleza en los espacios verdes que implementan nuevos procedimientos pueden tener consecuencias no solo para la salud de los trabajadores, en virtud de las nuevas condiciones de práctica, sino también para la organización misma del trabajo (nuevas exposiciones y nuevos riesgos profesionales, reasignación de recursos que afecta a todos los puestos de mantenimiento, etc.). En tal contexto, se ideó un proyecto de investigación (COMPAMED Santé) pluridisciplinaria (agronomía, higiene, salud, medioambiente, ergonomía), con miras a documentar, evaluar y comparar, desde una aproximación múltiple, los riesgos ligados al uso profesional de técnicas antimalezas empleadas en las ZNA por un lado y, por otro, investigar las repercusiones de tal evolución de las prácticas sobre la actividad laboral, interrogando el impacto de las decisiones organizativas y estratégicas de las estructuras en la salud de los trabajadores. Ese proyecto constaba de una doble finalidad: completar una herramienta de ayuda a la toma de decisiones, elaborada en el marco de un primer proyecto, COMPAMED ZNA, y desarrollar recomendaciones en el área de prevención de riesgos profesionales (mejora de las condiciones laborales).
- 27 Para llevar a cabo ese proyecto de 2 años, tras la labor a partir de una revista de literatura y desde una lógica de triangulación de los métodos de recolección de información, se procedió a observaciones directas de la actividad de los jardineros, complementadas por entrevistas y por un relevamiento de datos de salud/trabajo mediante un autocuestionario :
- Se efectuaron observaciones en seis terrenos distintos (duración : entre media y una jornada por lugar, según el tiempo de intervención necesaria para los jardineros). Pudimos asistir a la actividad de los jardineros de los servicios de espacios verdes de dos comunas y de tres empresas del sector privado de la región País del Loira. En su mayoría, presenciemos técnicas de eliminación de maleza manuales, pero también mecánicas, que recurrían al tractor, a productos químicos y también al control de la vegetación (poda).
 - Las observaciones se complementaron mediante entrevistas semi directivas informales a los jardineros en situación de trabajo, y entrevistas semi directivas formales a tres managers (dos responsables de equipos de los departamentos de espacios verdes de comunas de mediano tamaño y un directivo de una empresa de 12 asalariados) en situación de trabajo.
 - Asimismo, a este andamiaje metodológico se añadió un autocuestionario centrado en el trabajo, las condiciones laborales y la salud, transmitido por vía postal o electrónica a los jardineros de las estructuras socias del proyecto ; de allí se seleccionaron 223 cuestionarios, los cuales fueron analizados por una técnica en estadística del CREAPT.

28 Los datos recogidos a través de la revista de literatura, las observaciones, las entrevistas y los cuestionarios fundaron la construcción de nuestros resultados. Pero estos también se enriquecieron y alimentaron un trabajo colectivo llevado a cabo de manera grupal junto a 14 managers con poder de decisión, pertenecientes a diferentes estructuras públicas o privadas de distinto tamaño (desde una pequeña empresa paisajística de 5 asalariados, hasta una multinacional del transporte vial o ferroviario de toda Francia), reunidos en 4 oportunidades, a intervalos regulares, a lo largo de un lapso de 2 años. Encabezamos ese grupo de trabajo de manera tal que nuestros análisis de campo llevaran a los participantes (1) a construir un diagnóstico común sobre las dificultades ligadas a la transición hacia el fin del uso de productos fitosanitarios, y (2) a discutir acerca de soluciones elaboradas a escala local, en atención a su experiencia y acerca de los márgenes de maniobra de sus respectivas estructuras. Todo ello con el fin de poner en común la experiencia de los éxitos y fracasos propios de cada uno (a continuación, desarrollaremos un ejemplo).

3.2 Inscribir las preocupaciones contemporáneas dentro de trayectorias sostenibles

29 Muy rápidamente en el estudio, las observaciones de la actividad de los jardineros, las entrevistas con ellos y los managers, las discusiones en el seno del grupo de trabajo convergieron hacia la conclusión de que no existía material o técnica que permitiera obtener los mismos resultados que los productos fitosanitarios (a iguales recursos y objetivos : con los mismos tiempo/hombre, precio del material y consumibles, eficacia del resultado). Comprobación que ulteriormente encontramos en otros trabajos de campo semejantes (Cheval et al., 2017), o en el sector agrícola (Young et al., 2022). Por añadidura, la alternativa más eficaz y más difundida, la eliminación de malezas manual, parece ser la más desgastante en términos físicos y psicológicos para los jardineros. Efectivamente, casi el 60 % de los 223 jardineros interrogados por medio de nuestro cuestionario declara padecer dolores articulatorios en los últimos siete días, según ellos ligados al aumento del uso de técnicas manuales de extracción de malezas. Frente a la constatación del fracaso de tal estrategia de gestión de los espacios verdes centrada en los recursos, los managers se volcaron hacia los otros dos polos del modelo gestor “clásico” (Bourgeois & Hubault, 2005), los objetivos y los resultados, con miras a encontrar soluciones de compromiso aceptables por las diferentes partes interesadas : servicios de espacios verdes, autoridades, usuarios (Lefebvre et al., 2021 ; Bastian et al., 2017). Tal cambio puede ilustrarse mediante el siguiente comentario emitido por un jefe de equipo de un servicio de espacios verdes de una gran ciudad francesa socia del proyecto : “El freno a la utilización de productos fitosanitarios nos ha forzado a cambiar nuestra visión de la gestión de los espacios”. Este comentario se analiza como un giro en el punto de vista y la estrategia de los managers y jefes : ¿El objetivo es la eliminación de malezas ? ¿No hay metas más generales de gestión de los espacios verdes sobre las cuales trabajar para superar las limitaciones ligadas a la disminución del consumo de productos fitosanitarios ? Estos interrogantes desatan un cambio de postura reflexiva en los gestores de las ZNA, fomentando la reinscripción de ciertas preocupaciones contemporáneas dentro de trayectorias (de trabajo, de organización, de uso de espacios verdes) con temporalidades más extensas. Pero una vez planteado tal diagnóstico, los interlocutores del proyecto comprobaban además que se topaban con

dificultades metodológicas a la hora de pensar y conducir los cambios hacia esa nueva reflexión, concepción y gestión de los espacios verdes.

- 30 Las conclusiones de esas primeras investigaciones nos condujeron a trabajar con los administradores de las ZNA, esta vez no en cuanto a la identificación y evaluación de los recursos a su disposición, sino a la evolución de los objetivos de gestión de las ZNA y las estrategias que han de desplegarse a lo largo del tiempo para alcanzarlos.

3.3. Hacia un análisis diacrónico de la construcción de la experiencia, para discutir colectivamente

- 31 Para destrabar estos obstáculos, se construyó una aproximación más diacrónica al problema, por ejemplo, fundada en la experiencia de las experimentaciones, evoluciones, tentativas (logradas o no) de los actores del grupo de trabajo. Habíamos comprobado en investigaciones pasadas (Buchmann, 2013) que muy a menudo los gestores ya no tienen historia, ya no tienen memoria de los sucesos pasados que estructuran lo existente del sistema sociotécnico del trabajo en el cual están inmersos. Parecen aprisionados dentro de un régimen de historicidad (Hartog, 2012) marcado por la urgencia del presente. La incesante gestión de las vicisitudes y urgencias que surgen in situ (la ausencia imprevista de personal, el material inoperante o inutilizable habida cuenta de la configuración del terreno exigen labores de carácter urgente para brindar seguridad a un espacio público, etc.) sirve de ilustración. En tales situaciones, para superar el presentismo de los administradores, un conato de solución consiste en trabajar la puesta en relato de una reconstitución histórica de un sistema sociotécnico para, por un lado, entablar cierta reflexividad en los sujetos interrogados y, por otro, iniciar una reflexión colectiva sobre las virtudes y los límites en la conducción de los cambios pasados. Para esto, recurrimos a voluntarios del grupo de trabajo, todos ellos managers de sus organizaciones. Mediante entrevistas retrospectivas individuales de una duración de 60 a 90 minutos, nos tomamos el tiempo de realizar una reconstitución histórica de las evoluciones (técnicas, organizativas, sociales, societales) que participaron (o no) en la reducción, cuando no en la erradicación del uso de productos fitosanitarios dentro de las respectivas estructuras. Asimismo, procuramos documentar en esos frisos de reconstitución histórica las consecuencias de tales evoluciones en la actividad laboral y en la gestión de los espacios verdes.
- 32 Más adelante, la puesta en relato de la historia de los procesos de transición hacia una gestión de las ZNA sin productos fitosanitarios fue discutida en grupos de trabajo, con la voluntad de compartir la experiencia de los procesos de cambio y los éxitos y fracasos pasados. Por caso, el análisis de esos frisos permitió identificar y discutir, según los contextos, distintos puntos de fricción o frenos a la reducción de químicos (por ejemplo, la problemática de la gestión de la flora espontánea, las “malas hierbas”, en lugares simbólicos tipo cementerios o delante de un municipio), pero también las estrategias desplegadas para despejar tales bloqueos, y finalmente el giro hacia “cero fitosanitarios”. Se conversó sobre todo acerca de la temporalidad de los cambios (ni demasiado brutales, ni demasiado lentos), el involucramiento de los usuarios en la reflexión en torno a los usos y la estética (reuniones barriales, campañas de afiches, proyectos participativos, etc.), las estrategias de codiseño de los espacios verdes para limitar su mantenimiento, ergo, el consumo de energía, carburantes, material, horas hombre, etc. A título de ejemplo y más precisamente, un manager se refirió en una

entrevista diacrónica al desarrollo, en su estructura, de la técnica del pastoreo biológico con ovejas. Expresó las dificultades que tuvieron para dimensionar las necesidades en materia de ovinos y recursos humanos según los distintos espacios (superficie, características de cada uno). Asimismo, previa introducción de las ovejas, hubo que informar a los usuarios sobre la modificación del espacio verde y su uso, reacondicionar los lugares para acoger a los ovinos y anticipar la formación de los jardineros voluntarios en torno al cuidado de los animales. Por último, se apeló a un jubilado del equipo para que enseñara a algunos jardineros a preparar el heno, ya que ninguno de ellos sabía hacerlo. Ese tiempo de meditación de las decisiones de gestión, nueva ordenación del espacio, comunicación, formación del personal en torno a nuevas técnicas había sido subestimado, lo cual complejizó la introducción de los animales. Más allá de este ejemplo, el análisis colectivo de tales reconstituciones históricas permitió que los participantes del grupo de trabajo identificaran puntos de inflexión hacia la gestión sin químicos y “experiencias útiles para el diseño” de espacios, adaptables (o no) según el contexto propio de cada uno³³. La metodología de análisis diacrónico, al habilitar la reconstitución y movilización de experiencias pasadas, facilitó en particular (1) producir un diagnóstico de la situación, comprender por qué la primera búsqueda de soluciones, orientada hacia las técnicas alternativas, no funciona; (2) ampliar el perímetro de reflexión: de la eliminación de malezas a la gestión de los espacios; (3) reconstituir y poner en debate “experiencias útiles para la concepción” (Buchmann & Nascimento, 2021) de sistemas de gestión de los espacios, tomando en consideración las problemáticas medioambientales, societales y laborales. En un primer momento, la transición ambiental fue entendida como una limitante técnica y organizacional por parte de los gestores de las ZNA. Pero la puesta en relato y luego en debate de las experiencias individuales propone una alternativa, pues postula tal mutación como una oportunidad para volver a pensar colectivamente los espacios, el paisaje, los usos de nuestro entorno, la relación con los habitantes-usuarios-clientes, así como la organización y los contenidos del trabajo de los profesionales del mantenimiento. El conocimiento adquirido a partir de la experiencia puede contribuir a esta reflexión.

4. Discusión : movilizar la experiencia para el diseño de un trabajo sostenible

- 33 Los dos estudios presentados, en el campo de la horticultura y las ZNA, orientados por problemáticas de salud, competencias laborales y sostenibilidad, se originaron en contextos bien diversos. El primero, con la demanda de técnicos en prevención y de un sector en puja con una competencia creciente y con un contexto de racionalización que se plasma en problemáticas de salud, capacidades y calidad. El segundo, con transformaciones de índole ambiental que alteran el trabajo y las prácticas anteriores. En ambos casos, aparecieron desafíos relativos a la sostenibilidad del trabajo y de la prevención de los riesgos laborales como centro de las preocupaciones y reflexiones. Los análisis presentados evidencian en qué medida aporta la movilización de la experiencia en un contexto de cambio, mostrando hasta qué punto esta puede propiciar el surgimiento de soluciones novedosas.

4.1. Desplazar la idea de una penosidad naturalizada en los oficios

- 34 Los dos estudios presentados, ambos en torno al problema de la eliminación de malezas, trajeron aparejadas reflexiones sobre las dimensiones técnicas y organizativas de la actividad, poniendo en tela de juicio el carácter en teoría ineluctable de determinadas formas de penosidad, a menudo físicas, ligadas a los oficios agrícolas (Pueyo & Volkoff, 2012). La idea común de la penosidad naturalizada en oficios relativos al paisaje o la horticultura quedó cuestionada por la discusión de las elecciones que sustentan el deber de desherbar: (1) El impacto de los modos de organización globales y de las pautas de cultivo, comerciales y medioambientales sobre la intensidad de la penosidad física quedó evidenciado con el incremento del volumen de tareas físicamente pesadas (postura, precisión, ritmo), que a veces deben cumplirse en el exterior, sean cuales fueran las condiciones meteorológicas. (2) El alargamiento de la frecuencia y la duración de tales tareas en ciertas situaciones también debe incluirse dentro de dinámicas de largo curso, cuyas configuraciones han sido señaladas en parte. (3) En las ZNA, el debate colectivo en torno a la elaboración de estrategias y soluciones halladas a escala local por uno u otro participante del grupo de trabajo con poder de decisión propició que emergiera colectivamente la idea de que es posible dirigir en otros términos la administración de los espacios verdes, siendo que otros participantes inicialmente no veían escapatoria a sus problemas de gestión de la flora espontánea.

4.2. Hacia un trabajo sostenible

- 35 De nuestros análisis también se desprende el impacto de otras formas de penosidad (Volkoff & Pueyo, *ibid.*). Por ejemplo, la sensación negativa de los trabajadores en cuanto al propio trabajo, compuesto cada vez más de operaciones físicamente demandantes, denigrantes y repetitivas: la lucha contra las malezas, pero también el movimiento de plantas entre las parcelas para ganar espacio, que debe hacerse y rehacerse semana tras semana por los artículos no vendidos. Asimismo, en horticultura, la recurrente eliminación de las malas hierbas conlleva desánimo, pues se asocia con un retraso en labores pendientes que jamás se llega a remediar. En el mantenimiento de las ZNA, asistimos a una paradoja para los jardineros: por una parte, la evolución de la legislación hacia la no utilización de químicos puede ser vista como una mejora incuestionable para proteger de los estragos de los pesticidas, no solo a ellos, sino también a los usuarios y al medioambiente. Pero por otra parte, los jardineros dan cuenta de una pérdida del sentido del trabajo: al pasar horas arrancando manualmente las malezas, se sienten desvalorizados en relación con sus capacidades para mantener espacios verdes y de cara a los ciudadanos, quienes no entienden esa prolongada tarea que efectúan en los canteros, al ras del suelo: en efecto, mientras que con los productos fitosanitarios los jardineros gozaban de cierto reconocimiento social de sus habilidades (formación y certificación necesarias para poder pulverizar, procedimientos y equipamiento de protección individual visualmente técnicos), la transición hacia técnicas manuales o con herramientas manuales simples a veces se ha visto acompañada de un desprecio del trabajo por parte de determinados usuarios. Algunos jardineros relataron en la entrevista haber recibido comentarios denigrantes, por ejemplo: “No pagamos impuestos a la comuna para que usted se pase toda la mañana sentado en el césped”. En el mismo sentido, en el marco de nuestras observaciones en situación, fuimos testigos de miradas poco empáticas a veces hacia los

jardineros, absortos durante horas arrancando malas hierbas, cuando antes les bastaban unos minutos para pulverizar un herbicida. Como complemento, los gestores de las ZNA se inquietan por la parte creciente que ocupa esta tarea como modo de gestión de los espacios : sus consecuencias sobre el desgaste físico, sobre el interés de los jardineros por su trabajo y sobre la viabilidad económica de las estructuras, dado que requiere más tiempo quitar las malezas manualmente que apelar a un producto químico. La experiencia compartida en grupo de trabajo sobre los éxitos y fracasos de los administradores precursores en materia de transición hacia la erradicación de fitosanitarios permitió pensar soluciones para el diseño de un trabajo sostenible (Shani et al., 2002 ; Volkoff & Gaudart, 2015), articulando tres metas de acción que interactúan entre sí :

- Los espacios verdes : reconfiguración de los paisajes, de sus usos y de la elección de variedades vegetales favorables a la biodiversidad que limiten, e inclusive eliminen la necesidad de desherbar, regar, tallar o podar ;
 - Los jardineros : formación, reorganización de los tiempos/tareas y de la constitución de equipos de trabajadores (teniendo en cuenta salud, experiencia, habilidades, trayectorias profesionales y aspiraciones futuras) ;
 - Los usuarios : comunicación antes y tan pronto como se implementan los primeros cambios paisajísticos.
- 36 En horticultura, un abordaje a través de la sostenibilidad centrada en las posibilidades de gestión temporal por parte de los jefes de cultivo condujo a discutir la relación entre ciertos problemas organizacionales en instancias superiores y la penosidad de trabajos sujetos a una cadencia del hacer y rehacer (como la quita de malezas), con una vivencia tanto más negativa cuanto que las plantas invendibles finalmente se descartan y, por ende, con problemáticas ambientales de derroche de semillas y plantas, insumos (abono, productos fitosanitarios, activadores de crecimiento), enmiendas (mantillo, cal, etc.), macetas, electricidad y agua, destinados a vegetales que acaban siendo desechados.
- 37 En ambos casos, los desafíos de sostenibilidad de los cambios y la prevención llevaron a examinar la experiencia en tanto recurso destacado para incorporar la prevención sostenida en los diferentes niveles de acción y decisión, para ayudar en los dilemas organizacionales, abordando incluso las líneas estratégicas y las evoluciones sectoriales. Para ello, se buscó el respaldo de actores internos y externos (pares, actores de prevención, rama profesional, jerarquía, dirección, clientes/usuarios, etc.), a efectos de inscribir las acciones en un acompañamiento de larga duración y asegurar la pertinencia y sostenibilidad de las mismas y de su seguimiento. Las iniciativas apuntaron, por lo demás, a la construcción y pervivencia de colectivos sobre los cuales cada uno pueda apoyarse de manera duradera, a poner de manifiesto el papel de los managers y sus necesidades en la gestión diaria del trabajo, las competencias, la salud y las trayectorias profesionales del personal que tienen a su cargo.

4.3. Movilizar la experiencia para el diseño de un trabajo sostenible

- 38 Un trabajo sostenible para los trabajadores puede ser considerado bajo el prisma de tres dimensiones complementarias desde el punto de vista de la valoración de las contribuciones de la experiencia (Pueyo & Zara-Meylan, 2014) : 1) un trabajo que permita preservar la salud de cada uno y evitar o limitar las situaciones susceptibles de

deteriorarla; 2) un trabajo que favorezca las posibilidades de intercambio y articulación interprofesional, con miras a realizar eventuales ajustes y compensaciones de cara a las dificultades; 3) por último, un trabajo que permita que cada uno aporte a su organización en función de su experiencia, autorizando a pensar la actividad individual y colectiva a largo plazo, y que, como mínimo, deje y en el mejor de los casos abra un amplio abanico de alternativas posibles a más o menos largo plazo (es decir, que allane el camino a una diversidad de trayectorias posibles). Numerosos estudios (especialmente desarrollados en Molinié et al., 2012) han demostrado en qué medida la experiencia desempeña un papel fundamental en el carácter sostenible o no de la actividad individual y colectiva que se desenvuelve aquí y ahora. Como sustento y complemento de las investigaciones existentes sobre el estímulo del trabajo futuro (Barcellini et al., 2013; Guérin et al., 2021), hemos procurado exponer qué tanto la experiencia puede contribuir a pensar las transiciones, los cambios, el diseño del trabajo futuro.

- 39 Pero para movilizar eficazmente la experiencia con miras a pensar ese trabajo futuro, pareciera que han de respetarse ciertas condiciones metodológicas, sobre todo teniendo en cuenta los siguientes requisitos previos. (1) El diseño de dispositivos y soportes metodológicos que permitan un uso útil y eficiente de la memoria y la experiencia de los actores movilizados: al ser la memoria altamente maleable, la evocación de un recuerdo está fuertemente teñida por las circunstancias del presente (Eustache, 2018). Dicho en otras palabras, para beneficiarse de los aportes de la experiencia a efectos de diseñar un dispositivo *ad hoc*, hace falta volver a movilizarla desde esta perspectiva. Lo cual hemos intentado poner de relieve mediante los dispositivos descritos en los dos estudios de caso presentados en este artículo. (2) Generalmente, en ergonomía de diseño, se tiene por cierto que las simulaciones del probable trabajo futuro se actúan a partir de escenarios construidos desde situaciones de acción características. Pero como complemento, proponemos que todo dispositivo metodológico de simulación del trabajo futuro permita el cruce entre la experiencia de los logros y fracasos pasados, y las evoluciones deseadas en el proyecto. (3) Asimismo, deberían incorporarse dimensiones a corto, mediano y largo plazo. (4) Y, por último, deberían proponerse (o someter a validación) varios posibles escenarios futuros, a fin de contemplar distintos márgenes de maniobra para las trayectorias individuales y organizativas según las variabilidades y vicisitudes de los futuros contextos laborales.

5. Conclusión y puesta en perspectiva

- 40 La reconfiguración de las situaciones y los objetivos del sector, las condiciones ambientales de rarefacción de los recursos (superficie, agua, energía, presupuesto y demás), sin olvidar los cambios en las expectativas de la clientela, los usuarios, los trabajadores y los ciudadanos ponen en entredicho determinadas prácticas antiguas. Ahora bien, hemos podido comprobar que quienes toman las decisiones no siempre tienen el tiempo, la formación y la competencia necesarios para pensar e implementar métodos que apuntan a reducir, cuando no a suprimir, dinámicas que conducen a situaciones con potenciales riesgos para la salud o el medioambiente. Especialmente en las pequeñas estructuras, pero no exclusivamente. Esas dinámicas de transformación han de aprehenderse desde dimensiones complejas en el tiempo y el espacio. Las distintas partes interesadas de esas mutaciones a menudo necesitan un

acompañamiento no solo para caracterizar y valorizar “los tiempos que cuentan” (Gaudart & Volkoff, 2022), sino también para pensar los cambios hacia sistemas sostenibles (Morin et al., 2013). En la introducción, proponíamos comprender la experiencia profesional como recurso para pensar, debatir y actuar a favor de un trabajo futuro más respetuoso del medioambiente, los recursos disponibles y la salud laboral. Nos respaldamos en una descripción y un análisis de dos estudios empíricos con demandas inicialmente diferentes, pero que a fin de cuentas presentan ciertos resultados similares. Los enfoques de análisis ergonómico del trabajo han permitido, en un primer momento, identificar los aportes de la experiencia de los trabajadores a la hora de anticipar o gestionar en tiempo real situaciones temidas (horticultura), o de innovar, evaluar, anticipar el fin del uso de productos fitosanitarios (ZNA). En un segundo momento, el debate colectivo de los conocimientos derivados de la experiencia en espacios de reflexión *ad hoc* permitió derribar los prejuicios, y en particular mostrar a los gestores en qué sentido el presente no es fatal. Aquello que Daniellou (1998) caracterizaba como la capacidad de poner en movimiento el triángulo de los posibles : si comprobamos un deterioro en comparación con el pasado, es la prueba de que pudimos haberlo hecho mejor ; si por el contrario detectamos mejoras, es la prueba de que sabemos hacerlo mejor. El debate grupal en torno a la contribución de la experiencia para anticipar y administrar lo real del trabajo coadyuvó, asimismo, a pensar cómo podría ser, dentro de un ambiente sostenible, un trabajo viable, es decir biocompatible, ergocompatible y sociocompatible (Gollac et al., 2008). Por último, el debate sirvió como caldo de cultivo para despejar las posibles palancas de acción tendientes a conducir metodológicamente una transición hacia potenciales metas identificadas a corto, mediano y largo plazo.

- 41 No obstante, podemos subrayar ciertos inconvenientes y límites de esta aproximación. En horticultura, por ejemplo, tales límites tenían que ver con la frágil posición comercial de las pequeñas empresas. En un contexto fuertemente competitivo, aquellas que todavía eran independientes no podían frenar sino difícilmente ese creciente afán de reactividad frente a los pedidos, lo cual bloqueaba la implementación de esa pista de transformación. Los intercambios dentro de la federación profesional, que solo reunía a los productores miembros, no permitió resolver del todo este problema. Por su parte, el estudio en las ZNA, se topó con dos escollos principales : por un lado, movilizar y moderar un grupo de 14 managers de estructuras diferentes, oriundos de toda Francia, durante un lapso de 2 años. Hubo que estar particularmente atentos a las especificidades de las preocupaciones de cada uno, realizar los ajustes correspondientes sobre la marcha y construir estratégicamente una progresión a fin de dirigir las reflexiones. Un segundo desafío metodológico se reveló con motivo de las discusiones en torno a la presentación de los relatos de experiencia, para traducirlos en puntos de referencia para la reflexión y el diseño de espacios verdes sostenibles. Ese ejercicio de traducción y apropiación resultó ser complejo para algunos participantes, ya que les costaba pensar más allá de las limitaciones de sus contextos locales del momento, cuando en realidad tenían ante sus ojos la evidencia de que era posible proceder de otra manera. También nos encontramos con esta dificultad junto a los actores del estudio de campo hortícola, que parecían dudar a la hora de repensar ciertas condiciones que daban origen a las configuraciones temidas por ellos. Nuestra hipótesis es que tales frenos están vinculados con la representación de los contornos de sus propios oficios, tal y como les son impuestos habitualmente. Dicho de otro modo, durante los encuentros colectivos, lo que los participantes se autorizan o no a pensar está

correlacionado con aquello que identifican como parte de su incumbencia o de su campo de capacidades. Por tanto, solo en escasa medida se permiten cuestionar ciertas orientaciones decididas a escala más sistémica (profesión, managers, rama profesional, autoridades públicas, etc.), sobre las cuales no tendrían injerencia alguna. Es tarea de los especialistas en ergonomía movilizar y articular esas diferentes dimensiones durante los intercambios, con miras a abrir los campos de lo posible.

- 42 De manera más general, en el contexto actual, tan evolutivo como incierto en sus dimensiones económicas, sociales, ambientales, los trabajos que valorizan y movilizan la experiencia para pensar las transiciones y el porvenir plantean asimismo nuevas problemáticas de investigación : ¿Cómo favorecer el surgimiento de nuevas profesiones o nuevas dinámicas colectivas ? ¿Cómo es que esta transición nos incita a volver a pensar los conocimientos y herramientas útiles para la implementación de una gestión sostenible ? ¿Qué perímetros de acción desplegar para tener en cuenta los retos propios de cada rama, las redes sectoriales y los recursos territoriales ? La ergonomía puede ayudar a instruir tales preguntas, colocando la experiencia de los trabajadores en el centro de la problemática de desarrollo de una gestión sostenible de los espacios y de las trayectorias laborales en salud y competencia, apuntando en términos más amplios a un trabajo sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

- Barcellini, F., Van Belleghem, L., & Daniellou, F. (2013). Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. In Pierre Falzon (Coord), *Ergonomie constructive*. Presses Universitaires de France
- Bastian, C. T., Keske C. M. H., McLeod D. M., & Hoag D. L. (2017). Landowner and Land Trust Agent Preferences for Conservation Easements: Implications for Sustainable Land Uses and Landscapes. *Landscape and Urban Planning*, 157, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.05.030>
- Bourgeois, F., & Hubault, F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions. *Activités*, 2 (1), 19-36.
- Buchmann, W. (2013). *Aspects de moyen et long termes dans la genèse et l'évolution des Troubles Musculo-Squelettiques au travail Une recherche dans l'industrie aéronautique*. [Thèse de doctorat d'ergonomie, Conservatoire national des arts et métiers]. <https://theses.hal.science/tel-00877353/>
- Buchmann W., & Nascimento A. (2021). *D'un futur contraint vers un futur construit - Le cas d'un organisme de collecte des déchets*. Actes du séminaire annuel "Ages et Travail" du CREAPT 2019, Travail de demain, expérience d'aujourd'hui, rapport de recherche CEET 109, 130-149, 27-29 mai, Paris, France. <https://ceet.cnam.fr/publications/rapports-de-recherche/travail-de-demain-experience-d-aujourd-hui-1275105.kjsp?RH=1511441218073>
- Cheval, H., Gtleben, C., & Laille, P. (2017). *Passer au "Zéro Phyto" dans votre commune*. Planté et Cité, Angers, Syrpha Conseil, Avignon. <https://www.ecophyto-pro.fr/documents/view/581>

- Daniellou, F. (1998). Une contribution au nécessaire recensement des “ Repères pour s’affronter aux TMS », in F. Bourgeois (Ed.), *TMS et évolutions des conditions de travail*. ANACT : Études et documents, document téléchargeable à l’adresse <http://www.anact.fr/sante/tms/index.html>
- Delgoulet, C., Gaudart, C., Molinié, A.-F., Volkoff, S., Cabon, P., Reboul, L., Cuvelier, L., & Toupin, C. (2020). Des fragilités individuelles aux processus de fragilisation au travail. *La Revue des Conditions de Travail*, 11, 30-42. <https://hal.science/hal-03153660/document>
- Eustache, F. (2018). *La mémoire au futur*. Le Pommier.
- Gaudart, C., & Volkoff, S. (2022). *Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail*. Les petits matins.
- Guérin, F., Pueyo, V., Béguin, P., Garrigou, A., Hubault, F., & Maline, J. (2021). *Concevoir le travail, le défi de l’ergonomie*. Octarès Editions.
- Gollac M., Guyot S., & Volkoff S., (2008). À propos du “ travail soutenable », Rapport de recherche du CEE, n° 48 [en ligne]. <http://www.cee-recherche.fr/publications/rapport-de-recherche/propos-du-travail-soutenable-les-apports-du-seminaire-interdisciplinaire-emploi-soutenable>
- Gotteland, C., Zara-Meylan, V., & Pueyo, V. (2016). Le travail d’articulation des encadrants de proximité : Quels enjeux de production et de santé en horticulture ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 18, 1 <https://doi.org/10.4000/pistes.4641>
- Hartog, F. (2012). *Régimes d’historicité – Présentisme et expériences du temps*. Points.
- Hélaridot, V., Gaudart, C., & Volkoff, S. (2019). La prise en compte des dimensions temporelles pour l’analyse des liens santé-travail : voyages en diachronie. *Sciences sociales et santé*, 37, 73-97. <https://doi.org/10.1684/sss.2019.0157>
- Lefebvre, M., Maslianskaïa-Pautrel, M. & Laille, P. (2021). Préférences des usagers pour la gestion des espaces verts urbains sans pesticides : l’exemple de la France. *Revue économique*, 72, 947-967. <https://doi.org/10.3917/reco.726.0947>
- Molinié, A.-F., Gaudart, C., & Pueyo, V. (2012), *La vie professionnelle. Âge, Expérience et Santé à l’épreuve des conditions de travail*, Octarès Editions.
- Morin, L., Gratier, S., Lafon, C., Llobet, S., Mercier, D., Renaud, X., & Roy, E. (2013). *Ecophyto dans les collectivités : un accompagnement au quotidien dans une démarche de progrès*. In Actes de la 3ème conférence sur l’entretien des espaces verts, gazons, forêts, zones aquatiques et autres zones non agricoles. Toulouse, France.
- Pueyo, V., & Zara-Meylan, V. (2014). Modèles du vieillissement et formes d’actions : Usure, adaptation ou transformation active du milieu ? In P. Falzon (Ed.), *In Symposium Diversité* (247-250), Actes du 49e Congrès international de la Self, La Rochelle. hal-01248758
- Shani, A.B., Docherty, P., & Forslin, J. (2002). *Creating Sustainable Work Systems – Emerging Perspectives and Practices*. Routledge.
- Volkoff, S., & Pueyo, V. (2012). Pénibilité. In A. Bévort, A. Jobert, M. Lallement, & A. Mias (Éds.), *Dictionnaire du travail*. PUF - Quadrige Dicos Poche.
- Volkoff, S., & Gaudart, C. (2015). *Conditions de travail et “ soutenabilité » : Des connaissances à l’action*. Rapport de Recherche n° 91 (English version n° 92) (Rapport de Recherche CEE, <http://www.cee-recherche.fr/publications/rapport-de-recherche/conditions-de-travail-et-soutenabilite-des-connaissances-laction>

Young, J.C., Calla, S., Lecuyer, L., & Skrimizea, E. (2022). Understanding the social enablers and disablers of pesticide reduction and agricultural transformation. *Journal of Rural Studies*, 95(4), 67–76. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.07.023>

Zara-Meylan, V. (2013). Faire face aux imprévus sans être pris au dépourvu : Le cas des chefs de culture dans de petites entreprises horticoles. *Sociologies Pratiques*, 26, 41-56. <https://doi.org/10.3917/sopr.026.0041>

Zara-Meylan, V. (2018, 3-5 octobre). *Positions d'encadrants et possibilités de gestion temporelle par des chefs de culture*. Actes du 53ème Congrès de la SELF, Bordeaux, France. <https://ergonomie-self.org/document/positions-dencadrants-et-possibilites-de-gestion-temporelle-par-des-chefs-de-culture/>

NOTAS

1. Otras estrategias puestas en común en el grupo de trabajo se desarrollan con mayor detalle en el documento final, accesible en compamed.fr

RESÚMENES

A partir de dos investigaciones ergonómicas, una en el sector de la horticultura y la otra en el campo del mantenimiento de espacios verdes, los autores analizan el rol de la experiencia para pensar un desarrollo sostenible, articulando condiciones de trabajo, prevención de riesgos y preservación del medioambiente, incorporando asimismo las problemáticas de sostenibilidad de la producción o del servicio. En ambos casos, los retos relativos a la sostenibilidad de los cambios y la prevención llevaron a abordar la experiencia como recurso privilegiado en distintos niveles de reflexión, acción y decisión, para ayudar en el arbitraje organizacional y en las orientaciones estratégicas de cara a las evoluciones sectoriales. En conclusión, ambos estudios muestran en qué medida la experiencia puede constituir un valor en contextos de cambio, especialmente para anticipar configuraciones temidas, o para pensar el trabajo futuro, conjugando los desafíos laborales con los desafíos ambientales.

A partir de duas pesquisas ergonómicas, uma no sector da horticultura e outra na manutenção de espaços verdes, os autores analisam o papel da experiência para pensar o desenvolvimento sustentável, articulando as condições de trabalho, a prevenção dos riscos e a proteção do ambiente, integrando as questões de sustentabilidade da produção ou dos serviços. Em ambos os casos, as questões da sustentabilidade da mudança e da prevenção levaram a que a experiência fosse abordada como um recurso essencial em diferentes níveis de reflexão, de ação e de tomada de decisão, para ajudar as arbitragens organizacionais e as orientações estratégicas face às evoluções sectoriais. Em conclusão, as duas pesquisas mostram como a experiência pode constituir um recurso em contextos de mudança, nomeadamente para antecipar as configurações recedadas ou para refletir o trabalho futuro, articulando questões relativas ao trabalho e a desafios ambientais.

A partir de deux recherches ergonomiques, l'une dans le secteur de l'horticulture et l'autre dans l'entretien des espaces verts, les auteurs analysent le rôle de l'expérience pour penser un développement durable, articulant conditions de travail, prévention des risques et préservation de l'environnement, en y intégrant des enjeux de durabilité de la production ou du service. Dans les deux cas, des enjeux de durabilité des changements et de la prévention ont amené à aborder l'expérience en tant que ressource majeure à différents niveaux de réflexion, d'action et de décision, pour aider les arbitrages organisationnels et les orientations stratégiques au regard des évolutions sectorielles. En conclusion, les deux recherches montrent en quoi l'expérience peut être une ressource dans des contextes de changement, notamment pour anticiper des configurations redoutées, ou pour penser le travail futur, en articulant enjeux du travail et enjeux environnementaux.

Based on two ergonomic studies, one in the horticulture sector and the other in the maintenance of green spaces, the authors analyse the role of experience to reflect on sustainable development, linking environmental preservation, working conditions and occupational health prevention. Production or service sustainability issues are also included. In both cases, issues of sustainability of changes and prevention led to the use of experience as a major resource at different levels - consideration, action and decision-making - to help organisational arbitration and strategic orientations with regard to sectoral developments. In conclusion, the two studies show how experience can be a resource in contexts of change, in particular to anticipate feared configurations, or to think about the future of work by articulating labor and environmental issues.

ÍNDICE

Mots-clés: ergonomie, prévention durable, agriculture, managers, expérience professionnelle

Palabras claves: ergonomía, prevención sostenible, agricultura, managers, experiencia profesional

Keywords: ergonomics, sustainable prevention, agriculture, managers, professional experience

Palavras-chave: ergonomia, prevenção sustentável, agricultura, gestores, experiência profissional

AUTORES

WILLY BUCHMANN

<https://orcid.org/0000-0001-5969-8106>

Le CNAM CRTD Equipe ergonomie, Gis Creapt, 41 rue Gay Lussac, 75005 PARIS.

willy.buchmann@lecnam.net

VALÉRIE ZARA-MEYLAN

Le Cnam CRTD, CEET, Centre d'Etudes de l'Emploi et du Travail, Gis Creapt, 29 promenade Michel

Simon, 93166 Noisy-le-Grand Cedex. valerie.meylan@lecnam.net