

---

**AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL  
DES SALARIÉ·E·S DE LA FILIÈRE ALIMENTAIRE**

---

# Récits d'actions et enseignements

**2019**

---

Avec le soutien de la charte nationale de coopération



**Anact**  **Aract**  
LE RÉSEAU



Depuis 2014, le réseau Anact-Aract pilote ou participe à des actions coordonnées visant à améliorer les conditions de travail des salarié(e)s de la filière alimentaire et contribuant ainsi à rendre la filière davantage attractive et en mesure de maintenir les personnels en emploi.

Ces actions sont financées par la **Charte nationale de coopération pour le soutien et l'accompagnement des entreprises de la filière alimentaire<sup>1</sup> et de leurs salariés.**

Le programme annuel 2018 du réseau Anact-Aract avait pour objectifs d'aider les entreprises à se repérer et à s'outiller sur l'amélioration des conditions de travail et de promouvoir des pratiques innovantes.

En 2018, ce sont 13 Aract qui ont co-construit des projets d'action, avec leurs partenaires en région.

Ce document vous donne à voir quelques exemples d'actions et met en perspective des initiatives originales qui peuvent être adaptées puis développées dans d'autres structures et sur d'autres territoires.

## À travers des récits et un décryptage, il est question...

- De la mobilisation de toutes les ressources essentielles à l'efficacité des projets d'amélioration des conditions de travail : les salariés eux-même, leurs représentants, les préventeurs, les dirigeants, les encadrants mais aussi les commerciaux, les gestionnaires, les consultants en innovation technologique, les fournisseurs...
- De l'autonomie dans l'exécution du travail et de la polyvalence.
- **Des transformations du travail induites par le numérique.**

**Nous vous en souhaitons bonne lecture.**

1. Les entreprises de la filière alimentaire, au sens de la présente charte, désignent les entreprises de la coopération agricole, des industries agroalimentaires et de l'artisanat alimentaire.

# Marée haute sur le conditionnement

Cette coopérative réunit 70 sauniers adhérents. Après une phase de développement se posent des questions sur la productivité et les conditions de travail, notamment sur les lignes de conditionnement. Un travail avec les salariés a permis de dégager des pistes d'amélioration inscrites à l'agenda stratégique.

## COOPÉRATIVE DES SAUNIERS DE L'ÎLE DE RÉ [RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE]

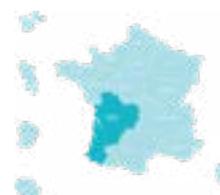
### 21 salariés

Née d'une volonté de prendre leur destin en main, les sauniers de ce territoire maritime créent leur coopérative en 1942. 70 producteurs de sel y sont aujourd'hui associés afin de mettre en commun les moyens humains et matériels permettant d'assurer la vente de leur sel. Le rôle de la coopérative et de ses 21 salariés est de conditionner et commercialiser le sel marin (récolté par les adhérents associés coopérateurs) et les produits dérivés des marais (caramels et salicornes). Comme pour tout produit alimentaire, les exigences de qualité sont importantes. Une démarche est structurée et certifiée depuis de nombreuses années sur ce point. Après une période importante de développement au début des années 2010, l'entreprise connaît une situation plus compliquée ces dernières années.

### Quel est le problème à régler ?

Dans le cadre de sa formation d'animatrice sécurité, la responsable qualité a travaillé sur le repérage des risques professionnels en mobilisant des personnes des différents services. Pour ce faire, elle a essayé de comprendre les conditions réelles de réalisation du travail, aussi bien pour les activités de collecte, de stockage, de transformation que de conditionnement et de commercialisation. La démarche d'évaluation des risques est intégrée au système qualité de la coopérative. Reste à poursuivre la mise en œuvre des actions d'amélioration identifiées et à faire vivre avec l'encadrement la démarche dans chaque service.

Les risques liés aux manutentions (charge, posture, répétition) pouvant générer des troubles musculo-squelettiques (TMS) font partie des risques sur lesquels agir en priorité, en particulier au conditionnement. Deux maladies professionnelles reconnues ont d'ailleurs concerné des salariés de cette activité. La direction de la coopérative souhaite un regard extérieur sur ce sujet avant d'engager des investissements dans cet atelier.



Organisation / profil du dirigeant

La gestion globale de la coopérative est assurée par des représentants au conseil d'administration élus parmi les adhérents de la coopérative. Une directrice est mandatée par le conseil d'administration pour mettre en œuvre la stratégie définie. L'équipe se compose de services production, logistique, qualité, commercial, administratif et comptable et accueil.

Les changements de direction et l'absence d'interlocuteur ayant des compétences de méthodes en interne ont complexifié le pilotage des projets d'investissements et la prise de recul sur l'organisation. L'activité s'est progressivement mécanisée et la gamme de conditionnement peu à peu élargie, nécessitant des équipements flexibles pour en gérer la diversité. Cette diversité complexifie aujourd'hui la recherche d'aménagements adaptés permettant d'assurer le volume d'activité tout en préservant la santé au travail des opérateurs au conditionnement.

## Qu'ont-ils fait ?

Des réflexions sur la productivité sont engagées avec l'appui du Centre régional d'innovation et de transfert de technologie (CRITT) agro-alimentaire sur la partie transformation, notamment autour de la réduction des risques liés à la circulation des engins et aux machines. Côté conditionnement, l'Aract mène une analyse afin de débattre des investissements les plus adaptés pour améliorer la situation.

L'animatrice sécurité confirme des douleurs aux poignets et au dos pour près de 50% des personnes travaillant au conditionnement, accréditant la probabilité d'autres salariés touchés par ces pathologies ou des difficultés de maintien en emploi dans les années à venir.

Un certain nombre de sujets à traiter sur le plan de la santé et de la sécurité au travail sont ainsi démontrés par les observations et échanges avec les salariés du conditionnement :

- des gestes répétitifs pour la fermeture manuelle des pots et salières ainsi que pour les conditionnements en carton ;
- des manutentions de charges lourdes (manutentions des gros conditionnements, mise des cartons sur palettes, alimentation en bobines de films plastique) ;
- une mauvaise configuration du réglage en hauteur des postes de conditionnement et des amplitudes articulaires trop élevées ;

« Nous avons des pistes d'actions pour améliorer les différents postes de conditionnement sur lesquels il va maintenant falloir prendre des décisions. » **Le directeur à l'issue de la réunion de restitution**

- un mauvais accès pour l'alimentation en matières premières et le nettoyage des postes : risques d'écrasements et risques de chutes de hauteur pour les parties hautes des machines et de plain-pied, avec les câbles autour des machines ;
- une non-prise en compte des impacts sur le travail de conditionnement lors des échanges entre clients et service marketing ;
- un emplacement des stocks d'étiquettes et des instruments de contrôle qualité générant plus ou moins de déplacements autour des machines ;
- du bruit de machines (fonctionnement avec air comprimé, mouvements des outillages).

Cela montre qu'il y aurait des pistes d'amélioration d'un point de vue organisationnel autour des compétences à acquérir sur la conduite des installations, la polyvalence à développer et une meilleure répartition des responsabilités et de nouvelles modalités de management à penser.

## Comment ont-ils mobilisé les salariés ?

Après cette phase d'observations et de discussions avec les équipes de conditionnement, de débats et de points de vue, une restitution finale a lieu en deux temps. Le premier avec les équipes du conditionnement, ce qui permet à l'animatrice qualité/sécurité de revenir sur les risques professionnels identifiés et les mesures de sécurité puis à l'intervenant de l'Aract de faire un retour sur les risques pour la santé au travail. Ce temps d'échange instaure encore l'enrichissement des actions envisagées par le débat sur les priorités d'actions. Le second temps avec le directeur et l'animatrice qualité/sécurité pour débattre des actions possibles relevées et du plan d'actions à mettre en place, en lien avec le document unique d'évaluation des risques professionnels et le projet stratégique de l'entreprise. Enfin, le plan d'actions devrait permettre de remobiliser collectivement les opérateurs pour une mise en œuvre partagée, dans la même logique d'échanges qui a présidé au diagnostic de la situation.



### Résultats :

- Une réflexion engagée sur les évolutions probables du poste pour les gros conditionnements : contacts pris avec des fournisseurs d'équipement type bouchonneuse pour la ligne de conditionnement en pot.
- Une sensibilisation aux risques liés au stockage et à ceux liés aux nuisances sonores des salariés travaillant à la transformation et au conditionnement.
- Des réflexions sur les actions possibles pour réduire les émissions sonores et pour mettre à disposition des équipements de protection individuelle (EPI).
- Lien fait avec l'OPCA pour bénéficier d'un appui dans la construction d'un plan d'actions sur la gestion des compétences.
- Inscription d'un certain nombre d'actions d'amélioration dans le projet stratégique de l'entreprise.

# Les ingrédients d'une bonne recette commune

Le Délice Oi est une entreprise familiale et artisanale spécialisée dans le snacking : sandwichs, salades et desserts. Innovante et proactive, elle va s'agrandir et déménager dans une nouvelle usine, passant de 160 à 1000 m<sup>2</sup>. Un agrandissement qui nécessite une réflexion partagée...

## LES DÉLICES OI [RÉGION LA RÉUNION]

### 22 salariés

Cette PME familiale et artisanale créée en 2009 ne cesse d'innover. Spécialisée dans le snacking et la production de sandwichs, de salades et de desserts, elle teste régulièrement de nouvelles recettes et souhaite booster encore davantage sa production en aménageant dans de nouveaux locaux. Les produits sont vendus dans l'ensemble de l'île, à la fois dans les stations-services, les petites et moyennes surfaces et les boulangeries. Le Délice Oi travaille également avec la mairie de sa commune d'implantation pour fournir les repas des enfants de l'école primaire. L'entreprise est donc un acteur local important et dynamique qui ne saurait laisser ses 22 salariés dans des difficultés d'outil de travail inadapté générant de la pénibilité. L'entreprise est composée de 22 salariés (dont 14 personnes à la production, 1 magasinier, 6 livreurs/commerciaux, 1 secrétaire et 1 chargée commerciale). La production se déroule en 2 équipes (7h-14h et 14h-21h), 5 jours par semaine avec des jours de repos roulants car l'entreprise produit 7 jours/7.

### Quel est le problème à régler ?

L'atelier de production, au sous-sol d'une maison, confronte les salariés de la production à des problématiques d'espace freinant le rythme de la production et augmentant la pénibilité du travail. L'accès au camion de livraison, étroit et accidenté, a également des conséquences sur le travail des livreurs commerciaux. Pour répondre à ces enjeux et accroître la production se prépare un projet de déménagement avec la construction d'une nouvelle usine. Ce déménagement signifie un passage de 160 m<sup>2</sup> aujourd'hui à 1000 m<sup>2</sup> dans la nouvelle usine. Le volume de production va donc fortement augmenter avec un objectif de passer de 1 million à 5 millions de sandwichs par an. Cela sera possible grâce à la mécanisation de certaines tâches (telles que l'emballage, l'étiquetage, le tranchage du pain et la mise de la sauce).



Organisation / profil du dirigeant

Hormis l'utilisation d'appareils pour découper le pain et mélanger la sauce, le travail d'assemblage des sandwichs, des salades et d'étiquetage est manuel. Le magasinier est en charge de la logistique et joue un rôle central dans le fonctionnement de la production. Il réceptionne les produits des fournisseurs et gère l'inventaire du stock. Les 6 livreurs commerciaux commencent le travail à 5h. Ils vont charger les caisses à livrer chez les distributeurs sur le site de production avant de démarrer leurs tournées. Celles-ci se répartissent logiquement par secteur géographique. Le dirigeant qui vient de prendre la succession de son père est jeune. Il connaît particulièrement le travail de ses salariés pour avoir lui-même travaillé dans l'entreprise et a pleinement conscience de la pénibilité de certaines tâches. La polyvalence et l'autonomie des salariés est un enjeu important pour l'entreprise qu'elle souhaite retrouver dans la future organisation. Ne se posent donc pas seulement des questions d'espaces. Les caractéristiques organisationnelles de la production génèrent une forme d'organisation de « type apprenante » : les salariés participent à l'ensemble du processus de production et bénéficient d'une autonomie qui leur permet de développer des compétences et d'atteindre les objectifs demandés.

## Qu'ont-ils fait ?

Différentes problématiques et contraintes se rencontrent : contraintes de rangements réguliers pour libérer les zones de passage, obligation de porter les bacs d'ingrédients d'une main lors de la production des sandwiches et limitation de l'utilisation des chariots (par manque de place) pour porter les bacs d'ingrédients, postures liées aux rangements au sol ou en hauteur. Dans une organisation du travail avec un rythme de production soutenu et où, en conséquence, les salariés sont exposés à des risques de troubles musculo-squelettiques. Réduire les manutentions, les postures contraignantes et les gestes répétitifs constitue le cœur de la réflexion de l'aménagement des futurs espaces de travail.

Les livreurs commerciaux sont totalement impliqués dans les objectifs en termes de résultat de l'entreprise. La gestion du cadencier est un élément déterminant de

« Nous commencerons dans un premier temps par produire ni plus ni moins ce que nous faisons actuellement et dans un second temps, on évoluera progressivement en fonction de nos nouvelles capacités. »

**Le responsable**

leur motivation. Ils trouvent aussi sens dans leur travail grâce à leur influence dans les résultats des ventes de l'entreprise. Ils ont besoin pour cela d'un soutien de leur hiérarchie qui, en termes de préconisations, se traduirait par la diffusion à l'ensemble de l'équipe d'informations sur les résultats, de temps de discussion pour recueillir les remontées du terrain et une réflexion collective sur l'ensemble de la stratégie. Le tout en assurant un suivi des actions mises en place.

## Comment ont-ils mobilisé les salariés ?

Des observations et des échanges auprès des équipes de production du matin et du soir ont eu lieu afin de réaliser un diagnostic des situations actuelles de travail et d'identifier des axes d'amélioration. Un entretien collectif de deux heures auprès de la secrétaire, de la chargée de clientèle et du magasinier, ainsi que des entretiens individuels d'environ 45 minutes avec trois livreurs commerciaux ont permis d'appréhender les besoins et les attentes concernant le déménagement et d'améliorer la compréhension des situations de travail actuelles. Des questions sur les conditions matérielles et organisationnelles de leur travail, sur le rapport qu'ils entretiennent avec leur activité au regard de leur autonomie, leurs marges de manœuvre, leurs valeurs, et concernant leur point de vue sur les changements à venir ont été posées. Par exemple, les salariés en production se situent dans des zones étroites autour d'un plan de travail entièrement occupé par des produits qu'ils complètent au fur et à mesure en y ajoutant des ingrédients. Cela nécessite une coordination implicite dans le séquençage des opérations et une gestion collective et autonome du rythme de production adaptée au nombre de commandes et aux changements incessants de la situation de travail (emplacement des ingrédients et des ustensiles, prise en compte de l'activité du collègue pour ne pas se gêner, etc.) et ce, avec des objectifs de qualité.

Enfin, un travail de simulation du travail sur une maquette dans la future usine a été réalisé avec les salariés ; il a permis d'identifier des inquiétudes et de partager les enjeux liés à l'agrandissement et au déménagement.



### Résultats :

Présentation des résultats de l'étude sur le futur aménagement au responsable, puis à l'ensemble des salariés :

- Réduction de la pénibilité, notamment pour éviter les rangements au sol et en hauteur.
- Étude de la réalisation d'une salle de repos après le constat qu'elle n'avait pas été prévue dans le plan initial.
- Constat général d'un besoin de davantage de discussion entre l'ensemble des salariés et de suivi dans les actions à mener.
- Point de vigilance sur l'importance de l'autonomie des équipes dans la manière d'organiser la production dans la future usine.
- Réflexion sur le processus d'intégration des nouveaux.
- Zone de chargement plus sécurisée pour les livreurs commerciaux.

# Une tranche salée de changements à anticiper

Cette salaison est une entreprise familiale en pleine mutation. Elle va connaître le renouvellement de ses dirigeants, faire face au vieillissement de sa population salariée et au départ progressif à la retraite d'un certain nombre d'entre eux. Des changements à préparer avec tous.

## ENTREPRISE PHILIS [RÉGION AUVERGNE RHÔNE-ALPES]

### 35 salariés



L'entreprise familiale compte aujourd'hui 35 salariés. Elle est implantée sur le bassin Brivadois depuis sa création en 1978. Elle est actuellement dirigée par deux des trois fils du fondateur. En 1988, l'entreprise arrête l'élevage de porc qui était sa principale activité et se spécialise dans la salaison, avec la création du site actuel. Une dizaine de salariés composent alors l'effectif. Parallèlement, la clientèle évolue peu à peu vers les grandes et moyennes surfaces. En 2016, deux petits-fils du fondateur intègrent l'entreprise, dans la perspective du départ des dirigeants actuels et pour en anticiper la transmission. Aujourd'hui, l'effectif est stable et produit près de 800 tonnes de produits secs par an avec près de 20 références de produits de salaison (saucissons, rosettes, saucisses sèches, saucisses apéritives et quelques spécialités). 80 % des produits sont en marque propre. La particularité de l'entreprise est d'avoir son propre réseau de livraison/ merchandising mis en œuvre par les livreurs.

### Quel est le problème à régler ?

L'âge moyen des salariés est de 45 ans et l'ancienneté moyenne de 15 ans. La perspective de nombreux départs, pour partie de l'encadrement, met les équipes dans une certaine instabilité. De plus, constat est fait d'une faible attractivité de l'entreprise mais aussi d'une grande difficulté à fidéliser les récents embauchés. Les dirigeants expliquent en partie cela par la concurrence des entreprises sur le bassin d'emploi, qui proposent des conditions de travail plus avantageuses. Ils ont également conscience de l'évolution des attentes des plus jeunes, notamment autour de la question des horaires. Mais aussi d'une « frustration » liée à l'absence d'évolution des postes et des niveaux de rémunération jugés insuffisants par tous les salariés. Ainsi, l'entreprise doit aujourd'hui faire face à un enjeu important : anticiper le départ des plus anciens, trouver de nouveaux leviers pour attirer et fidéliser de nouveaux salariés et, plus largement, opérer une transition en termes de management et de gestion des ressources humaines.

Organisation / profil du dirigeant

Depuis de nombreuses années, l'entreprise Philis a axé son organisation sur la polyvalence des salariés au sein des ateliers de fabrication et d'emballage. Cette organisation serait de nature à prévenir l'usure professionnelle et à permettre une plus grande diversification des tâches. Par ailleurs, certaines commandes spéciales ou offres promotionnelles impliquent un nouveau conditionnement, de nouveaux délais et nécessitent une période d'adaptation à l'atelier emballage, voire un besoin supplémentaire en ressource pour y faire face. L'ensemble des salariés souligne l'importance de l'entraide entre collègues. Elle est facilitée par les relations de travail très satisfaisantes et par le management qui l'encourage et la soutient. Les salariés bénéficiant d'une grande autonomie dans l'exécution de leur travail. Des évolutions managériales sont également en cours, dans l'équipe de direction mais aussi dans le management de proximité.

Le dirigeant « ancienne génération » souhaite déléguer la partie RH (l'un des petit-fils sera chargé en particulier de cette question) considérant qu'il sera plus en capacité de comprendre les attentes et les besoins des plus jeunes. Le style de management évolue donc peu à peu.

## Qu'ont-ils fait ?

L'entrée dans l'entreprise des deux petits fils du fondateur répond au besoin d'anticipation de la transmission de l'entreprise et a aussi pour conséquence une plus grande attention à la dimension RH et management pour l'avenir. L'entreprise a mené une réflexion sur le parcours d'intégration des nouveaux, récemment remodelé à la suite d'un constat dressé par les dirigeants. Antérieurement, l'un des critères évalué était celui de la capacité physique à occuper les postes les plus pénibles. Aussi, les salariés étaient positionnés pendant une durée de 2 à 3 mois à la réception et à l'approvisionnement de la viande ou à la « table » sur laquelle sortent les saucissons du pousoir. Mais lors du passage vers d'autres postes plus enrichis en termes de contenus ou plus complexes, les salariés rencontraient des difficultés dans l'acquisition des compétences attendues (davantage de contrôle, de maîtrise des process...). Le parcours proposé actuellement, différent selon le motif de recrutement, permet une meilleure acquisition des compétences et plus de polyvalence, avec une meilleure articulation entre les besoins des ateliers. S'agissant du parcours d'intégration, l'entreprise fait une distinction selon le motif du recrutement (accroissement d'activité ou remplacement-embauche). Quel que soit l'atelier (fabrication ou emballage), les salariés sont d'abord

« Ce sont les salariés qui décident du rythme auquel ils travaillent. »

**Le responsable**

positionnés sur certains postes avant de pouvoir tourner sur l'ensemble (polyvalence).

L'entreprise met aussi en place un certain nombre d'outils pour faciliter l'intégration des nouveaux : livret d'accueil, organigramme, entretiens annuels réguliers, proposition pour les nouveaux de produire un rapport d'étonnement. Depuis 2 ans et en partie en réponse au problème d'attractivité, l'entreprise a embauché deux salariées dans l'atelier de fabrication. Elles sont essentiellement affectées à la zone de confection des saucissons. Contrairement aux principes organisationnels qui permettent une rotation sur l'ensemble des postes de fabrication, ces deux salariées ne tournent que sur quelques postes. Cette absence de rotation est justifiée par les manutentions manuelles nécessaires sur les autres postes. Au moment de la réalisation du diagnostic, aucune action n'avait été envisagée, et c'est l'un des éléments pointés dans les conclusions mais encore difficile à appréhender pour eux.

## Comment ont-ils mobilisé les salariés ?

Dans le cadre du diagnostic réalisé, l'entreprise a mobilisé 9 salariés sur les 35, en plus des dirigeants. Les entretiens réalisés ont permis aux salariés de s'exprimer sur leur activité de travail, les relations de travail, la pénibilité. Des salariés se sont exprimés sur les éléments d'attractivité (avantages sociaux, relations avec la hiérarchie) mais aussi sur le fait que même pour les anciens, la rémunération restait un sujet sensible. Une restitution a ensuite été réalisée auprès de l'ensemble des salariés, avec l'élaboration d'un plan d'action. La formalisation d'un plan d'action est issue des conclusions et des échanges sur les sujets identifiés comme sensibles ou prégnants : l'intégration des nouveaux, la pénibilité et la prise de conscience sur des enjeux plus sociaux (la rémunération, pour l'avenir).



### Résultats :

Le plan d'action repose sur plusieurs axes, déclinés par des actions très concrètes d'amélioration. Il s'appuie sur 6 thèmes :

- La qualité des relations sociales. Par exemple : formaliser un échange hebdomadaire entre les responsables des 2 ateliers.
- L'intégration des nouveaux salariés. Par exemple : prévoir un tuteur dans chaque atelier.
- La féminisation des postes. Par exemple : optimiser la polyvalence possible pour les 2 femmes de la fabrication.
- La gestion des horaires.
- L'anticipation des transitions (remplacement de l'encadrement).
- L'usure.

L'entreprise s'est également mise en relation avec des partenaires externes qu'elle ne sollicitait pas auparavant (Carsat, service de santé). Des actions sont en cours avec l'appui technique et financier de ces acteurs.

# Réduire la pénibilité physique : Vers de nouveaux modes de travail dans le secteur de la viande

Dans le secteur de la viande, la modernisation de l'outil de production se traduit par l'automatisation et la recherche et le développement de solutions de robotique collaborative pour les opérations ne pouvant pas être automatisées.

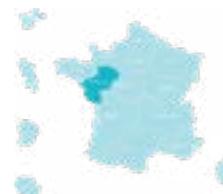
Les travaux de recherche et d'expérimentation visent la réduction de la pénibilité et des TMS par les assistances physiques, cobot (robot coopératif) et exosquelette, et engagent des partenariats avec la recherche et des consultants.

Si ces assistances physiques émergentes réduisent les efforts locaux, il n'y a pas encore de connaissances établies sur les réponses physiologiques globales .

## Holvia Porc [RÉGION PAYS DE LA LOIRE]

### 180 salariés

Site AgroTour : <https://www.agrotour.fr/entreprise/holvia-agit-sur-de-nombreux-le-viers-pour-favoriser-lattractivite-de-son-entreprise/>



Cette PME de transformation de la viande cherche à améliorer son attractivité et la fidélisation de ses personnels. Pour ce faire, elle modernise son outil de production. Objectifs : réduire la pénibilité et permettre l'intégration de personnel féminin. Elle a utilisé la réalité virtuelle et mis en place une robotique collaborative pour réduire les charges de manutention.

### Qu'ont-ils fait ?

Holvia Porc est une entreprise de transformation de la viande de porc. Le principal métier est celui de « transformateur ». Pour faire face à des enjeux forts de santé et rendre ses métiers plus attractifs en valorisant les compétences et l'expertise métier, elle conçoit ses nouvelles lignes de découpe en ayant recours à la réalité virtuelle en immersif. Testée et ajustée en concertation avec les différents acteurs de l'entreprise (opérateurs, service maintenance notamment), la nouvelle ligne ainsi conçue permet la reconfiguration de l'atelier pour permettre au salarié de régler lui-même la hauteur de sa plateforme de travail : il se trouve ainsi toujours à hauteur de poste par rapport aux opérations à réaliser. Certaines opérations pénibles sont automatisées (port de

charge réduit, orientation de la carcasse pour faciliter les gestes) afin de permettre aux salariés de se concentrer sur leur expertise de découpe et de développer leurs compétences.

« Il s'agit de redonner un vrai métier aux gens qui travaillent, y compris à ceux qui sont déjà en CDI. On reconnaît leurs compétences et on retient des candidats pour des contrats de professionnalisation. »

**Francis de Langhe, directeur d'unité d'Holvia Porc**

**Résultats** : cette nouvelle ligne de production permet de favoriser la polyvalence et inclut des postes dédiés aux salariés en formation. Les arrêts de ligne sont moins nombreux. L'organisation du travail est également revisitée avec des temps de pause respectés, des heures de prise de postes mieux adaptées par rapport aux enjeux de conciliation des temps personnels et professionnels. Enfin, les plannings sont anticipés pour permettre de connaître les horaires de travail la semaine précédente.

L'entreprise finalise également un projet de cobotique (assistance gestuelle à l'effort) avec le CEA pour assister les salariés sur le poste de retrait des pannes (les amas de gras qui enveloppent les rognons utilisés dans la préparation du saindoux). La philosophie est bien de conserver et de renforcer les métiers en place en laissant la main aux opérateurs sur la maîtrise du process. Cela changera aussi l'image de l'entreprise et du métier.

# La filière numérique toute bien pesée

La mise en place d'une solution numérique nécessite une étude de faisabilité et de mesure d'impacts sur l'ensemble du processus de production avant d'engager le projet. Décider d'une modernisation ne se décrète pas. Il convient d'y mettre quelques moyens...

## La Coopérative Isigny Sainte-Mère [RÉGION NORMANDIE]

**630 agriculteurs-coopérateurs / 470 salariés**

Site AgroTour : <https://www.agrotour.fr/etape/concevoir-des-environnements-de-travail-performants/numerique-quels-impacts-pour-lentreprise-et-ses-salaries-normandie-13-novembre-2018/>



Cette coopérative agricole laitière française spécialisée dans la transformation des laits crus réfrigérés produits par les agriculteurs opérateurs qui la constituent s'est essayée à la mise en place d'une solution numérique. Beurre, crème, fromages, lait infantile... autant de produits dont la traçabilité est un impératif. Numérisation des process en cours. Tous les laits collectés ont moins de 48 heures et ils sont transformés de façon traditionnelle, dès réception, en beurre (doux, salé, de baratte, de tourage), en crème (fraîche, liquide, fouettée), en fromage (Camembert, fromage au lait cru, Pont-l'Évêque, Mimolette), en fromage frais ou lait écrémé.

### Qu'ont-ils fait ?

Lors de la conception de la nouvelle usine, permettant une augmentation de surface et donc de production, les modes opératoires et le fonctionnement des équipes en production ont été modifiés grâce à l'introduction d'un nouvel outil de traçage. L'amélioration du traçage permettant à la fois l'exhaustivité du suivi de production et une amélioration de la rentabilité. Mais cela n'a pas été sans difficultés.

Définir les besoins, recourir à des prestataires ou opter pour une solution maison, disposer des compétences techniques nécessaires sont autant de questions à résoudre, en particulier pour les TPE-PME. L'exemple d'Isigny le montre : les moyens alloués à un projet de cette ampleur demandent à être adaptés aux ambitions

stratégiques affichées. Les entreprises se confrontent aussi à la difficulté de trouver une solution qui leur soit adaptée.

« Nous avons connu quelques péripéties lors du déploiement du projet, ce qui en a rallongé la durée.. Après la nomination d'un chef de projet et d'une nouvelle équipe, le projet a redémarré dans de bonnes conditions. »

**Christophe Le Moing , secrétaire général de la coopérative**



#### Savoir qualifier et quantifier les paramètres d'un projet : les clés de la réussite

- Au-delà de la solution technique, partager la vision du projet avec les salariés : le caractère participatif aux étapes amont du projet facilitera l'adaptation et l'appropriation des solutions.
- Identifier précisément l'ensemble du processus et des activités concernées.
- Anticiper les impacts sur les différentes activités, les coopérations et les relations de travail.
- Estimer les moyens à mobiliser en termes de compétences et ressources.
- Prévoir les modalités d'introduction pour une montée en compétences collectives.

# La recherche de solutions numériques pour répondre aux enjeux de traçabilité

Cette entreprise familiale fabrique et affine des fromages tels que Comté, Morbier ou fromages à raclette et poursuit sa croissance. Engagée en RSE (filière d'approvisionnement juste et durable, qualifications professionnelles), la durabilité de l'entreprise rime avec santé des consommateurs et des salariés. Soucieuse des conditions de travail, la direction introduit progressivement plusieurs transitions numériques.

## Fromagerie Jean-Perrin [RÉGION BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ]

**200 salariés**

Site AgroTour : <https://www.agrotour.fr/entreprise/investissement-et-numerique-chez-jean-perrin/>



Cette PME est une entreprise familiale située à Cléron dans le Doubs. Elle travaille avec 85 éleveurs basés en grande partie dans le Doubs également. Désireuse de poursuivre la croissance de son entreprise tout en relevant le défi de la durabilité et la confiance avec les consommateurs, elle met en œuvre différents moyens pour partager les informations et mettre en place des modalités de travail collaboratives. Le tout accompagné par les outils numériques.

### Qu'ont-ils fait ?

Ainsi, différentes modalités sont mises en place, à commencer par un logiciel dédié à la communication : il permet d'échanger entre services, de garder des traces des réunions. L'entreprise centralise aussi l'ensemble des indicateurs et collecte les données en temps réel : au final tout le monde a la même information et les services sont interconnectés.

L'entreprise a également digitalisé le plan de contrôle : des écrans en production permettent de le suivre, cela donne davantage d'informations aux salariés et favorise la réactivité de l'entreprise en cas de problème. Du côté du consommateur, il pourra à l'avenir flasher le QR Code sur les fromages pour avoir des informations concernant l'entreprise ainsi que la composition et la qualité du produit.

Enfin, depuis 2017, une démarche participative est initiée

pour permettre aux salariés, selon différentes thématiques (par exemple, la formation), d'exprimer points de vue et pistes d'action.

« Aujourd'hui, on passe beaucoup de temps sur des métiers périphériques : informatique, analyses, transcription, audits, écoutes clients, réponses à des cahiers des charges... Il faut donner de la fluidité et de la vitesse. Quand un salarié se pose une question, il peut aller chercher sur notre « wikipédia » interne, Topline. Cela gère l'ensemble de l'indexation des produits. »

**Jean-Luc Perrin, directeur délégué**



#### Points-clés de la démarche :

- 40 % des salariés intégrés dans des comités techniques dans le cadre de la démarche participative.
- 12 personnes diplômées par un CQP (contrat de qualification professionnelle) dans le cadre du plan de formation 2017.
- Lancement d'expérimentations sur les rythmes de travail selon la même méthode participative.

Les TPE artisanales s'outillent, renouvellent et renforcent leur proximité auprès des clients et développent leurs chiffres d'affaires grâce au numérique. Cette TPE l'a bien compris lorsqu'elle répond à un appel à un projet de la CPRIA des Pays de la Loire et de l'Aract pour accompagner une démarche qualité de vie au travail. La transformation numérique de la boucherie en a été le fer de lance.

## Boucherie Charcuterie Tradition Sarthoise [RÉGION PAYS DE LA LOIRE]



### 25 salariés

Témoignages : <https://www.dailymotion.com/video/x5rxnmj> et [https://youtu.be/\\_3BUcqs20xk](https://youtu.be/_3BUcqs20xk)

Pour articuler les enjeux économiques et humains de son projet de développement, la boucherie Charcuterie a bénéficié d'un accompagnement de l'Aract des Pays de la Loire pour conduire un projet participatif. Objectif : mener une réflexion de fond pour trouver un ensemble cohérent de solutions à destination des clients et des personnels. Via les outils connectés et le numérique. Pour amorcer ce virage, l'entreprise a saisi l'opportunité des travaux et de la réorganisation des espaces pour mettre en œuvre différentes évolutions.

### Qu'ont-ils fait ?

Tout d'abord, la construction d'une base de données informatiques pour alimenter balances, caisses et étiqueteuses connectées a été réfléchi avec les salariés : il s'agit là d'installer une balance et une caisse connectées reliées au logiciel de gestion pour permettre de gérer plus précisément les stocks (promotion, quantité...) et de former les salariés à gérer chacun leur stock (rationalisation des prix et promotions en fonction des stocks).

Pour concurrencer la grande et moyenne distribution présente près du village, un site internet a été créé, avec paiements en ligne et drive pour récupérer la commande devant la boucherie.

Deux écrans plasma sont installés dans la boutique pour montrer et valoriser les circuits courts d'approvisionnement choisis et le savoir-faire de l'équipe.

La mise en place de caméras dans l'espace vente et des moniteurs vidéos au bureau et au labo favorisent la réactivité et le soutien en cas de forte influence, sans interrompre la relation avec les clients.

Enfin, la présence de la boucherie sur les réseaux sociaux a été très développée, pour toucher une nouvelle clientèle et faire connaître les promotions ou nouveaux produits.

« Tout s'est beaucoup modernisé avec le site internet, la prise de photos pour montrer les produits... C'est agréable de bouger, de faire différentes choses... C'est vrai qu'on nous envie beaucoup de travailler de cette façon. »

**Chantal Le Gay, hôtesse de vente  
Tradition Sarthoise**

« On a des balances connectées les unes avec les autres, ça évite aux salariés de faire des pas inutiles, d'aller d'une balance à l'autre pour rien. On a aussi un système de caisses qui est intégré et, de mon bureau, je peux vérifier ce qu'on a vendu. Ça permet une réactivité beaucoup plus importante en termes de gestion des stocks »

**Michael Doire, dirigeant de Tradition  
Sarthoise**



**Résultats** : ce projet de numérisation s'est accompagné de la création d'un emploi à temps partiel dédié à la gestion internet et a permis la montée en compétences des personnels. Ces derniers trouvent que le contenu de leur travail s'est enrichi, que la nouvelle organisation facilite l'entre-aide, réduit les déplacements avec les balances connectées, permet de travailler avec une plus grande sérénité en réduisant les risques d'erreur.

# Décryptage : Concilier nouvelles technologies, santé au travail et qualité de vie au travail

## ➤ Le nouveau contrat de filière : vers une accélération des transformations numériques ?

L'introduction du numérique dans l'agroalimentaire s'inscrit dans les transformations de la filière avec des évolutions de tendances « produits », « usages » (nouveaux modes de consommation), « modes de distribution » et « réglementations » d'après les 3 observatoires du secteur alimentaire (Coopération agricole, Industries alimentaires et Alimentation en détail). Les États généraux de l'alimentation de 2017 ont confirmé la forte attente des consommateurs sur

le contenu des aliments et leur processus de fabrication de la « fourche à la fourchette ». Le projet Num-Alim prévoit d'ici 2020 de définir la stratégie pour améliorer la traçabilité des aliments sur l'ensemble de la chaîne alimentaire grâce aux outils numériques et automatisés. Le terme générique « numérique » sous-entend différentes technologies et il est associé à l'immatériel et à la dématérialisation.

## ➤ Les transformations numériques et le facteur humain

Au-delà de la solution technique, les transformations numériques s'appuient sur des modèles sociaux, économiques et organisationnels ; l'introduction de solutions numériques en entreprise a des implications très matérielles puisqu'elle transforme les organisations : les processus, les modalités de travail individuelles et interprofessionnelles, les acteurs mobilisés et leurs collaborations et contributions (répartition des tâches, évolution des pratiques métiers et des compétences), les

pratiques de management, les matériels de production, les espaces de travail...

L'introduction de nouvelles technologies, en particulier numériques, impacte par conséquent les conditions de travail. La mise en place de solutions numériques présente donc des opportunités à condition d'envisager l'ensemble de ces dimensions dans la conduite du projet.

### Les transformations numériques, 6 « règles d'or » à explorer lors d'un changement

1. **Utilités et finalités des projet et technologies** : à qui sont-ils destinés et pour quoi faire, quels sont les bénéfices attendus ?
2. **Leur accessibilité** : quels acteurs sont concernés ? Quels critères et modalités de partage ?
3. **Leur caractère utilisable** : quelles facilités d'usage sont à vérifier ?
4. **La discussion** : quelles modalités d'échanges entre les différentes parties prenantes sont prévues en amont et au cours du projet ?
5. **Leur caractère compréhensible** : est-ce que le projet est intelligible par les personnels ? Quelles modalités d'appropriation sont à prévoir ?
6. **Leur caractère adaptable** : les solutions offrent-elles de la souplesse pour permettre une adaptation des façons de faire selon les circonstances ? Facilitent-elles un fonctionnement collectif ?

## Ressources complémentaires

### Site AgroTour



<https://www.agrotour.fr>

L'Agro Tour est une animation proposée par le réseau Anact-Aract et ses partenaires régionaux pour répondre aux enjeux de la charte de la filière alimentaire. Cette charte a pour finalité d'encourager et de soutenir les entreprises du secteur de l'agroalimentaire dans leur dynamique de création d'emplois de qualité, d'adaptation des compétences et des métiers nécessaires à leur renforcement et à leur développement social, économique et industriel sur le territoire national. Le site internet de l'Agro Tour permet de suivre les rencontres et expériences d'entreprises. On y trouve ainsi les enseignements agrégés au fil des étapes sur le territoire national : la programmation et les formulaires d'inscription, les témoignages des entreprises hôtes, les synthèses des étapes, les ressources partagées (documents, vidéos, liens).

### Bilans Annuels de la Charte



Bilans 2014, 2015 et 2016  
[opcalim.org](http://opcalim.org)



### Sites des 13 Aract participantes :



- Aract Auvergne - Rhône-Alpes
- Aract Bourgogne-Franche-Comté
- Aract Bretagne
- Aract Corse
- Aract Grand Est
- Aract Hauts-de-France
- Aract Ile-de-France
- Aract La Réunion
- Aract Normandie
- Aract Nouvelle-Aquitaine
- Aract Occitanie
- Aract Pays de la Loire
- Aract Provence-Alpes-Côte d'Azur

## Le réseau Anact-Aract

Il se compose de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), établissement public administratif, sous tutelle du ministère en charge du Travail et d'un réseau de 16 associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract).

Les Aract sont des associations de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'État (Anact et ministère du Travail), la Région et des ressources propres.

Plus de 200 collaborateurs contribuent à leur mission de service public.

Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et les directions, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.**

## Les missions du réseau Anact-Aract

Elles sont précisées par le décret n°2015-968 du 31 juillet 2015 :

- Améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles.
- Faciliter l'expression des salariés sur leurs conditions de travail, notamment lors de la conduite de projets de transformation des entreprises et des organisations.
- Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes conduits avec tous les acteurs de l'entreprise.
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents.

## L'offre de service du réseau Anact-Aract

- Mettre à disposition des entreprises et des pilotes de projet des outils de sensibilisation, des temps d'échange et des réseaux de compétences.
- Conseiller sur le terrain les entreprises engagées dans des projets d'investissement pour qu'elles les réussissent.
- Proposer des démarches de simulation du travail impliquant les salariés.
- Contribuer à des actions collectives de branche ou interprofessionnelles.
- Financer des projets d'amélioration des conditions de travail grâce au Fact (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail).
- Co-développer des méthodes innovantes avec ses partenaires locaux sur les territoires.