

Travail & CHANGEMENT

Filière alimentaire : quels leviers pour l'amélioration des conditions de travail ?

- Attractivité et pérennisation
- Contrat de filière
- Performance

ARGUMENTS (p. 4 à 8)

Christian Crétier (FGTA-FO)
Gautier Bodivit (SNCEA)
Fabien Guimbretière (FGA-CFDT)
Françoise Simon (DGPE)
Didier Majou (Actia)
Adeline Delavallade (CCMSA)
Corinne Lelong (Allice)
Sandrine Nahon (Solutions Productives)

CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 à 14)

Industries et commerces en gros
des viandes

**Rendre les entreprises
autonomes dans leur
dynamique de prévention**

Abattage

**Les abattoirs investissent
les conditions de travail**

Valorisation et transformation
de produits du terroir

**Déménager pour réduire
la pénibilité**

Fabrication de pâtisseries américaines

**La qualité de vie au travail
« fait maison »**

Coopérative maraîchère

Le sens au travail porte ses fruits

Boulangerie

**Du projet de déménagement
au projet d'entreprise**

Filière alimentaire : quels leviers pour l'amélioration des conditions de travail ?

• Attractivité et pérennisation • Contrat de filière • Performance

L'amélioration des conditions de travail dans le secteur alimentaire est depuis plusieurs années au cœur d'une mobilisation collective tant sur le plan national que territorial. Une logique de dynamique globale qui garantit l'efficacité des actions sur le long terme.

820 000 salariés, près de 80 000 entreprises, une présence sur l'ensemble du territoire : la filière alimentaire est l'un des premiers employeurs de France.

Secteur très hétérogène, l'alimentaire regroupe des entreprises industrielles, des coopératives, des sociétés artisanales fédérées au sein de plusieurs dizaines de branches professionnelles. Une diversité structurelle marquée par de fortes variations en matière de dynamiques d'emploi : activités en restructuration, fusion de coopératives, PME (petites et moyennes entreprises) ou TPE (très petites entreprises) en forte croissance sur les marchés de niche...

Par définition perméable aux aléas qui affectent les dépenses courantes des foyers et les usages de consommation, la filière alimentaire doit faire face à de grands défis : modernisation de l'outil de production, évolutions réglementaires, réduction des coûts, recherche d'innovation et de poches de croissance.

→ Déficit d'image

Si elle a mieux résisté que d'autres à la désindustrialisation, su faire valoir ses potentiels de développement et montré de réelles capacités d'innovation, la filière alimentaire doit néanmoins faire face à des enjeux majeurs pour ses organisations de travail.

L'atomisation de ses structures et la mutation de ses marchés se soldent notamment par d'importantes disparités sur le champ des conditions de travail. Composée à 97% de TPE/PME, la filière doit compter avec un important personnel saisonnier ou en contrats courts et une forte représentation féminine (37% des salariés, contre 28% dans le reste de l'industrie). En outre, certains de ses métiers souffrent d'un gros déficit d'image

et donc de difficultés de recrutement. À l'inverse, certaines entreprises doivent licencier. « Le contexte économique général rend nécessaires la sécurisation des parcours professionnels des salariés et la construction de passerelles entre les secteurs de la filière. Or l'amélioration des conditions de travail constitue un levier majeur d'attractivité et de performance pour la filière », constate Isabelle Burens, chargée de mission au départe-



« L'amélioration des conditions de travail constitue un levier majeur d'attractivité et de performance pour la filière. »

Isabelle Burens, chargée de mission au département EDOM de l'Anact

ment Expérimentations et développement des outils et méthodes (EDOM) de l'Anact. Cette nécessité de faire des conditions de travail un appui d'innovation et de modernisation fait aujourd'hui consensus au sein de la filière. Elle est même depuis plusieurs années la clé d'une importante dynamique de mobilisation tant sur le plan national que territorial, comme au niveau des acteurs institutionnels et des entreprises.

→ 1 531 entreprises accompagnées

Depuis 2009, une charte nationale de coopération signée par les ministres de l'Emploi et de l'Agriculture et les partenaires sociaux (ANIA¹, Coop de France, CGAD², CNADEV³, FIA⁴, FNICGV⁵, SNIV-SNCP⁶, CFTD⁷, CFE-CGC⁸, CFTC⁹, FO¹⁰), encourage et soutient les entreprises dans leur dynamique de développement de l'emploi, des compétences et des métiers.

Cette charte a notamment permis de financer des actions de formation pro-

fessionnelle spécifiques, des dispositifs de transferts de savoir-faire, des accompagnements d'entreprises, ainsi que des créations de plates-formes ressources. En 2014, 1 531 entreprises ont bénéficié d'un suivi au titre de la charte, dont 93% de PME et 67% d'entreprises de moins de 50 salariés.

La version 2015-2016 prévoit un volet relatif aux conditions de travail portant par exemple sur le renforcement, la mise

en œuvre et la diffusion des démarches déployées sur le champ de la qualité de vie au travail (QVT).

La QVT est également l'un des objectifs du contrat de la filière alimentaire signé en juin 2013. Un comité de pilotage a eu pour mission d'élaborer un « plan d'action national QVT ».

« La complexité structurelle du secteur, de même que l'importance des enjeux soulevés, plaide pour une approche globale, pragmatique et empirique de la question de l'amélioration des conditions de travail. Il s'agit de créer, de promouvoir et d'animer des dynamiques dans une réelle logique de filière, en mobilisant l'ensemble des acteurs. Chacun doit trouver sa place et son rôle », soutient Isabelle Burens. Le réseau Anact-Aract s'est investi très tôt dans cette stratégie.

→ 20 Aract mobilisées

L'aide apportée aux entreprises, dans la conduite de leurs projets ou dans la résolution de leurs problématiques de santé au travail, vise à aller du correctif

UN PLAN D'ACTION ISSU DES TRAVAUX DE TOUS LES ACTEURS DE LA FILIÈRE

De février à septembre 2014, environ 80 contributeurs issus des fédérations patronales, des organisations syndicales, des organismes de prévention, des entreprises, des représentants de l'État, ont apporté leurs expériences et suggestions sur les quatre thématiques suivantes :

l'environnement physique de travail et la santé des travailleurs

la conception des organisations et des systèmes de travail

le dialogue professionnel dans l'entreprise

l'enseignement et la formation à la qualité de vie au travail

Chaque groupe s'est réuni entre trois et quatre fois et a abouti à une synthèse des idées et expériences recueillies ainsi qu'à des suggestions élaborées en commun.

au préventif en s'appuyant sur la mise en débat du travail et la participation des salariés et de leurs représentants.

Ce, en multipliant les portes d'entrée : passerelles entre les offres de service et les objectifs des partenaires régionaux, coopération et coanimation des actions avec les organismes de prévention, mise en place de démarches paritaires participatives et anticipatrices, accompagnement de proximité, outillage des entreprises, priorité aux actions concrètes facilement appropriables et généralisables.

Aujourd'hui, une vingtaine d'Aract se sont mobilisées pour coconstruire avec leurs partenaires en région des projets d'action fondés sur les retours d'expérience et en mutualisant les méthodes et les outils. En 2016, le réseau Anact-Aract se fixe comme objectif premier de mener à terme toutes les actions pluriannuelles engagées dans les régions. « Nous sommes dans des projets au long cours, avec une forte logique expérimentale et participative. Il faut pouvoir se prêter à des réajustements permanents », explique Catherine Pinatel, chargée de mission à l'Aract Languedoc-Roussillon, qui appuie depuis cinq ans un plan d'action régional articulé autour

de quatre axes prioritaires : prévention des risques, accompagnement des projets de changement, formation à la prévention des risques, outillage des institutions représentatives du personnel (IRP).

Une telle approche repose sur un impératif méthodologique. Il s'agit de partir du besoin des entreprises pour répondre au plus près de leurs problématiques : relier QVT et performance, anticiper les transformations du travail, impliquer les salariés, résoudre les dysfonctionnements pour rendre le travail soutenable, faire de l'expérimentation un axe partagé d'innovation sociale, etc.

« La qualité du travail est étroitement liée à celle du produit et à la compétitivité. L'amélioration des conditions de travail constitue donc un point d'articulation vertueux entre fierté du travail bien fait et préservation de l'emploi », remarque Catherine Pinatel. Mettre en avant les conditions de travail au cœur des préoccupations et des arbitrages quotidiens des entreprises, c'est leur permettre de passer de l'intention à l'action, mais c'est aussi les inscrire dans une dynamique collective de consolidation des intérêts de la filière tout entière.

Caroline Delabroy (journaliste)

¹ Association nationale des industries alimentaires

² Confédération générale de l'alimentation en détail

³ Comité national des abattoirs et ateliers de découpe de volaille, lapins et chevreaux

⁴ Fédération des industries avicoles

⁵ Fédération nationale de l'industrie et des commerces en gros des viandes

⁶ Syndicat national de l'industrie des viandes-Syndicat national du commerce du porc

⁷ Confédération française démocratique du travail

⁸ Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres

⁹ Confédération française des travailleurs chrétiens

¹⁰ Force ouvrière



ÉDITORIAL

Hervé Lanouzière,
directeur général de l'Anact

Attractivité, fidélisation, image, compétitivité... autant de préoccupations qui ont conduit la filière alimentaire à s'organiser pour développer des politiques de qualité de vie au travail. Ce numéro dédié aux initiatives de la filière alimentaire est emblématique de tout ce que les entreprises ont à gagner à s'intéresser de près aux conditions de travail de leurs salariés.

«Le défi de l'amélioration des conditions de travail comme levier de performance.»

La mobilisation des partenaires sociaux au niveau national ainsi que l'implication du réseau Anact-Aract et de ses partenaires sur les territoires promeuvent un nouveau modèle d'action : en n'opposant plus enjeux économiques et enjeux sociaux, mais en relevant précisément le défi de l'amélioration des conditions de travail comme levier de performance.

Les pistes que propose ce numéro témoignent de la richesse, de la diversité et du caractère innovant des actions que les acteurs sur le terrain peuvent mettre en œuvre, lorsqu'ils sont soutenus par des politiques publiques qui s'appuient sur des démarches coconstruites et participatives.

Retisser le dialogue entre salariés et employeurs

Face aux risques de maladies professionnelles au sein de la filière alimentaire, la charte des industries agroalimentaires et le contrat de filière visent à l'amélioration des conditions de travail. Des initiatives sur la base d'un vrai investissement des partenaires sociaux.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Muriel Jauën

L'amélioration des conditions de travail est-elle un sujet de négociations au sein de la filière alimentaire ?

Elle est depuis plusieurs années au centre de débats entre les partenaires sociaux. Dès 2009, la charte des industries agroalimentaires a indirectement amorcé la prise en compte des conditions de travail en ouvrant des financements dédiés à la revalorisation des métiers et au développement des compétences. Mais la véritable impulsion a été donnée en 2013, avec le contrat de filière. Aujourd'hui, on peut dire que toutes les branches sont engagées dans une réflexion sur l'amélioration des conditions de travail. Nombre d'entre elles ont même défini et mis en œuvre des mesures de prévention. De nombreuses initiatives sont menées, analysées et discutées un peu partout à l'échelle des territoires. Tout cela constitue le socle d'une action d'ampleur, dans laquelle s'investissent des acteurs divers : syndicats, institutionnels, consultants, réseau Anact-Aract...

Pour quels effets ?

Les résultats sont incontestables. Dans nombre d'activités, les conditions de travail n'ont plus grand-chose à voir avec ce qu'elles étaient il y a encore quelques années. Les différentes branches ont procédé à des aménagements significatifs, notamment au niveau des postes de travail et des équipements. Les exemples sont multiples : automatisation des tâches dans la boulangerie industrielle, développement des protections et réflexion sur les postures dans l'industrie de la viande, sécurisation des silos dans les entrepôts de nutrition animale, abandon des sacs de 50 kilos pour des contenants deux fois moins lourds dans la meunerie...

CHRISTIAN CRÉTIER,
secrétaire fédéral de la Fédération générale des travailleurs de l'agriculture, de l'alimentation, des tabacs et des activités annexes
Force Ouvrière (FGTA-FO)



Cette dynamique autour de la qualité de vie au travail ne répond-elle pas surtout à un enjeu d'attractivité ?

Tout d'abord, pour FO, la notion de qualité de vie au travail est une idée creuse. Nous préférons rester dans le réel du travail et des travailleurs et parler d'amélioration des conditions de travail. Ensuite, il ne fait pas de doute que pour les employeurs, tout ce chantier vise aussi à redresser l'image des métiers de l'alimentaire, notamment auprès des jeunes. Chaque

année, quelque 1 700 postes sont à pourvoir dans l'ensemble de la filière.

Quelles sont les revendications de la FGTA-FO en matière d'amélioration des conditions de travail ?

Pour les mesures de fond : plus de pouvoir donné aux CHSCT (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), dans une logique de coopération constructive avec les employeurs ; une meilleure formation des personnels d'encadrement à la sensibilisation et à la prévention des risques professionnels ; une meilleure adaptation des postes de travail à la situation spécifique des salariés ; l'anticipation et l'aménagement des fins de carrière. Et pour les actions plus immédiates, nous allons lancer un chantier d'identification, d'analyse et de diffusion des bonnes pratiques.

GAUTIER BODIVIT,
directeur du Syndicat national des cadres d'entreprises agricoles (SNCEA)



La négociation sur les conditions de travail avance-t-elle de manière significative au sein de la filière alimentaire ?

En mai 2015, dans le fil du contrat de filière de 2013, nous avons signé un accord pour le développement des compétences et pour l'emploi dans le secteur alimentaire, où était clairement fait mention la notion de qualité de vie au travail. Cet accord prévoyait notamment que les partenaires

sociaux s'engagent au premier trimestre 2016 sur la mise en place d'un plan d'action QVT articulé autour de quatre grands axes : l'environnement physique de travail et la santé au travail ; le dialogue professionnel dans l'entreprise ; la conception des organisations et des systèmes de travail ; l'enseignement et la formation des managers à la QVT. Mais aujourd'hui, force est de constater que les discussions n'ont pas encore vraiment débuté.

Pour quelles raisons ?

La notion même de qualité de vie au travail n'est pas comprise ni revendiquée de la même manière des deux côtés de la négociation. Ces divergences de vues créent d'emblée un blocage dans le processus de dialogue. Les employeurs envisagent majoritairement la QVT comme un moyen de réduire les indicateurs de type AT/MP



FABIEN GUIMBRETIERE,
secrétaire national de la Fédération générale de l'agroalimentaire-
Confédération française démocratique du travail (FGA-CFDT)

Quel constat faites-vous quant aux conditions de travail dans la filière ?

Il est difficile d'établir des généralités. La filière englobe des entreprises très diverses dans leurs métiers, leur taille, dans le niveau d'industrialisation de leurs process et leur pratique du dialogue social. Pour autant, malgré cette hétérogénéité, on peut affirmer que les salariés de la filière sont souvent exposés à des conditions de travail difficiles : pénibilité, gestes répétitifs, horaires atypiques. Ce qui se solde par une situation particulièrement critique en matière de maladies professionnelles, TMS (troubles musculo-squelettiques) et RPS (risques psychosociaux), ainsi que par un danger de vieillissement prématuré des travailleurs.

Les employeurs prennent-ils les dispositions nécessaires pour infléchir la tendance ?

Il y a des efforts de faits en la matière. Cependant, quelques directions d'établissements ont tendance à verrouiller les situations. Nous avons des remontées qui nous font savoir que certaines optent parfois pour des solutions qui leur évitent de faire monter les taux de cotisations dues au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles. Par ail-

leurs, pour celles qui s'emparent réellement du problème, elles font de gros efforts dans l'aménagement des postes de travail à l'occasion d'investissements globaux de modernisation sur des sites, ce qui est une bonne chose. Au final, certains problèmes ont été résolus, mais d'autres sont apparus.

Et côté salariés ?

Beaucoup hésitent à déclarer leur maladie de peur d'être mis sur la touche. Mais quand un opérateur sur une chaîne d'abattage, qui souffre de lésions du canal carpien, continue malgré tout de reproduire les mêmes gestes qui ont généré la maladie, il arrive un moment où il ne peut tout simplement plus travailler. *In fine*, on en arrive à des licenciements pour inaptitude.

Quel écho la question des conditions de travail trouve-t-elle dans la négociation ?

Si les conditions de travail sont évoquées de manière incidente ou collatérale dans le cadre de discussions sur la prévoyance ou sur la formation professionnelle par exemple, elles ne sont pas abordées frontalement comme un sujet de négociation. Preuve en est la quasi-inexistence d'accords sur les conditions de travail au

sein de la filière, même si un accord a été signé par la branche viande il y a deux ans — accord au demeurant de très bonne facture. Mais c'est à ce jour le seul ou l'un des seuls. Même constat, en pire encore, en ce qui concerne la pénibilité. Outre une entente qui devrait être prochainement signée dans la distribution de boisson, la pénibilité est totalement absente des négociations. Pour sa part, la CFDT défend fermement l'idée que les conditions de travail et la pénibilité doivent être négociées branche par branche ou au niveau des entreprises, car il faut être au plus près de la réalité des métiers.

La charte agroalimentaire et le contrat de filière constituent-ils des avancées intéressantes ?

Sans conteste. Avec la charte, on est dans le concret : il s'agit bien de financer des initiatives sur la base d'un vrai contrôle des partenaires sociaux. Cette finalité très opérationnelle est intéressante. Le contrat de filière s'inscrit davantage dans l'intention de définition d'objectifs. Mais n'oublions pas que ce dernier doit beaucoup à Guillaume Garot, ministre délégué à l'Agroalimentaire de 2012 à 2014. Aujourd'hui, cette fonction ministérielle n'existe plus. Nous ne pouvons que le déplorer.

(accidents du travail/maladies professionnelles), alors que les organisations syndicales de salariés sont très largement focalisées sur les environnements physiques de travail. Au SNCEA, nous défendons une vision qui se rapprocherait plutôt de celle des employeurs.

Les quatre axes de l'accord de 2015 ne constituent-ils pas pourtant une bonne base de travail ?

De manière plus générale, au-delà de l'intention et de l'affichage, je suis assez sceptique sur la portée et l'efficacité des grands plans nationaux. *A fortiori* dans un secteur dont les structures sont à 98 % des TPE. Les conditions de travail ne peuvent pas être traitées au travers d'injonctions générales. Elles sont étroitement liées aux spécificités de chaque entreprise : sa taille, son activité, son

organisation de travail, sa culture, l'implication de sa direction... Les actions ne sont efficaces que si elles prennent en compte chaque situation et chaque environnement.

Quelles mesures seraient plus pertinentes pour l'amélioration des conditions de travail des cadres ?

Nombre de cadres de la filière sont au forfait jour. Et tous sont en permanence hyperconnectés. C'est pourquoi toutes les dispositions qui peuvent aider à mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle sont particulièrement intéressantes. Dans les faits, les actions les plus fréquentes relèvent sans doute de la formation. Mais nous voulons ici mettre en garde contre l'idée un peu trop répandue selon laquelle il suffit d'envoyer les managers suivre un stage de quelques jours sur les RPS ou la QVT pour régler tous les problèmes.

Peut-on envisager la question des conditions de travail sans l'associer à celle de la performance des entreprises ?

Les entreprises sont en tout cas de plus en plus demandeuses d'outils permettant de mesurer l'impact économique des politiques de qualité de vie au travail. Mais du côté des TPE, il subsiste de réels freins culturels. Même si on leur apporte la preuve que la QVT améliore la rentabilité de leur entreprise, les patrons de TPE ont souvent tendance à rester sur leurs acquis : « Pourquoi changerais-je quelque chose, puisqu'avec des intérimaires et des CDD, mon entreprise est rentable ? » Il y a donc encore un gros travail à mener sur le champ des représentations.

La QVT au service de la performance de l'entreprise

Plus qu'ailleurs, les acteurs de l'agroalimentaire sont à la croisée de multiples contraintes. Quant aux entreprises du secteur, l'axe santé/performance s'avère un enjeu vital pour la pérennité et l'attractivité des activités. Les conditions sont donc réunies pour que celles du travail connaissent un mieux.

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract** Propos recueillis par Muriel Jaouën

FRANÇOISE SIMON,

adjointe à la sous-directrice Compétitivité, service Compétitivité et performance environnementale, Direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises (DGPE), ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

La question des conditions de travail est-elle clairement identifiée comme sujet formel de réflexion au sein de la filière alimentaire ?

Incontestablement, et ce, depuis trois ans. Tout a démarré avec le contrat de la filière alimentaire signé en juin 2013 entre l'État (ministères en charge de l'Agroalimentaire et de l'Emploi), les régions, les fédérations professionnelles des employeurs et des salariés, par lequel la filière s'est engagée à ouvrir au second semestre 2013 des travaux sur la qualité de vie au travail. Jean-Pierre Geneslay, président du groupe de travail Emploi du comité stratégique de la filière alimentaire constitué à cette occasion, avait alors, avec l'appui du ministère, sollicité l'Anact qui a immédiatement accepté d'accompagner les réflexions et les travaux. La volonté des professionnels — employeurs et salariés — de travailler sur la qualité de vie au travail s'est ensuite réaffirmée et confortée dans l'accord multibranche sur le contrat de génération. Le groupe de travail Emploi a permis d'avancer sur ce sujet de la qualité de vie au travail. Les professionnels ont entériné une synthèse et se sont engagés dans leur dernier accord interbranches pour le développement des

compétences et de l'emploi de la filière alimentaire d'octobre 2015 à étudier un projet de plan d'actions.

Comment cette réflexion collective se décline-t-elle en matière d'accompagnement financier ?

L'État, les partenaires sociaux du secteur et des entreprises conjuguent depuis 2009 leurs efforts financiers à travers la Charte nationale de coopération pour le soutien et l'accompagnement des entreprises de production et de transformation de la filière alimentaire et de leurs salariés, afin de répondre concrètement aux enjeux du secteur en matière d'emplois. Actuellement, la charte s'organise autour de trois axes que sont la sécurisation des parcours professionnels, le renforcement des compétences des salariés, et l'amélioration des conditions de travail, notamment par l'optimisation de la qualité de vie au travail et le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau territorial. Un comité de pilotage qui réunit les signataires valide les projets/actions qui seront accompagnés financièrement. C'est dans ce cadre et dans la limite de l'enveloppe disponible que les actions de l'Anact sur l'amélioration de la qualité de vie au travail sont prises en charge. Des financements régionaux ou d'autres instances peuvent également compléter.

Cette dynamique a-t-elle trouvé un réel écho au sein de la filière ?

La réponse est dans la participation effective des acteurs de la filière aux différents programmes de réflexion. En l'occurrence, le groupe qui a travaillé sur la qualité de vie au travail a été le plus

important en nombre de participants. Ses quatre différents sous-groupes ont chacun compté plus de vingt à trente personnes. Et ce, malgré la fréquence des réunions, notamment au premier semestre 2014. Si ce sujet a pu fédérer autant de monde, c'est que tous les acteurs se retrouvent autour de cet enjeu, dont ils savent l'importance pour les salariés, les entreprises et plus globalement pour l'attractivité de la filière. Par ailleurs, le nombre de projets qui sollicitent la charte sur ce sujet a fortement augmenté depuis deux ans, preuve d'une réelle dynamique de la filière sur cette thématique.

Quel est le rôle de l'Actia ?

L'Actia fédère les activités des instituts techniques de l'agroalimentaire, ainsi que des centres partenaires. La structure coordonne ainsi 1 200 chercheurs, ingénieurs et techniciens qui accompagnent quotidiennement les entreprises, en particulier les PME. Avec plus de 80 implantations en France, les centres Actia interviennent dans tous les secteurs des industries alimentaires, comme sur des valorisations non alimentaires de produits agricoles (biotechnologie, chimie fine, cosmétique, pharmacie). La structure nationale dynamise et catalyse ce réseau de développement, de transfert, d'information et de formation.

Comment qualifier les conditions de travail dans l'industrie alimentaire ?

De manière générale, il apparaît clairement que les salariés de certains secteurs de la filière alimentaire sont plus exposés que d'autres à des facteurs de pénibilité comme le froid, l'humidité ou le port de charges



ADELINE DELAVALLADE,
conseillère nationale en prévention de
risques professionnels, Caisse centrale
de la mutualité sociale agricole (CCMSA)

La question des conditions de travail est-elle aujourd'hui prioritaire dans les entreprises de la filière agroalimentaire ?

On ne peut pas dire qu'elle constitue une priorité stratégique des directions d'entreprise, mais il ne fait aucun doute qu'elle est plus prégnante dans les projets d'évolution de leurs structures. Pour les entreprises, cette problématique est d'autant plus lourde d'enjeux qu'elle est de plus en plus indissociable de la notion de performance globale.

Et au sein de la MSA, comment cette question est-elle envisagée ?

La mission de service public de la MSA l'amène, de par sa connaissance des accidents du travail et des maladies professionnelles, à accompagner les entreprises dans l'évaluation des risques professionnels et à mettre en œuvre des mesures de prévention, qu'elles soient techniques ou organisationnelles. Nous avons lancé en février 2016 notre nouveau plan Santé-sécurité au travail 2016-2020 (PST3), qui

concerne les métiers de l'agriculture et filières agricoles identifiés comme les plus à risques. Six grands axes ont été retenus : la sécurité au contact des animaux dans les secteurs de l'élevage, l'exposition au danger chimique, le machinisme agricole, les risques psychosociaux, les troubles musculo-squelettiques (TMS), l'employabilité des actifs agricoles.

La qualité de vie au travail peut pourtant être appréhendée différemment d'une MSA à l'autre...

Il n'en demeure pas moins que, pour la première fois, notre plan national PST3 en fait l'un des axes stratégiques de nos actions de prévention futures. D'une part, cela acte l'importance de la question ; d'autre part, cela va également permettre d'en livrer une lecture plus homogène et d'outiller notre réseau pour mieux accompagner les entreprises dans la prise en compte des conditions de travail de leurs salariés et du lien entre santé des salariés et performance de l'entreprise, sans pour autant occulter les singularités propres à chaque secteur ni les spécificités de chaque entreprise. Les TMS sont par exemple un facteur particulièrement fort de sinistralité dans les filières d'activité de découpe et de traitement de la viande (42,4 % pour le traitement de la viande de gros animaux et 33 % pour la volaille).

Comment va se décliner cette volonté politique de travailler plus frontalement sur la qualité de vie au travail ?

Nous travaillons au diagnostic des actions actuellement menées par les MSA pour construire une démarche cohérente qui pourra être intégrée aux pratiques des conseillers en prévention et médecins du travail du réseau. Nous souhaitons également développer des partenariats avec l'Anact et les autres organismes de prévention au sein du PST3. Et, de manière plus stratégique, l'ambition de la MSA est vraiment de développer la prévention primaire, de faire en sorte que les entreprises interviennent le plus en amont possible sur l'amélioration des conditions de travail.

Les établissements du secteur peuvent-ils avoir accès à des programmes de soutien financier ?

Les entreprises de moins de 200 salariés peuvent bénéficier de contrats de prévention donnant lieu à des aides financières orientées sur l'amélioration des conditions de travail, plafonnées en fonction de la taille des structures. Les conseillers en prévention et les médecins du travail les accompagnent dans leur démarche. À ce jour, dix-huit conventions sectorielles ont été signées pour le milieu agricole et l'agroalimentaire.

lourdes. Avec des effets directs en termes de TMS, de maladies professionnelles, physiques et psychologiques. Pour autant, il faut se garder de toute généralisation. Les conditions de travail présentent des différences importantes selon les ateliers ; il est difficile de comparer la laiterie, la biscuiterie, les abattoirs ou encore les unités de filetage de poissons. Dans les industries manipulant des liquides et des poudres, les tâches les plus pénibles sont aujourd'hui automatisées. Les conditions de travail restent en revanche difficiles dans les activités où l'on traite des objets lourds.

La question des conditions de travail est-elle prioritaire pour l'Actia ?

Notre ambition est de donner à la réflexion sur les conditions de travail une véritable impulsion. Le réseau « performance économique », créé au sein de l'Actia voici plus de 10 ans, aborde régulièrement et très clairement ces questions. Les nombreux diagnostics de performance que nous avons

pu effectuer dans les entreprises de 2011 à 2014 ont révélé l'importance de cette problématique et de ses enjeux pour les directions d'établissement. Ce qui nous a amenés à créer en 2016 un réseau dédié, auquel participent déjà une douzaine de centres. Mais nous restons attachés à l'idée que les conditions de travail doivent être envisagées en lien étroit avec la performance globale des entreprises. Car elles soulèvent des enjeux vitaux pour la capitalisation des savoir-faire, les métiers et la pérennité des activités.

Vous pensez au déficit d'attractivité que connaissent certains métiers ?

Cette question est essentielle. Elle résonne avec une acuité toute particulière pour les industries de la viande et de la pêche. Non seulement les métiers de l'abattage-découpe ou du filetage n'attirent pas les jeunes, mais l'intensification du turnover peut vite générer une perte de savoir-faire avec, à la clé, une baisse de

DIDIER MAJOU,
directeur de l'Association de
coordination technique pour
l'industrie agroalimentaire (Actia)



qualité des produits. Or, le niveau d'expertise des opérateurs français dans certains métiers, comme la boucherie, est encore unique au monde. Il est donc essentiel d'investir dans toutes les innovations qui pourront décharger les opérateurs de certaines tâches pénibles et répétitives (notamment les ports de charge) pour leur permettre de se concentrer et de capitaliser sur la précision et la dextérité du geste. Les exosquelettes constituent ici une réponse des plus intéressantes, sur laquelle l'un de nos instituts, l'ADIV (institut technique agroalimentaire des filières viandes), mène des expériences très avancées actuellement.

Quel constat faites-vous quant aux conditions de travail dans les entreprises coopératives de sélection et reproduction animales ?

Nos entreprises sont majoritairement des PME agricoles dont les activités au service des éleveurs bovins, ovins et caprins sont très en amont de la filière alimentaire. Ces sociétés comptent au total quelque 3000 salariés, répartis sur deux métiers principaux : les techniciens d'insémination (60 %) et les laborantins (20 %). Dans les activités de fécondation, les employés bénéficient d'une assez grande autonomie dans la réalisation des missions qui leur sont confiées en élevage. Les gestes et postures techniques d'insémination ou d'échographie sont susceptibles d'être péjoratifs, en particulier lors des périodes saisonnières de forte activité.

Quelles sont les actions de prévention mises en œuvre ?

Côté insémination, des actions sont déployées dans les entreprises en collaboration avec les CHSCT afin de limiter au maximum l'apparition de TMS, qui restent

CORINNE LELONG,
responsable des affaires
sociales d'Allice



encore trop importants. Quant aux laborantins, les accidents du travail et les déclarations de maladie professionnelle sont peu significatifs. Les problématiques posturales et les contraintes d'isolement ou d'absence de collectif de travail sont les principaux axes d'amélioration des conditions de travail sur lesquels nos entreprises travaillent.

Y a-t-il une réelle prise de conscience autour de ces questions ?

Incontestablement. Elle n'est d'ailleurs pas nouvelle. Mais les choses évoluent à leur rythme et l'on peut dire qu'aujourd'hui, ces questions ne sont plus taboues. Il est clairement admis que les TMS et les RPS ne sont plus vécus comme une fatalité, et que les entreprises souhaitent agir sur

leurs organisations pour améliorer les conditions de travail.

Quelles sont les démarches et actions engagées dans ce sens ?

La première impulsion a été donnée par l'accord collectif national signé le 8 octobre 2012 au sein de la branche « sélection et reproduction animales ». Dans la foulée, plusieurs initiatives ont essaimé. Nous avons ainsi amorcé au sein de la fédération une démarche innovante autour du capital humain et de la préservation de la santé au travail. L'étude sur l'amélioration des conditions de travail, cofinancée par le FACT (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail), est un élément majeur dont le déploiement, notamment en formation, est en cours. Nous allons prochainement expérimenter l'organisation d'espaces de discussion intrabranches à destination des personnels de laboratoire dont l'objectif sera de donner un prolongement opérationnel et durable à l'étude sur les laborantins. Nous travaillons en outre sur un référentiel de branche autour de la pénibilité.

SANDRINE NAHON,
directrice générale
du cabinet Solutions Productives



Les conditions de travail sont-elles particulièrement dégradées dans la filière agroalimentaire ?

Le secteur, c'est connu, est très concerné par les TMS. Pour autant, dans les entreprises, la situation s'est nettement améliorée par rapport aux années 1990. De manière générale, les dirigeants sont non seulement conscients des risques liés à la santé et la sécurité de leurs salariés, mais ils sont souvent dans une disposition de bienveillance face à ces questions.

Qu'est-ce qui caractérise les organisations de travail dans ce secteur ?

Le maître mot dans l'agroalimentaire, c'est la variabilité : produits périssables, horaires calqués sur la commande des clients, impact des saisons et de la météo

sur les usages des consommateurs et donc sur l'activité des entreprises... Ces fluctuations permanentes rendent plus difficile qu'ailleurs le déploiement de processus et d'organisations standardisées. Les organisations doivent donc être vivantes, réactives, adaptables.

Cela a-t-il des effets dommageables pour les conditions de travail ?

Ce ne sont pas ces caractéristiques propres aux marchés qui impactent en mal ou en bien les conditions de travail, mais la façon dont les entreprises s'organisent pour les intégrer. Et il est certain que plus elles copieront les standards d'autres industries, plus elles développeront des modes de fonctionnement déconnectés de la réalité du travail tout en mettant les managers et les opérateurs en difficulté.

Les modèles standardisés existent pourtant bel et bien...

Il y a déjà quelques années que le « lean management » a fait son entrée dans les entreprises agroalimentaires et il est vrai qu'il s'y développe de manière significative.

Mais il y rencontre également un accueil plus critique que dans d'autres industries. En fait, le secteur agroalimentaire se structure de façon moins réactive et peut-être plus prudente, ce qui lui laisse une vraie latitude pour concevoir, tester et déployer des organisations inédites et mieux-disantes sur l'axe santé/performance.

Et innovantes ?

Indéniablement. Dans ce secteur plus qu'ailleurs, les opérateurs sont à la croisée de contraintes multiples (horaires, gestes, commandes, organisation, matières vivantes, bruit, froid...). Parce qu'ils sont sans cesse mis à l'épreuve, ils sont également les plus à même de définir et de mettre en œuvre les bons leviers pour adapter les organisations à l'activité réelle, à sa complexité et à ses variations. Les approches participatives sont de ce fait très courantes. Avec, à la clé, de réelles innovations. Les chaînes de production de l'agroalimentaire sont sans doute les seules à avoir procédé à autant d'aménagements pour offrir une marge d'autonomie dans la réalisation des tâches.

Une fédération professionnelle a mené une action collective pour élaborer une vingtaine de guides sur le sujet, qu'elle accompagne à présent au plus proche de ses adhérents grâce à son réseau régional.

Rendre les entreprises autonomes dans leur dynamique de prévention

Donner le cap de la prévention des risques... la Fédération nationale de l'industrie et du commerce en gros des viandes (FNICGV) s'y attèle depuis 2009 dans le cadre d'une convention de partenariat avec l'Anact et le FACT*. «Nous regroupons des entreprises de tailles très variées et travaillant toutes les espèces de viande, l'objectif initial étant de créer les conditions d'appropriation de la notion de prévention des risques, puis de réussir la montée en compétences de nos adhérents», avance Yannick Henry, directeur délégué aux affaires sociales et à la formation au sein de la fédération. Baptisée «CAP' PREV'», l'action collective s'est d'abord concentrée sur un panel de 16 entreprises volontaires. «Il a fallu construire un groupe cohérent pour couvrir l'intégralité des besoins et des problématiques», précise Yannick Henry.

16 entreprises volontaires

Pour ce faire, des diagnostics ont été menés dans chacun des sites sur la situation de la prévention des risques. Les nombres d'accidents du travail déclarés et de reconnaissances de maladies professionnelles sont en hausse permanente dans les métiers de la viande depuis 2001. Réalisés par le cabinet Ayming (ex-Alma CG), les diagnostics ont identifié une vingtaine de sujets, allant de la «sensibilisation de la direction sur les enjeux et le déploiement d'une démarche de prévention» à la «démarche permettant de diagnostiquer les risques psychosociaux». Ces problématiques définies «à partir d'éléments concrets», la FNICGV a décidé d'élaborer 17 guides à l'usage de ses adhérents. Là encore, les entreprises ont été sollicitées. À partir des 16 entreprises volontaires, deux nou-

veaux groupes ont été mis sur pied, le premier pour construire ces documents, le second pour les tester.

Des outils qui évoluent

«À la fin de ce travail, nous avons réuni les entreprises pour définir les grandes orientations et valider les besoins et les priorités», indique Yannick Henry, se félicitant d'aboutir ainsi à «un constat partagé et à une orientation collective». Une fois ces guides mis en ligne sur le site de la fédération, se posait alors une nouvelle question : comment capi-



«L'objectif est de créer les conditions d'appropriation de la notion de prévention des risques, puis de réussir la montée en compétences.»

Yannick Henry, directeur délégué aux affaires sociales et à la formation au sein de la FNICGV

taliser et mutualiser ? Une seconde convention est conclue en 2013 (courant jusqu'en 2016) avec l'Anact et le FACT pour poursuivre l'action collective, qui s'appuie cette fois sur la structure régionalisée de la fédération. «Nous avons créé des référents régionaux pour structurer la démarche, et décidé d'organiser chaque semestre des réunions en région», explique Yannick Henry. L'objectif est de partager les bonnes

→ FNICGV

Activité : industries et commerces en gros des viandes

Effectif : 18 000 collaborateurs, au sein de 280 entreprises

pratiques, mais également de faire évoluer les outils. Une mallette de l'encadrement intermédiaire, qui donne aux managers les informations essentielles pour répondre à toutes les situations, a par exemple été éditée. «Il faut rendre les entreprises autonomes dans leur dynamique de prévention, afin qu'elles puissent avancer à leur propre rythme», affirme Yannick Henry. Au terme de

cette nouvelle action, 35 entreprises supplémentaires auront mené un autodiagnostic. Il est prévu que chacune soit accompagnée une journée sur site pour définir les priorités d'action et programmer leur propre voie de montée en compétences.

*<http://www.anact.fr/services-outils/services/financer-un-projet-damelioration-des-conditions-de-travail-fonds-fact>

Caroline Delabroy (journaliste)

PATRICIA AUBRAY, responsable administrative et financière chez Tricoche-Somévia, spécialisée dans l'abattage et la découpe de viande

Nous avons de nouveaux réflexes

Nous sommes 36 salariés et avons fait partie du premier groupe des 16 entreprises volontaires. Nous avons bien un document unique, mais il n'était pas mis à jour ni assorti de plan d'action. En tant que petite structure, nous avons mis l'accent sur le fait que ces outils doivent être simples d'utilisation.

Depuis, nous avons créé un comité de pilotage pour évaluer les risques et les facteurs de pénibilité. Notre approche est à présent différente, avec de nouveaux réflexes. Si l'on veut acheter de nouveaux outils, on va par exemple demander les fiches techniques précisant le bruit, les vibrations, etc.

Les abattoirs investissent les conditions de travail

Une action collective et des diagnostics individuels ont permis de définir des actions de prévention à mettre en œuvre, en parallèle de la modernisation des sites.

@CONTACT
Anthony Mattei
a.mattei@anact.fr

Structure unique en France, le Syndicat mixte de l'abattage en Corse (SMAC) est en charge de la gestion des cinq abattoirs du territoire. Sous délégation de service public, ces entités traitent dans l'année près de 41 000 têtes d'animaux, toutes espèces confondues. « De notre côté, nous décidons et finançons les grands investissements, indique Jean-Pierre Giansily, le directeur général du SMAC. Cela nous a permis de construire des

œuvres », précise Anthony Mattei, chargé de mission à l'Aract Corse. D'un abattoir à l'autre, la situation varie beaucoup. Deux sites sont par exemple saisonniers, exclusivement réservés aux porcs pour la charcuterie. *A contrario*, les abattoirs de Cuttoli et Ponte-Leccia fonctionnent à l'année, traitent toutes les espèces et ont une vocation économique large. Quant à l'abattoir de Porto-Vecchio, à l'extrême sud de l'île, il est également multi-espèces, mais

→ SMAC

Activité : abattage
Effectif : 35 personnes
Région : Corse

souvent livrés à eux-mêmes. Nous avons vu aussi beaucoup d'absences de port d'équipements de protection individuelle. » Parmi les pistes d'action, l'Aract Corse a évoqué la possibilité de créer un groupement employeurs pour recruter un technicien de maintenance.

Contourner la barrière de la langue

« L'avantage de la démarche est d'harmoniser les pratiques, de donner une certaine cohésion d'ensemble, affirme Jean-Pierre Giansily. En modernisant les abattoirs, on diminue les risques, mais il y a une culture de la prévention à mettre en place. » Elle passe également par une meilleure information envers les salariés. « Le personnel d'abattoir est très rare sur le marché du travail, les responsables de sites font souvent appel à des personnels étrangers », explique aussi Jean-Pierre Giansily. Pour contourner la barrière de la langue, l'Aract Corse a développé une méthodologie : un mannequin, avec des pastilles de couleur à positionner sur les points de tension et une échelle de douleur, a servi de support à l'échange. En 2016, l'action se poursuit grâce au soutien de la charte des industries agroalimentaires et au plan exceptionnel d'investissement pour moderniser les abattoirs. L'objectif : aider les entreprises à identifier les évolutions du travail dans le cadre de ce plan de soutien financé à hauteur de 2 millions d'euros par l'État et la région.

Caroline Delabroy

« Nous avons insisté sur la conception des espaces, la gestion avec les éleveurs des flux d'arrivée et l'importance de former un chef d'équipe. »

Anthony Mattei, chargé de mission à l'Aract Corse

programmes qui vont limiter les risques et améliorer les conditions de travail des salariés. » En appui de la démarche, l'Aract Corse a été mandatée pour mener une action collective auprès des cinq abattoirs. Dans chacun d'eux, elle a réalisé des diagnostics individuels avant de préconiser des actions.

Groupement employeurs

« Nous avons d'abord voulu faire le point avec eux, pour pointer des améliorations faciles à mettre en

de faible tonnage. Entièrement refait en 2010, de nouveaux investissements ont récemment été réalisés. « Ils travaillaient encore à la corde sur berce, nous avons installé des pièges de contention », cite en exemple Jean-Pierre Giansily.

« De façon générale, nous avons insisté sur les ambiances thermiques de travail, la conception des espaces, la gestion avec les éleveurs des flux d'arrivée et l'importance de nommer et former un chef d'équipe, relève Anthony Mattei. Quand il y a des problèmes techniques, les salariés se retrouvent

DORIANE TENTI, responsable qualité, hygiène et sécurité de l'abattoir de Cuttoli

Les EPI sont encore perçus comme une contrainte

Du point de vue de la sécurité, mon rôle consiste à veiller au port des équipements de protection individuelle (EPI), à la maintenance des appareils et à la diffusion de l'information. Le sujet reste assez compliqué à appréhender pour le personnel, pour qui le port des EPI est par exemple encore perçu comme une contrainte. J'ai trouvé la démarche avec l'Aract Corse

intéressante, on n'a pas trop l'habitude que l'on s'intéresse ainsi aux abattoirs. Mais toutes les préconisations ne sont pas réalisables, puisqu'il est notamment difficile de savoir à l'avance le planning d'abattage, certains éleveurs n'appellent pas forcément. Reste que si j'ai des interrogations sur les questions de prévention des risques, je sais à qui m'adresser.

Soleil Réunion n'a pas hésité à investir pour automatiser en partie sa nouvelle unité de production. Après une simulation, un groupe de travail s'est déplacé sur le chantier pour préparer au mieux le déménagement.

Déménager pour réduire la pénibilité

En fondant Soleil Réunion en 1997, Gérard Rangama a combiné deux passions, la valorisation d'un territoire à travers ses produits et l'insertion des jeunes. D'une dizaine de références au départ, l'entreprise propose aujourd'hui à son catalogue plus de 100 produits du terroir, allant de la confiture locale aux plats cuisinés traditionnels de la Réunion, en passant par différents condiments. « Nous transformons 200 tonnes de fruits et légumes par an », indique Gérard Rangama. À la production, l'entreprise emploie 10 salariés à temps plein aux côtés de jeunes en parcours d'insertion. En 2013, le local de 150 m² devenait trop exigu, mal équipé, et rendait difficile la mise en place de la « marche en avant » dans le cadre d'une démarche qualité. Le projet de déménagement s'est imposé afin d'augmenter le volume de production et réunir sur un même site la production et les services administratifs.

Travail sur maquette

« Il y avait beaucoup de pénibilité dans l'ancien atelier, résume Gérard Rangama. Il était important, en tant qu'entrepreneur social, que les jeunes trouvent leur place dans la nouvelle unité, qu'il y ait un dialogue, une écoute. » Le gérant s'est ainsi lancé dans une démarche participative « associant les salariés à la réflexion pour travailler les conditions de travail ». Lorsqu'il prend contact avec l'Arvise (Association régionale pour la valorisation des initiatives socio-économiques), les plans sont déjà bien avancés. Des investissements dans du matériel sont étudiés pour automatiser le lavage, le dosage, l'étiquetage et l'encapsulage des bocaux. Ces étapes, réalisées jusqu'à de façon manuelle, impliquent des gestes répétitifs et des postures

contraignantes. Le choix a aussi été fait d'équiper le nouveau site d'un sol en résine, et non plus en carrelage, pour prévenir les risques de glissade. « Nous sommes intervenus pour accompagner le projet de déménagement, indique Maud Armengaud, chargée de mission à l'Arvise. Les conditions de travail étaient surtout abordées du point de vue physique, nous avons également questionné des aspects relatifs à l'organisation. » Un travail sur maquette avec les salariés a permis de simuler le travail futur et de faire ressortir certains questionnements. Ceux-ci ont ensuite fait l'objet d'un groupe de travail



« Nous avons réduit la pénibilité de 91 %, créé de la cohésion et nous allons obtenir une certification pour nous développer sur le marché métropolitain. » Gérard Rangama, fondateur de Soleil Réunion

réunissant salariés et direction sur le chantier. Des ajustements ont été opérés, qui ont par exemple impliqué de détruire un mur pour permettre à un chariot élévateur de passer.

Stratégie gagnante

Des entretiens collectifs avec chacune des équipes ont par ailleurs été menés. Ils ont identifié les points positifs à conserver, comme le participatif,

→ SOLEIL RÉUNION

Activité : valorisation et transformation de produits du terroir

Effectif : 10 personnes

Région : La Réunion

l'autonomie et les réunions hebdomadaires permettant d'échanger sur le travail. « Nous avons mis à jour des points de vigilance, explique Maud Armengaud, notamment pour les commerciaux et chauffeurs-livreurs qui dorénavant auront plus de stock, mais devront aussi l'écouler. »

Pour ce déménagement, effectif depuis six mois, Gérard Rangama a dépensé près de 300 000 euros de

@CONTACT
Maud Armengaud
m.armengaud@anact.fr

plus qu'initialement prévu. « Je n'ai aucun regret, affirme-t-il. Nous avons réduit la pénibilité de 91 %, créé de la cohésion et de la cohérence, et nous allons pouvoir obtenir une certification pour nous développer sur le marché métropolitain. » En somme, une stratégie gagnant-gagnant selon lui.

Caroline Delabroy (journaliste)

MAUD ARMENGAUD, chargée de mission à l'Arvise

Notre apport a été le travail sur maquette

De manière générale, il est préférable pour un tel projet d'intervenir plus en amont. Nous étions là dans une démarche assez avancée, mais avec une direction qui avait une méthode proche de celle que nous prônons. Aussi, le projet a été construit avec les salariés. Ils avaient envie de déménager, il n'y avait pas de

réelles craintes quant à cela. Notre apport a été le travail sur maquette, puis sur site, pour aider à une meilleure représentation du travail dans le nouvel environnement. Il s'agissait aussi d'aborder les conditions de travail avant le déménagement pour éviter de supprimer ce qui fonctionne bien et améliorer le reste.



La qualité de vie au travail « fait maison »

Après un diagnostic sur le sujet, une biscuiterie en développement a poursuivi la démarche avec une enquête et la mise en place d'un groupe de travail sur un projet d'agrandissement.

@CONTACT
Claire du Sartel
c.dusartel@anact.fr

Il ne va pas jusqu'à se définir comme un « feel good » patron, mais Bruno Roy, le dirigeant d'American Desserts, reste toutefois « intimement convaincu » que si les collaborateurs sont bien dans leur espace de travail et dans l'entreprise, celle-ci ne pourra s'en porter que mieux. En rachetant en 2011 cette fabrique de pâtisseries américaines fondée quatre ans auparavant, il y décline donc ce credo. Et lorsque l'Aract Picardie fait appel à des entreprises pilotes sur le thème

de compétitivité et avoir un premier niveau de compréhension sur les différents champs de la qualité de vie au travail. » Un temps d'observation sur le terrain a permis de compléter le diagnostic. Décision a été prise d'aller plus loin et de mener une enquête spécifique sur la qualité de vie au travail auprès de l'ensemble des 25 salariés, l'entreprise employant également des intérimaires lors des pics d'activité.

« À mon sens, la QVT est avant tout de la perception, du ressenti, affirme

→ AMERICAN DESSERTS

Activité : fabrication de pâtisseries américaines
Effectif : 25 salariés
Région : Picardie

projet d'agrandissement, il y avait là matière à mener une démarche associant les salariés. L'Aract Picardie anime des groupes de travail sur le sujet, qui ont commencé à se pencher sur les situations de travail actuelles.

« L'intérêt est d'aller chercher tout ce qui pourrait être amélioré dans les services et concevoir l'espace le plus rationnel et plaisant possible. » Bruno Roy, dirigeant d'American Desserts

« compétitivité et qualité de vie au travail », c'est tout naturellement qu'American Desserts se porte volontaire.

Observation sur le terrain

« Lorsque nous avons démarré l'accompagnement, nous étions sur une ingénierie test, indique Claire du Sartel, chargée de mission à l'Aract Picardie. Nous avons mené une dizaine d'entretiens individuels avec la direction, l'encadrement et les salariés, pour repérer les leviers

Bruno Roy. Il y a des gens qui ont des conditions de travail fabuleuses, mais ne sont pas heureux pour autant dans leur travail. L'enquête m'a confirmé sur ce point qu'il y avait plutôt une bonne ambiance de travail. Elle a aussi pointé des axes de progrès intéressants à poursuivre. »

« Il y avait une forte demande des salariés pour davantage de reconnaissance et être plus impliqués dans les projets », précise Claire du Sartel, pour qui le diagnostic a permis de mettre en exergue l'importance du management de proximité. L'entreprise réfléchissant à un

Processus vertueux

« L'intérêt est d'aller chercher à la source tout ce qui pourrait être amélioré dans les différents services et concevoir l'espace le plus rationnel et le plus plaisant possible », déclare Bruno Roy, qui veille également à mieux communiquer en amont quant aux nouveaux produits ou process industriels. Sur le volet de la reconnaissance, il entend faire de la certification un levier pour expérimenter de nouvelles manières d'associer les salariés : « Ce qui est vécu au démarrage comme des contraintes supplémentaires doit au contraire, par cette démarche, permettre de valoriser et responsabiliser les collaborateurs. » « C'est un processus vertueux qui bénéficie à la qualité de vie au travail des salariés et à la compétitivité de l'entreprise » complète Claire du Sartel.

Bruno Roy n'a pas encore arrêté de date pour se lancer dans l'agrandissement de son site. L'Aract Picardie, de son côté, a fait évoluer sa méthodologie : « Nous réalisons à présent l'enquête dès le début, pour d'emblée faire émerger les axes qualité de vie au travail sur lesquels travailler. »

FABIEN POIRÉE, chef de nettoyage chez American Desserts

J'attends davantage de place

Cela fait six ans que je suis dans l'entreprise. Avant d'occuper ce poste, j'ai travaillé en production. C'est une bonne chose que tout le monde puisse donner son avis sur les conditions de travail. Je participe aux groupes de travail, on n'est pas encore arrivé pour le moment sur mon activité, mais nous discutons tous ensemble

des problèmes rencontrés. Il y a par exemple des sols glissants qui peuvent être dangereux par moments, ou des hauteurs de plafond insuffisantes pour lever certaines machines entièrement. Ce que j'attends de mon côté, ce serait davantage de place pour pouvoir mieux évoluer autour des postes que l'on nettoie.

Caroline Delabroy

Lancée dans une démarche RSE, une coopérative maraîchère décline une série de mesures orientées vers le développement durable.

Le sens au travail porte ses fruits

Bien produire, bien vendre, bien expédier. À ce triptyque fondateur, la coopérative Océane a ajouté un quatrième pilier: le sens au travail et, plus largement, le développement durable. Fondé en 1993, ce groupement de 71 maraîchers de la grande région nantaise produit et commercialise 89 000 tonnes de fruits et légumes frais par an. La grande majorité va vers la France et 12% à l'exportation, surtout en Allemagne. En 2015, 17 millions de colis ont été traités par la plateforme d'expédition de 13 000 m² construite en 2008. « Nous avons eu alors un premier accompagnement avec l'Aract pour intégrer les conditions de travail dans ce nouveau bâtiment », témoigne Dominique Calais, directeur général d'Océane, pour qui « une réussite d'entreprise ne peut être qu'une réussite humaine ». Le plan initial avait à l'époque été revu, en largeur notamment, pour limiter les déplacements.

Un dialogue social « actif »

En 2014, la plate-forme a été agrandie, et deux ergonomes ont alors accompagné la coopérative pendant un an. De fait, d'une saison à l'autre, l'activité évolue. « Nous dépendons beaucoup de la météo, cela implique des rythmes irréguliers et il faut de bonnes conditions de travail pour bien s'organiser », affirme Dominique Calais. Outre des investissements dans des transpalettes ou des pinces électriques, la coopérative s'est lancée dans une démarche RSE (responsabilité sociétale des entreprises). « Des groupes de travail se sont penchés sur les trois volets économique, écologique et sociétal pour proposer des idées », indique le directeur général qui salue un « CHSCT et un CE bien actifs » sur le

sujet. Début 2016, Océane a décroché un niveau confirmé à la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale et sociétale. « C'est une bonne reconnaissance », estime Dominique Calais.

Parcours découverte

Parmi les bonnes pratiques recensées, il y a le choix d'intégrer le CHSCT à toutes les décisions d'achats liés aux conditions de travail. Et aussi: une jachère fleurie pour accueillir les salariés dans un cadre agréable (et montrer la nécessité d'insectes pollinisateurs pour avoir des tomates), des entrées visuellement identiques pour les salariés de l'entrepôt et les salariés des bureaux, des panneaux photovoltaïques pour produire de l'énergie renouvelable ou encore des visites pour le grand public. « Dans chaque projet de l'entreprise, il y a une réflexion sur le sens au travail qui est, pour eux, le développement durable », observe Guérolé Trébossen, chargé de mission à l'Aract Pays de la Loire. C'est sur ce thème « Donner du sens au travail » que la coopérative Océane a été invitée à témoigner lors de la première rencontre du parcours découverte* sur la qualité de vie au travail

→ OCÉANE

Activité: coopérative maraîchère

Effectif: 71 salariés

Région: Pays de la Loire



« Des groupes de travail se sont penchés sur les trois volets économique, écologique et sociétal pour proposer des idées. »

Dominique Calais, directeur général d'Océane

conçu par l'Aract en partenariat avec Coop de France Ouest. « Notre objectif est de couvrir tout le champ de la QVT pour sensibiliser et outiller les entreprises de la filière », explique Guérolé Trébossen. Outre le parcours découverte, des accompagnements individuels d'entreprises sont proposés, et un site internet recense les ressources disponibles sur la qualité de vie au travail dans la filière alimentaire.

*www.conditionsdetravail.com/index.php/le-parcours-decouverte

Caroline Delabroy

@CONTACT
Guérolé Trébossen
g.trebossen@anact.fr

SOPHIE POGU, assistante qualité et secrétaire du CHSCT

Les salariés attendent aussi de la reconnaissance

Sur la question du sens au travail, je n'étais pas personnellement allée au fond des choses. En participant au parcours découverte, cela m'a un peu rappelé les cours de philo. Il est vrai que toutes ces initiatives sont positives. C'est un plus de venir travailler dans des locaux neufs. Les salariés ont cependant des attentes sur la reconnais-

sance, la cohérence entre ce qui est demandé aux uns et aux autres, et sur la communication. Sur ce dernier point, j'ai relevé des choses lors de cette rencontre. Dans certaines entreprises, des réunions de 5 minutes sont organisées chaque jour, cela peut être une piste pour ne plus perdre de temps à aller chercher l'information.

Du projet de déménagement au projet d'entreprise

Pour s'agrandir et aller toucher de nouveaux marchés, une boulangerie familiale décide de déménager et construire un nouveau laboratoire en associant tout le monde au projet.

@CONTACT
Michaël Paquin
m.paquin@anact.fr

Vient un moment où l'on ne peut plus pousser les murs. Quand la Maison Boulanger démarre l'aventure en 1986, elle emploie 8 salariés entre le magasin, le camion de tournée et la revente de pains à la base aérienne proche du village. Installée à Colombey-les-Belles, près de Nancy, l'entreprise diversifie peu à peu ses activités. Elle obtient un numéro d'agrément et démarche les grandes surfaces pour commercialiser ses

humaines. De son propre aveu, «les laboratoires deviennent très labyrinthiques et peu fonctionnels». Mais surtout, cet outil de production n'est plus en adéquation avec leur projet de développement. «Nous voulons décrocher la norme IFS (International Food Standard), pour pouvoir répondre à nos clients sur le territoire, mais aussi aller à l'export vers les pays nordiques comme la Suède ou la Norvège», souligne-t-elle. L'option est ainsi retenue de

➔ **MAISON BOULANGER**

Activité : boulangerie
Effectif : 27 personnes
Région : Lorraine

Passer un cap en management

Il a fallu deux ans pour que les banques suivent. Ce temps a été mis à profit pour mûrir le projet avec l'accompagnement d'un consultant. «Nous avons montré les plans aux salariés afin que chacun y apporte sa touche», énonce Delphine Boulanger. Concernant les procédés de fabrication, rien ne change. Le travail sera toujours manuel et artisanal. En revanche, nous allons pouvoir par exemple gagner sur tout le temps de manutention qui, à l'heure actuelle, est pas loin d'une heure par jour pour chaque employé.» Stocker une palette de lait ne sera ainsi plus un problème. Les travaux sont à présent lancés et devraient s'achever à la fin de l'année. L'emménagement, lui, est prévu en janvier 2017 après le pic d'activité des fêtes. «Il nous faut encore passer un cap en matière de management et de communication», estime Delphine Boulanger, l'enjeu étant qu'un projet de déménagement se transforme en projet d'entreprise. Elle a trouvé «enrichissant» de pouvoir échanger avec d'autres entreprises lors de l'Agro Tour (lire ci-contre). «Il y a aussi des avantages à travailler dans une petite PME», a-t-elle voulu témoigner à propos de cette démarche d'accompagnement.

«On aura beau avoir un beau bâtiment, si (les salariés) ne s'impliquent pas et ne comprennent pas l'enjeu du projet, cela ne fonctionnera pas.»

Delphine Boulanger, Directrice commerciale et ressources humaines

pâtisseries charcutières. Pour cela, un laboratoire a été construit sur le jardin familial et le dernier investissement en date dans... la cour.

Nouveau laboratoire

Lorsque les enfants reprennent l'entreprise en 2008, ils diversifient encore la clientèle. «Nous avons développé les points chauds et commencé à faire de l'export vers l'Allemagne et le Luxembourg», explique Delphine Boulanger, directrice commerciale et ressources

construire un nouveau laboratoire de 1 100 m². «C'est une décision stratégique, nous y investissons notre chiffre d'affaires de 2 millions d'euros», indique Delphine Boulanger. D'où l'importance que les 27 salariés adhèrent à la démarche : «On aura beau avoir un beau bâtiment, s'ils ne s'impliquent pas et ne comprennent pas l'enjeu du projet, cela ne fonctionnera pas», dit-elle convaincue, consciente aussi des problématiques de légitimité liées au caractère familial de cette reprise d'entreprise.

MICHAËL PAQUIN, chargé de mission à l'Aract Lorraine

Un « Agro Tour » en six étapes

L'Agro Tour est une initiative commune de l'Association des industries agroalimentaires lorraines et de l'Aract pour renforcer conjointement la qualité de vie au travail des salariés et la performance des entreprises. Une phase exploratoire dans plusieurs sociétés a permis d'identifier six sujets de préoccupation, autour desquels nous organisons six rencontres-

étapes lors de demi-journées sur sites, au plus près des bassins d'emploi. L'idée n'est pas un club d'entreprises, mais quelque chose d'assez ouvert où vient qui veut. Pour les deux premières étapes, il est intéressant de voir que l'on n'a pas touché le même public. L'ensemble des ressources est pérennisé sur le site internet www.agrotour.fr



Caroline Delabroy



Conduire une démarche d'amélioration des conditions de travail dans le secteur agroalimentaire

Les conditions de travail et la performance sociale des entreprises riment avec l'attractivité et la compétitivité. Les actions peuvent notamment concerner l'environnement physique de travail, le dialogue professionnel dans l'entreprise, la conception des organisations et des systèmes de travail, l'accueil, le parcours professionnel et le maintien en emploi des salariés.

Fiche réalisée par Isabelle Burens, iburens@anact.fr et Évelyne Escriva

ÉTAPE 1	Actions	Points de vigilance
<p>POSITIONNER LES ENJEUX DE QVT À LEUR JUSTE VALEUR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Placer le sujet au niveau stratégique et au-delà du respect de la réglementation et des actions de prévention. • Analyser collectivement les enjeux au regard du contexte économique et social et des caractéristiques de la population de l'établissement : intégration durable de nouveaux salariés, prévention de l'usure professionnelle, maintien dans l'emploi, réussite d'un projet de développement, amélioration du dialogue social et professionnel, mixité des métiers... • Relier QVT et performance. 	<ul style="list-style-type: none"> → Il est important que la direction s'engage dans la démarche et que, au-delà de la personne en charge de la prévention, d'autres acteurs y participent. → Des actions de sensibilisation (ateliers, colloques) organisées par différents partenaires extérieurs peuvent aider à clarifier les enjeux.
<p>ÉTAPE 2</p> <p>DIALOGUER ET CONSTRUIRE UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ</p> <p>CIBLER DES PRIORITÉS D'ACTIONS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire l'historique des actions déjà engagées : donnent-elles satisfaction ? • Identifier les problématiques à traiter et les secteurs prioritaires. • Voir large : de l'amélioration de l'environnement de travail à l'évolution de l'organisation du travail et au fonctionnement global de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> → Associer le CHSCT ou les représentants du personnel, les encadrants, des salariés. → Penser aux projets en cours ou à venir : les desseins d'aujourd'hui sont les conditions de travail de demain. → Prendre connaissance des réalités du terrain.
<p>ÉTAPE 3</p> <p>OSER EXPÉRIMENTER !</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire des expérimentations : mise en place d'espaces de discussion sur le travail ; participation des salariés à des projets d'aménagements ou de transformation ; nouvelles possibilités de parcours professionnels ; organisation du temps et des rythmes de travail ; nouvelles marges de manœuvre pour les managers ; analyse et résolution des dysfonctionnements ou de situations à risque qui impactent le travail... • Évaluer les effets « en marchant ». 	<ul style="list-style-type: none"> → Les échanges d'expériences entre entreprises peuvent aider à instaurer des actions innovantes et à conforter la dynamique dans la durée. → Donner une place aux salariés dans l'évaluation des expérimentations : ils peuvent contribuer à définir des critères. → S'appuyer sur la réalité du travail. → Se donner un droit à l'essai et les moyens de progresser.
<p>ÉTAPE 4</p> <p>PÉRENNISER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper les nouvelles problématiques, faire des liens entre les exigences productives et commerciales et les conditions de travail. • La formation d'acteurs internes à ces questions permet de prolonger les actions au-delà de l'intervention d'un expert externe. 	<ul style="list-style-type: none"> → Le responsable RH peut jouer un rôle central dans le portage de la politique d'amélioration des conditions de travail et dans la construction d'indicateurs qui croisent les différentes données. → Formaliser les évolutions à communiquer.

**DOCUMENTS
DE CADRAGE**

Contrat de filière alimentaire,
ministère de l'Agriculture, 06/2013, 72 p.

**Charte nationale
de coopération pour le soutien
et l'accompagnement des
entreprises de la filière
alimentaire et de leurs salariés,**
ministère de l'Agriculture, ministère
du Travail, 2015, 10 p.

**Charte de coopération de
l'agroalimentaire : bilan 2014,**
Opcalim, 10/2015, 33 p.

**Qualité de vie au travail
dans la filière alimentaire :
synthèse des groupes de travail,**
ministère de l'Agriculture, 11/2014, 8 p.

**OUVRAGES
ET RAPPORTS**

**Les expositions professionnelles
des salariés agricoles des
coopératives de traitement
de la viande,** MSA, publication
Sumer Agricole 2010, n° 11,
09/2015, 11 p.

**Rapport de gestion 2014 de
l'Assurance maladie Risques
Professionnels,** Caisse nationale
de l'assurance maladie des
travailleurs salariés, 07/2015, 158 p.

**Performance industrielle,
démarches et outils pour l'agro-
alimentaire,** A. Dulas, T. Le Roux
(coordinateurs), Actia, 2013, 147 p.

**Prévenir les TMS dans
l'agroalimentaire :
comment agir en entreprise,**
Carsat et Direccte Rhône-Alpes
(partenaires), 12/2013, 50 p.

ARTICLES

**Quelle prévention des TMS dans
l'activité de l'encadrement de
proximité en sous-traitance
interne ? Un cas dans le secteur
de la découpe de viande,**
A. Cuny-Guerrier, S. Caroly,
F. Coutarel, A. Aublet-Cuvelier,
Pistes, n° 2, 2015.

**La rotation et les stratégies
collectives de préservation de la
santé développées par des
opérateurs d'une usine de
boissons,** Activités, n° 2,
10/2012, 22 p.

AUX ÉDITIONS DE L'ANACT**10 QUESTIONS SUR...
LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL**

Depuis la signature de l'ANI QVT (Accord national inter-professionnel sur la Qualité de vie au travail) en 2013, des entreprises et des branches ont réalisé des démarches qualité de vie au travail, l'État a innové au plan législatif en proposant des outils de dialogue social facilitant ces démarches, et l'Anact et son réseau se sont fortement investis sur le sujet. Cette dynamique est porteuse d'enseignements pour l'action. C'est la raison de cette seconde édition : diffuser les savoirs pratiques tirés de cette évolution qui, parions-le, ne fait que commencer.

- Brochure de 20 pages
- Collection : 10 questions sur...
- Format : 16 x 24 cm
- ISBN : 978-2-36889-130-8
- Disponible au format PDF, téléchargement gratuit sur anact.fr

**PUBLICATIONS
DU RÉSEAU**

**Conduire un projet d'amélioration
des conditions de travail dans
le secteur de l'agroalimentaire,**
Guide méthodologique, Aract
Nord-Pas-de-Calais, 2015, 24 p.

**Prévenir les risques de pénibilité
dans les boulangeries et
pâtisseries,** Aract Île-de-France, Les
producteurs du net, 16/01/2015, 5'30".

**Réussir son projet de
développement en intégrant
la qualité de vie au travail :
un levier pour la performance
de l'entreprise,**
Aract Languedoc-Roussillon, 2015, 4 p.

**Agir pour l'intégration durable
des salarié(e)s dans l'industrie
agroalimentaire,**
E. Dewanckel, H. Plassoux,
M. Jaouen, Aract Bretagne, 2014,
40 p.

**15 propositions pour fidéliser
les salariés en boulangerie-
pâtisserie artisanale,** Aract
Lorraine, Chambre de Métiers et de
l'Artisanat Moselle, 09/2014, 18 p.

**Concevoir la boulangerie de
demain : aménagement des
locaux et organisation du travail.
Guide pour les artisans
boulangers et boulangers-
pâtisseries,** Aract Languedoc-
Roussillon, 10/2013, 16 p.

sur le web ← sur anact.fr ←

[www.anact.fr/themes/
filiere-alimentaire](http://www.anact.fr/themes/filiere-alimentaire)

Aract des Pays de la Loire
[http://conditionsdetravail.
com/index.php/
agroalimentaire-qvt](http://conditionsdetravail.com/index.php/agroalimentaire-qvt)

« Agro Tour de notre
région »
www.agrotour.fr

« Le Contrat de la filière
alimentaire » – alim'agri –
Ministère de l'Agriculture,
de l'Agroalimentaire et de
la Forêt
[http://agriculture.gouv.fr/
le-contrat-de-la-filiere-
alimentaire](http://agriculture.gouv.fr/le-contrat-de-la-filiere-alimentaire)

« Les alimétiers »
<http://alimetiers.com>

« Agroalimentaire » – INRS
[www.inrs.fr/metiers/
agroalimentaire.html](http://www.inrs.fr/metiers/agroalimentaire.html)