

Développer l'emploi durable par l'introduction d'une nouvelle technologie

Laurent Salles

Directeur adjoint de la société SASSO

Nicolas Boizumeau

Conseiller prévention à la MSA Sud Aquitaine

Introduction

[Nicolas Boizumeau]

Bonjour à toutes et à tous. Je m'appelle Nicolas Boizumeau et je suis conseiller en prévention des risques professionnels à la MSA Sud Aquitaine. Je ne vais pas vous présenter la MSA, mais simplement vous dire que la MSA est une entreprise qui gère la protection sociale de tous les salariés-exploitants qui sont affiliés au régime agricole et que la MSA dont je fais partie est implantée sur les Landes et les Pyrénées Atlantique. Je fais plus particulièrement partie d'un service dit de « santé-sécurité au travail », où vous allez retrouver à la fois des médecins du travail, des infirmières en santé au travail, des assistantes et des conseillers en prévention. L'une de nos principales missions est de mettre en place et de développer des actions de prévention des risques professionnels dans les entreprises qui sont adhérentes dans le but de préserver la santé et la sécurité des salariés et des exploitants. Dans ce cadre là, on est amenés, parfois, à accompagner les entreprises et c'est ce dont on va parler ensemble aujourd'hui. Juste un petit mot, je ne suis pas ergonomiste de formation, j'ai plutôt un cursus dans la maîtrise des risques industriels, et en 2013 j'ai suivi le DU d'Ergonomie de Bordeaux, notamment sur le terrain qu'on va vous présenter aujourd'hui, qui a fait l'objet de mon support de DU.

Le sujet que l'on va aborder aujourd'hui c'est la question de l'emploi durable. François Daniellou parlait d'opportunité sur laquelle on peut mobiliser l'entreprise ou d'opportunités qui permettent de mettre ces questions-là en avant. Ça a été le cas dans l'entreprise SASSO qu'on va vous présenter là, c'est l'introduction d'une nouvelle technologie qui vient revoir un petit peu tous les processus de l'entreprise et à cette occasion, l'entreprise a souhaité aussi lier les questions de pénibilité au travail, les questions de conditions de travail, pour permettre d'avoir à terme des emplois durables, et avancer sur ces questions-là.

On va faire ça en deux temps, je vais laisser le soin à Laurent Salles, qui est à mes côtés, de se présenter et de présenter l'entreprise et le contexte dans lequel s'est inscrit le projet, et après je reviendrai sur l'intervention et on fera la conclusion ensemble.

1. Présentation de l'entreprise et de son contexte

[Laurent Salles]

Bonjour je me présente, Laurent Salles, société SASSO pour Sélection Avicole de la Sarthe et du Sud-Ouest. La première partie de la présentation va consister à vous expliquer ce que nous faisons, tout simplement.

Place du sélectionneur dans une filière

Donc vous avez l'habitude de consommer des poulets que vous achetez dans un supermarché ? Vous mangez des poulets, effectivement vous les avez achetés dans un rayon de supermarché, ces poulets sortent d'un abattoir, l'abattoir a acheté des poulets à un éleveur. L'éleveur a élevé ces poulets pendant 12 semaines, et ces poulets étaient poussins un jour. Ces poussins sortent d'un couvoir qui a livré l'éleveur. Ces poussins sortent d'un œuf qui est incubé pendant 3 semaines dans le couvoir, cet œuf sort du cloaque de la poule qui n'est pas dans le couvoir. La poule est dans un bâtiment de reproduction.

La poule c'est l'animal qui est ici là et ça, c'est le coq. Ouais... parce que pour faire un œuf à couvrir il faut une poule et un coq et ces animaux ne sont pas livrés adultes dans le bâtiment de reproduction. À un moment donné, ils ont aussi 1 jour, comme le poussin qui est là. Et donc ces animaux-là quand ils ont 1 jour se sont des poussins d'un jour futur reproducteur et ils peuvent éventuellement sortir d'une entreprise comme la nôtre, la SASSO. Voilà ce que c'est notre métier. Nous en fait, chez nous, nous avons les grands-parents des poulets que vous mangez. Maintenant que les présentations sont faites, on peut commencer.

Le marché de la volaille, la vision de la SASSO

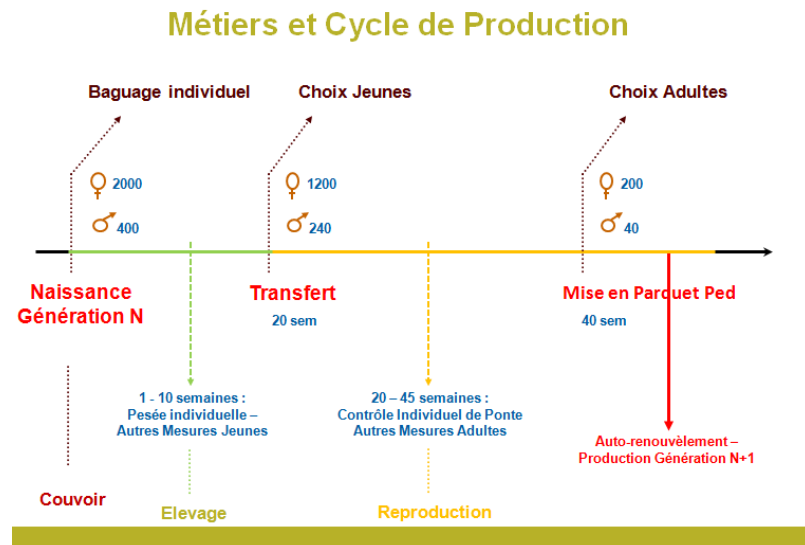
SASSO c'est une entreprise un petit peu particulière. On ne représente que 2/1000^{ème} du marché du poulet mondial. Vous allez dire que 2/1000^{ème} d'un marché c'est vraiment pas grand-chose. Et pourquoi on ne représente que 2/1000^{ème} de ce marché-là ? Parce qu'on se positionne comme l'alternative à l'agriculture traditionnelle, une agriculture respectueuse de l'Homme, de l'animal et garant du maintien d'une diversité génétique. En clair, nos poulets, les poulets que vous consommez on peut les produire de différentes manières. On peut faire un poulet fermier autoproduit, poulet traditionnel que l'on va acheter chez mamie, sur la place du marché à Mont-de-Marsan par exemple. On peut aussi acheter un poulet label rouge que l'on va acheter en grande surface. On peut manger du bio, on peut acheter du poulet certifié et on peut aussi acheter du poulet standard. Tous ces animaux-là, *grosso modo*, vivants ils pèsent 2,2 kilos. La seule différence qu'il y a entre ces animaux c'est la génétique, par exemple la SASSO produit une génétique un peu particulière : c'est les conditions d'élevages, c'est le modèle d'alimentation et c'est la durée d'élevage. Tout ça fait la qualité du produit. Et nous on est positionnés sur la ligne supérieure, c'est-à-dire le label, le bio, le fermier et l'autoproduit. C'est par là que l'on est amené à distribuer nos produits.

Une entreprise de 35 ans

SASSO c'est une entreprise qui est basée dans la Sarthe, sélection avicole de la Sarthe et dans le Sud Ouest à Sabres, moi je suis de Sabres, c'est là qu'est le siège social de l'entreprise. Qu'est-ce qu'on fait ? On fait de l'élevage de poussin, de l'élevage de reproducteur et de l'accoupage, c'est notre contexte. Chez nous on retrouve le même métier que chez notre client, les accouveurs, l'élevage des poussins jusqu'à 20 semaines, la reproduction de 20 semaines à 65 semaines puis l'accoupage pour distribuer nos animaux.

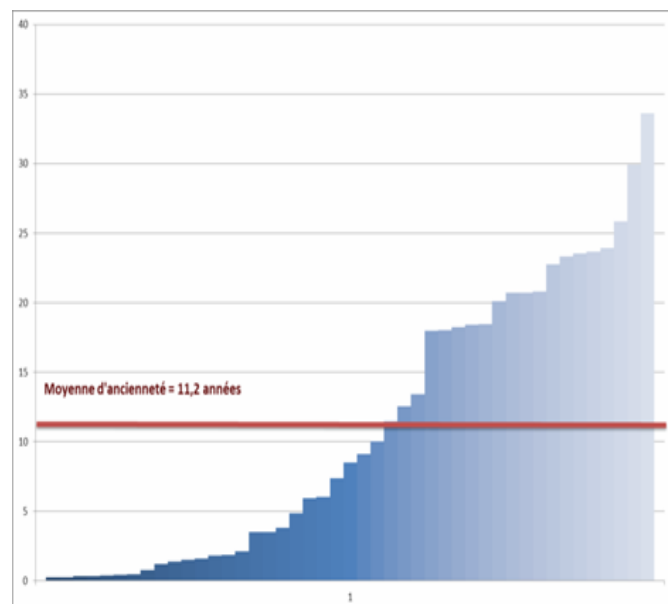
2. Métiers et cycles de production

Maintenant, je rentre dans le vif du sujet. Alors ça consiste en quoi le métier de sélectionneur ? Déjà tout le métier de la sélection est basé sur l'identification animale et ça va être le cœur du sujet aujourd'hui. Nous ce que l'on fait c'est de la sélection par généalogie. En clair, on veut savoir quels sont les parents d'un petit poussin, quels sont ses frères et ses sœurs, quels sont ses ascendants et tout le métier va consister à ça. Après, une fois qu'on a fait nos mesures de sélection, on fait des calculs biomathématiques pour obtenir les meilleurs candidats dans le schéma de sélection. Donc effectivement, si on ne sait pas quelle est la parenté de l'animal on est perdu. Donc on fait naître les animaux à 1 jour, on va faire des contrôles individuels de 1 jour à 10 semaines sur ces animaux, ça, c'est en élevage, puis on va faire un premier tri qu'on va appeler le « choix jeune », c'est-à-dire qu'on va choisir les meilleurs candidats sur ses mesures prises durant le premier temps d'élevage. Vous voyez on avait 2 000 sujets, 2 000 femelles, 400 mâles, on n'a plus que 1 200 femelles et 240 mâles dans le schéma de sélection. Les autres sujets on va les valoriser autrement. Tu va fonctionner de cette manière-là, en entonnoir, avec un grand nombre de candidats au départ dont on connaît toute la généalogie et au final on va retenir les meilleurs.



Focus sur la main-d'œuvre en 2013

Maintenant, tout le travail consiste sur cette partie qui est là. Je travaillais chez SASSO de 2003 à 2006, c'est là que j'avais rencontré Nicolas, après je suis allé travailler comme directeur dans une entreprise qui s'appelle Ayor et là je suis revenu depuis le 1^{er} janvier 2013, et un des faits marquants de l'année 2013 à la SASSO ça a été le nombre d'arrêts de travail, les départs des gens parce qu'il y avait de la lassitude, enfin il y avait un contexte RH très difficile. Alors moi je ne suis pas un spécialiste des ressources humaines, moi je suis ingénieur zootechnicien, la zootechnie c'est le pendant de l'agronomie sur le monde animal. L'âge moyen du salarié en



2013 est de 42 ans, l'ancienneté moyenne est de 11 années. Vous avez vu tous ces gens-là : plus de 20 ans d'expérience, et 20 ans d'expérience dans des conditions relativement difficiles...

Un projet R&D... un projet RH

Il y a quand même une problématique RH assez lourde avec une grosse difficulté : c'est le maintien dans l'emploi avec un métier qui est spécifique, ce métier-là il ne s'apprend pas sur les bancs de l'école, ça passe forcément par l'entreprise. Faisant ce constat, on s'est posé pas mal de questions sur la façon de faire évoluer le métier, et comment passer à une nouvelle forme de travail, simplifier le travail. Et on avait une vraie problématique en termes d'identification animale. En clair on voulait améliorer nos projets de sélection, tout en résolvant des problèmes RH. C'est comme ça qu'on a construit ce projet, j'ai fait appel à Nicolas.

3. L'accompagnement technique et méthodologique de l'équipe projet

Un projet basé sur une nouvelle identification animale, c'est ce dont on va vous parler. Il est basé sur une identification avec une puce RFID qui permet d'automatiser la lecture de la bague de l'animal, pour son identification. En clair, c'est de remplacer les actions : tenue de l'animal, lecture de la bague, annonce vocale de la bague, audition de la bague et saisie de la bague. Ces 5 actions sont 5 sources d'erreur. Tout le schéma est basé sur l'identification animale. Maintenant on peut rentrer dans le vif du sujet, je vais passer la parole à Nicolas qui a intégré une équipe de zootechniciens et une entreprise d'automatisme qui nous a aidés sur ce projet-là.

[Nicolas Boizumeau]

Comment s'est fait l'accompagnement ? D'abord comment la demande est venue vers moi ? Laurent a rencontré à un moment donné le médecin du travail, dans le cadre de la présentation des nouvelles infirmières à la MSA auprès de l'entreprise. C'est à cette occasion-là que Laurent a fait part de ces problématiques RH notamment au médecin du travail. Le médecin du travail sachant que j'étais en cours de formation DU a trouvé intéressant que l'on puisse lier les deux, c'est un peu comme ça qu'est né le partenariat. On s'était déjà rencontré en 2006 pour d'autres questions, et là c'était l'occasion de retravailler ensemble sur un projet.

Les enjeux du projet : performance et emploi durable

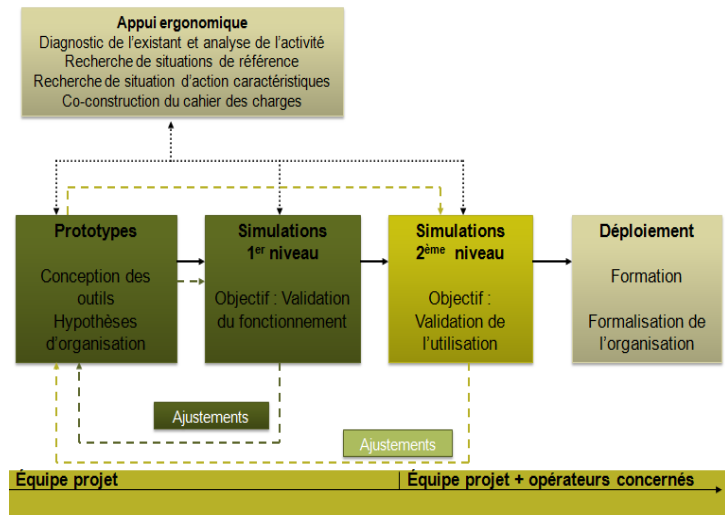
L'idée ici était de déterminer comment s'est déroulé l'accompagnement. Ce qui est important au départ déjà c'est de rassembler un petit peu les différents enjeux qui ont tourné autour de ce projet. Laurent en a parlé, il y a vraiment des questions de performances par rapport à la fiabilisation de la traçabilité avec une sécurisation des données qui sont produites lors des chantiers. Puisqu'il y a beaucoup d'opérations où chaque animal est identifié par une bague. Et donc il faut prendre les animaux un par un, lire la bague, que le collègue comprenne le numéro et le saisisse sur un outil informatique pour ensuite entrer des valeurs qui sont demandées lors des chantiers, par exemple les couleurs de la plume, la couleur des pâtes, le poids de l'animal... À chacune de ces interventions, il y avait des erreurs possibles, et comme il a dit une erreur c'est de la perte d'information, c'est de la perte de génétique, c'est de la perte de performance pour l'entreprise. Après il y avait la question de la performance sur les chantiers, notamment sur la durée des chantiers. Il y avait une habileté assez importante sur la durée des chantiers, qui était source de pénibilité pour les opérateurs puisque lire des bagues quand vous avez 10 animaux ça peu aller, mais quand vous en avez 800-900 ou plus de 1 000, vous comprenez qu'à un moment donné ça puisse être pénible pour les opérateurs. Ça, c'est plutôt du côté de la performance. Du côté de l'emploi, un des enjeux de l'introduction de cette nouvelle technologie c'est d'en profiter pour questionner tout ce qui est du domaine des conditions de travail lors des chantiers et voir dans leur globalité pas spécialement sur l'introduction de la nouvelle technologie, mais bien sûr début jusqu'à la fin du chantier. Avec des questions de maintien dans l'emploi du personnel, il l'a dit, derrière on a des personnes qui ont l'expérience qui ont de l'ancienneté, mais qui ont une usure professionnelle qui est constatée notamment

par le médecin du travail qui peuvent à terme poser des difficultés au maintien de leur emploi et derrière éventuellement des pertes de savoir-faire.

Objectifs de l'intervention ergonomique, construire la conduite de projet

L'idée c'était d'intégrer tout ce qui est analysé des situations de travail et des conditions de travail dès la conception des différents outils, chose qui a été faite. Au niveau de la conduite de projet, on a mis en place une petite conduite de projet, c'est une entreprise qui a 30 salariés, il faut jouer aussi avec ça dans la construction de la conduite. Une petite équipe où on a retrouvé les acteurs qui étaient principalement concernés par l'introduction de cette nouvelle technologie avec le concepteur, deux responsables et moi en tant qu'intervenant en ergonomie. Là vous avez un peu le schéma général de l'intervention et ce qu'il faut retenir c'est

Construire la conduite de projet



que le gros du travail ça a été de simuler le travail. Je n'aime pas forcément ce terme de simulation parce qu'on n'a pas fait que simuler, on n'a pas cherché qu'à se rapprocher le plus près de la réalité. On s'est mis vraiment en condition de travail à chaque fois avec deux phases de simulation. Une phase de simulation qui était plutôt d'ordre fonctionnel qui était de s'assurer que les différents outils qui allaient être créés faisaient bien ce qu'on leur demandait, simplement de pouvoir lire la bague, de remonter les informations vers une interface et de pouvoir exploiter les informations. Et une deuxième phase qui était plutôt liée à l'utilisabilité des différents outils ici rentre toute la partie analyse de l'activité qui était réintégrée au travers des simulations et au travers de la conception des outils. Et un dernier élément qui n'est pas encore formalisé puisqu'au niveau du développement du projet on est dans la phase de validation de l'utilisation qui sera une phase de déploiement avec la formalisation des organisations et la formation, qui est importante, du personnel.

Exemple avec un chantier de pesée

Un petit exemple rapidement, c'est l'exemple d'une pesée pour vous montrer comment c'était avant et comment ça va devenir. Donc tout simplement à gauche vous avez le système avec la bague métallique et à droite vous avez l'organisation future où il y a déjà des choses qui sont visibles en termes de transformation. Tout ça a pu se faire via les simulations où on a mis en œuvre différentes hypothèses d'organisation. Là vous avez quelques schémas du travail qui a pu être réalisé à la fois en termes d'organisation du chantier, mais aussi d'un point de vue des performances avec des analyses de l'activité en termes de traitement des animaux. Il y a eu aussi



des phases de prototypage avec des formalisations en 3 dimensions par le concepteur, c'était plutôt intéressant pour se rendre compte de ce qu'allaient être les futurs outils utilisés.

Avancement du projet

Où est-ce qu'on en est maintenant ? Ça c'est peut-être une donnée qui est importante, c'est que c'est un projet qui prend du temps, c'est-à-dire qu'introduire une nouvelle technologie sur des éléments fondamentaux dans une entreprise ça ne peut pas se faire du jour au lendemain. Il y a tout un historique, il y a 30 ans d'expérience avec la bague donc on ne peut pas bouleverser toute l'organisation de l'entreprise. Donc à ce jour on est dans les phases de simulation de l'utilisation pour pouvoir formaliser les organisations et préparer la phase de déploiement.

4. Conclusion

Quelques éléments clés

Pour conclure, on peut dire que c'est vrai, sur ce type d'intervention, la conduite de projet qui intègre les situations de travail réel a un poids non négligeable. Ça permet de se mettre en situation, de pouvoir ajuster les différents aléas qui peuvent se produire, et de pouvoir les préparer dès la conception, c'est un point fort et du temps gagné pour la suite. Sur la nouvelle technologie en soi, ce qui est intéressant, c'est qu'elle permet aussi au fur et à mesure qu'on fait la simulation des possibilités organisationnelles, notamment de la polyvalence. Il faut savoir que, quand on fait un chantier comme ça, souvent les gens tenaient le poste du début à la fin, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas de rotation au sein de l'équipe. Vous aviez une personne qui pendant toute la durée du chantier ne faisait que lire la bague et il y a des moments, par exemple, elle vous disait « j'ai buggé », parce qu'à un moment donné elle sature. Là l'avantage de cette nouvelle organisation c'est que les gens vont pouvoir aussi tourner sur les différentes tâches et ça va pouvoir être intéressant du point de vue de l'amélioration des conditions de travail. Par contre il faut faire attention à certaines choses, c'est que souvent on va gagner du temps par l'automatisation de certaines tâches, mais il ne faut pas confondre, gain de temps et performance, parce que plus on va chercher à aller vite plus on va créer aussi des erreurs puisqu'il faut aussi, derrière, faire les opérations de saisie sur les interfaces. Donc plus on va accélérer la prise d'informations plus on voit qu'il y a des erreurs qui se produisent avec des erreurs de cotation notamment. C'est un élément qu'il faut arriver aussi à tenir dans le cadre de l'intervention.

Après, on n'en est pas encore là, mais c'est vrai qu'intégrer les opérateurs dans la phase de simulation pour tout ce qui est utilisation ça leur permet aussi de commencer à s'approprier les outils, parce qu'au départ les gens qui ont toujours travaillés avec du papier et du crayon se retrouvent avec un outil technologique avancé donc il y a toujours des craintes : « est-ce qu'on va pouvoir y arriver ? Comment ça va pouvoir se faire ? Est-ce que je vais toujours être performant ? » La simulation a un avantage pour ça. Et ce n'est pas parce qu'on a intégré les opérateurs dans les simulations qu'il faut mettre de côté la formation. La formation reste un élément important qu'il reste à développer.

Retour réflexif d'un conseiller en prévention qui pratique l'ergonomie

En tant que conseiller en prévention, sur la question de l'emploi durable, ce qui ressort c'est que cette question implique de préserver et de développer tout ce qui est savoir-faire, compétences et conditions de travail, et ça ne peut pas se faire sans préserver la performance économique de l'entreprise. Ce n'est pas toujours des choses qui sont évidentes et la question est un peu de voir quand on a un environnement économique et social qui est pour l'entreprise toujours en mouvement, quelles garanties l'intervention ergonomique peut-elle apporter ? Et comment ça peut rester dans l'entreprise sur le long terme ?

Conclusion

[Laurent Salles]

L'intérêt de ce projet pour nous ça a été effectivement de resituer correctement, en parallèle de ce projet, les supports et la finalité de l'entreprise.

Donc l'homme en l'occurrence ce sont les salariés de l'entreprise, car, chez nous, nous sommes tous salariés. Les outils ce sont nos bâtiments d'élevage, voire tous les autres outils qu'on peut avoir à disposition, et les animaux : vous avez vu avant la SASSO, il n'y avait rien. C'est parce que tous les animaux qui sont à la SASSO appartiennent à la SASSO. On ne fait rentrer aucun animal extérieur. La finalité de l'entreprise ça reste quand même les salariés : à la fin du mois on va être payé, on va avoir une vision à terme de ce que l'on réalisera pour amener l'entreprise ailleurs. La finalité de l'entreprise ce sont aussi les clients. Si on n'avait pas nos clients, on ne serait pas là. Et ce sont aussi nos actionnaires, qui sont des entreprises de taille importante, des groupes nationaux, coopératives nationales... Et autour de ces 6 points, on se retrouve finalement avec quelques activités clés dans une entreprise comme la nôtre. Il y a la sélection génétique (comme je vous ai dit, c'est la généalogie, c'est l'identification animale), il y a le contexte de la gestion sanitaire. Nous on réalise plus de 60% de nos activités grâce à l'export. L'exportation de process c'est un métier, et c'est le nôtre. Il y a tout un aspect de zootechnie et vu qu'on autoproduit tout, il faut avoir des idées et on fait beaucoup de R&D. Et dans tout ce contexte-là finalement, je vous ai dit il y a l'homme, l'outil, l'animal, et moi il me semble que si on ne reste pas sur ce fond commun pour bien appuyer sur ces activités : que fait l'homme dans la société ? À quoi sert l'homme dans la société ? Sous-entendu nos collègues et salariés, effectivement on passe à côté du sujet. Moi je suis rentré dans une entreprise où je voyais les gens arriver le matin en boitant, qui arrivaient fatigués, je voyais des gens qui étaient surmenés par leur travail, car justement dans les situations de travail vous a décrit Nicolas tout à l'heure, il y a des gens qui peuvent rester 7-8 heures au même poste à s'user et enchaîner le matin et recommencer une autre tâche et on n'est pas dans un travail constant. On va travailler vous l'avez vu dans un bâtiment d'élevage, on s'adapte à l'environnement de l'animal. Donc l'intérêt d'un projet comme ça ce n'est qu'un petit pas dans le projet d'amélioration de nos activités, pour remettre un coup de jeune dans cette entreprise de trentenaires et pour tous les projets on a la même approche : une approche pluridisciplinaire. C'est-à-dire que nous on a certaines compétences, on a des zootechniciens, on a des commerciaux, et il y a des domaines d'activité où on n'est pas bons. RH, ergonomie, peut-être commerce, peut-être gestion d'entreprise. Sur tous ces projets sur lesquels on n'est pas bons, on essaie d'adopter une approche pluridisciplinaire qui est au sein de l'entreprise déjà, ou alors on fait appel à des professionnels externes comme Nicolas.