

Uztartu : action collective de prévention dans des TPE du secteur agroalimentaire

Dominique Baradat, Ergonome, ARACT Nouvelle Aquitaine

Nadine Gaztambide, directrice générale La Cave d'Irouleguy

Emilie Chopin, chargée de mission du Cluster agroalimentaire, Uztartu

D. Baradat :

Bonjour à tous. Pour ceux qui connaissent mes grandes facultés à parler des langues étrangères, pour accueillir nos invités, je vais leur dire "Ongi Etorri", *bienvenu* en basque. Elles viennent présenter avec moi cette action collective : Nadine Gastambide, qui est directrice de la cave d'Irouleguy ; et puis Émilie Chopin, qui est cheffe de projet et coordinatrice du cluster UZTARTU.

L'objet de la communication, c'est d'essayer de discuter avec vous des pratiques d'une action collective. L'ARACT, enfin les ARACT de façon générale, et même d'autres institutions, mènent de plus en plus de projets sur des actions collectives. Pourquoi ? Parce qu'on est de plus en plus sur des cibles de très, très petites entreprises, voire l'artisan-commerçant. Pour nous, ça représente quand même 90% de notre nouvelle région au niveau économique.

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Baradat, D., Gaztambide, N. et Chopin, E. (2018). Uztartu : action collective de prévention dans des TPE du secteur agroalimentaire. Dans *Méthodes d'accompagnement et démarches participatives : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux pour l'ergonome ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

Il est intéressant de voir de quelle manière on peut travailler ces questions de conditions de travail dans ces entreprises. L'idée est de voir de quelles manières les pratiques que l'on a, qui sont habituellement plutôt sur des PME-PMI – qui sont un peu plus importantes, peuvent être applicables et appliquées dans un contexte, alors soit d'un territoire, soit localement en fonction de la taille de ces entreprises, de façon à crédibiliser, légitimer l'apport du travail dans leurs actions ; et puis essayer de faire en sorte que par le biais de ces collectifs déjà constitués, que sont les pépinières d'entreprises, les clusters, et bien on va pouvoir essaimer plus facilement et toucher un plus grand nombre d'entreprises sur un territoire

É. Chopin

Le cluster agroalimentaire UZTARTU a été créé en 2010. C'est une association qui regroupe des acteurs de la filière agricole et agroalimentaire du Pays basque, qui représente environ 1 000 emplois sur le territoire. On rassemble à peu près une cinquantaine de membres, dont une trentaine d'entreprises de transformation, des acteurs du secteur agricole, des organismes de formation. Voilà, tous ces intervenants sont rattachés de près ou de loin à la filière agricole et agroalimentaire du Pays basque.

UZTARTU, ça veut dire "s'atteler à la tâche" en basque et nos adhérents sont rassemblés dans le cluster pour contribuer à une action territoriale qui dynamise l'économie du Pays basque, construire des projets collaboratifs pour progresser individuellement et échanger, bénéficier du réseau, des partenariats et des services qui leur sont proposés.

UZTARTU a été créé face au constat que le tissu était composé d'entreprises et d'acteurs de très petites entreprises et très attachés à leur territoire, qui ont donc un entrain à s'associer pour développer l'activité de leur territoire. Et donc, nos objectifs sont d'animer et valoriser la filière agroalimentaire, qui est une filière clé sur le territoire, puisqu'il y a 1 000 emplois dans les entreprises de transformation et plus de 6 000 ETP pour la partie agricole. Construire donc des projets collaboratifs structurants pour les membres et permettre de développer l'employabilité des salariés.

Il y a différents axes stratégiques dans le cluster, dont notamment un qui s'intitule "agir sur les leviers du capital humain et de la formation" pour rendre le secteur agroalimentaire du Pays basque attractif. C'est dans ce cadre-là que cette action collective a été menée. Donc, le conseil d'administration du cluster a souhaité monter une action collective et proposer à ses membres de travailler sur la pénibilité au travail, pour répondre par des actions concrètes aux problématiques de santé et d'usure professionnelle, pour mieux gérer les problématiques RH en lien avec l'organisation des entreprises,

profiter des investissements pour intégrer la question de la pénibilité avec d'autres enjeux de l'entreprise et outiller les entreprises sur le travail et le facteur humain.

Dans notre action collective, il y a eu 7 entreprises qui se sont mobilisées : la fromagerie Adour, la cave d'Irouleguy ici représentée, la ferme Elisaldia, qui est une entreprise de transformation en charcuterie, salaison, conserves, de même que l'entreprise pascalle Masson, qui sont sur le même secteur d'activité. Il y avait également le groupement des producteurs du Pays basque qui est une coopérative qui transforme du piment d'Espelette et enfin une biscuiterie artisanale qui fabrique des gâteaux basques et des sablés, la biscuiterie Okina, et le centre départemental de l'élevage ovin, qui est l'interprofession dédiée à l'élevage ovin sur tout le département. C'est le seul acteur qui n'est pas seulement sur le Pays basque.

L'intérêt de ce collectif, c'était l'origine et le secteur d'activité très variés des 7 membres, ce qui a permis de travailler sur différentes thématiques, de donner une certaine dynamique à l'action.

D. Baradat

Nous, en tant qu'ARACT, on a effectivement contacté le cluster UZTARTU, pour essayer de voir avec eux de quelle manière on pouvait mettre en place une démarche collective, qui pouvait éventuellement être prise en charge par le FACT (Fonds d'Amélioration des Conditions de Travail), avec les objectifs qu'a déjà annoncés Émilie. Comme je vous l'ai dit tout à l'heure, l'objectif de ce projet-là étant de diffuser au maximum sur le territoire Pays basque, auprès des entreprises agroalimentaires. Actuellement, l'ANACT a une charte agro – c'est un secteur sur lequel on travaille énormément, et il s'agit de voir de quelle manière on pouvait, même si les activités étaient différentes, retirer des enseignements importants, pour les trois sujets : pénibilité, usure professionnelle... alors, la question de l'investissement bien évidemment a été remaniée, je dirais au fil de l'eau par nous, par UZTARTU et par les entreprises. Ce n'était pas la demande au départ, mais il nous a semblé qu'il était quand même intéressant, déjà dans un premier temps, d'y annoncer un objectif entreprise et un objectif d'investissement.

Alors, je vais vous donner quelques éléments de pratique : cette phase-là, qui paraît plutôt simple quand on la raconte comme ça, c'est à peu près un an de discussion, d'échanges, parce que les entreprises, il faut qu'elles comprennent pour quelles raisons elles vont aller dans ce projet-là. Il faut qu'elles soient volontaires.

Pour la démarche générale, en gros sur un an, nous avons fait le choix de choisir 3 cabinets de consultants : Anteis, Kprocess et Ergonova-conseil. L'idée étant là aussi, qu'on crée un collectif de

consultants. Alors vous verrez après que ce qui va devenir compliqué dans toute cette histoire, c'est tous ces collectifs-là qu'il va falloir articuler. Donc, l'élaboration d'un dossier FACT qui a été accepté et qui aujourd'hui est quand même assez regardé, puisqu'il est assez exemplaire. C'est un mode d'intervention que nous allons avoir de plus en plus dans le réseau ANACT-ARACT.

Nous avons également co-construit une méthodologie d'intervention avec les consultants et avec UZTARTU, sur l'action collective. L'objectif étant de capitaliser et de transférer, il nous semblait important aussi de co-construire un diagnostic commun auprès de ces consultants. Alors le choix a été fait de prendre des consultants de même discipline, là ce sont des ergonomes, avec peut-être l'idée folle au départ que finalement si on prend 3 ergonomes et bien ça va être pareil. La capitalisation, ça va aller vachement bien. Bon, on verra quand même que 3 ergonomes, ça ne veut pas dire 3 pratiques identiques et qu'en termes de capitalisation ça a été un peu plus compliqué qu'on le pensait au départ.

Tout le monde le sait ici, que chacun a sa pratique et c'est vrai qu'on avait cette idée que si on co-construisait un diagnostic et bien finalement, la capitalisation sur les pratiques serait peut-être plus facile. Ça fait partie des questions qu'on débattrait peut-être tout à l'heure. Et nous, on avait un positionnement d'assistance à UZTARTU. Alors je n'ai pas dit accompagnement, j'ai bien compris la leçon d'Arnaud ce matin, d'appui... on est effectivement en appui du projet UZTARTU, c'est Émilie ici présente qui était cheffe de projet.

On a bâti ce projet-là comme un projet, avec un comité de suivi où d'entrée de jeu, il nous a semblé important de mettre ensemble des institutionnels qui de près ou de loin pouvaient tourner autour des questions de pénibilité, d'usure, de maintien dans les projets d'investissements. Du coup, on va trouver là aussi un collectif constitué. On va retrouver l'AGEFIPH, l'ANACT, l'ARACT, la CARSAT, la CCI, le conseil départemental des Pyrénées atlantiques, le conseil régional, la MSA et UZTARTU.

Là aussi, dans l'action collective, on aura ce collectif-là à gérer, puisque chacun d'entre eux va avoir l'envie de tirer, je dirais, la ligne qui l'intéresse, sachant qu'on est sur une approche globale et qu'on reste centré sur le projet d'entreprise.

On est sur une approche globale et on reste quand même recentré sur le projet d'entreprise, un comité de pilotage avec les entreprises et une équipe projet : l'ARACT, les consultants et Uztartu. Dans cette action collective, 3 regroupements : un premier niveau de démarrage, c'est-à-dire qu'on a réuni les entreprises et les consultants pour dire "ça y est, l'action collective démarre"; un deuxième

regroupement pour une restitution partielle du diagnostic ; et un troisième regroupement avec le comité de suivi sur une restitution finale, avec l'idée de voir ce qu'on fait après.

Les principales phases significatives, alors il n'y a pas de grand scoop. Au-delà de l'année de démarche pour mettre en place l'action collective, avec les délais des uns et des autres, on a mis à peu près un an de démarche opérationnelle, avec 56 jours pour 7 entreprises, donc en gros 8 jours de diagnostic par consultant.

Compte tenu de la variabilité et de la saisonnalité des activités de ces entreprises, on allait essayer de faire des 8 jours dans 4 mois, puisqu'ils n'ont pas tous la même saisonnalité. C'est pour cette raison qu'on arrive à un étalement d'un an sur une opération de ce type-là, parce qu'entre les piments qu'on récolte l'été et l'hiver, on n'est pas sur une même saisonnalité.

On a une action collective, mais on ne peut pas faire partout la même chose. On a travaillé sur la méthodologie de diagnostic. Les consultants ont réalisé des diagnostics jusqu'au plan d'action. C'est ce qui était convenu, avec une co-construction du plan d'action entre l'entreprise et les consultants, et une restitution des plans d'action individuels auprès de la restitution collective.

Je précise aussi qu'à chaque fois, pour l'ARACT, on a fait des analyses de la demande, dans un premier temps avec Uztartu dans la première phase dans la première année, et on a refait des analyses de la demande avec les consultants et Uztartu dans les entreprises.

Alors vous verrez, ça paraît intéressant parce qu'il faut transmettre et il faut se mettre tous d'accord sur les objectifs, et on va voir que pour une très petite entreprise, ça devient compliqué de se voir arriver 4-5 personnes pour aller redire ce qu'on a plus ou moins dit 6 mois avant.

Alors le diagnostic, là aussi, il n'y a pas de scoop. On a essayé sur 8 jours de se mettre d'accord, je dirais, sur une pratique. Il n'y a pas de scoop sur ce diagnostic-là. Simplement, la deuxième bulle, c'est doter les acteurs de l'entreprise d'un référentiel commun, parce que là, on s'était dit qu'il faut vraiment qu'on soit dans l'idée d'outiller l'entreprise pour que les actions qui vont être menées ou la méthodologie qui va être abordée... Notamment la place du travail, il va falloir que ça soit pérenne dans l'entreprise et que ce soit acquis auprès de l'ensemble des entreprises, que ce soit dirigeants ou salariés.

N. Gaztambide

La cave d'Irouleguy, pour faire très vite, c'est une cave coopérative viticole qui a été créée après-guerre pour relancer le vignoble d'Irouleguy. Elle représente à peu près 60 % de l'appellation. Au niveau de la cave, on a 43 viticulteurs qui nous apportent leur raisin. On le vinifie, on l'élève, on le

conditionne, c'est-à-dire on le met en bouteille, on le stocke, on le commercialise et on l'expédie. Donc, pour faire toutes ces activités, nous sommes 16 salariés, 14.8 ETP, et on doit maîtriser tous les aspects de la chaîne.

Pour l'action collective, on a été très demandeur parce qu'on a des activités qui sont physiques, surtout sur la chaîne de mise en bouteille, parce qu'on n'a pas une chaîne qui est très, très automatisée. Il y a beaucoup de tâches manuelles et surtout on a un manque de place qui fait qu'on a une problématique de "tiré-bouché" plutôt que de produits finis, mais je vais en parler après. Comment on a bâti le projet ? En fait, on a essayé de faire un comité de projet et Dominique avait bien insisté, je me souviens à la première réunion, en disant que la directrice ne devait surtout pas être le chef de projet, que le projet devait appartenir aux salariés. Donc, je n'ai pas été chef de projet, c'est l'assistante administrative qui l'a été. En fait, ça lui a d'ailleurs permis de prendre sa vraie place par rapport aux autres salariés à la production. C'était bénéfique. Merci, Dominique, je ne l'ai jamais dit !

Au niveau des consultants, on a deux consultants du cabinet Ergonova qui sont intervenus : Marine et Thomas ; un comité de pilotage qui suivait le projet, je dirai un peu plus en retrait et pour validation, dont je faisais partie, avec deux adhérents administrateurs de la coopérative ; un groupe projet d'opérationnels, donc des gens du conditionnement/mise en bouteille parce que ça a été l'endroit qui a été diagnostiqué. Donc les 3 salariés, mais on a aussi voulu prendre ce qui arrivait en amont, c'est-à-dire qu'on a voulu une personne du chai, parce que le vin arrive du chai, et si on doit changer l'organisation de la mise en bouteille, ça va aussi peut-être changer l'organisation du stockage en cuve, etc. Donc une personne du chai, et puis aussi en aval une personne du magasin, parce qu'on vend évidemment dans le secteur professionnel, en dehors de notre boutique... mais on fait 30% de notre chiffre d'affaires en boutique. Et c'était peut-être intéressant d'avoir l'avis du vendeur par rapport à la mise en marché, aux dates, etc. Quand est-ce que le produit peut être disponible ? Ce groupe de projet s'est réuni à des phases de validation.

Et surtout ce groupe de projet a pris toute sa part après le diagnostic dont je vais parler tout à l'heure. Donc, le périmètre qu'on a décidé de prendre en compte, c'était la mise en bouteille et conditionnement, car c'est le périmètre qui aujourd'hui est le plus impactant en termes d'usure professionnelle et de TMS. On a deux des trois salariés qui ont eu des arrêts, accidents de travail ou maladies plus ou moins longues, liés certainement, pas directement, mais liés certainement à leur posture sur la chaîne et à leur façon de travailler et à leur organisation.

Le diagnostic s'est passé. Il y avait 8 jours d'ergonomes, mais sur le terrain, ils sont venus pendant 4 jours, je pense, faire des relevés. Suite à ces relevés, il y a eu des phases de présentation aux gens

de la production qui ont été surpris de beaucoup de choses, parce qu'ils ne se rendaient pas compte de ce qu'ils faisaient. Ça, c'est quand même très, très important, ça. Je ne vais pas vous l'apprendre, vous êtes tous ergonomes ou presque dans cette salle.

Les gens étaient sidérés par leur propre activité, avec une réelle prise de conscience des acteurs qui fait que dans les éléments du diagnostic, on s'est posé une question sur l'organisation entre Tiré-bouché (RTBC) et le produit fini. Nous, on a une problématique de place, c'est un tout petit bâtiment. La seule manière de stocker du vin c'est en RTBC. On peut stocker 2 à 3 fois plus de vin qu'en produit fini, mais ça veut dire deux fois plus de manutention, car cela doit passer dans un premier temps sur le RTBC, puis sur la chaîne *produits finis*, mais cela reste très important. Et ces manutentions-là sont très importantes. En fait, le diagnostic a beaucoup porté sur la question de : « est-ce que l'on ne peut pas passer du 60 % de RTBC à 40 % et avoir 60 % de produit fini ? », ainsi que la question de la robotisation, car on n'a pas de place pour la chaîne.

Le groupe de travail s'est réuni plusieurs fois depuis la fin du groupe en décembre 2017, et ils ont déjà trouvé des pistes d'améliorations. Mais le passage à l'acte a du mal à se faire. Il nous faudrait un petit coup de boost ! C'est vrai que nous, en interne, même si les gens ont une prise de conscience, il faut une personne de l'extérieur pour que l'on aille jusqu'au bout des pistes et des actions soulevées.

Concernant l'action collective qui a bénéficié de cette action, je pense qu'individuellement, on n'aurait jamais demandé un ergonome. C'est la force du collectif qui a fait émerger l'ergonome. C'est la force du collectif qui a fait que l'on est parti dedans et voir chez les autres s'il y a avait les mêmes problématiques. Est-ce que nous ce que l'on fait c'est si bien ou si mal que ça ? Avoir un regard extérieur pour nous, c'était un levier et ça a amené une dynamique à tous.

Avec les étapes de validation, avec Dominique, on a pu voir ce qu'avaient fait les autres ergonomes, ça a donné une autre ouverture d'esprit. Et on a pu partager sur nos problématiques de TMS, d'usure, de qualification des salariées, compétence, qualité. Ces réunions ont été très bénéfiques et bonnes pour la prise de conscience.

D. Baradat

Pour vous donner quelques éléments de référence, il a été retenu de ce référentiel commun la difficulté de travailler en mode projet. On est quand même beaucoup dans "c'est la direction qui doit prendre une décision assez rapide et il faut que ça aille vite". La question du mode projet, c'était de se dire de mieux construire son projet, mieux prendre en compte le facteur humain. L'idée, c'était d'amener une structuration de la participation, ce qui a permis aux entreprises de se dire que finalement, on n'avait

pas investi assez les opérateurs dans le projet et dans les choix que je pouvais faire. Être dans une phase d'expérimentation a permis aussi d'annoncer le changement organisationnel et que ce soit intégré par les salariés.

Dans les plans d'action d'amélioration, ça a permis de poser l'organisation sociale dans les entreprises, de prendre en compte les variabilités et les caractéristiques d'Hygiène et Sécurité qui finalement faisaient partie du travail. Finalement, j'ai mal au dos, mais cela fait partie du travail.

Les perspectives : l'idée, c'est de poursuivre les accompagnements, soit dans une démarche individuelle, soit dans une démarche collective, qui vont permettre de tirer certains financeurs avec des spécifications selon les entreprises comme la MSA. L'AGEFIPH a voulu travailler sur les outils RH et la question du maintien dans l'emploi, notamment les personnes en voie de restriction. Et aujourd'hui, l'idée c'est de faire des plans de sensibilisation/formation avec un guide de bonne pratique pour l'ensemble des adhérents. Avec en ce moment et à l'avenir des manifestations inter-cluster.

Quelques questionnements quand même. On est sur des entreprises où la question de la temporalité est immédiate. L'inertie n'était pas possible. Quand je fais mon saucisson le mardi, je le vends le mercredi et le jeudi. Arriver dans une entreprise et dire « on va faire un projet et vous aurez les résultats dans un an », ce sont des choses qui ont été quand même très, très compliquées à gérer, avec une incompréhension entre le diagnostic et le retour de solution ;

Avec une attente de solution concrète. D'ailleurs, il fallait faire très attention lors des restitutions de ne pas donner des solutions à mettre en application directement, car les opérateurs et la direction avaient tendance à agir rapidement, le lendemain par exemple, sans réflexion globale de l'entreprise.

Avec une forte mobilisation des acteurs aussi. Tout le monde travaille dans une TPE ; la fabrication de gâteaux basques, ils sont 6. Bien évidemment, les gâteaux sont faits en 20 min, donc c'est compliqué de faire sortir les opérateurs de la production avec des amplitudes horaires très difficiles. Il fallait aussi prendre en compte les ergonomes et leur difficulté de pratiques de consultant.

On est parti sur le fait de faire une démarche commune et d'aller plus vite. Ce n'était pas le cas. Alors à la fois c'était intéressant parce que la diversité est intéressante.

On a articulé trois pôles différents, ce qui a demandé beaucoup de travail de la part de l'organisateur. Il fallait gérer un collectif de financeur, un collectif d'entreprises et un collectif de consultant, qui n'ont pas les mêmes temporalités, qui n'ont pas les mêmes urgences. Avec même un quatrième collectif, l'ARACT. Prendre un rendez à cinq, ce n'est pas si facile que ça.

Merci pour votre attention.