

L'analyse du travail : outil d'aide à la structuration d'une filière, levier de la transition écologique d'un territoire

Fanny JOANDET

chargée de mission ARACT Nouvelle-Aquitaine Bordeaux

Sophie CHAUDRON

chargée de mission ARACT Nouvelle-Aquitaine Bordeaux

Pierre Michel ETCHEVERRY

Responsable service entreprise de la CCI 64

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 2024. 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 :

Joandet, F., Chaudron, S. et Etcheverry, P. M. (2024). L'analyse du travail : outil d'aide à la structuration d'une filière, levier de la transition écologique d'un territoire. Dans *A quoi sert l'ergonomie aujourd'hui ? Enjeux politiques et sociaux dans nos interventions* Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. Bordeaux.

Fanny JOANDET : Bonjour à toutes et à tous, je suis de l'ARACT Nouvelle-Aquitaine, Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. La communication que nous vous proposons aujourd'hui porte sur un projet que nous avons co-construit et réalisé avec la CCI Bayonne Pays basques depuis 2022. J'en profite pour remercier Pierre Michel de nous accompagner aujourd'hui. Ce projet a été accompagné, suite à un appel d'offres réalisé par la CCI, par deux cabinets-conseils en ergonomie : le cabinet Céлизe et le cabinet Ergonova, que nous remercions également pour le travail de qualité réalisé. Je laisse la place à Pierre Michel pour présenter rapidement la CCI.

Pierre Michel ETCHEVERRY : Bonjour, je travaille à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bayonne au Pays basque.. On travaille sur un territoire d'un peu plus de 21 000 entreprises inscrites au registre du commerce. Je dirige un petit service qui est sur l'accompagnement à la performance des entreprises, au développement économique. On accompagne sur le numérique, sur l'amélioration des process, l'usine du futur... pas mal de thématiques portées notamment par la région. On accompagne également beaucoup sur le développement durable et plus particulièrement sur l'économie circulaire dont le principe est d'aller chercher sur le territoire des ressources qui ne sont pas tout à fait exploitées pour en tirer de la valeur et contribuer à la réduction des déchets. On travaille souvent en réseau et ça a donc été l'occasion de travailler avec l'ARACT Nouvelle-Aquitaine.

1. Construction de la demande

Fanny JOANDET : Avant de rentrer dans le vif du sujet, il nous semble important de présenter la phase de construction de la demande, qui est une phase essentielle pour nous en tant que chargée de mission à l'ARACT, puisqu'elle est en lien avec nos missions d'expérimentation, de capitalisation et de transfert. On va être autant dans une logique de réponse à la demande que de créer et de construire la demande. Cette construction de la demande part d'un contexte national, à savoir que la transition écologique a été identifiée comme une priorité de notre programmation, la programmation de l'ANACT, avec l'objectif pour notre réseau de comprendre comment, au même titre que les transitions économiques et sociétales, les projets de transition écologique soulèvent des enjeux d'organisation et de conditions de travail.

Un certain nombre d'hypothèses ont été posées, notamment celles que le travail est un levier de la transition écologique. Enfin, il y a eu aussi un appel à projets FACT (fonds d'amélioration des conditions de travail) qui est porté par l'ANACT sur la thématique écologique, pour pouvoir investiguer et capitaliser sur le sujet. C'est dans ce contexte que nous avons initié un certain nombre de contacts sur notre territoire, pour notamment trouver des investigations. C'est comme ça qu'on a d'abord rencontré l'association HEMEN ELKARTEA qui est une association d'animation économique sur le territoire du Pays basque. Cette association nous a dirigés vers une entreprise de transformation de la laine, l'entreprise TOKILIA, que nous avons accompagnée ; ce premier accompagnement nous a permis d'avoir un premier niveau de compréhension sur les enjeux.

Au vu des éléments constatés, on a enfin rencontré la CCI Bayonne Pays basque pour co-construire une action collective avec six entreprises représentatives de l'ensemble de la filière, à l'époque en construction. Au vu des problématiques identifiées, que Pierre Michel va vous présenter dans la partie suivante et parce que l'appel à projets FACT sur la thématique écologique a été clôturé, la CCI a répondu à l'appel à projets sur le FACT logistique. Je laisse Pierre Michel vous présenter le contexte et les enjeux de la filière.

2. Contexte et enjeux de la filière laine

Pierre Michel ETCHEVERRY : En quelques mots, je vais vous présenter le problème qu'on rencontre au Pays basque et dans d'autres régions de France et d'Europe aussi. On parle de laine de brebis, on est sur un bassin ovin important lié à la production de lait et à la fabrication des fromages de brebis, tout comme dans le Roquefort et la Corse. Les brebis ont besoin d'être tondues tous les ans pour leur bien-être, parce que la sélection au cours des millénaires a fait qu'elles produisent de la laine. La laine est une fibre très recherchée, avec beaucoup de valorisation depuis des siècles, même à l'origine des premières industries. Les brebis produisent de la laine et, localement, vu que ce sont des brebis laitières, c'est de la laine assez drue et rustique, donc impropre à la transformation de textile et plutôt utilisée sur les matelas, les moquettes, des choses comme ça.

La problématique est qu'on a aujourd'hui, il y a à peu près 500 000 brebis pour 1200 tonnes de laine tondues et récoltées par an. Sur les dernières décennies, avec l'arrivée des fibres synthétiques et les changements de consommation, on utilise de moins en moins de moquette, de moins en moins de tapis. La laine était de moins en moins consommée, utilisée, valorisée. Le problème s'accroît encore ces six dernières années. Les marchés où la laine pouvait être envoyée (en Chine, vers le Maghreb) se sont arrêtés et aujourd'hui, la laine reste dans les exploitations, ce qui est un problème pour tous. Le problème vient aussi du fait que réglementairement, la laine est un sous-produit animal de classe 3 : on peut ni la brûler ni l'enfouir. On la considère aujourd'hui comme un déchet encombrant puisqu'il n'y a plus aucune sortie à cette matière-là. C'est un réel impact financier pour les exploitations, il y a aussi la gestion de la laine puisqu'elle s'entasse, une vraie perte de sens au travail puisque c'est un produit riche et assez luxueux et aujourd'hui on aboutit à des situations de traitement de la laine qui se retrouvent dans l'illégalité donc très inconfortable et très difficile pour les éleveurs. Petite note d'espoir quand même : depuis huit ans, il y a quelques artisans, entrepreneuses, entrepreneurs, quelques entreprises qui commencent à retravailler la laine chez nous, mais sur des volumes très faibles. Tout cumulé, on devrait arriver à 15-20 tonnes ; par rapport aux 1200 tonnes, ça ne résout pas le problème, mais ça donne un petit peu d'espoir. Donc, on a commencé à travailler en soutien aux entreprises, indirectement pour les éleveurs, à essayer de résoudre ce problème.

Les principales étapes de la transformation de la laine

Juste pour vous donner une idée des principales étapes de transformation de la laine, elles sont nombreuses pour arriver à un produit fini. Déjà, il n'y a pas mal de manipulations au niveau de la tonte, de l'élevage et du tri, qui ont été largement étudiées grâce au FACT. Ensuite, on voit tout le chemin logistique vers les différents métiers, les différents travaux de la laine avec des opérations de transport, de manipulation entre chaque métier qui sont devenus rares et répartis partout en France. Un petit mot sur les entreprises : dans le cadre du FACT, on a travaillé avec six entreprises qui représentent différents maillons de la transformation de la laine, de la tonte et du tri, jusqu'à l'atelier textile de transformation vers des produits finis qu'on peut mettre sur le marché.

3. Le projet : Enjeux, objectifs et modalité d'action

Sophie CHAUDRON : Après la présentation du contexte et de l'émergence de la demande, on va passer sur les enjeux, les objectifs et les modalités. Il y a trois principaux enjeux dans cette démarche.

Dans un premier temps se sont développées une économie circulaire et une activité autour de la revalorisation de cette laine au Pays basque qui est présente en quantité, avec deux thématiques sur la qualité de vie et les conditions de travail. C'était la charge physique, la manutention, puisqu'aux différentes étapes, il y a de la manipulation de la laine.

Le deuxième point, c'est accompagner les acteurs de la filière de l'ensemble des maillons de la chaîne de la filière (de l'éleveur, au transformateur, au revendeur de produits finis) sur les questions et réflexions autour de la qualité de vie et l'adéquation entre qualité, performance globale et écologie de ces entreprises.

Le dernier point : trouver des points de mutualisation pour ces entreprises, notamment sur la partie logistique, parce qu'on est sur un FACT logistique et qu'il y a sur l'ensemble du process énormément de phases logistiques, notamment de transport. Et puis identifier les liens d'interdépendance entre les acteurs de la filière, c'est vraiment faire le lien entre les actions collectives, les temps individuels et les temps collectifs.

Il y a aussi d'autres enjeux. Alimenter la feuille de route de la région Nouvelle-Aquitaine qui est un acteur majeur pour la construction de cette filière et un financeur majeur aussi, avec, d'ici une dizaine de jours, le lancement d'un cluster. Outiller et autonomiser l'ensemble des acteurs de la filière sur des questions de qualité de vie, de condition de travail au sens large, et pas que dans ce projet-là. Et un dernier point : donner des repères sur un compromis sur les questions écologique, économique et conditions de travail.

Réinterroger le travail sur l'ensemble du process

Concernant les modalités d'intervention, rien de très original. On a trois grandes étapes assez classiques. La première phase est la construction du projet, avec notamment la mise en commun de repères. Ensuite, une seconde phase d'investigation où on retrouve tout l'enjeu de l'analyse du travail. Et une troisième phase de construction du plan d'action.

Entre le premier comité de pilotage et la clôture de l'action, il s'est écoulé environ douze mois. On est sur une modalité d'action collective, modalité développée par le réseau ANACT/ARACT qui a la particularité d'avoir des temps collectifs et des temps individuels. Ici, tout l'enjeu est d'arriver à articuler les temps individuels où on va analyser et identifier les situations de travail qui sont stratégiques pour ces entreprises, et notamment celles qui peuvent poser problème, pour ensuite les remonter au niveau collectif, lors des temps collectifs, pour les partager, les porter à la connaissance de tout le monde, pour voir s'il y a des impacts de ces activités-là sur le process amont et aval, et essayer de trouver au niveau collectif et au niveau de la filière donc (c'est peut-être la particularité de ce que l'on va vous présenter ce matin) des marges de manœuvre et un plan d'action.

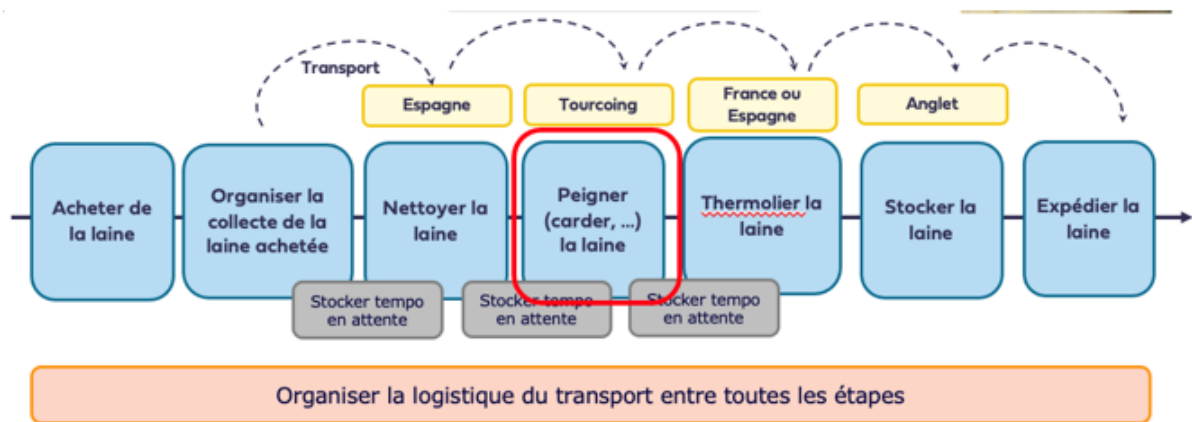
Sur cette partie expérimentation, juste quelques chiffres : entre les temps individuels et les temps collectifs, on a passé à peu près huit jours par entreprise, ce qui correspond au total à peu près à une cinquantaine de jours sur un an.

4. Expérimentation : focus sur la logistique

Fanny JOANDET : Pour la partie expérimentation, on va repartir d'un exemple opérationnel sur la logistique, avec une entreprise de transformation de la laine. Pour cette expérimentation, de manière

globale par rapport à l'action collective, on avait fixé deux objectifs principaux : (1) identifier les activités de la logistique dans la filière de l'élevage au produit fini et (2) analyser les contraintes et les exigences des coopérations entre les différents acteurs avec l'enjeu, in fine, de pouvoir comprendre les liens entre ces différentes activités logistiques et comment elles vont s'impacter les unes avec les autres.

Process simplifié :



Le schéma que vous pouvez voir, c'est le process simplifié de cette entreprise de transformation de la laine. C'est l'entreprise qui transforme la laine pour en faire de la ouate de laine, notamment pour concurrencer le polyester. Pour pouvoir faire cette ouate de laine, elle va acheter de la laine aux éleveurs, laine qui est donc issue des brebis tondues. Elle va donc organiser toute la logistique du transport entre ces différentes étapes qui notamment concerne plusieurs sous-traitants. Concrètement, elle va acheter la laine, organiser la collecte de la laine achetée, l'envoyer en Espagne pour la nettoyer, puis à Tourcoing pour peigner la laine, puis retour en France ou en Espagne pour la thermolier et, enfin, le stockage de la laine à Anglet, avant de l'expédier aux différents clients.

Au moment de l'état des lieux, l'activité de peignage était une des activités les plus coûteuses pour cette structure, notamment au regard de trois dimensions investiguées à savoir : la dimension économique, de qualités de vie et de condition de travail, et écologique. Le coût économique : le peignage (2.5 € par kilo), le coût lié au transport du Pays basque jusqu'à Tourcoing et le coût aussi lié au stockage. Il faut savoir que pour le sous-traitant qui s'occupe de l'activité de peignage de la laine, cela ne représente que 1 % de son activité globale, ce qui fait le lien avec le coût en termes de qualité de vie et de conditions de travail, puisqu'il va réguler sur cette activité de peignage de la laine, ce qui va générer des délais plus longs, du stockage supplémentaire, parce qu'il va y avoir une immobilisation de la matière et donc des temps d'attente, ce qui va désorganiser les autres étapes du processus, ce qui va générer pour cette structure de la pression temporelle. Et enfin, des coûts écologiques liés au transport avec des émissions de gaz à effet de serre et aussi l'énergie utilisée pour peigner la laine. En conclusion, il y a vraiment un conflit interne entre les valeurs écologiques portées par la directrice de cette structure qui, je le rappelle, fait de la ouate de laine pour pouvoir remplacer le polyester qui est un dérivé du pétrole, et les coûts écologiques générés par le processus de valorisation.

4.1. Évolution suite à l'analyse du travail

Suite à ce constat, l'analyse qui a été menée a permis de montrer que l'activité de peignage était réalisée pour enlever les impuretés qui se retrouvent sur les toisons de la laine au moment de la tonte, c'est-à-

dire les impuretés de type paille ou excréments. Il a été mis en place une expérimentation avec l'entreprise de transformation, les éleveurs et les tondeurs pour notamment réorganiser l'activité. Pour le chantier de tonte, il s'agissait d'optimiser la qualité de la laine et d'optimiser ces conditions-là pour mieux trier la laine et éviter les impuretés qui se déposent au moment de cette activité de tonte. Ce qui est important à savoir, c'est que l'accompagnement réalisé auprès des éleveurs a aussi permis d'identifier, par rapport à l'organisation de ce chantier de tonte, qu'il sera aussi important d'intégrer l'amélioration des conditions de travail et la performance puisque ce qui a été montré c'est que c'est une activité où il y a une forte pénibilité. L'organisation du chantier de tonte va permettre de supprimer cette activité de peignage, ce qui aura derrière un impact sur les coûts identifiés : économique, écologique et de condition de travail) économique avec une optimisation du temps de traitement de la laine, du temps de stockage ; écologique avec la limitation du transport et de l'utilisation des ressources nécessaires au peignage, donc une réduction de l'empreinte carbone ; de la qualité de vie et des conditions de travail avec un allègement de la charge mentale concernant l'organisation de la logistique et des incertitudes en lien avec l'activité de peignage.

4.2. Mise en place d'une boucle vertueuse au sein de la filière laine

Là, ce qui est intéressant, c'est que la modalité d'action collective nous a permis d'avoir une analyse globale du process. À partir d'une entreprise de transformation de la laine, mais aussi l'accompagnement réalisé auprès des tondeurs-éleveurs, cela nous a permis aussi d'envisager des solutions au niveau de la filière et donc de pouvoir mettre en place une boucle vertueuse au sein de cette filière laine. Pourquoi cette boucle vertueuse ? Effectivement, si on modifie le process au niveau des transformateurs, ça va générer des gains de productivité, gains écologiques, gains santé au travail. Ces gains-là vont être issus et dépendants de l'organisation des chantiers de tonte pour optimiser le tri avec au moment du chantier de tonte. Cette optimisation va aussi permettre l'optimisation de l'offre de service des confectionneurs, parce qu'ils vont pouvoir avoir accès à une meilleure qualité de laine et cela va générer une augmentation de la demande qui, cumulée l'augmentation du chiffre d'affaires et notamment à la suppression de l'activité de peignage, va permettre aux transformateurs de pouvoir rémunérer les éleveurs et les attrapeurs - tondeurs, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui, pour leur permettre d'organiser le chantier de tonte pour optimiser le tri et générer de la reconnaissance et du sens au travail problématique que Pierre Michel vous a présenté au démarrage de cette communication. Je laisse maintenant Pierre Michel et Sophie présenter la partie plan d'action et enseignements.

5. Plan d'action et enseignements

5.1. Résultats pour la CCI

Pierre Michel ETCHEVERRY : Tout d'abord, le premier résultat visible et palpable qui a été clairement exprimé, c'est la satisfaction des entreprises à intégrer ce genre de démarche. Ça a été vécu très positivement, autant sur l'accompagnement individuel que sur la partie collective. Elles se sont mises en réseau et elles ont pu parler entre elles, travailler sur le travail, c'est-à-dire la laine, comment elle est utilisée, et quelles interactions il peut y avoir entre eux, parce que tous les maillons d'une même chaîne ne se rencontrent pas souvent. DEMA par exemple, qui fait de la maroquinerie, n'avait jamais été à la rencontre des éleveurs, comprendre leur problématique, et cela a été enrichissant pour tout le monde.

Un autre enseignement, pour nous, pour moi aussi, c'est l'originalité de l'approche. On accompagne les entreprises pour travailler sur leur performance pour faire en sorte qu'elles soient plus pérennes, durables. C'est vrai qu'à ma connaissance, dans le réseau, peu ou aucun n'a travaillé sur cet angle-là des conditions de travail, sur l'aspect relation entre les entreprises notamment. Ça paraît comme une évidence aujourd'hui, après l'avoir pratiqué, j'en serais un peu l'ambassadeur dans le réseau. Mais c'est aussi un message que je veux faire passer : si on travaille sur la performance et la pérennité, on a tous les mêmes buts. Les livrables de l'opération sont un résultat pour la CCI, comme l'a dit Sophie, c'est aussi un travail de construction de filières et soutenu très fortement autant techniquement que financièrement par le conseil régional. Dans 10 jours, on lance Résolaine, qui est le cluster laine en Nouvelle-Aquitaine. Et il y a quelques démarches aussi, avec le Collectif Tricolor notamment, qui sont remontées au niveau national. Donc ça se réorganise autour de cette filière-là et nous avec les livrables produits dans le FACT, on va pouvoir contribuer, partager au travers du cluster, continuer à les améliorer. Cela nous donne des référentiels autant sur la partie amont avec la tonte et le tri, parce que la valeur se déterminent dès le tri et c'est une opération plutôt délaissée, mais qui va reprendre tout son sens.

Ensuite, rappeler que sans Sophie, Fanny, l'ARACT et ses dispositifs, on n'aurait pas pu travailler dans d'aussi bonnes conditions avec un nombre de jours aussi important pour les six entreprises. Ce n'est pas rien, non plus.

Le dernier point que je voulais remonter, c'est sur la transition écologique. On a pas mal de méthodes ; en CCI, on accompagne avec différentes thématiques qui sont plutôt mises en avant sur l'écoconception, l'approche cycle de vie de produit ; on travaille beaucoup sur la RSE - responsabilité sociétale des entreprises, les achats responsables, sur le travail organisationnel, mais plutôt côté lean. Il y a de vraies similitudes, d'approche notamment, avec l'analyse de cycle de vie. C'est complètement similaire à l'approche condition de travail, donc c'est très riche.

5.2. Résultats pour l'ARACT

Sophie CHAUDRON : Pour les résultats de l'ARACT, on se rend compte qu'aujourd'hui, l'écologie est un enjeu et un argument incontournable et même majeur, sociétal et politique. Donc, le premier enseignement qu'on en tire c'est qu'au même titre que les autres déterminants et les autres critères d'action sur la QVT, ça devient un critère à part entière dans nos interventions.

Le second résultat, c'est notre positionnement. On l'a dit en introduction, mais on n'est pas sur du B2B, on n'est pas sur une réponse d'une demande à une entreprise. On est bien sur le fait d'aller créer la demande, parce qu'on prend connaissance qu'il y a une problématique particulière sur la laine au Pays basque, qu'on ne connaît pas à un instant T. Concrètement, ça veut dire qu'on prend du temps pour aller rencontrer des acteurs et si on prend du temps, ça veut dire que c'est aussi une réalité économique, et ça en termes de posture professionnelle, on a des questions là-dessus.

Le troisième point, c'est la modalité *Action collective*. Le fait que l'on soit sur une modalité d'action collective au niveau de la filière, je pense que c'est ça le plus important, c'est que ça nous permet d'étendre le champ des possibles. La solution n'existe pas au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire que si on avait fait le même travail au niveau de l'entreprise ou avec une action collective, mais avec des entreprises du même secteur d'activité, il n'y aurait pas eu de réponse. Là, c'est le fait de prendre de la

hauteur et du recul, et d'être encore une fois au niveau filière : le champ des possibles est plus grand et on trouve des solutions.

Ces enseignements vont impacter nos pratiques professionnelles. En tout cas, on se pose des questions sur nos pratiques professionnelles, à la fois en tant que chargée de mission à l'ARACT et aussi, peut-être, par rapport à des postures plus classiques de conseils.

La première question, c'est la question relative à notre positionnement. On fait émerger une demande, on ne répond pas à une demande. Ça veut dire deux choses : d'abord que l'on prend du temps et ce temps-là c'est une réalité financière qui nous, dans notre modèle économique, est permis, mais peut-être pas toujours en termes de pratique de cabinet de conseil. La deuxième chose aussi c'est savoir si les entreprises aujourd'hui seraient en capacité de formuler la demande qu'on a été créer.

Le deuxième et troisième concernent les compétences. L'ergonomie a quasiment 80 ans, un peu plus peut-être, on est sur le 30e congrès des Journées de la pratique, et on se rend compte qu'on est encore une discipline assez récente. Aujourd'hui, il faut encore que l'on démontre, par l'exemple, notre plus-value, pour afficher notre légitimité, ça veut dire aussi que si on va sur d'autres critères, il faut aussi se poser la question de quels outils et quelles connaissances on doit acquérir, soit en formation initiale soit en formation continue, pour pouvoir par exemple répondre aux questions de cycle de vie évoqué par Pierre Michel ou les questions de vulnérabilité. Est-ce que les entreprises, aujourd'hui, font le job d'aller chercher ce qui les rendent vulnérables en interne ou en externe, et est-ce qu'elles intègrent le critère écologique ?

Ça renvoie à notre dernière question : est-ce que c'est à nous d'acquérir toutes ces compétences et ces connaissances ? Ou est-ce qu'il faut aller chercher le réseau d'acteurs qui permet d'acquérir ces connaissances-là ? Ou est-ce que c'est un compromis entre les deux ?

6. Échanges avec le public

Participant 1 :

Bonjour, merci beaucoup pour cette présentation vraiment intéressante sur la transversalité. J'ai un gros bassin de moutons aussi sur mon secteur. Moi, j'ai plutôt travaillé sur le côté tondeur, pas de manière très approfondie, mais effectivement, il y a de grosses problématiques parce que les tondeurs vont tondre à l'intérieur des exploitations agricoles, qui sont souvent très mal aménagées. C'est des boulots très pénibles et je voulais savoir si vous aviez associé aussi des groupes d'éleveurs, de tondeurs qui ne sont souvent pas les éleveurs. Est-ce que vous avez pu travailler avec les conseillers en prévention de la MSA qui ont peut-être un peu cette connaissance-là ? Je trouve que c'est vachement intéressant le côté transversal et ça m'intéressait de savoir s'il y avait eu aussi de la transversalité avec la chambre d'agriculture ou la MSA, parce que c'est vrai que ça va presque un peu plus loin que la CCI et l'ARACT.

Pierre Michel ETCHEVERRY : Je vais au moins commencer la réponse. Sur les partenariats, nous, la démarche, on la travaille depuis le début avec la Chambre d'Agriculture. Ce qu'il faut savoir c'est que le métier de tondeur, vu que la valorisation de la laine a été quasiment perdue, s'est perdu, donc les savoir-faire, aujourd'hui, ne sont plus là, ce n'est plus un vrai métier, c'est une occupation de plus. Tout le savoir-faire qu'il y aurait pu avoir au niveau de la tonte, des conditions de tonte, du métier, des postures, du matériel, ça n'a pas le même impact quand il n'y a plus de valorisation que quand il y en a une.

Effectivement, ce sont souvent les éleveurs qui, entre eux, tondent les brebis, tournent, il y a quelques tondeurs qui font ça deux, trois mois dans l'année, mais voilà en termes d'équipement, en termes d'adaptation, en termes de soins porter à la fois au travail, aux bêtes et à la laine, ce n'est pas du tout standardisé. Il n'y a pas beaucoup de précautions qui sont prises. On les a associés plutôt côté éleveurs, la plupart étaient tondeurs. On a aussi pu faire d'autres rapprochements, avec d'autres bassins lainiers où eux ont un autre type de laine et où ils avaient commencé aussi à faire des améliorations de ce type-là, sur les conditions de travail et les conditions de récolte de la laine, qui améliorent aussi les différents maillons.

En termes de partenariat, on va retrouver dans tous les bassins, à peu près les mêmes conditions. Nous, on n'a pas forcément associé la MSA sur ces démarches-là.

Sophie CHAUDRON : Si, il était dans le comité de pilotage. Dans le comité de pilotage, il y avait la chambre d'agriculture et la MSA.

Pierre Michel ETCHEVERRY : En tout cas, nous, dans le Pays basque, on n'a pas pris l'habitude de travailler avec eux sur le terrain avec les entreprises.

Sophie CHAUDRON : Pour répondre à la deuxième question, oui, on a travaillé sur ce métier-là. D'ailleurs peut-être que les cabinets de conseil pourraient répondre. Ça a demandé une phase d'immersion pour être accepté, parce que c'est quand même du travail au black, concrètement. C'est un revenu supplémentaire, donc on est en train de dire qu'il faut aller professionnaliser des métiers qui aujourd'hui n'existent plus et sur des modalités financières qu'il faut revaloriser. Dans le travail qui a été produit aussi par les cabinets de conseil, il y a toute une réflexion, il y a des fiches de professionnalisation sur ces tâches-là, il y a aussi des repères pour la conception.

Participant 2 :

Merci à vous. Je pilote ce FACT au niveau national et on a eu l'occasion d'avoir des retours. L'idée des FACT qui ont été choisis, c'est d'avoir une approche par filière, et au niveau national et régional on a monté des comités de suivi avec la région, l'ADEME, la DREAL, la Carsat. Alors, c'est vrai que nous, on n'a pas la MSA, justement pour pouvoir avoir une démarche où on a tous les acteurs associés et leur montrer comment accompagner ces projets différemment, comme le disait Sophie et Fanny, par filière, comment on accompagne les différents maillons plutôt que d'aller dans une entreprise et se rendre compte que tous les facteurs endogènes ne sont pas traités. C'est un réel appui parce que ça permet justement à nos partenaires financiers, mais aussi à nos partenaires sur la prévention, d'avoir une autre vision et de se rendre compte qu'en questionnant le travail, on peut définir d'autres plans d'action, on peut définir une démarche territoriale différemment avec l'ensemble de ces acteurs qui ont chacun leur prisme et c'est ça qui est intéressant. Les trois projets que l'on a en Nouvelle-Aquitaine ont été présentés la semaine dernière et il y a énormément d'attente de ces acteurs-là, et au niveau national aussi, parce qu'on a France logistique.

Participant 3 : Vous avez parlé beaucoup de l'expérimentation, un peu de la co-construction de la demande, avec ce terme à la mode *co-construction*. J'aurais aimé en savoir un peu plus parce que souvent, quand on arrive, la demande est là et justement il faut la reformuler ou la décaler. Là, vous l'avez fait émerger. La CCI avait identifié les enjeux, la région s'est positionnée politiquement sur ces filières-là, si j'ai bien compris, mais est-ce que les entreprises étaient demandeuses ? Comment concrètement avez-

vous co-construit quelque chose ensemble ? Quelles compétences ça demande, quelles méthodologies ?

Pierre Michel ETCHEVERRY : Juste un mot sur les entreprises et ensuite Fanny va répondre. Comme je l'ai dit, les entreprises qui sont là, à part la coopérative CAOSO qui travaille la laine depuis plus de 70 ans, toutes les autres sont assez récentes, voire très récentes. Il y avait un réel besoin, je pense. C'est l'un des facteurs qui a été facilitant, il y a une vraie demande des entreprises pour répondre à la problématique de la laine et de se mettre ensemble pour y arriver, parce que c'est vraiment une lutte au niveau entrepreneurial, au niveau réglementaire, de refaire connaître le produit au client, etc.

Par contre, il n'y avait pas de réelle demande exprimée pour travailler sur les conditions de travail, pour répondre aux problématiques rencontrées dans les entreprises.

Fanny JOANDET : Effectivement, par rapport à cette phase de construction de la demande, on avait la connaissance des enjeux de l'articulation entre les questions écologiques et de QVCT. Là où on est allé un peu tirer la demande, c'était surtout dans la partie *objectif projet*. Ce sont principalement des structures indépendantes, donc ce sont des structures qui vont gérer tout un tas d'activité. Elles sont récentes, ce sont de jeunes structures, donc il y avait un besoin pour elles de travailler sur la stratégie, sur leur stratégie d'entreprise, parce que c'est compliqué de mener de front toutes ces nouvelles activités. On est reparti de cette entrée-là. Par rapport à l'entrée de la diversité d'activité, vous l'avez vu sur l'activité de la transformation de la laine, où elle gère effectivement plusieurs sous-traitants, plusieurs activités pour transformer la laine en lien avec les éleveurs, les confectionneurs, on est repartis de ces besoins par rapport à sa stratégie d'entreprise, pour y incorporer toutes les questions relatives au travail et aux conditions de travail.

Sophie CHAUDRON : On a quand même eu une demande, il y a quand même une première entreprise qui a fait appel à nous parce qu'elle a des problèmes de conditions de travail et c'est comme ça qu'on découvre la problématique de la laine et c'est comme ça qu'on décide de prendre du temps et qu'on découvre que la CCI bosse dessus aussi. Donc on avait, quand même, une première demande.

Participant 4

Je trouve que votre présentation illustre très bien le propos central des journées de Bordeaux sur « Comment les ergonomes sont obligés de se saisir de questions qu'ils n'avaient pas l'habitude de traiter comme ça » et, en même temps, pour contrebalancer le pessimisme qu'il pouvait y avoir hier sur nos capacités à faire face à cette question, je trouve que vous montrez justement que les arguments ont toutes leurs places dans ces questions de transitions.

Si j'ai bien compris que vous êtes partis d'une interrogation du process pour essayer de voir comment on pouvait tenir les enjeux que vous avez très bien exposés, et la réponse a été de transférer des tâches qui étaient faites au niveau du peignage par une société spécialisée... de les transférer en amont pour avoir une laine plus propre. Est-ce que ça a été vraiment le transfert de toutes les tâches qui étaient réalisées au niveau du peignage ? Parce que je n'y connais pas grand-chose, mais ça ne devait pas être que de nettoyer la laine. Et puis, ça veut dire que vous avez chargé en amont ceux qui étaient déjà sur des tâches complexes, et vous dites qu'ils réalisaient avec des moyens un peu bricolés, avec des compétences qui s'étaient perdues, etc. Donc, pour eux, comment s'est fait ce transfert ? Parce qu'on retrouve une tension, il me semble, entre la faible valorisation de la laine, qui était un peu votre point de départ, et puis le fait

que si on veut améliorer les conditions de travail sur la filière, il allait falloir investir et dans votre cas, investir sur les activités en amont pour améliorer les conditions de tonte et leur confier des tâches supplémentaires.

Selon moi, ce que l'on peut en retirer de ce que vous avez présenté, c'est que ça questionne quand même pas mal le fonctionnement des exploitations d'élevage et peut pousser à remettre en question certains modes de fonctionnement. C'est un peu de questionner le fonctionnement des exploitations et puis ce transfert de tâche.

Juste, et c'est très secondaire dans la valorisation de la laine, vous n'avez pas parlé de l'isolation.

Participant 5

J'ai la chance de faire partie de ce beau projet. Pour répondre aux interrogations qui viennent d'être soulevées, merci encore pour cette présentation et cette valorisation, pas que de la laine, mais du travail. En fait, il n'y a pas eu de transfert d'activités supplémentaires sur les tondeurs et les éleveurs, ça a été une réorganisation, c'est-à-dire qu'en fait ils tondent... il y a énormément de variabilités quand on va tondre : les brebis, les moyens, les personnes, s'il y a des personnes qui vont attraper les brebis ou pas, retourner les brebis... Il y a plein d'activités qui sont annexes, qu'ils font déjà, mais dans l'organisation de récupération de la laine, il n'y avait rien qui était mis en place. Pourquoi ? Parce qu'on la valorisait peu et donc ce que l'on a pu voir en organisant juste le chantier de tonte, avant d'organiser cette activité, on pouvait limiter justement les impuretés sur les toisons et donc on a fait des simulations avec d'autres tondeurs plus expérimentés, d'autres régions qui nous ont montrés qu'en mettant en place certains moyens qui ne prenaient absolument pas de temps, qui était juste une organisation différente, on a pu observer qu'on pouvait améliorer ce tri, cette qualité, et donc limiter le peignage. La structure qu'ont présenté Sophie, Fanny et Pierre-Michel est en cours de mise en place de ce processus-là, et elle s'est rendu compte qu'on avait plus besoin de peigner la laine à partir du moment où les toisons étaient récoltées de façons différentes. On n'a pas rajouté des situations de travail, on n'a pas rajouté une charge supplémentaire, on a juste réorganisé les chantiers, en intégrant le plus en amont, comme l'a dit Fanny, les questions de qualité de vie et de condition de travail, les questions de performance, pour essayer de valoriser la laine et ça a créé cette boucle vertueuse parce que tout le monde s'y est retrouvé. Maintenant, il y a des choses qui sont mises en place pour se dire que ce sont de vrais métiers, parce qu'actuellement ils ne sont pas reconnus comme étant un métier, alors que ce sont de vrai métier et qu'attraper des brebis, de les retourner... on n'attrape pas une brebis comme ça et on ne retourne pas une brebis comme ça, c'est assez compliqué, pour l'avoir observé, pas pour l'avoir essayé parce que je ne participe pas à ça, mais c'est une des choses les plus difficiles, avec le repas d'après tonte, qui est quelque chose d'aussi difficile à gérer.

Pierre Michel ETCHEVERRY : Juste un point, pour remettre dans le contexte, par rapport au besoin et au contexte actuel, médiatique notamment. Tondre une brebis, ça coûte à l'éleveur à peu près 1,20 €. Il y a 300-350 brebis dans un troupeau, donc ce n'est pas un énorme coût, mais c'est assez représentatif de plein d'autres choses qui se passent dans leur filière et dans leur métier. L'idée de cette filière, c'est de payer la laine à l'éleveur et c'est vrai dans toutes les démarches d'économie circulaire, il faut qu'on paye, même si c'est un déchet, même si ça ne vaut rien et que personne n'en fait rien. Il faut que le déchet soit payé à celui qui le détient, parce que plus tard, c'est une valorisation qui est trouvée. Tout l'équilibre de la chaîne de valeur, qui va permettre de tirer de la valeur de ce déchet, va être payé pour son travail,

sauf celui qui l'a produit ou le détient à ses dépens. S'il y a une valeur, il va demander sa part du gâteau et toute la chaîne tombe parce que ça n'a pas été prévu dès le départ. Le but, c'est vraiment de payer la laine, la toison à l'éleveur quoi qu'il arrive, quel que soit le débouché, que ce soit pour un pull de très bonne qualité, de l'isolant, du retour à la terre ou du paillage. Dans tous les cas, il faudra qu'on paye la laine et le travail autour de la laine. L'idée, c'est de redonner plus de valeur au travail du tri et de la tonte et, de ce point de vue là, il y a un transfert en amont. Après, il y a des façons de le faire, sans que l'on ne rajoute ou transfère la pénibilité. On a une laine qui est localement très rustique, très difficile à travailler, mais l'idée est de multiplier les débouchés, y compris ceux qui ne nécessitent pas de laver la laine, qui est une étape aussi impactante environnementalement, parce que la toison a entre 40 et 50 % de son poids qui est du gras, qui se retrouve dans l'eau du lavage. 500 kilos de laine, c'est le même impact que 2600 habitants, donc c'est aussi, pour nous, de se dire de vraiment multiplier les débouchés, tout en gardant une valorisation à l'éleveur. Tout le travail de la filière est orienté autour de ça. On est loin de ne travailler que sur les applications textiles. Quand on travaille sur un produit fertilisant à base de laine ou sur une laine qui sera lavée pour en faire un pull, les précautions au niveau du tri et de la tonte, dès l'amont, ne sont pas forcément les mêmes. Il y a un vrai lien direct entre le débouché que l'on vise, la chaîne qui sera mise en place et même presque l'élevage.

Sophie CHAUDRON : Pour revenir sur la question, aujourd'hui, la chance qu'on a sur cette filière-là, c'est que les savoir-faire ont été perdus, mais pas oubliés. On a pris l'exemple de la tonte, parce que c'était le plus marquant. Mais il y a plein d'autres exemples où les pratiques ont dérivé, parce qu'il n'y a pas de débouché. Par exemple, les éleveurs marquent la brebis quand elle est en estive, en plein milieu de la fesse parce que pour eux c'est facile de repérer leur brebis. Sauf, qu'en fait, le plein milieu de la fesse, c'est pile l'endroit où on a la laine la moins sale, la laine la plus noble, etc. Ça veut dire que quand on en discute en groupe de travail, ils en ont tous conscience et, pour revenir sur ce que l'on disait au départ, on est quand même dans une filière qui n'a pas oublié, c'est qu'à tous les niveaux, il y a des problématiques : pour l'entretien des machines, ils ne savent plus faire, pour les pièces des machines, etc. Sauf que comme ça a été oublié, mais que ce n'est pas assez vieux pour que ce soit perdu et on a toujours une grand-mère, un oncle qui finalement revient dans la boucle et donne un coup de main pour pouvoir réparer une machine, expliquer qu'on faisait avant de la laine où on marquait la brebis pour que ça soit visible. On a quand même des choses qui sont des points positifs pour revaloriser.

Pierre Michel ETCHEVERRY : Fanny me dit que je dois répondre à la question de l'isolant. L'isolant, c'est un débouché pour la laine. Il n'y a pas mal de produits concurrents, notamment le rottweiler écologique, la laine de bois. Il y a eu des entreprises qui ont fait, mais qui n'ont pas percées leur marché et aujourd'hui, il y a aussi des produits issus des déchets de vêtements. En termes d'image aux clients, aux consommateurs, c'est presque meilleur. La laine en termes d'isolation peut être utilisée, mais l'histoire a montré que ce n'était pas la meilleure des valorisations directes.

Participant 6

Il y a une dimension transition affichée à la fois dans vos objectifs, dans le programme, etc. ... Je voulais savoir si vous aviez travaillé tout au long de cette démarche pour la filière et, au niveau individuel de chacune des entreprises, comment vous avez travaillé cet objectif en termes de transition ?

Sophie CHAUDRON : Je ne l'ai peut-être pas dit, mais c'était notre hypothèse de départ, c'était de dire que l'analyse du travail est un des leviers de la transition écologique, je ne sais pas si ça répond à la question, mais pendant toute l'intervention on a traité ça en parallèle.

Participant 6

Quel est l'objectif visé ? Concernant la transition, est-ce qu'on se donne une perspective, un état à atteindre et dans ce cas-là, quel est-il ? Est-ce que c'est juste un objectif de réduction et de réduction à quelle échelle ? Est-ce que c'est travailler autrement et aller vers d'autres modèles ? C'est ça que je n'arrive pas complètement à saisir et savoir comment vous avez accompagné sur ces éléments-là, qui sont souvent assez interrogeant et qui créent des conflits de valeur parfois au niveau collectif.

Fanny JOANDET : Je vais donner un premier élément par rapport à la construction du projet, c'était dans les enjeux, pour la CCI, pour la région Nouvelle-Aquitaine et pour le centre de formation LAINAMAC, d'aller vers la construction d'une filière, avec l'idée, sur le Pays basque, de développer une économie circulaire. C'était vraiment sur cet enjeu-là, pour la CCI, de développer cette économie circulaire, d'accompagner cette transition et d'intégrer les enjeux du travail, des conditions de travail, pour pouvoir atteindre cet objectif de filière et d'économie circulaire.

Sophie CHAUDRON : Pour compléter, d'un point de vue très terre-à-terre, aujourd'hui, la transition écologique fait partie des sujets politiques et sociétaux qui sont portés partout. Il ne faut pas oublier que l'on est financé par des fonds publics, tous les trois. Ça veut dire qu'il y a du budget là-dessus et en termes de profession, chargée de mission ou ergonome... je pense que c'est ça la question sur laquelle on a peut-être toute notre valeur ajoutée, c'est qu'à un moment donné, on n'a pas toutes les réponses, mais si on n'y est pas, peut-être les compromis qui se font ne sont pas les bons.

Pierre Michel ETCHEVERRY : Les entreprises qui sont là et qui travaillent la laine ou qui recommencent à travailler la laine sont les acteurs de la transition. C'est une fibre qui vient en substitution, aujourd'hui, de quelque chose qui l'a substitué à l'époque, toutes les fibres synthétiques. Si je parle des produits qui sont aujourd'hui à l'étude, on est sur un paillage qui remplace le paillage plastique, on est sur des produits de rembourrage qui remplace le polyester, on est sur de la maroquinerie qui remplace tout ce qui constitue les produits pour la maroquinerie, l'isolant, ça peut être le cas par rapport à d'autres produits, des produits de calage dans les colis à la place des chips qu'on met, j'en ai toute une liste. C'est un matériau qui a beaucoup de propriétés et qui résiste au feu, donc on l'imagine en remplacement de certains produits ignifugés, c'est un produit absorbant qui est utilisé notamment pour récupérer les hydrocarbures. Je n'aime pas en parler comme ça, mais depuis quelques années on en parle comme d'un déchet, on peut donc aussi dire qu'on est en train de réduire activement un déchet qui est produit sur le territoire chaque année.