

Blason d'Or partage les données clés

SANTÉ. La société périgourdine de transformation de volailles Blason d'Or a revu son organisation. L'objectif: diminuer les risques psychosociaux dans les ateliers, avec l'appui d'Artesial Consultants.

Performance industrielle et santé du personnel ne font pas toujours bon ménage. En cause: une densification du travail, une standardisation excessive des tâches et une perte d'autonomie. « *Les méthodes d'organisation comme le Lean Management visent souvent une amélioration de la productivité. Dans certains contextes, si les démarches ne prennent pas en compte la santé des salariés, elles peuvent se traduire pour celui-ci par une surcharge physique et mentale, et conduire à une augmentation du taux d'absentéisme, du nombre d'accidents ou de déclaration des maladies professionnelles* », constate Thomas Descamps, consultant au sein du cabinet Artesial.

Aider les salariés à se sentir bien

Spécialisé dans la performance industrielle, Artesial Consultants a lancé il y a trois ans un programme « Performance industrielle et santé des salariés » pour aider les entreprises du secteur agroalimentaire à mettre en œuvre un plan de progrès. Un projet auquel a notamment participé la société d'abattage et de découpe de volailles Blason d'Or. Car, s'il est aisé d'identifier des maladies professionnelles, les risques psychosociaux comme le stress sont plus difficiles à diagnostiquer. « *Penser ergonomie n'est pas suffisant. On se trompe si on pense être tranquille parce que les lignes de production ont été installées à la bonne hauteur. Le plus difficile est d'arriver à mettre en place une organisation générale, un management et un partage d'informations pour que les salariés se sentent bien. Cela se mesure ensuite sur leur performance et leur motivation* », souligne Emmanuel



Emmanuel de Taffin,
p-dg de Blason d'Or

Il est capital de faire jouer pleinement leur rôle aux managers de proximité en les accompagnant dans l'acquisition de compétences ciblées



de Taffin, p-dg de Blason d'Or. C'est dans ce cadre que l'entreprise périgourdine a fait appel à Artesial pour améliorer son organisation.

Sur le site de Saint-Laurent-des-Vignes (24) où sont abattues près de 30 000 volailles chaque jour, la prévention des troubles musculo-squelettiques n'a plus de secret pour le personnel, en partie grâce à un CHSCT ⁽¹⁾ très actif (lire Janvier 2009, p. 80). « *Dès la conception du site, et même lors de l'agrandissement, nous avons fait appel à des ergonomes pour optimiser les postes au maximum* », explique Emmanuel de Taffin.

Des échanges réguliers pour mieux anticiper

L'accent est aujourd'hui mis sur l'organisation. « *La volaille est un secteur où il est difficile d'établir des schémas de production à l'avance. Nos opérateurs travaillent constamment*

en flux tendus. Nous prévoyons des scénarios qui sont en permanence revus en fonction des commandes qui arrivent le matin », poursuit-il. D'où l'intérêt de revoir le mode de pilotage et de mettre en place des points d'arbitrage réguliers. Un travail débuté dès 2007 en parallèle de l'application du référentiel IFS dont l'un des objectifs stipule que les opérateurs soient bien informés sur les qualités du produit. La société a ainsi investi courant 2014 dans un système d'information plus performant et adapté pour avoir une vision des éléments structurants de la journée. « *Cela permet de réunir à une heure fixe les équipes pendant une quinzaine de minutes pour partager les données importantes. Sans cette étape, les opérateurs sont souvent perdus. Cela a permis de gagner en anticipation et de diminuer le stress du personnel* », commente-t-il. Depuis, tous les jours à 10h30, l'atelier

découpe-conditionnement se réunit pour faire un point. « C'est l'occasion d'annoncer les projets en cours et de prendre le temps de vérifier que tous les collaborateurs sont en bonne santé », illustre le p-dg. Une autre réunion quotidienne structurante a été mise en place à 15 heures pour faire un bilan des flux de la journée et anticiper le scénario du lendemain.

En parallèle, Blason d'Or s'est intéressé à la formation des managers. « Nous avons constaté au sein des différentes équipes des cultures de management différentes et hétérogènes. Malgré la bonne volonté, nous n'avons pas forcément les bons relais jusqu'au bout », remarque le p-dg. Une formation générale pour les équipes et pour le comité de direction a été organisée. « Il est capital de faire jouer pleinement leur rôle aux managers de proximité en les accompagnant dans l'acquisition de compétences ciblées », souligne Thomas Descamps. Des ateliers pratiques ont été mis en place par service pour redéfinir l'organisation de chacun d'entre eux. « Il était capital de clarifier les responsabilités de chacun pour optimiser l'animation des équipes », résume-t-il. Un autre volet de la formation a consisté à donner des outils à chacun des managers de proximité pour les aider à mieux impliquer les opérateurs, à donner du sens au travail et à ne pas s'en lasser. « Nous venons d'achever une année de formation. Chaque service en sort avec un plan d'actions pour les six prochains mois. Celui-ci inclut par exemple des éléments à travailler comme les points forts et les faiblesses », détaille Emmanuel de Taffin.

Revoir le management de proximité

Prochaine étape, un questionnaire auprès des salariés pour faire un état des lieux du bien-être salarial. « Nous avons réalisé une opération similaire en 2009. Elle avait permis de mieux comprendre l'état d'esprit des collaborateurs, leur motivation et d'avoir leur ressenti. L'une des attentes les plus fortes qui était ressortie à l'époque est le besoin de reconnaissance. C'est un enjeu capital dans nos métiers, et notre rôle d'y veiller », conclut-il. ●

MARJOLAINE CÉROU

REPÈRES

BLASON D'OR :

ACTIVITÉ :

abattage-découpe de volaille

Site de production basé à Saint-Laurent-des-Vignes [Dordogne, 24]

180 salariés

CHIFFRE D'AFFAIRES :

42 millions d'euros

30 000 volailles

abattues par jour

PERFORMANCE INDUSTRIELLE ET SANTÉ AU TRAVAIL

Trois démarches clés pour limiter les risques psycho-sociaux

– se mobiliser pour la santé des salariés

– revoir le management de proximité

– partager les objectifs et communiquer avec transparence

Quand santé rime avec productivité

Une surcharge physique et mentale pour un salarié peut être à l'origine d'une augmentation du taux d'absentéisme, du nombre d'accidents du travail et de déclaration des maladies professionnelles. Problème, tout arrêt de travail a des conséquences sur la production. La santé des salariés est un élément clef, qui a une conséquence directe sur leur performance et leur motivation. Les troubles musculo-squelettiques sont à prendre en considération, mais pas seulement. Les facteurs psycho-sociaux sont également des sources de stress et de mal-être. Pour mieux prendre en compte la santé du personnel, revoir l'organisation générale et réaménager les plages horaires font partie des solutions à envisager. Sans oublier de partager les informations capitales.



(1) Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.