

## La filière porcine en Bretagne. Formation et prévention.

C. Calvarin, J. Gauter, C. Midol-Monnet

► **To cite this version:**

C. Calvarin, J. Gauter, C. Midol-Monnet. La filière porcine en Bretagne. Formation et prévention.. [Rapport de recherche] Notes scientifiques et techniques de l'INRS NS 181, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). 1999, 118 p., ill. hal-01420144

**HAL Id: hal-01420144**

**<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01420144>**

Submitted on 20 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**LA FILIERE PORCINE  
EN BRETAGNE**

**FORMATION ET PREVENTION**

**Claude CALVARIN**  
Chef de projet "Filière viande de boucherie"

**Juliette GAUTER**  
**Christian MIDOL-MONNET**  
Département Formation

*L'INRS, la CRAM de Bretagne et les Caisses départementales de la MSA tiennent à remercier l'ensemble de leurs interlocuteurs pour la qualité de leur accueil et de leur collaboration.*

**Les entreprises :**

COOPERL  
GAD  
JEFFROY  
KERMÉNÉ  
LES SALAISONS DE L'ARGOAT

**Les organismes de formation**

ADRIA  
ASFIDA  
CEFIMEV  
CFPPA  
SOCOF  
F2O

et la délégation régionale de l'AGEFAFORIA



# FILIERE PORCINE EN BRETAGNE FORMATION ET PRÉVENTION

## SOMMAIRE

Pages

### CADRE ET ORIGINES DE L'ÉTUDE..... 13

- L'approche participative par branche
- Pourquoi la formation ?
- Objectifs visés par l'étude
- Comment a-t-on procédé ?
- Pour aller vers quelles orientations

### CONTEXTE GÉNÉRAL ..... 17

#### ● UNE INDUSTRIE RÉCENTE - UNE ÉVOLUTION RAPIDE ..... 17

- De la production fermière à l'élevage intensif hors sol
- De l'élevage intensif aux dynamiques industrielles
  - . *Un secteur en restructuration permanente*
  - . *L'apparition de la découpe industrielle : une activité liée au développement de la grande distribution*
  - . *Les grandes entreprises renforcent la troisième transformation*
  - . *Création de complexes industriels de viande : abattage plus annexion des ateliers de découpe*
  - . *Un déséquilibre constaté dans la relation client-fournisseur*
- La notion de filière devient une exigence

#### ● UN SECTEUR FACE A DES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES..... 25

- **Historiquement la création et la modernisation des abattoirs sont liées aux pouvoirs publics, responsables de la santé**
- **Des normes sanitaires communautaires sont par la suite imposées**
- **Des directives européennes sur l'environnement se mettent en place**

● **L'INDUSTRIE DES VIANDES : UNE INDUSTRIE DE MAIN-D'ŒUVRE..... 27**

- Une modernisation lente et difficile de l'outil de production
- Une augmentation importante des effectifs
- Une population ouvrière relativement jeune
- Un niveau de qualification peu élevé
- Un taux d'encadrement faible

● **UNE CULTURE HÉRITÉE DU PASSE, MAIS AVEC DE NOUVELLES EXIGENCES ..... 30**

- Des salariés disposant de peu d'autonomie
- Avec un certain vécu du risque
- Une maîtrise, avec une certaine conception de l'autorité
- De la formation considérée comme un simple tour de main
- Mais de nouvelles exigences apparaissent - une culture formation est en construction

**SE FORMER EN BRETAGNE DANS LA FILIERE VIANDE ..... 35**

● **DES BESOINS DE FORMATION MULTIPLES ..... 35**

- Recruter de nouveaux personnels ouvriers
  - . *Des opérateurs rapidement opérationnels*
  - . *Mais aussi des opérateurs qui savent dire ce qui ne va pas*

- . *Une solution possible : l'alternance*
- **Qualifier ou requalifier le personnel en place**
  - . *Assurer la qualité*
  - . *C'est une révolution : il y a des écrits*
  - . *Des compétences spécifiques*
- **A la recherche de la polyvalence**
  - . *La polyvalence : une chance à saisir*
  - . *Une réflexion à poursuivre*
- **A compétences nouvelles, encadrement différent**
  - . *Un encadrement efficace ?*
  - . *De nouveaux métiers plus industriels*
- **Et la sécurité - santé au travail ?**

● **ANALYSER LES BESOINS DE FORMATION : UNE PRATIQUE ENCORE PEU RÉPANDUE DANS LES ENTREPRISES ..... 44**

- **On ne questionne pas, on fait**
- **Ou bien on s'en remet totalement à un organisme de formation**

● **LA FORMATION : UNE RÉPONSE AU COUP PAR COUP A ..... 47  
DES PROBLEMES PONCTUELS**

- **La formation : un droit méconnu**
- **Un avenir incertain : une prévision inexistante**



- La formation n'est pas un élément d'une stratégie de l'entreprise
  
- **UN ENVIRONNEMENT QUI INFLUENCE LA MISE EN ŒUVRE ..... 50**  
**DE LA FORMATION**
  - Des qualifications reconnues
  
  - Insertion et alternance
  
  - Contrat de qualifications : des échecs constatés
  
  - Un accord cadre pour le développement de la formation
  
  - Le poids des financements régionaux
  
  - Le poids des OPCA
  
- **L'OFFRE DE FORMATION : REFLET D'UNE ANALYSE ..... 57**  
**DES DIFFICULTÉS DU MILIEU, MAIS AUSSI CONDITIONNÉE**  
**PAR DES OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES**
  - Les organismes de formation : une activité fortement déterminée par leur origine et leur histoire
  
  - Des propositions de formation orientées vers l'apprentissage du métier ou la qualification des salariés dans l'entreprise
    - . *La formation professionnelle*
  
    - . *La formation continue*
  
  - Un mode d'approche des entreprises variable selon l'organisme de formation
  
- **LA FORMATION : UN DOMAINE D'ACTION PARMIS D'AUTRES ..... 67**

## **RECRUTEMENT ET FORMATION..... 69**

### **● LE RECRUTEMENT EST DIFFICILE ..... 69**

- Une main-d'œuvre rare et convoitée
- Une image et une réalité du métier qui ne facilitent pas le recrutement des jeunes
- Les jeunes : un public aux caractéristiques particulières
- Les exigences des jeunes ont évolué : l'effort physique, les métiers manuels sont socialement dévalorisés
- Des solutions innovantes sont recherchées

### **● MODALITÉS ET PRATIQUES DE RECRUTEMENT DES OPÉRATEURS ..... 76**

- Des accords de partenariat avec l'ANPE
- Une phase préalable à la formation qualifiante : condition de réussite
- L'accompagnement en entreprise : le tutorat
  - . *Tutorat et alternance*
  - . *Progressivement, le tutorat se met en place et se bonifie*
- On évite de recruter des "tâcherons" pour une embauche définitive

### **● LES INTÉRIMAIRES ..... 82**

- Un recours classique à l'intérim
- Une période d'essai pour un recrutement en contrat à durée indéterminée
- Les agences de travail temporaire organisent des formations aux métiers de la viande

- Mais les entreprises veulent garder la maîtrise de leur recrutement

● ACCUEILLIR UN NOUVEAU..... 86

- Quel accueil ?
- Pour que le nouveau ait les moyens de développer une activité de qualité en sécurité

LA PRÉVENTION DANS LA FORMATION ..... 89

● COMMENT LA PRÉVENTION EST-ELLE ENVISAGÉE PAR ..... 89  
LES ENTREPRISES ET LES ORGANISMES DE FORMATION

- Quelques représentations
- La prévention : une notion étendue
- La sécurité : sa place dans les entreprises
- Certification - norme ISO 9000 : effets indirects sur la sécurité des hommes
  - . *L'organisation du travail et la sécurité*
  - . *L'analyse du travail et la sécurité*
  - . *Le rapport quantité-qualité et la sécurité*
  - . *La modernisation de l'outil de travail, les changements de fabrication et la sécurité*

**- A quelles occasions parle-t-on de formation à la sécurité ?**

- . *Les nouveaux embauchés*
- . *Les intérimaires*
- . *A l'occasion d'un événement grave*

**- Comment la sécurité est-elle portée dans les entreprises**

- . *Les chargés de sécurité*
- . *L'infirmière, l'infirmier du travail*
- . *Le CHSCT*

**● LES FORMATIONS LIÉES A LA SÉCURITÉ..... 100**

**- Les formations mises en place habituellement dans l'entreprise**

- . *La sécurité incendie*
- . *Le secourisme*
- . *Les gestes et postures*

**- Des thèmes, des lieux à problèmes**

**- L'offre de formation en sécurité : le point de vue des organismes de formation**

- . *Une offre peu abondante*
- . *Une offre diffuse et indirecte, où la sécurité peut se diluer et se perdre*

**- Des exemples d'offres de formation**

**LE TRAVAIL AU COUTEAU : ENJEUX, SAVOIR-FAIRE, ..... 107**  
**RISQUES, FORMATION**

- Aptitudes et savoir-faire
- Un enjeu pour l'emploi
- Un enjeu pour la qualification
- Les savoir-faire liés au couteau
- La formation au travail au couteau
  - . *Les populations formées*
  - . *Quelques caractéristiques de ces formations*
- Sécurité et santé au travail - TMS et polyvalence
  - . *La sécurité*
  - . *La santé*
- Affûtage centralisé ou individuel

**CONCLUSION : DES PERSPECTIVES D' ACTIONS ..... 117**

## CADRE ET ORIGINES DE L'ÉTUDE

### - L'approche participative par branche

C'est afin de mieux cibler ses actions, en donnant la priorité à celles qui portent sur les secteurs professionnels à risques élevés, que la CNAMTS a impulsé l'approche participative par branches, qu'elle pilote.

Cette nouvelle approche vise à obtenir un progrès dans la prise en charge par la profession du traitement de ses propres risques professionnels.

En associant tous les acteurs concernés - les entreprises et leurs structures professionnelles, les salariés et leurs représentants - on peut faire l'hypothèse que ceux-ci prendront conscience qu'une politique de prévention ne peut être opérative que si elle s'intègre, en complémentarité avec les autres aspects, dans les enjeux de la profession.

La CNAMTS a décidé de retenir comme branche prioritaire et d'explorer, dans un premier temps, la filière de l'abattage et des ateliers de découpe des bovins et des porcs.

Cette filière a été retenue en tenant compte des critères suivants :

- Un niveau élevé de risques d'accident : indices de fréquence de 226 pour les abattoirs et de 211 pour la découpe de viande (chiffres 1994).
- Des risques réels d'atteinte à la santé : on constate une augmentation considérable des maladies professionnelles et notamment des affections périarticulaires, avec 258 maladies professionnelles déclarées en 1994, contre 43 en 1992 et 91 en 1993.
- Des évolutions possibles dans les technologies et l'organisation du travail : la politique agricole commune, ainsi que la nouvelle approche en matière d'hygiène alimentaire introduisent de nouvelles contraintes, qui conduisent actuellement à des modifications des équipements et de l'organisation du travail.
- Une capacité d'initiative et une volonté d'action des organisations professionnelles concernées : les organisations professionnelles ont montré leur intérêt à développer des actions de prévention, notamment dans le cadre des Conventions Nationales d'Objectifs, en participant à la mise en place de nombreux contrats de prévention.

On peut ajouter que, depuis dix ans, on ne constate pas d'amélioration notable, mais plutôt une inquiétante stabilité, contrairement aux autres secteurs industriels.

L'action, commencée en septembre 1995, se déroule sur trois niveaux différents, mais très complémentaires :

- un niveau national,
- deux niveaux régionaux : les Pays de la Loire et la Bretagne.

Les Caisses Régionales d'Assurance Maladie participent au dispositif au titre des entreprises du régime général et la Mutualité Sociale Agricole et ses Caisses départementales au titre des entreprises affiliées au régime agricole.

### **- Pourquoi la formation ?**

Le thème de la formation est ressorti comme une préoccupation des professionnels et un souci des préventeurs, tant au niveau de la Commission régionale de Bretagne que de la Commission nationale, qui a demandé une étude dans ce domaine.

En effet, la maîtrise des risques est un des éléments de la compétence professionnelle que permet de développer la formation.

### **- Objectifs visés par l'étude**

Il s'agit de :

- Mieux connaître les besoins des entreprises en matière de formation, c'est-à-dire identifier les problèmes à la résolution desquels la formation peut contribuer.
- Mieux appréhender la stratégie mise en place par les entreprises en matière de formation : acteurs internes et partenaires extérieurs, expression de la demande...
- Mieux connaître les organismes de formation, caractériser leur offre et apprécier l'adéquation de cette offre par rapport aux besoins existants.
- Situer la place de la prévention dans cet ensemble.

- En déduire des pistes d'actions ultérieures envisageables.
- **Comment a-t-on procédé ?**

Dans cette optique, pour répondre dans un premier temps à une demande particulière de la Commission régionale de Bretagne, il a été décidé de s'adresser aux entreprises bretonnes déjà engagées dans la démarche, ainsi qu'aux organismes de formation de la région.

C'est donc la filière porcine qui va être ici approchée, bien que les organismes de formation que nous avons rencontrés interviennent également auprès d'entreprises de transformation bovine et plus largement dans le secteur agroalimentaire en général.

Ont été rencontrés :

- cinq entreprises de transformation porcine,
- six organismes de formation,
- une agence de travail temporaire,
- un organisme conseil,
- la délégation régionale d'un OPCA concerné par la filière viande,
- la délégation régionale pour la formation professionnelle (DRTEFP).

Chaque rencontre a donné lieu à un entretien, d'une durée moyenne d'une demi-journée et regroupant plusieurs fonctions dans l'entreprise - dont des représentants du personnel au CHSCT - ou dans l'organisme de formation.

#### **- Pour aller vers quelles orientations ?**

Cette étude n'est pas une fin en soi. Elle ne constitue à nos yeux qu'une première approche, qui doit permettre de susciter un débat et qui doit être enrichie par les apports des professionnels, dans les entreprises et les organismes de formation.

A partir de cette analyse commune de l'existant, il s'agira de mettre en place des perspectives d'actions autour de propositions concrètes, dans un contexte favorisant les échanges et développant des synergies éventuelles.

Par ailleurs, cette étude devrait s'élargir ultérieurement aux Pays de la Loire, puis au plan national.





## CONTEXTE GÉNÉRAL

### ● UNE INDUSTRIE RÉCENTE... UNE ÉVOLUTION RAPIDE

La Bretagne est devenue un des pôles agricole et agroalimentaire de l'Europe. Dans la filière porcine, elle fait jeu égal avec ses concurrents directs que sont les Pays-Bas et le Danemark. Le complexe agroalimentaire qui s'est développé sur l'espace breton est le contraire d'une activité industrielle parachutée. Elle est étroitement liée au territoire et au terroir.

#### - De la production fermière à l'élevage intensif hors sol

De la production porcine fermière, limitée à quelques têtes et d'abord destinée à l'autoconsommation familiale caractéristique des années 1950-1955, la Bretagne est passée à une production de masse, réalisée en majeure partie en hors sol (les productions végétales de l'exploitation n'approvisionnent plus qu'en partie, ou pas du tout, le cheptel).

Depuis les années 50, les producteurs de porcs se sont progressivement organisés, le secteur coopératif a acquis une position considérable.

Ces groupements de producteurs efficaces ont su saisir, mieux que d'autres, les opportunités de croissance et de financement par subventions, liées au contexte politique national et communautaire. Ils ont su innover en matière de sélection de nouvelles races et améliorer les méthodes d'élevage et d'alimentation des porcs grâce à :

- une idéologie fédératrice qui conjugait progrès technique, humanisme chrétien et réussite individuelle : importance de la JAC (Jeunesse Agricole Chrétienne), pépinière d'acteurs et de projets, des CETA (Centres d'études techniques agricoles), des GVA (Groupements de vulgarisation agricole), du CELIB (Comité d'études et de liaison des intérêts bretons durant les années 1950-1964),
- une capacité de mobilisation sans égale,
- des conditions de travail nettement plus souples qu'en élevage bovin,
- un revenu irrégulier mais avec des périodes fastes,
- un niveau de formation plus élevé des jeunes agriculteurs qui détiennent les élevages les plus importants,

le poids des producteurs a entraîné un développement considérable de la production porcine bretonne par un agrandissement de la taille des élevages et une concentration du nombre des exploitations.

Ces moyens et gros producteurs de porcs, constitués en aristocratie paysanne ont su se doter d'outils efficaces dans les années 70-80 : notamment un marché au cadran qui sert de référence à tous et un système de contrôle systématique de pesée, de classement et de marquage des carcasses, Uniporc, réalisé par un corps de contrôleurs indépendants.

En 1993, sur un effectif de 13 millions de porcs dénombré en France, 44 % de cet effectif se trouve en Bretagne.

### **- De l'élevage intensif aux dynamiques industrielles**

Dans les années 50-60, les premières chaînes d'abattage de porcs se mettent en place en Bretagne dans les régions de production, grâce au progrès de l'industrie du froid, notamment le transport frigorifique : GILLES à COLLINÉE à partir de 1955, GAD à LAMPAUL-GUIMILIAU, JEFFROY à CHATEAUNEUF-DU-FAOU. C'est bien le transport frigorifique qui a autorisé la localisation de l'abattage industriel dans les régions de production.

Ces initiatives sont surtout le fait d'anciens bouchers expéditeurs en vif, qui abandonnent la vente de bétail sur pied vers l'extérieur de la région et prennent directement en charge l'abattage (BÉNIJO à MONTFORT-SUR-MEU à partir de 1959). Auparavant, l'abattage était une activité de service public à vocation locale, voire communale (tueries particulières).

Ces acteurs économiques du secteur privé étaient au départ de simples artisans dans des bourgs, ils sont devenus progressivement de véritables chefs d'entreprises, en accompagnant le gonflement des volumes de production.

C'est ce développement des volumes de production agricole qui a précédé et induit la croissance des industries de transformation.

Ainsi la COOPERL, le plus important groupement coopératif d'éleveurs de porcs en France, qui au départ s'interdisait de s'engager vers l'aval, s'est trouvé contraint de racheter les deux outils industriels privés, qui absorbaient la quasi-totalité de la production du groupement et qui, pour des raisons de faiblesse des marges bénéficiaires, étaient en difficulté :

*"Nous n'avions rien prévu de ce qui s'est passé, mais nous avons été victimes de notre succès ; dès le début, nous avons été compétitifs et les gens ont adhéré en masse. De plus, ce rapport de force que nous avons créé, face aux abattoirs, s'est tourné à notre avantage et nous les avons quasiment mis en faillite. Pour qu'ils survivent, nous avons été obligés de les reprendre".*

Interview de J.-C. COMMAUT, directeur de la COOPERL, Armor Magazine,  
Septembre 1986.

Mais si l'impulsion initiale a été exercée par l'agriculture, très rapidement la croissance d'établissements locaux de transformation et les initiatives du secteur coopératif ont conduit à un rôle de plus en plus moteur des industries de la filière porcine dans l'économie agroalimentaire.

### **. Un secteur en restructuration permanente**

En porcins, au premier rang des régions françaises, la Bretagne concentre 52 % de l'activité nationale, assurée essentiellement dans des abattoirs privés.

En 1994, on a recensé, au niveau national, 301 abattoirs ayant eu une activité porcine, soit moitié moins qu'en 1984, où ils étaient 606.

En Bretagne, les abattoirs ont connu eux aussi des restructurations, des disparitions, des concentrations.

Suite à une croissance mal maîtrisée, l'abattoir GILLES de COLLINÉE connaît de sévères difficultés et est repris en 1977 par la centrale d'achat GALEC du groupe LECLERC sous le nom de KERMÉNÉ.

Des prises de participation de coopératives nationales ont lieu dans des établissements coopératifs bretons :

- prise en charge par la SOCOPA d'une partie de l'activité d'abattage porcin JEFFROY,
- participation minoritaire de l'UNCAA (Union Nationale des Coopératives d'Approvisionnement) au capital de l'abattoir porcin OLYMPIG,
- SANDERS, premier fabricant français d'aliments pour bétail, participe à 58 % au capital de l'abattoir porcin ABÉRA à SAINT-BRICE-EN-COGLES.

Malgré la fermeture de 32 abattoirs en 20 ans, c'est la Bretagne, avec la région Rhône-Alpes, qui garde le plus grand nombre d'abattoirs en activité (chiffres 1995).

La concentration des élevages porcins entre un nombre de plus en plus réduit de chefs d'exploitation, les abattoirs orientés vers des dimensions nettement supérieures aux moyennes nationales génèrent des économies d'échelles ainsi en 1987 - et depuis l'écart s'est accentué - le coût d'abattage du kilogramme de porc était estimé à 50 centimes environ en Bretagne, contre 80 centimes à 1 F dans les autres régions.

Depuis trente ans, les volumes abattus ont augmenté dans des proportions différentes selon les espèces : 59 % pour les bovins, 127 % pour les porcins et l'essentiel de l'augmentation de l'abattage porcins s'est reporté sur les abattoirs privés.

Aujourd'hui, l'augmentation du tonnage annuel se poursuit dans le porc (en 1993 : 8,1 %) et se concentre dans les grosses unités de production.

La compétitivité de la filière bretonne s'explique par sa spécialisation hors sol et la forte consommation d'aliments du bétail qui l'accompagne, et dont les prix baissent.

Cependant, si l'on compare, au niveau de l'abattage, les structures de production entre la France et les autres maillons de la filière au Danemark et au Pays-bas, en France les cinq leaders de la filière porcine commercialisent 28 % de la production, aux Pays-Bas ce taux est de 60 %. Au Danemark, les deux premiers abattoirs commercialisent, à eux seuls, 75 % de la production.

***. L'apparition de la découpe industrielle : une activité liée au développement de la grande distribution.***

Il y a trente ans, il n'y avait pas d'atelier de découpe ; cette dernière était assurée artisanalement par les bouchers-charcutiers.

Depuis l'apparition, dans les années 60, de la distribution en libre service et la montée en puissance des Grandes et Moyennes Surfaces, leur part dans la distribution des viandes n'a cessé de croître : elle représente aujourd'hui 70 % des ventes de viandes de boucherie, selon l'OFIVAL.

Le développement d'ateliers de découpe industrielle a été fortement suscité par les évolutions très rapides des modes de distribution d'une part, et de consommation d'autre part, liées aux nouvelles attentes des consommateurs qui se traduisent par une diversification des modes de consommation, sur une toile de fond qui est la diminution progressive et constante de la part du budget familial consacrée à l'alimentation : elle est passée de 40 % en 1960 à 25 % aujourd'hui.

Ainsi, on passe d'un système dominé par le "consommer ce qui est produit" à un système dominé par le "produire ce qui est demandé".

On peut noter des tendances : l'augmentation des repas pris hors de chez soi, l'augmentation des repas solitaires, de type, "snack individuel", le déclin du repas de midi, la diminution du temps accordé aux repas, le fait de "faire quelque chose en mangeant".

En outre, les attentes des consommateurs, si l'on s'appuie sur les tendances constatées aujourd'hui, porteront sur la facilité de choisir, l'aspect gustatif, l'exigence de qualité, le souci de santé, la facilité d'emploi et de conservation. Se développent et se développeront encore des besoins spécifiques, auxquels il faut s'adapter : les besoins des enfants, des sportifs, des personnes âgées, des malades, de la restauration collective, de l'alimentation hospitalière.

Autant de marchés à gagner dans la troisième et quatrième transformations des viandes.

L'essentiel des achats des GMS se fait sous forme de muscles, plus ou moins parés et prêts à découper (PAD) et, dans une moindre mesure, sous forme de carcasses et de quartiers. De nombreuses grandes surfaces ont leurs propres ateliers de transformation et de découpe. Elles finalisent les pièces de viande reçues des ateliers de transformation industrielle des viandes et les conditionnent. A l'heure actuelle, les distributeurs ont plutôt une politique de désinvestissement vis-à-vis de l'amont, en se centrant sur ce qu'ils considèrent être leur métier, c'est-à-dire la distribution. Néanmoins, LECLERC avec KERMÉNÉ, INTERMARCHÉ avec SVA, CASINO avec la SABIM continuent de disposer d'outils industriels importants et, pour certains, en plein développement. Environ 25 % des capacités de production appartiennent à la grande distribution.

La logique de maîtrise des coûts dans l'abattage par les quantités traitées jouent également sur les quantités découpées.

### *. Les grandes entreprises renforcent la troisième transformation*

On constate une orientation vers une optimisation des marges par la recherche de valeur ajoutée, en fabriquant des produits de plus en plus élaborés.

En effet, plus le produit est élaboré, plus la valeur ajoutée est grande, meilleures sont les marges.

Aujourd'hui, les leaders se recentrent sur cette troisième transformation et spécialisent leurs sites sur ces produits élaborés, à plus forte valeur ajoutée.

Cependant, l'industrie agroalimentaire en Bretagne reste caractérisée par la prépondérance des productions de masse, insuffisamment élaborées : à partir de 52 % de la production nationale, la Bretagne assure 45 % des abattages français, environ 40 % de la découpe, mais seulement 21 à 22 % de la charcuterie salaison et moins de 10 % des plats cuisinés.

Le capital coopératif était limité, pour l'essentiel, à la première transformation, il avait une vocation carcassière. Cette situation évolue rapidement : la COOPERL, par exemple, veut doubler ses capacités de transformation des viandes et passer ainsi de 20 à 40 % de la transformation des 55 000 porcs abattus chaque semaine. Dès 1988, elle a cherché à se familiariser avec les métiers de la salaison par la reprise de la société OLLEVIER à LAMBALLE et l'ouverture, en 1992, d'un petit atelier de découpe à GUINGAMP (une quinzaine de salariés).

### *. Création de complexes industriels de viande : abattage plus annexion des ateliers de découpe*

De plus en plus, les ateliers de découpe se rapprochent des lieux d'abattage pour constituer des complexes industriels de viande. Ces nouvelles structures sont beaucoup plus ancrées sur les régions d'approvisionnement et plus atomisées dans leurs débouchés commerciaux (GMS, circuits traditionnels, restauration hors foyers, Europe et Pays tiers).

Le poids de la logistique s'accroît.

Les dates limites de consommation (DLC) à 21 jours permettent des gestions très centralisées, avec l'optimisation de la logistique par la création de plates-formes de stockage et de distribution, qui permettent de se rapprocher du client et assurent une meilleure régulation entre l'approvisionnement, l'abattage et la découpe.

Ces créations représentent une part importante des investissements des grandes sociétés (par exemple la création par la COOPERL, près de la TOUR DU PIN, d'une plate-forme de 4 000 m<sup>2</sup> de conditionnement et distribution de produits frais).

Le 28 juin 1995, a eu lieu l'inauguration de la nouvelle unité de découpe de viandes K3 à KERMÉNÉ (500 salariés).

La SOCIÉTÉ VITRÉENNE D'ABATTAGE a inauguré, quant à elle, une nouvelle plate-forme commerciale à AUXONE, près de DIJON, qui a représenté un gros investissement

et emploiera 15 personnes pour desservir 100 points de vente sur sept départements de Bourgogne et de Franche-Comté.

Ces dates limites de consommation de 21 jours sont aujourd'hui courantes, grâce au conditionnement sous vide. Elles impliquent l'utilisation de machines onéreuses, devant fonctionner dans un contexte industriel. Ces développements risquent d'accélérer le transfert de la fabrication des unités de ventes consommateurs (UVC) des GMS vers les seuls industriels de la viande qui pourront investir dans ce type de matériel.



### *. Un déséquilibre constaté dans la relation client-fournisseur*

Les mutations, liées à la restructuration progressive de l'appareil commercial, au mouvement d'urbanisation, à la mise en place de centrales d'achats et de grandes surfaces bouleversent les relations traditionnelles entre producteurs agricoles, établissements agroalimentaires et centrales d'achat. Ces dernières tendent à imposer leur loi par la pratique de relations contractuelles. De fait, la toute puissance de la distribution, sa concentration induit un déséquilibre dans le rapport client fournisseur qui est mal vécu par les entreprises de la filière.

Les abus de promotion des grandes surfaces fragilisent et désorganisent le maillon industriel, aux dires des professionnels, qui subit de ce fait de très fortes fluctuations d'activité. Les marges des GMS sont considérées comme excessives.

Une étude de l'INRA, diligentée par l'Office des Viandes à la demande de l'Assemblée Nationale, a ainsi mis en évidence que, depuis la disparition de la taxation des prix en 1986, l'une des plus formidables machines à marges des GMS était la boucherie des magasins, les marges maximales s'effectuant sur les fonds de rayons, couplés à des opérations promotionnelles spectaculaires qui cassent les prix. Lorsque la boucherie d'un hypermarché dégage globalement une marge brute de 25 %, alors que 30 % de ses volumes sont vendus en promotion, avec 5 % de marge seulement, c'est que le magasin vend les 70 % restants avec une marge de 34 % . Les Hard discounters, magasins centrés à l'origine sur l'épicerie et qui s'ouvrent au domaine de la viande fraîche avec leur 500 boucheries autonomes, pratiquent des promotions et sont de 20 à 30 % moins chers que les GMS .

#### **- La notion de filière devient une exigence**

Le maillon industriel reste un maillon pauvre, fragilisé dans une filière encore trop souvent pilotée par l'offre et non par la demande :

*"La locomotive, c'est le produit fini ; la crise porcine résulte de la croissance forte de la production sans évolution parallèle des circuits commerciaux. Les Bretons ont été de remarquables producteurs. Il leur faut devenir de bons commerciaux à l'échelle mondiale".*

Hervé AUBÉ, directeur général des établissements KERMÉNÉ

L'interdépendance est de plus en plus forte entre l'agriculture et les industries de transformation, car elles sont soumises aux mêmes contraintes de marché, elles sont fortement dépendantes des fluctuations de l'économie générale. Même si l'économie contractuelle est difficile après quarante ans de liberté dans le développement de la production, producteur et transformateur sont et deviendront de plus en plus interdépendants.

Cette interdépendance joue de la même façon entre les transformateurs et les GMS, autour par exemple de conventions qualité, de chartes d'approvisionnement privilégié, qui entraînent un cahier des charges précis pour les éleveurs, avec une maîtrise qualitative à chaque stade de la production et un plan de contrôle rigoureux à tous les stades de la filière, une traçabilité complète du produit, du stade de la production au stade final de l'élaboration.

Ainsi, tout récemment, huit entreprises de la filière porcine de l'Ouest ont décidé d'unir leurs efforts pour assurer l'identification des produits, de la ferme à l'assiette. Elles représentent, de l'amont à l'aval : deux groupements de producteurs, qui comptabilisent 820 éleveurs, le secteur de l'aliment, lui aussi représenté, auxquels il faut ajouter l'abattoir ABÉRA, des industries charcutières FLEURY-MICHON et trois de leurs filiales, dont les SALAISONS de L'ARGOAT et des sociétés d'abattage et de découpe de cochons.

Elles viennent de créer la SARL Porc d'Armorique. Ces entreprises se connaissent bien, elles entretiennent des relations commerciales depuis de longues années.

Cette nouvelle société se définit comme un réseau de compétences, fondées sur la "*maîtrise de chaque étape, l'identification à chaque instant et l'information en toute transparence du consommateur*".

Le cahier des charges stipule notamment que les élevages devront être conformes à la réglementation environnementale, que le fabricant devra garantir un aliment sans farine de viande, que l'abattoir devra répondre à certaines conditions de transport des animaux vivants. Un organisme indépendant contrôlera la charte de qualité élaborée en vue de l'application du cahier des charges.

Il y a encore très peu d'années, on parlait des "secteurs" viande. Ce terme impliquait que producteur, abatteur, transformateur et distributeur réagissaient seulement en fonction de leurs problèmes spécifiques, sans réellement se soucier de l'amont ou de l'aval. Chacun s'arrangeait, en fonction des circonstances ; cela engendrait beaucoup de déperditions, qui ne profitaient en général à personne et entretenaient un certain antagonisme entre chaque secteur.

Aujourd'hui, bon gré mal gré, le mot filière prend tout son sens : il signifie qu'un dialogue a commencé à s'établir et doit se poursuivre, que les différents maillons sont liés les uns aux autres, que la finalité du produit doit correspondre à la demande du marché, à son évolution.

## ● UN SECTEUR FACE A DES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES

L'environnement réglementaire est traditionnel dans une industrie alimentaire, du fait du rôle essentiel des pouvoirs publics en matière de santé publique.

### - Historiquement, la création et la modernisation des abattoirs sont liées aux pouvoirs publics, responsables de la santé

Les lois du 5 août 1960, la loi du 8 juillet 1965, leurs règlements d'application ont introduit le principe de modernisation des abattoirs. Ces lois sont la manifestation d'une volonté des pouvoirs publics d'accompagner financièrement la restructuration d'un secteur et de définir une taille économique critique pour les abattoirs.

La loi du 29 septembre 1976 fixe les nouvelles règles de fonctionnement du Fonds National des Abattoirs, principal outil de planification des années 80-90.

Fin 1995, disparition du Fonds National des abattoirs.

### - Des normes sanitaires communautaires sont par la suite imposées

En 1972, une directive européenne a imposé, avant tout agrément pour l'exportation de viande, une mise aux normes sanitaires. Pour réaliser les travaux, des délais ont été fixés, puis différés.

1993 marque l'ouverture des frontières intercommunautaires, dans le cadre du Marché Unique et l'application des normes prescrites aux abattoirs agréés pour les échanges communautaires de viandes fraîches. Ces normes s'appliquent à tous les abattoirs ayant traité en 1991 plus de 600 unités de gros bétail (U.G.B.).

Aux Pays-Bas et au Danemark, les principaux outils industriels sont aux normes USDA. En France, seuls deux abattoirs sont à ces normes.

Faute de moyens pour entreprendre des travaux de modernisation, des abattoirs disparaissent.

Au niveau national, en trente ans, en même temps que 15 000 lieux d'abattage ferment, la production augmente de 67 %.

Au cours des dix dernières années, on a constaté la fermeture de 35 abattoirs par an en moyenne.

Ce sont les établissements de tailles petite ou moyenne qui ont dû cesser leur activité.

Les fermetures concernent essentiellement les abattoirs publics.

Le secteur coopératif de l'abattage et de la transformation des viandes représente 12 % du nombre des entreprises du secteur et 30 % environ du nombre de salariés.

Pour le seul secteur de l'abattage des animaux de boucherie, en 1995, on comptait 350 abattoirs, toutes espèces confondues, dont 300 avec une production supérieure à 500 T/an, pouvant s'élever pour certains à 100 000T/an.

L'activité moyenne des abattoirs français est multipliée par 7, l'augmentation des volumes abattus en porcs de 127 %.

#### **- Des directives européennes sur l'environnement se mettent en place**

Les industries agroalimentaires, les abattoirs et ateliers de découpe des porcs développent des activités liées au monde vivant et à la nature, de nouvelles exigences apparaissent en matière écologique qui se traduisent par de nouvelles contraintes réglementaires.

En juillet 1991, les ministres de l'Environnement de la Communauté adoptent et publient la directive Nitrates. Cette directive prévoit l'obligation, dans les zones définies comme sensibles, d'une réduction progressive de l'épandage de fertilisants organiques.

La redevance pour pollution des eaux perçue par les agences de bassin est de plus en plus élevée, les arrêtés préfectoraux imposent aux entreprises, à leur frais, des autocontrôles sur le niveau de pollution des rejets.

## ● L'INDUSTRIE DES VIANDES : UNE INDUSTRIE DE MAIN D'OEUVRE

### - Une modernisation lente et difficile de l'outil de production

Depuis une vingtaine d'années, selon des rythmes divers, l'évolution des exigences en matière d'hygiène alimentaire, celle des techniques, la mise aux normes des outils, liée notamment au plan de mise en conformité des machines, pénètrent progressivement les industries du travail des viandes. Des ateliers industriels ont été conçus, réalisés, modernisés : plus propres, plus lumineux. De nouveaux ateliers sont en projet ou en cours de construction dans les entreprises de notre étude : conception d'un nouvel atelier de découpe, d'un nouvel abattoir, création de nouveaux frigos pour les carcasses, table à nerfs sur la chaîne d'abattage, création d'une blanchisserie intégrée, agrandissement de l'usine produits fumés, création d'une unité "épaule cuite", extension de 5 000 mètres carrés d'une entreprise pour la découpe, modernisation des installations de froid, unité d'incinération des déchets, agrandissement de l'usine d'aliments de bétail ...

Cette modernisation modifie les situations de travail, améliore les conditions de travail, la force physique est moins sollicitée, les constructeurs intègrent la sécurité au niveau des machines, les tâches sont moins pénibles, la qualité sanitaire du produit améliorée.

Mais la très grande variabilité de la matière première ne facilite pas la mécanisation et l'automatisation. L'obstacle majeur que constitue la disparité des conformations animales d'une même espèce a conduit à un retard technologique, bien que cette disparité soit beaucoup moins grande chez les porcs. En effet, la production de porcs standards a permis l'automatisation des chaînes d'abattage. Les écarts de poids sont financièrement pénalisés, l'éleveur doit gérer les lots de telle sorte que chaque porc soit de poids, et donc de taille, très voisins :

*"Je crois qu'on ne peut pas actuellement trop mécaniser une chaîne d'abattage, parce que les cochons ne sont pas tous de la même taille, la fente automatique, par exemple, ça ne donne pas toujours de bons résultats".*

Un responsable du personnel

Aucune révolution technologique n'est attendue dans les prochaines années. Les constructeurs impliqués dans la recherche se désintéressent du secteur, du fait des faibles marges qui n'offrent pas à leurs yeux *"un marché à rentabilité suffisamment attractive"*.

### **- Une augmentation importante des effectifs**

Dans ces entreprises de main-d'œuvre, on constate une augmentation importante des effectifs, due au développement des activités de découpe des viandes et à l'augmentation des tonnages abattus, ainsi qu'au développement de l'élaboration et du conditionnement des produits carnés.

Au niveau national, de 1986 à 1994, le secteur production de viande de boucherie a enregistré une forte progression de ses effectifs (32.3 %).

Cependant, depuis 1992, on observe une stabilisation des effectifs due à la stagnation des tonnages abattus.

Dans une région traditionnellement peu industrialisée comme la Bretagne et depuis le milieu des années 70, le secteur agroalimentaire a été à l'origine des deux tiers des emplois industriels nouveaux. La Bretagne est la seule région en France à avoir connu une croissance de ses effectifs industriels entre 1974 et 1987 (6,5%), contre une diminution supérieure à 20 %, en moyenne nationale. Elle enregistre, depuis le début des années 70, un solde migratoire positif. En effet, la démographie a connu un spectaculaire retournement de tendance après plusieurs décennies de fortes émigrations des Bretons vers des régions plus développées et offrant plus d'emplois : le refus d'expatriation obligeait à considérer le progrès comme la seule voie possible.

Au niveau national, on peut estimer le nombre total de salariés dans les industries de la viande, pour les secteurs couvrant l'abattage, la découpe, la transformation des viandes de boucherie, à environ 35 000 personnes. Le nombre des ateliers de découpe est mal connu : on l'estime à un millier environ.

La difficulté de dénombrement des ateliers de découpe réside dans le fait que certaines sources ne prennent pas en compte les entreprises d'effectif inférieur à 10 salariés (relativement nombreuses pour ce qui concerne les ateliers de découpe) et que certaines entreprises peuvent être comptabilisées plusieurs fois, dans la mesure où leurs activités se recoupent.

### **- Une population ouvrière, relativement jeune**

Les ouvriers constituent environ 77 % des effectifs.

La population est jeune, souvent récente : environ 15 % des ouvriers ont moins de 25 ans et 40 % environ moins de 30 ans ; seulement 10 % des ouvriers ont plus de 50 ans.

Elle est aussi largement masculine.

Depuis 1986, on constate une relative féminisation de la main-d'oeuvre. Les femmes, peu nombreuses à l'abattoir, se retrouvent en majorité dans le secteur triperie-boyauderie, le conditionnement et les services administratifs. Le pourcentage des femmes est très faible parmi les chefs d'entreprise et les cadres.

Certaines entreprises sont constituées par deux populations distinctes, l'une ancienne et expérimentée, l'autre jeune et moins expérimentée.

### **- Un niveau de qualification peu élevé**

Le taux d'ouvriers qualifiés/non qualifiés varie beaucoup suivant les entreprises. Au-delà de l'incertitude statistique, se pose le problème de fond de savoir ce que l'on entend par qualification et sur quoi se basent les critères de différenciation.

La proportion d'ouvriers non qualifiés a tendance à augmenter avec la taille de l'entreprise.

Une enquête récente de la CFDT dans l'Ouest de la France, auprès de 19 établissements, qui a touché 2 500 salariés appartenant à trois branches professionnelles distinctes - les abattoirs de volailles, les abattoirs et transformations de viandes, les industries charcutières - met en évidence que, sur une population composée à 96 % d'ouvriers ou employés non qualifiés ou qualifiés, 58 % disent avoir un niveau CAP ou BEP, 40 % considèrent que, dans leur travail actuel, leurs compétences sont bien utilisées et 34 % utilisées en partie seulement.

### **- Un taux d'encadrement faible**

La catégorie cadre atteint 5 % du total des salariés, 13 % avec les agents de maîtrise : elle est largement inférieure à la moyenne enregistrée dans l'industrie. La particularité de l'encadrement est d'être autodidacte dans les fonctions occupées ; souvent anciens bouchers, ce sont des gens de terrain, sans diplôme de haut niveau, issus du rang, à l'expérience construite au fil de années. Cette population est efficace, dévouée à l'entreprise, mais aussi vieillissante. Malgré une grande ancienneté, ils ont souvent des niveaux de qualification relativement faibles.





## ● UNE CULTURE HÉRITÉE DU PASSÉ, MAIS AVEC DE NOUVELLES EXIGENCES

Ces unités industrielles, qui se sont développées très rapidement, qui sont passées d'un stade artisanal à un stade industriel en très peu de temps, participent de la culture des PME, bien qu'elles n'en soient pas. Elles ne sont pas structurées comme des entreprises industrielles. Elles restent marquées par un fort individualisme, une volonté d'indépendance, une responsabilité personnelle du dirigeant, un goût du secret du fait d'une concurrence exacerbée, une méfiance vis-à-vis de l'extérieur.

Dans ces entreprises, la très faible valeur ajoutée pénalise les marges indispensables aux investissements, qui sont souvent décidés au fur et à mesure des "liquidités" . La rentabilité du secteur est la plus faible des I.A.A.

Le passage rapide d'un stade artisanal à un stade industriel a renforcé la parcellisation des tâches. Les opérations sont essentiellement manuelles, souvent répétitives, effectuées au couteau. Le travail est décomposé en opérations élémentaires.

### **- Des salariés disposant de peu d'autonomie**

L'initiative est concentrée sur l'encadrement, au plus haut niveau.

De là, une certaine inertie chez les exécutants. L'initiative individuelle, la participation des exécutants ne sont pas sollicitées, recherchées.

L'enquête de la CFDT met en évidence, et bien que l'ambiance de travail soit considérée comme plutôt bonne entre collègues, que les salariés sont majoritairement avertis au dernier moment des décisions et des évolutions qui concernent leur travail (dans la viande, 41 % des personnes interrogées considèrent n'avoir jamais de réunions et 27 % "que c'est très rares"), peu informés sur l'organisation du travail et ses évolutions, ainsi que sur la situation économique de l'entreprise. Ils estiment subir le contrôle de leur chef et avoir peu d'autonomie et d'initiative dans leur travail.

### **- Avec un certain vécu du risque**

Le risque est souvent vécu par les salariés de ces entreprises comme anodin, banalisé, faisant partie de l'exercice de l'activité. Il est accepté comme un mal nécessaire, dont les conditions de manifestation sont généralement considérées comme imprévisibles. Cette

perception du risque n'est pas propre à cette filière. Elle est largement partagée par les salariés effectuant un travail physique rude :

*"C'est la faute à pas de chance",*

*"On n'y peut pas grand chose",*

*"Au boulot, qui un jour n'a pas eu un couteau qui lui échappe ? Ce sont des choses qui font partie du métier".*

La fatigue, liée à la dimension de l'activité physique elle-même et à l'environnement, fait partie du travail. Celui qui s'en plaint est un tire-au-flanc, on s'en méfie, on rejette la fatigue sur des activités extérieures (*"il construit sa maison, il travaille ailleurs, il fait du sport,..."*). On tait sa souffrance.

Le caractère bénin des coupures, la crainte des menaces sur l'emploi que pourraient entraîner les conséquences des manutentions et manipulations manuelles répétitives font qu'on les minimise : nombre d'affections de ce type ne sont pas déclarées, ni ne donnent lieu à un arrêt de travail. On retarde les soins jusqu'au dernier moment.

On peut dire que la population de ce secteur partage une conception encore largement répandue de l'accident, à savoir que la blessure finale est uniquement renvoyée aux facteurs immédiats qui l'ont occasionnée : le couteau, la dénivellation de l'escalier ou de la plate-forme, le sol glissant etc... Les connaissances sur le phénomène accident du travail sont empiriques. Elles s'appuient sur des stéréotypes et on ne cherche pas à comprendre car de toute façon l'accident devait arriver.

Le sentiment de ne pas avoir de prise sur l'évènement caractérise le comportement des salariés qui intériorisent un sentiment de responsabilité. On ne dit rien, car on a peur des réactions, de se faire réprimander. L'accident est considéré comme une faute, une faiblesse. Ce silence est à mettre en relation avec l'absence de reconnaissance sociale, la mise à distance d'un milieu (éloignement géographique des abattoirs à l'extérieur des villes, éloignement psychologique, du fait du changement du statut de la mort dans nos sociétés), mais aussi l'absence de reconnaissance d'un travail effectué dans des conditions difficiles.

Dans les entreprises situées dans un contexte rural et qui utilisent une population encore fortement liée à ce contexte, il y a un mimétisme entre le travail et l'objet social de l'entreprise. Le métier est rude, il est honorable de faire des métiers dangereux.

C'est "mektoub" la fatalité du monde agricole. *"Quand il y a un accident, on est peu ému.*

*"C'est en se blessant qu'on apprend".*

Les chefs d'entreprise, de leur côté, ne se sentent pas responsables de ce type d'accidents. Ils l'imputent à la maladresse et à l'inattention des salariés.

Dans une culture d'entreprise qui tend à valoriser l'effort physique, il y a, de la part des salariés, une attitude de défi (valeur symbolique du couteau) et de déni du corps. Ainsi, les nouveaux qui ne restent pas, sont considérés par les anciens comme n'étant pas capables d'endurer la dureté des conditions de vie au travail. Les anciens se vivent forts, indispensables, irremplaçables et ces sentiments renforcent la dualité entre ces deux générations, peu favorable à l'apprentissage.

### **- Une maîtrise, avec une certaine conception de l'autorité**

Le rapport d'autorité est d'abord rapport de confiance basée sur des relations interpersonnelles construites avec le temps. Dans le cadre de l'exercice de l'autorité, cette situation se traduit par la valorisation des qualités de dévouement, de dépendance et d'obligation. L'origine sociale est mise en avant comme un atout : elle a permis de s'élever à partir d'une culture de l'effort et du travail. De ce point de vue, les agents d'encadrement sont proches de leurs hommes. Mais on veut d'autant plus se distinguer, montrer sa position que sa culture d'origine est proche.

Encore aujourd'hui :

*"On n'embauche pas des gens dès le départ avec l'optique de les mettre agents de maîtrise, on embauche des gens et après, en fonction de leur comportement, c'est plutôt là qu'on se dit, celui-là il pourrait devenir agent de maîtrise".*

Un responsable du personnel

Ce modèle d'organisation limite l'information au cercle de l'encadrement. Les équipes et les individus n'existent pas comme ressources sociales reconnues et productives.

On ne consulte pas - de manière ouverte et organisée - les opérateurs pour la définition et l'amélioration de leur poste de travail. L'encadrement est estimé être le mieux placé pour connaître et définir les postes. Des suggestions en terme de productivité, de sécurité et de confort au travail ne sont pas sollicitées.

Certains agents d'encadrement s'en tiennent à faire le constat et à déplorer que les exécutants entretiennent avec leur travail un rapport exclusivement instrumental, qui se résumerait à *"ramasser la paye à la fin du mois"*.

Ils considèrent que les opérateurs ne souhaitent pas s'exprimer, participer, discuter sur des sujets concernant leur travail :

*"Par contre, s'ils ont cent balles en moins, là, ils causent".*

Un responsable de production

Ils considèrent que les opérateurs ne veulent pas se mettre en avant pour exprimer une idée, un point de vue qui pourrait être différent :

*"Quand on sollicite les opérateurs sur le sujet ils disent : c'est votre boulot, c'est au responsable de le faire".*

Le même responsable de production

Il est certain que la participation du personnel ne se décrète pas du jour au lendemain. Elle se construit progressivement à partir de points d'appui tirés de l'expérience antérieure. Elle suppose du temps.

Le management des hommes ne vient pas, pour le moment, au premier rang des préoccupations des entreprises de la filière, plus préoccupées par la gestion au quotidien des problèmes d'achat et de vente du produit, et la pression de la grande distribution.

### **- De la formation considérée comme un simple tour de main**

Certains responsables semblent estimer que travailler sur les chaînes d'abattage et dans les ateliers de découpe n'implique pour les ouvriers aucune formation préalable mais simplement un tour de main. Le dispositif de formation de ce personnel ouvrier fonctionne plus comme un dispositif de mise au travail que comme un dispositif de formation proprement dit.

Le travail ne peut se réduire à l'acquisition du seul geste professionnel. L'apprentissage du geste suppose un investissement personnel. La construction de la compétence professionnelle passe par l'élaboration d'un savoir-faire de prudence, susceptible de concilier, dans la durée, l'efficacité productive et la préservation de la santé. Les salariés intériorisent les objectifs de production et s'engagent avec toute leur personnalité, liée à leur trajectoire individuelle, ils investissent les gestes du travail d'un contenu relationnel, ils singularisent leur contribution. Les salariés ne sont pas des pantins dont l'organisation du travail tirerait les fils.

Produire de la non-qualité, alors que c'est en principe interdit par les consignes prescrites, et c'est le sens même du travail qui est mis en question. La non-prise en compte des difficultés rencontrées par les salariés pour obtenir la qualité demandée ne dégrade pas seulement le travail, mais l'idée que le salarié se fait de lui-même. L'impossibilité de faire reconnaître les contradictions auxquelles il est confronté tous les jours entraîne une dévalorisation du métier et, au-delà, de celui qui l'exerce et peut porter en germe une crise identitaire :

*"On n'arrive pas à parler qualité, jamais. On sait très bien que ce qu'on nous dit là-haut, arrivé en bas il faut faire le même boulot saboté. Quand on va au supermarché, on voit nos produits et on n'est pas content et en plus, on voit d'où ça vient sur les étiquettes, on voit que ça vient de chez nous".*

Un membre de CHSCT

### **- Mais de nouvelles exigences apparaissent, une culture formation est en construction**

Cette représentation est cependant en train d'évoluer. Des responsables du personnel se rendent compte que les métiers évoluent et deviennent de plus en plus complexes.

La recherche de certification, les attentes autour de la traçabilité, les mises aux normes européennes - toute cette nouvelle approche - orientent vers des exigences nouvelles en matière de formation, de qualification ou de requalification du personnel. Ce sentiment largement partagé d'un "gap" culturel à franchir s'accompagne pourtant d'inquiétude, d'une impression d'irréversibilité, *"il faudra bien de toute façon y passer"*, sans avoir peut-être suffisamment préparé un changement ressenti comme inéluctable.

Ces exigences remettent généralement en cause la philosophie ou la culture de l'entreprise, où l'autorité reposait sur l'âge, l'ancienneté, le sexe. Les nouveaux modèles de fonctionnement prévisibles dans un avenir proche risquent de modifier ce modèle : partage d'autorité avec des plus jeunes, venus d'ailleurs, détenteurs de diplôme. Il faut alors promouvoir de nouvelles habitudes et relations de travail.

La plus grande attention apportée aux problèmes de maintenance, de conception des lieux de travail, l'intérêt apporté aux dysfonctionnements, aux incidents - ce qui oblige à se préoccuper des activités réelles de travail - a forcément des incidences sur la sécurité et la prévention. La mise en place de dispositifs permettant la remontée des informations du terrain, le réajustement en permanence des modalités défectueuses de fonctionnement, une plus grande rigueur, va aussi dans le sens de la démarche préventive, qui vise à la maîtrise des risques professionnels.

## SE FORMER, EN BRETAGNE, DANS LA FILIÈRE VIANDE

### ● DES BESOINS DE FORMATION MULTIPLES

Parmi tous les problèmes auxquels ont à faire face les entreprises de la filière viande, un certain nombre d'entre eux appellent à des besoins de formation spécifiques : nouvelles exigences, nouveaux métiers.

#### - Recruter de nouveaux personnels ouvriers

##### *. Des opérateurs rapidement opérationnels*

Comme on l'a noté précédemment, le processus de concentration et de restructuration quasi-permanentes que connaît actuellement la filière conduit à une offre régulière d'emplois à pourvoir.

La création de complexes industriels, regroupant première et deuxième transformations et développant la troisième transformation, va dans le même sens.

L'un des organismes de formation que nous avons rencontrés rapporte un exemple, qui illustre bien cette situation :

*"Il y a quinze jours, je suis saisi de la demande d'une entreprise de porcs qui abat et se lance depuis quelque temps dans la deuxième transformation et aborde la troisième. Ils sont aujourd'hui complètement saturés. Le seul moyen, pour eux, de s'en tirer, c'est de passer en deux équipes et d'avoir à disposition rapidement quinze à vingt personnes ..."*

Et ce qu'on demande à ces nouveaux recrutés, c'est d'être opérationnels à leur poste de travail à relativement court terme.

Or, il n'existe pas de formation initiale qui soit adaptée au travail industriel des viandes :

*"Les industries de la viande, ça ne les intéresse absolument pas de recruter des gens avec des CAP de boucher ou de charcutier puisque, quand ils doivent travailler au niveau industriel, ils doivent désapprendre ..."*

Les principales compétences que devrait développer un opérateur qualifié, aux yeux de l'entreprise, concernent essentiellement, et par ordre d'importance :

- une pratique gestuelle efficace, et en particulier du maniement du couteau,
- des connaissances de base en hygiène alimentaire, permettant de comprendre et d'appliquer les prescriptions en la matière,
- des connaissances de la technologie du produit viande, nécessaires pour un travail de qualité.

*. Mais aussi des opérateurs qui savent dire ce qui ne va pas*

La plus grande attention portée à la maîtrise de la qualité et de l'hygiène alimentaire suppose des salariés capables de travailler en équipe, de lire et de suivre les procédures, mais aussi de dire les dysfonctionnements, de proposer des idées d'améliorations dans différents domaines. L'assimilation des objectifs de l'entreprise implique un niveau général de formation minimum :

*"Aujourd'hui, notre démarche, notre mode de fonctionnement par exemple quand on fait une modification, quand on cherche à améliorer un atelier de travail, un poste de travail, est de constituer toujours un groupe de travail et, dans ce groupe, il est très important que les gens puissent s'exprimer, apporter des idées, proposer quelque chose et effectivement, même si on ne veut pas que tout le monde soit ingénieur pour découper de la viande, les gens doivent avoir une certaine culture".*

Un responsable de production

*"Quand on est dans la certification et sans aller dans des choses très compliquées, il y a le respect de procédures, de normes, de dosages. Il faut que les gens appliquent bien les consignes qui leur sont indiquées et, dès qu'il y a une anomalie, une dérive, il faut qu'ils sachent avertir. Ce n'est plus le fonctionnement : "Fais comme ça, je t'expliquerai plus tard". C'est l'échange.*

*Ce fonctionnement là ne peut se mettre en place qu'avec des gens intéressés par leur métier et qui ont une certaine éducation, une certaine culture. Il faut les responsabiliser, que dans la tâche qui leur a été définie, ils puissent être autonomes".*

*. Une solution possible : l'alternance*



Cette qualification n'existant pas en tant que telle sur le marché, elle ne peut s'acquérir qu'au travers d'une formation en alternance, fortement articulée avec la pratique professionnelle et couplée avec le processus d'embauche :

*"Dans le cadre d'un nouveau recrutement de désosseurs, c'est vrai qu'on aurait pu faire une formation-terrain pure, avec uniquement de la pratique ; mais, compte tenu de l'évolution dans le domaine de l'agroalimentaire, les normes en matière de certification ISO 9002, on s'aperçoit qu'on a besoin d'avoir des gens qui savent travailler en groupe de travail, qui connaissent la vie de l'entreprise, son développement, son économie et donc, dans ce cadre-là, on est parti sur les contrats de qualification".*

Un responsable de production

## **- Qualifier ou requalifier le personnel en place**

### *. Assurer la qualité*

Les entreprises de la filière viande doivent intégrer les contraintes techniques et économiques nouvelles résultant, en particulier :

- d'une part, des normes sanitaires communautaires imposées par les directives européennes,
- d'autre part, de la mise en place quasi-systématique, dans les entreprises, de procédures de certification qualité, prenant en compte les exigences de traçabilité.

Comme le décrit un responsable de production :

*"Aujourd'hui, nos clients déboulent chez nous sans prévenir. Ils arrivent à huit heures : je suis le laboratoire Machin, je viens de la part de Carrefour. Je viens voir comment vous fonctionnez ...*

*Et si on n'est pas d'aplomb, il y a compte rendu ...*

*Donc, automatiquement, on doit avoir une meilleure organisation, on doit formaliser nos procédures, écrire comment on travaille ..."*

*. C'est une révolution : il y a des écrits !*

De plus en plus, la mise en place de la certification qualité, les nouvelles attentes des consommateurs en matière de traçabilité, les mises aux normes européennes, l'HACCP, reposent sur une formalisation plus grande et imposent, comme on dit, *"d'écrire ce que l'on fait, de faire ce que l'on a écrit et de pouvoir en administrer la preuve"*.

Pour satisfaire à ces nécessités, les opérateurs doivent modifier leur pratique, le métier doit évoluer :

*"Avant, on n'écrivait rien. Aujourd'hui, on demande aux opérateurs d'écrire ce qu'ils font. Moi, je l'ai déjà fait avec des jeunes et c'est vraiment difficile d'avoir par exemple un vocabulaire qui exprime l'action ; ils ne connaissent pas le nom des os, ils ne connaissent pas le nom des produits ; donc il faut que quelqu'un traduise en fait ou il faut le faire avec eux"*.

Un responsable de formation

Ces nouvelles conditions obligent notamment un certain nombre de salariés à la lecture de fiches de poste, de cahiers des charges et à la manipulation de matériels informatisés. Elles orientent vers des exigences plus fortes en matière de compétences du personnel.

Il s'agit bien là de tout autre chose que le simple *"tour de main, qui s'apprend sur le tas"*, qui a été la conception dominante du métier pendant des années.

Comme l'affirme, avec force, un responsable de production :

*"Avec l'HACCP et la certification, il faut formaliser : cela suppose de ne pas être obnubilé par la production, par la quantité produite et d'attacher aussi de l'importance à la qualité, à la façon dont on fabrique les choses et bien sûr à l'hygiène. Et aussi de faire partager ça au personnel"*.

Même si la rapidité d'exécution et la productivité restent très importantes, il faut *"trouver un équilibre et développer chez les opérateurs des auto-contrôles"*.

### ***. Des compétences spécifiques***

Dans un autre cadre d'idées, le contrat d'études prévisionnelles mené, il y a quelques années, par la FNCBV met l'accent sur des besoins particuliers, tels que, par exemple, à la périphérie des lignes de transformation, le besoin de personnels qualifiés dans les domaines du nettoyage d'une part, de l'entretien-maintenance des matériels d'autre part :

*"Pour ce qui est de la maintenance plus particulièrement, il conviendrait d'offrir aux opérateurs une qualification leur permettant d'être capables, par un niveau d'expertise suffisant, d'anticiper, de corriger et d'intervenir sur leur machine".*

Forme particulière de polyvalence : capacité non pas, comme on va le voir par la suite, de tenir plusieurs postes de production, mais d'assurer plusieurs fonctions sur un même poste.

## **- A la recherche de la polyvalence**

### *. La polyvalence : une chance à saisir*

L'enjeu en est multiple :

- pour l'entreprise, recherche d'une flexibilité pour faire face aux problèmes de remplacements pendant les vacances, pour s'adapter aux fluctuations d'activité liées à la demande, pour accroître la productivité en éliminant les poches de temps creux encore existantes et en réduisant les effectifs à la limite des besoins :

*"L'entreprise s'appuie sur les jeunes et le levier formation pour aller vers une plus grande flexibilité dans le travail. Elle cherche à faire évoluer progressivement la situation".*

- pour le salarié, amélioration des conditions de travail, en permettant une rupture dans la monotonie du travail - casser la routine - en diversifiant les tâches, les positions et les gestes, réduisant ainsi les risques de troubles musculo-squelettiques ; mais aussi, possibilités d'évolution professionnelle, en élargissant les capacités du salarié en augmentant sa qualification, accroissant ainsi ses chances de mobilité interne, voire de remplacement sur le marché du travail :

*"C'est quelque chose de relativement nouveau, qui est porteur d'espoir, pour ces gens là ... les apprentis".*

L'entreprise leur dit bien, dès leur entrée :

*"En fin d'apprentissage, vous aurez été formés pour la polyvalence ... Quand on négociera votre contrat d'embauche définitive, vous aurez le choix du poste ou, tout du moins, demandez le poste que vous souhaitez. On essaiera d'exaucer vos vœux ...".*

En définitive :

*"Avec la polyvalence, on devrait peut-être réduire les dégâts en matière de gestes répétitifs. Des entreprises qui avaient une conception taylorienne, avec de grandes salles de travail avec deux cents personnes postées, commencent à changer de point de vue. Elles ouvrent des ateliers beaucoup plus petits, avec une équipe qui fait tout, et qui tourne. Les entreprises sont attentives à ça, il y a des volontés. Elles sont aussi conscientes du fait qu'aujourd'hui, on ne peut plus mettre un gars qui arrive à 20 ans dans la boîte et qu'on retrouve à 55 ans à la même place".*

Un organisme de formation

### *. Une réflexion à poursuivre*

*"Les derniers recrutements en contrat de qualification ont été faits pour répondre à une mobilité et à une flexibilité en interne. Au bout d'un an et demi, ils vont savoir désosser un porc dans sa totalité et dans de bonnes conditions. Le personnel permanent que nous avons, dans sa grande majorité ne sait pas le faire ..."*

Un responsable de production

Or, la mise en œuvre d'une réelle polyvalence ne requiert pas seulement l'acquisition de nouveaux savoir-faire. Elle nécessite également une faculté d'adaptation pour s'approprier la nouvelle tâche à effectuer et maîtriser le nouveau poste.

Et la formation doit se fixer comme un de ses objectifs le développement de cette capacité de mobiliser les savoir-faire appropriés au service des exigences d'une situation nouvelle, de se remémorer au moment opportun les procédures pertinentes, de manière à "*construire l'activité*" requise pour la tenue des différents postes.

### **- A compétences nouvelles, encadrement différent**

#### *. Un encadrement efficace ?*

Il s'agit, pour les entreprises, de pouvoir disposer d'un encadrement performant, alliant à sa compétence "produit" une compétence "process" et capable de développer des pratiques de gestion du personnel privilégiant la communication et la participation, par opposition à un comportement exclusivement prescriptif, fondé sur le seul principe de l'autorité hiérarchique.

Or, une majorité de la maîtrise en place actuellement est issue du tas :

*"Ce sont d'anciens ouvriers de la découpe, qui sont devenus chefs, petits chefs comme on dit chez nous ... Ils sont montés, ils sont devenus agents de maîtrise. Ce sont des gens formés sur le tas. Ils connaissent très bien leur métier, ils sont passés par pas mal d'étapes ..."*

Un membre de CHSCT

Leur efficacité opérationnelle les rend indispensables au fonctionnement de l'entreprise, même s'ils restent très traditionalistes, comme le souligne un responsable de formation :

*"On se heurte à certains responsables d'atelier qui sont fermés à toute discussion. Ils sont arrivés à la force des poignets. Ils en sont fiers. Ces gens-là, leur pouvoir est grand. Ils sont les piliers de la boîte, ils la font marcher : ils le savent bien, c'est leur force".*

Cela peut aller parfois jusqu'au refus de toute innovation :

*"Le garçon BAC + 2 ou BAC + 3 qu'on présente à l'encadrement comme futur adjoint en leur disant : "Tu pars à la retraite dans cinq ans, il est grand temps d'avoir un adjoint", il le déglingue en un rien de temps en lui balançant une boule de suif sous la godasse pour qu'il glisse. Cette maîtrise là ne comprend pas l'apprentissage par alternance. Les jeunes sont confrontés à certains vieux irréductibles, qui pensent que c'était mieux avant".*

Un organisme de formation

### *. De nouveaux métiers, plus "industriels"*

De façon générale, et quelles que soient les entreprises, c'est autour des fonctions hygiène alimentaire et qualité que des postes d'encadrement sont proposés.

Dans ce domaine, les directions d'entreprise ont une double préoccupation :

- l'aspect réglementaire des contraintes de l'agrément CEE et de l'hygiène en général,
- les connaissances scientifiques et techniques, bases indispensables pour un travail de qualité.

Les demandes de formation destinées à l'encadrement visent à une réactualisation et un renforcement des connaissances, mais aussi à la mise en œuvre de la démarche HACCP et à une meilleure utilisation des matériels de contrôle disponibles, de manière à créer les conditions de prises de décision efficaces.

De nouveaux métiers apparaissent autour du conditionnement (emballage, encartonnage, stockage), du nettoyage - pierre angulaire pour l'obtention des normes et de la certification du produit - de l'entretien-maintenance des matériels, de l'ordonnancement et de la gestion de production :

*"Avec la mise en place des outils informatiques, non seulement maintenant les responsables d'atelier gèrent le temps, et donc les quantités, et donc la productivité, mais nous (organisme de formation) nous leur faisons découvrir que, dans les métiers de boucherie, l'important, ce n'est pas les coûts de personnel, de la main d'oeuvre ... c'est la matière, et qu'il faut trouver un équilibre entre la vitesse d'exécution et la qualité du travail. Nous participons en fait à la mise*

*en place d'un indicateur technico-économique de pilotage de l'atelier de découpe, qui tourne autour du suivi du rendement matière, sur lequel le personnel et les agents de maîtrise peuvent agir directement ..."*

Lorsque ces postes sont pourvus par une embauche extérieure, le recrutement se fait au niveau BAC +2 ou BAC +3. Il existe alors un besoin de formation complémentaire d'adaptation.

Autre profil recherché maintenant - alors que les entreprises n'en voulaient pas il y a encore quelques années - du fait du développement des troisième et quatrième transformations, avec les UVC et les mélanges : celui de bouchers de la distribution, directement opérationnels, car déjà formés à la découpe tertiaire et au pièceage.

Pour ce qui est du rôle d'encadrement direct et de relations avec le personnel, il s'agit de promouvoir un nouveau mode de management valorisant les compétences collectives dans un atelier et prenant en compte l'activité réelle des opérateurs, avec toute la variabilité qu'elle implique pour faire face aux aléas qui peuvent se manifester :

*"Un certain nombre d'entreprises ont compris qu'un chef, c'est pas celui qui gueule le plus fort et qui fait peur à tout le monde. C'est pas d'un chef qu'elles ont besoin, mais plus d'un animateur ... elles sont dans des logiques de management participatif ..."*

Un organisme de formation

Il s'agit également de faire jouer à la maîtrise : un rôle de formation de son personnel et de tutorat pour les nouveaux embauchés. Plusieurs organismes de formation ont à leur actif une action expérimentale orientée vers ce type d'objectif :

*"Cette notion d'entreprise formatrice, qui va dans l'axe, en fait, de la loi quinquennale, sur la formation professionnelle n'avance pas, tant s'en faut, à la vitesse que le Ministère de la Formation Professionnelle souhaiterait voir. Et, actuellement, les organismes de formation font, dans un premier temps, la formation en salle des opérateurs et impliquent la maîtrise dans la mise en place de plans, qui ont été prédéterminés avec les directions, d'amélioration de matières, de qualité, d'hygiène, de sécurité, qu'il faut développer ... Mais ça se prépare ..."*

On constate également la création de postes de responsable des ressources humaines et de responsable maintenance et sécurité. Les entreprises se structurent de plus en plus dans le sens d'une démarche industrielle.

Ces dirigeants, souvent jeunes, qualifiés, réagissent différemment. Ils viennent quelquefois d'autres secteurs d'activité. Cette nouvelle génération est consciente de

l'importance de valoriser les opérateurs et de se regrouper autour d'une dynamique et d'une image d'entreprise plus cohérente. Ils expérimentent que le social, le fonctionnement collectif est un gage de réussite pour leur entreprise.

Et cette coexistence, au sein d'une même entreprise, de cette population jeune avec une maîtrise plus ancienne ne va pas toujours sans difficulté !



## **- Et la sécurité - santé au travail ?**

Bien qu'ils ne figurent pas en première place dans les demandes des entreprises, il existe des besoins réels de formation en matière de sécurité et santé au travail.

D'un point de vue général, il s'agirait non pas de faire acquérir aux différents acteurs de l'entreprise un "vernis de sécurité", mais de replacer la prévention au cœur de l'activité de travail, comme un cas particulier de la maîtrise des aléas du système de production.

## ● ANALYSER LES BESOINS DE FORMATION : UNE PRATIQUE ENCORE PEU RÉPANDUE DANS LES ENTREPRISES

A l'évidence, la formation apparaît aux entreprises comme un moyen efficace auquel elles font largement appel.

Néanmoins il n'existe, la plupart du temps, aucun processus d'analyse structurée des besoins en ce domaine. Les entreprises ne mesurent pas bien l'importance incontournable de leur rôle, pour formuler leurs objectifs et définir si la formation est une réponse pertinente au problème posé et comment choisir ou concevoir une action de formation adaptée :

*"Les responsables des entreprises ... ne savent pas exprimer en termes d'actions quels sont leurs besoins ..."*

Un organisme de formation

### - On ne se questionne pas, on fait

La conception traditionnelle du métier réduit l'apprentissage à un simple processus d'adaptation au poste - l'acquisition du fameux "tour de main".

La formation sur et par le terrain est jugée suffisante :

*"Personne ne s'intéresse à la population des abattoirs. Les agriculteurs, on les forme en huit jours, sur le tas ..."*

Un organisme de formation

D'ailleurs, un certain nombre des entreprises que nous avons rencontrées sont déclarées comme organismes de formation.

Le rôle du formateur est dévolu à certains salariés considérés comme particulièrement compétents, mais qui n'ont pas toujours bénéficié d'une formation les préparant à cette mission.

L'histoire même de la profession a développé, comme nous l'avons vu, une méfiance vis-à-vis de l'extérieur et un goût du secret, qui ne favorisent pas la collaboration avec des partenaires externes éventuels.

Il s'agit de rester dans sa propre culture, de développer un "savoir maison" :

"Le meilleur savoir, c'est nous qui l'avons ..." proclame un chef d'entreprise.

## **- Ou bien on s'en remet totalement à un organisme de formation**

Particulièrement frappant est cet exemple, donné par un responsable de formation d'un organisme régional :

*"Suite à un appel d'offres sur la mise en place d'un atelier viande, nous avons rencontré les différents responsables concernés.*

*On n'arrivait pas à savoir le profil des gens qui allaient être formés, si c'étaient des gens de métier ou pas, des jeunes, des vieux, sur quels types de postes ils allaient travailler, dans quel contexte l'atelier allait se mettre en place.*

*Les responsables de l'entreprise nous demandaient des propositions, ils attendaient des réponses à des questions qu'ils ne s'étaient pas posées. L'entreprise ne comprenait pas le sens de nos questions".*

En effet, lorsque l'entreprise fait appel à un organisme de formation, elle a plutôt tendance à "se décharger" complètement sur lui, à le considérer comme le spécialiste technique, le maître d'œuvre qui devrait apporter une solution toute faite, élaborée à l'extérieur de l'entreprise.

Il est extrêmement difficile de mettre en place une négociation sur les conditions d'intervention de la formation dans la politique de l'entreprise et de susciter une mobilisation interne pour la concevoir et la mettre en œuvre.

Témoin cet autre exemple de l'intervention d'un organisme de formation, sollicité par une entreprise pour former une vingtaine de jeunes, dans le cadre d'un recrutement projeté :

*"On a souhaité les associer de très près, on leur a proposé une formation sur site en déléguant un de nos formateurs à temps complet, pour une durée donnée : ils ont refusé.*

*On leur a dit que, de toute façon, dans le cadre de la formation en alternance, il y a quand même un rapprochement à faire, qui passe par le tutorat : Est-ce que vous souhaitez, pour mettre en œuvre cette pédagogie en alternance, qu'on commence à former les tuteurs ? La réponse a été : "Non, on n'a pas le temps, on ne sait pas faire !"*

*A la limite, ça les contrariait : ce qu'ils voulaient, c'étaient des gens formés ; et, moins ils les verraient (pendant leur formation), mieux ils se porteraient".*

Ce phénomène d'externalisation du traitement des problèmes n'est d'ailleurs pas limité au seul domaine de la formation : on retrouve le même type de fonctionnement lorsqu'il s'agit, par exemple, de concevoir ou d'aménager de nouveaux espaces de travail : la maîtrise d'œuvre propose des schémas pré-établis, sans recueillir suffisamment de données sur le travail accompli, sans tenir compte de la culture de l'entreprise et en s'interdisant des solutions originales, innovantes et mieux adaptées :

*"Peut-être que ça vient que, dans la viande, contrairement à ce qui se passe dans d'autres sociétés, comme il n'y a pas de bureaux d'études qui définissent ce qui serait souhaitable, ce sont les fournisseurs qui nous proposent leur matériel en nous disant : c'est le meilleur, c'est ce qui se fait de mieux ... et on les croit".*

Un chargé de sécurité

## ● LA FORMATION : UNE RÉPONSE AU COUP PAR COUP A DES PROBLÈMES PONCTUELS

### - La formation : un droit méconnu

L'enquête effectuée par la CFDT fait apparaître que, à une écrasante majorité (84 %), les salariés du secteur viande de boucherie n'ont pas suivi de formation continue d'une durée supérieure à cinq jours au cours des trois dernières années. Ce pourcentage est très inférieur à la moyenne nationale, tous secteurs confondus, selon les statistiques de la Délégation à la Formation Professionnelle.

Il est patent en effet que, comme l'observe un responsable de production, les salariés ne sont pas informés des possibilités de formation continue qui existent dans leur entreprise :

*"Les salariés ne savent pas qu'il existe des formations qu'ils pourraient suivre sur le temps de travail. Ils ne connaissent pas leur droit à la formation".*

Même son de cloche de la part des représentants du personnel au CHSCT :

*"J'ai jamais vu des gens de la découpe, chez nous, partir en formation à l'extérieur, pour acquérir quelque chose ..."*

*"Il n'y a pas de besoins exprimés par les salariés en matière de formation ..."*

On peut penser aussi que les différentes organisations syndicales n'ont pas mis dans leurs priorités l'information sur le droit à la formation.

Et pourtant, quand on les interroge, les salariés de la viande seraient, à 58 % intéressés par la formation pour évoluer dans l'entreprise et, à 28 %, pour changer de métier ...

### - Un avenir incertain - une prévision inexistante

Les évolutions rapides qu'a connues la filière, et la relative incertitude sur l'avenir qui peut en découler, n'incitent pas à une réflexion prospective et à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences souhaitables pour les assurer :

*"Mais écoutez ... (dit un dirigeant d'entreprise), on ne sait pas ce qu'on sera demain. Comment voulez-vous qu'on prévoie nos besoins de formation à deux ou trois ans ; parce qu'on vit au quotidien ..."*

Et cette difficulté pour la prévision est encore accrue par les fluctuations de la demande :

*"Les gens de l'industrie de la viande, ils sont sans doute moins capables d'appréhender leurs besoins ou, tout du moins, leurs besoins sont plus conjoncturels. On sait par exemple que leur demande est forte aux mois d'avril - mai, et puis cela s'écroule au mois d'octobre ..."*

### **- La formation n'est pas un élément d'une stratégie de l'entreprise**

De fait, les entreprises n'ont, pour beaucoup d'entre elles, qu'une vision strictement comptable de la formation, gérée par les services administratifs. Plusieurs organismes de formation le déplorent :

*"Bien souvent, le problème c'est que, dans l'entreprise, il n'y a pas d'interlocuteur suffisamment informé de ces questions, en dehors du service comptabilité"*

*"Les entreprises pensent effectivement à l'argent ... La formation, c'est vraiment complètement secondaire ... Il faut arriver à les tirer à ce niveau-là, leur faire prendre conscience ... que la formation est un outil de management au quotidien ..."*

On est en effet encore loin de cette perspective dans beaucoup d'entreprises de la filière, qui d'ailleurs n'engagent pour la formation que des dépenses limitées au minimum légal obligatoire.

Il n'y a pas de projet ni de plan de formation, pas de véritable évaluation des actions qui ont été menées. On procède au coup par coup, sans vision d'ensemble, sans tirer d'enseignement des expériences antérieures, quel que soit leur caractère de réussite ou d'échec :

*"Au début de l'année, on a fait une formation, deux séances, enfin une formation assez courte avec l'ASFO, pour la maîtrise. On voulait leur apprendre à communiquer avec le personnel ... le management quoi ..."*

*C'est remonté par les réunions des élus du personnel, qui avaient des plaintes sur les relations (avec l'encadrement).*

*On a pris l'ASFO, parce qu'on est habitué à travailler beaucoup avec eux. On sait qu'ils font des formations sur mesure ... Je leur ai demandé une formation sur les problèmes relationnels, pour aider les agents de maîtrise à mieux communiquer ... leur faire prendre conscience de la façon dont il faut traiter le personnel, pour éviter les conflits ...*

*J'attends de l'ASFO un rapport sur la manière dont s'est déroulée la formation pour pouvoir continuer éventuellement ..."*

Un responsable du personnel

On peut dire, en conclusion, que la notion d'investissement en matière de capital humain n'apparaît pas actuellement, en général, comme un axe moteur du management des entreprises.



- **UN ENVIRONNEMENT QUI INFLUENCE LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION**

- **Des qualifications reconnues**

Compte tenu de l'inadaptation des CAP artisanaux au travail industriel des viandes, ont été créés, dans les années 1980, les CAP des Industries agro-alimentaires (CAP IAA) sous l'égide du Ministère de l'Agriculture.

La filière de la viande de boucherie est concernée par l'option OPTIV (Ouvrier polyvalent du travail industriel des viandes).

Ce CAP est préparé par la voie de l'alternance entre l'entreprise et un organisme de formation. Pour la partie de formation en entreprise, le stagiaire est assisté par un tuteur.

Les branches professionnelles, à la demande des entreprises pour qui les CAP IAA présentaient certaines lourdeurs, ont récemment travaillé à la création de certificats de qualification professionnelle (CQP). Ce sont des reconnaissances, par les partenaires sociaux, de compétences professionnelles transférables à l'intérieur d'une branche. Ils visent à permettre aux salariés d'acquérir une qualification définie par la profession et directement opérationnelle en entreprise .

Il n'existe à ce titre, pour l'instant, dans la filière viande, que quelques CQP, dont le récent CQP "d'ouvrier qualifié en abattoir d'animaux de boucherie" ou le CQP "de responsable d'atelier de production".

Certains organismes de formation expriment des réserves par rapport aux CQP, qu'ils considèrent comme trop spécialisés pour permettre une mobilité professionnelle, en cas de nécessité :

*"Il y a peut être aussi une perspective qu'il faut avoir et que les partenaires sociaux, à mon avis, n'ont pas forcément beaucoup intégré quand ils ont accepté le principe des CQP ... Ces gens là, s'il faut demain les reclasser, est-ce qu'on n'est pas en train de préparer la même chose que dans la sidérurgie en Lorraine, il y a quelques années ... si les postes sont supprimés, on aura énormément de mal à les recaser"*

*Et puis, pourquoi les gens feraient carrière sur ces postes-là, qui sont durs et difficiles ... Il y a de fortes chances qu'un certain nombre devront changer de poste avant d'arriver à la retraite ...*

*"Qu'est-ce qu'on peut faire en 15 ou 20 jours ... Je suis désolé ... On peut causer de tout ... Qu'est-ce qui est acquis ? Qu'est-ce qui est maîtrisé ? Qu'est-ce que les gens se sont réellement appropriés ? ... Parce qu'il est question de transférer après ..."*

En revanche les partisans du système vantent sa souplesse pour répondre à l'évolution des besoins en formation et qualification, son adaptation à des demandes localisées, ne générant pas nécessairement des flux importants sur le marché du travail, et le fait qu'il favorise en priorité la mise en place d'actions de formation visant à l'accès aux fonctions d'ouvriers très qualifiés : il permet ainsi la mise en œuvre d'une stratégie globale d'évolution, des qualifications, visant à réaliser l'adéquation entre compétences requises et nouvelles exigences du travail.

### **- Insertion et alternance**

Les entreprises de la filière viande, qui mettent en place des actions de formation, utilisent largement le dispositif des contrats d'insertion en alternance, ainsi que le système d'aides à la formation qui lui est associé.

Le type de contrat le plus souvent mentionné par les entreprises et les organismes de formation est le contrat de qualification : contrat à durée déterminée, s'adressant à des jeunes sans qualification ou disposant d'une qualification inadaptée et comportant une partie de formation en alternance, d'une durée au moins égale à 25 % de la durée du contrat.

Cette formation, consacrée à des enseignements généraux technologiques ou professionnels, avec le suivi d'un tuteur, vise à l'acquisition d'une qualification reconnue au plan national.

L'entrée dans ce dispositif permet à l'entreprise de bénéficier d'une aide financière pour la rémunération du jeune sous contrat, mais aussi pour la prise en charge du coût de la formation.

Un certain nombre d'entreprises se sont inscrites dans ce dispositif pour des formations à l'embauche bien que, comme le fait remarquer le responsable d'un organisme de formation :

*"Les entreprises, surtout dans le milieu viande, elles connaissent mal les aides qu'elles peuvent avoir ..."*

et que le résultat final, en terme de recrutement, soit parfois décevant.

Une difficulté importante réside par ailleurs dans la mobilisation du tuteur en entreprise, qui conserve une obligation de production et n'est pas rémunéré pour sa fonction d'accompagnement auprès des stagiaires :

*"Pour les directions, le tuteur est plus productif à son poste de travail qu'à la formation. En cas de bourre, il assure son poste ..."*

D'autre part, il faut signaler également que le contrat d'apprentissage constitue un cadre de formation professionnelle qui semblerait devoir se développer.

### **- Contrat de qualification : des échecs constatés**

De nombreux exemples sont cités par des responsables d'entreprise :

*"On a essayé de faire des contrats de qualification l'année dernière en désossage, ça a été un échec total. On avait recruté sept personnes. On les a fait venir chez nous, car on a un tapis de formation ; il y en a qui ont abandonné tout de suite, d'autres au bout d'un mois, et puis les derniers ont abandonné au bout de trois à quatre mois".*

*"Sur un effectif de quinze personnes, il n'y a eu que trois CAP de délivrés et seulement deux à avoir été embauchés avec un contrat à durée indéterminée."*

Dans une autre entreprise, sur trente-deux personnes recrutées avec période d'immersion de trois mois et moyenne d'âge se situant entre dix-huit et vingt-deux ans, seules cinq personnes sont restées dans l'entreprise.

L'analyse de l'échec a été faite par le responsable du personnel dans plusieurs entreprises. Cette analyse renvoie aux caractéristiques particulières des jeunes susceptibles d'être recrutés et qui constituent le réservoir aujourd'hui disponible :

*"Pour certains, le travail était considéré comme trop routinier, mais, surtout, quand ils ont vu leur première paie, hop ! ils sont partis et pourtant, tout était clair au départ et on n'était pas au plancher. Ils voulaient être payés comme les autres. Il y en a un qui, dès qu'il a appris un produit, il est parti comme tâcheron."*

*"On avait pensé à tout, en terme de logement par exemple, sauf au fait que ces gens-là venaient de zones urbaines, de zones côtières et se trouvaient confrontés à une culture rurale."*

Une manière d'augmenter le taux de réussite réside dans la mise en place de dispositifs d'accompagnement du processus de recrutement, qui seront décrits ultérieurement au chapitre "Conditions de recrutement des opérateurs".

## **- Un accord cadre pour le développement de la formation**

Cet accord a été signé pour quatre ans, en 1995, entre l'État et plusieurs organisations professionnelles du secteur agroalimentaire.

En contrepartie d'une aide des pouvoirs publics, diligentée au plan régional par la DRTEFP, l'entreprise adhérente à l'accord s'engage à accroître ses dépenses de formation par rapport à l'effort moyen consenti dans les trois années antérieures, en souscrivant un Engagement De Développement de la Formation (EDDF) dans le cadre d'orientations prioritaires définies au niveau national :

- Publics visés : salariés des PME/PMI, jeunes en insertion ou salariés de Qualification correspondant au niveau V.
- Parcours de formation débouchant sur une première qualification, une requalification ou l'accès à une qualification supérieure, sous la forme d'un diplôme, d'un CQP ou tout autre titre reconnu par les conventions collectives.
- Domaines de compétences portant sur :
  - . les connaissances générales élémentaires,
  - . les évolutions technologiques,
  - . les techniques de commercialisation,
  - . les langues étrangères,
  - . l'assurance qualité,
  - . l'hygiène et l'environnement.

En Bretagne, le secteur de l'abattage et de la découpe des viandes de boucherie semble peu partie prenante de cet accord pour l'instant, une seule organisation professionnelle y ayant adhéré récemment.

## **- Le poids des financements régionaux**

Il faut signaler également le recours fréquent à des formations plus ponctuelles, conventionnées par le Conseil régional.

Ces formations peuvent prendre des formes très diverses : Stages d'initiation à la formation et à l'emploi (SIFE), Stage d'accès à l'emploi (SAE), contrat formation-insertion (CFI).

L'un des centres de formation que nous avons rencontré décrit ainsi son action dans ce domaine :

*"L'un de nos axes de travail avec le Conseil régional, c'est autour du CFI... C'est un public assez particulier, des jeunes qui sont en plus avec des problèmes sociaux, des problèmes de stabilité, des problèmes de comportement, des problèmes psychologiques ... ça nous arrive de prendre des gens à la limite de l'illettrisme ; mais étant entendu que c'est avant tout des métiers manuels, c'est avant tout la motivation par rapport à ce métier manuel (qui compte) ..."*

Souvent ce type de stage se situe en préalable à un contrat de qualification :

*"Suite à des rencontres avec la mission locale (pour l'emploi), l'ANPE et le Conseil régional, la nouvelle formule qu'on a mise en œuvre cette année, avec, je dirais, un bon taux de réussite, c'est un CFI, mais au sein de l'entreprise, et ensuite, derrière, contrat de qualification"*

Un autre organisme de formation cite un autre exemple :

*"On a fait ça, l'année dernière, pour un gros client... trois stages : c'était donc des mélanges de SAE, SIFE et CFI jeunes"*

Mais ce n'est pas toujours facile de se situer dans la multitude des formules proposées :

*"Même moi, professionnel de la formation, depuis dix-huit ans, je m'y perds... C'est un maquis incroyable... Mais comment font les autres, le pauvre patron, le pauvre chef d'entreprise qui cherche là-dedans ?"*

## **- Le poids des OPCA**

La restructuration de la collecte et de la gestion des fonds de la formation continue a modifié le paysage de la formation : les employeurs doivent, depuis la loi du 31 décembre 1991, verser leur contribution obligatoire à un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA).

Dans l'industrie de la viande, on dénombre trois OPCA, auxquels ont adhéré respectivement les organisations professionnelles d'employeurs.

Ces organismes peuvent avoir un poids important, du fait de leur rôle de redistribution des fonds collectés selon des orientations prioritaires qu'ils définissent. Ceci se traduit par un système d'aides financières qu'ils apportent dans les dispositifs mis en place par

les organismes de formation, ces derniers se trouvant ainsi dans une situation de dépendance vis à vis des exigences

que l'OPCA impose pour l'obtention d'une aide, condition sine qua non posée par l'entreprise à la mise en œuvre du dispositif de formation :

*"Souvent, l'organisme de financement prend les choses en main. Ils arrivent notamment avec de l'argent - et ça arrange beaucoup les choses - mais aussi avec des désirs en matière de formation. Il y a une ingérence de plus en plus forte à ce niveau-là. Ils instillent des exigences et finalement, le cahier des charges, c'est eux qui le font".*

Et ceci ne va pas, parfois, sans une certaine inquiétude de la part des organismes de formation :

*"Ils arrivent, dans certains cas, avec leur module... Il n'y a plus que le formateur qu'ils vont chercher à l'extérieur... Mais pour combien de temps encore ?..."*

En effet, les OPCA conseillent et accompagnent les entreprises - en particulier par le biais de leurs délégations régionales qui peuvent assurer un service de proximité - pour l'élaboration et la mise en œuvre de plans de formation :

*"Certains Fonds d'assurance formation ont des moyens, des chargés de mission pour aller animer le terrain et faire émerger les besoins... et expliciter, en fait, ce que la formation peut apporter aux salariés et aux entreprises... en faisant des plans de formation" :*

Les OPCA assurent également la promotion de l'accord cadre de 1995 et apportent leur assistance aux entreprises adhérentes pour l'élaboration des Engagements de développement de la formation et la mise en place des actions correspondantes.

*"Donc on dit : vous pouvez obtenir une aide de la profession ou de la région, à condition de faire un Engagement de développement de la formation et un plan de formation pluriannuel... Mais, pour ça, il faut raisonner sur ce que seront vos besoins en personnels dans les différents services ; en particulier, il y a des axes privilégiés qui sont subventionnables".*

Un organisme de formation

Ils jouent aussi un rôle important pour la promotion et la mise en œuvre des contrats de qualification dans les entreprises et dans la définition et la promotion des Certificats de qualification professionnelle (CQP).



Enfin, dit le responsable d'un organisme de formation :

*"Ces organismes de financement poussent à un suivi des entreprises en matière de formation, et ça veut dire que l'encadrement intermédiaire est nécessairement associé parce que c'est lui qui va pouvoir mesurer les effets de la formation et donc son efficacité. Mais il y a beaucoup d'entreprises qui n'aiment pas trop qu'on s'ingère là-dessus, il faut être pragmatique et diplomatique, et surtout dans la viande".*

C'est peut-être néanmoins par ce biais que pourraient se dessiner des perspectives d'évolution, impliquant en particulier un renforcement des structures formation dans l'entreprise.

● **L'OFFRE DE FORMATION : REFLET D'UNE ANALYSE DES DIFFICULTÉS DU MILIEU, MAIS AUSSI CONDITIONNÉE PAR DES OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES**

**- Les organismes de formation : une activité fortement déterminée par leur origine et leur histoire**

Cinq organismes importants de formation pour adultes oeuvrent dans l'agro-alimentaire en région Bretagne, depuis une vingtaine d'années.

Ce sont des organismes fortement implantés régionalement, mais à vocation également nationale, pour la plupart d'entre eux.

Deux sont spécialisés dans les métiers de la viande. Pour les trois autres, le secteur viande ne représente qu'une partie de leur domaine d'activités, qui concerne l'ensemble des industries agro-alimentaires.

Trois d'entre eux ont une activité exclusive de formation. Les deux autres n'en font qu'un élément d'un champ plus vaste, qui recouvre le conseil en entreprise et la recherche et l'innovation.

Les statuts sont également très divers :

- un organisme public, sous tutelle du ministère de l'Agriculture,
- une SARL,
- trois associations loi 1901.

Chaque organisme se définit une vocation spécifique, liée à son origine, même si son domaine d'activités s'est élargi par la suite, pour des raisons économiques et commerciales.

Le dirigeant de l'un des organismes (SOCOF) décrit ainsi son parcours :

*"J'avais appris qu'en Scandinavie, une heure d'hygiène, c'était aussi important qu'une heure de production : j'ai monté un voyage d'étude pour aller approfondir cela ; et donc, on est allé en Suède, au Danemark et en Hollande... On a terminé notre parcours par un passage au Fonds Social Européen, à Bruxelles.*

*En revenant de ce parcours, en fait, on a découvert ce qu'était la formation des adultes dans les industries agroalimentaires en Europe du Nord, et on est revenu avec un projet de formation polyvalente industrielle aux métiers de la viande...*

*On initie le personnel aux techniques de découpe, de désossage du porc, du bœuf, de la volaille, et éventuellement de l'abattage... On s'est appuyé sur une concertation avec des psychologues du travail pour connaître un petit peu les aptitudes individuelles des personnes au maniement du couteau...".*

L'histoire du CEFIMEV est toute différente :

*"Les métiers de la viande, il y a d'abord une grande séparation qui est à faire (entre) l'amont et l'aval. L'aval, c'est ce qui a entraîné notre naissance, c'est-à-dire que le principal problème de ce métier-là, pour les professionnels de la filière, c'était de dire : il ne va plus y avoir de boucher dans les supermarchés...*

*La grande distribution ne prend pas le temps de former... On va se retrouver dans un désert de professionnels pour vendre la viande, dans quelques années... Nos propres problèmes, traitons les nous-mêmes en interne. Essayons de favoriser l'éclosion de futurs professionnels dans la distribution, parce que c'est eux qui vendent notre viande... Et c'est ça qui explique la naissance de notre centre de formation ...*

*On a donc nos métiers de base, qui sont de la formation professionnelle pour adultes, qui font vivre la baraque, qui sont la grosse locomotive, avec des stages relativement longs... deux ans, un an, six mois ...".*

Troisième organisme, troisième histoire :

*"La genèse de l'ASFIDA a découlé d'une toute autre logique : ils sont nés d'une volonté de l'État, de la région... pour s'occuper des mutants agricoles... les amener vers les industries des Côtes d'Armor : volaille, découpe de porc, salaisonnerie... ça a été leur principal métier pendant dix ans...*

*Ce travail pour les mutants agricoles, ils continuent à le faire, à travers les programmes européens... Mais ils ont aussi tourné leur casaque en s'intéressant de très près à la distribution...*

*Les actions de formation (qu'ils mènent) en direction des entreprises de la filière viande, ça va être tourné essentiellement vers des actions d'insertion... ils ne forment pas des bouchers mais des ouvriers polyvalents du travail des viandes...".*

Quant à l'ADRIA, "C'est une association loi 1901, avec des adhérents qui sont des industriels pour la plupart... et puis également des représentants de différentes collectivités publiques au niveau de la ville de Quimper, du Conseil général, du Conseil régional, du ministère de l'Agriculture... Nous avons trois gros départements opérationnels : l'activité recherche et innovation, l'activité d'analyse de produits alimentaires et l'activité formation... qui représente un petit tiers de notre chiffre d'affaires.."

Donc, on veut être présent sur l'ensemble de l'agro-alimentaire, donc autant sur la filière viande que charcuterie-salaison, que laitier, que fruits et légumes... ça, c'est bien notre volonté. Maintenant, dans les faits, ADRIA a une image assez viande, on est plus perçu comme viande...

Mais aussi, on a aussi beaucoup de formations en interentreprises, qui sont transversales ; quand on fait des formations sur la maintenance, quand on fait des formations sur le management de la production... tout ça, ça intéresse toutes les filières, on a des gens de toutes les filières qui viennent...".

Enfin, le CFPPA de Pontivy est un organisme public, dont l'activité est structurée autour de la préparation des diplômes nationaux du ministère de l'Agriculture.

"Nous travaillons essentiellement sur des formations qualifiantes... on sait faire, parce qu'on est bien dans cette logique-là... donc pour du personnel de production en agro-alimentaire de niveau V et de niveau IV... c'est CAP, BP agricole, certificat de spécialisation...

Et puis d'autres formations permettent de déboucher sur les compétences de ces diplômes-là sans forcément aller jusqu'au bout. Par exemple, dans l'agro-alimentaire, on a organisé un certain nombre de formations de demandeurs d'emploi, qui sont organisées sur des logiques identiques au CAP, mais qui n'ont pas le statut de CAP, en général entre 400 et 600 heures...".

A noter que l'on rencontre également sur le terrain d'autres organismes régionaux, d'origine récente, tel que F2O, petit organisme initialement filiale d'une société prestataire de service, qui a réorienté sa vocation pour s'inscrire dans le marché relativement porteur lié au développement des financements régionaux ou mobilisant les fonds de la formation continue.

Par ailleurs, un certain nombre d'actions intra-entreprise sont prises en charge par des organismes nationaux :

- soit oeuvrant au service exclusif d'une société - tel l'AFORVIA, créé par le groupe SOCOPA,

- soit dépendant d'une organisation professionnelle - tel l'ADOFIA, organisme de formation de la FNEAP - et intervenant dans les entreprises adhérentes à leur fédération.

**- Des propositions de formation orientées vers l'apprentissage du métier ou la qualification des salariés dans l'entreprise**

De fait, l'offre de formation se structure autour de deux grands pôles :

- Des actions lourdes, à visée d'insertion professionnelle, ou parfois adaptées à des problèmes de qualification de personnels salariés. Ces actions s'adressent préférentiellement à des publics régionaux.

C'est dans cette perspective qu'il faut situer l'ouverture plus ou moins récente, au CEFIMEV et à l'ASFIDA, d'un centre de formation d'apprentis.

- Des actions plus ponctuelles, financées sur les fonds de la formation continue, s'adressant souvent à des publics hors région bretonne.

*. La formation professionnelle*

Fréquemment sont proposées, dans les catalogues et brochures adressés aux entreprises, des formations qualifiantes, voire diplômantes, dans le travail industriel des viandes.

L'un des organismes de formation que nous avons rencontrés se définit ainsi :

*"Nous, on est une AFPA de la viande. C'est ça notre métier, c'est la formation professionnelle pour adultes ... des stages relativement longs, avec des référentiels ... C'est de l'apprentissage.*

*Notre public, c'est des demandeurs d'emploi, des gens sans contrat de travail, qui sont rémunérés avec des conventions État, région ou département... C'est 200 à 250 stagiaires par an, je crois ...".*

Présentation similaire, dans un autre organisme :

*"Nous conduisons des actions de formation, en particulier de jeunes, dans le cadre de la formation de désosseur, par exemple en contrat de qualification.*

*On fait le CAP OPTIV... On le met en œuvre dans le cadre de notre Centre de formation d'apprentis de la viande, on va en conduire un en intra-entreprise, avec un financement du Conseil régional".*

De ces deux organismes, seul le premier met en œuvre la totalité de ses formations dans son propre atelier-école. Le second a choisi, pour les actions d'insertion, de situer en entreprise l'essentiel des phases pratiques de la formation :

*"Notre objectif, c'est d'amener les gens à être opérationnels sur des postes de travail. Donc nous passons souvent une convention avec une entreprise pour former des gens sur un site industriel... ça va permettre de mettre les gens plus rapidement dans le vrai environnement dans lequel ils seront s'ils restent travailler dans le milieu".*

Mais cette pratique nécessite, en contrepartie, une présence forte de l'organisme de formation :

*"On travaille avec des entreprises qui ont un niveau d'encadrement assez faible... qui travaillent en flux tendu, avec de l'encadrement minimum... On a beau faire les plus belles conventions du monde... nos stagiaires sont mis très rapidement sur des postes non qualifiés et ils ne se retrouvent pas à travailler sur les postes auxquels on a voulu les former..."*

*Donc nous travaillons en situation professionnelle, mais nous encadrons, pour être sûrs que nos stagiaires apprennent vraiment des postes qualifiés et apprennent à travailler au couteau..."*

Il faut noter que ces formations professionnelles de base, à l'exception du CAP OTIV, concernent peu la première transformation :

*"Les référentiels, en ce qui concerne les postes d'abattage, néant... C'est une formation sur le tas, on se débrouille, quoi... Des formations de base à ces postes-là, je n'en connais pas... Sauf à travers le CAP OPTIV, mais qui n'est pas focalisé là-dessus..."*

En revanche, il existe un marché au niveau de la deuxième transformation :

*"J'ai été saisi d'une demande... Ils me disent : est-ce que vous êtes capable de faire une formation rapidement, pour quinze, vingt personnes ? J'ai dit : oui, bien sûr, on va bâtir un référentiel... On a étudié les gestes ; c'est aujourd'hui qu'on est en train de filmer tous les postes pour bâtir un référentiel sérieux et le proposer... Pas en abattage... En désossage, découpe primaire, découpe secondaire du porc, et la découpe tertiaire, la mise en unités de vente consommateur... Ce qu'ils veulent, c'est d'avoir une polyvalence dans leurs postes, entre des gens qu'ils peuvent faire évoluer entre la découpe primaire, la découpe secondaire et la découpe tertiaire".*

On peut noter en effet qu'une demande forte se fait jour avec le développement de la troisième, puis de la quatrième transformation :

*"On commence à avoir un mouvement dans tous les abattoirs bretons... toutes les grosses boîtes. Dans le temps leur travail c'était du primaire, du désossage... Maintenant, on coupe des côtes, on met des biftecks en barquette et on fait des rôtis de bœuf... Il va falloir répondre à ce besoin-là, qui commence à devenir important".*

A noter également que le terme général "viande" peut recouvrir des réalités professionnelles très différentes :

*"Il y a une distinction : c'est les métiers... il y a le porc, et il y a le reste... Pour le porc, en process, en élaboration de produits, on est dans une industrie qui est très performante, qui met en œuvre des process très élaborés. En viande, ce que nous on appelle viande dans notre jargon, c'est-à-dire bœuf ou agneau, on est au Moyen Age... C'est pas du tout le même métier, c'est pas du tout les mêmes méthodes".*

### **. La formation continue**

Autre axe de proposition : les actions dites de "formation continue" s'adressant aux salariés en place dans l'entreprise.

*"Et puis après, là-dessus à côté de la formation professionnelle lourde sont venus se greffer des référentiels de formation continue pour les salariés. Là, on arrive à des stages d'une journée, deux jours, une semaine..."*

Il s'agit de stages inter ou intra-entreprises, visant à développer les compétences nécessaires pour répondre à un problème particulier ou liées à l'obligation de s'ouvrir à de nouveaux marchés.

Domaines privilégiés :

#### **- La qualité :**

*"Les entreprises sont presque toutes engagées dans une démarche d'assurance qualité. Il s'agit d'élargir les compétences de leurs salariés à la préparation de leur poste de travail, pour savoir si les outils, le matériel, les matières premières sont conformes aux attentes de la ligne de production... et surtout développer les auto-contrôles".*

#### **- L'hygiène, à la fois pour initier le personnel de production aux bonnes pratiques hygiéniques en atelier et pour permettre à l'encadrement de participer à la mise en place de procédures de travail et de suivre leur application.**



- Le maniement et l'aiguisage du couteau et le perfectionnement aux techniques de désossage et de découpe.

En particulier, deux organismes de formation, spécialisés dans le secteur viande, consacrent à ce domaine une partie importante de leur activité.

*"On a beaucoup travaillé là-dessus : avec des psychologues, on a étudié un petit peu les aptitudes individuelles au maniement des outils tranchants et défini, en fait, des méthodes rationnelles de désossage, qui permettaient de travailler vite et bien et dans le respect de l'hygiène et de la sécurité ; et ces méthodes-là, on les a progressivement transférées auprès des salariés dans le cadre de la formation continue.*

*En particulier, on a un programme spécifique de perfectionnement à l'aiguisage des couteaux, avec une démarche formalisée".*

Au-delà de ces qualifications de base, on pourrait encore citer d'autres thèmes, tels que, pour le personnel de production :

- amélioration des conditions de travail et prévention des risques d'accident,
- le rôle clé du personnel dans la diminution des coûts de production,

et pour l'encadrement :

- profession : agent de maîtrise,
- indicateurs technico-économiques de pilotage des ateliers,
- formation de tuteurs,
- plans d'action pour maîtriser et optimiser les coûts de production.

On trouve en revanche peu d'offres dans le domaine de la sécurité-santé au travail qui, de l'aveu même des organismes de formation, n'est pas très "vendable" auprès des entreprises :

*"La sécurité, ce n'est pas vraiment la tasse de thé de la filière..."*.

*"Dans le domaine de la sécurité, une intervention lourde de deux ou trois jours, on ne la vendra jamais".*

En particulier, deux organismes de formation, spécialisés dans le secteur viande, consacrent à ce domaine une partie importante de leur activité.

*"On a beaucoup travaillé là-dessus : avec des psychologues, on a étudié un petit peu les aptitudes individuelles au maniement des outils tranchants et défini, en fait, des méthodes rationnelles de désossage, qui permettaient de travailler vite et bien et dans le respect de l'hygiène et de la sécurité ; et ces méthodes-là, on les a progressivement transférées auprès des salariés dans le cadre de la formation continue.*

*En particulier, on a un programme spécifique de perfectionnement à l'aiguisage des couteaux, avec une démarche formalisée".*

Au-delà de ces qualifications de base, on pourrait encore citer d'autres thèmes, tels que, pour le personnel de production :

- amélioration des conditions de travail et prévention des risques d'accident,
- le rôle clé du personnel dans la diminution des coûts de production,

et pour l'encadrement :

- profession : agent de maîtrise,
- indicateurs technico-économiques de pilotage des ateliers,
- formation de tuteurs,
- plans d'action pour maîtriser et optimiser les coûts de production.

On trouve en revanche peu d'offres dans le domaine de la sécurité-santé au travail qui, de l'aveu même des organismes de formation, n'est pas très "vendable" auprès des entreprises :

*"La sécurité, ce n'est pas vraiment la tasse de thé de la filière..."*

*"Dans le domaine de la sécurité, une intervention lourde de deux ou trois jours, on ne la vendra jamais".*

## **- Un mode d'approche des entreprises variable selon l'organisme de formation**

On observe en effet différentes pratiques. Par exemple, le CEFIMEV s'appuie essentiellement sur sa notoriété auprès d'un public "d'habités" :

*"On nous connaît, on vient nous chercher... On a notre propre demande, qui nous vient comme ça, on n'a pas besoin d'aller la chercher : je ne démarche jamais, je n'ai jamais envoyé un mailing aux entreprises...."*

Autre exemple : SOCOF articule étroitement son activité de formation avec sa pratique du conseil en entreprise :

*"SOCOF n'a pas de centre de formation ; on va dans les entreprises... ça tient à la structure, en fait, et à l'histoire des formateurs de SOCOF, qui sont donc exclusivement des professionnels de la viande, soit comme responsables, soit comme directeurs, qui ont tous une expérience industrielle confirmée... On personnalise en fait nos actions aux besoins, on fait du sur mesure"*

L'ADRIA, quant à elle, utilise une méthode de démarchage traditionnelle dans beaucoup d'organismes de formation :

*"Nous, on communique avec les entreprises par l'intermédiaire de notre catalogue, par un certain nombre de documents que l'on envoie régulièrement, par la presse professionnelle... et puis, on a une grosse activité pour tout ce qui est formation intra, qui se fait sous forme de visites : on va voir les entreprises, régulièrement, ou les entreprises nous contactent, à la suite de mailings ou de la diffusion de notre catalogue..."*

Parfois, l'organisme de formation joue un rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et les instances régionales, pour la recherche d'une aide financière :

*"Nous, on est des professionnels de la formation. Donc on se retourne vers eux : il y a une lettre au préfet, et puis une lettre au Conseil régional en disant : j'ai eu l'entreprise Machin... Vous trouverez sa lettre de commande... Si vous êtes intéressés, est-ce que vous avez des moyens pour l'aider à subvenir à cette formation ?..."*

Il est important de préciser, pour conclure, que les organismes de formation qui conduisent des actions intra-entreprise ne limitent pas, en général, leur champ d'intervention à l'action de formation proprement dite, mais essaient d'exercer un suivi auprès de l'entreprise :

*"La formation, c'est pas simplement : voilà ce qu'il faut faire ou ne pas faire... C'est aussi aller plus loin dans un plan d'amélioration pour l'entreprise. Il faut qu'on soit capable de dire... de faire des recommandations.*

*On ne se contente pas de dispenser une bonne parole, de dispenser des connaissances. On essaie d'accomplir un peu plus".*

Mais cela ne va pas sans un certain courage :

*"Notre fonction : nous avons un client qui nous a commandé un travail de formation. Eh bien, on peut nous dire : vous enseignez... et puis c'est tout... Ce n'est pas toujours simple..."*

On entre alors dans le champ de la formation-action.

## ● LA FORMATION : UN DOMAINE D'ACTION PARMIS D'AUTRES

Surtout dans une branche comme la filière viande, qui est soumise à des évolutions très rapides, que l'on parle des transformations liées aux exigences du marché ou des modifications technologiques et organisationnelles, la formation ne peut rester isolée des activités de recherche et d'innovation.

Il s'agit en fait d'apporter les compétences exigées par les nouvelles technologies, mais aussi d'adapter la culture technique aux demandes du marché et d'impliquer le plus tôt possible les futurs producteurs dans le développement des nouveaux produits.

C'est cette idée qui a présidé, au Danemark, à la mise en place, en 1964, de l'École de l'Industrie de la Viande, à l'initiative de l'Organisation Centrale de l'industrie porcine danoise (DS).

Dans cette école, 4 000 à 5 000 élèves, venant des abattoirs porcins sont formés chaque année par 175 enseignants dans le cadre :

- de l'apprentissage (5 ans),
- de la formation continue,
- d'actions spécifiques.

L'essentiel du budget est financé par le ministère de l'Éducation et le ministère du Travail, 10 % environ restant à la charge des industriels.

Un abattoir pilote fait partie du dispositif de formation et permet en même temps de tester les équipements conçus par le centre de recherche.

L'intégration en un seul lieu - le technopole de viande à ROSKILDE, près de COPENHAGUE - d'une école, d'un abattoir pilote, d'un centre de recherche et d'un centre de conférences, illustre bien cette volonté de tisser des liens étroits entre la formation et la recherche-innovation.

Sans vouloir présenter cet exemple comme un modèle à copier, il peut sans doute fournir des idées intéressantes pour développer des initiatives dans ce sens - comme le fait d'ailleurs un peu l'ADRIA, mais sur une beaucoup plus petite échelle et pour l'ensemble du secteur agro-alimentaire.



## RECRUTEMENT ET FORMATION

### ● LE RECRUTEMENT EST DIFFICILE

Dans ces entreprises qui bougent, qui s'adaptent constamment aux évolutions, qui vivent en situation de crise quasi permanente, il a fallu recruter du personnel. En effet dans presque tous les cas, la population de l'entreprise a fortement progressé voire doublé en dix ans.

On observe des difficultés de recrutement qui sont largement partagées par les quatre entreprises. Dans certains cas et du fait de la pénurie de personnel, il n'y a pas vraiment de critères définis par rapport au profil des futurs embauchés :

*"On a du mal à recruter et ce qu'on veut, c'est des gens qui soient corrects, qui travaillent, qui soient ponctuels, c'est surtout ça qu'on recherche et ce n'est pas aussi facile qu'on pourrait le croire, quand il y a le chômage que l'on connaît."*

Un responsable du personnel

*"Ce que nous recherchons ce sont d'abord des gens qui ont envie de travailler, point . "*

Un autre responsable du personnel

*"Il y a un peu de tout : il y a des BTS quelquefois, voire des licences, qui travaillent à la chaîne parce qu'ils ne trouvent pas de travail ailleurs et qu'ils veulent travailler".*

Un responsable du personnel

Cette difficulté de recrutement se manifeste par une concurrence autour du recrutement d'intérimaires, pendant les périodes de vacances :

*"Sur notre bassin d'emploi, il y a une forte concurrence. Les intérimaires du mois de juillet et août, il faut essayer de les avoir avant les autres entreprises du coin " .*

Un chargé de sécurité

### - Une main d'œuvre rare et convoitée

Les réservoirs de main-d'œuvre ont évolué au fil du temps. Il a fallu trouver des bras en nombre, au fur et à mesure du développement des entreprises. Ces unités ont gardé la mémoire de leurs origines, un savoir artisanal aujourd'hui inadapté. La représentation du travail est perçue comme un simple tour de main, l'apprentissage sur le tas a longtemps été

considéré comme suffisant. Le recours à une population de proximité, d'origine rurale, proche sociologiquement de la nature du travail, a longtemps donné satisfaction. L'émergence de métiers nouveaux est encore mal identifiée. Mais cette main-d'œuvre rurale s'épuise. Le monde agricole, dont la population était largement excédentaire, a constitué traditionnellement le principal vivier de main-d'œuvre, dont le potentiel aujourd'hui disponible s'est raréfié et s'oriente vers d'autres secteurs. Les gains de productivité dans les élevages de masse conduisent à une rétraction continue du nombre de producteurs. L'agriculture bretonne a certes maintenu un tissu rural plus dense qu'ailleurs, mais le rythme de diminution des actifs agricoles est aussi élevé qu'en moyenne nationale. On peut penser que la proximité avec l'agriculture ira en diminuant.

Aujourd'hui, en Bretagne, pour un actif de l'industrie agro-alimentaire, on en compte trois dans l'agriculture ; or, la proportion était de dix en 1962.

Les anciens dans les abattoirs gardent encore quelquefois une activité agricole à la ferme :

*"Le personnel est d'origine rurale, ce sont des gens des environs, de quinze kilomètres à la ronde, mais, de plus en plus, ils viennent de plus loin et même de la ville."*

Un membre du CHSCT

*"Autrefois, le recrutement était plus familial. Moi, par exemple, on est cinq dans ma famille à être entrés par le biais de la même personne. Aujourd'hui, on ne retrouve plus d'exemple comme le mien. C'est normal, il n'y a plus de ruraux."*

Un membre du CHSCT

En fonction de leur situation géographique, les entreprises recrutent de 15 jusqu'à 30 à 40 km à la ronde.

Les entreprises industrielles, à leur début, ont constitué leur personnel qualifié en puisant fortement dans les populations de bouchers. Cette filière artisanale s'est développée pour l'essentiel dans un cadre de formation initiale ; elle débouche actuellement sur les CAP de "boucher" (intitulé : préparateur en produits carnés) et de "charcutier" (intitulé : salaisonner conserveur de viande). La préparation à ces CAP, qui relèvent de l'Education Nationale, se fait dans les Centres de Formation d'Apprentis des Chambres des Métiers et dans certains Lycées d'Enseignement Professionnel.

Ce qui était possible, dans une phase de transition artisanat industrie et en profitant des effectifs encore conséquents des professions bouchères, ne l'est plus aujourd'hui. Tout le monde s'accorde à reconnaître que les compétences exigées pour tenir les postes



industriels diffèrent très notablement des compétences encore requises en boucherie artisanale :

*"Nous recrutons prioritairement des gens qui n'ont aucune connaissance du métier, c'est-à-dire des gens qui n'ont acquis aucune mauvaise habitude parce qu'il est très difficile de revenir en arrière".*

Un chef du personnel

Dans les années 70, la crise du bâtiment a offert aux entreprises de la viande une opportunité, qui correspondait à un besoin en personnel. Elles s'accordent à reconnaître, entre les deux activités, des transferts de compétences possibles :

*"Un tailleur de pierre se remarque dans un groupe, il désosse comme il taillait sa pierre. Une fois qu'il a compris le geste, il le fait de la même façon. Il a l'habitude de manier les blocs ; il a des gestes réguliers".*

Un responsable de production

Depuis plusieurs années en Bretagne, beaucoup de CAP autour des métiers de bouche ont été délivrés, et les industriels puisent dans ces qualifications là, qu'ils considèrent plus adaptables à leur métier :

*"Il y a un type de profil que nous recherchons prioritairement : les cuisiniers. Ils ont le souci, déjà, de l'outil tranchant, ils connaissent bien l'affûtage, l'affilage et ça leur permet de mieux s'intégrer dans des outils comme les nôtres".*

Un responsable du personnel

Le recours à une population immigrée, qui reste faible en Bretagne, n'est qu'anecdotique.

Cependant dans les années 75, en pleine crise du bâtiment, une des entreprises, devant la pénurie de main-d'œuvre, est allée rechercher du personnel malien dans la région parisienne. Aujourd'hui, cette petite bourgade du centre Bretagne détient la plus forte représentation d'immigrés au niveau régional.

### **- Une image et une réalité du métier qui ne facilitent pas le recrutement des jeunes**

L'image de marque de ces entreprises ne favorise pas le recrutement des jeunes, réservoir potentiel important, aux caractéristiques marquées. Elle est liée notamment à la nature du travail et à la pénibilité des tâches. Le travail avec des animaux vivants, sur un produit fragile et périssable comme la viande, n'a rien à voir avec celui sur des pièces ou des produits bien définis, calibrés, neutres. L'animal n'est pas un produit neutre, l'opérateur a une relation directe avec un produit vivant et qui porte en lui des caractéristiques de cette

vie encore récente, la présence du sang ou les humeurs, les abats, les odeurs. Et ces traces éloignent un certain nombre de salariés de ces activités :

*"Ils ont des haut-le-coeur quand ils arrivent dans les ateliers".*

Un membre de CHSCT

Le produit sur lequel on travaille conditionne les savoirs et les attitudes.

*"Il y a des gens qui ne peuvent pas travailler le couteau d'un côté et la viande de l'autre. Il y a une répulsion complète, qui vient soit du couteau, soit de la viande".*

Un organisme de formation

L'aversion pour ce type d'activité, la répulsion que les salariés traduisent par l'expression : *"c'est un boulot salissant"* sont des sentiments individuels, difficiles à évaluer de manière objective. Le boulot salissant peut alors se transformer en boulot sale, le boulot sale en sale boulot et le sale boulot entraîne, dans une même déconsidération, le produit, le travail et ceux qui travaillent. La saleté est une appréciation qui se prête mal à une mesure quantifiable. Cette perception du sale est d'ailleurs vécue différemment par les ouvriers des abattoirs et des ateliers de découpe.

Dans les abattoirs, on travaille des animaux et des carcasses, alors que dans les ateliers de découpe on travaille de la viande : le produit a acquis un caractère plus proche du produit final.

Les nouveaux salariés, issus ou plus proches des valeurs du monde urbain, sont beaucoup plus sensibles au produit, à son image négative éventuelle et peu attirés par un métier difficile.

### **- Les jeunes : un public aux caractéristiques particulières**

Les jeunes susceptibles d'être embauchés constituent un public assez particulier ; ce sont des personnes avec des problèmes sociaux, des problèmes de stabilité, des comportements agressifs, des problèmes psychologiques ; certains d'entre eux sont à la limite de l'illettrisme :

*"Nous avons fait une première expérience avec des jeunes demandeurs d'emploi. Malheureusement, tout le monde n'est pas resté : sur un effectif de quinze personnes, au final il n'y a eu que deux jeunes à avoir été embauchés avec un contrat à durée indéterminée. L'analyse qu'on en fait, c'est notamment l'âge, ils étaient proches des 25 ans, ils avaient galéré, ils avaient fait des petits boulots, souvent en tant qu'intérimaires, et le fait d'avoir un boulot stable, toujours à un même poste, ça a dû les déstabiliser ; pour nous ça a été une déception."*

Un directeur de production

Cette population, qui accepte parfois mal les contraintes, souhaite gagner de l'argent le plus rapidement possible :

*"Les jeunes, ce qui les intéresse, c'est : combien je vais gagner. Ils ne s'intéressent pas à l'entreprise, ils ne cherchent pas à discuter lors de réunions organisées par le service qualité, même s'ils sont bons techniquement".*

Un responsable de production

*"Bien qu'ils soient payés pendant leur insertion, certains s'en vont, car ils cumulaient travail au noir, plus chômage, plus une mission à droite ou à gauche en intérim. Certains, qu'on aurait souhaité garder sont partis à cause de ça."*

Un responsable de formation

Ces jeunes ont des difficultés à gérer leur autonomie : éloignement familial, logement, moyens de transport :

*"Les jeunes, qui se présentent dans nos entreprises, nous arrivent les mains dans les poches, sans aucun moyen de transport, sans permis ou, quand ils ont une voiture, elle est très fatiguée et, à la moindre panne, un moteur à changer, ils ne se présentent plus dans l'entreprise. Ils n'ont pas d'argent pour pouvoir débiter dans la vie, leurs parents sont parfois gênés ou eux-mêmes en chômage. Dans les années 80, les parents payaient très facilement un véhicule, une moto à leurs enfants ; aujourd'hui c'est fini tout ça".*

Un responsable du personnel

Cette population, qui a souvent subi un échec scolaire, qui est restée plusieurs mois, voire plusieurs années, sans travailler, avec les conséquences que l'on sait sur la destructuration des repères temporels, refuse toute notion d'effort et en particulier celle liée à la formation. Dans certains cas, arriver à l'heure pose problème. On comprend alors que ces jeunes soient dans l'incapacité d'imaginer de manière réaliste un avenir à plus ou moins long terme :

*"Une caractéristique importante de ces jeunes, c'est la difficulté à se projeter dans l'avenir. Le message de la polyvalence qu'on essaie de faire passer, parce qu'un jour ou l'autre le problème des TMS va leur tomber dessus, ne passe pas."*

Un responsable de formation

**- Les exigences des jeunes ont évolué : l'effort physique, les métiers manuels sont socialement dévalorisés**

*"Il y a une mauvaise image de nos métiers. Effectivement, dans les premiers jours, dans les premières semaines de nos formations, il y a du déchet. On préfère d'ailleurs l'avoir dès le départ".*

*"Il y a les gens qui ne veulent pas appréhender le côté physique du métier. Ce n'est pas le côté dur, c'est la station debout toute la vie ; dans nos métiers il n'y a pas de poste assis. L'une des maladies professionnelles, c'est les varices ; c'est les jambes qui trinquent."*

Un responsable de formation

On ne peut nier, dans ce rapport à l'image du métier, l'importance du regard de l'autre sur ce que l'on fait (reconnaissance sociale) et l'influence d'une société, qui s'est éloignée de plus en plus d'une relation directe avec ce qui, pourtant, la fait vivre. Le produit, l'aliment est de plus en plus abstrait. On ne sait pas ou on ne veut plus savoir son origine et comment, par quel processus il est devenu ce qu'il est :

*"Moi, j'ai pas honte de dire que je travaille dans la viande, car un métier qui permet de nourrir les gens, c'est important."*

Un salarié

Un des problèmes évoqués, c'est le problème des horaires. Dans ce secteur d'activité, le temps de travail dépend des besoins et des aléas de la production. La régulation des flux se fait par l'utilisation des heures supplémentaires, au jour le jour. Les jeunes souffrent de la dépendance d'un temps structuré par le travail, qui n'est pas toujours prévisible et qui rend difficile la gestion de leur propre temps de vie.

Ainsi, les ordonnancements des productions obligent à des renforcements d'équipes à certains moments et donc à des modifications d'horaires de travail. Ces changements amènent à des réorganisations dans la vie personnelle du salarié (garde d'enfants, trajets, loisirs) :

*"Dans la transformation, ce qu'ils n'apprécient pas, ce sont les horaires : ils sont tributaires de la demande de la distribution, qui est très à pic ; ce qui fait qu'il y a des moments où ils vont être mis, comme on dit vulgairement, à la soute. Un jour, on leur dit, il n'y a pas de boulot et puis la semaine d'après, il va falloir faire je ne sais pas combien d'heures."*

*En outre, il y a le travail posté. Dans les industries agro-alimentaires, l'investissement coûte tellement cher qu'on a mis en place le travail en équipe ; et dans la viande, c'est passé légion les ateliers qui commencent à trois heures du matin."*

Un responsable de formation

*"Il y a aussi des problèmes d'allergie, bien plus fréquents qu'on ne croit et qui se développent, à mon avis. En effet, qui dit industrie alimentaire, dit produits détergents et désinfectants. Au bout de quinze jours trois semaines, ils vont voir leur toubib et ils arrêtent le stage."*

Un responsable de formation

### **- Des solutions innovantes sont recherchées**

Devant la pénurie de personnel, certaines entreprises décident de prendre en compte, pour les nouveaux embauchés, des paramètres sociaux et d'environnement, en concertation avec les autorités régionales compétentes.

Un projet est à l'étude, dans une entreprise, de mettre à disposition pour les nouveaux embauchés des "chambres relais", entre foyer de jeunes travailleurs et hôtel meublé, pour un temps limité, avec paiement à la semaine. Dans le même esprit, cette entreprise - pour améliorer l'image de marque des métiers de la viande - décide de s'ouvrir sur l'extérieur : accueil de conseillers d'orientation et d'enseignants pendant quinze jours, visite d'une demi-journée avec des enseignants, accueil de stagiaires en relation avec les lycées techniques et les centres de formation pour adultes, immersion de deux à trois mois pour des stagiaires de l'université :

*"Les jeunes, qui s'étaient présentés en tant que stagiaires, ont postulé par la suite".*

Un chef du personnel

Cette même entreprise est en relation avec une dizaine d'écoles pour préparer les futurs métiers autour de la conduite de machines d'emballage et de conditionnement :

*"On n'est plus à l'époque de l'abattage à la hache, aujourd'hui on conduit des robots, des machines automatisées, on travaille avec des masques dans certains ateliers, il faut donner aux jeunes une autre idée de notre environnement industriel".*

Un responsable industriel

## ● MODALITÉS ET PRATIQUES DE RECRUTEMENT DES OPÉRATEURS

### - Des accords de partenariat avec l'ANPE

Certaines entreprises ont appris à travailler en partenariat avec des organismes extérieurs. Elles les sollicitent avec un profil d'embauche déjà défini qui leur a donné satisfaction, car il a permis des transferts de compétences et donc une adaptation plus rapide au poste de travail :

*"J'ai signé un accord avec l'ANPE et, quand j'ai besoin d'un profil particulier, elle me propose des candidats. Actuellement, les derniers recrutements sont deux jeunes qui étaient cuisiniers et, dans le cadre d'un stage d'accès à l'entreprise, après 300 heures de formation, ils ont été recrutés en CDI. Cette formation s'est faite uniquement en interne, avec les chefs de service et les opérateurs qui ont communiqué leur savoir, sur le tas. Mais ces personnes avaient déjà des connaissances puisqu'elles avaient une formation de cuisinier."*

Un responsable de production

### - Une phase préalable à la formation qualifiante : condition de réussite

Les contrats de qualification dans cette filière constituent une part importante des actions développées par les organismes de formation, soutenues par des aides apportées par les pouvoirs publics :

*"Nos actions de formation en direction de la filière viande sont prioritairement des actions d'insertion, du fait de la difficulté des entreprises à trouver du personnel et à le garder. Ces actions sont financées par le conseil régional."*

Un organisme de formation

Les échecs constatés ont été analysés aussi bien par les entreprises que par les organismes de formation. C'est la raison pour laquelle, de plus en plus, les propositions de formation en alternance s'inscrivent dans des dispositifs structurés d'accompagnement.

Les partenaires locaux sont étroitement associés à la phase de recrutement des stagiaires, ainsi que l'entreprise, et cette phase est considérée comme une étape essentielle, qui va ensuite conditionner le déroulement de la formation. La proximité géographique entre le lieu d'habitation des futurs salariés et l'entreprise semble être une condition nécessaire de réussite de l'opération formation.



"*La phase de recrutement est capitale*". Une expérience, lors d'une première opération réalisée par un autre organisme, s'est mal déroulée. Le recrutement s'était fait dans la précipitation, l'entreprise ne s'était pas sentie impliquée. Le centre de formation était seul chargé de recruter les jeunes. Ils ont été perçus par l'entreprise comme des stagiaires et non comme des futurs salariés.

En outre, ils ont été recrutés sur la Bretagne entière, des jeunes sont venus de Rennes, sans qu'il y ait véritablement une phase d'insertion. Le contrat de qualification suivait une période d'essai d'un mois seulement.

La nouvelle opération prévoit de trouver les jeunes le plus près possible de leur lieu d'habitation ; cela suppose de mouiller tout le monde : la mission locale qui connaît bien les jeunes, l'ANPE :

"*Avant de démarrer l'opération, on a passé deux mois sur le recrutement. En début d'action, dès qu'un jeune partait, la mission locale nous en proposait un autre ; les partants ont été remplacés tout de suite. La durée d'un CFI est négociable, il n'y a pas de règle. Ça se négocie avec l'entreprise et le financeur, la région. Sur cette opération, ça a duré trois mois, ce qui est une durée importante pour un CFI.*"

Un organisme de formation

"*Quand on a démarré les contrats de qualification, il y a bien sûr un certain nombre de jeunes qui sont partis, mais seulement quatre, il nous en reste onze. Mais les onze qui restent sont des gens motivés, qui partent pour un contrat de qualification de 19 mois et là, c'est bien parti.*"

Un directeur de production

Une autre expérience de recrutement nous a été relatée par un organisme de formation. Elle part du même constat et propose une démarche préalable en trois temps. Cette démarche informe les futurs salariés sur les métiers et leur environnement, les exigences, les contraintes et les risques qui leur sont attachés. Ces informations permettent aux jeunes d'avoir une meilleure représentation du métier qu'ils vont avoir à pratiquer :

"*Il y a d'abord une information collective qui est faite, soit par l'ANPE, soit par l'organisme de formation, sur ce que sera le futur emploi, avec une visite des futurs locaux où les personnes travailleront. Des précisions sont apportées sur les exigences liées au travail industriel des viandes, comme la propreté individuelle, le fait de travailler au froid, l'hygiène du produit, la rigueur du nettoyage.*"

*On leur dit que, pour travailler dans ces métiers là, il y a la pénibilité liée à la station debout prolongée, il y a le fait que les personnes qui ont eu des fractures de l'avant-bras, avec le mouvement permanent du couteau, prennent le risque, si les fractures ne sont pas bien cicatrisées, d'avoir des échauffements musculaires, d'avoir mal au bras, il y a le problème des personnes qui sont épileptiques et qui, avec un couteau à la main peuvent être dangereuses pour elles-mêmes et pour les autres".*

*"Ensuite, il y a un entretien individuel pour mieux apprécier leur motivation pour travailler dans ce métier".*

*Et après, avec l'accord de l'ANPE, de l'entreprise et de l'organisme de formation, on fait un essai professionnel. Il consiste à prendre quatre personnes pour leur montrer le désossage d'une pièce simple, ils s'entraînent pendant deux heures et on suit leur progression. Cette dernière phase nous permet de repérer les gens qui, à notre avis, sont inaptes au maniement du couteau.*

*Les stagiaires suivent ensuite un stage d'immersion de 156 heures, pour que l'entreprise découvre qui sont ces personnes, leur motivation, leur intérêt. Pendant ce temps, les jeunes ont le statut de stagiaire de la formation professionnelle de l'Etat. Et seulement après, ils entrent en contrat de qualification, avec ou sans préparation à la formation diplômante qu'est le CAP".*

L'évaluation de cette démarche par l'organisme de formation met bien en évidence les bénéfices d'une telle approche des problèmes, aussi bien pour le jeune, à qui on apporte des éléments pour orienter sa décision et éviter un nouvel échec, que pour l'entreprise qui, de cette façon, s'engage avec ses partenaires dans une action de formation qu'elle peut mieux maîtriser :

*"On a constaté que, si l'on prend du tout venant à la fin d'un stage, il reste à peu près 25 % et, si on suit le dispositif de préparation, nous, on obtient 85 % de résultat, donc de gens qui sont embauchés à la fin du stage".*

Un organisme de formation

## **- L'accompagnement en entreprise : le tutorat**

### *. Tutorat et alternance*

Ces formations en alternance obligent à disposer dans l'entreprise de personnes ressources. Elles vont être les relais des organismes de formation et vont assurer la formation pratique des futurs salariés à leur métier et le suivi pédagogique. C'est aussi à travers elles que les tours de main propres à l'entreprise seront transmis, que l'organisation concrète du travail au sein de l'entreprise sera, au fur et à mesure du

déroulement de la formation, explicitée, que les manières de faire et de s'organiser, les valeurs sur lesquelles l'entreprise se construit seront progressivement appréhendées par les jeunes.

Ces personnes ressources, ces tuteurs, sont en général des ouvriers de production ou des agents de maîtrise reconnus pour leurs savoir-faire et leurs compétences dans le métier :

*“ Souvent le tuteur, c'est un expert du couteau, il est plus productif à son poste de travail qu'à la formation ”.*

Un responsable de production

Mais ils sont bien souvent choisis parmi l'encadrement dont on a déjà évoqué les caractéristiques et qui n'ont pas toujours les compétences pour transmettre ce qu'ils savent, ni la motivation pour le faire, dans la mesure où ils assoient leur autorité sur ce savoir et le transmettre c'est, d'une certaine manière, scier la branche sur laquelle ils sont assis. En outre, en cas de retard dans la production, ils sont requis d'office :

*"Les tuteurs ne sont pas mobilisés en permanence, ce sont en général des ouvriers qualifiés qui ont au moins 12 à 15 ans d'entreprises : c'est un choix volontaire ".*

Un organisme de formation

Ou au contraire :

*“Le tuteur est désigné quand il y a des contrats de qualification, on met un formateur pour les poitrines, un spécialiste poitrine, un gars salarié qui est sous la tutelle de son responsable de ligne ”.*

Un responsable de production

Mais dans l'un ou l'autre cas, ils n'ont pas de rémunération particulière pour assurer cette fonction.

Un autre responsable de formation met en évidence le fait que les entreprises ne comprennent pas d'emblée l'importance de cette fonction tutorale. Elles considèrent ne pas avoir à s'impliquer dans cette formation en alternance en raison de l'investissement (temps, personnel disponible) que cela exige, bien qu'elle soit voulue par les textes. Ce qu'elles souhaitent, c'est exclusivement obtenir des salariés formés par les organismes de formation.

*. Progressivement, le tutorat se met en place et au fil du temps s'organise et se bonifie*

*"Une entreprise, qui a la volonté d'avoir un renouvellement de son personnel par la voie de l'alternance, a construit avec nous une action de fond, qui dure maintenant depuis trois ans, à raison de trente jours tous les ans. Au départ, ils ont joué le jeu au minimum en commençant par nous dire : on vous prend pour assurer la formation, ne nous embêtez pas avec la formation des tuteurs..."*

*"Maintenant, il y a une vingtaine de tuteurs et un responsable des tuteurs qui est notre partenaire direct. Aujourd'hui, trois ans après, on récolte ce que nous avons semé".*

Un organisme de formation

De plus en plus, des formations sont mises en place pour aider les tuteurs dans leur fonction. Etant donné le profil des jeunes susceptibles d'être recrutés, ils doivent intégrer les caractéristiques de ces jeunes, afin de les accueillir et de les accompagner, tant du point de vue technique que du point de vue psychologique.

La formation des tuteurs privilégie l'aspect communication car c'est souvent une de leur principale difficulté :

*"Les tuteurs avaient du mal à parler, à dire ce qu'ils faisaient. Ils pouvaient montrer mais avaient du mal à expliquer".*

Un responsable de formation

Faire que les tuteurs puissent passer du montrer/imiter à l'explication est essentiel pour passer à une pédagogie orientée sur la compréhension, pour accéder à l'intelligence, au sens du travail. Il ne s'agit plus alors de mimétisme. Ceci ne s'est pas fait de manière simple et a supposé un certain courage des tuteurs, une capacité à se remettre en question. Certains sont passés d' "un commandement un peu militaire " à " un commandement plus participatif ", d'écoute et d'animation.

Au cours de leur formation, certains tuteurs avouent :

*" Avoir pris des baffes ou avoir été un moment déstabilisés ".*

Un chef du personnel

puis ensuite avoir progressé régulièrement. Lorsque les tuteurs se sont investis en formation, l'entreprise y a trouvé source d'évolution, de richesse, même si cela a parfois été douloureux.

Certaines entreprises sont allées très loin, par rapport à la fonction de tutorat, lui conférant un rôle débordant l'activité de travail. Le tuteur joue un rôle d'accueil au sens large,

favorise l'intégration du jeune dans l'entreprise et dans sa nouvelle condition de salarié. Il l'aide à franchir le cap de l'autonomie. En effet, ce passage de la vie familiale à une vie indépendante, coupée du milieu habituel est délicat :

*"Nos tuteurs sont des tuteurs-formateurs. Ils ont eu une formation dispensée par un organisme de formation. Leur rôle est de conseiller les jeunes, de les accueillir et de les aider dans les démarches. On va très loin. Ça va même jusqu'à leur trouver des logements si ils habitent très loin, s'occuper d'eux pour la cantine, leur faire rencontrer le service du personnel pour éventuellement leur faire une avance pour qu'ils puissent payer la cantine. C'est toute une démarche d'accueil. Pour la partie pratique, c'est le tuteur qui montre les différentes opérations de désossage sur la ligne de production".*

Un responsable de production

*"On a organisé, dans une entreprise, trois jours de formation avec des tuteurs, en communication et technique d'entretien, à la relation formé-formateur. Avec cette entreprise, aujourd'hui, il n'y a plus de problème. Leurs dossiers de suivi des stagiaires sont remplis, ils ont défini leurs objectifs, les modalités pour atteindre ces objectifs sur le plan pédagogique".*

Un responsable de formation

### **- On évite de recruter des "tâcherons" pour une embauche définitive**

Les entreprises prestataires de services sont sollicitées sur des marchés particuliers, qui nécessitent du personnel qualifié. Ces entreprises interviennent le plus souvent avec leurs équipes et leur propre hiérarchie, sur un travail spécifique, par exemple le jambon de Parme, un marché pour le Japon. En général, ce personnel se retrouve sur des lignes particulières et, beaucoup moins souvent qu'auparavant, pour donner la cadence en début de chaîne.

Cette catégorie de personnel est souvent mal perçue par les salariés fixes qui les vivent comme des "commandos" ou des "mercenaires" venant leur voler le travail en les obligeant, dans certains cas, à intensifier la cadence. Payés au rendement, ils obtiennent en général un salaire très nettement supérieur aux salariés à contrat à durée indéterminée. Au bout de quinze ans d'activité, ils sont usés à la tâche et particulièrement atteints par les TMS.

Cette population ne constitue pas un réservoir de recrutement pour les entreprises, du fait de leurs caractéristiques particulières et des nouvelles exigences en matière d'hygiène alimentaire et de qualité :

*"On évite d'embaucher en CDI des ex-tâcherons. La productivité, c'est une chose, mais en termes économique et financier, cela peut être une catastrophe. On essaye de trouver un juste équilibre entre qualité du travail et productivité.*

*Les tâcherons, lorsqu'ils se présentent dans des usines comme les nôtres, ils ont une quarantaine d'années et, au niveau comportement, ils n'ont pas appris à avoir une certaine rigueur, ils font un peu ce qu'il veulent ; en terme de tempérament, ils sont très difficiles à manager".*

Un responsable du personnel

## ● LES INTÉRIMAIRES

Dans les entreprises, on constate un recours quasi généralisé aux intérimaires. Il concerne environ 10 à 15 % des effectifs. Très souvent le recours aux intérimaires constitue une période d'essai pour un recrutement à durée indéterminée : c'est une façon d'éviter les erreurs d'embauche.

### - Un recours classique à l'intérim

L'intérim est, bien sûr, utilisé de façon classique pour faire face à l'absentéisme, aux pics d'activité, aux promotions liées aux commandes de la grande distribution, à la saisonnalité de certains produits. Dans certaines entreprises, les intérimaires sont uniquement détachés sur les postes de conditionnement et de manutention :

*"Pour les secteurs qui ne nécessitent pas de formation spécifique, comme la mise en carton ou le nettoyage, on fait appel à des intérimaires, très peu d'intérimaires travaillent au couteau. C'est fait la veille pour le lendemain ou pour la semaine qui suit, ce sont les chefs d'équipe ou d'atelier qui, en fonction de leurs besoins, préviennent le chef du personnel."*

Un chargé de sécurité

*"On utilise surtout l'intérim pendant la période de juillet et août pour des tâches de manutention simples, et on donne la priorité aux enfants du personnel et aux étudiants. On utilise aussi l'intérim, mais très peu, pour compenser le personnel absent. Pour les pics d'activité, on joue plein pot notre modulation horaire (32/44 heures). En période de forte activité, on demande au personnel de travailler 44 heures".*

Un responsable de production

De manière plus générale, au-delà des seuls intérimaires, le rapport CFDT met en évidence, pour les trois branches professionnelles, un profil des salariés en situation précaire : ils sont plutôt jeunes (54 % des salariés en CDD ont moins de 30 ans contre 73 % des intérimaires). Ils sont surtout embauchés pour des emplois non qualifiés (61 % des salariés en CDD contre 82 % des intérimaires) bien qu'ils aient dans l'ensemble un diplôme qualifiant (46 % des salariés en CDD ont un CAP ou un BEP contre 48 % des intérimaires).

En outre, 71 % des salariés en situation précaire déclarent avoir été contraints d'opter pour cette situation qu'ils considèrent comme une solution temporaire, un tremplin vers un emploi stable ou l'ouverture vers un secteur où il y a des emplois possibles.

## **- Une période d'essai pour un recrutement en contrat à durée indéterminée**

Devant les difficultés de recrutement constatées, le recours à l'intérim constitue une modalité considérée comme pratique et sans risque pour l'embauche de salariés stables.

Dans certains cas, c'est la seule filière de recrutement et cela peut aller jusqu'à trente à cinquante embauches par an :

*"Après l'échec des contrats de qualification, pour embaucher aujourd'hui, on s'est tourné vers l'intérim. Si pendant trois mois ils évoluent favorablement, ils sont embauchés en CDI. On teste les gens".*

Un responsable du personnel

*"Comme on a du mal à recruter, on puise aussi dans le réservoir de nos intérimaires, pour choisir ceux qui nous intéressent et qui, après une formation maison, seront capables d'assurer des postes " couteau ". Pour ces formations, on a donc fait un appel interne parmi des volontaires intérimaires de notre entreprise qui sont à la manutention, qui poussent des caddies, des transpalettes, mais veulent évoluer. Beaucoup ont dit oui"*

Un chargé de sécurité

Cette filière de recrutement n'est cependant pas toujours considérée comme la panacée :

*"On a des problèmes avec les intérimaires, ils ne sont pas tous bons, il y a les problèmes de mentalité, ils ont des voitures qui tombent en panne au moins cinq fois plus souvent que celles des autres, ou leur père meurt trois ou quatre fois plus. J'exagère un peu mais..."*

Un responsable du personnel

Des relations privilégiées se tissent avec certaines entreprises de travail temporaire. En général et pour des raisons de mise en concurrence, rarement une seule est sollicitée, souvent au moins deux ou trois, mais les entreprises entretiennent, dans tous les cas, des rapports de fidélisation avec les agences.

L'agence visite régulièrement l'entreprise. Elle connaît les situations de travail de l'entreprise et ses besoins, les métiers de l'entreprise et sa culture.



## **- Les agences de travail temporaire organisent des sensibilisations et des formations aux métiers de la viande**

La sensibilisation par l'agence en direction des intérimaires est variable d'une agence à l'autre :

*"Pour sensibiliser nos intérimaires aux problèmes de sécurité, on ne compte pas tellement sur elles".*  
Un responsable du personnel

*"Une agence, avec qui on travaille, organise une sensibilisation des intérimaires à l'hygiène et à la sécurité. Elle propose une panoplie de supports sur l'hygiène alimentaire. Ils ne parlent pas trop du métier de la viande. Ils parlent d'une tenue correcte concernant le travail".*

Un chargé de sécurité

Par ailleurs, les entreprises de travail temporaire forment leurs intérimaires aux métiers de la viande pour répondre aux besoins des entreprises. Pour cela, elles utilisent les services des organismes de formation spécialisés dans la filière viande de boucherie, les mêmes que ceux auxquels ont recours les entreprises utilisatrices.

Elles prennent en charge les formations dispensées sur leur propre fonds d'assurance formation. Dans certains cas, c'est pour répondre à la saisonnalité de l'activité que des besoins en intérimaires se font sentir, par exemple les sociétés qui font des produits élaborés de type saucisses et qui, entre mi-avril et mi-septembre, ont un besoin fort, mais qui n'est pas durable.

Dans d'autres cas, les agences de travail temporaire organisent des formations plus longues. Ces formations peuvent être des formations au maniement du couteau, avec un programme formalisé à l'aiguisage sur une ou deux semaines, voire diplômantes, de type CAP, pour des intérimaires qui, au bout d'une mission ou deux en entreprise, seront embauchés par elle en contrat à durée indéterminée.

Dans ce dernier cas, où l'agence d'intérim assure la maîtrise d'ouvrage en s'appuyant sur le marché de la formation, on peut se demander si l'agence est le meilleur vecteur pour, d'une part procéder à l'analyse des besoins préalables à toute action de formation, et d'autre part accompagner les stagiaires tout au long du processus pédagogique.

Les entreprises de travail temporaires rencontrées, qui organisent donc ces formations pour des salariés qu'elles savent devoir perdre un jour, considèrent ainsi rendre service à un client qu'elles espèrent ainsi fidéliser.



## **- Mais les entreprises veulent garder la maîtrise de leur recrutement**

Néanmoins, le recrutement est assuré de manière générale par les entreprises elles-mêmes. Elles ne laissent pas à l'agence le choix du recrutement. L'agence sélectionne, propose, c'est l'entreprise qui embauche. Une procédure de "probation", mise en place par les entreprises, constitue un test considéré comme assez sérieux, préalable à une formation éventuelle :

*"On a défini avec les agences quelques critères de choix, essentiellement géographique, car on sait que les personnes qui habitent trop loin ne restent pas. On leur demande aussi de faire un petit tri dans les gens qu'elles nous envoient pour l'entretien. Mais on les voit toujours avant".*

Un responsable du personnel

*"C'est le chef de service qui voit son futur salarié. Nous, on veut rester maître du recrutement"*

Un autre responsable du personnel

Dans une autre entreprise, cela se passe de la même façon. L'entretien individuel, après l'appel à candidatures lancé auprès de différentes agences, se passe en présence de deux responsables de service :

*"Si les personnes conviennent, nous confirmons dans la journée à l'agence d'intérim. Les entretiens durent en général vingt minutes".*

Un responsable du personnel

## ● ACCUEILLIR UN NOUVEAU

### - Quel accueil ?

On constate une formalisation de plus en plus grande des procédures d'accueil en direction des nouveaux embauchés :

*"Quand un nouveau arrive, par exemple un intérimaire appelé la veille pour le lendemain, il n'est pas possible de lui faire une formation en une heure et demi ; alors, c'est le chef de service qui le reçoit et lui donne une information sur son lieu de travail : il lui explique les principales consignes, les risques qu'il va rencontrer dans la société, où se trouve l'infirmierie, les extincteurs, s'il utilise des couteaux, le fait qu'il doit porter des coutelières, des choses comme ça. C'est plus ou moins bien fait selon les services, de toute façon, c'est quelque chose d'assez rapide. Après, le chef de service remet au nouveau une attestation, qu'ils doivent signer tous les deux. A l'issue de cette attestation, dans le mois qui suit, il y a une formation à l'hygiène et à la sécurité qui est faite. Cette formation a été mise en place depuis deux mois environ. Dans notre réservoir intérimaire, de toute façon on retrouve toujours les mêmes, ce sont des gars qui sont des habitués, qui habitent le coin ; donc ils reviennent toujours dans le secteur et, la formation, il ne l'auront qu'une fois."*

Un chargé de sécurité

La formation/information est d'une durée variable selon les entreprises. En général, il y a une sensibilisation sécurité avec la remise d'un livret d'accueil. La mise au poste se fait par l'encadrement direct de production.

La remise d'un livret d'accueil est une pratique en voie de généralisation dans les entreprises rencontrées. Mais remettre un guide, même très complet et explicite, ne suffit pas, même si c'est déjà un point positif. Il faut en outre s'assurer que les informations ont été lues, comprises et assimilées. La signature du nouvel embauché au bas d'une fiche n'atteste pas que la personne a bénéficié d'un accueil suffisant. Certaines entreprises n'ont-elles

pas ainsi le sentiment d'être dédouanées de leurs responsabilités ?

En outre, tous ces documents peuvent rencontrer la barrière propre à l'écrit. L'envie de lire n'est pas forcément présente, le temps non plus. Accueillir, c'est aussi échanger :

*"Quand un nouveau arrive le matin, il est pris en charge par son chef de service, on lui donne ses vêtements et ses outils de travail, on l'amène au poste et on lui montre le travail à faire."*

*On lui fait une formation sécurité et puis on lui donne un livret sécurité, avec notamment le plan de circulation de l'entreprise.*

*Cette formation générale sécurité est faite par le responsable sécurité, elle dure une heure environ."*

*"On va bientôt leur remettre un livret d'accueil qui est pratiquement terminé et qui va leur parler de tout, pas seulement de sécurité".*

Un chargé de sécurité.

De façon générale, une formation strictement sécurité est mise en place de manière plus ou moins formalisée. Mais, pour que le nouveau se familiarise avec l'entreprise, elle n'est pas suffisante. Il faudrait lui présenter l'entreprise, sa taille, sa production, son organisation, mais aussi lui donner du temps pour qu'il se présente, lui faire rencontrer les personnes qu'il sera amené à côtoyer, situer sa tâche dans le contexte dans lequel il va travailler. Il doit connaître les règles de circulation des véhicules et les zones dans lesquelles il sera amené à circuler. On veillera à lui montrer également les issues et les sorties à emprunter en cas de sinistre.

Alors que dans telle entreprise le début de poste commence à cinq heures du matin, les nouveaux ne débutent pas avant huit heures.

Ainsi, le chef de service peut les accueillir, avec une personne chargée de la sécurité. Ils les reçoivent en salle de formation et leur présentent l'entreprise.

De plus en plus, une information générale est donnée sur l'entreprise, ses marchés, son organisation, ses règles de vie au travail, ses usages et habitudes :

*"Moi, je commence par l'historique, je leur explique que l'entreprise a grandi, que le nombre des salariés a grandi lui aussi. Je leur donne le chiffre d'affaires. Je leur fais un schéma des différentes étapes du process, je situe leur travail dans l'environnement. Je leur parle du produit en faisant référence à ce qu'ils mangent, de l'importance de la surface de ventes, du client final.*

*Je leur présente les choses qui peuvent les intéresser en tant que personne humaine, même pas en tant qu'employé".*

Une responsable qualité chargée de l'accueil

Mais accueillir le nouveau, même chaleureusement, ne suffit pas. Il faut aller plus loin, lui expliquer précisément quel va être son travail et l'informer des risques, lui fournir des informations, notamment sur les conditions d'exécution du travail et que lui soient expliqués les modes opératoires et les risques attachés au poste de travail.

Pour que le nouveau soit en mesure de comprendre sa tâche, il faut que le responsable lui montre son travail avec ses exigences et ses contraintes, les modes opératoires aux postes en s'aidant quand elles existent des fiches de poste :

- les gestes les plus sûrs, avec démonstration à l'appui,
- le choix d'outils, de couteaux, en insistant sur leur entretien et en s'assurant d'une bonne pratique de l'affilage par exemple,
- les erreurs à éviter et comment les éviter,
- les principales difficultés susceptibles d'être rencontrées,
- les signaux permettant de les anticiper, la conduite à tenir quand ils surviennent,
- la personne ressource à solliciter en cas de panne ou d'incident,
- les opérations de nettoyage, de maintenance à assurer : quand et comment,
- les interventions qui ne sont pas de son ressort.

Il convient de s'assurer également qu'il a bien compris ces informations délivrées, qu'il a reçu les équipements de protection individuelle adaptés, qu'il sait les utiliser et qu'il les porte.

#### **- Pour que le nouveau ait les moyens de développer une activité de qualité en sécurité**

Le fait de rédiger et de formaliser les modes opératoires présente le double intérêt d'aider l'encadrement dans sa présentation du poste et d'éviter des dérives dans le contenu des informations, en limitant le risque d'en oublier.

Mais c'est tout au long de son travail que le nouveau, pour bien l'effectuer, doit être encadré et guidé. L'entreprise, responsable des conditions d'exercice du travail, doit organiser régulièrement le contrôle de sa bonne exécution et inciter le nouveau à poser des questions à la personne ressource et à lui faire part des difficultés et des problèmes qu'il rencontre.

Urgence, adaptabilité sont devenues aujourd'hui des notions clés. Faute de temps, on ne laisse pas au nouveau la possibilité de s'adapter, de s'intégrer à l'équipe de travail, de s'approprier la tâche qui lui est demandée. Et pourtant, de l'intégration du nouveau dépendent la qualité de son travail et sa sécurité.

## LA PRÉVENTION DANS LA FORMATION

### ● COMMENT LA PRÉVENTION EST ENVISAGÉE PAR LES ENTREPRISES ET LES ORGANISMES DE FORMATION

#### - Quelques représentations

Questionnées sur ce qu'est, pour elles, la prévention, les entreprises renvoient vers des notions de sécurité incendie, des biens et des personnes, de secourisme, de consignes à respecter, d'équipements de protection individuels (EPI), plus que vers des notions de confort au travail, d'ergonomie, de maladies professionnelles. L'accent est mis sur le comportement individuel pour être conforme à la réglementation, pour respecter des consignes. Les organismes de formation renvoient plutôt vers les gestes et postures - avec, en toile de fond souvent, l'idée du "bon geste", de la "bonne posture" - les maladies professionnelles et en particulier les troubles musculosquelettiques. Quelques-uns évoquent aussi le confort au travail, l'ergonomie et l'aménagement des postes de travail. Très rares sont ceux qui font allusion à la pluricausalité en ce qui concerne les accidents du travail : un seul organisme de formation a très directement fait référence à ce concept.

Nous avons ainsi rencontré une représentation, que l'on peut qualifier de plutôt "fermée" lorsqu'elle fait référence aux consignes, à la réglementation, à la sécurité incendie, et qui est plus fortement présente dans les entreprises que dans les organismes de formation.

On a par ailleurs une représentation, que l'on dira "ouverte" quand elle se réfère au confort au travail, à l'ergonomie, à l'analyse et à l'aménagement des postes de travail, à l'analyse pluricausale des accidents du travail et à la santé. Plus rares sont les entreprises et les organismes de formation qui adhèrent à cette représentation. Enfin, on peut considérer qu'il existe une représentation intermédiaire "semi-ouverte", quand, dépassant les simples consignes et la réglementation, elle recouvre les notions de "gestes et postures" dans le travail. Une telle représentation est assez courante dans les organismes de formation rencontrés.

Ces représentations vont peser sur les demandes et attentes des entreprises et sur l'offre faite par les organismes de formation en matière de sécurité.

## **- La prévention : une notion étendue**

Nous sommes dans le secteur de l'agro-alimentaire et très spontanément, pour l'encadrement et les salariés, la notion de prévention englobe à la fois les risques professionnels et les risques relatifs à l'hygiène alimentaire :

*"La prévention, c'est éviter tous les accidents ... c'est aussi bien se laver les mains que de ne pas courir dans les couloirs"*

Un représentant du CHSCT

La position des responsables va même plus loin, dans la mesure où ils évoquent la trilogie "hygiène alimentaire, qualité, sécurité des hommes" :

*"La prévention, ça implique l'hygiène, la qualité, la sécurité... aujourd'hui on tend le dos parce que c'est vraiment lié".*

Un responsable de production

Cela ne veut pas pour autant dire nécessairement que les trois composantes de cette trilogie soient mises sur un pied d'égalité et que l'articulation soit faite entre elles. Dans certains cas, l'opposition est encore vivace :

*"Dans les entreprises, on met souvent en opposition hygiène et sécurité. Les machines dangereuses, il faut bien les protéger pour éviter les accidents, mais quand elles sont protégées, on a du mal à les nettoyer et à les désinfecter".*

Un organisme de formation

Sécurité des hommes et hygiène alimentaire peuvent avoir des vies parallèles, tant dans les entreprises que dans les offres des organismes de formation. Cela sera un point important à repérer car, dans son travail, l'opérateur ne sépare pas la qualité, l'hygiène, la sécurité. Son travail est un tout, et ses stratégies vont être construites de façon à satisfaire un objectif global, qui est de "produire bien en sécurité". Selon qu'il y a articulation ou pas entre ces composantes, l'efficacité de la formation pourrait être remise en cause.

## **- La sécurité : sa place dans les entreprises**

La sécurité est considérée comme importante, même si elle est moins prise en compte que l'hygiène alimentaire. Un organisme de formation reconnaît que *"les entreprises sont de plus en plus sensibilisées à cette question"* et que cette sensibilisation est plus nette dans



les entreprises importantes (à partir d'environ 400 salariés). Ce même organisme considère que "*la sécurité se vend mal*" et que les entreprises ne sont pas prêtes à investir lourdement car elles concentrent leurs efforts sur l'hygiène alimentaire et la qualité. En même temps, on ne peut pas nier le fait que le contexte économique actuel (certification, recherche de la performance économique...) va avoir un effet de questionnement et d'entraînement autour des questions de sécurité, même si cela reste encore timide. Il y a là actuellement, sans doute, des opportunités à saisir pour faire avancer la question de la prévention, en articulation avec les thèmes porteurs que sont qualité, certification, hygiène, performance. Néanmoins, même si cette articulation est essentielle, peut-être conviendrait-il, dans un premier temps, d'affirmer avec force l'aspect sécurité, pour éviter sa dissolution dans les autres thèmes.

### **- Certification - Norme ISO 9000 : effets indirects sur la sécurité des hommes**

La prise de conscience de l'importance de la sécurité des hommes, par le biais de la sécurité alimentaire, se fait sous la pression du contexte économique et de la réglementation européenne. On a le sentiment que c'est obligatoire, qu'on ne peut y échapper :

*"Il y a cinq ans, je n'aurais pas dit ça ; mais aujourd'hui, on est contraint et forcé, il n'y a pas le choix ... on doit aussi prendre en compte la sécurité".*

Un responsable de production

Cette prise de conscience est donc encore récente.

### **. L'organisation du travail et la sécurité**

L'effet sur la sécurité des hommes que va avoir la certification, avec les contraintes relatives à l'hygiène alimentaire et à la qualité des produits qui lui sont liées, va prendre comme vecteur essentiel l'organisation du travail :

*"Ces contraintes obligent à avoir une meilleure organisation pour le circuit de la viande et, automatiquement, on s'organise pour la sécurité des hommes".*

Un responsable de production

Même si on pense en premier lieu "circuit du produit", on ne peut pas ignorer l'activité des opérateurs et leur sécurité. Dans une autre entreprise, un responsable d'atelier ira dans le même sens :

*"Même si on ne veut pas aller vers la sécurité, on est obligé. Les circuits de bacs, de viande, nous obligent à l'hygiène et aussi à la sécurité".*

Le sentiment d'être sur les rails, d'être entraîné par l'évolution de l'environnement, est très fort.

### *. L'analyse du travail et la sécurité*

La certification amène de nouvelles démarches, conduit à mieux prendre en compte le travail des ateliers et alors, qualité et sécurité semblent difficiles à dissocier :

*"Au moment de la mise en place de la certification, on étudie, on analyse comment on travaille au quotidien dans l'atelier. Certains problèmes ont une incidence sur la qualité et peuvent avoir une incidence en sécurité, alors on fait d'une pierre deux coups".*

Un chargé de sécurité

Cette démarche est dans certains cas menée de manière systématique :

*"Pour la certification, ils sont en train de mettre en place des fiches de poste, avec tout ce qu'on doit faire en qualité, plus en sécurité ; moi j'interviens pour la partie sécurité".*

Un chargé de sécurité

Cette démarche est menée par le responsable sécurité et par le responsable qualité. Ils travaillent plutôt "en parallèle". Sans parler de réelle démarche participative, le travail en sécurité est fait en relation avec le CSHCT et les opérateurs :

*"Je fais des observations sur le terrain, je pose des questions aux opérateurs... je réfléchis aux modes opératoires avec eux... si c'est vraiment comme ça qu'ils font sur leurs postes..."*

Un chargé de sécurité.

Sans que cela soit totalement formalisé, il y a donc travail en relation avec les personnels de production.

### *. Le rapport quantité - qualité et la sécurité*

Une évolution semble se faire jour dans les mentalités, notamment en ce qui concerne le rapport quantité de clients et qualité. Ceci peut avoir une incidence très directe sur la sécurité :

*"Il y a 7/8 ans, on se préoccupait de la quantité de clients plus que de l'hygiène alimentaire et de la sécurité des hommes. Maintenant, on privilégie la qualité du travail, en conformité avec le cahier des charge, et on s'autorise à dire non. On s'autorise à réguler la charge de travail, en limitant les commandes pour pouvoir préserver la qualité. Quand on a une surcharge de travail, on réduit les commandes systématiquement".*

Un responsable de production

Ces modifications ont un effet positif sur la sécurité des hommes, car cela signifie moins de pression, de stress pour atteindre les objectifs de production, moins de fatigue.

### *. La modernisation de l'outil de travail, les changements de fabrication et la sécurité*

Il semble que la prise en compte de la sécurité s'impose d'elle même à certains moments :

*"On ne fait pas exprès de faire de la sécurité, mais quand on fait des transformations, on l'intègre forcément".*

Un responsable de production

Le chargé de sécurité d'une entreprise cite des exemples : amélioration de l'éclairage, modification des sols pour qu'ils soient à la fois "moins glissants et nettoyables". Ces situations de modification des lieux de travail, courantes du fait de leur mise aux normes (directive européenne), constituent aussi des situations privilégiées pour intégrer la sécurité à la conception (nouvelle usine, extension) ou en correction (réaménagement d'ateliers).

Les changements de fabrication constituent une situation sensible :

*"Ce qui coûte en hygiène et sécurité, c'est les changements de fabrication".*

Un responsable d'atelier

Il y a là, peut-être, une situation à privilégier pour la formation.

Ces remarques laissent entrevoir le fait que l'on est sans doute à une période charnière, où les mentalités sont en train d'évoluer. Les nouvelles logiques qui se développent pourraient bénéficier à la prévention. Elles s'articulent autour des tendances suivantes :

- qualité du produit, régulation de la charge de travail plutôt que recherche du nombre de clients,
- qualité du produit, meilleure organisation du travail et sécurité des hommes,
- certification et démarches d'analyse du travail,
- modification de l'outil industriel et intégration de la sécurité.

Elles permettent de poser la question de la sécurité par rapport à la nouvelle réalité de la production .

**- A quelles occasions parle-t-on de formation à la sécurité ?**

*. Les nouveaux embauchés*

*"Cela fait partie des obligations des employeurs d'initier les nouveaux embauchés aux consignes de sécurité".*

Un responsable d'atelier

Il n'est donc pas question de s'y soustraire. La formation est faite par le chargé de sécurité lorsqu'il existe, par un agent de maîtrise ou par l'infirmier(e) du travail qui *"les prend en main trois quarts d'heure à une heure"*. Généralement la formation se déroule sur le poste de travail et peut aussi comporter un temps où le livret d'accueil et en particulier son volet sécurité est commenté en groupe. Cette formation à la sécurité tourne souvent autour des consignes, du port des EPI, des risques liés au couteau :

*"Le livret d'accueil contient un gros volet sécurité, sur les ports de charges, les engins de manutention..."*.

Un responsable de production

Sur le poste de travail un temps est passé avec l'agent de maîtrise en général :

*"Je lui explique les risques au poste, les principales consignes s'il utilise un couteau"*.

## *. Les intérimaires*

Elle peut prendre différentes formes. Ceci s'explique en particulier par l'habitude qu'a l'entreprise de travailler avec telle ou telle agence d'intérim. Et le fait qu'elle pense parfois que l'agence d'intérim a déjà formé le jeune au préalable, bien que cela ne fasse pas partie des obligations des entreprises de travail temporaire.

Lorsque l'entreprise a l'habitude de travailler avec l'ETT, les intérimaires sont souvent les mêmes et ne sont pas dépaysés :

*"Les gens habitent le coin, sont habitués à l' entreprise".*

Un agent de maîtrise

Dans ce cas une information rapide est faite le jour même et sera complétée par une formation plus importante d'une heure et demie en hygiène et sécurité dans les jours qui suivent :

*"On lui fait une information. La société d'intérim lui a déjà fait la formation parfois. Nous, on ne peut pas lui faire, le jour où il arrive, une formation d'une heure et demie".*

Un responsable d'atelier

Les modalités de cette information sont les suivantes :

*"C'est une information sur son lieu de travail, les risques qu'il va trouver dans l'entreprise, le poste de travail, où se trouve l'infirmerie, les extincteurs."*

Un chargé de sécurité

La qualité de cette information ne serait pas toujours égale :

*"Selon les services, c'est plus ou moins bien fait".*

Un responsable de production

Ce qui peut jouer, c'est soit la capacité à communiquer pour la personne chargée de l'accueil, soit l'importance que l'on accorde à la sécurité. La formation complémentaire se déroule sur le temps de travail, mais parfois a lieu après la journée de production :

*"C'est en fin de journée. L'heure et demie est payée ... c'est en fin de production et on leur donne une attestation."*

Un responsable de production

Les conditions dans lesquelles sont faites les formations à la sécurité ne sont pas plus homogènes que pour l'information, ni toutes aussi favorables.

Lorsque, l'entreprise connaît peu l'ETT, on ne se contente pas d'une information lors de la mise au poste ; mais dès son arrivée, le nouvel embauché bénéficie d'une formation d'une heure et demie environ :

*"C'est l'hygiène du produit, la qualité, la sécurité du personnel, tenue de travail, accident."*

Un chargé de sécurité

On ne s'abrite pas derrière l'agence d'intérim :

*"On ne compte pas sur l'agence d'intérim pour les avoir bien préparés à la sécurité. Ils font rien je crois."*

Un chargé de sécurité

Il semblerait qu'un flou puisse exister au niveau des messages sécurité passés aux intérimaires et les choses ne sont pas toujours suffisamment formalisées : on diffère la formation quand on a des "habitués", on pense parfois qu'ils ont été initiés par l'ETT, voire formés. Il y a des entreprises qui font confiance et d'autres qui doutent. Enfin, lorsque cette formation a lieu après la journée de production, on peut aussi s'interroger sur la disponibilité et la réceptivité des nouveaux arrivés.

#### *. A l'occasion d'un évènement grave*

Un accident du travail grave déclenche souvent la mise en place d'une action de formation :

*"On est intervenu l'année dernière car il y avait eu un accident grave ... là, il y avait une demande."*

Un organisme de formation

Cet évènement a "été fortement médiatisé et a sensibilisé les industriels du secteur." Il a donné lieu à une formation-action, adaptée à l'entreprise :

*"On a visité l'entreprise, on a fait un diagnostic, puis on a discuté avec eux. C'était assez vétuste, il y avait des problèmes d'équipement, le système des rails ... on a vu des personnes qui*

*étaient bousculées, qui se promenaient avec un crochet à la main ... L'entreprise parlait d'augmenter la découpe alors que les gens étaient très tassés."*

Un organisme de formation

Après cette visite, un échange a eu lieu avec l'encadrement et un mois après le responsable du personnel et un responsable administratif demandaient une proposition de formation-action à l'organisme de formation.

## **- Comment la sécurité est-elle portée dans les entreprises**

### *. Les chargés de sécurité*

Cette fonction n'est pas toujours présente ; mais lorsqu'elle existe, elle est perçue comme une fonction occupée par les gens compétents qui "ont été formés" dans ce domaine. Ils cherchent à être proches des ateliers et "répètent continuellement les messages sécurité" . Ils conçoivent leur rôle comme touchant "au domaine de la prévention des accidents, à la formation sur les postes, à la transmission de consignes", mais ils sont peu orientés vers l'aménagement des postes et la prévention des maladies professionnelles. Ils jouent fréquemment un rôle de formateur occasionnel auprès des personnels (opérateurs, agents de maîtrise, personnels de maintenance) ou auprès des nouveaux embauchés et des intérimaires sur le volet sécurité, lors de l'accueil dans l'entreprise. Plus rarement, ils jouent un rôle dans l'expression des salariés lorsque des réunions sont organisées dans cette perspective. Les quelques exemples évoqués sont jugés intéressants et positifs pour l'entreprise :

*"Les gens disent, tel ou tel poste ne va pas. Ce sont souvent des problèmes d'équipements, des façons de travailler."*

Un responsable d'atelier

Ces réunions permettent de faire remonter l'information au chef de service par le biais du compte rendu établi par le responsable sécurité. Il est ensuite transmis au CHSCT.

De telles démarches sont intéressantes car elles introduisent le sens du "collectif" dans un milieu de travail où le côté "individuel", "personnel", du "chacun pour soi" nous a été signalé.

### *. L'infirmière, l'infirmier du travail*

Ils ont un rôle important dans l'accueil des nouveaux embauchés et leur connaissance des "risques au quotidien" dans les différents ateliers est appréciable lors de cet accueil. Il arrive aussi qu'ils soient investis d'une mission proche de celle des chargés de sécurité. Un infirmier décrit son rôle dans l'une des entreprises et il s'agit d'une réelle animation de réunions de travail qui a permis de créer une synergie autour des risques professionnels. L'infirmier anime une réunion mensuelle où sont présents les responsables :

*"Tout le monde est impliqué : la maintenance, la qualité, le chef de service, le directeur, des cadres ... tout le monde est concerné".*

Un infirmier

Le travail, dans ces réunions, s'organise autour d'un rapport mensuel établi par l'infirmier et distribué au préalable à tous les participants. Les questions dans le groupe partent de "tout ce qu'il a pu observer dans le mois." Un des regrets de l'infirmier est que cela *"shunte un peu les DP et le CHSCT, car ça ne leur remonte que quand les mesures sont prises."* Un des intérêts de cette démarche réside dans le fait que l'on cherche à analyser les accidents :

*"On décrit les accidents, c'est autre chose que les chiffres."*

Un infirmier

On regarde toutes les circonstances, avec les mesures préventives que l'on pourrait mettre. C'est discuté :

*"On a gagné plus de 500 jours d'arrêt depuis le mois de novembre, c'est énorme."*

Un infirmier

Les salariés n'hésitent pas à venir trouver l'infirmier dès qu'un problème se pose :

*"Il y a un gars qui reçoit du fiel dans l'œil. Il vient à l'infirmier, je lui mets du sérum physiologique. Je m'occupe de lui une heure et il retourne au travail. J'ai vu avec le médecin ce qu'il fallait faire, dans ce cas là. S'il allait chez un médecin, cela serait peut-être huit jours d'arrêt."*

Un infirmier

Dans cet exemple, l'infirmier a joué un rôle clé au regard de la prévention, en partie dû à sa proximité avec le travail des salariés au quotidien, un peu celui d'un confident ou encore d'un(e) assistant(e) social(e).



## . Le CHSCT

Sa mobilisation sur la sécurité dans l'entreprise peut-être très variable :

*"S'il est actif ou tout à fait dormant, cela change tout à fait les choses."*

Un organisme de formation

Les membres de CHSCT rencontrés reconnaissent pouvoir accéder comme ils le souhaitent à la formation sur la sécurité. Un des problèmes reste bien leur degré de mobilisation sur cette question qui n'est pas toujours une priorité :

*"Chez nous c'est plutôt les salaires. Il y a peu de demandes sur les conditions de travail".*

Un membre de CHSCT

Mais la plupart du temps, les membres du CHSCT, comme d'ailleurs les chargés de sécurité, se situent dans leur mission de prévention du côté des consignes et des règlements. Ils ont une vision réglementariste, ils se sentent investis d'un pouvoir, d'une mission de contrôle sur les autres salariés. L'accident, quand il arrive, est encore trop souvent expliqué par l'erreur humaine, l'erreur de celui qui a fait ce qu'il n'aurait pas dû faire. On comprend mieux alors l'incompréhension que cette attitude peut susciter chez leurs collègues de travail, les stratégies de secret qu'elle favorise.

Certains membres du CHSCT font aussi le constat du peu d'informations qui remontent de la part de leurs collègues sur les difficultés de leur travail. Ils notent une coupure entre eux et les salariés des ateliers :

*"Au niveau de l'hygiène et de la sécurité, on constate peu de remontées d'information. Les salariés ne viennent pas spontanément poser des questions au CHSCT. ils ne parlent pas de leurs problèmes. On va à la chasse aux questions."*

Un membre de CHSCT

Le rôle de CHSCT pourrait être différent et être justement de faire entendre les points de vue des opérateurs sur le travail réellement effectué, d'expliquer les décalages entre le travail prescrit et le travail réel, de comprendre dans un premier temps le pourquoi du non-respect des consignes et des règlements. Il pourrait contribuer à faire reconnaître que le collègue de travail est aussi un agent de fiabilité dans la mesure où il peut se mobiliser pour faire face aux incidents, élaborer et mettre en œuvre des propositions nouvelles quand une situation de travail difficile ou peu familière le requiert. Les candidats au CHSCT ne sont pas très nombreux :

*"De plus en plus, on a du mal à trouver des gens motivés pour les fonctions électives. Les gens, ils ont peur du syndicat ; ils ne savent pas ce que c'est qu'un syndicat, il faut être disponible, on avait moins de mal avant".*

Un membre du CHSCT

## ● LES FORMATIONS LIÉES A LA SÉCURITÉ

### - Les formations mises en place habituellement dans l'entreprise

Certains thèmes et certaines actions de formation sont courants et traditionnels.

#### . *La sécurité incendie*

Cette formation touche en général toutes les catégories de l'entreprise, encadrement et personnels ouvriers. Lorsqu'elle a lieu, les personnels sont formés en nombre :

*"La formation sécurité incendie n'existait pas avant. Cela durait 1 heure à 1 heure 30. Les personnes sont passées par groupes de 12. On a fait 5 groupes par jour. On a formé 60 personnes".*

Un responsable d'atelier

Ces formations courtes sont bien appréciées par les personnels car :

*"C'est rapide, concret. On leur apprend à manier un extincteur. Il n'y a pas de blabla."*

Un responsable d'atelier

#### . *Le secourisme*

Ces formations touchent aussi les personnels dans leur ensemble et concernent la quasi totalité des entreprises rencontrées :

*"Il y a 60 secouristes dans la maison".*

Un responsable de production

Cette formation faite par la Croix Rouge est celle du brevet national de premier secours. Cette formation comporte une partie importante d'application spécifique aux risques de l'entreprise. On demande aussi aux personnes formées d'avoir un regard critique :

*"Ils font remonter les informations, c'est très positif. Ces gens-là sont très motivés pour signaler un problème spécifique."*

Un responsable de production

Ils sont un peu les "sentinelles" sécurité. Parfois cette formation est faite en interne, sans validation :

*"On a fait la formation secouriste dans chaque atelier pratiquement. Il y a un ou deux secouristes par atelier. Cette formation a été dispensée par un membre du CHSCT, qui était allé en formation".*

Un responsable d'atelier

Dans ce cas, on est dans un processus de formation en interne, par le biais d'un formateur occasionnel.

### **. Les gestes et postures**

Une des entreprises a mené une action sur ce thème. Cette action a été motivée par les problèmes de lombalgies touchant des personnels vieillissants, occupant des postes pénibles où il faut se baisser, porter des charges. La prolongation de cette formation pourrait être une action touchant à l'aménagement des postes de travail, mais une telle approche ne semble pas encore participer de la culture de l'entreprise.

### **- Des thèmes, des lieux à problèmes**

Les thèmes évoqués relèvent d'une représentation plutôt restrictive de la formation, et sont techniques et juxtaposés les uns par rapport aux autres :

*"En premier : c'est les manutentions, ensuite : c'est les couteaux et en troisième : c'est la circulation. Et après on trouve les machines."*

Un responsable d'atelier

*"C'est les couteaux, les désosseurs principalement, le plus important".*

Un responsable de production

Certains lieux ont aussi été cités comme particulièrement sensibles.

*"Les accidents , c'est surtout au désossage", ou encore "Sur le poste des nerfs, à la saignée, c'est le plus dangereux".*

Enfin les actions mises en place visent plus une sensibilisation en matière de formation pour les personnels qu'une réelle formation :

*"On ne va pas en faire des pro de l'hygiène et de la sécurité. C'est une sensibilisation. Il faut qu'ils comprennent quelques messages".*

Un responsable de production

Un des problèmes est aussi celui des conditions matérielles dans lesquelles se déroulent les formations. Elles ont lieu très souvent après la journée de travail en horaire supplémentaire. Les salariés arrivent en formation parfois dans un état de fatigue que ne facilite pas la réceptivité :

*"Il faut que ce soit convivial. Après huit heures de travail, il y a toujours un risque qu'ils s'endorment".*

Un responsable de production

#### **- L'offre de formation en sécurité : le point de vue des organismes de formation**

##### **. Une offre peu abondante**

C'est ainsi qu'est évaluée l'offre par les organismes de formation eux-mêmes. Une des raisons serait qu'il n'y a pas de réelles demandes qui soient exprimées :

*"En ce qui concerne les formations interentreprises, je peux vous dire que le thème de la sécurité industrielle est peu ou mal traité".*

Un organisme de formation

##### **. Une offre diffuse et indirecte, où la sécurité peut se diluer et se perdre**

Les organismes de formation précisent aussi que l'importance de l'offre sur la sécurité est difficile à évaluer car elle constitue souvent un des volets d'une formation portant sur un autre thème :

*"Le thème, lié à la sécurité des personnes, peut se trouver dans un certain nombre de formations qui n'ont pas cette appellation."*

Un organisme de formation

Les entrées sont multiples :

- Par l'hygiène alimentaire : plusieurs organismes introduisent dans leurs formations à l'hygiène alimentaire un volet sécurité :

*"La sécurité peut faire partie d'une formation qui, sur une journée, va prendre trois quart d'heure à une heure. C'est quand même une sensibilisation".*

Un responsable de production

- Par l'organisation du travail :

*"Le volet sécurité vient souvent par le volet hygiène ou le volet organisation du travail, rarement directement".*

Un organisme de formation

- Par le biais de la technique :

*"La sécurité est incluse dans les stages de perfectionnement aux techniques d'abattage et de découpe, dans le respect de l'hygiène et de la sécurité. C'est souvent notre démarche."*

Même s'il est intéressant et utile de poser la sécurité en complémentarité de ces thèmes, peut-être conviendrait-il aussi d'avoir des formations propres au thème de la sécurité/prévention afin que ce thème prenne sa place dans la logique industrielle de cette filière.

#### **- Des exemples d'offres de formation**

Quatre des six organismes de formation rencontrés ont cité les exemples suivant comme les plus caractéristiques :

##### **SOCOF**

- Port des équipements individuels de protection à la découpe et au désossage.
- Conduite de machines de fabrication de produits de charcuterie.
- Connaissance des dangers et des gestes et postures adaptés dans les abattoirs de bovins.

## **CFPPA**

- Utilisation de couteaux
  - . affûtage et affilage (différentes techniques),
  - . port du couteau pendant les déplacements.

## **ASFIDA**

- Sécurité des opérateurs du travail des viandes (1 journée)
  - . rappel des statistiques d'accidents et des TMS,
  - . sensibilisation au port des équipements de sécurité,
  - . rappel des principales consignes de sécurité en cas d'accident.
- Sensibilisation au port des charges.

## **ADRIA-FORMATION**

- Formation à la démarche sécurité dans une entreprise pour les membres du CHSCT et les agents de maîtrise.
- Formation des opérateurs de maîtrise à la prévention des accidents du travail dans un abattoir.

Ces organismes de formation définissent, par ailleurs, sept grands thèmes autour desquels concevoir des actions de formation nouvelles, de nature à promouvoir la prévention dans les entreprises :

- Le phénomène accident
  - statistiques,
  - coût pour l'entreprise,
  - multicausalité (cité par 1 organisme).
- La connaissance globale du contexte et de l'environnement de la prévention
  - connaissance des différents intervenants internes et externes,
  - connaissance des risques et de leur hiérarchisation.
- Les moyens de travail
  - équipements professionnels adaptés,
  - "bon matériel"
  - port des équipements de sécurité.
- Les techniques de travail
  - affûtage des couteaux,
  - technique de découpe (gestuelle),

- emploi de produits chimiques dangereux (phases de nettoyage et désinfection).



- La sécurité sur le plan technique
  - la sécurité des machines,
  - les risques électriques en milieu humide.
  
- L'homme dans son milieu de travail
  - l'organisation du travail,
    - la polyvalence,
    - les rythmes de travail.
  - l'aménagement des postes de travail
    - l'environnement des postes,
    - l'ergonomie des postes.
  - gestes et postures
    - anatomie, physiologie,
    - économie rachidienne.
  - la psychologie
    - la vigilance au poste et son développement,
    - approche psychologique.
  
- La liaison travail/santé
  - relation entre TMS et qualité d'entretien des matériels de découpe.

En outre, les organismes de formation signalent ne pas disposer d'outils pédagogiques leur permettant d'aborder les points relatifs à la sécurité et à la santé. Ils déplorent le fait de manquer d'informations faciles à obtenir et précises sur les législations sécurité en vigueur notamment sur les EPI :

*"En sécurité, on n'a pas tellement d'outils pédagogiques ; autant en hygiène on est bien documenté, en sécurité c'est vague.*

*Par rapport aux équipements de protection individuelle on n'est pas au courant. Je découvre souvent en entreprise les nouvelles législations les concernant alors que nous, organisme de formation, on devrait être des promoteurs. Ce que je ne comprends pas, c'est qu'il n'y ait aucune documentation sur ces trucs là et personne pour nous faire un bon brief, clair, net, précis avec mise à jour régulière".*

Un organisme de formation

En résumé, de manière synthétique, on peut dégager les quelques observations suivantes :

- La sécurité n'est pas considérée par les entreprises comme une donnée négligeable, même si elle se vend mal par les organismes de formation.
- Il n'y a pas d'échange entre les entreprises, ni d'ailleurs de structure pour les favoriser, sur les problèmes de prévention rencontrés et les solutions mises en œuvre ici ou là.
- La sécurité est moins prise en compte que l'hygiène alimentaire et il n'y a pas d'articulation entre les manières respectives de les traiter. La représentation la plus répandue de la prévention se traduit quasi exclusivement par le recours aux consignes et aux équipements de protection individuels. L'accent est mis essentiellement sur le respect de la réglementation et la manière privilégiée d'y parvenir consiste à agir sur les comportements individuels.
- La formation sécurité, telle qu'elle est entendue par les entreprises, s'adresse aux membres du CHSCT et aux chargés de sécurité. Pour l'ensemble du personnel, elle se limite généralement à satisfaire à l'obligation de formation des nouveaux embauchés conçue comme une initiation à l'application des consignes.
- Lorsque les formations sont néanmoins mises en œuvre, elles se présentent comme une juxtaposition de thèmes ponctuels, considérés comme indépendants. La pluricausalité n'est qu'exceptionnellement évoquée et ne constitue pas la logique qui structure la conception de la formation à la prévention.

## LE TRAVAIL AU COUTEAU : ENJEUX, SAVOIR-FAIRE, RISQUES, FORMATION

### - Aptitudes et savoir-faire

Le travail au couteau dans les abattoirs et ateliers de découpe renvoie à des savoir-faire multiples, mais aussi à des enjeux d'emploi et de qualification professionnelle. La formation au couteau va donc tenir une place importante dans les besoins des entreprises et dans l'offre de formation des organismes.

Travailler au couteau c'est :

- savoir prendre et manier le couteau sur le poste, connaître le type de produit à traiter et s'y adapter,
- savoir entretenir son couteau et en particulier l'affûter et l'affiler,
- travailler dans un espace qui présente certaines caractéristiques (organisation du poste, proximité avec les autres salariés, déplacements avec les couteaux...),

C'est aussi travailler en sécurité pour soi et pour les collègues situés à proximité, c'est ne pas mettre en jeu sa santé (risque TMS).

Le travail au couteau n'est toutefois pas possible pour tous, même si la motivation de départ est grande. Les entreprises et les organismes de formation prennent, lors de l'initiation, certaines précautions, car ils savent que les difficultés liées aux composantes psychologiques sont fortes dans cette activité :

*"Il y a des gens qui sont incapables de prendre un couteau dans la main. Ça se met à trembler".*

Un organisme de formation

En effet, "la peur du couteau" affecte souvent les débutants et sera parfois insurmontable, les excluant de certains postes de travail. Une stratégie de précaution s'appuyant sur les essais professionnels est parfois mise en oeuvre dans les entreprises, en coordination avec les organismes de formation. Ces essais permettent de repérer les personnes dites "inaptes" au maniement du couteau :

*"On prend des groupes de quatre personnes. Pendant deux heures, on leur montre le désossage d'une pièce simple. Ensuite, ils s'entraînent pendant deux heures et on suit leur progression".*

Un organisme de formation

Cette première mise en situation sur le tapis aboutit à une sélection.

De plus, certaines impossibilités de travailler au couteau relèvent du domaine médical :

*"Il y a le problème des personnels qui sont épileptiques et qui avec un couteau à la main sont dangereuses pour elles mêmes et les autres".*

Un organisme de formation

Certains candidats, ayant des problèmes de coordination, ne pourront donc pas accéder à ces postes.

### **- Un enjeu pour l'emploi**

Savoir travailler au couteau est synonyme d'emploi pour la région :

*"Toute personne qui sait aiguiser un couteau, a du boulot dans la demi-journée. Ici, c'est 80 % des offres d'emploi dans l'agro-alimentaire. C'est 300 offres d'emploi par an pendant que le secrétariat fait 50 offres".*

Un organisme de formation

Avoir des gens qui sachent tenir un couteau devient un objectif pour l'emploi.

Mais se servir d'un couteau n'est pas simple et suppose une formation :

*"Il faut leur apprendre à bien se servir d'un couteau si possible, et on leur ouvrira un certain nombre de portes".*

Un organisme de formation

Cette notion de "bien savoir se servir d'un couteau" mérite quelques précisions :

- c'est travailler en respectant les cahiers des charges client,
- c'est travailler sans laisser la viande sur les os, en laissant juste le gras qu'il faut, car les répercussions économiques peuvent être importantes pour l'entreprise compte tenu du tonnage traité,
- c'est travailler sans être crispé, sans faire des efforts inutiles,
- c'est utiliser un outil qui doit permettre la maîtrise de la gestuelle : il doit couper, mais pas trop.

L'enjeu de l'emploi touche aussi directement les intérimaires et savoir se servir d'un couteau leur permet de quitter ce statut, s'ils le souhaitent :

*"Pour les intérimaires qui connaissent les métiers de la viande et savent travailler au couteau, il y a de grandes chances que leur contrat soit transformé et qu'ils restent dans la société".*

Un organisme de formation

### **- Un enjeu pour la qualification**

Savoir travailler au couteau est l'assurance de pouvoir occuper des postes plus qualifiés dans l'entreprise :

*"Ceux qui sont désosseurs, pareurs, enfin qui tiennent le couteau ont une qualification, puisque ça ne s'improvise pas".*

Un responsable de production

Le simple fait de "tenir un couteau" confère a priori, avant même l'acquisition de savoir-faire spécifiques aux divers produits travaillés, une reconnaissance professionnelle :

*"Quand ils tiennent un couteau, c'est 140 pour démarrer, au désossage, dès l'instant qu'ils savent désosser correctement, c'est 160, les leveurs de bardière sont à 180".*

Un chef d'atelier

En outre, les postes "couteau" vont permettre une mobilité et une progression interne pour les salariés des entreprises :

*"La société a fait un appel, en interne, pour les gens qui voulaient évoluer, ne pas toujours rester à pousser des caddies, des transpalettes. Ils ont eu des demandes, des CDD, des CDI, des intérimaires".*

Un responsable de production

### **- Les savoir-faire liés au couteau**

Bon nombre d'opérateurs ont acquis cette compétence sur "le tas", puis l'ont consolidée au fil des années de travail, à l'abattoir ou dans l'atelier de découpe. Tous ne sont pas passés par une formation. Pour les compétences "couteau", les entreprises font souvent confiance à l'expérience acquise antérieurement, en effet :

"On fait appel à des désosseurs qui étaient déjà dans l'industrie avant" ou encore "quand on embauche un ouvrier qui a 10 ans de découpe, il sait tenir son couteau".

Un chef d'atelier

En fait, ce qui est important pour les entreprises, est l'appartenance antérieure à l'industrie des viandes. Ils évitent si possible des candidats issus de la sphère des bouchers et charcutiers car "la technique est artisanale et ne correspond pas d'emblée à celle de l'abattoir et ils doivent dans un premier temps désapprendre le travail."

Un chef d'atelier

Il y aurait ainsi un savoir-faire industriel du couteau, différent d'un savoir-faire artisanal.

Savoir travailler au couteau est donc une compétence recherchée. L'intensification de la concurrence étant ce qu'elle est, vu le tarissement des réservoirs potentiels de main-d'œuvre et l'absence de formation initiale adaptée, le recrutement et la fidélisation de collaborateurs efficaces est aujourd'hui un enjeu stratégique pour l'entreprise. Un directeur n'hésite pas à mettre en avant le niveau de rémunération qu'il est prêt à consentir :

*"Pour un (bon ) désosseur, on peut atteindre les 12 000 F nets par mois".*

J.C. COMMAULT - Directeur général COOPERL -  
Usine nouvelle - 11/02/97

#### **- La formation au travail au couteau**

Ces formations sont articulées autour de deux grands thèmes :

- le travail technique au couteau sur le produit (désossage, parage...),
- l'affilage et l'affûtage du couteau.

#### *. Les populations formées*

On peut distinguer deux grandes catégories :

- les personnes en cours de recrutement ou les nouveaux embauchés,
- les salariés, qui ont quelques années d'ancienneté mais veulent pouvoir évoluer dans l'entreprise, par une requalification ou une formation au traitement de produits nouveaux.

Ainsi on peut dire que deux grands types de formations apparaissent : une formation apprentissage du travail au couteau, et une formation adaptation à la spécificité des produits travaillés dans l'entreprise, au "tour de main" propre à l'entreprise. Ces formations ont alors un aspect "savoir-faire maison" :

*"Si on veut un jambon de parme, il y a des spécificités".*

Un chef d'atelier

### *. Quelques caractéristiques de ces formations*

Ces formations ont lieu en général à part de la production, sur une ancienne ligne peu ou plus utilisée ou, pour certains organismes de formation, en simulation sur des "tapis école". La durée oscille entre une et trois semaines pour les formations de type apprentissage. Pour les formations adaptation, où l'on a des gens "qui savent déjà travailler mais sont là pour s'adapter aux méthodes de l'entreprise", les durées peuvent s'échelonner entre quelques heures et une demi-journée, voire une journée complète. La formation comporte en général une progression construite autour de la complexité plus ou moins grande des "morceaux" à travailler :

*"Au départ, ils apprennent sur un morceau, puis ils passent à d'autres morceaux"*

Un responsable de production

Leur qualification tiendra alors autant au fait de savoir "jouer du couteau" que d'être polyvalents. Dans certaines entreprises, les personnels sont formés progressivement à la découpe du "porc entier".

Les formations au travail au couteau sont assurées, soit en interne par l'encadrement ou des "super-opérateurs" (désosseurs, pareurs...), qui ont un rôle de formateurs occasionnels ou sont tuteurs auprès de jeunes en contrat de qualification notamment, soit par des organismes de formation qui viennent dans l'entreprise ou organisent les formations dans leur propre centre (en particulier lorsqu'ils disposent de tapis-école).

Certaines entreprises ont fait un réel effort de formation pour leurs tuteurs et formateurs occasionnels, mais cela reste encore trop rare. Lorsque cet effort est fait, il sert aussi l'objectif "d'homogénéiser" les savoir-faire dans l'entreprise :

*"Nos formateurs se sont mis tous en formation pour avoir le même geste. Il n'y en a pas un qui va former une personne avec telle manière et l'autre telle autre. Aujourd'hui, les gens des ateliers sont interchangeables".*

Un responsable de production

Le modèle qui prédomine est ici celui du "bon geste", que l'on peut imiter et reproduire autant de fois qu'on le voudra, et ce point peut être questionné : une autre optique pourrait être, en effet, celle d'une stratégie gestuelle, construite de manière judicieuse par l'opérateur en fonction de prises d'information (visuelles, tactiles sur le produit), d'exigences du cahier des charges client ... On ne parlerait plus de "bon geste", mais de gestuelle professionnelle adaptée à des objectifs donnés à l'opérateur, ce qui est une autre approche.

Ces stratégies des opérateurs dans le travail au couteau mériteraient de faire l'objet d'une réflexion plus poussée :

*"Entre le désossage et le parage on change la prise du couteau, la pression".*

Un responsable de production

L'offre des organismes de formation sont des offres techniques "d'utilisation du couteau" ou des "techniques d'affûtage et d'affilage". Peu d'organismes posent le problème du travail au couteau dans la globalité de la situation de travail : aménagement du poste, port des EPI, organisation du travail.

L'affilage, notamment, fait rarement l'objet d'une formation spécifique et il n'est pas toujours reconnu dans l'entreprise comme partie intégrante du travail. Sa maîtrise par l'opérateur est souvent le fruit d'un apprentissage individuel, effectué sur le tas et aléatoire. L'affûtage est cependant considéré par les opérateurs comme une activité complexe, qu'il importe de savoir gérer et adapter à la connaissance du produit et aux postes occupés, certaines tâches usant plus rapidement le tranchant du couteau que d'autres.

La représentation trop simplifiée de l'activité de travail au couteau - le tour de main - est actuellement en train d'évoluer. Des responsables du personnel se rendent compte que les métiers évoluent et deviennent de plus en plus complexes :

*"Je prends, par exemple, le cas des épaules, je crois qu'il y a 37 ou 38 façons d'élaborer une épaule. Donc visuellement, on en demande beaucoup aux gens, en terme de mémorisation visuelle, c'est vrai qu'on leur en demande beaucoup".*

Un responsable du personnel

Une analyse approfondie des exigences et contraintes du travail au couteau pourrait être un préalable à l'élaboration de formations plus opératoires.



## - Sécurité et santé au travail - TMS et polyvalence

Deux choses sont évoquées par les entreprises et les organismes de formation : les coupures et les troubles musculosquelettiques.

### . La sécurité

*"La majorité de mes accidents, c'est pratiquement toujours des accidents au couteau".*

Un responsable de production

On constate une réelle conscience du risque. Les hypothèses faites par les entreprises pour éclairer ce phénomène sont, dans un premier temps, renvoyés à "l'état" de l'opérateur :

*"Il y a sûrement la fatigue. Quand ils sont fatigués, ils ne sont plus aussi précis".*

Un responsable de production

Une autre analyse fait référence à de multiples facteurs et en particulier aux EPI et à l'espace de travail :

*"La première cause, c'est le manque de protection individuelle, la deuxième est due au voisinage, les gens qui se piquent, l'estafilade à droite, à gauche ... ensuite il y a le couteau qui glisse sur la table".*

Un chargé de sécurité

Quelques remarques seront faites sur les modalités d'implantation des postes de travail : l'implantation en poste individualisé apparaît, au plan des risques, préférable à l'implantation en file ou en ligne.

Dans les entreprises visitées, le port des EPI est en général largement pratiqué, bien que chaque entreprise ait ses propres habitudes. Certaines entreprises ont établi des fiches de postes en spécifiant chaque EPI à utiliser et en précisant le caractère obligatoire de le porter.

Certains points néanmoins méritent une réflexion approfondie :

- Mise à disposition par les revendeurs d'une gamme réduite de tailles de gants par rapport à la gamme existante (deux tailles de gants quand il en existe six).  
Ainsi les opérateurs pallient à cette situation en utilisant des élastiques pour ajuster les doigts du gant métallique à leur main.

- Procédures de nettoyage contraignantes imposées par le port du gant de la main tenant le couteau.

Pour répondre aux exigences d'hygiène, les opérateurs doivent pouvoir changer de gants plusieurs fois par jour, ce qui représente un coût non négligeable.

En outre les gants doivent être nettoyés selon des procédures très strictes et à des températures convenables pour éviter le rétrécissement.

- Constat qu'un grand nombre de couteaux utilisés ont des lames ayant des dimensions telles que les tabliers de protection métalliques, qui répondent pourtant à la Norme européenne, n'offrent pas la protection souhaitée contre la perforation.

En effet, le respect strict de la norme européenne "tablier" pose problème par rapport au travail. Les dimensions de la lame du couteau sont celles d'un couteau neuf, or, avec un tel couteau, le travail ne peut se faire du fait de la découpe française.

- Constat, affûtage centralisé ou non, de l'utilisation de couteaux qui sont devenus de véritables aiguilles.
- Constat d'une information insuffisante sur le réglage du tablier et le sens pour le porter.

### *. La santé*

Le poids des TMS constitue une nouvelle donne, dont les différents acteurs de la filière commencent à prendre la mesure.

Il s'agit de maladies multifactorielles à composante professionnelle, dont la douleur est souvent le seul signal d'alerte pour l'opérateur. Les facteurs de risque directs sont constitués par des sollicitations biomécaniques, dont les plus déterminantes sont la répétitivité des gestes, la force excessive et les positions articulaires extrêmes. Le froid, les vibrations, le port de gants encombrants sont également des facteurs identifiés.

Le savoir-faire lié à l'utilisation du couteau est donc à mettre en relation avec le risque TMS, surtout que l'on prend facilement de "mauvaises habitudes". Moins un couteau coupe bien, plus les forces à exercer sont grandes et plus le risque de TMS est important :

*"Les TMS ne sont pas liés qu'aux cadences. Le problème, c'est aussi que le couteau coupe mal. C'est un mauvais aiguisage ... Il y avait un petit os, qui est difficile à enlever. L'opérateur tenait mal son couteau. Je lui ai expliqué et après, en fonction de la façon de prendre son couteau, c'était plus facile, on n'avait plus à forcer..."*

Un formateur d'entreprise

L'opérateur n'a pas toujours conscience que le risque est accru du fait de sa répétitivité tout au long de la journée et au fil du temps :

*"Les opérateurs ne sentent pas toujours que, dans le geste unitaire, ils forcent. Et on peut le faire une fois, dix fois ; mais, avec l'accumulation, des dizaines de milliers de fois, il y aura un problème ... "*

Un organisme de formation

L'un des rôles que peut jouer l'organisme de formation, c'est de sensibiliser les opérateurs sur les conséquences parfois lourdes qui peuvent en résulter pour leur santé :

*"Le fait de savoir que mal affûter, mal affiler, cela peut vouloir dire des souffrances et des douleurs, que la main ne fonctionne plus ... "*

Un organisme de formation

Quant à l'encadrement, son pouvoir d'action porte sur des facteurs de risque indirects liés à l'organisation du travail : enrichissement des tâches, mise en place des conditions permettant un temps de récupération suffisant pour assurer le repos fonctionnel et un temps consacré à l'affilage du couteau - plus la chaîne va vite, plus on a besoin d'un couteau bien aiguisé, et plus on a besoin de prévoir le temps pour bien le faire.

La recherche actuelle de polyvalence peut participer à la réduction du risque TMS par la diversification des tâches qu'elle implique. On peut noter, néanmoins, qu'un frein réside dans le fait qu'elle entre en conflit avec la rémunération au rendement. En effet, un salarié, payé sur cette base, va avoir tendance à augmenter fortement sa productivité à un double titre : améliorer son salaire et se valoriser au travers des quantités produites.

D'autre part, un des intérêts de la polyvalence pour les employeurs est de faire tenir un poste ou réaliser une tâche au pied levé. Or, c'est cette polyvalence "bouche trou" qui est la plus mal supportée. "L'état d'urgence", qui ponctue, à certains moments, la vie de l'entreprise ne permet pas l'apprentissage au nouveau poste. Pas le temps d'apprendre qu'il faut déjà savoir-faire.

En outre, un savoir-faire s'entretient. Or, plus le temps presse, plus l'individu réagit sur ses réserves. Encore faut-il qu'il en ait, c'est-à-dire qu'il ait le temps nécessaire pour "s'approprier" le nouveau poste. La mise au travail suppose une préparation psychologique, une considération, une mobilisation des savoir-faire, une remémoration des procédures, une anticipation, une planification de l'activité. Une sollicitation impromptue ne permet pas ces prises en compte. Une polyvalence mal équilibrée peut

conduire à une maîtrise du travail moins grande avec des conséquences sur le matériel, les installations, sur la qualité du produit et bien sûr la sécurité et la santé au travail.

#### **- Affûtage centralisé ou individuel**

Ici, nous touchons un point sensible, qui fait l'objet de débats dans ce secteur industriel, et qui est celui de l'affûtage centralisé ou au contraire individuel. Certaines entreprises considèrent que "l'affûtage," qui ne se fait pas au poste de travail à l'aide d'un fusil, mais à la meule, à l'écart du poste, est un travail de professionnel, qui requiert des compétences particulières et doit être assuré, par une personne spécialisée pour l'ensemble de l'entreprise. D'autres entreprises défendent l'affûtage individuel, car il permet à l'opérateur de faire autre chose, d'autres gestes, et que cela le valorise dans son travail, le couteau étant souvent le symbole de la compétence. Sans vouloir trancher sur cette question, il serait intéressant de pouvoir évaluer les effets de l'un ou l'autre de ces choix sur la sécurité et la santé des hommes au travail.

## CONCLUSION : DES PERSPECTIVES D'ACTION

Il ressort de cette réflexion que la manière dont sont appréhendées la formation et la prévention dans la filière porcine en Bretagne traduit une prise en compte trop réduite de la composante humaine, d'autant plus que l'industrie des viandes de boucherie demeure une activité où l'homme occupe une place prépondérante.

Trop souvent, l'homme est plutôt considéré comme un instrument, au service d'objectifs à dominante techniques et économiques, que comme un acteur véritable du travail dans toutes ses composantes tant du point de vue individuel que collectif.

Aujourd'hui, dans un contexte en évolution permanente, un certain nombre de directions d'entreprises s'accordent à reconnaître qu'il faut aller plus loin et valoriser le capital humain ; il s'agit de mettre en place les conditions permettant aux salariés de manifester leurs capacités à gérer leur propre activité et d'exprimer leurs talents et leur inventivité dans leur pratique professionnelle.

Or, la prévention, pour être efficace, doit être un élément de la compétence du salarié dans la réalité des situations de travail, avec leur complexité et leur variabilité.

Ceci s'applique en particulier aux nouveaux arrivants dans l'entreprise.

Il s'agit d'une population particulièrement vulnérable : un accueil et une mise au poste trop rapides ne lui laissent ni le temps ni les moyens de véritablement s'intégrer. L'accident du travail en est souvent une conséquence.

C'est la raison pour laquelle nous proposons l'élaboration d'un support à visée de guide méthodologique pour aider l'entreprise à concevoir et mettre en place un accueil plus efficace.

Bien évidemment, le support envisagé ne se veut pas un livret d'accueil modèle qui serait applicable à toutes les situations d'entreprises, toujours singulières, mais il devrait fournir les moyens de garantir au nouveau de meilleures conditions d'accueil et de première formation au poste.

D'une manière plus générale, on a pu également faire le constat qu'aujourd'hui, dans la plupart des entreprises de viande de la région bretonne, on observe une approche des problèmes trop souvent au coup par coup : on s'attache à faire disparaître les manifestations immédiates des dysfonctionnements, plutôt que d'agir sur leurs origines profondes.

Le concept de pluricausalité peut présenter, sous ce regard, une certaine pertinence et un caractère d'opérationnalité.

En effet, il induit une globalité de la démarche, de nature à prendre en compte tous les aspects du problème à traiter. Il ouvre à des domaines d'actions variés : sécurité, performance, qualité, hygiène... réfléchis en articulation les uns avec les autres. Il permet notamment de resituer la prévention au cœur de l'activité de travail, comme un cas particulier de la maîtrise des aléas du système de production.

Il fournit un cadre d'analyse propice à une compréhension de la genèse du processus ayant conduit au dysfonctionnement, à la définition d'un plus grand nombre de cibles sur lesquelles agir et à la remontée en amont vers des facteurs explicatifs pouvant donner lieu à des actions de portée plus générale.

En conséquence, une deuxième proposition s'articule autour de l'introduction de ce concept de pluricausalité.

Il s'agirait d'élaborer un deuxième support, avec un triple objectif :

- fournir un repère pour comprendre,
- apporter des arguments pour inciter au changement des mentalités,
- offrir une ressource pour agir.

Ces deux propositions ne prendront éventuellement consistance qu'après approbation par les différents acteurs de la filière.

Dans cette hypothèse, elles appellent encore à être reprises et travaillées collectivement, voire hiérarchisées et/ou complétées, en fonction des priorités qui seront dégagées.