



# PROJET DE CONCEPTION OU DE RÉNOVATION D'UN CENTRE DE RASSEMBLEMENT

une opportunité pour améliorer les conditions de travail et le bien-être animal

## Référentiel méthodologique

1. Je pilote mon projet
- 2. J'implique les salariés et les autres utilisateurs du centre**
3. Je construis un cahier des charges
4. J'intègre des repères techniques
5. Je me fais accompagner

Retrouvez plus d'éléments méthodologiques et techniques et les coordonnées d'interlocuteurs pour vous accompagner dans vos projets sur le site

[www.bouvinnov.fr](http://www.bouvinnov.fr)





Dans un projet de conception ou de rénovation d'un centre de rassemblement et d'allotement, la mobilisation des utilisateurs (toute personne qui est amenée à circuler et travailler dans le centre : transporteur, vétérinaire...) est primordiale. Les associer à l'analyse de leurs activités et besoins, et à la projection de leur travail dans la future installation est essentiel pour concevoir un outil opérationnel et atteindre une « performance globale » de cet outil (intégrant notamment les critères de santé et de sécurité des salariés ainsi que le respect du bien-être animal). Les démarches participatives telles que nous les décrivons ici sont des leviers majeurs d'acceptation des projets et de développement des opérateurs.

### POURQUOI IMPLIQUER LES SALARIÉS ET LES AUTRES UTILISATEURS ?

- Pour **éviter des erreurs de conception** qui ne tiendraient pas compte du travail réel\* et de sa variabilité (liée aux animaux, technique, organisationnel, météorologique...).
- Pour **valoriser l'expérience et les compétences** des utilisateurs du centre de demain.
- Pour **favoriser l'acceptabilité du changement** de la part des salariés qui auront participé au projet et à l'élaboration des compromis de conception.
- Pour **aider à l'appropriation des changements** : techniques, organisationnels, de compétences, environnementaux... en donnant à voir la construction du projet pas à pas et les impacts divers à prévoir.
- Pour **faire du projet une opportunité de développer une intelligence collective de travail**, capable d'analyser et de faire évoluer le travail. Une telle démarche participative constitue un **levier d'amélioration pérenne** de la Qualité de Vie au Travail et de la performance globale de l'entreprise.

\* **Travail réel** : c'est l'activité que déploie réellement l'opérateur et qui n'est jamais totalement identique au travail prescrit. En effet, dans le travail, tout opérateur doit gérer un niveau de complexité qui ne peut pas être totalement anticipée : les variabilités techniques, météorologiques, les comportements imprévisibles des animaux, des collègues, des clients... ses propres variabilités (douleurs, fatigues...).

Dans les faits, les opérateurs adaptent le travail prescrit aux particularités des situations de travail qu'ils rencontrent (travail réel).

\***Travail prescrit** : c'est la description de ce que doit faire un opérateur. Cela intègre les objectifs à atteindre, les tâches à effectuer, les moyens de travail à utiliser, les procédures, protocoles à respecter, etc.

### QUAND MOBILISER LES SALARIÉS ET LES UTILISATEURS ?

La mobilisation des salariés et des autres utilisateurs du centre peut avoir lieu aux différentes étapes du projet, à travers différentes techniques, dans le cadre d'espaces de discussion dédiés au projet.

#### A LA CONSTRUCTION DU PROJET

- Pour **formaliser** les processus réels de travail.
- Pour **identifier** les situations critiques et les points forts de l'entreprise en amont du projet.
- Pour **analyser** ces situations : leurs effets, leurs causes et donc les besoins fonctionnels à intégrer au cahier des charges : besoins techniques, organisationnels, architecturaux, de formation, etc.

→ Contribuer à l'état des lieux

#### LORS DE L'ÉTUDE DE CONCEPTION

- Pour **co-concevoir** l'équipement et l'organisation de demain, et/ou pour confronter les hypothèses de conception et de fonctionnement aux réalités du terrain.

→ Contribuer aux simulations du travail futur

#### A LA RÉALISATION

- Pour **vérifier** l'adéquation entre les solutions retenues et la réalisation en cours, et faire remonter les problèmes ou questions aux MOE et MOA.
- Aider à **prévoir** les formations et/ou les besoins d'accompagnement aux nouveaux outils/équipements/organisations de travail.

→ Contribuer aux ajustements « au fil de l'eau »

#### LORS DE LA MISE EN SERVICE, DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

- Pour **détecter** et analyser les problématiques en situation, permettre des ajustements, et contribuer à l'évaluation du projet.
- Pour **identifier** des besoins complémentaires en accompagnement ou formations.

→ Contribuer à l'évaluation du projet et au fonctionnement du nouveau centre

### CRÉER DES CONDITIONS FAVORABLES AUX DISCUSSIONS SUR LE TRAVAIL

pour faciliter les échanges et libérer la parole



**Dégager du temps pour les salariés** participant aux groupes de discussion, dans le cadre du travail mais en dehors du poste de travail habituellement occupé, afin qu'ils puissent se consacrer totalement au projet. Prévoir des réunions courtes d'une à deux heures, avec une fréquence adaptée au projet (entre la semaine et le mois selon les phases de projet, et pour rester dans une dynamique).



**Réserver un lieu** de réunion, hors du poste de travail et permettant un cadre de discussion collective.



**Solliciter des participants** : 3 à 8 personnes concernées dans leur métier par le projet et représentant bien la diversité des salariés (métier, sexe, âge, ancienneté...), en pensant aux équipes de maintenance et de nettoyage, et en incluant le personnel administratif et les encadrants de proximité à certains moments.



**Nommer un animateur** ou une animatrice ayant les compétences requises pour mener ce type de réunions et une fonction qui permette aux participants de prendre la parole librement.



**Mettre en place des règles de fonctionnement** des groupes de travail qui incluent :

- Le respect de la parole de l'autre,
- L'anonymat par rapport à ce qui a été discuté en groupe,
- La protection de la parole des salariés. Aucune sanction ne peut être prononcée à l'encontre d'un salarié qui a témoigné d'une difficulté qu'il rencontrait dans le travail. Des discussions qui portent sur les problèmes du travail, et non sur les personnes ou les personnalités.



**Déterminer des modalités d'animation** qui facilitent les échanges à propos du travail (actuel et futur) et la production collective de propositions. Les méthodes et les supports utilisés doivent être simples, visuels et pédagogiques, tout particulièrement les supports de représentation du changement (le plan papier d'un bureau d'étude n'est pas forcément facile à comprendre et la projection du travail n'y est pas aisée ; les nouvelles technologies sont utiles dans ces cas-là).

Des photos, vidéos enregistrées en amont du groupe de travail et illustrant, par exemple, des situations critiques préalablement repérées ; des supports, schémas, des maquettes simples à appréhender par les acteurs mobilisés. Le recours à un ergonome peut-être d'une aide précieuse vis-à-vis de ces phases d'analyse et de projection du travail.



**Etablir des plans d'action qui engagent.** Chaque réunion se conclut par un plan d'action : d'ici la prochaine réunion, qui fait quoi, quand, comment, avec qui, quelle communication et à qui, etc.

### VALORISER LES PROPOSITIONS DES GROUPES DE TRAVAIL

pour maintenir un  
engagement dans la durée

Le deuxième enjeu de la participation des salariés est de **créer du lien entre ce qui est produit dans les groupes de travail et les instances où les choix de conception se font** (Comité de pilotage).

Chaque groupe se nourrit du travail et des discussions menés dans les autres instances.

Des visites réalisées dans d'autres centres de rassemblement peuvent également permettre d'alimenter les discussions et d'aider à la projection du travail futur.



## 3 EXEMPLES DE MÉTHODES POUR IMPLIQUER LES SALARIÉS ET LES AUTRES UTILISATEURS



### LE PHOTOREPORTAGE

comme support de discussion collective, sur des situations de travail réelles

Cette technique consiste à **utiliser la vidéo comme support illustrant des situations de travail**. Les photos peuvent servir dans 2 cas :

- pour identifier des situations à préserver ou à faire évoluer  
→ **cibler et prioriser**.
- pour analyser des situations problématiques déjà identifiées  
→ **analyser les causes**.

#### EN PRATIQUE

Il s'agira par exemple de mobiliser un groupe de salariés et de leur demander de prendre 3 vidéos de situations de travail à préserver dans le futur centre et 3 vidéos de situations à faire évoluer dans le futur centre. A défaut, des photos peuvent être utilisées bien que moins pertinentes pour expliciter le travail réel.

Ce travail peut se faire individuellement ou en binôme. De retour en collectif, les photos sont présentées et doivent permettre de sélectionner les situations prioritaires à prendre en compte dans le cahier des charges. Elles doivent ensuite donner lieu à une analyse pour comprendre les causes des problématiques identifiées, formuler les besoins et ainsi proposer des solutions dans le cadre du futur projet.

Les personnes présentes sur la vidéo doivent être prévenues, volontaires et protégées de toute forme de sanction.



### LA SIMULATION

pour faire remonter les besoins de conception, les choix de fonctionnement à valider et les questions en suspens

Cette méthode consiste à **soumettre une hypothèse de conception (architecture, technique et/ou organisationnelle) à l'expertise d'un groupe d'utilisateurs**. Elle met en dynamique un groupe de salariés, un support de représentation du changement et un scénario de travail (habituel puis avec des aléas) à tester.

#### EN PRATIQUE

Il s'agira, par exemple, sur un plan papier, de faire « jouer » au technicien de centre d'allotement, au chauffeur, au commerçant, le scénario : « nous sommes lundi matin, vous avez XX bovins à trier aujourd'hui, un broutard s'est retourné dans le couloir de contention... ».

Aujourd'hui, il est également possible d'utiliser des outils de simulation en 3D ou en réalité virtuelle voire augmentée comme support de représentation du changement.



**L'ÉVALUATION EMBARQUÉE** pour suivre le changement au plus près de sa réalisation, et l'infléchir de manière réactive

Cette méthode repose sur 3 piliers : la participation des salariés, **la prise en compte du travail en situation**, l'évaluation en cours des changements.

#### EN PRATIQUE

En phase de réalisation ou de mise en service du centre, il s'agira de mobiliser un groupe de salariés pour analyser les impacts du changement sur certaines situations de travail clés. Après avoir défini collectivement les indicateurs de l'évaluation (économique, technique, social, santé, sécurité, bien-être animal, temps passé...), ces indicateurs sont mesurés en situation de travail, puis analysés en groupe pour ensuite produire des recommandations d'ajustement du changement. Cette étape est d'autant plus intéressante lorsque le changement est d'abord réalisé sur un périmètre pilote/test avant un déploiement prenant en compte les recommandations produites par le groupe.

### LES 3 POINTS-CLÉS À RETENIR

- Prévoir de mobiliser des salariés et d'autres utilisateurs dès la phase de construction du projet et à plusieurs étapes.
- Organiser les conditions de mobilisation des salariés : temps, lieu, règles de fonctionnement.
- Prévoir les moyens pour animer la discussion sur le travail : animateur, supports et méthodes.

### QUELQUES RÉFÉRENCES

- **Vidéos « La conduite du changement »** - Aract Auvergne-Rhône-Alpes
- **Reportage photo « Pour parler du travail et faire parler le travail »** - Aract Normandie
- **Innovater dans les méthodes d'intervention** - Travail & Changement, n° 368, Réseau Anact-Aract