



PROJET DE CONCEPTION OU DE RÉNOVATION D'UN ABATTOIR

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**
3. Je construis mon cahier des charges
4. J'associe les services vétérinaires
5. J'intègre des repères techniques
6. 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



Dans un projet de conception ou de rénovation d'un abattoir, l'implication des salariés est primordiale. Leurs avis, leurs retours d'expériences, leurs attentes sont essentiels à prendre en compte pour parvenir à un outil opérationnel et fonctionnel qui permettra d'atteindre les objectifs de performances, de conditions de travail et de protection animale attendus.

QUAND MOBILISER LES SALARIÉS ?

La parole des salariés sur leur travail est à animer dans le cadre d'espaces de discussion dédiés au projet. Ces temps peuvent avoir plusieurs objectifs selon le moment du projet où ils sont organisés.

CONSTRUCTION DU PROJET

Pour identifier les **objectifs** à atteindre en matière d'amélioration ou de préservation de situations existantes et pour lister les **besoins fonctionnels** à intégrer dans le cahier des charges du projet

→ État des lieux

ÉTUDE DE CONCEPTION

Pour **co-concevoir l'équipement et l'organisation de demain** ou pour confronter les hypothèses de conception et de fonctionnement du « Groupe projet » aux réalités du terrain

→ Simulation du travail futur

RÉALISATION

Pour **vérifier l'adéquation entre les besoins formulés et les réalisations** et faire remonter les problèmes ou questions afin qu'ils soient pris en considération par le « Groupe projet »

→ Ajustements « au fil de l'eau »

MISE EN SERVICE, SUIVI ET ÉVALUATION

Pour **détecter les problématiques** en situation, permettre des ajustements et **évaluer l'atteinte des objectifs** et le processus du projet

→ Évaluation du projet et du fonctionnement de l'outil

POURQUOI IMPLIQUER LES SALARIÉS ?

- Pour **éviter des erreurs de conception** qui ne tiendraient pas compte du travail réel*.
- Pour **valoriser l'expérience et les compétences** des utilisateurs de l'outil de demain.
- Pour **favoriser l'acceptabilité au changement** de la part des salariés qui auront participé au projet.
- 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 de ce projet une démarche collective** d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail en développant la capacité d'expression et d'actions des salariés sur leur travail pour le faire évoluer.

***Travail réel** : c'est ce qu'un opérateur va réellement réaliser au quotidien, parfois en dépit du travail prescrit. Il développe ainsi sa créativité, son savoir faire, son autonomie. Il cherche à développer sa satisfaction de « faire du bon travail ». Il a été constaté que, d'un opérateur à l'autre, le travail n'est pas toujours effectué de la même façon. Chacun apporte des éléments, des savoir-faire spécifiques toujours dans la recherche de qualité et de satisfaction.

Travail prescrit : c'est la description de ce que doit faire un opérateur. Cela intègre les objectifs et les tâches à mettre en œuvre au poste de travail. Pour mettre en œuvre le travail prescrit avec exactitude, il faudrait prendre en compte toutes les situations possibles d'une manière exhaustive et cela est impossible !

Faire parler les salariés de leur travail et les impliquer dans des groupes de discussions n'est pas toujours aisé. Il est nécessaire de mettre en place des techniques d'animation et des supports facilitant la prise de parole. Ces discussions doivent être centrées sur le travail dans un objectif de production de propositions d'amélioration.

CRÉER DES CONDITIONS FAVORABLES À LA PRISE DE PAROLE DES SALARIÉS

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 hors du temps dédié au poste de travail habituellement occupé, afin qu'ils puissent se consacrer totalement au projet. Prévoir des réunions courtes d'environ 1 heure, avec une fréquence adaptée au projet.



Réserver un lieu de réunion, hors du poste de travail et permettant une dynamique de discussion collective.



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



Déterminer des modalités d'animation qui permettent les échanges de points de vue 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).

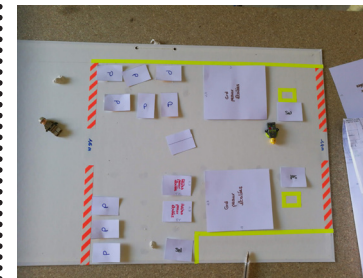
VALORISER LES PROPOSITIONS ISSUES DES GROUPES DE TRAVAIL

pour maintenir un engagement dans la durée

Le deuxième enjeu de cette participation aux espaces de discussion est de **créer du lien entre ce qui est produit dans ces groupes de travail et les instances où les choix de conception se font** (Groupe projet et Comité de pilotage). Chaque groupe se nourrit du travail et des discussions menés dans les autres instances.

Des visites réalisées dans d'autres abattoirs peuvent également permettre d'alimenter les discussions et d'aider à la prise de décisions.

Illustration d'un espace de discussion en phase d'étude de conception avec la méthode de la simulation



Dans cet exemple, la discussion se fait sur la base du plan de conception à l'instant T, d'un support simplifié du plan facile à manipuler et de prescriptions quant à l'organisation du travail de demain. Les participants sont amenés à « jouer » les situations de travail ciblées et à faire émerger les questions, les problèmes identifiés et les idées de fonctionnement possibles, sur les volets techniques, de compétences, d'organisation, etc. Ces éléments sont consignés par écrit afin de laisser une trace des échanges et restitués au groupe projet pour une nouvelle version du projet.

3 EXEMPLES DE MÉTHODES POUR IMPLIQUER LES SALARIÉS



LE PHOTOREPORTAGE

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

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

- pour identifier des situations à préserver ou à faire évoluer
→ **logique de ciblage et priorisation**
- pour analyser des situations problématiques déjà identifiées
→ **logique d'analyse des causes de problèmes**.

EN PRATIQUE

Dans le cas d'un changement en abattoir, il s'agit par exemple de mobiliser un groupe de salariés et de leur demander de prendre 2 photos de situations de travail à préserver dans le futur abattoir et 2 photos de situations à faire évoluer dans le futur abattoir.

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 projet de changement.

La vidéo peut également être intéressante quand la situation de travail est plus complexe.



LA SIMULATION

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

Cette méthode consiste à **soumettre une hypothèse de conception 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 ou d'aléas) à tester.

EN PRATIQUE

Dans le cas de la conception en abattoir, il s'agit, par exemple, sur un plan papier, de faire « jouer » à la bouvière, à l'agent vétérinaire et à l'opérateur travaillant dans la zone d'abattage, le scénario « nous sommes lundi matin, vous avez x bovins à abattre avant 12h » ou « un bovin s'est couché dans une logette et ne peut plus se relever ».

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, la réalisation au cours des changements.

EN PRATIQUE

Dans le cadre d'un projet de changement en abattoir, en phase de réalisation ou de mise en service, il s'agit de mobiliser un groupe de salariés pour analyser les impacts du changement sur certaines situations de travail clés. Il s'agit d'abord de définir les indicateurs de l'évaluation sur 3 critères de jugement (économique, technique, social), de réaliser un recueil de ces indicateurs sur le terrain, de les analyser 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 5 POINTS-CLÉS À RETENIR

- Prévoir de mobiliser des salariés dès la phase de construction du projet.
- Organiser les conditions de mobilisation des salariés : temps, lieu, règles de fonctionnement...
- Prévoir les moyens pour animer la discussion sur le travail : supports et méthodes pédagogiques.
- Nommer une personne compétente pour animer ces échanges.
- Créer un lien entre les espaces de discussion et les autres instances du projet.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

- [10 questions sur les espaces de discussion](#) - Réseau Anact-Aract
- [Vidéos « La conduite du changement »](#) - Aract Auvergne-Rhône-Alpes
- [Reportage photo « Pour parler du travail et faire parler le travail »](#) - Aract Normandie
- [Innover dans les méthodes d'intervention](#) - Travail & Changement, n° 368, Réseau Anact-Aract