

La philosophie des conditions de travail

La PME Yves Fantou SAS, spécialisée dans la découpe de viande, passe en Bretagne pour être une entreprise-test de l'amélioration des conditions de travail.



Yves Fantou, p-dg

La filière viande a eu les problèmes avant d'autres secteurs, mais elle est aussi la première à avoir trouvé les solutions

Pour lui, il est sûr qu'on ne peut plus continuer à manager comme il y a 30 ans. « *Il faut amener autre chose* ». Qui est une manière de se préparer aux évolutions profondes de la société. Telles que la féminisation croissante, le statut différent de l'homme dans la famille, etc. Comme le dit le philosophe : « On n'a pas le choix de son époque ». Traduisez qu'il faut prendre davantage en compte la dimension humaine du travail. Les solutions techniques ne font pas tout !

Mesures : la dimension technique

Les mesures de prévention santé sur le plan technique sont simples en général. Lors du projet de nouvelle usine, la question a été posée aux salariés de savoir ce qu'ils voulaient ? Réponses : moins de charges à porter, moins de déplacements, une machine pour filmer les palettes... Tout ce qui touchait à l'organisation du travail ou à l'ambiance, pour compenser les gestes répétitifs, a été étudié et amélioré. Le projet de filmeuse a, par contre, été refusé. Mais la direction en a expliqué la raison et le choix a été accepté.

La transparence et l'échange d'informations –même principe que le management visuel– est une des règles de management dans l'usine de Dol-de-Bretagne. En production (travail à

Le ministère du Travail a lancé, début avril, une campagne nationale contre les troubles musculo-squelettiques (TMS). Un mal qui, d'après la Cram ⁽¹⁾, touche environ 5 % des salariés (tous secteurs confondus). Chiffre qui atteindrait, selon d'autres sources, plus de 10 % dans les abattoirs. « Pour faire reculer les TMS, parlons-en. » Comme y incite le slogan de la publicité. Ce que nous avons fait avec Yves Fantou, créateur de la société de découpe de viande Yves Fantou SAS, située à Dol-de-Bretagne (35), et, depuis 2001, président de la Commission « Santé & sécurité au travail » de l'Association Bretonne des Entreprises de l'Agroalimentaire (ABEA).

Témoignage : Yves Fantou SAS

Ce jeune chef d'entreprise, formé à l'ILVENUC et à l'IGR (IAE de Rennes), a conscience d'être innovant dans son secteur en Bretagne. « *L'entreprise reçoit beaucoup de visites, de ceux qui recherchent des solutions au taux d'absentéisme* ». Elle passe, dans la région, pour être une entreprise-test de l'amélioration des conditions de travail. Yves Fantou cite souvent ce que dit André Comte Sponville sur le travail. La philosophie l'a amené à penser différemment l'environnement psychosocial de l'entreprise.

la commande, 35 000 barquettes par semaine), la visibilité sur le travail à fournir est transmise par des étiquettes de préparation de commandes qui accompagnent le parcours des viandes découpées. Dans le même temps, elles encouragent les échanges entre les découpeurs et les désosseurs, favorisant ainsi « le primordial esprit d'équipe ».

Mesures : la dimension humaine

« L'ergonomie des postes (étudié avec un bureau d'experts) comme l'échauffement de 4 minutes des découpeurs avant le travail, c'est bien, mais cela ne suffit pas ! juge Yves Fantou. Comment expliquer qu'il y a trente ans, on ne parlait pas de TMS, alors que les conditions de travail étaient plus difficiles. » Conclusion : il faut privilégier l'approche globale ; c'est-à-dire accorder autant d'importance, sinon plus, à l'implication du personnel qu'aux remèdes techniques. Modifier les comportements va exiger de la transparence sur l'activité de l'entreprise. Rôle dévolu au responsable de production qui s'aide du tableau d'affichage de la salle de pause. La motivation du personnel est, en fait, exigée dès le recrutement.

Conclusion : généralisation de l'approche ?

Le souhait d'Yves Fantou qui accepte volontiers de communiquer sur sa démarche est de battre en brèche les idées reçues. Il considère, par exemple, que la taille de l'usine n'a pas d'incidence. « Puisque l'échange d'information passe par le cadre de proximité qui est posté ». Y-a-t-il un coût supplémentaire ? Réponse : faites le calcul : quand les salariés s'attachent à l'entreprise, on voit disparaître les coûts indirects (recrutement, maladies professionnelles, intérim...). En quelques années, Yves Fantou SAS a augmenté sa productivité de 20 %. Ce résultat illustre le « chiasme managérial » qu'évoque André Conte Sponville : « L'industriel et l'employé ne désirent pas la même chose ; mais le profit recherché par le premier et le bonheur pour le second sont totalement dépendants l'un de l'autre. » ●

REPORTAGE FRANÇOIS MOREL

(1) : Statistiques Cram 2001

LES PARTENAIRES DE LA DÉMARCHE

• **L'Aract Bretagne** (Association Régionale pour l'amélioration des conditions de travail, loi 1901) est une des 25 structures régionales du réseau constitué par l'Anact.

– Ce réseau assure une mission de service public auprès des partenaires sociaux (représentants des employeurs et des salariés) sur l'ensemble des questions liées au travail et à ses conditions de réalisation : conseil aux entreprises, production et diffusion de connaissances opérationnelles.

– L'Aract (Florent Arnaud et Thierry Debut) participe au club ABEA pour la prévention des TMS.

Aract,
Tél. : 02 23 44 01 47.
www.anact.fr

• **La CRAM de Bretagne** (Hervé l'ainé) : convention de prévention signée en 2002

• **AGP Conseil** (Julien Jan) pour l'approche kiné.

Lutte contre les TMS

Le ministère du Travail a lancé le mois dernier une campagne nationale sur les TMS, prévue pour une durée de trois ans.

www.info-lms.fr

Une approche collective, globale et continue

Le sens du travail, la visibilité du salarié sur son travail, et l'esprit d'équipe sont trois des principes clés de management chez Yves Fantou SAS. L'amélioration des conditions de travail est une action collective basée sur l'écoute et la participation des salariés. Ce qui a permis en 2003, dans le projet de nouvelle usine, d'intégrer la prévention santé dès la conception du bâtiment.

La démarche sous-entend une volonté de la direction. Qui seule peut déclencher l'esprit d'équipe. Il faut aussi être patient. Quatre à cinq ans sont nécessaires pour voir les premiers résultats. Un moyen de se mobiliser durablement est de participer à un club d'entrepreneurs comme le propose l'ABEA.

