

MASTER 2 AES DERH

**Administration Économique et Sociale Mention Droit et Économie des Ressources
Humaines**

MÉMOIRE DE STAGE

**La communication interne pour accompagner l'entreprise face aux changements
organisationnels liés à la crise de la COVID-19.**



Présenté par Florian BLESZCZ

Sous la direction de **Monsieur Christian BEN LAKHDAR**

Année Universitaire 2020-2021

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, au succès de mon stage et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce mémoire.

Tout d'abord, j'adresse mes remerciements à mon professeur Monsieur Christian Ben Lakhdar pour m'avoir conseillé et orienté dans mon choix de problématique et de plan. Cela m'a notamment permis de me structurer et de ne pas m'éparpiller dans la masse d'informations que je souhaitais raconter dans ce mémoire. Sa compréhension quant aux difficultés de se former en entreprise dans ce contexte si particulier m'a permis de me mettre en confiance tant pour effectuer mon stage que pour rédiger ce mémoire.

Je tiens à remercier vivement mon maître de stage, Madame Anne-Sophie Mullier, Directrice du service Ressources Humaines de la société Lesage & Fils, pour son accueil et sa compréhension. Je la remercie de m'avoir fait découvrir tous les aspects d'un service RH avec pédagogie et patience. Grâce à sa confiance, j'ai pu accomplir des missions inédites pour moi, toutes plus intéressantes les unes que les autres.

Je remercie également toute la société Lesage & Fils avec qui j'ai travaillé en collaboration (pour la quasi-totalité des services) pour m'avoir accueilli et permis de travailler dans un cadre bienveillant et dynamique à la fois. Les collaborateurs ont tous été compréhensifs et disponibles, ce qui m'a permis d'apprendre beaucoup sur le fonctionnement de l'entreprise mais également sur le monde de la viande (domaine qui m'était relativement inconnu jusqu'ici).

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont conseillé et relu lors de la rédaction de ce mémoire.

SOMMAIRE

<u>REMERCIEMENTS</u>	
<u>INTRODUCTION</u>	1
I. <u>Environnement de la société Lesage & Fils et impact de la crise sanitaire</u>	4
1) Secteur d'activité de l'entreprise LESAGE & FILS.	4
a. Contexte et environnement.....	4
b. Impact de la crise de la Covid-19 sur le secteur.....	5
2) La boucherie industrielle : des métiers à risques, impactés par ces changements organisationnels et cette crise sanitaire.....	6
a. De nombreux accidents du travail et arrêts maladie.....	6
b. Des difficultés à recruter et à conserver les talents.	9
3) Une organisation qui nécessite des changements.....	11
a. Le retour à la vie « normale » pour les salariés.....	13
b. L'importance d'intégrer le management de proximité.....	15
II. <u>Théories sur la communication : Place et enjeux de la communication interne</u>	17
1) Définition et enjeux de la communication interne en entreprise.....	17
2) La théorie des processus de la communication.	19
3) Faire preuve d'originalité durant les crises.	20
III. <u>Les changements et nouveautés apportées lors de ce stage</u>	24
1) Les nouveaux outils développés.....	24
a. Enquête sur le climat social.....	24
b. Livrets d'accueil et d'intégration.	27
c. Vidéo d'échauffements : Le réveil musculaire et articulaire.	30
2) Critique et autoévaluation : Quel est le réel impact de ces outils sur l'entreprise ?.....	33
a. Les résultats constatés.	33
b. Les axes d'amélioration.....	35
c. Le coût d'opportunité de ces actions.....	37
<u>CONCLUSION</u>	40
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	42
<u>SITOGGRAPHIE</u>	43
<u>ANNEXES</u>	44

INTRODUCTION

Les années 2020 et 2021 auront été marquées par des événements inédits, tant sur le point personnel de nos vies que sur le point professionnel.

En effet, personne n'a pu passer à côté de la pandémie mondiale qui rythme nos vies depuis le mois de Mars 2020. Ce fameux coronavirus nommé « Covid-19 » a complètement chamboulé l'organisation du travail que nous connaissions depuis le vingtième siècle.

Les restrictions de nos déplacements et de nos contacts humains mis en place, il a fallu appréhender l'organisation de l'entreprise d'une toute autre manière. Tout d'abord, le télétravail s'est vu imposé, dès lors que l'emploi le permettait, à une grande partie des français qui se sont vus contraints de travailler de leur domicile (les chiffres varient grandement selon le secteur d'activité et la zone géographique).

La baisse d'activité de la plupart des secteurs, y compris la restauration qui nous concerne directement, a également engendré une chute drastique des besoins en mains d'œuvres dans de nombreuses entreprises. Cela a notamment conduit 6% des personnes en emploi en France métropolitaine à être déclarés au chômage partiel sur l'année 2020 (d'après l'INSEE). A noter que cette pratique n'était que très peu répandue avant cela avec moins de 0,5% des travailleurs au chômage partiel en 2019.

Ces éléments ont engendré d'une part une augmentation des tâches avec l'apparition de nouvelles missions pour le service des Ressources Humaines des entreprises concernées (telles que la déclaration du chômage partiel ou encore la mise en place du télétravail pour les collaborateurs), et d'autre part un éloignement des salariés de leur propre entreprise, les amenant parfois même vers un isolement et une coupure totale avec cette dernière. Face à ces nouveaux défis, il a donc fallu veiller à maîtriser l'utilisation des ressources de l'entreprise (quelles soient humaines ou monétaires), mais également à préserver le lien entre l'entreprise et le salarié, ainsi que sa santé mentale : le préserver des risques psychosociaux notamment.

C'est donc dans ce contexte particulièrement compliqué mais à la fois rempli de challenges que j'ai démarré un stage en tant qu'Assistant en Ressources Humaines.

Mon année de Master 2 Administration Économique et Sociale mention Droit et Économie des Ressources Humaines m'a donnée l'opportunité d'effectuer un stage alterné en entreprise afin de mettre en pratique l'aspect théorique que j'ai pu étudier lors de mes différents cours et séminaires.

J'ai eu la chance d'intégrer l'entreprise « LESAGE & FILS » qui m'a accueilli au sein de son service Ressources Humaines de Décembre 2020 au mois d'Août 2021.

Cette société créée dans les années 50 par Guy Lesage a connu une croissance presque constante et a été transmise de génération en génération.

« Fils et petit-fils de boucher-charcutier, la société LESAGE, c'est avant tout l'histoire d'une famille, qui a su transmettre, au fil du temps, son patrimoine, son savoir-faire et cette envie de toujours faire découvrir de nouveaux produits d'exception. »

C'est une Société à Responsabilités Limitées (SARL) spécialisée dans la transformation et la vente de viande en gros. Elle possède de nombreuses gammes de viandes de qualité allant des plus communes aux pièces les plus appréciées et rares telles que le bœuf de Kobe ou encore le bœuf Wagyu par exemple.

Son siège, lieu où j'ai effectué mon stage, se situe au 57 rue de la Mairie à Chemy. Ses principaux clients sont des restaurateurs et de grandes marques telles que Charal, Flunch ou encore Hippopotamus.

La société possède également 4 boucheries dédiées aux particuliers nommées « Boucherie de la Halle » situées à Chemy, Hem, Lambersart et Halluin. Elles sont considérées comme des sociétés indépendantes de l'entreprise Lesage & Fils, toutefois elles appartiennent au groupe Lesage.

L'entreprise a particulièrement souffert de la crise sanitaire car elle travaille principalement avec les restaurateurs qui ont malheureusement passé de nombreux mois fermés ou restreints sur leur capacité d'accueil de clients.

Le service RH qui m'a accueilli est uniquement composé de la Directrice des Ressources Humaines : Madame Anne-Sophie Mullier. Le fait que ce service soit composé d'une seule et unique personne est en partie la raison de mon stage. En effet, comme nous l'avons souligné précédemment, le contexte actuel est sujet à l'apparition de nouvelles tâches à effectuer pour le service RH de l'entreprise. Cela concerne notamment la déclaration du chômage partiel qui va augmenter la durée habituelle de la saisie de la paie des salariés, les demandes de subventions

compensatrices des pertes liées aux confinements successifs ou encore la mise en place du télétravail pour de nombreux collaborateurs de l'entreprise.

J'ai intégré l'entreprise en qualité de « support » de la directrice des Ressources Humaines et ensemble, nous avons cherché à répondre aux nouveaux besoins des salariés mais également aux nombreux défis que ces derniers ont engendrés.

C'est en collaboration durant ces six mois que nous avons mis en place divers outils et actions afin d'essayer de gérer au mieux cette crise sanitaire et ses impacts sur l'entreprise.

Nous avons donc cherché les différents leviers utilisables pour y parvenir et j'en suis venu à la problématique suivante :

La communication interne peut-elle accompagner efficacement l'entreprise face aux changements organisationnels liés à la Covid-19 ?

Avant d'expliquer comment, à travers des outils de communication interne, nous avons essayé de gérer cette crise, il est important de rappeler dans quel contexte le secteur d'activité et l'entreprise elle-même ont-ils vécu cette crise sanitaire et quels impacts elle a eu sur son activité, ses métiers et son organisation.

Il convient en second lieu de définir dans quelle mesure la communication interne est importante et quelle place possède-t-elle dans l'entreprise. Nous chercherons par ce biais à expliquer comment fonctionne une bonne communication, notamment en période de crise, afin de l'appliquer à l'entreprise Lesage & Fils.

Pour finir, un développement des actions correctives via la communication interne sera réalisé afin de faire un bilan des outils utilisés, des modifications apportées mais également des résultats de ces derniers ainsi que des critiques potentielles à leur égard.

Cela donnera donc une bonne représentation du contexte de ce stage, de la nécessité d'apporter des modifications à la communication interne de l'entreprise ainsi qu'une évaluation des outils mis en place.

I. Environnement de la société Lesage & Fils et impact de la crise sanitaire.

1) Secteur d'activité de l'entreprise LESAGE & FILS.

a. Contexte et environnement.

Comme cela a été évoqué précédemment, l'entreprise LESAGE & FILS est spécialisée dans le secteur d'activité de la transformation et la conservation de viande de boucherie. Cette SARL au capital social de 125 760€ est rattachée à la convention collective de « l'industrie et du commerce en gros des viandes ». Ses quatre boucheries nommées « Boucheries de la Halle » formant une entité à part mais qui appartient également au groupe LESAGE permet à ses sociétés de vendre directement aux particuliers. (Durant cette présentation, nous nous focaliserons sur la société LESAGE & FILS et non sur les boucheries de la Halle).

Composée d'un effectif gravitant autour des 90 salariés en moyenne, cette entreprise a réalisé un chiffre d'affaire de 21 393 097 € sur l'année 2015.

La société LESAGE & FILS existe depuis 1975 (même si le groupe Lesage existait déjà avant) et a su se maintenir et s'imposer dans un secteur d'activité très concurrentiel en France. En effet, l'industrie de la viande est le premier secteur des industries alimentaires du pays et cette entreprise a su s'y maintenir durant près de 46 ans.

L'industrie de la viande comprend toute activité concernant ce produit, allant de l'abattage à la transformation, en passant par la préparation industrielle de produits à base de viande. Le chiffre d'affaire de ce secteur s'élève à 33 milliards d'euros en 2016, soit le quart du chiffre d'affaires total de l'industrie alimentaire en France. Malgré sa place prédominante dans l'industrie alimentaire, l'industrie de la viande a vu son activité ralentie par de nombreuses crises à répétition et plus particulièrement par des crises sanitaires. On peut notamment penser à la crise de la grippe aviaire en 2005 et en 2016 ou encore au scandale de la viande de cheval de 2013. Ces événements ont fait chuter de manière significative la consommation de viande des ménages et de ce fait, a diminué la croissance et le chiffre d'affaires des entreprises de cette industrie.

Nous remarquons donc que l'émergence de crises sanitaires et la santé économique des entreprises de l'industrie alimentaire, et plus particulièrement de la viande, sont étroitement liées.

Bien que la crise sanitaire de la Covid-19 ne soit pas directement liée aux produits de la viande, elle n'en a pas moins impactée les entreprises de ce secteur.

b. Impact de la crise de la Covid-19 sur le secteur.

En premier lieu, il semble important d'expliquer comment une crise sanitaire qui, contrairement aux précédentes n'affecte pas directement le produit de la viande, va avoir un impact si considérable sur l'activité et la santé économiques des entreprises de cette industrie.

Tout d'abord, cela s'explique par la fermeture forcée des sociétés dites « non essentielles » durant le confinement et dont la société Lesage & Fils faisait partie. Durant cette période de cessation d'activité complète, les pertes ont été colossales pour l'entreprise. Ce n'est cependant pas une répercussion qui vise uniquement le secteur de la viande, ni même uniquement la société Lesage & Fils, mais la majorité des entreprises du pays.

Une fois ce confinement terminé, une des raisons majeures de la difficulté de reprise du secteur a été la fermeture à multiples reprises des bars, brasseries et restaurants. Ces établissements représentent une bonne partie de la clientèle de Lesage & Fils, ce qui explique la perte de chiffre d'affaires importante. Malgré la réouverture progressive des restaurants, les commandes de ces derniers aux boucheries industrielles sont restées limitées, par choix, car personne ne pouvait anticiper les prochaines mesures et restrictions de l'Etat. Une fois réouverts, l'activité du secteur de la viande a pu redémarrer de manière active, mais pas à hauteur de ce qu'elle produisait en temps normal. Tout cela a donc eu un réel impact sur la production, les ventes et donc le chiffre d'affaires réalisé par les entreprises du secteur de la viande.

Paradoxalement à cette baisse du chiffre d'affaires des entreprises de la viande, la consommation des ménages à quant à elle augmentée sur l'année 2020.

En effet, on constate une augmentation de la consommation des viandes de boucherie de 16% d'après la Revue de l'Industrie Agroalimentaire. Ce phénomène s'explique notamment par le télétravail et le confinement des travailleurs qui, en ne déjeunant plus des plats préparés, aux fast-food ou au restaurant durant leur pause déjeuner, étaient à domicile et pouvaient cuisiner

un plat à base de viande au repas du midi. Ce que la RIA va qualifier dans son article de : « report à domicile de la consommation hors foyer ».

Cette consommation accrue des ménages n'a cependant pas pu compenser la fermeture (dû aux confinements successifs) des grandes boucheries ou encore des restaurants.

Ce sont les boucheries pour particuliers, qui ont pu rester ouvertes durant cette crise, qui ont tiré leur épingle du jeu. Elles ont pu répondre à cette énorme hausse de la demande et ainsi profiter de cette augmentation pour accroître leur chiffre d'affaires sur cette période.

Selon une enquête menée par la Confédération Française de la Boucherie, Charcuterie et Traiteurs (CFBCT) : « près de trois quarts des boucheries artisanales ont vu leur CA augmenter en 2020. »

On remarque donc que toutes les entreprises du secteur de la viande n'ont pas été impactées de la même manière durant cette crise. En effet, les boucheries aux particuliers ont pu profiter de la situation quand les entreprises industrielles et qui ont principalement pour client des restaurateurs, comme LESAGE & FILS, ont vu leurs ventes diminuer massivement.

2) La boucherie industrielle : des métiers à risques, impactés par ces changements organisationnels et cette crise sanitaire.

a. De nombreux accidents du travail et arrêts maladie.

Il est reconnu par l'Institut National de Recherche et de Sécurité, que les métiers de l'industrie de la viande sont des métiers propices aux risques pour les salariés. En effet, l'INRS a recensé une liste des spécificités des métiers de la viande qui font de cette industrie un danger potentiel pour ses salariés.

Tout d'abord, il faut prendre en compte les risques liés à la manutention (communs à toutes les industries qui ont recours à la manutention). Les salariés sont amenés à soulever des quartiers et des carcasses de viande relativement lourdes, qui peuvent aller jusqu'à 40/45kg chez Lesage & Fils par exemple. Cette manutention de charges lourdes et de produits volumineux peut engendrer des déchirures musculaires, des lombalgies ou encore des hernies discales. Ce sont autant de Troubles Musculo-Squelettiques pouvant amener le salarié à un Accident de Travail.

Ce n'est pas uniquement le port de charges lourdes qui comporte un risque, c'est également le port de charges légères de manières constantes : des mouvements répétés pouvant également engendrer des TMS et qui auront une réelle répercussion sur le salarié.

Le travail en boucherie est composé de manière générale de mouvements répétés dans des positions propices aux TMS. Les bouchers par exemple, travaillent principalement debout toute la journée à effectuer des gestes répétitifs.

Au-delà du port de charges (lourdes ou légères) ou des gestes répétitifs, travailler un produit comme la viande comprend d'autres risques, touchant tous les métiers de cette industrie : le risque de glissades et de chutes. En effet, même lors de l'expédition ou du conditionnement, il n'est pas rare qu'un produit soit composé de liquide (le sang ou l'eau) ou même de gras qui peut causer une chute du salarié. Les bouchers et les charcutiers sont les plus exposés à ce risque compte tenu de la quantité de sang et de gras qu'ils manipulent, contrairement aux travailleurs en « bout de chaîne » qui manipuleront un produit fini ou conditionné. Le revêtement de sol glissant ou usé peut également en être la cause. Ces glissades et chutes représentent 20% des arrêts de travail, soit 1 accident sur 5, dans cette industrie, d'après l'INRS ainsi que le « Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion ». Le risque de blessure liées à la manutention quant à lui, représente 36% des accidents du travail et des maladies professionnelles, selon les mêmes sources. C'est donc un facteur considérable à ne pas négliger lors de l'élaboration de l'atelier et des locaux (pour le choix des matériaux notamment) ou encore lors de la mise en place de plan de prévention des risques.

Les métiers de la viande, et notamment de fabrication comme les bouchers, sont propices à d'autres types de blessures que les TMS. Leur métier nécessitant presque à chaque action des découpes, que ce soit au couteau ou aux machines à lames (telles que des scies, des pareuses ou encore des bandeuses), le risque de coupures est omniprésent dans le secteur de la viande. D'après le « Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion », les blessures par coupures au couteau représentent 25% des accidents du travail et des maladies professionnelles. Ce chiffre ne prend pas en compte les coupures liées aux machines à lames qui viendrait augmenter également ce pourcentage à n'en pas douter. Ces accidents liés aux lames de manière générale sont les plus impressionnants et ceux qui ont le plus de répercussions à court terme car elles peuvent engendrer des écrasements d'os ou encore des amputations. Ce risque touche également les métiers de la maintenance, qui vont être amenés à manipuler des lames et des machines à risques.

Pour finir, l'industrie de la viande et de l'agro-alimentaire de manière générale, sont des secteurs où l'hygiène et les normes sanitaires sont omniprésentes pour exercer légalement son activité. Des contrôles sanitaires et vétérinaires ont lieux régulièrement : Une fois par an en moyenne voire deux à trois fois par an en cas de non-conformités constatées lors du premier contrôle. (Ces chiffres sont les fréquences de contrôles des services vétérinaires au sein de la société Lesage & Fils, ils peuvent varier selon les entreprises ou leurs activités.) Les agents d'entretien et les bouchers eux-mêmes ont l'obligation de garder les espaces de travail dans un état de propreté irréprochable afin d'assurer la qualité du produit. C'est pourquoi ils sont amenés à manipuler des produits chimiques de nettoyage et de désinfection qui constituent un risque pour la personne qui les manipule si elle ne respecte pas les consignes d'utilisation.

Ces produits ne doivent ni être ingurgités ou inhalés, ni être en contact direct avec la peau. Autant de préconisations à respecter afin d'éviter au mieux les accidents liés à ces produits.

Cette liste est non exhaustive mais illustre parfaitement le danger omniprésent à tous les niveaux de cette industrie, allant de la production au transport, en passant par le conditionnement ou encore l'entretien et la maintenance.

Il existe toutefois des lois qui protègent les salariés dans cette situation. Ces lois instaurent un cadre pour prévenir les risques que nous avons cité précédemment.

C'est notamment le cas pour la Partie 4 du code du travail comprenant : Les « Recommandations R185 (protection de la main) et R393 (manutention) de l'Assurance Maladie - Risques Professionnels. » Ainsi que les « Normes AFNOR : EN 1082-1 janvier 1997 (vêtements de protection, gants et protège-bras) ; X 35-109 avril 1989 (limites acceptables de port manuel de charges). »

Chaque norme ou recommandation est spécifique à un risque que nous avons développé.

En ce qui concerne le service Charcuterie, il existe une contrainte supplémentaire qui peut représenter un risque pour les salariés : les horaires atypiques. En effet, le service Charcuterie de la société Lesage & Fils (et de manière générale des autres entreprises de cette industrie) commence plus tôt le matin que les autres services (mis à part le service Réception). Avec une journée démarrant entre 5h30 et 6h du matin, les charcutiers mènent un rythme décalé qui peut leur causer des insomnies, des troubles du sommeil ou encore des fatigues chroniques. Ces symptômes peuvent être la cause indirecte des risques de blessures physiques développés

précédemment. En effet, si le salarié est victime de ces troubles du sommeil, il n'est pas en capacité de réagir rapidement aux risques qui se présentent à lui.

D'après l'Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale, le sommeil influence la santé mais également les risques d'accidents par le biais de la perte de vigilance.

Les métiers de l'industrie de la viande sont donc reconnus comme des métiers comprenant des risques pour la santé. Malgré les améliorations techniques qui limitent grandement ces risques, cela peut constituer en soi, un frein pour le recrutement dans ce secteur.

b. Des difficultés à recruter et à conserver les talents.

Il est vrai, l'industrie de la boucherie et de la viande plus largement fait actuellement face à une difficulté de recruter.

En premier lieu, la raison de cette non-popularité des métiers de la viande peut être l'ensemble des risques qu'ils représentent pour la santé des travailleurs.

L'impact sur le corps humain à savoir les Troubles Muscolo-Squelettiques ou encore les risques de coupures peuvent être un réel frein à l'orientation des jeunes ou même des reconversions professionnelles vers ces métiers.

De plus, le travail posté et les contraintes telles que la vue du sang ou les odeurs, font des métiers de la viande un réel « mode de vie » que l'on choisit et que l'on ne peut effectuer sans passion ni plaisir. Le terme « vocation » revient régulièrement lorsque le métier de boucher est évoqué et il semble convenir parfaitement pour définir l'intérêt que portent ces travailleurs envers leur emploi.

Pour finir, le souci de visibilité et d'attractivité chez les jeunes pourrait également être lié à une politique historique d'éducation en France d'après Anne-Marie Boullier, secrétaire générale de la Cooperl (poids lourd de la production porcine). En effet, la France aurait « privilégié la réussite au bac général au détriment de filières professionnelles. ». Cela s'applique également aux métiers de la boulangerie et tout autre métier de l'artisanat.

Pour illustrer cette difficulté à recruter dans le métier de la boucherie notamment, nous pouvons nous appuyer sur « L'enquête des Besoins en Main d'œuvre 2021 » réalisée par Pôle Emploi

sur leur site statistiques.pole-emploi.org. En effet, cette enquête révèle que, dans la région Hauts de France, il y aurait 203 220 projets de recrutement en cours, et que parmi eux 39,7% sont des projets qui rencontrent des difficultés à recruter. Sur ces 203 220 projets de recrutement, 30,7% en moyenne sont des emplois saisonniers.

De manière ciblée, concernant le métier de Boucher et toujours dans la même région, il y aurait 390 projets de recrutement à ce poste. Sur ces 390 projets de recrutement, 56,4% rencontrent des difficultés à obtenir des candidats sérieux pour occuper ces postes. On constate également que seulement 10,3% des projets de recrutement en question sont des emplois saisonniers.

Il ressort donc qu'en comparaison avec l'ensemble des projets de recrutement (tous métiers confondus dans la liste de l'enquête) et sur la totalité de la région Hauts-de-France, le métier de Boucher a plus de mal à recruter que la moyenne, avec 56,4% de difficulté pour la boucherie contre 39,7% en moyenne. Ce secteur propose même moins d'emplois saisonniers (donc des emplois moins précaires) que la moyenne : seulement 10,3% des emplois de bouchers sont saisonniers (parmi ces projets de recrutement) contre 30,7% pour la totalité des projets de la région.

Sur la France entière, les difficultés de recrutement pour le métier de Boucher sont encore plus équivoques : Toujours d'après cette enquête, il y aurait 5020 projets de recrutement de Bouchers en France et parmi eux 70,7% rencontrent des difficultés à recruter. Soit 3549,14 projets de recrutements sur 5020 ont du mal à trouver des travailleurs qualifiés et volontaires pour exercer le métier de Boucher en France.

Au-delà de la difficulté à recruter et à former les jeunes bouchers, le secteur rencontre un autre souci de taille : la migration des talents.

Cette migration peut avoir lieu entre différentes entreprises du même secteur ou entre différents pays. C'est notamment le cas dans le Jura, région qui illustre parfaitement cette migration des talents à l'international.

En effet, d'après l'article du journal Le Progrès nommé « Des difficultés de recrutement dans le secteur de la boucherie » catégorie « Jura Emploi » publié le 5 Octobre 2020, il est mis en avant, qu'une des raisons majeures de cette difficulté à recruter, principalement dans cette région, est la migration des jeunes bouchers vers les pays frontaliers.

« On n’a jamais autant formé de bouchers et pourtant, nous manquons de candidats dans le Jura. La plupart d’entre eux choisissent la Suisse où les salaires sont plus élevés. » D’après Yves Brelot, boucher charcutier traiteur à Poligny et président de l’Union des métiers de la viande et de la gastronomie du Jura.

Ce témoignage met en avant la difficulté à attirer les jeunes bouchers, mais également à les conserver pour des raisons principalement financières.

Le métier de boucher ainsi que son image ont toutefois évolué de manière positive ces dernières années. Les jeunes en quête d’orientation professionnelle savent à présent que c’est un secteur qui recrute et où les méthodes traditionnelles ont changé, laissant place à des pratiques moins physiques, moins contraignantes et moins dangereuses. C’est d’ailleurs pour cette raison que de plus en plus de jeunes s’orientent vers ces métiers de bouchers ou de charcutiers.

En effet, de 2007 à 2018, le nombre d’apprentis en formation de Boucher est passé de 4 925 à 10 203 (soit plus du double) selon la CFBCT.

L’enjeu n’est donc plus de convaincre les jeunes de se former à ce métier (preuve en est du nombre de jeunes en formations actuellement), mais plutôt de les attirer et de les conserver au sein de son effectif, ce qui est devenu un réel défi.

3) Une organisation qui nécessite des changements.

« Durant le grand confinement, en avril et début mai, Question(s) de management avait interrogé 155 enseignants-chercheurs, experts, consultants, dirigeants d’entreprise, DRH, responsables opérationnels et fonctionnels, résidant dans 16 pays répartis sur les 5 continents sur les répercussions durables de la crise sur le management qu’ils anticipaient. Leurs réponses faisaient ressortir une conviction partagée : La crise a revalorisé le rôle de la proximité et engagé les organisations à une plus grande humanisation de la gestion, avec de nouvelles formes d’organisation du travail et de vie au travail [...] »

D’après la revue de Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti (chercheur et professeur à l’ESSEC) intitulée « Question(s) de management 2020/3 (n°29) », une partie nommée « Les

changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 » va parfaitement synthétiser les besoins de changer l'organisation traditionnelle du travail depuis cette crise sanitaire.

Avec pragmatisme et recul, il est important de mettre en avant qu'il est encore bien trop tôt pour ressortir de cette crise une liste des changements organisationnels qui vont s'installer durablement.

Il en ressort cependant que la distanciation physique et l'éloignement psychologique vont devenir de plus en plus courants. Il faudra forcément le prendre en compte dans le management à employer.

Le micro management se verra peu à peu remplacé par la gestion par objectifs, et le management de proximité deviendra une nécessité afin de s'adapter au mieux à cette nouvelle organisation. Cela va notamment permettre de récupérer les informations et de remonter les problématiques plus aisément dans un cadre de travail où la distance est omniprésente.

Cette nouvelle organisation, plus « éloignée », nécessitera une adaptation rapide afin de conserver ou de créer (selon les situations) la cohésion du corps social ainsi que l'intelligence collective dans un contexte de travail à distance banalisé.

Pour ce faire, un investissement dans les technologies, de l'information et de la communication notamment, sera nécessaire afin de permettre les contacts au sein de l'entreprise, toujours dans le but de créer ou conserver les éléments cités précédemment. Les outils disponibles à notre époque permettent tout à fait le travail collaboratif à distance ainsi que l'entente entre collaborateurs sans même se voir physiquement.

Toutefois, un investissement dans ces outils semble difficile voire compromis par la crise économique qui découle de cette crise sanitaire.

On constate que l'organisation du travail s'est vue réellement impactée par la crise sanitaire et que des changements, notamment dans le domaine du management et de la communication, semblent inévitables.

a. Le retour à la vie « normale » pour les salariés.

Les salariés en services de Production n'étant pas concernés par le télétravail, ils ont connu une longue période d'inactivité ou de travail alterné. En effet, le taux d'heures de travail déclarées en chômage partiel pour les collaborateurs de l'entreprise est passé de 0% en 2018 et 2019 à 20,9% en 2020. En 2021 il est actuellement estimé à 24,2%. (cf Annexe n°1 a)

Cela représente près d'un quart des journées de travail des salariés non effectuées par ces derniers en raison du contexte sanitaire.

Pour parer l'isolement et les Risques Psychosociaux durant les confinements successifs et lors du chômage partiel des collaborateurs, l'entreprise Lesage & Fils a mis en place une rotation des effectifs. Cette rotation consistait à faire venir sur une période plus courte (un ou deux jours par semaine) plusieurs salariés, puis d'en faire venir d'autres le reste de la semaine. Ceci dans le but de ne pas faire appel aux mêmes collaborateurs tous les jours et de ce fait en laisser d'autres au chômage partiel la semaine complète. Cela a permis aux collaborateurs de garder le lien avec l'entreprise et de voir que la direction se préoccupait réellement de leur bien-être. Cette méthode a également permis aux salariés de conserver leurs habitudes de travail, notamment concernant leur motivation à venir travailler mais aussi sur les techniques professionnelles propres à leur métier.

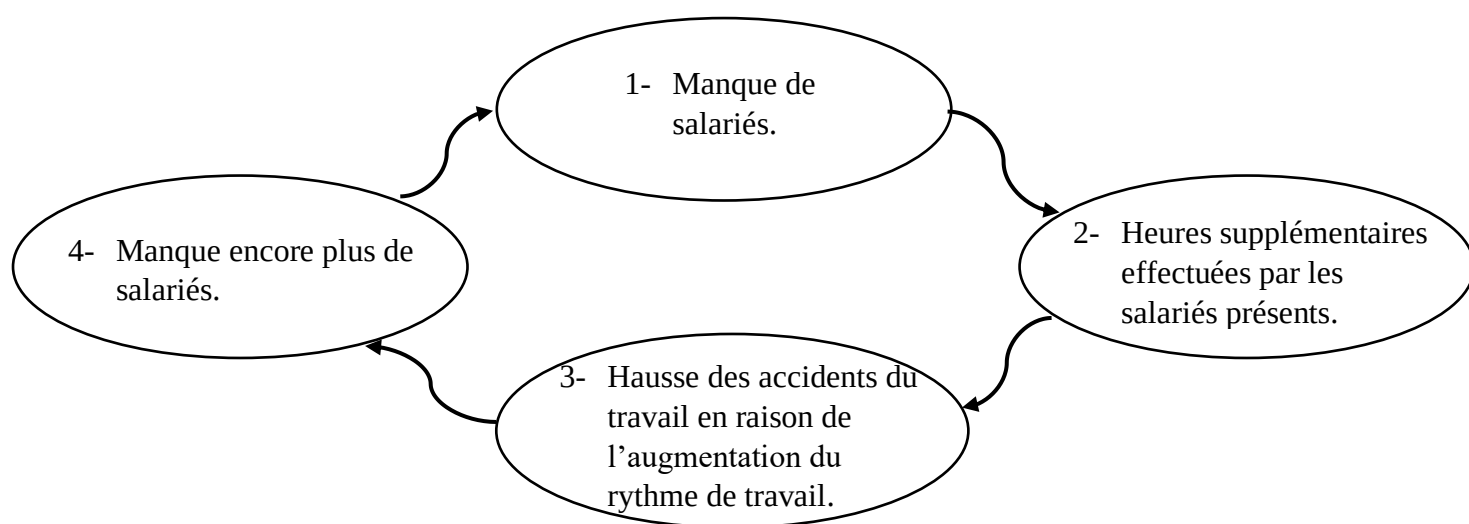
Malgré ces efforts, le retour au travail pour près d'une centaine de collaborateurs placés en chômage partiel fût difficile à organiser et à mettre en place. En effet, lorsque la demande des clients a explosé en raison de la réouverture des restaurants, tous les salariés ont dû revenir travailler sur site avec un temps de travail au moins égal à celui qu'ils effectuaient en temps normal. Pour certains, ils sont passés d'une semaine de 35h à une semaine de 42h pour permettre une augmentation de production massive. Il était réellement difficile d'envisager à long terme l'évolution de la situation, c'est pourquoi aucune entreprise n'a pu rapatrier ses salariés sur site à l'avance pour anticiper la production ni même recruter de la main d'œuvre supplémentaire. C'est pourquoi, le retour des salariés à leur poste en temps complet fût brutal.

Il faut prendre en compte le fait que les collaborateurs ont passé de nombreux mois (la durée varie selon les salariés) à domicile sans avoir à se rendre sur le lieu de travail. Cela leur a fait perdre l'habitude d'exercer leur emploi. Les aptitudes techniques liées à l'emploi n'ont pas régressé mais la motivation au travail et le retour à un rythme actif ont été des difficultés supplémentaires.

Si l'on ajoute à cela la difficulté de recruter pour l'entreprise, notamment en raison de son secteur d'activité qui peine à trouver des offreurs de travail, mais également en raison de la crainte des travailleurs face au virus, l'entreprise s'est vue limitée dans ses possibilités. Elle s'est trouvée contrainte de demander à leurs salariés d'effectuer plus d'heures (donc des heures complémentaires ou supplémentaires) que leur contrat ne le stipule.

Face à ce retour soudain et cette augmentation de production massive, s'en est suivie une vague d'accidents du travail et d'arrêts maladies des collaborateurs de la société.

Ce phénomène prend la forme d'une boucle qui se présente ainsi :



Si l'on se base sur le taux d'absentéisme des salariés de l'entreprise Lesage & Fils, nous constatons que depuis le début de la crise sanitaire de la Covid-19, le nombre de salariés absents pour arrêt maladie ou accidents du travail a énormément augmenté.

Le taux d'absentéisme représente le pourcentage des temps perdus notamment pour raisons d'absences pour maladie ou pour accident par rapport aux temps théoriques qui auraient dû être prestés.

En effet, si l'on compare le taux d'absentéisme de 2018 à 2020 on remarque qu'il est passé de 3,1% en 2018 à 3,6% en 2020 avec un pic en 2019 à 4,2%. Le taux d'absentéisme a certes connu un pic en 2019 soit au début de l'apparition du virus de la Covid-19 en France et a légèrement régressé en 2020 mais reste supérieur à celui de 2018 (*cf Annexe n°1 b*).

Le pic d'absences en 2019 est lié à des facteurs indépendants de notre sujet, bien qu'en deuxième partie d'année le virus ait pu y être imputé. Cependant en 2020, si ce taux n'a pas régressé et retrouvé un niveau inférieur à celui de 2018, c'est en partie en raison de la crise sanitaire. Les nombreuses absences pour accidents du travail se justifient par une perte de l'habitude du travail, que ce soit physiquement ou mentalement, et qui va engendrer des risques accrus de blessures pour le travailleur.

Concernant les arrêts maladies compris dans ces absences, cela est dû aux nombreux salariés qui ont perdu la motivation à travailler ou qui ont voulu conserver ce rythme dont ils ont pris l'habitude à rester à leur domicile sans avoir à travailler. De nombreux travailleurs vont jusqu'à simuler des maladies afin d'obtenir un arrêt auprès de leur médecin. Ces facteurs, liés à la crise sanitaire, expliquent en partie le niveau toujours élevé en 2020 du taux d'absentéisme au sein de la société Lesage & Fils.

C'est pourquoi, afin d'amener au mieux ce retour à la vie « normale » ainsi que tous ces changements organisationnels, nous compterons sur la communication interne et les outils que nous développerons par la suite.

b. L'importance d'intégrer le management de proximité.

Comme Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti l'ont expliqué dans leur revue, l'adaptation à ces changements organisationnels nécessitera un management qui suit ce bouleversement. Le style de management nécessaire est un management de proximité.

D'après le site internet « Culture RH » un management de proximité consiste à encadrer et coordonner une équipe pour atteindre des objectifs opérationnels dont le résultat est fixé à l'avance.

Le terme « de proximité » provient du fait que les collaborateurs ne sont pas managers. Ce style de management va favoriser l'échange entre collaborateurs au quotidien.

L'idée est que les salariés s'encadrent et se managent soit par le biais du chef de service, soit de manière semi-autonome.

Le manager de proximité va gérer les salariés en tant que groupe (par service par exemple) pour assurer le respect des normes et règles, mais également des délais pour mener à bien les missions.

De plus, il va gérer les salariés de manière individuelle en leur fixant des objectifs, en leur apportant de l'aide ou encore en les recadrant si nécessaire. C'est d'ailleurs lui qui mène les entretiens professionnels obligatoires. Il a donc également un rôle d'évaluation.

Pour mettre en place ce management de proximité, nous conserverons une vision centrée sur la communication interne car elle permet par de nombreux moyens d'instaurer ce style de management.

Tout d'abord, les salariés doivent avoir la possibilité de s'exprimer d'avantages auprès de leurs collaborateurs et de leur supérieur hiérarchique direct, concernant des ressentis personnels ou encore sur des dysfonctionnements opérationnels.

Cette communication constante favorise également la mise en lumière de soucis d'ordre techniques et ainsi permet l'intégration des salariés dans la résolution des problèmes voire la résolution par leurs propres moyens.

Cependant, afin de favoriser cette pratique, il faudrait envisager des canaux de communication supplémentaires entre les salariés ou avec leur N+1. Cela nécessite que ces canaux soient assez indépendants pour que les collaborateurs l'utilisent en toute confiance, tout en conservant la sécurité et le contrôle de la direction sur la manière de les utiliser.

Pour mettre en place des outils de communication inédits, il faut tout d'abord comprendre les enjeux de cette pratique ainsi que son mode de fonctionnement.

II. Théories sur la communication : Place et enjeux de la communication interne.

1) Définition et enjeux de la communication interne en entreprise.

Avant même de mêler la notion de communication interne au contexte sanitaire lié à la COVID-19, il convient de préciser dans quelle mesure elle possède une place importante, voire cruciale au sein d'une entreprise.

Pour cela, nous allons nous aider de l'article de Christian Michon (Professeur émérite de marketing à ESCP Europe) mis en ligne le 26 Mars 2012 qui s'intitule « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer ».

Cet article révèle tout d'abord la difficulté à définir la communication interne et de ce fait, de définir ce qu'est une bonne communication interne. D'une position objective et littéraire, la communication interne se résume à : « l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation. ». La définir devient difficile dès lors que nous comprenons qu'elle est un outil bien plus complexe que la simple circulation d'informations entre des collaborateurs d'une même entreprise ou organisation.

En effet, ce concept va encore plus loin, c'est ce que cet article va chercher à mettre en évidence en l'impliquant directement dans l'aspect managériale de l'entreprise. De cette manière, nous comprenons que la communication interne va avoir un impact indirect sur l'efficacité et les performances de l'entreprise (car elle influence le management pratiqué, qui lui-même va influencer les performances globales).

Son importance est reconnue et est telle qu'elle est considérée comme un service à part entière, tout comme le marketing par exemple, depuis les années 1980/90. De ce fait, il doit exister au sein des entreprises ou organisations des indicateurs afin de mesurer la qualité de la communication interne employée. Ces indicateurs ont pour but d'identifier les problèmes liés à cet outil stratégique ainsi que ses effets pour ensuite y remédier.

Une bonne communication interne comprend un responsable, chargé de la planification et de l'exécution de cette communication interne. Il est également chargé de la vérification de son efficacité et si nécessaire, de l'organisation des actions correctives.

Pour être efficace, elle doit aussi intégrer tous les membres de l'entreprise dans la boucle, toutes les catégories de salariés afin de toucher tout le monde et d'avoir des retours de chacun (ce qui mènera à l'identification des défauts et lacunes).

Si la communication interne est organisée et appliquée comme elle l'a été décrite précédemment alors elle représente une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise.

Cependant, l'utilisation de la communication interne en entreprise dans l'aspect stratégique de l'organisation n'est valable que si l'entreprise en question adopte un style de management « post taylorien ». Dans un management dit « Taylorien », la communication sert uniquement à transmettre l'information pour maintenir le bon fonctionnement de l'entreprise. Pour les entreprises au style de management différent de ce dernier, la communication interne va servir de levier à la motivation des salariés, à leur bien-être au travail ou encore au développement d'une culture d'entreprise.

La communication interne va donc être un réel atout pour l'entreprise uniquement si son style de management permet une utilisation optimale de cet outil.

Il faut garder à l'esprit que la communication interne est efficace principalement dans les organisations où les ressources humaines ont une place importante. C'est d'ailleurs pour cette raison que très souvent ce sont ces services qui sont chargés de cette mission car ils connaissent les besoins de l'entreprise mais également le ressenti des salariés face aux décisions de la direction et de leurs supérieurs hiérarchiques. C'est pourquoi de nos jours, occuper un poste dans les ressources humaines nécessite des connaissances en communication.

Un des dangers de la communication interne est le flux constant et abondant d'informations pesant sur le salarié. Il faut veiller à sélectionner ce que nous communiquons et dans quelle mesure.

Pour finir, l'évaluation de son efficacité sur la productivité des salariés est d'autant plus difficile à démontrer qu'il existe de nombreux autres facteurs internes pouvant avoir le même impact. Cela explique notamment pourquoi la communication interne n'est pas considérée par tous comme un outil très fiable ou performant et qu'il n'est pas au cœur de toutes les stratégies d'entreprises.

Il est cependant possible d'aller un peu plus loin dans la décomposition de la communication de manière générale afin de mieux comprendre son fonctionnement.

2) La théorie des processus de la communication.

Dans son article intitulé « Repenser la communication interne », Jean-Antoine Corbalan (chercheur au CERIC) cherche à exposer les actions réellement effectuées par une organisation lorsque l'on parle de « communication interne » et quel sens les acteurs de cette organisation donnent-ils aux actes la composant.

Pour ce faire, il va utiliser une théorie déjà existante qui date de 1998, à savoir, la « Théorie des processus de la communication » par Alex Mucchielli (professeur et chercheur des sciences de l'information et de la communication).

Cette théorie va, comme son nom l'indique, segmenter les différents processus qui composent l'action de communiquer et en expliquer l'intérêt. L'auteur va y trouver sept processus qu'il décrira un à un.

Tout d'abord, les processus de contextualisation spatiale, qui consistent à définir un cadre, un espace dans lequel la communication aura un effet et sera perceptible.

Ensuite, les processus de contextualisation physique et sensorielle, qui vont regrouper l'ensemble des éléments sensoriels qui vont toucher les acteurs de la communication en question. Par exemple : la vue si c'est une affiche, l'ouïe à la radio ou encore l'odorat et le goût si ce sont des échantillons.

Il y a ensuite les processus de contextualisation temporelle, qui encadrent dans le temps les différents aspects de la communication, dont le temps de réalisation de l'outil, le temps de diffusion ou encore le temps d'adaptation des personnes ciblées.

Les processus de positionnement et de structuration des relations sont eux comparables à l'identité sociale, la « place » de chacun face à la communication, qui va totalement changer la manière de communiquer selon cette dernière.

Les processus d'appel, de construction et d'émergence de normes vont poser un cadre, une organisation face à cette communication. Cela définit comment et pourquoi ladite communication est utilisée.

Les processus de construction des référents relationnels ou de qualification de la relation vont quant à eux instaurer dès le départ une idée de « l'ambiance » autour de la communication en question. Dans notre cas (en entreprise) cela sera plutôt une ambiance professionnelle, sérieuse mais bienveillante.

Pour finir, il y a les processus d'expression identitaire qui correspondent aux croyances, à l'identité intime ou encore à sa propre vision des choses. C'est une partie de nous-même que l'on expose dans la communication.

Tous les aspects et processus cités précédemment ne seront pas utilisés ou pris en compte dans les outils instaurés dans l'entreprise, comme les processus d'expression identitaire par exemple car elles n'ont pas leur place, ou en tout cas très peu, dans un contexte professionnel. Il est cependant important de tous les développer afin de connaître l'étendu de la complexité d'une communication complète et efficace.

A présent que la notion de communication interne, son importance et ses enjeux ont été mis en évidence grâce à l'article de Christian Michon, et que les composants de la communication ont été détaillés par la Théorie des processus de la communication, il est important de placer cette dernière dans le contexte qui est le nôtre : une crise sanitaire mondiale.

3) Faire preuve d'originalité durant les crises.

« Une crise provoque de l'incertitude à la fois par un manque d'information et par un trop-plein d'informations. Une communication interne de crise est centrale et, à l'ère des emails et des téléconférences, il vaut peut-être mieux se voir. »

Cette phrase tirée de l'article « Comment un « huddle » a amélioré la communication interne d'un service hospitalier durant la pandémie » écrit par Garnier Antoine et Sartori Claudio et publié sur le « Swiss Medical Forum », résume parfaitement l'importance de bien communiquer dans les quantités nécessaires et par les bons canaux durant cette crise sanitaire.

Malheureusement pour beaucoup d'entreprises et organisations, « se voir » pour transmettre l'information était proscrit. Heureusement pour le service de médecine interne universitaire cité dans cet article, la proximité était autorisée car leurs conditions de travail rendaient le contact entre eux presque obligatoire, ce qui leur a permis de mettre au point une technique de communication interne pour le peu originale.

Pour parer cette masse d'informations contradictoires et continue, ou au contraire face à l'isolement de certains, le Service de médecine interne du Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) a basé sa stratégie de communication interne sur trois « piliers » :

- Tout d'abord, se réunir régulièrement, pour garder le lien constamment et être à jour sur les dernières informations fiables.
- Une prise d'informations de chaque service sur leur état, l'avancée de leurs tâches ou encore leur moral deux fois par jour afin d'être certain de l'aspect opérationnel du service.
- Pour finir, celui qui nous intéresse le plus, la communication interne au service.

Afin de transmettre les informations au mieux entre les différents services et même au sein d'un même service, ils ont favorisé une communication interne « directe », sans intermédiaire ni d'outils et passant uniquement par la parole et le contact humain. Bien qu'ils aient également utilisé des canaux d'informations plus traditionnels et plus indirects tels que les affiches thématiques hebdomadaires ou encore les bulletins d'informations, celui qui a attiré le plus l'attention et qui a le plus porté ses fruits est le « huddle ».

Il faut tout d'abord contextualiser et définir le terme « huddle ».

Un Huddle (qui n'a pas de traduction littérale en Français) peut se définir par un groupe d'individus debout rassemblés en forme de cercle en plaçant leurs bras dessus-dessous. C'est une pratique courante dans le sport notamment, où les équipes de football, football américain ou encore handball se réunissent afin d'exposer leur stratégie sans la dévoiler à l'adversaire. Il peut également être utilisé pour remotiver toute l'équipe avant la reprise du match. Cela renforce l'esprit d'équipes, en créant du lien physique.

C'est également une pratique courante chez le manchot empereur, qui lui, va plutôt s'en servir pour se tenir chaud.

Compte tenu de la durée de cette réunion, ainsi que du contexte sanitaire, les collaborateurs ne sont pas collés et bras dessus-dessous mais sont tout de même réunis en cercle et relativement proches, c'est pourquoi nous pouvons tout de même qualifier cette pratique de « huddle ».

Pour organiser ces « huddle », le service médical a donc donné rendez-vous aux soignants à 12h chaque jour. La réunion de la cellule de conduite du matin ayant lieu juste avant cette heure, les collaborateurs ont donc des informations récentes et fiables à se transmettre à ce moment de la journée. Cette pratique va durer entre 10 et 15 minutes par jour et sera orchestrée par un chef

de service : un médecin cadre, ainsi qu'une infirmière cheffe (pour que tous les postes concernés soient représentés par un responsable). Cette réunion était initialement prévue pour les chefs de services, mais restait ouverte à tous. Témoins de cette originale méthode de réunion, de plus en plus de médecins, infirmiers, psychothérapeutes, et même personnels d'entretien se sont joints au mouvement.

Le but de cette réunion était de transmettre les informations tout en recevant un retour du personnel sur le terrain.

Pour ce faire, elle était divisée en trois parties :

- La situation du CHUV et du Service de Médecine interne (nombre de patients, états de ces derniers, capacité d'accueil...)
- Les décisions prises par la Direction et par la cellule de crise du Service (les nouvelles directives)
- La prise de parole des collaborateurs sur leur ressenti, leur moral et leurs inquiétudes. Ils pouvaient également exprimer leurs commentaires face à ce qui avait été exposé précédemment.

Le compte rendu et les éléments exposés durant ce « huddle » sont affichés dans les salles de pause et les bureaux sous forme d'une page de bulletin d'informations afin que les absents soient également mis au courant.

Quels effets ont eu ces « huddles » quotidiens sur les performances de ce service ?

« Entre le 6 mars et le 29 mai 2020, le Service de médecine interne du CHUV a assuré plus de 543 hospitalisations liées au COVID-19 en augmentant sa capacité d'accueil de 160 à 260 lits. La cellule de conduite s'est réunie 79 fois pendant 45 à 75 minutes. Elle a traité plus de 295 points et rédigé plus de 65 décisions de service. Quant à la communication, 79 «huddle» ont été tenus et autant de bulletins ont été distribués. »

Compte tenu des résultats de ce service, nous pouvons considérer la technique du « huddle » comme une forme de réunion efficace et envisageable dans d'autres organisations comme des entreprises par exemple.

« La planification d'une organisation de crise doit inclure un plan de communication permettant d'y faire face, non seulement en assurant le flux d'information mais également en favorisant le contact entre les personnes. »

Face à une situation exceptionnelle et totalement nouvelle (à savoir la crise sanitaire de la Covid-19), il faut savoir faire preuve d'originalité et d'innovations, notamment dans le domaine de la communication interne comme nous venons de le constater.

III. Les changements et nouveautés apportées lors de ce stage.

En premier lieu, mon stage avait pour but d'assister la directrice des ressources humaines face aux missions ajoutées par la crise sanitaire. Ces missions étant chronophages et venant s'additionner à la charge habituelle de travail que doit effectuer le service RH, il fallait donc une seconde personne pour l'effectuer. Toutefois, en parallèle de ces missions, j'ai eu la chance de travailler sur des projets tous très enrichissants et qui ont pour but de réduire (voire de résoudre si possible), les changements organisationnels et les difficultés qu'a rencontré la société Lesage et Fils, notamment par le biais de la communication interne.

Pour ce faire, il a tout d'abord fallu réaliser un état des lieux du climat social des collaborateurs de l'entreprise. Le climat social est un bon indicateur du bien être des salariés, de leur ressenti face à la société de manière générale, également en temps de crise comme à présent.

1) Les nouveaux outils développés.

a. Enquête sur le climat social.

Pour réaliser cette enquête sur le climat social au sein de la société Lesage & Fils, j'ai tiré profit d'une formation sur les outils RH que suivait en parallèle de ses missions habituelles la Directrice des Ressources Humaines.

J'ai sélectionné les grands thèmes qui nous intéressaient parmi ceux exposés lors de la partie « enquête sur le climat social » de cette formation et réalisé un questionnaire regroupant l'ensemble de ces derniers.

Les thèmes principaux sont les suivants :

- 1- Le rapport entre le salarié et ses collègues. Cela semble primordial pour mettre en lumière l'esprit d'équipe et la bonne entente au travail, ou l'inverse total si les réponses sont négatives.
- 2- Vient ensuite le rapport avec le supérieur hiérarchique direct. Si le rapport avec son N+1 est mauvais ou difficile, cela peut très vite mener à des situations conflictuelles qui auront des répercussions sur toute l'entreprise.

- 3- Après le rapport avec le supérieur hiérarchique, il semblait important de chercher à connaître le rapport que les salariés ont avec la Direction.
- 4- L'accès à l'information, thème principal de nos recherches, était indispensable dans cette enquête afin de jauger l'efficacité des outils de communication déjà utilisés avant le début de nos travaux. Cette partie du questionnaire va se centrer sur la Communication interne et la transmission des informations dans la société. Cela va regrouper la communication ascendante et la communication descendante. L'idée ici est de savoir si le salarié a bien accès à toutes les informations dont il a besoin pour effectuer son travail, si nous communiquons assez et de la bonne manière sur les autres aspects de l'entreprise, ou encore si les informations qu'il revendique à la direction sont prises en compte.
- 5- Pour finir, dans le but d'évaluer l'attachement et l'implication du salarié dans l'entreprise, il y a un dernier groupe de questions sur l'état d'esprit du salarié au sein de la société Lesage & Fils.

Une fois les grands thèmes sélectionnés, la rédaction des questions s'est faite de manière fluide, en listant tous les besoins en informations que nous avons afin d'identifier les problèmes éventuels, dans les catégories citées précédemment.

Lors de l'étape suivante, il a fallu porter une attention particulière à la forme du questionnaire. En effet, si le format, l'ordre des questions ou même la présentation de l'enquête n'est pas intuitive, nous n'aurions eu que très peu de retours de la part des collaborateurs. Il faut que le questionnaire se remplisse de manière fluide et dans une continuité logique, c'est pourquoi le choix et l'ordre des questions était important.

Nous avons fait le choix de diviser de manière visible chaque grand thème en les titrant et en les séparant dans le questionnaire. (*cf Annexe n°2*)

Nous débutons du rapport que le salarié a avec ses collègues, puis avec son supérieur hiérarchique et la Direction, pour finir vers l'accès à l'information ainsi que l'état d'esprit de ce dernier.

Les questions sont en réalité des affirmations auxquelles le salarié doit répondre sur une échelle de 1 à 4 allant de « Pas d'accord » à « D'accord », en passant par « Plutôt pas d'accord » ainsi que « Plutôt d'accord ».

Étant donné la part des salariés n'ayant pas internet ou qui ne consultent que très rarement leur boîte mail, qui représentent une majorité, nous avons fait le choix d'envoyer cette enquête au format papier et par courrier, en même temps que la fiche de paie mensuelle. Pour accompagner ce questionnaire, nous avons rédigé une note expliquant son intérêt de ce questionnaire, à savoir : mettre en lumière les éventuels dysfonctionnement afin de les résoudre au mieux. Nous y avons ajouté une « deadline » afin d'encadrer dans le temps l'enquête. Nous avons laissé plus de deux semaines aux salariés pour y répondre afin d'avoir le maximum de retours possible tout en gardant un contrôle sur le flux de réponses.

De plus, afin d'augmenter nos chances de réponses, le choix a été fait de rendre cette enquête anonyme. Un individu répondra de manière plus honnête à un questionnaire si son identité n'est pas révélée, il n'aura pas peur des risques qu'il encoure à dire des vérités déplaisantes pour la direction.

Ce questionnaire était donc à rendre, sans donner son identité, et en nous le retournant dans la boîte aux lettres RH située dans le réfectoire ouvert à tous.

Nous avons tout de même utilisé des questions pour segmenter les participants par sexe et par âge afin d'avoir une idée globale de l'âge et du sexe des collaborateurs ayant des revendications.

Au total, 80 questionnaires ont été envoyés, soit tous les salariés de la société mis à part le service RH et les cadres.

Les résultats attendus pour cet outil mis en place, était tout d'abord en nombre de réponses : environ un quart des questionnaires envoyés. Nous avons conscience que les salariés ne répondent généralement pas à ce genre d'enquêtes ou alors pas sérieusement, c'est pourquoi nous n'en attendions pas un taux de réponse énorme.

En terme de contenu, nous n'espérons pas obtenir que des réponses satisfaisantes et flatteuses pour la société car ce ne serait pas réaliste, la société a des défauts à corriger et nous le savons, d'où l'intérêt de ce questionnaire. Nous espérons toutefois obtenir des réponses significatives qui mettraient réellement en lumière des soucis que nous pourrions identifier et où des actions correctives pourraient être mises en place.

b. Livrets d'accueil et d'intégration.

Une fois le climat social évalué, nous nous sommes penché sur un souci récurrent dans la société mais qui touche également tout le secteur de la boucherie : le recrutement et la conservation des talents.

Après un questionnement sur les diverses méthodes pour améliorer nos recrutements et pour éviter de perdre nos collaborateurs en poste, nous avons conclu qu'une meilleure intégration permettrait de limiter ces risques.

La crise sanitaire ayant limité au maximum les contacts directs, une amélioration de nos intégrations « physiques » déjà existantes était délicate. C'est pourquoi, à l'instar du « huddle » dont nous avons parlé, il a fallu faire preuve d'originalité dans notre manière de communiquer dès l'intégration du salarié.

Une bonne intégration du salarié passe par la transmission des bonnes informations à ce dernier dès son arrivée dans la société.

Pour ce faire, nous avons démarré la rédaction de « Livrets » d'accueil, mais également d'explications sur chaque poste afin de les distribuer, soit au salarié lors de sa prise de poste, soit avant même son premier jour si un accord a été trouvé avec lui pour une prise de poste plus tard. (*cf annexe n°3*)

Pour utiliser au mieux ce format et pour profiter de ce support au maximum, nous y avons intégré des informations concernant les risques d'accidents du travail (qui est un problème également récurrent dans le secteur de la boucherie et chez Lesage & Fils) sur chaque poste concerné par les livrets.

Nous y avons vu l'occasion d'agir sur deux principaux problèmes du secteur qui frappent également la société Lesage & Fils : le maintien des collaborateurs en poste par le biais de l'intégration, mais aussi la limitation des risques d'accidents de travail par la prévention.

Il est vrai, la prévention des accidents de travail démarre dès l'intégration du salarié.

Évidemment, les mesures d'hygiène et de sécurité sont tout de même expliquées et développées par le service Qualité Hygiène Sécurité Environnement (QHSE) de l'entreprise dès que le salarié arrive. Cependant, nous avons pensé qu'un document écrit reprenant les règles de bases en terme d'hygiène et de sécurité serait intéressant à fournir au nouveau salarié afin de lui permettre d'entrer dans le détail s'il le souhaite ou tout simplement s'il n'a pas compris ce que

le service QHSE lui a expliqué lors de son arrivée. C'est pourquoi j'ai eu l'opportunité de rédiger un « Livret d'accueil » qui est un condensé des normes de sécurité et d'hygiène mais également des règles de vie à respecter au sein de la société Lesage & Fils.

Avec également comme démarche de limiter les accidents du travail des nouveaux arrivants, mais aussi pour maintenir ces nouveaux collaborateurs au sein de nos effectifs, nous avons mis en place des Livrets explicatifs pour différents postes. Les postes en question sont le poste de Boucher, Charcutier et Préparateur de commandes.

Ce sont les postes où l'entreprise peine le plus à recruter mais également où les accidents de travail y sont les plus fréquents.

Ils vont tenter de réduire les accidents de travail en leur fournissant une meilleure connaissance de leur poste et de leurs missions. Ils serviront également à maintenir le salarié plus longtemps dans la société en lui transmettant toutes les informations nécessaires pour qu'il s'y sente bien dès son arrivée.

Pour réaliser ces livrets, j'ai dû effectuer une immersion dans chaque service afin de recueillir le plus d'informations possible auprès des salariés expérimentés qui connaissent leur métier et qui se sont fait un plaisir de me l'exposer et de l'expliquer en détail.

J'ai profité de ces instants de visite et de discussion pour prendre un maximum de photos afin d'illustrer mes propos dans ce support qui se veut être un condensé mais assez détaillé et clair. Ce fût une expérience très enrichissante de discuter avec ces salariés et de découvrir tous ces métiers qui m'étaient pour la plupart inconnus. Cela a été d'une part, très utile pour la rédaction des livrets, mais cela a été aussi crucial pour le reste de mes missions RH. En effet, connaître les salariés de l'entreprise, les métiers et les particularités de chacun m'a facilité des tâches telles que la gestion administrative du personnel ou ne serait-ce que le contact direct lorsqu'ils venaient chercher un renseignement auprès de moi.

Ces livrets d'accueils, qu'ils soient pour la sécurité et l'hygiène ou pour un poste en particulier ne vont pas remplacer, mais accompagner et approfondir l'intégration physique effectuée par le responsable du secteur et par le service QHSE qui a lieu à l'arrivée du salarié. Ces livrets sont donc des outils de communication interne qui vont servir à compenser le manque de possibilités (en raison du contexte sanitaire) et de temps que l'entreprise va accorder à l'intégration d'un nouveau salarié.

Nous avons fait le choix de les distribuer au format papier et de manière physique aux nouveaux collaborateurs.

De manière générale, le contenu des livrets sera similaire sur le plan utilisé :

- L'organisation du service concerné (exemple : Boucherie, Charcuterie ou Logistique) afin de se repérer dans l'espace et se familiariser avec les lieux et les machines que le salarié sera amené à utiliser.
- Un descriptif du poste, avec ses missions ou encore la tenue exigée.
- Un exemple d'une journée type à ce poste afin de visualiser avant même ses débuts comment vont se dérouler ses journées, notamment sur les horaires qu'il effectuera.
- Les normes que le salarié devra respecter dans ce service et à son poste.
- Une liste de conseils et d'astuces ainsi que des numéros de téléphones qui peuvent lui être utiles. Tout cela dans le but de rendre son intégration plus simple et agréable.

Pour faire référence à la « Théorie des processus de la communication » d'Alex Mucchielli, lors de l'élaboration de ces livrets, j'ai pris en compte plusieurs processus de communication. Tout d'abord, les processus de contextualisation physique et sensorielle. En effet, il m'a été utile de connaître cet aspect de la communication car il m'a permis d'orienter la création du livret vers un support très illustré avec de nombreuses photos afin de viser la mémoire visuelle du lecteur.

Les processus d'appel, de construction et d'émergence de normes ont également eu une importance ici car le service RH va définir le rôle de ce livret lors de sa distribution. En effet, au-delà d'une aide mémo technique ou d'un guide, ces livrets vont être transmis au salarié comme une « preuve » de communication des différents process et règles à respecter.

En effet, ils permettent de justifier de la communication des process aux salariés lors de conflits, lorsque le salarié prétend ne pas avoir été mis au courant d'une pratique ou d'un potentiel danger. L'entreprise peut utiliser le livret comme « preuve », pour prouver qu'elle a bel et bien communiqué l'information au salarié. C'est une des raisons pour laquelle les livrets sont si « complets ». En effet, au premier abord le support semble trop chargé en informations et on peut vite penser que le salarié ne le lira pas. Cependant le livret va avoir comme rôle d'être un « mémo » qu'il pourra consulter dès qu'une question lui viendra. C'est pourquoi il faut qu'il puisse répondre à toutes les interrogations que le nouveau salarié est susceptible de se poser lors de ses débuts à son poste.

Cette quantité importante d'informations va donc avoir un double effet :

- Un « guide » et un rappel de toutes les informations nécessaires à la pratique de son emploi.
- Une preuve qui permet de justifier que l'entreprise a bien fournie toutes les informations

nécessaires à ce que le salarié puisse exercer son activité de manière sécurisée et efficace.

Ils n'ont été mis en place que depuis le mois de Janvier 2021 donc leur efficacité ne pourra être vérifiée qu'en comparant (en moyenne) le temps où les nouveaux salariés intégrés avec cette méthode vont rester à leur poste et ceux qui n'ont pas eu accès à ces supports. De plus, ils pourront être considérés comme « efficaces » si le nombre d'accidents de travail concernant ces nouveaux salariés intégrés par cette méthode seront faibles voire inexistants à l'avenir.

Les supports étant déjà rédigés pour la majorité des postes (durant mon stage), ils ne demandent désormais que peu d'efforts ou de temps pour le service RH. Ils n'ont plus qu'à être distribués lors de l'arrivée du salarié. Ils doivent tout de même être mis à jour si le poste, les outils utilisés ou l'environnement de travail changent.

Au-delà de l'arrivée et de l'intégration des nouveaux salariés, il existe des pratiques du quotidien qui peuvent également contribuer à réduire les accidents de travail.

c. Vidéo d'échauffements : Le réveil musculaire et articulaire.

De nombreuses pratiques visant à réduire les accidents de travail ont déjà vu le jour dans les entreprises (de logistique notamment) où l'emploi est physique et propice à des ports de charges lourdes.

On peut notamment penser aux échauffements collectifs généralement orchestrés par les chefs de service et qui ont lieu en début de journée.

Cet échauffement va comprendre des exercices simples, accessibles à tous les travailleurs, quel que soit leur âge ou leur poids, à effectuer de manière répétée (*cf Annexe n°4*).

C'est un réveil musculaire qui se fait généralement en groupe et de manière synchronisée afin de gagner du temps, l'idée étant de protéger la santé du salarié sans trop empiéter sur la journée de travail et la cadence de production.

Les protocoles de distanciation sociale et de limitation du nombre de personnes réunies dans une même pièce empêchent malheureusement d'effectuer ces exercices en groupe. Il a donc fallu être imaginatif pour garder ce concept d'échauffement avant le travail tout en respectant les restrictions sanitaires.

C'est pourquoi chez Lesage & Fils, en collaboration avec le service communication, j'ai mis au point une vidéo reprenant les gestes à effectuer avant la prise de poste et qui est diffusée depuis le mois de Mai 2021 sur les écrans du réfectoire, lieu où les salariés en production et en expédition passent tous les matins avant de se changer aux vestiaires. Grâce à cette diffusion continue de 8 h à 10 h les salariés ont accès aux mouvements qu'ils doivent effectuer, le nombre de répétitions et le rythme de ces dernières afin de démarrer leur travail en toute sécurité.

Le but de cette vidéo est de limiter au maximum le risque de blessures musculaires, notamment dû au port de charges lourdes et aux gestes répétitifs, en réveillant et en échauffant les muscles des salariés avant la prise de poste.

Nous avons constaté précédemment que les blessures liées à ces motifs étaient encore trop nombreuses dans l'entreprise.

Pour réaliser cette vidéo, il a fallu faire preuve d'imagination car nous ne partions de rien. Il était illégal de diffuser une vidéo existante sur une plateforme telle que Youtube par exemple. Cela aurait été également coûteux de payer une société spécialisée pour nous fournir la vidéo. C'est pourquoi j'ai réuni les résultats de mes recherches sur les échauffements musculaires avec mes connaissances personnelles liées à la pratique de divers sports afin de réaliser un condensé des meilleurs mouvements à effectuer (selon moi). Ces mouvements ont tous pour but de préparer son corps à un effort physique sans prendre le risque de se blesser. J'ai testé personnellement ces exercices à plusieurs reprises, les ai fait reproduire par mon entourage, à divers profils de personnes (d'âge et de poids différents) avant de valider le contenu de cette vidéo. Il fallait que ces exercices soient praticables par tous.

Afin de sélectionner les zones dites sensibles, à échauffer en priorité, j'ai étudié les zones les plus courantes dans les accidents de travail déclarés, puis j'ai questionné les salariés dès que possible sur les zones qu'ils considéraient comme douloureuses à la fin de leur journée de travail. Les blessures les plus fréquentes sont liées aux muscles du dos et des épaules notamment. J'ai pu en tirer une liste de 8 groupes musculaires et articulaires : Le dos ; la hanche ; le cou ; les épaules ; les coudes ; les poignées ; les genoux ainsi que les chevilles.

J'ai eu la chance de pouvoir questionner les salariés sur les zones à cibler lors de mes visites en ateliers de production lors de l'élaboration des livrets de présentation et d'intégration.

Il m'est également arrivé d'apporter mon aide au service logistique lorsque les commandes étaient trop nombreuses et que des collaborateurs étaient absents (en raison d'arrêts maladies ou d'accidents du travail justement). C'est un des aspects qui caractérise la société Lesage & Fils : la solidarité. En effet, dans cette entreprise familiale, il n'est pas rare de voir des collaborateurs de services différents (du service commerce ou RH pour mon cas) venir aider occasionnellement et de manière volontaire les autres services en cas de besoin. Cela m'a permis de découvrir des métiers en les pratiquant quelques heures, mais également d'obtenir le ressenti direct des salariés dans ces services.

Dans le cas présent, cela m'aura surtout permis d'obtenir les informations nécessaires au choix du contenu de cette vidéo.

Lors de l'élaboration de cette vidéo, j'ai pris comme repère plusieurs processus mis en avant dans la « Théorie des processus de la communication » d'Alex Mucchielli.

Ce fut le cas notamment pour la notion de temps à travers les processus de contextualisation temporelle.

En effet, il fallait que la vidéo dure peu de temps car les salariés n'auraient pas accepté de réaliser un échauffement trop long. Cela aurait nécessité de venir sur le lieu de travail plus tôt afin d'effectuer une tâche non rémunérée.

Ensuite, une vidéo courte se regarde et s'assimile plus facilement.

Il est plus acceptable pour le salarié de réaliser un échauffement de 5 minutes plutôt qu'une session de 10 minutes ou plus.

Les processus de contextualisation spatiale ont également eu une place très importante pour cet outil de communication. Le lieu de diffusion était un choix réellement stratégique. C'est pourquoi la décision finale a été de diffuser la vidéo dans le lieu où se rencontrent et se croisent tous les salariés en Production (donc les plus propices aux blessures) : Le réfectoire.

Plusieurs résultats liés à cette action sont attendus.

Nous espérons en premier lieu, que les salariés se prêtent au jeu et effectuent ces mouvements soit chez eux soit au travail avant de débiter la journée.

Les accidents du travail et Troubles Musculo Squelettiques ne seront pas réduits par le biais de cet outil s'ils ne reproduisent pas ces mouvements quotidiennement.

Le second résultat, qui constitue la raison même de la mise en place de cette vidéo, est la baisse significative des accidents du travail.

L'idée première est qu'un bon échauffement avant la prise de poste va permettre au corps d'effectuer les tâches journalières sans ou avec très peu de risques de blessures. Reste à voir dans le temps et grâce aux nombre d'Accidents du travail constatés si cet outil aura été utilisé par les collaborateurs et s'il est efficace.

2) Critique et autoévaluation : Quel est le réel impact de ces outils sur l'entreprise ?

a. Les résultats constatés.

Malheureusement, la durée de mon stage n'aura pas été suffisante pour constater au mieux les effets des outils mis en place. D'autant plus qu'ils ont été réalisés durant la totalité de ce stage et non dès le début. Nous n'aurons pas de résultats très significatifs dans l'immédiat mais l'idée était de laisser une trace de mon passage dans la société et de permettre, grâce à ces outils, une amélioration des lacunes et des impacts de cette crise sur l'entreprise.

De plus, les outils utilisés et les résultats attendus demandent énormément de temps pour obtenir des données précises ainsi qu'une réelle idée de l'efficacité de ces derniers.

Seul le questionnaire sur le climat social nous a apporté des résultats presque immédiats. Nous avons instauré une deadline pour nous le retourner afin d'avoir des retours rapides et encadrés.

Sur les 80 questionnaires envoyés, 18 nous ont été complétés et retournés. Cela représente 22,5% de retour, ce qui est en soi un résultat satisfaisant compte tenu du format et du thème de l'enquête. Nous sommes proches de l'objectif d'un quart (soit 25%) de réponses initialement prévu.

Les résultats qui ressortent globalement de ces réponses seront interprétés par thème afin de simplifier leur interprétation :

- Tout d'abord, le Rapport avec les collègues. La majorité des réponses tend vers le « D'accord » ou le « Plutôt d'accord » sachant que les questions sont en réalité des affirmations à la tournure positive telles que : « Au sein de mon service, le travail est bien organisé ». Cela signifie qu'entre les collaborateurs, les relations sont globalement cordiales et bien organisées.

- La partie Rapport avec le supérieur hiérarchique direct a également reçu des réponses positives mettant en avant que le management de proximité a déjà une place importante dans la société Lesage & Fils, ce qui représente un axe de progression que nous souhaitons mettre en place initialement. Ce style de management est particulièrement bien représenté par le taux de réponses « D'accord » (13/18) à la question : « Mon supérieur hiérarchique direct m'implique dans la résolution des problèmes liés à notre travail ».
- La partie Rapport avec la Direction suit la même dynamique avec néanmoins plus de réponses « Plutôt d'accord » que « D'accord » chez les précédents thèmes. Là où il est intéressant de mettre l'accent car cela représente un des aspects du style de management que nous souhaitons mettre en place est niveau de la question : « La hiérarchie semble s'intéresser à moi en tant qu'individu ». Cette question a reçu 5 « D'accord » et 9 « Plutôt d'accord ». Cela met en avant un style de management participatif et de proximité déjà enraciné dans la société Lesage & Fils. Comme nous l'avons vu précédemment, c'est une force nécessaire à l'adaptation face à cette nouvelle organisation du travail.
- Là où les avis sont un peu plus mitigés, ce sont dans les réponses à la partie « Accès à l'information : Communication et transmission de l'information ». Cette disparité des réponses met en avant qu'il y a des progrès à effectuer dans le domaine de la communication interne notamment. 7 salariés sur 18 se considèrent comme « plutôt pas d'accord » face à l'affirmation : « Je suis suffisamment informé des performances de la société » ou encore 6 salariés pour « Je suis suffisamment informé de la santé économique de la société ». Respectivement 2 et 3 salariés ont répondu par « Pas d'accord » à ces réponses, ce qui représente pour les deux affirmations la moitié des répondants qui sont en désaccord. Cela met en lumière un souci de communication interne axé sur la société et son état. Il semble que les salariés souhaitent être informés des performances, de l'état de santé de la société voire même de sa stratégie à l'avenir. C'est par le biais de la communication interne que ces lacunes seront corrigées.
- Pour finir, la partie Mon état d'esprit au sein de la société Lesage & Fils va montrer des salariés relativement bien intégrés et sereins au sein de l'entreprise. Cela va s'illustrer par les réponses à l'affirmation : « Je recommande la société Lesage & Fils comme une bonne société dans laquelle travailler » où 11 salariés ont répondu

« D'accord » ainsi que 5 « Plutôt d'accord ». Ces réponses mettent en avant le bien-être au travail des salariés de chez Lesage & Fils.

Seul les avantages sociaux et la rémunération leur semble insuffisants lorsque l'on leur demande. Cela paraît normal d'obtenir ce genre de réponses sur ces thèmes car aucun travailleur ne souhaiterait pas une augmentation ou plus d'avantages dans sa société.

Nous rappelons que les questionnaires sont anonymes. Par conséquent, les salariés n'ont aucune raison de ne pas être honnêtes dans leurs réponses car ils ne risquent rien à dire des vérités désagréables pour l'entreprise et la direction.

Ce questionnaire va donc mettre en avant des résultats plutôt satisfaisants au sujet des rapports entre les collaborateurs, qu'ils soient collègues, avec leur supérieur hiérarchique ou même avec la direction. Il montre même que la société Lesage & Fils possède déjà des atouts, tels que le style de management de proximité, qui sont nécessaires à l'adaptation envers cette nouvelle organisation du travail instaurée par la crise sanitaire.

Une amélioration semble toutefois nécessaire dans le domaine de la communication interne. Cela vient appuyer notre hypothèse qu'une bonne communication interne peut accompagner l'entreprise dans ces changements organisationnels et que les outils que nous avons mis en place pourront aider à améliorer ces insuffisances.

Toutefois, malgré les outils de communication interne mis en place, il reste des techniques intéressantes qui auraient pu et qui pourraient à l'avenir, participer à ces améliorations.

b. Les axes d'amélioration.

Toutes les actions et les outils mis en place ont été, pour la plupart réalisés par le service RH uniquement. Il aurait été intéressant de travailler d'avantages en collaboration avec les autres services, notamment le service Communication.

Nous avons travaillé avec ce service pour la mise en page des livrets et la création de la vidéo mais il aurait été intéressant de plus les impliquer dans les processus de création. Ce service aurait pu apporter une expertise, notamment lors de l'élaboration du plan de création. En effet, ils auraient pu définir avec plus de précision le public cible ou encore la durée de diffusion des outils en question. Bien que ces éléments aient été réfléchis et travaillés, un avis extérieur aurait pu être utile.

Concernant les livrets d'intégration précisément, je n'ai malheureusement pas eu le temps de réaliser un livret pour chaque service. Dans l'idéal, il aurait fallu que tous les postes présents dans l'entreprise soient représentés par un livret reprenant l'ensemble des éléments cités pour cet outil. L'élaboration d'un seul livret représente une durée conséquente et mon stage étant limité dans le temps, je n'ai pu me focaliser que sur un nombre limité de métiers. En effet, il a fallu faire des choix pour profiter au mieux du temps qui m'était disponible. C'est pourquoi les livrets qui ont été réalisés visent les emplois qui comprennent le plus de risques d'Accidents du travail. Nous avons constaté que nous avions des difficultés à conserver les collaborateurs dans certains emplois en particulier.

En tenant compte de ces deux éléments, les métiers de Bouchers, de Charcutiers et de Préparateurs de commandes sont ressortis comme les emplois qui nécessitaient le plus d'avoir ces livrets comme outil.

Toutefois, un livret pour chaque emploi de l'entreprise aurait pu être une réelle valeur ajoutée, même pour les métiers avec un plus faible risque d'accidents du travail ou de Turn Over.

Avec du recul, la vidéo d'échauffement aurait pu également être améliorée.

En effet, sur la vidéo il n'y a que moi qui apparait et qui réalise les mouvements. Nous aurions pu réaliser les mouvements face caméra en groupe afin de rendre cette dernière plus dynamique et vivante. Pour cela, nous aurions fait participer des membres de la Production de l'entreprise afin de personnaliser la vidéo et de donner envie à leurs collègues de répéter ces mouvements. Cela aurait également fait plus parler de cette vidéo entre les collaborateurs si certains d'entre eux y figuraient.

Nous avions pour idée de base de faire figurer un salarié à ma place dans cette vidéo. Cependant, personne ne s'est porté volontaire pour être filmé dans ces conditions. Il aurait sans doute été encore plus difficile de convaincre un groupe d'y figurer si même une personne ne voulait pas. A l'inverse, un effet de groupe aurait également pu motiver certains à se prêter au jeu de cet outil vidéoludique. Ce format de groupe aurait sans doute créé plus d'engouement autour de cette vidéo qui aurait été plus personnelle ainsi et plus motivante pour les collaborateurs.

Tous les outils qui ont été mis en place durant ce stage ont été réfléchis et travaillés durant des semaines avant leur mise en place. Malgré cela, nous constatons qu'il est toujours possible de perfectionner ces outils en question. Le manque de temps aura été un frein à ces améliorations mais nous espérons tout de même recueillir des résultats satisfaisants et significatifs de leur mise en place. Avec plus de temps, les possibilités qui s'offraient à nous pour élaborer des outils de communication interne étaient immenses. D'autres outils auraient également pu être mis en place.

c. Le coût d'opportunité de ces actions.

Créer et mettre en place les outils de communication cités précédemment signifiait abandonner l'idée d'en créer d'autres. C'est ce que l'on peut définir comme le Coût d'opportunité de ces actions.

Le coût d'opportunité représente le coût de renoncement à un investissement (ici la création d'un outil de communication interne) au profit d'un autre. Il est vrai que si la durée de mon stage avait été supérieure, j'aurais eu le temps de mettre en place d'autres actions. Il a donc fallu faire des choix.

Une des actions qui me semblait intéressante à mettre en place était la Newsletter. Une Newsletter est une lettre d'information électronique qui est envoyée, dans le cas présent, par la direction et le service RH et communication aux collaborateurs.

Cette lettre aurait pour but de transmettre des informations sur l'entreprise ou même sur le secteur d'activité de manière originale et moderne.

Pour ce faire, il faudrait travailler en collaboration avec le service Communication. Le service RH fournirait le contenu tandis que la communication rédigerait et mettrait en forme la newsletter. La fréquence de publication est au choix et peut dépendre des actualités de l'entreprise. La possibilité de l'adapter en format papier est également envisageable. Il se présenterait sous la forme d'un « journal » que la direction mettrait à disposition dans le réfectoire pour les collaborateurs n'ayant pas accès à internet et à une boîte mail. Le contenu peut être divers et varié, laissant parfois place à l'humour si l'on souhaite, ce qui permet de communiquer des sujets importants sur l'entreprise de manière légère et agréable pour les salariés qui le lisent.

Il existe déjà une boîte aux lettres dédiée au dépôt des arrêts maladies et autres documents à transmettre au service RH, mais une « Boîte à idées » dans le réfectoire aurait permis aux salariés de transmettre leurs suggestions de manière anonyme. Connaître l'avis et le ressenti des collaborateurs ne peut qu'être bénéfique pour l'amélioration de la société. De même pour la satisfaction et ainsi la productivité de ces derniers.

Cela représente parfaitement la notion de communication ascendante, qui correspond à la transmission d'informations des salariés à la direction. A l'inverse de la communication descendante, qui provient de la direction et qui est destinée aux salariés.

Nous avons réalisé un questionnaire sur le climat social car il était nécessaire d'en créer un au moment où nous l'avons fait, mais un autre questionnaire aurait été judicieux voire plus intéressant sur le moment : un questionnaire pour mesurer l'impact qu'a eu la crise sanitaire sur les collaborateurs. Cela comprendrait leur ressenti sur le confinement (de manière personnelle), sur le chômage partiel, sur le télétravail pour les personnes concernées ou encore sur le retour à leur poste de travail après une longue période d'absence. Avec l'enquête sur le climat social, nous avons eu une idée du ressenti global des collaborateurs mais pas de manière précise sur les changements organisationnels liés à la Covid-19.

Pour les livrets d'intégration, nous aurions pu les envoyer en format PDF aux agences d'intérim avec lesquelles nous travaillons le plus pour qu'elles les présentent, en fonction du poste, aux intérimaires qu'on souhaite garder une longue période.

Cela éviterait un souci récurrent dans la société : des intérimaires qui se présentent le premier jour mais qui quittent leur poste au bout de quelques heures ou quelques jours. Ce phénomène est dû au manque d'informations qu'ils reçoivent avant d'intégrer l'entreprise. En effet, les raisons de leur départ prématuré sont souvent les mêmes : ils n'étaient pas au courant des contraintes de froid, d'odeur ou de vue d'aliments et de sang. Ces contraintes font pourtant partie intégrante des emplois de l'entreprise et doivent être mis en avant pour un recrutement efficace et durable. C'est pourquoi la transmission des livrets aux agences d'intérim pourrait apporter de la stabilité et une assurance aux recrutements spontanés que l'entreprise Lesage & Fils effectue.

Pour finir, dans l'article « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer » de Christian Michon publié en 1994, il est inscrit que des indicateurs sont nécessaires pour évaluer l'efficacité de la communication interne au sein de la société. Il serait

judicieux de faire un point sur les indicateurs déjà présents et en cas de besoin en mettre de nouveaux à disposition du service RH. Cela aurait comme finalité de pouvoir analyser le réel impact des outils de communication interne mis en place durant la durée de ce stage.

Il y a donc encore de nombreuses idées, outils et procédures à mettre en place afin de tirer de cette communication interne de réels résultats. Cependant, grâce aux outils mis en place et développés précédemment, la société Lesage & Fils montre qu'elle est prête à s'investir dans ce domaine afin de gérer aux mieux les changements organisationnels et mêmes les problèmes déjà existants de cette industrie.

CONCLUSION

Ce stage de fin d'étude m'aura permis d'appréhender le monde de l'entreprise de manière poussée durant une immersion de près de neuf mois. Initialement prévu pour assister la directrice des Ressources Humaines face aux nouvelles missions liées à la crise sanitaire de la Covid-19, j'ai eu l'opportunité d'effectuer des missions indépendantes avec un objectif précis. En effet, ma mission parallèle était d'élaborer et de mettre en place des outils de communication interne afin d'accompagner l'entreprise face aux changements organisationnels que cause cette crise sanitaire. En collaboration avec le service Communication notamment, j'ai mis en place ces outils tout au long de ce stage.

Face à ces besoins, une enquête sur le climat social a été réalisée afin d'identifier les axes de progressions et les lacunes de l'entreprise, notamment dans le domaine de la communication interne.

Une fois le climat social évalué, la priorité était d'améliorer l'intégration des salariés afin de les conserver au sein des effectifs. Cet outil va répondre aux difficultés de l'entreprise et de l'industrie de la viande de manière générale, concernant le recrutement des collaborateurs ainsi que la conservation des talents. Pour ce faire, l'outil choisi est un livret, réalisé pour différents métiers, qui reprend l'environnement de travail, les missions de cet emploi ainsi que les règles et normes à respecter.

Ces livrets ont un objectif supplémentaire, à savoir, réduire les accidents du travail ainsi que les arrêts maladies. En effet, les livrets mettent en avant les dangers du poste de travail concerné afin d'effectuer son travail sans risquer de se blesser ou de blesser ses collaborateurs. Ce sont des outils complets qui servent également au service des ressources humaines à prouver que le salarié a bien reçu de leur part l'ensemble des process et règles de la société.

Pour limiter les accidents du travail ainsi que les arrêts maladie, et de ce fait de réduire le taux d'absentéisme, nous avons élaboré avec le service communication une vidéo d'échauffement musculaire et articulaire.

Cette vidéo diffusée dans le réfectoire chaque matin, a pour objectif de faire réaliser aux salariés en production des mouvements leur permettant d'effectuer leur travail (comportant des ports de charges et des gestes répétés) en toute sécurité.

Les outils mis en place nécessitent du temps et du recul pour constater les réels effets et impacts sur les collaborateurs.

Seul l'enquête sur le climat social nous a apporté des résultats rapidement. Ces retours nous ont particulièrement servi lors de la mise en place des Livrets ainsi que la vidéo. Cette enquête a participé à l'estimation des besoins des salariés mais également au choix des outils à utiliser.

Les actions mises en place doivent être maintenues, même après la fin de ce stage. Ils devront être mis à jour si nécessaire et comprendront un suivi afin de réellement constater leur impact.

Enfin, il existe une multitude d'outils supplémentaires à instaurer afin de pouvoir considérer que la communication interne a réellement accompagné l'entreprise face aux changements organisationnels liés à la crise de la Covid-19. Cependant, l'ensemble de nos travaux, en collaboration avec l'entreprise Lesage & Fils, constituent le début d'une démarche qui saura se maintenir dans le temps et obtenir des résultats en adéquation avec les objectifs fixés s'ils sont effectués correctement.

BIBLIOGRAPHIE

- CORBALAN, J.-A. (1999). *Repenser la communication interne*. 120, p 27-40.
- FRIMOUSSE, S., & PERETTI, J.-M. (2020). *Changement de crise et raison d'être*. p105-149.
- GARNIER, A., & SARTORI, C. (2020). *Comment un « huddle » a amélioré la communication interne d'un service hospitalier durant la pandémie*.
- GIROUX, N. (1994). *La communication interne : Une définition en évolution*.
- MAHBOUH, L., & BELHOUCINE, A. (2008). *La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne*. 10(18), p101-114.
- MICHON, C. (1994). *Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considérer*.

SITOGRAPHIE

- Historique de la société Lesage: <https://www.lesage-prestige.com/historique-boucherie/>
 - Chiffres sur le télétravail : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5365076>
 - Chiffres concernant la branche de la viande : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3636392>
 - Hausse de la consommation des ménages en viande : <https://www.ria.fr/actualites/produits-carnes-limpact-de-la-crise-du-covid-19-sur-la-consommation-1,0,763432631.html>
 - Hausse du chiffre d'affaires des boucheries pour particuliers :
<https://www.lemondedesartisans.fr/actualites/la-majorite-des-boucheries-charcuteries-ont-enregistre-une-hausse-de-leur-ca-en-2020>
 - Risques des métiers de la filière viande :
<https://www.inrs.fr/metiers/agroalimentaire/filiere-viande.html>
 - Risques du métier de boucher :
<https://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-courantes/metiers-et-activites/article/boucher>
 - Les risques professionnels des métiers de la viande : <https://www.ameli.fr/entreprise/sante-travail/votre-secteur/commerces-alimentaires-proximite-metiers-bouche/boucher-charcutier>
 - Rythme décalé des charcutiers (horaires atypiques) :
<https://www.inserm.fr/dossier/sommeil/>
 - Motifs des difficultés à recruter <https://www.capital.fr/votre-carriere/en-mal-de-recrutement-les-bouchers-veulent-susciter-des-vocations-1324446>
 - Illustration des difficultés à recruter:
<https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/geo?le=0&na=0&pp=2021&ss=1>
 - Migration des talents: <https://www.leprogres.fr/economie/2020/10/05/des-difficultes-de-recrutement-dans-le-secteur-de-la-boucherie>
 - Enquête sur les jeunes en apprentissage de la CFBCT:
https://www.lemonde.fr/campus/article/2020/02/24/les-ecoles-de-boucherie-a-la-recherche-d-apprentis-tendent-de-seduire-de-nouveaux-profils_6030595_4401467.html
- Le management de proximité <https://culture-rh.com/management-proximite-teletravail/#Quest-ce-que-le-management-de-proximite%E2%80%89>

ANNEXES

- Annexe n°1 a : Le chômage partiel

chomage partiel		2018	2019	2020	2021
Nb de journées calendaires perdues		0	0	4 861,56	3 431,14
Nb de journées calendaires de présence		21 971	22 861	23 292	14 206
		0,0%	0,0%	20,9%	24,2%

- Annexe n°1 b : Le taux d'absentéisme

Taux d'absentéisme =	$\frac{\text{Temps d'absence}}{\text{Temps théorique presté}}$
-----------------------------	--

Cumuls des jours calendaires sur la période		2018	2019	2020	2021
Nb de journées calendaires perdues		679	971	842,50	467,00
Nb de journées calendaires de présence		21 971	22 861	23 292	14 206
Taux d'absentéisme		3,1%	4,2%	3,6%	3,3%

- Annexe 2 : Enquête sur le climat social (réponses comprises)

Enquête du climat social chez Lesage & Fils

Questionnaires traités:	18
-------------------------	----

Vous êtes:	Homme	14
	Femme	4

Vous avez:	Moins de 25 ans	7
	Entre 25 et 39 ans	6
	40 ans et plus	5

Rapport avec les collègues					Pas de réponse
	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord	
Au sein de mon service, le travail est bien organisé	8	9	1		
Mon service fonctionne de façon efficace	11	6	1		
En général, il y a suffisamment de personnel dans mon service pour faire face à la charge de travail	3	8	6	1	
Par rapport à d'autres personnes qui travaillent ici, je pense être payé(e) de façon équitable	1	8	3	5	1
Il y a une bonne coopération entre mon service et les autres services	3	8	4	1	2
Rapport avec le supérieur hiérarchique direct					
	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord	
Les nouveaux embauchés se sentent rapidement intégrés au sein de la société Lesage & Fils	8	8	2		
Mon supérieur hiérarchique direct sait mettre en place l'esprit d'équipe	10	6	2		

Quand les salariés font des suggestions, mon supérieur hiérarchique direct est généralement réceptif	9	6	3	
Quand les salariés font des suggestions, mon supérieur hiérarchique agit pour corriger cela	6	8	3	1
Mes performances:				
Mon supérieur hiérarchique direct me donne régulièrement son avis sur mes performances	6	9	2	1
Je comprend comment mes performances sont évaluées	5	7	5	1
Je pense que mes performances sont évaluées de façon équitable	4	8	4	2
Dans la société Lesage & Fils, le style de management encourage les salariés à donner le meilleur d'eux même	6	7	4	1
Mon avis sur mon supérieur hiérarchique direct:				
Mon supérieur hiérarchique direct est compétent au niveau technique du travail, selon moi	9	8	1	
Mon supérieur hiérarchique direct communique de manière efficace	8	6	4	
Mon supérieur hiérarchique est disponible quand on a besoin de lui	9	6	3	
Mon supérieur hiérarchique sait bien encadrer les gens, selon moi	8	8	2	
Mon supérieur hiérarchique sait développer les compétences de ses collaborateurs	9	7	2	
Mon supérieur hiérarchique direct m'implique dans la résolution de problèmes liés à notre problèmes liés à notre travail	13	3	2	
Rapport avec la direction				
	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord

Si je n'étais pas satisfait de la décision de mon supérieur hiérarchique direct, je me sentirais libre d'en référer à une personne plus haut placée	6	5	3	4
La société Lesage & Fils est ouvert aux suggestions et accepte les propositions concernant la modification de son organisation	4	7	5	2
En général, la Direction comprend les problèmes que l'on rencontre dans le travail	3	12	1	2
La Direction est attentive au bien être de ses salariés	8	7	1	2
La société Lesage & Fils agit avec honnêteté dans ses relations internes (avec les salariés)	7	8	1	2
La hiérarchie semble s'intéresser à moi en tant qu'individu	5	9	2	2
Accès à l'information : Communication et transmission de l'information				
	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
En général, l'information dont j'ai besoin pour effectuer mon travail est facilement accessible	6	8	3	1
Dans mon service, nous sommes informés du degré de satisfaction de nos clients	6	6	4	1
Les salariés de chez Lesage & Fils peuvent facilement prendre connaissance des postes vacants		6	8	3
Chez Lesage & Fils, on peut, la plupart du temps, exprimer ses opinions sans craintes	3	8	3	3
Nos systèmes informatiques me fournissent les renseignements dont j'ai besoin	1	10	4	2
J'ai une idée très claire de mes responsabilités dans mon travail	11	6		1
Je suis suffisamment informé des projets de la société (développement, nouvelles gammes etc...)	2	7	5	3
Je suis suffisamment informé des performances de la société	2	6	7	2
Je suis suffisamment informé de la santé économique de la société	3	5	6	3

Je suis suffisamment informé sur les avantages sociaux liés à la prévoyance et la mutuelle d'entreprise	4	9	2	2	1
Mon état d'esprit au sein de la société Lesage & Fils					
	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord	
Je recommande la société Lesage & Fils comme une bonne société dans laquelle travailler	11	5	1	1	
Au sein de chez Lesage & Fils, les personnes sont traitées avec respect, quel que soit leur poste	4	9	4	1	
Mon travail me procure un sentiment d'accomplissement personnel	8	7	2	1	
J'ai suffisamment d'occasions de me former pour améliorer mes compétences dans mon poste actuel	6	6	1	4	1
Je pense avoir des possibilités de développement personnel et de développement de carrière au sein de la société	5	10		3	
J'ai un fort sentiment d'appartenance à la société Lesage & Fils	7	9	2		
J'arrive à concilier ma vie professionnelle et ma vie personnelle	6	6	5	1	
Je suis satisfait de ma rémunération		5	4	7	2
Je suis satisfait des avantages collectifs, au sein de la société Lesage & Fils (primes diverses)	4	3	8	1	2
Je suis satisfait des garanties de frais de santé et prévoyance	5	8	2		3
A l'heure actuelle, envisagez vous sérieusement de quitter Lesage & Fils ?	2	3	2	10	1
Avez-vous trouvé ce questionnaire pertinent ?	Oui	Non	Entre les deux	Pas de réponse	
	15	1	1	1	

• Annexe 3 : Les livrets d'accueil et d'intégration

Livret d'accueil : Hygiène et Sécurité



SOMMAIRE

Présentation de l'entreprise
Engagement de la direction
Les règles sociales
Vie au travail et salle de pause
Les règles en cas d'incendie
Le risque de coupure
Le risque de chute
Le risque chimique
Les troubles musculo squelettiques
Le mal de dos
En cas d'accident de travail
Le bruit
Les équipements de protection individuelle
Les contaminations
Les gestes et postures
Le matériel à risques spécifiques
Les allergies
Ma santé
Environnement
Contexte sanitaire exceptionnel
Contacts Utiles

LES RÈGLES SOCIALES

Les salariés doivent respecter l'horaire de travail et de pause affiché (dans les différents réfectoires).
La durée du travail s'entend du travail effectif, ceci implique que chaque salarié se trouve à son poste (en tenue de travail), aux horaires fixés pour le début et pour la fin de travail.
Les horaires sont fixés par la Direction et sont portés à la connaissance du personnel par voie d'affichage.
Pour plus d'informations, vous pouvez consulter l'Article 1.1 du règlement intérieur.



Les sorties pendant les heures de travail doivent être exceptionnelles et nécessitent une autorisation délivrée par la Direction.
Tout retard ou absence doit être justifié auprès du Responsable Hiérarchique ou de la Direction.
Sauf en cas de force majeure, toute absence doit être signalée dans la journée et justifiée dans un délai de 3 jours ouvrables au maximum. Toute absence non justifiée dans ces conditions peut faire l'objet d'une sanction pouvant aller jusqu'au licenciement pour faute grave. (c.f Article 1.7 du règlement intérieur)

Afin de favoriser un bon climat social, nous demandons à l'ensemble de nos collaborateurs d'être courtois envers chacun.



Nous vous rappelons qu'il est interdit de pratiquer la discrimination de tout ordre (raciale, des sexes...) sous peine de sanctions.
Tout salarié de l'entreprise dont il sera prouvé qu'il se sera livré à du harcèlement (oral ou écrit) sera sanctionné.
(c.f Article 1.9 du règlement intérieur)

VIE AU TRAVAIL ET SALLE DE PAUSE

Une salle de pause et de restauration est mise à votre disposition

Vous y trouverez :

- un micro-onde et des distributeurs
- Un réfrigérateur
- Le Règlement intérieur affiché
- Un Babyfoot (hors période de pandémie)
- Des panneaux d'affichage avec notamment la date des réunions du CSE, des accords d'entreprise, des informations diverses...
- Des panneaux d'affichage pour les différentes syndicates



Directives :

- Utiliser le stylet mis à votre disposition pour les machines et distributeurs
- Munissez-vous de votre badge afin de circuler librement en salle de pause

Important :

La salle et le matériel sont la propriété de l'entreprise, en utilisant cette salle et les diverses machines présentes, vous vous engagez à respecter et prendre soin du matériel mis à votre disposition en ce lieu.
Conformément à l'Article 1.8.2 du règlement intérieur, l'accès à ce réfectoire n'est autorisé que pendant les heures fixées pour les repas.
De plus, il est interdit au personnel de prendre ses repas dans les locaux affectés au travail (Article R. 4229-19 du Code du Travail).

Vous disposez également d'un vestiaire pour entreposer vos affaires

D'après l'Article 1.8.1 du règlement intérieur, le vestiaire ou l'armoire individuelle mise à disposition de chaque salarié doit être conservé dans un état de propreté. Il doit être utilisé uniquement pour l'usage auquel il est destiné.
Le contenu de ces vestiaires peut être vérifié par la direction en cas d'urgence, en présence des intéressés.
Ces armoires individuelles devront être vidées au moins une fois par an, pour être nettoyées.



LE RISQUE CHIMIQUE



LES REGLES
Ne jamais sentir ses produits
Ouvrir les conditionnements en position stabilisée
Ne pas mélanger les produits
Protéger vos mains et vos yeux en toute occasion
Rincer vos mains après tout contact
Automatiser le dosage

Je purge la machine à l'eau claire en cas de changement de produit dans les centrales de nettoyage
Vérifier qu'il y a un étiquetage sur les produits utilisés
Quand j'utilise un produit chimique je fais attention qu'il n'y ait pas une source d'énergie à côté

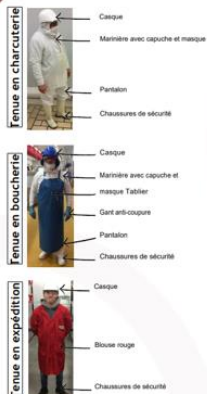


LES TROUBLES MUSCULO SQUELETTIQUES (TMS)

Postures à avoir et à éviter :



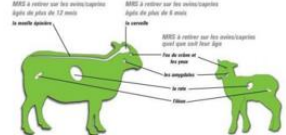
HYGIÈNE : LES ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION INDIVIDUELLE (EPI)



Le port des EPI est obligatoire

Les MRS c'est quoi ? Matériels à Risque Spécifiés

Le terme « Matériels à Risque Spécifiés (MRS) » désigne les tissus et abats considérés comme représentant un risque au regard des zoonoses à transmission Subaiguë Transmissible (ESST) en raison de leur appartenance aux systèmes nerveux et lymphatique, sites d'accumulation privilégiés du prion.



Utiliser les ustensiles de couleur jaune uniquement qui sont dédiés à l'élevage des MRS

Ne manipuler les MRS que sur la table rouge prévue à cet effet
Mettre les déchets dans la poubelle dédiée et mettre du colza jaune TARTRAZINE
Après chaque déssilage, le matériel de travail et les outils de découpe sont nettoyés et désinfectés
Un seau jaune est réservé au nettoyage et à la désinfection des couteaux MRS après
Après avoir manipulé les MRS, les opérateurs se lavent les mains

Livret : Guide du charcutier

SOMMAIRE :



I) Organisation du service Charcuterie
A/ Accès à l'atelier
B/ Les différents postes en Charcuterie
C/ Effectifs et rôle de chacun
II) Le poste de Charcutier
A/ Ce que le Charcutier doit maîtriser
B/ La tenue exigée
III) Journée type en Charcuterie
IV) Les normes à respecter en Charcuterie
A/ Hygiène
B/ Sécurité
C/ Trappabilité
V) Quelques astuces et conseils
VI) Numéros utiles

4) La zone des produits cuits ou à cuire :



Il est important de contrôler la machine sur l'aspect technique et mécanique d'un aspect matériel et d'un aspect technique et mécanique.



GUIDE DU CHARCUTIER

B/ La tenue exigée



III) Une journée type en Charcuterie

Le premier jour, le charcutier doit aller à la messe (sauf si un EPI est trouvé dans la salle d'attente).
Il faut ensuite aller à la messe avant d'aller à la messe.
Un passage par la zone de désinfection est obligatoire avant d'entrer dans l'atelier.
Un « défilé » avec tout l'équipe a lieu en début de journée.
On vérifie avant de commencer le poste de travail et l'équipement, on vérifie l'état de l'équipement et on vérifie l'état de l'équipement.
On vérifie avant de commencer le poste de travail et l'équipement, on vérifie l'état de l'équipement et on vérifie l'état de l'équipement.
On vérifie avant de commencer le poste de travail et l'équipement, on vérifie l'état de l'équipement et on vérifie l'état de l'équipement.

IV) Les normes à respecter en Charcuterie



Il est important de contrôler la machine sur l'aspect technique et mécanique d'un aspect matériel et d'un aspect technique et mécanique.



3/ Les opérateurs de réception et de conditionnement :

Les opérateurs de réception désagrégeront les rayons de produits. Les opérateurs de conditionnement agrégeront avec les produits tous de la fabrication.

Pour la charcuterie, ce sont des chauffeurs qui à l'aide de 5 les chauffeurs iront pas le temps, ce sont les préparateurs de commandes qui réceptionneront les rayons en produits.

Les opérateurs de conditionnement peuvent également être amenés à reconditionner des produits dont l'emballage est détérioré par exemple.

Attention, en fin de journée, nous devons ne doit rester aucun emballage !

LESAGE

V/ QUELQUES ASTUCES

Organiser les bacs du chariot en fonction des commandes remplies de manière chronologique, cette action permet de limiter les allers-retours à l'extérieur :

Chariot plein	Coller toutes les étiquettes
Marquer d'une croix assez visible les bacs du DCL plus proches : cela permet d'appliquer la méthode FEFO sans ralentir la préparation.	

DCL courte → mettre une **X**

Groupez les articles par dates quand ils ont une date d'expiration.

Limitez les déplacements :

- ➔ Suivez le chemin idéal par votre traqueur zones des articles

Cartons vides :

- Arrachez-les
- Séparez les cerclages en plastique des cartons
- ➔ Permet de charger davantage les chariots à déchets cartonnés

Déplacements d'articles dans les zones :

- ➔ Prévenez les responsables de réception et logistique cela évite de rechercher les articles, et permet aux responsables de remanier les nouvelles zones sur les traqueurs.

BACS VIDES : Retirer les étiquettes avant de les réutiliser

5/15 SONT SACS : les donner en bouchette pour les nettoyer à la poubelle

Pour amener le carcasse de la zone de stockage à la table, il suffit de faire glisser le long du chemin le **crochet** ou elle est accrochée jusqu'à ce qu'elle atteigne la table d'éplavage.

Vous pouvez ensuite, soit poser cette carcasse sur la partie de la table qui se trouve, soit l'amener à l'autre extrémité de la table où vous pourrez également **baigner le crochet jusqu'à ce que la pièce soit entièrement glacée.**

Vous pouvez ainsi travailler le carcasse sur la table d'éplavage sans avoir à le soulever.

Pour ce faire, les boucheries a ce poste sont équipées des EPA ainsi que de parts anti-coupures mais également d'un **tobac** bien prêts pour découper :

Ils doivent également utiliser **leurs couteaux habillés** et une **sole** à main si nécessaire (pour couper les os).

Une fois la pièce découpée et parée (si nécessaire), les produits sont **disputés** dans des bacs avec l'EP fourni aux clients de les déposer sur le bagin rotatif qui amènera le bac au pilage ou au conditionnement directement.

↳ Les bacs

Les bacs en plastique possèdent également un code couleur :

- Les bacs **bleus** contiennent les produits vendus qui ne sont envisagés vers la Boute de Cœur (si c'est autorisé)
- Les bacs **rouges** **bleus** contiennent les produits en dégring vers la Thermic (surtout ne vers les barquettes individuelles)
- Les bacs **rouges** contiennent les matières premières destinées aux les déchets

Tout autre Bac d'une couleur que d'un est **strictement** ne doit pas se trouver dans l'atelier de boucheries.

❗ Si rien

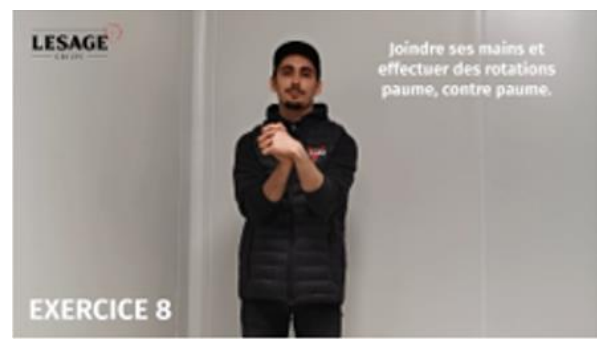
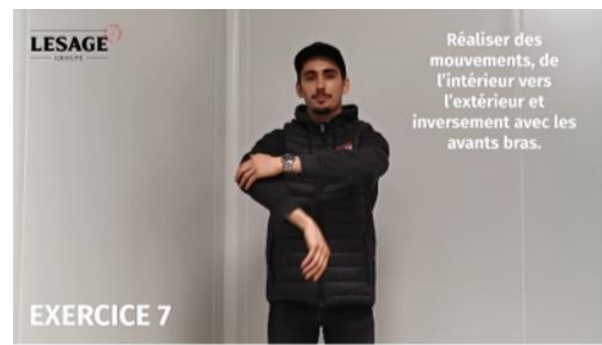
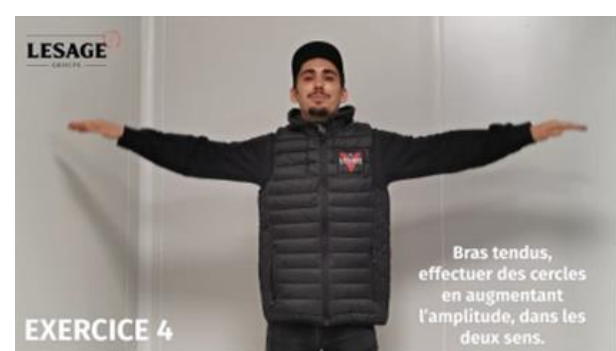
Pour utiliser la sole, il faut avoir été formé au préalable pour éviter tout risque de blessures.

C'est uniquement les boucheries expérimentées qui sont aptes à se servir de cet outil.

Pour l'utiliser, il faut impérativement porter des gants anti-coupures.

Salle de Boucher unique 1 bis

- Annexe n°4 : Vidéo : Réveil musculaire et articulaire





**MAINTENANT, VOTRE CORPS EST PRÊT
À TRAVAILLER EN TOUTE SÉCURITÉ**