



BRETAGNE 

ACCOMPAGNER LES PROJETS DE CHANGEMENT

Mobiliser les salarié.e.s

*Retour sur l'accompagnement
du projet de modernisation
de la criée du Guilvinec*



BRETAGNE
AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL



Mobiliser les salarié·e·s dans les projets de changement

Quel intérêt ?

Accompagner le changement

Un projet d'investissement, qu'il soit technique, informatique ou architectural, modifie toujours la façon de travailler, de s'organiser collectivement, les procédures et les modes opératoires habituels. Autant de transformations qu'il est nécessaire de prévoir et d'anticiper.

Il s'agit de donner une place aux salarié·e·s en les rendant acteurs du changement plutôt que de constater une possible « résistance au changement ».

Car en réalité, la résistance au changement n'existe pas !

Ce qui existe, c'est l'inquiétude face à ce que l'on pense perdre, à l'idée de ne plus pouvoir faire face aux nouvelles exigences du travail, ou encore de ne plus disposer de moyens adaptés pour bien faire son travail.



L'enjeu de cette mobilisation...

Placer le dialogue au coeur de la conduite de projet

Créer les conditions d'un dialogue sur le travail actuel et futur entre les concepteurs, les utilisateurs et les décideurs permet de mieux se comprendre pour travailler ensemble et prendre les meilleures décisions afin d'améliorer à la fois la performance productive et les conditions de travail des salarié·e·s.



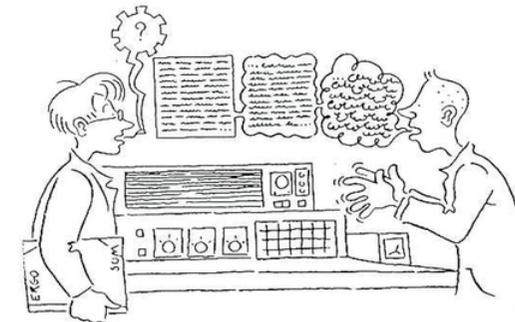
Quelle méthode ?

Simuler pour penser le futur : un levier pour mobiliser les salarié·e·s

La simulation est une méthode de mise en situation des salarié·e·s pour « jouer » une situation de travail future en partant de ce qui existe et des orientations du projet.

Cette façon de mobiliser les salarié·e·s permet :

- d'identifier des idées, besoins ou solutions venant de la pratique du terrain ;
- d'éviter des erreurs de conception, de favoriser l'appropriation du changement ;
- de faire du projet une démarche collective d'amélioration des conditions de travail et de la performance ;
- de dialoguer entre salarié·e·s et concepteurs pour concevoir ensemble les situations de travail de demain.



Concepteur

Utilisateur

Illustration issue de l'ouvrage « L'opérateur, la vanne et l'écran. L'ergonomie des salles de contrôle » F. Daniellou. Ed. Anact 1986



Ça s'est passé avec eux !

Accompagnement du projet de modernisation de la criée du Guilvinec par l'Aract Bretagne

Création d'un groupe de travail « Pêche côtière » et d'un comité de suivi

Lors de l'étude de conception pour la réorganisation du process « pêche côtière » de la criée, l'Aract a animé un groupe de travail composé de salarié·e·s pour simuler le travail futur et enrichir les travaux de l'équipe projet en charge de la modernisation de la criée.

Un comité de suivi intégrant la maîtrise d'ouvrage et les préventeurs a été mis en place.

Les participants au groupe de travail

- Responsable et adjoint de direction de la criée
- Chef d'équipe d'exploitation, agent de maîtrise administration des ventes, caristes et manutentionnaires, vendeurs
- Représentant du personnel du port du Guilvinec
- Chef d'équipe atelier maintenance et technicien maintenance
- Directeur des criées à la CCI Métropolitaine de Bretagne Ouest (CCIMBO) et responsable technique CCI
- Cabinet d'ingénierie en appui à la maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'oeuvre du projet

Le comité de suivi

- Responsable de la criée et directeur des criées à la CCIMBO
- Représentante du Syndicat Mixte des Ports de Pêche et de Plaisance de Cornouaille
- Représentant du personnel du port du Guilvinec
- Chargé de mission de l'Aract Bretagne
- Cabinet d'ingénierie
- Médecin du Travail du Service de Santé au Travail en Cornouaille, préventeur de la Carsat, chef de projet de l'Institut Maritime de Prévention
- Représentant du Conseil Régional de Bretagne



L'accompagnement de l'Aract Bretagne s'est déroulé au début du projet de conception. La CCIMBO et les salariés de la criée ont poursuivi leur projet avec l'appui du cabinet d'ingénierie.

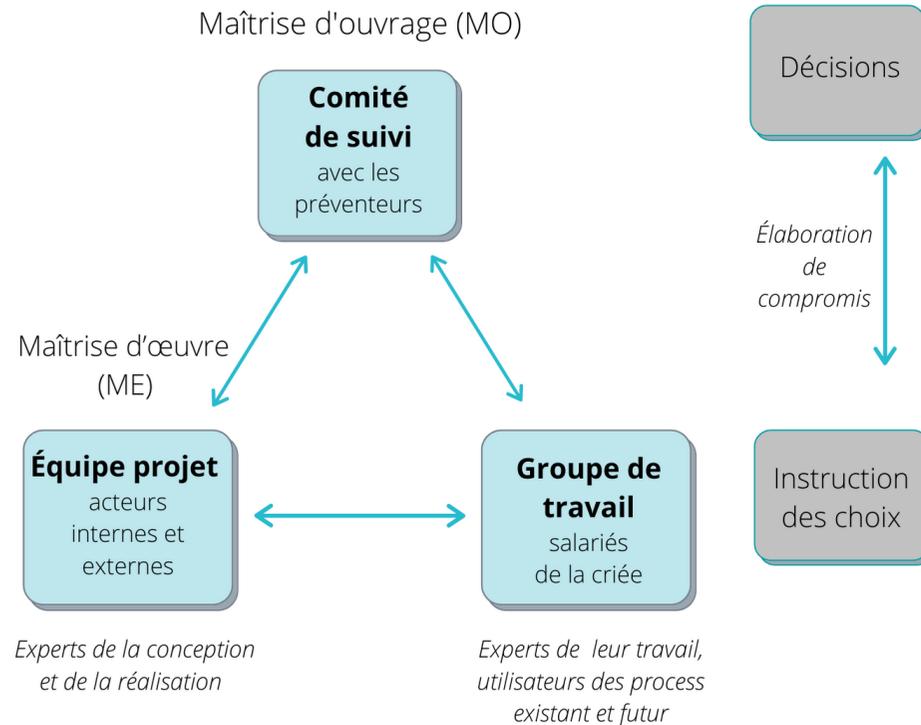


Ça s'est passé avec eux !

Simulation du travail sur plan

Dans le cadre de la conduite de projet engagée par la criée, l'Aract a animé un groupe de travail de salarié·e·s pour la **simulation du travail sur plan**. Les échanges en séances ont permis de faire des pronostics et des propositions pour la gestion des différents flux de produits vendus, pour réduire ou alléger les manutentions manuelles des bacs et fluidifier le process.

Le groupe de travail « Pêche côtière » dans la conduite du projet de modernisation de la criée





Ça s'est passé avec eux !

La méthode de simulation par le groupe de travail

3 séances x 2h30

- « Décryptage » des conditions de travail existantes du process « pêche côtière » pour repérer les risques professionnels et les besoins de performance
- Partage du cadre du projet (première proposition sur plan) : intentions, schéma d'aménagement et de fonctionnement travaillés par l'équipe projet
- Ciblage des situations de travail à enjeux, choix des sujets et identification des besoins pour la simulation



Séance 1

Séances 2 et 3

- Simulation (aménagement et fonctionnement) des situations de travail sur plans 1/50^e, avec des matériels et équipements à l'échelle
- Production de pronostics avec remontée de questions, besoins, points d'attention pour enrichir et guider les choix de conception de l'équipe projet





Ça s'est passé avec eux !

Illustration | Aménagement du sas de réception des produits Travaux du groupe de travail Séance 1

A. Décryptage de l'existant pour les choix de simulation
Début du process, du débarquement de la pêche jusqu'à la vente

B. Sujets choisis et besoins identifiés pour la simulation



- **Prévoir l'espace d'attente des chariots** devant les convoyeurs
- **Organiser les circuits des chariots** avant/pendant/après la vente
- **Faciliter l'accès des salarié-e-s** pour évacuer les chariots vides après la vente et l'approvisionnement des bacs propres

Quai de débarquement



Espace de travail sous criée "pêche côtière"





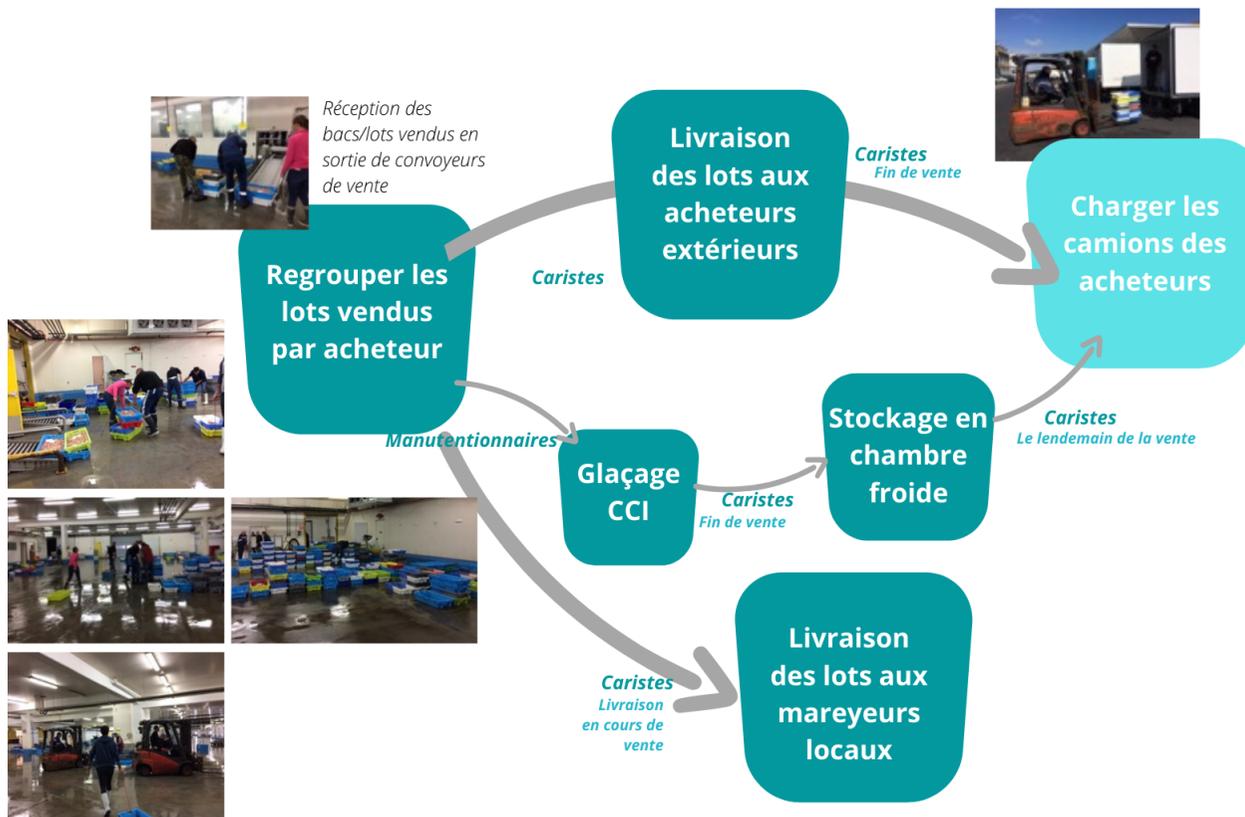
Ça s'est passé avec eux !

Illustration | Gestion des flux en sortie de convoyeurs de vente

Travail du groupe Séance 1

A. Décryptage de l'existant pour les choix de simulation

Suite du process, du regroupement des lots vendus à leur livraison aux acheteurs



B. Sujets choisis et besoins identifiés pour la simulation

Empilage des bacs de lots vendus par acheteur, déplacement des piles en les tirant avec un crochet sur le sol

» **Risques d'usure physique et de dégradation des produits**

- **réduire et faciliter les manutentions**

Déplacement de personnes et de chariots dans un même espace de circulation et de stockage

» **Risques d'accidents du travail**

- **sécuriser et améliorer les flux**

Des tensions possibles sur la gestion des priorités de livraison des acheteurs, sur le suivi et la traçabilité des lots

» **Risques psycho-sociaux et enjeux de qualité pour la satisfaction des pêcheurs et des acheteurs**

- **fluidifier le process**

Espace de travail sous criée "pêche cotière"



Quai d'expédition





Ça s'est passé avec eux !

Illustration | Gestion des flux en sortie de convoyeurs de vente

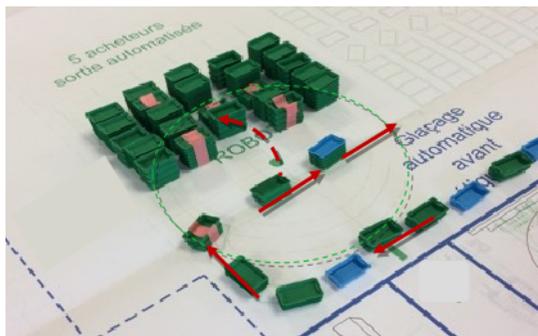
Travail du groupe Séance 1

- **Situations de travail à améliorer pour alléger les manutentions** : l'empilage de bacs par lot selon les acheteurs, puis le déplacement de ces piles en les tirant avec un crochet sur le sol
- **Catégorisation de trois types de flux de bacs à prendre en compte selon les acheteurs : gros flux / flux « moyens » / flux plus petits**
» Objectifs : réduire le risque d'usure physique et préserver la fluidité du process
- **Alléger les manutentions** des bacs en mécanisant ou facilitant leur empilage

Travail du groupe Séances 2 et 3

- La simulation des trois types de flux a permis la remontée des besoins à prendre en compte pour la conception des lignes, leur utilisation, leur maintenance, et la prévention des risques
- Des propositions ont été faites pour enrichir la préparation des **cahiers des charges techniques et fonctionnels** des futurs équipements et aménagements de ces trois types de lignes

Ligne robotisée pour les flux importants



Ligne mécanisée pour les flux « moyens »



Ligne manuelle pour les flux « plus petits »





Ça s'est passé avec eux !

Illustration | Gestion des regroupements de lots et des livraisons

Travail du groupe Séance 1

- **Partage du cadre du projet** : objectifs de faciliter la gestion des regroupements de lots et de sécuriser les déplacements
- **Situations de travail à améliorer** : le regroupement des lots vendus selon la diversité des acheteurs et leur livraison en cours ou en fin de vente

» *Prévenir les risques d'accidents et de tensions en permettant une gestion des livraisons la plus sereine possible*

Travail du groupe Séances 2 et 3

La simulation d'une vente type a permis de vérifier :

- la compatibilité des surfaces de regroupements des lots vendus avec les besoins de l'activité (volumes de vente, circuits, accès...)
- l'accessibilité des emplacements aux engins de manutention pour l'enlèvement et la livraison
- la sécurisation des déplacements piétonniers et des engins de manutention en évitant les croisements de flux

Les résultats de la simulation du groupe de travail sur le plan



Plan du cabinet d'ingénierie intégrant les résultats de la simulation





Informations et ressources pour agir

Publications et outils

- Guide « Pourquoi simuler le travail futur dans mon projet de changement ? » par l'[Anact](#)
- Guide « Les apports d'une maquette volumétrique dans un projet de conception » par l'[Anact](#)
- Guide « Bonnes pratiques de conception des halles à marée bretonnes » par [Noréa Consulting](#)
- Kit « Simulation des situations de travail, une méthode pour co-construire le changement » par l'[Anact \(à paraître\)](#)
- Guide « Réussir un projet de conception et d'aménagement de bâtiments en PME » par l'[Anact](#)
- Web-série « Comme un lundi #01 - Comprendre la résistance au changement » par l'[Aract AURA](#)
- Guide « Associer les salariés à un projet de changement » par l'[Aract AURA](#)
- Site « Champ d'intervention, aménagement des process et des espaces de travail » par l'[Aract Bretagne](#)
- Vidéo « À la découverte de la criée du Guilvinec » par la [CCIMBO](#) - 2019
- Site « Le mareyage » par la [Carsat Bretagne](#)
- Fiche 2 Bouv'Innov « J'implique les salariés » par l'[Aract Bretagne](#)
- Référentiel méthodologique pour un projet de conception ou de rénovation d'un abattoir par l'[Anact](#)
- Guide « Concevoir la boulangerie de demain » par l'[Aract Occitanie](#)
- Guide « Réussir la transformation de ma boucherie-charcuterie-traiteur avec les salariés » par l'[Aract Grand-Est](#)

Nos remerciements à la direction et aux salariés de la CCIMBO, de la criée du Guilvinec, au cabinet Gédouin Ingénierie, au Conseil Régional de Bretagne et à la Direccte Bretagne pour leur soutien

bretagne.aract.fr/

L'Aract Bretagne vous accompagne

Le Sirius
227 rue de Châteaugiron
35 000 Rennes
Tél. : 02 23 44 01 44
E-mail : contact-aract-bretagne@anact.fr
Contact : Florent Arnaud, f.arnaud@anact.fr

