

LE TRAVAIL 4.0 DANS L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE

Rapport intermédiaire : étude documentaire et groupes de discussion

Synthèse, version 2021-03-09

Ignace Pollet, Ine Smits, Kelly De Leebeeck, Julie Gérard, Miet Lamberts, Ezra Dessers
HIVA KU Leuven & CRIS Liège Université

L'objectif de la chaire "Le Travail 4.0 dans l'industrie alimentaire" est d'étudier comment le travail dans les différentes branches, groupes professionnels et métiers de l'industrie alimentaire en Belgique évolue sous l'influence de tendances importantes. Afin de préparer une enquête représentative à grande échelle auprès des travailleurs de ce secteur, une brève étude documentaire et une enquête par le biais de groupes de discussion (complétée par des entretiens qualitatifs) ont eu lieu dans une première phase.

L'**étude documentaire** a permis de dégager les tendances externes auxquelles va être confrontée l'industrie alimentaire :

- Des changements démographiques, y compris une plus grande diversité ethnique, le vieillissement et son impact sur les pénuries de main d'œuvre et les inadéquations sur le marché du travail ;
- Une mondialisation de l'économie, qui entraîne une concurrence internationale accrue, la délocalisation de la production, l'externalisation des activités et la réduction des effectifs ;
- Une digitalisation en termes d'enregistrement, une automatisation et une interaction, avec des répercussions sur la complexité des fonctions et des tâches, les attentes en matière de compétences et les besoins de formation ;
- Des attentes accrues vis-à-vis des entreprises, notamment une plus grande volatilité de la demande, la transparence et le devoir de diligence en matière de production et d'approvisionnement éthiques et respectueux du climat.

Pour l'industrie alimentaire, un secteur traditionnellement caractérisé par de nombreuses PME, un ancrage local et des cycles de production et de livraison limités dans le temps, ces changements ont une grande portée, tant au niveau de l'organisation de la production qu'au niveau des postes de travail individuels. D'où la réponse naissante des parties prenantes, tant sur le plan interprofessionnel et sectoriel que sur le plan ascendant, pour que l'impact de ces tendances reste gérable. Parmi les exemples (qui sont expliqués dans l'étude documentaire), citons la CCT 104, Digital Belgium, Flanders' FOOD¹, le Werkbaarheidsmonitor² et les exercices de réflexion chez Effat et FoodEurope concernant les parcours professionnels, la qualité du travail et les risques pour la santé des travailleurs.

Au moyen de **groupes de discussion** et d'entretiens qualitatifs complémentaires, les responsables des ressources humaines et les représentants syndicaux des ouvriers et des employés de l'industrie alimentaire ont été interrogés sur les effets des changements précités sur l'organisation et le lieu de travail. Comme prévu, la digitalisation et l'externalisation des activités vers d'autres sites ou entreprises (parfois à l'étranger) sont des tendances qui ont des répercussions manifestes sur le poste

¹ Le pendant flamand de Wagralim (pôle de compétitivité dédié à l'industrie alimentaire)

² Que l'on peut traduire par « Moniteur du travail faisable »

de travail. Mais l'exigence croissante des clients et la réactivité toujours plus grande attendue de toutes les unités organisationnelles entrent également en ligne de compte, au point que les relations internes revêtent à leur tour la forme de relations fournisseur-client. Une autre observation récurrente concerne les jeunes travailleurs qui sont plus réticents qu'auparavant à travailler selon des horaires qui ne cadrent pas avec la vie de famille.

Pour les entreprises de l'industrie alimentaire et leurs travailleurs, les tendances énumérées – et notamment la digitalisation – se traduisent par une évolution rapide des **qualifications requises**, qui incluent non seulement des compétences numériques, mais aussi des aptitudes de plus en plus en rapport avec la communication et l'adaptation ("basculément rapide"). Les tâches s'élargissent, le traitement des données devient plus complexe et la conduite des machines évolue constamment. Certaines entreprises s'appuient sur le recrutement de jeunes ayant reçu une formation adéquate ou sur des travailleurs temporaires, tandis que d'autres se rendent compte qu'elles doivent offrir à leur personnel une formation complémentaire sur une base quasi permanente. La manière dont cette formation continue est proposée diffère apparemment d'une entreprise à l'autre. Parfois, elle est bien encadrée ou échelonnée avec, par exemple, la formation d'un certain nombre de pionniers qui deviennent ensuite eux-mêmes formateurs, et parfois elle est plus informelle, les travailleurs devant compter principalement sur eux-mêmes et leurs collègues immédiats. De nombreux travailleurs réalisent que leur emploi et leur carrière dépendent d'une sorte d'attitude d'apprentissage permanent, de la volonté de suivre régulièrement une formation. Mais certains travailleurs âgés risquent de connaître un certain degré de désengagement, qui est une réaction non seulement aux exigences accrues en matière de qualifications, mais aussi à l'augmentation de la charge de travail.

Tant les employeurs que les représentants syndicaux s'accordent à dire que la **charge de travail** dans le secteur a considérablement augmenté ces dernières années. Toutefois, l'interprétation de ce point est quelque peu différente.

Du côté des employeurs, on souligne qu'une certaine charge de travail est inhérente au secteur en raison de la durée de conservation limitée du produit fourni, à savoir des denrées alimentaires. Comme la concurrence et l'orientation client exercent une pression accrue sur la vitesse et la qualité de la production, cela se reflète également dans la pression de travail aux postes individuels. Le moyen d'y remédier est, d'une part, d'augmenter la capacité des travailleurs concernés par une formation appropriée et le recrutement de personnes ayant les qualifications adéquates et, d'autre part, de stimuler l'énergie des travailleurs en leur donnant « l'envie » nécessaire pour leur travail.

Les représentants des travailleurs énumèrent eux plusieurs facteurs qui augmentent la charge de travail et rendent parfois celle-ci ingérable ; à savoir :

- Le remplacement du travail humain par des applications digitales, combiné à une concurrence accrue, entraîne des **réductions de personnel**, le personnel restant étant censé être plus productif grâce à l'automatisation. Comme les limites sont souvent repoussées et que l'apprentissage et la maîtrise des applications numériques prennent également du temps, il en résulte une pression de travail accrue.
- **La délocalisation et l'externalisation** impliquent que certains services d'assistance ne peuvent être contactés qu'à distance (et parfois dans une langue étrangère), ce qui demande de l'initiative, du temps et de l'énergie aux travailleurs concernés.
- L'introduction de systèmes numériques intégraux devrait permettre de répondre rapidement **aux demandes parfois disruptives ou aux souhaits des clients**, dans tous les secteurs de l'entreprise, avec des répercussions à tous les niveaux. Cela conduit souvent à des horaires flexibles, voire à des heures supplémentaires structurelles, car les embauches supplémentaires ne suivent pas immédiatement.

- La charge de travail accrue est souvent le résultat d'une demande constante de **flexibilité**, les horaires de travail devenant imprévisibles et ne faisant plus l'objet d'une concertation préalable.
- L'augmentation de la pression au travail comporte un **effet cumulatif** dans le sens où le personnel qui s'absente pour cause de maladie ou de burn-out n'est pas (immédiatement) remplacé, ce qui augmente à son tour la pression de performance sur le personnel restant. Le non-remplacement peut également être une conséquence de la pénurie des profils souhaités sur le marché du travail.
- En raison d'un conflit tacite entre les générations, qui oppose les travailleurs expérimentés aux "jeunes potentiels", les **travailleurs âgés** sont souvent soumis à un stress permanent, de peur de ne pas être à la hauteur et, à terme, de perdre leur emploi.
- Il existe une tendance à la **responsabilisation**, les chefs d'équipe aux niveaux inférieurs étant rendus responsables des objectifs de production. De même, les réorganisations qui réaménagent les fonctions sous forme d'équipes autogérées sont souvent une manière déguisée de responsabiliser, ce qui entraîne des heures supplémentaires et un stress chronique.
- Certains aspects liés à la charge de travail et au stress ne peuvent pas être exprimés en termes de temps, mais sont le résultat d'interventions dans l'organisation par le biais d'une **mesure digitale**, qui réduit fortement l'autonomie et le savoir-faire d'origine et accroît la surveillance.

Pour une bonne compréhension de la notion de charge de travail, il est important de préciser la différence entre les caractéristiques objectives d'un métier, d'une part, et la perception subjective, d'autre part. Selon le Job Demand-Resources model³, la charge de travail coïncide avec les efforts demandés au travailleur (délais courts, complexité, interactions avec des clients exigeants, etc.). Lorsque les travailleurs ne peuvent pas faire face à ces efforts requis au moyen de ce que l'on appelle les "ressources professionnelles" (autonomie suffisante, possibilités de soutien, qualification adéquate...), ces efforts peuvent entraîner des problèmes de santé physique ou mentale (maladie, stress, burn-out). Sur la base de leur expérience subjective, les travailleurs réagissent de différentes manières à la pression du travail : investissement dans leurs propres compétences, mécanismes d'adaptation, résistance interne, maladie, départ. Le Werkbaarheidsmonitor⁴ définit la charge de travail comme un concept à part : "le degré de charge de travail découlant des exigences quantitatives des tâches, telles que le volume de travail, le rythme de travail, les délais". Il établit également une distinction entre la charge de travail non problématique, problématique et fortement problématique. L'industrie alimentaire semble obtenir des résultats nettement inférieurs à la moyenne du marché du travail flamand⁵. Dans la phase suivante de cette chaire, l'enquête vise entre autres à recueillir des indications sur les caractéristiques du travail, la perception (y compris la charge de travail) et les réactions à celle-ci.

Afin de faciliter des changements tels que la digitalisation et de limiter les conséquences négatives d'une pression de travail accrue, les entreprises peuvent envisager des **interventions** qu'elles peuvent mettre en œuvre elles-mêmes ou par l'intermédiaire d'un prestataire externe. L'apprentissage et la formation sont des interventions typiques, tout comme l'aménagement de l'organisation du travail et

³ Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

⁴ Que l'on peut traduire par « Moniteur du travail faisable »

⁵

https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20191130_WerkbaarheidsmonitorWerknemers2019_RAP.pdf

des profils de tâches. En ce qui concerne spécifiquement l'introduction de nouvelles technologies, **l'implication du personnel** compte également comme une intervention plausible pour éliminer la résistance ou la méfiance du personnel et pour augmenter sa confiance et son attitude positive. Dans l'industrie alimentaire, cependant, une image diffuse se dégage des groupes de discussion. Certaines entreprises font un effort dans ce domaine, mais la communication sur les nouvelles technologies est généralement descendante et ne se fait pas à l'avance. Les délégués syndicaux interrogés ont fait valoir que leurs représentants devraient pouvoir co-décider de l'offre de formation : quelles formations, pour qui, quand et où, et quels changements dans les tâches en résulteraient. Dans les petites entreprises familiales, en revanche, les travailleurs sont souvent au courant des changements à venir dans le processus de production et des formations qu'ils nécessitent.