

## **LA FLEXIBILITE HUMAINE EST-ELLE LE DERNIER RECOURS DANS LE SECTEUR FRAIS DE L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE FRANÇAISE ?**

Nathalie Claret\* et Catherine Lecomte\*\*

---

Résumé. - Notre objectif est de montrer que les industriels, dans le secteur frais de l'agroalimentaire en France, se tournent aujourd'hui vers la mise en place d'une flexibilité humaine qualitative, après avoir exploré d'autres voies de flexibilité. Dans le secteur agroalimentaire, la versatilité des consommateurs et la surpuissance des distributeurs obligent les industriels à rechercher des processus de production flexibles. Cependant les facteurs de production ne peuvent se résumer aux éléments technologiques et à la matière première. En effet, la flexibilité industrielle doit prendre en compte à la fois les dimensions technologique et humaine des modes de production. Après avoir défini les approches utilisées pour la flexibilité, l'hypothèse de départ est confrontée aux réalités de l'industrie française des laits fermentés, ainsi que de celle de la charcuterie-traiteur (enquêtes réalisées en 2001 et en 2003 dans le cadre de cette recherche). Nous verrons alors que les industriels du secteur frais se tournent effectivement mais timidement, vers la recherche d'autonomie des équipes (qui permet une flexibilité humaine qualitative) comme relais de flexibilité.

Mots-clés : Facteurs humains et organisationnels, flexibilité humaine, industries agroalimentaires, produits frais.

---

\* Maître de Conférences. Université Paris Sud 11- PESOR.

\*\* Maître de Conférences- ENSIA- CEPAL- PESOR.

## 1. Introduction

Notre objectif est de montrer que les industriels, dans le secteur frais de l'agroalimentaire en France, se tournent aujourd'hui vers la mise en place d'une flexibilité humaine qualitative, après avoir exploré d'autres voies de flexibilité.

Dans le secteur agroalimentaire, la versatilité des consommateurs et la surpuissance des distributeurs obligent les industriels à rechercher des processus de production flexibles. Nous avons étudié (Lecomte *et al.*, 2001a et 2001b), dans le secteur des laits fermentés, comment la flexibilité industrielle s'appuie sur la flexibilité produit (développée jusqu'à la différenciation perceptuelle) ainsi que sur une flexibilisation croissante des process de production proposant aujourd'hui un modèle de réactivité (Cohendet et Llerena, 1999). Cependant les facteurs de production ne peuvent se résumer aux éléments technologiques et à la matière première. En effet, selon Everaere (1997), la flexibilité industrielle doit prendre en compte à la fois les dimensions technologique et humaine des modes de production.

Après avoir défini les différents axes de flexibilité industrielle ainsi que la notion de flexibilité humaine (partie 1), nous présenterons les caractéristiques des secteurs des laits fermentés et de la charcuterie (partie 2). Nous développons en partie 3, les résultats de deux enquêtes conduites dans ces deux secteurs en mettant l'accent sur la prise en compte de la flexibilité humaine.

## 2. Comment rendre plus flexibles les sites industriels ?

Après avoir centré notre revue de la littérature sur les approches multiformes de la flexibilité, nous choisissons d'utiliser les trois modèles de flexibilité industrielle proposés par Cohendet et Llerena (1999). Ces derniers soulignent l'importance de la mise en cohérence des systèmes de production et des systèmes humains et organisationnels, c'est pourquoi nous définirons ensuite les différents niveaux de flexibilités humaines et organisationnelles pouvant conduire à une réelle « flexibilité humaine ».

**Une approche multidimensionnelle (ou multiforme) de la flexibilité :** la flexibilité des entreprises peut s'analyser selon la flexibilité de ses produits, de ses processus technologiques puis selon la flexibilité de son organisation (flexibilité du travail et de l'emploi) (Tarondeau, 1999). L'entreprise doit alors déterminer une politique de flexibilité, c'est-à-dire un mix cohérent entre les différentes formes de flexibilité. Le débat sur le choix d'une forme ou une dimension de flexibilité semble aujourd'hui dépassé. Par exemple, Pasin et Tchokogué (2001) ont montré en prenant pour objet d'étude les entreprises de transports que la flexibilité ne peut s'obtenir qu'en combinant les différentes formes existantes. Plus récemment, Kara *et al* (2002) ont souligné qu'il

était non seulement nécessaire de combiner différentes formes de flexibilités mais qu'il était indispensable de s'appuyer sur les ressources humaines comme éléments de liaison. Dans le domaine industriel, Cohendet et Llerena (1999) ont proposé un modèle de dynamique des systèmes industriels et ont souligné l'intérêt de combiner la flexibilité des processus technologiques ainsi que celle des ressources humaines.

**Evolution de la flexibilité des systèmes industriels :** la flexibilité des systèmes industriels a principalement été étudiée dans le secteur secondaire, avec pour référence l'industrie automobile. Cohendet et Llerena (1999) ont distingué trois modèles de systèmes industriels s'appuyant sur les tactiques de flexibilités différentes. Nous avons résumé leurs propos dans le tableau 1.

	<b>Modèle de standardisation</b> <b>Flexibilité statique</b>	<b>Modèle de variété (variété programmée)</b> <b>Flexibilité statique +ajustement</b>	<b>Modèle de réactivité (variété permanente)</b> <b>Flexibilité dynamique</b>
<b>environnement de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marchés en forte croissance</li> <li>• marchés considérés comme homogènes</li> <li>• environnement stable</li> <li>• indépendance de l'organisation face à son environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• croissance du marché qui se ralentit</li> <li>• marchés moins homogènes</li> <li>• demande plus variée, plus exigeante en termes de qualité et de services</li> <li>• environnement assez stable</li> <li>• indépendance de l'organisation face à son environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• croissance du marché très faible</li> <li>• marché segmenté</li> <li>• demande changeante</li> <li>• environnement instable</li> <li>• dépendance de l'organisation vis à vis de son environnement</li> </ul>
<b>facteurs clés de succès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réduction des coûts (économies d'échelle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réduction des coûts</li> <li>• différenciation des produits (économies de variété)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réduction des coûts</li> <li>• réactivité</li> <li>• qualité totale</li> <li>• recherche de nouveaux marchés</li> </ul>
<b>système de production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• production de masse</li> <li>• produits à long cycle de vie</li> <li>• mécanisation</li> <li>• premières automatisations</li> <li>• équipements spécialisés</li> <li>• fiabilité obtenue du fait de la redondance d'équipements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• productions plus personnalisées</li> <li>• concentration par intégration technique et financière permettant d'avoir une taille suffisante pour mobiliser les ressources utiles au développement de produits nouveaux</li> <li>• utilisation de technologies flexibles</li> <li>• équipements plus polyvalents</li> <li>• recours à la différenciation retardée</li> <li>• poursuite de l'automatisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « sur mesure de masse »</li> <li>• réduction des délais de conception de produits nouveaux</li> <li>• maîtrise de l'enchaînement et des durées des opérations de production</li> <li>• réduction des temps de changement et des autres temps d'attente</li> <li>• amélioration de la qualité</li> <li>• amélioration de la fiabilité par la diminution des pannes</li> </ul>
<b>système humain et organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• séparation fonctionnels/ opérationnels</li> <li>• organisation hiérarchisée morcelée</li> <li>• coordination prédéterminée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• séparation fonctionnels et opérationnels</li> <li>• organisation hiérarchisée, morcelée</li> <li>• coordination prédéterminée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intégration informationnelle équipes autonomes</li> <li>• organisation décentralisée, apprenante</li> <li>• coordination horizontale des activités</li> </ul>

Tableau 1 : Les trois modèles de flexibilité industrielle d'après Cohendet et Llerena (1999).

En ce qui concerne l’environnement des entreprises agroalimentaires produisant pour les pays développés, force est de constater que ces dernières ont besoin d’une forte réactivité. De même, les facteurs clefs de succès dépendent de la qualité des produits, de l’innovation ainsi que de la conquête de nouveaux débouchés. Il a été montré que le secteur automobile est aujourd’hui dans le modèle de la réactivité y compris pour les caractéristiques de son système de production et de son système organisationnel et humain. L’hétérogénéité de l’industrie agroalimentaire demande une étude approfondie par secteur, en ce qui concerne les caractéristiques de production et les systèmes humains. Nous allons à présent axer notre étude sur la dimension humaine de la flexibilité industrielle.

**Qu’est-ce que la « flexibilité humaine » ?** : la flexibilité organisationnelle est essentiellement reliée à la flexibilité des ressources humaines. Nous reprenons dans le tableau 2 les principales notions conduisant à la « flexibilité humaine ».

<b>Flexibilité quantitative des Ressources Humaines</b>	Les RH <sup>1</sup> sont comptabilisées en heures de main-d’œuvre. Dans le cas de ressources peu qualifiées, elles deviennent interchangeable et externalisables. Ainsi il est possible d’avoir recours à des intérimaires (et des CDD <sup>2</sup> ), de s’appuyer sur des horaires qui deviennent instables et imprévisibles. Cette flexibilité aboutit alors à la précarité de l’emploi, ainsi qu’à une déqualification et une poly-employabilité des salariés (les salariés ne sont alors plus indispensables à l’entreprise). (Everaere, 1997 et 2001).
<b>Flexibilité qualitative</b>	Il s’agit d’intégrer les aptitudes humaines avec une volonté d’intégration durable des salariés dans l’entreprise, de l’autonomie, un décloisonnement des tâches, des responsabilités, de développement des compétences et d’une relation de confiance, un apprentissage constant, un mode de fonctionnement interactif, une rétribution motivante... cette approche est estimée positive par Everaere (1997), qui en montre toutefois les limites, notamment en terme de stress des salariés dans un article en 2001.
<b>Flexibilité potentielle et flexibilité effective</b>	L’amélioration de la flexibilité organisationnelle est reconnue comme un axe stratégique majeur de la compétitivité des entreprises. Pour étudier le rôle de la GRH <sup>3</sup> dans la flexibilité organisationnelle, il convient de distinguer la flexibilité potentielle et la flexibilité effective. Selon El Akremi (2000), la GRH peut permettre d’accroître ces deux flexibilités : d’une part, en améliorant le contrôle de l’organisation et de la gestion des compétences des salariés ; d’autre part, en créant des conditions qui encouragent les salariés à mobiliser leurs compétences, à temps et à bon escient, pour maîtriser les aléas (comportement proactif).
<b>Equipes autonomes (progrès permanent)</b>	Il s’agit de mettre en place dans les usines des équipes stables (groupes) capables d’exploiter en continu les outils de production, mais également de créer un partage des connaissances, d’informations et de responsabilités. En terme théorique cela fait référence aux équipes semi-autonomes proposées par le Tavistock Institute et testées dans les usines Volvo dans le courant des années 70. Une synthèse de ces approches est proposée par Ortsman (1994). Nous avons détaillé ces éléments et leur essor dans l’industrie française agroalimentaire (Claret et al., 2002a, 2002b).

Tableau 2 : Les différentes étapes vers la flexibilité humaine.

<sup>1</sup> Ressources Humaines.

<sup>2</sup> Contrat à Durée Déterminée par opposition au Contrat à Durée Indéterminée (CDI).

<sup>3</sup> Gestion des Ressources Humaines.

La flexibilité humaine telle que nous la comprenons doit permettre au système industriel d'être flexible à deux niveaux : pouvoir s'adapter et atteindre les objectifs fixés malgré des aléas, et pouvoir faire face à l'attribution de nouveaux objectifs. La mise en place d'équipes autonomes (et apprenantes) (Zarifian, in PROFIL, 1991) est alors la voie à rechercher.

### **3. Caractéristiques de la production industrielle des laits fermentés et des produits de charcuterie**

Les industries agroalimentaires regroupent des entreprises aux activités hétérogènes. Même s'il s'agit de transformer de façon industrielle des matières agricoles, les processus de production mis en œuvre, de même que les modes d'organisation du travail utilisés, diffèrent d'une branche à l'autre, ainsi que dans différentes usines d'une même branche. Cependant il existe néanmoins une constante, les industriels doivent gérer un environnement très contraignant qui impose de lourdes contraintes de flexibilité.

Les IAA<sup>4</sup> constituent le premier secteur industriel français et elles contribuent de façon très forte à l'emploi. Ce secteur peut être découpé en différentes activités industrielles : industries de la viande, industries du lait, industries des boissons, etc. ainsi que d'autres industries telles que celles des produits de la mer, des fruits et légumes... Selon l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), les IAA employaient 65 % d'ouvriers, et parmi cette population ouvrière 48 % étaient non qualifiés (Gilles, 1999).

Afin d'étudier les modes de flexibilité industrielle dans les IAA, nous avons choisi de nous centrer sur les branches fabriquant des produits frais, c'est-à-dire avec une Date Limite de Consommation (DLC) inférieure à 28 jours. Dans les produits frais, nous avons recentré notre étude dans un premier temps sur l'industrie des laits fermentés (secteur de l'industrie laitière), puis dans un second temps sur l'industrie charcuterie/traiteur (secteur de l'industrie de la viande).

#### **3.1 L'industrie des laits fermentés**

**Données générales.** La France est le deuxième plus gros producteur et consommateur mondial de lait fermentés après l'Allemagne. Dans l'industrie de transformation du lait, l'ultra-frais est constitué de 3 segments : les yaourts, les autres laits fermentés, les fromages frais et desserts lactés. En 2001, le secteur de l'ultra-frais<sup>5</sup> réalisait en France un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros. La fabrication de ces produits augmente en volume d'environ 3 % par an,

---

<sup>4</sup> Industries AgroAlimentaires.

<sup>5</sup> Sources : extraits des rapports annuel de ONI-Lait (Office Interprofessionnel du lait et des produits laitiers) publiés dans la revue IAA, octobre 2002.

alors que son augmentation en valeur avoisine les 5 % par an. L'ultra-frais constitue 32 % des dépenses des ménages en produits laitiers en France. L'industrie des laits fermentés existe depuis une quarantaine d'année et a été fortement restructurée ces dernières années.

**Description d'une usine de production de laits fermentés.** Le lait est évidemment la matière première majeure d'une usine de production de laits fermentés. Il s'agit donc d'un approvisionnement de matières périssables. Il est subi, continu, quotidien, limité par les quotas européens, avec une pointe de collecte entre mars et juin. Il se traduit aussi par des liens forts entre les usines et les producteurs de lait. La qualité du lait est variable dans l'année (matières grasses, protéines, microbiologie) ainsi que le prix. Le stockage prolongé est impossible. La production s'effectue en deux parties successives : la fabrication (élaboration du lait fermenté) et le conditionnement (mise en pots et emballage). La fabrication, d'une durée de 6 à 10 heures, s'effectue avec les étapes successives suivantes : stockage matières premières, dosage-mélange des ingrédients, maturation physique, homogénéisation, pasteurisation-chambrage, fermentation lactique, refroidissement et stocks tampons. Durant ces étapes, le produit est fluide invisible circulant alternativement dans des canalisations, des tanks, des processeurs et des appareils de traitement. Il s'agit d'un process semi-continu complètement automatisé, piloté en salle de contrôle par des opérateurs qualifiés et peu nombreux. La flexibilité de court terme (en cas de vente fluctuante) se traduit par la replanification des ordres de fabrication.

Au niveau du conditionnement, les produits deviennent visibles et discrets (des pots). Les équipements changent de nature : mécanique et automatique, le but étant ici de manipuler le produit pour le conditionner (mise en pots, emballage, suremballage et palettisation). Les opérateurs sont ici plus nombreux et souvent moins qualifiés. Ils peuvent intervenir sur le produit. Leur rôle va de la manutention au contrôle qualité du produit fini.

La variation de la demande (de la part des distributeurs) n'est pas très sensible à court terme au niveau des quantités mis à part pour les promotions. Cependant la pression des distributeurs (et les données du marketing stratégiques) conduisent les producteurs de laits fermentés à innover constamment pour proposer de nouveaux produits sur les linéaires. Ces innovations produits demandent un effort d'adaptation constant, effort d'autant plus marqué au niveau du conditionnement des produits.

### **3.2 L'industrie charcutière**

**Données générales.** L'industrie charcutière est la 3<sup>ème</sup> industrie alimentaire française, et elle se place au second plan européen, derrière l'Allemagne. Ce secteur propose une large gamme de produits diversifiés, et son produit type est le jambon (19 % du tonnage total). Le volume de production est stable (1,23 million de tonnes en 2001) mais la production en valeur a

augmenté de 11 % entre 2001/2002. Il existe deux types de fabrication et de commercialisation des produits de charcuterie : les échoppes des charcutiers-traiteurs qui vendent des produits fabriqués maison ou achetés à des industriels, et les entreprises industrielles dont l'essentiel des ventes est réalisé en Grandes et Moyennes Surfaces (Banes, 2003). Notre étude est centrée sur les entreprises industrielles.

**Description d'une usine de production de charcuterie (cas du jambon).** La fabrication du jambon se réalise au sein d'un processus complètement discontinu sur des pièces de viande. Il y a 7 étapes d'élaboration. Tout d'abord le désossage principalement manuel au cours duquel tous les éléments indésirables sont ôtés. Puis, le jambon est injecté de saumure (solution aqueuse contenant les ingrédients de salaison) soit par injection intramusculaire à l'aide d'un système multi-aiguilles soit par injection dans l'artère avec diffusion dans le système artériel. Les jambons sont ensuite introduits dans un malaxeur pour l'opération de malaxage qui va assurer la bonne répartition de la saumure. Cet appareil est souvent un cylindre horizontal tournant contenant à l'intérieur des aspérités. Après quoi les jambons malaxés sont repris et placés dans des moules rigides pour leur mise en forme. Ils vont, par la suite, subir l'opération de cuisson qui va permettre d'assurer la cohésion entre les masses musculaires et de pasteuriser le produit. Les jambons cuits sont refroidis assez rapidement par douchage d'eau et d'air froids. Transportés dans une chambre froide, ils subiront en fin de process le tranchage et d'emballage. La production industrielle de charcuterie s'appuie sur une main-d'œuvre importante, peu qualifiée, et une organisation parcellaire du travail et a largement recours à de la main d'œuvre intérimaire (Barré, 1998).

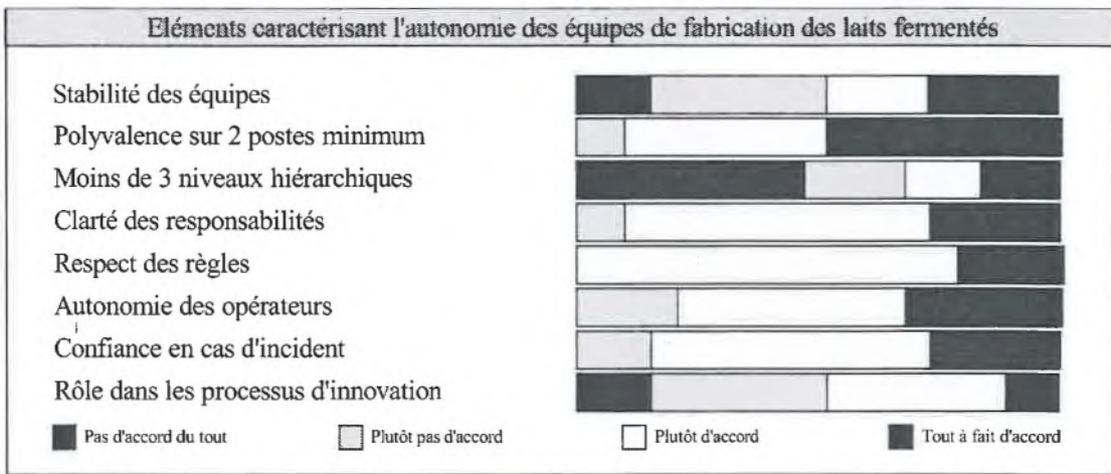
#### 4. Vers plus de flexibilité humaine ?

Selon Gilles M. (1999), le manque de flexibilité dans l'organisation du travail (la polyvalence, la réactivité grâce aux compétences) est compensé mécaniquement par une forte flexibilité des horaires de travail des salariés et par des contrats précaires. Cette enquête menée auprès de 30 entreprises entre 1996 et 1998 (5 entreprises de moins de 20 salariés, 21 PME et 4 entreprises de plus de 500 salariés parmi lesquelles 10 entreprises dans l'activité « laits et produits laitiers » et 6 dans l'activité « charcuterie ») avait pour objectif d'éclairer les débats sur l'existant afin de « repérer les opportunités possibles lors d'un passage à 35 heures ». En 2003, les entreprises sont toutes organisées sur la base des 35 heures hebdomadaires, en ont-elles profité pour développer une flexibilité humaine (fondée sur l'organisation du travail) ?

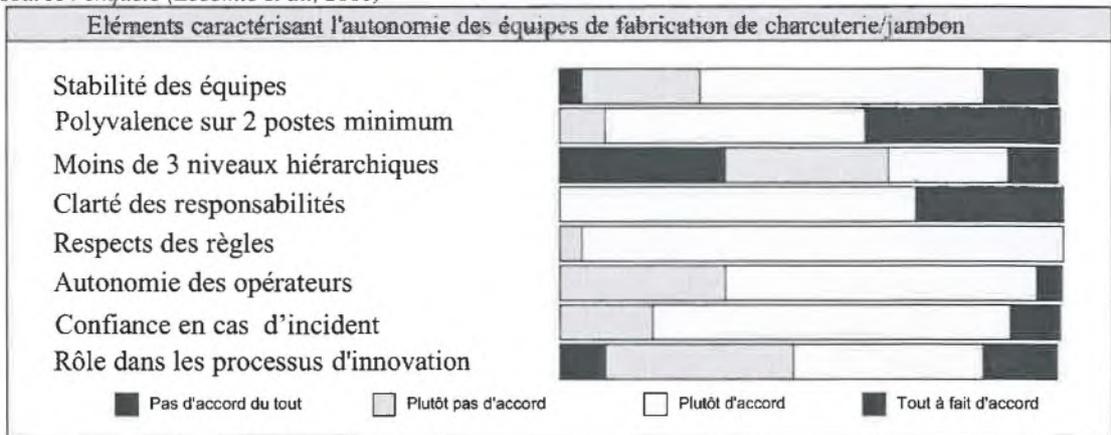
Lors de nos enquêtes de 2001 et de 2003, nous avons questionné les directeurs de sites de production sur l'autonomie des équipes ainsi que sur les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

**4.1 Caractéristiques de l'autonomie des équipes**

Pour l'industrie des laits fermentés nous avons adressé le questionnaire aux 40 sites de production de laits fermentés français employant plus de 10 salariés (source Kompass 2001) et nous avons obtenu 19 réponses exploitables. Pour l'industrie de la charcuterie, nous avons ciblé sur les industriels du jambon (une centaine sur le Kompass 2001), et nous avons obtenu 21 réponses exploitables. Afin d'élaborer le questionnaire, nous l'avons testé auprès d'industriels en contact avec l'ENSIA. Beaucoup de thèmes étant sensibles (stratégiques) nous avons choisi de présenter des phrases affirmatives en demandant si le répondant était fortement pas d'accord, plutôt pas d'accord, plutôt d'accord, fortement d'accord (exemple d'affirmation : « on fait confiance aux équipes pour faire face aux difficultés en cas d'incident »).



source : enquête (Lecomte et al., 2001)



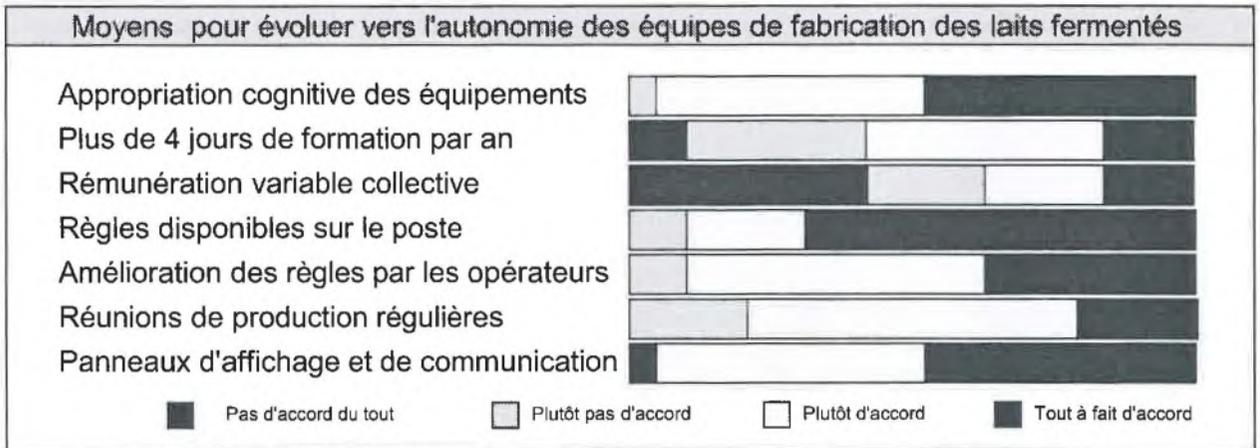
source : enquête (Lecomte et al., 2003)

Figure 1 : Comparaison des l'autonomie des équipes dans les deux secteurs

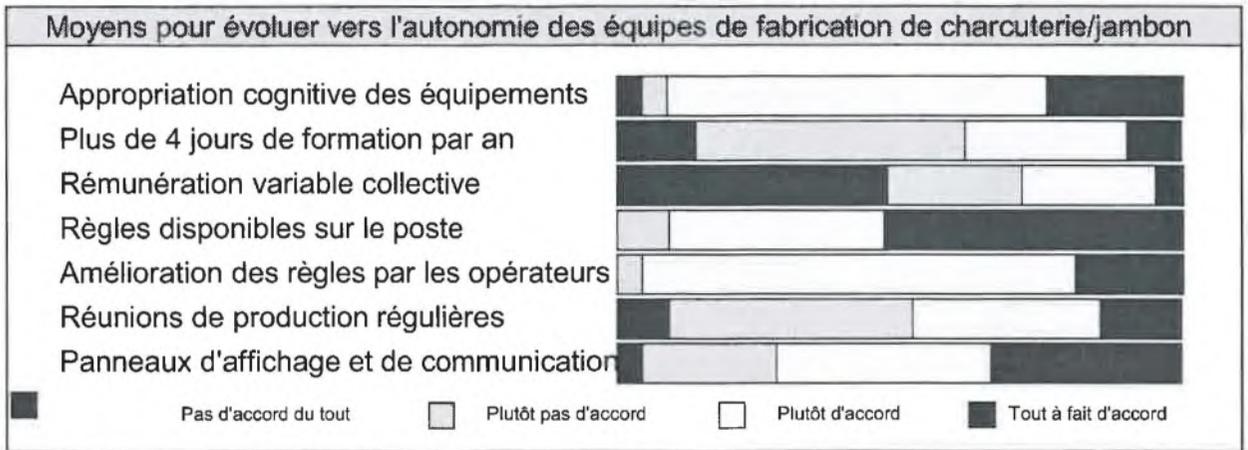
Au travers de ces résultats nous pouvons constater les éléments suivants :

- les réponses sont plus affirmées dans l'industrie des laits fermentés, puisque environ  $\frac{1}{4}$  des industriels sont fortement d'accord sur l'ensemble des caractéristiques de l'autonomie des équipes. Les équipes semblent stables, et la polyvalence des opérateurs sur 2 postes relativement bien ancrée. Néanmoins on constate un nombre de niveaux hiérarchiques assez élevé ce qui peut aller à l'encontre de l'autonomie des opérateurs. Les usines de laits fermentés ne demandent pas un travail des opérateurs sur le produit, il s'agit essentiellement de la surveillance et du pilotage des équipements (qui sont coûteux et sophistiqués). Si nous posons que le système de production est relativement proche de la production en continu (malgré des temps de fermentation des produits) nous retrouvons alors les analyses d'Evaerere (1997) qui explique que pour la production en continu, il est « important voire indispensable » d'avoir recours à la flexibilité qualitative, en s'appuyant sur un fonctionnement collectif (en équipe), avec des professionnels compétents ayant des salaires élevés (part faible par rapport aux coûts fixes des installations), avec des relations conviviales entre les différents corps de métiers.
- dans le secteur de la charcuterie, on peut constater que les répondants sont moins affirmatifs (« tout à fait d'accord ») sur les caractéristiques de l'autonomie des équipes. En effet, la stabilité des équipes est moins affirmée (appel à des intérimaires, des CDD...). Il semble que les opérateurs soient polyvalents sur 2 postes, mais cela peut s'expliquer par le faible degré de qualification de certains postes. La hiérarchie assez présente impose le respect des règles et laisse peu d'autonomie aux opérateurs. On fait également moyennement confiance à ces derniers en cas d'incident. Toutefois les opérateurs sont sollicités pour améliorer les processus de production. Dans les usines de production de charcuterie, les opérateurs sont proches du produit et travaillent sur des machines, c'est pourquoi ils sont à même d'améliorer leurs procédures de travail. Si nous considérons que l'industrie de la charcuterie s'appuie sur un processus de production mécaniste, et qu'il s'agit de « grandes séries répétitives », alors l'organisation du travail est de nature Organisation Scientifique du Travail élargie ; en effet les postes, très simplifiés, demandent peu de qualification et un savoir-faire rapidement acquis, ce qui ne pousse pas à développer l'autonomie des équipes de production (Evaerere 1997).

Étudions à présent les moyens mis en œuvre pour développer l'autonomie des équipes.



source : enquête (Lecomte et al., 2001)



source : enquête (Lecomte et al., 2003)

Figure 2 : Comparaison des moyens mis en œuvre dans les deux secteurs

Nous constatons au travers de ces résultats que les industriels des laits fermentés ainsi que ceux de la charcuterie mettent en place des moyens pour accroître l'autonomie des équipes. En effet, la pression de l'environnement (des distributeurs) demande aux industriels d'être flexibles (modèle de la réactivité). Toutefois certains moyens sont moins utilisés que d'autres (cas de la formation et de la rémunération variable) peut-être car ils sont directement quantifiables dans les budgets. Les moyens mis en œuvre dans les laits fermentés sont plus affirmés que ceux de l'industrie de la charcuterie. Les deux industries, malgré leur différence, cherchent à développer l'autonomie des équipes.

Nous l'expliquons de la façon suivante :

- Afin d'accroître cette flexibilité, l'industrie des laits fermentés a développé des technologies de production flexibles très sophistiquées (et donc très coûteuses) pilotées par des équipes d'opérateurs compétents et formés. Au-delà de leur rôle de surveillance, les équipes doivent

être capables de réagir très vite en cas d'incident, c'est pourquoi on cherche à améliorer l'autonomie des équipes.

- L'industrie de la charcuterie est, par contre, mécanisée, avec un outil et des étapes de production peu flexibles, elle emploie beaucoup de main-d'œuvre. Elle va alors rechercher une flexibilité humaine, car ce sont « ses hommes » qui peuvent lui permettre plus de réactivité. La flexibilité humaine vient compenser une faible flexibilité du système de production.

Cette recherche d'autonomie se traduit pour quelques industriels par la mise en œuvre de démarches de progrès permanent (kaizen) telles que les 5S<sup>6</sup>, la TPM<sup>7</sup>, les démarches de qualité totale, ou la volonté de mettre en place des équipes autonomes.

## 5. Conclusion

Nous souhaitons montrer que la flexibilité humaine est le dernier recours des industriels français dans le secteur des produits frais. Nous avons posé cette hypothèse en prenant pour référence le secteur des laits fermentés que nous avons largement étudié et qui correspond bien au modèle de réactivité de Cohendet et Llerena (1999) en ce qui concerne la flexibilité industrielle et organisationnelle. Force est de constater au vu des résultats comparatifs des enquêtes dans les secteurs des laits fermentés et de la charcuterie que les industriels cherchent à obtenir une flexibilité humaine mais que ce n'est pas leurs derniers recours. En effet, il s'agit d'un réel choix, d'une véritable tactique de flexibilité choisie en fonction des spécificités de l'environnement et des systèmes industriels du secteur.

Les industriels des laits fermentés semblent miser sur la flexibilité de leur système de production ; celui-ci, devenant de plus en plus complexe et coûteux doit être piloté par des équipes d'opérateurs compétents et réactifs. Cependant, le système de production étant continu, il est difficile de dégager du temps (et des moyens) pour s'engager dans des démarches de progrès permanent visant la mise en place d'équipes autonomes (temps pour organiser des réunions par exemples). Les industriels de la charcuterie disposent d'outils de production encore largement mécanisés, et utilisent une main-d'œuvre importante de plus en plus considérée comme une source réactivité. Ce processus de production permet de dégager plus facilement du temps pour les démarches de progrès permanent, les freins viennent d'une organisation encore très parcellisée.

---

<sup>6</sup> 5S pour la traduction française : débarrasser, ranger, nettoyer, standardiser, impliquer.

<sup>7</sup> Total Productive Maintenance.

Nous remarquons ainsi que l'industrie des laits fermentés se trouve dans le modèle de réactivité selon Cohendet et Llerena (1999) alors que celle de la charcuterie, qui doit être réactive face à son environnement, dispose d'un système de production qui correspond au modèle de la variété. Pour passer au modèle de réactivité peut-être sera-t-il plus aisé d'améliorer dans un premier temps sa flexibilité humaine ?

## 6. Références

- Banes G. (sous la direction de Lecomte C.), 2003, *Historique et évolutions des technologies industrielles de la charcuterie salaison*, Projet de fin d'études, ENSIA.
- Barré D., 1998, Trouver le compromis économique pour une flexibilité offensive, *Viandes et Produits Carnés*, Vol 19 (6).
- Claret N., Lecomte C., Le Moigne F., (2002a), Le développement des équipes autonomes et du progrès permanent, 1<sup>ère</sup> partie : évolutions théoriques et situation des IAA, *Revue des Industries Alimentaires et Agricoles*, avril, 119(4), 19-26.
- Claret N., Lecomte C., Le Moigne F., Rennaud J.P., (2002b), Le développement des équipes autonomes et du progrès permanent, 2<sup>ème</sup> partie : le cas de LU France, usine de Vervins, *Revue des Industries Alimentaires et Agricoles*, mai, 119(5), 17-23.
- Cohendet P., Llerena P., (1999), Flexibilité et modes d'organisation, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 72-79.
- El Akremi A., (2000), *Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, LIRHE, Université Toulouse I.
- Everaere C., (1997), *Le management de la flexibilité*, Economica.
- Everaere C., (2001), L'autonomie dans le travail : portée et limites, *Revue Française de Gestion*, 134, juin-juillet-août.
- Gilles M., (1999), *Industries agroalimentaires, spécificités et perspectives pour les 35 heures, synthèse. Les enseignements de 30 diagnostics*, ANACT.
- Kara S., Kayis B., O'Kane S., (2002), The Role of Human Factors in Flexibility Management : a survey, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 12 (1), 75-119.
- Lecomte C., Najar L., Claret N., (2001a), Evolution de la flexibilité dans l'industrie des laits fermentés, 1<sup>ère</sup> partie : la flexibilité des produits - 2<sup>ème</sup> partie : la flexibilité des processus technologiques, *Revue Gestion 2000*, Dossier : Flexibilité des industries alimentaires, janvier-février, 95-133.
- Lecomte C., Najar L., Claret N., (2001b), Evolution des systèmes productifs dans l'industrie du yaourt : de la standardisation à la réactivité, *Actes du 4<sup>ème</sup> Congrès International de Génie Industriel*, Aix-en-Provence-Marseille, France, juin, 379-389.
- Lecomte C., Claret N., Najar L., (2001), *Rapport d'enquête sur la gestion industrielle dans l'industrie des laits fermentés*, Document ENSIA-CEPAL.

- Lecomte C., Claret N., (2003), *Rapport d'enquête sur le management des équipes de production dans l'industrie charcutière*, Document ENSIA-CEPAL.
- Pasin F., Tchokogue A., (2001), La flexibilité multiforme des entreprises de transport, *Revue Française de Gestion*, 132, janvier-février.
- PROFIL, (1991), *Profil : production flexible dans l'industrie laitière : phase d'enquêtes et d'analyses 1989-1990*, Rapport du Centre d'Enseignement et de Recherches « Techniques et Sociétés » de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, 200 pages.
- Ortsman O., (1994), *Quel travail pour demain ?*, Dunod.
- Tarondeau J-C., (1999), *La flexibilité dans les entreprises*, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ?, 128 pages.