

ROQUETTE RESTRICTED

**PROCES-VERBAL de la réunion extraordinaire du Comité Social et Economique de Lestrem  
du 15 mai 2023**

Etaient présents : MM. Pierre-François DELOMMEZ, Président

Mmes Muriel BAGIEU  
Anne Charlotte HERBOMEZ  
Muriel LE MEAUX  
Justine LEUWERS  
Laurence RAMBUR

MM. Christophe AMBLANC  
David BENS  
Grégory CARLIER  
William CHARLES  
Stéphane CORDIER  
Clément DELATTRE (par visioconférence)  
François DESCAMPS  
Alain DEVISSCHER

Jérôme DURIEZ

Cédric GODART  
Geoffrey GOUDEFROYE  
David MESUROLLE  
Nicolas MOREL  
Damien TIESSET  
Philippe VAN EXAERDE

Invités : MM. Arnaud BENTEGEAT  
Jérôme STOBNICER

Prise de notes Mme Delphine BILLIAU

---

Ordre du jour :

1. Information relative au projet ORIGAMI .....2

*La séance est ouverte à 13 heures 35.*

Monsieur DELOMMEZ rappelle que le présent CSE est organisé sur le projet Origami qui a été déployé à l'UES. L'objectif est de répondre à toutes les questions des représentants du personnel et de finaliser les discussions autour de projet.

Madame LE MEAUX remarque que la présentation qui a été communiquée aux élus en vue de la présente séance est particulièrement consistante. Ils attendent non pas qu'elle soit détaillée en réunion : ils souhaitent avant tout obtenir des réponses précises aux points qu'ils ont mis à l'ordre du jour.

Monsieur DELOMMEZ prend note de ces remarques. Toutefois, sans revenir de manière complète sur la présentation, il peut être utile de rappeler le contexte du projet.

Monsieur BENTEGEAT précise que la présentation qu'il a préparée reprend les points mis à l'ordre du jour par les représentants du personnel. Il l'a souhaitée exhaustive, car la Direction n'a rien à cacher.

#### **1. Information relative au projet ORIGAMI**

**La demande des élus comprend le traitement des points ci-dessous :**

**- Objectif du projet**

*Des diapositives sont projetées.*

Monsieur BENTEGEAT rappelle que le projet Origami a déjà été discuté à plusieurs reprises en CSE. Il n'a pas été initié par l'UES de Lestrem : le Groupe a réalisé en 2018 une étude sur l'organigramme des différentes usines, et cette étude a amené à définir un standard. Ainsi, le projet Origami vise en premier lieu à définir une organisation standard dans le but de guider les évolutions des usines futures. Il doit également permettre d'accompagner les équipes de manière à les faire monter en compétences et d'introduire les technologies 4.0 comme dans l'environnement de travail de Roquette.

Madame LE MEAUX demande si ces trois objectifs opérationnels ont été atteints.

Monsieur BENTEGEAT répond que l'organisation standard a été mise en place à l'UES.

Monsieur DEVISSCHER objecte que ce n'est pas le cas dans tous les secteurs. Par exemple, l'organisation n'est pas identique entre l'Atomisation et le Dextrose.

Monsieur BENTEGEAT admet que l'encadrement diffère légèrement, mais les postes et la structure générale de l'organisation sont identiques.

Monsieur DEVISSCHER ajoute que depuis le lancement d'Origami, certains techniciens du service Pesage n'ont bénéficié d'aucune formation pour monter en compétences. Les secteurs ont été structurés en silos, mais les salariés ne disposent pas tous des compétences leur permettant de prendre en charge l'intégralité du périmètre de leur poste.

Monsieur BENTEGEAT répond que de tous les collaborateurs qui ont changé de métier dans le cadre du projet Origami ont bénéficié d'un accompagnement. Or les techniciens du Pesage n'ont pas changé de métier.

Monsieur VAN EXAERDE remarque qu'en 2021, la Direction avait annoncé qu'elle présenterait une grille des compétences et des parcours de formation. Or ces éléments n'ont jamais été communiqués aux salariés du service électrorégulation.

## ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur BENTEGEAT observe que le projet Origami ne porte pas sur l'ensemble des fonctions de l'Entreprise. Il consiste en la mise en place d'un modèle organisationnel qui n'implique pas la totalité des collaborateurs. Il revient aux RH et à la Direction de répondre à la question de développement des compétences des salariés soulevée par Monsieur VAN EXAERDE, qui est plus générale que le projet Origami. Il prend en ce sens l'exemple de Monsieur DEVISSCHER, dont le métier au Pesage n'a pas évolué dans le cadre du projet.

Monsieur DEVISSCHER explique qu'il a eu la possibilité de développer des compétences transverses avant le déploiement du projet. Or ce n'est pas le cas de certains de ses collègues. La nouvelle organisation de l'UES a créé des silos, et les salariés n'ont pas tous les compétences dont ils ont besoin.

Monsieur BENTEGEAT répond que ce n'est pas l'organisation Origami qui a créé ces silos. Le projet ne visait pas à refondre le travail des 400 salariés de l'UES.

Monsieur BENS constate que le projet Origami avait pour objectif de faire monter en compétences certains salariés de l'UES, mais pas l'intégralité d'entre eux.

Monsieur BENTEGEAT explique qu'il est demandé à certains collaborateurs de prendre en charge des tâches différentes de celles qu'ils réalisaient par le passé. Ce sont eux qui ont été accompagnés dans leur montée en compétences.

Monsieur VAN EXAERDE signale que le projet Origami provoque du mal-être chez un grand nombre de salariés de l'UES.

Monsieur BENS précise que ce ne sont pas nécessairement les salariés qui sont montés en compétences qui sont en mal-être.

Monsieur DELOMMEZ admet que le projet Origami a fait évoluer les relations de travail, parce que certains rattachements hiérarchiques ont évolué. Toutefois, ce sont les postes à dimension managériale qui ont évolué dans le cadre de ce projet. La Direction a la volonté de faire monter en compétences tous les salariés de l'UES, mais cela aurait également été le cas si le projet Origami n'avait pas été mis en œuvre.

Monsieur BENS remarque que les superviseurs de production de la Glucoserie et du Dextrose n'ont pas les mêmes fonctions. La standardisation n'est donc pas une réalité à l'UES aujourd'hui.

Monsieur CORDIER prend l'exemple du pointage, qui est pris en charge par le superviseur de production au Dextrose, mais pas à la Glucoserie.

Monsieur BENTEGEAT répond que les attentes vis-à-vis des superviseurs sont les mêmes dans les deux services, mais la charge de travail en Glucoserie fait que les superviseurs ne peuvent prendre en charge le pointage pour le moment.

Monsieur BENS observe qu'au Dextrose, les agents de maîtrise de jour (AMJ), et non les agents de maîtrise postés (AMP), prenaient autrefois en charge le pointage, les formations, le suivi des visites médicales, etc. Les AMP apportaient avant tout un support technique aux salariés. Or ils n'ont plus ce rôle depuis le projet Origami.

Monsieur BENTEGEAT rappelle que les salariés sont autonomes et connaissent leur poste. Toutefois, le superviseur de production ainsi que des collaborateurs ayant un rôle d'appui technique peuvent toujours apporter un support en cas de besoin.

Monsieur BENS objecte qu'ils ne sont pas présents la nuit ou le week-end.

Monsieur BENTEGEAT indique que le fait que les superviseurs manquent de temps pour apporter un support technique aux salariés ne constitue pas un problème qui lui a été remonté par les services.

## ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur VAN EXAERDE souligne que les salariés de l'UEA, du Pesage et de la Maintenance ne se retrouvent plus dans leurs métiers depuis le déploiement du projet Origami. La cohésion d'équipe a disparu, et l'entraide n'est plus la règle. Le projet a créé des silos et séparé les activités, et les salariés ne sont plus en mesure de s'aider entre eux.

Monsieur BENTEGEAT constate pourtant régulièrement de l'entraide entre le Dextrose et la Glucoserie.

*Monsieur DELOMMEZ quitte la séance. La présidence de séance est assurée par Monsieur BENTEGEAT.*

Monsieur Nicolas MOREL objecte que, dans le cadre de la nouvelle organisation, les salariés devraient appartenir à des silos, et ne pas intervenir sur d'autres fonctions ou dans d'autres services que le leur. Or s'ils ne font pas, le système entier s'effondre. Ainsi, la standardisation est un échec.

Monsieur BENTEGEAT estime que l'entraide doit perdurer, quel que soit le modèle organisationnel mis en place. Les salariés ne doivent pas travailler uniquement au sein de leur unité autonome, mais intervenir dans d'autres unités si celles-ci rencontrent des difficultés.

Monsieur VAN EXAERDE rétorque que les salariés n'ont plus d'interaction entre eux. Certains travaillent en mode projet, et d'autres se focalisent sur la maintenance.

Monsieur BENTEGEAT souligne que l'organisation Origami constitue une structure d'encadrement avant tout. Elle n'a pas de conséquence sur le travail des techniciens en lui-même.

Madame LE MEAUX souhaite par ailleurs savoir si l'objectif du projet d'introduire des technologies 4.0 a été atteint.

Monsieur BENTEGEAT répond que de nouvelles technologies ont en effet été mises en place (mesures de granulométrie à la T8, technologies AGB, etc.). Toutefois, toutes ne fonctionnent pas encore.

Monsieur VAN EXAERDE signale que le marquage fonctionne très mal, et générera à terme des TMS.

Monsieur BENTEGEAT rappelle qu'il ne relève pas du projet Origami.

Monsieur VAN EXAERDE en convient, mais un marquage manuel est contradictoire avec l'idée d'une usine 4.0.

Monsieur AMBLANC ajoute que le déploiement du projet Symphony a généré des problèmes (comme avec le marquage) qui perturbent l'organisation mise en place dans le cadre d'Origami.

Monsieur DEVISSCHER note en outre qu'il a maintenant au-dessus de lui un cadre, et non plus un agent de maîtrise. Il se retrouve alors à gérer des conflits entre salariés, car le cadre n'a pas le temps de les gérer. Ainsi, toutes les difficultés doivent être traitées au niveau des collaborateurs, et non plus par la hiérarchie. Par conséquent, ils se pensent responsables de tout, et la répartition des responsabilités manque de clarté. Ce problème est constaté dans d'autres services que le Pesage, comme les Atomiseurs ou au D5.

Monsieur BENTEGEAT s'enquiert des problèmes rencontrés au D5.

Monsieur DEVISSCHER explique que des conflits sont constatés entre les salariés du Pesage et les salariés de production. Il se trouve alors confronté à des problèmes que la hiérarchie ne souhaite pas régler. Pour elle, « tant que la production de la journée se passe bien, tout va bien ».

Monsieur BENTEGEAT répond que le projet Origami visait précisément à éviter cette guerre entre production et maintenance.

Monsieur DEVISSCHER objecte qu'il a créé cette guerre, qui avant son déploiement n'existait pas.

## ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur BENTEGEAT déclare que les remontées qu'il reçoit des services sont différentes.

Monsieur VAN EXAERDE demande si Monsieur BENTEGEAT considère que les représentants du personnel mentent.

Monsieur BENTEGEAT répond par la négative. Toutefois, il est nécessaire d'étudier des exemples précis.

Monsieur BENS observe que le marquage constitue l'un de ces exemples.

Monsieur BENTEGEAT estime regrettable que les marquages soient aujourd'hui manuels quand ils étaient automatiques par le passé. Des développements informatiques sont en cours pour remettre en place cet automatisme, mais ils ne devraient être achevés qu'à la fin de l'année. Cependant, il participe à la présente réunion pour évoquer le projet Origami. Il ne peut apporter de réponse sur tous les déploiements qui ont été réalisés dans le cadre d'autres projets.

Madame LE MEAUX remarque par ailleurs que le Groupe souhaite, au travers du projet Origami, augmenter la compétitivité de ses usines, mais également renforcer l'image et l'attractivité de Roquette. Elle se demande comment le projet Origami contribue à ce dernier point.

Monsieur BENTEGEAT répond que le projet doit permettre d'améliorer le contrôle des process, et par conséquent de renforcer la qualité de l'offre de l'Entreprise. Lorsque tous les salariés interviennent uniquement sur le travail quotidien, il n'est pas possible de travailler sur des améliorations de fond. Le projet Origami vise à consacrer des collaborateurs à ces améliorations.

Monsieur AMBLANC demande des exemples, car il ne perçoit pas de changement par rapport au passé.

Monsieur BENTEGEAT explique que des *masterplans* ont été définis, et des projets d'amélioration des performances ont été déterminés. Toutefois, il ne peut détailler ces *masterplans* en séance.

Madame BAGIEU observe que le taux de conformité des produits est aujourd'hui très bon (99 %) et il est également indiqué aux services que l'OTIF est satisfaisant. Elle se demande alors à quoi pourrait servir l'amélioration des processus.

Monsieur BENTEGEAT objecte que l'OTIF n'est pas bon. En améliorant la fiabilité des processus, l'OTIF sera meilleur.

Madame LE MEAUX remarque que depuis plusieurs années, la maintenance est presque exclusivement curative, et non préventive, parce que Roquette ne s'est pas donné les moyens de réellement mettre en œuvre des opérations préventives.

Monsieur BENTEGEAT répond que la part du curatif dans la maintenance augmente depuis trois à quatre ans et atteint aujourd'hui 40 %. La maintenance prédictive se développe également, grâce à l'installation de capteurs sur les installations.

Madame LE MEAUX remarque que ces améliorations sont mises en place sur des outils vieillissants.

Monsieur BENTEGEAT estime que cela constitue un autre sujet. Le fait est que les plans de maintenance préventive sont régulièrement revus, et qu'une équipe de fiabilistes se consacre maintenant à l'analyse des problèmes rencontrés, afin d'éviter qu'ils se reproduisent.

Madame LE MEAUX observe qu'au-delà des analyses, les effectifs doivent être suffisants pour réaliser les opérations de maintenance.

## ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur BENTEGEAT explique qu'il est nécessaire de comprendre l'origine des pannes récurrentes, afin d'éviter de procéder régulièrement aux mêmes réparations.

Monsieur DEVISSCHER remarque que le responsable de l'équipe pesage ERA a quitté Roquette au bout de 5 mois en raison d'un manque d'organisation et de formation. Il a rejoint une autre entreprise, en sachant ce qu'il ferait durant tous les six prochains mois qui suivraient sa prise de poste.

Monsieur BENTEGEAT constate que les salariés tiennent des discours différents en fonction des personnes auprès de qui ils s'expliquent, car il s'est entretenu une heure avec ce responsable. Ce dernier a été accompagné par plusieurs managers, un binôme avait été mis en place, etc. Ainsi, il est impossible d'affirmer que l'organisation est la cause de son départ.

Madame RAMBUR rappelle par ailleurs que les RH avaient promis aux représentants du personnel, en mai 2021, de présenter des grilles de compétences pour octobre de la même année. Ces grilles ne sont toujours pas disponibles.

Monsieur BENTEGEAT répond que ce sujet n'est pas lié au projet Origami. Les représentants du personnel auraient pu présenter la même demande, même si l'organisation précédente avait été maintenue. Le développement des salariés dans leur métier constitue une nécessité dans tous les cas. Le projet Origami n'a pas modifié les métiers, à quelques exceptions près (fiabilistes, planificateurs, etc.).

Monsieur VAN EXAERDE souhaite savoir ce qu'est concrètement Origami.

Monsieur BENTEGEAT répond qu'il s'agit d'une organisation standard, qui définit un certain nombre de rôles et vise à distinguer l'opérationnel et les projets.

Monsieur Nicolas MOREL se demande si les effectifs de l'opérationnel et des projets ont été correctement calibrés.

Monsieur BENTEGEAT répond que les deux aspects ne sont pas étanches. Les salariés qui se focalisent sur les projets apportent leur aide à l'opérationnel à certaines périodes.

Monsieur DEVISSCHER indique que les salariés n'ont pas compris l'organisation ainsi.

Monsieur Nicolas MOREL ajoute que sur le terrain, les collaborateurs ne rencontrent jamais les salariés qui occupent les nouveaux rôles de l'organisation Origami, et ne savent pas quelle est leur fonction. De plus, le nombre de salariés qui travaillent sur la performance augmente, sans que celle-ci s'améliore. Aujourd'hui, l'Entreprise n'est même pas en mesure de définir la cadence des ateliers dans quelques semaines.

Monsieur BENS précise que les représentants du personnel signalent les problèmes rencontrés par les salariés, dans le but d'améliorer l'organisation.

Monsieur BENTEGEAT en convient, mais les besoins doivent être précisément ciblés. Or il n'est pas certain que les problèmes qu'ils évoquent soient dus au projet Origami.

Monsieur Nicolas MOREL estime nécessaire de « remettre de l'huile dans les rouages ». Les représentants du personnel avaient déjà sollicité Monsieur BENTEGEAT sur ce point vis-à-vis de la Filtration.

Monsieur BENTEGEAT explique que les problèmes rencontrés à la Filtration n'ont pas de lien avec le projet Origami, mais avec la scission de l'UEUT, qui a eu lieu en 2019.

Monsieur DEVISSCHER admet que les problèmes ont leur origine dans cette scission, mais le projet Origami les a aggravés.

## ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur BENS ajoute que le G2 compte un seul régleur. S'il est amené à ne plus occuper son poste, il sera remplacé par un régleur qui ne connaîtra pas les machines et leurs réglages. Or, dans la précédente organisation, les régleurs n'étaient pas attirés à un secteur, et pouvaient donc se remplacer mutuellement en cas de besoin.

Monsieur BENTEGEAT objecte que c'étaient toujours les mêmes régleurs qui intervenaient au G2. En outre, les autres régleurs peuvent toujours travailler dans ce secteur si cela s'avère nécessaire.

Monsieur AMBLANC souligne que la caméra de marquage de la T4 fonctionne, mais ce n'est pas le cas de celle de la T8, alors que l'équipement est le même. Ainsi, les salariés réalisent leur travail isolément, et ne s'entraident plus.

Monsieur BENS ajoute que les superviseurs de production lisent leurs mails durant leurs jours de repos, car ils en reçoivent trop pour tous les traiter au cours de la semaine.

Monsieur BENTEGEAT répond que ce problème n'est pas lié au projet Origami.

Monsieur BENS objecte qu'ils prennent maintenant en charge un certain nombre de tâches administratives, qui génèrent de nombreux mails.

Monsieur VAN EXAERDE souligne que les représentants du personnel présentent des faits. Ils ne peuvent affirmer que le projet Origami est la cause de tous les problèmes qu'ils évoquent, mais il est certain qu'ils génèrent du mal-être chez les salariés.

Monsieur BENTEGEAT estime qu'il ne s'agit pas de faits, car ils ne peuvent être quantifiés.

Monsieur BENS objecte que le nombre de mails est tout à fait mesurable. Les superviseurs ont une charge de travail administrative qu'ils n'avaient pas dans la précédente organisation.

Monsieur BENTEGEAT souligne que cinq métiers ont évolué dans le cadre du projet Origami, et en premier lieu les quatre chefs de pôles (les responsables des Atomiseurs, du Dextrose, du Glucose et de la Maintenance), car sont devenus responsables de cellules autonomes et doivent par conséquent prendre en charge des équipes différentes. Ils pilotent la maintenance, structurent la gestion de la performance et des process, et encadrent directement les équipes 6\*8.

Les adjoints de production sont devenus performance ou process leader. Ils n'encadrent plus les équipes 6\*8, mais des spécialistes performance ou process, ainsi que le personnel de jour (les 25<sup>es</sup> hommes et les opérateurs de jour en 2\*8).

Monsieur BENS se demande ce que les adjoints de production ont apporté à l'organisation, sachant que par le passé, les ateliers fonctionnaient avec un chef de poste seulement.

Monsieur BENTEGEAT objecte qu'il y avait des adjoints. Les effectifs d'adjoints n'ont pas été modifiés.

Monsieur BENS objecte qu'un adjoint a bien été ajouté aux effectifs de son secteur.

Monsieur BENTEGEAT répond que cet adjoint prendra en charge l'atelier Biorepack.

Monsieur BENS déplore qu'un manager prenne en charge deux salariés seulement dans cet atelier, alors que l'encadrement est insuffisant dans d'autres secteurs. En outre, le même spécialiste process occupe cette fonction pour le D5 et le D9, et est également 25<sup>e</sup> homme à l'AMP. Cela semble bien trop pour un seul salarié.

Monsieur BENTEGEAT répond que ce spécialiste process organise ses activités en fonction des tâches à réaliser. Il propose ensuite de terminer la présentation des métiers impactés.

## ROQUETTE RESTRICTED

Madame LE MEAUX s'enquiert du nombre d'adjoints de production qui ont été concernés par le projet Origami.

Monsieur BENTEGEAT répond qu'ils étaient deux aux Atomiseurs, deux au Glucose et un au Dextrose.

Par ailleurs, les responsables maintenance pôle sont trois (un par unité autonome). Ils ont été rattachés hiérarchiquement à la production et assurent la gestion des équipes mécanique/tuyauterie et ERA (comme par le passé).

Monsieur AMBLANC se demande si les priorités sont correctement gérées, les arbitrages étant maintenant sous la responsabilité de la production.

Monsieur BENTEGEAT estime que l'organisation Origami améliore la gestion des priorités, car il revient à un seul salarié de rechercher l'équilibre entre d'un côté le respect du budget de maintenance et de l'autre la mise en œuvre de la production avec la qualité attendue. Ce ne sont plus deux services différents qui cherchent à tirer la couverture à soi. Il s'agit là de la plus grande valeur du projet Origami.

Les AMJ sont quant à eux devenus spécialistes performance ou process. Ils animent en particulier les réunions organisées avec les opérateurs, et cette organisation officialise le fait qu'ils ne géraient pas directement les opérateurs (la responsabilité en la matière ayant été transférée au superviseur de production).

Enfin, en maintenance, les salariés de Mécanique & filtration et de l'ERA & Pesage ont changé de rattachement hiérarchique.

Madame BAGIEU s'étonne que les processus aient été distingués de la performance, la seconde découlant directement des premiers. Toutefois, des AMJ ont maintenant des objectifs de performance. Par conséquent, la Direction devrait être en mesure de présenter la manière dont les spécialistes performance ont été en mesure d'améliorer celle-ci en déployant certains projets.

Monsieur BENTEGEAT confirme que les spécialistes performance prennent en charge des projets, et il sera possible de présenter les résultats de ces derniers. Toutefois, les représentants du personnel pourront toujours objecter que des projets similaires étaient déjà mis en œuvre avant qu'Origami soit déployé.

Monsieur CORDIER s'interroge sur la différence entre adjoints de production et AMJ.

Monsieur BENTEGEAT explique que les adjoints de production étaient cadres, et les AMJ agents de maîtrise.

Monsieur GODART demande si des postes d'agents de maîtrise ont été supprimés.

Monsieur BENTEGEAT répond par la négative.

Monsieur GODART observe que le responsable ERA et Pesage qui a démissionné et qui a été évoqué ci-dessus prenait en charge deux métiers différents.

Monsieur BENTEGEAT explique que le Groupe a souhaité cette évolution, car des points communs existaient entre ERA et le Pesage. Toutefois, le métier des techniciens n'a pas changé. Le projet Origami vise à rapprocher la production et la maintenance, et à faire en sorte que chacune comprenne les enjeux de l'autre. Par exemple, le budget de maintenance doit être respecté. Un budget de 9 millions d'euros supplémentaires a été accordé en 2022 parce que le Groupe a confiance dans le site de Lestrem, et sait qu'il serait en mesure de le dépenser, sans le dépasser.

Madame RAMBUR demande si ce budget a été suffisant pour réaliser de la maintenance préventive.

Monsieur BENTEGEAT le confirme, mais un budget de maintenance est toujours insuffisant.



## ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur VAN EXAERDE s'étonne que les salariés de maintenance soient démotivés alors qu'un tel budget supplémentaire a été accordé. Il semble qu'aujourd'hui, ce soit le personnel qui soit insuffisant pour réaliser toutes les opérations nécessaires. Monsieur VAN EXAERDE invite Monsieur BENTEGEAT à se rendre sur le terrain pour constater la réalité que vivent les salariés, parce que la nouvelle organisation a généré du mal-être chez eux.

Monsieur BENTEGEAT estime nécessaire de distinguer le modèle organisationnel (qui permet une collaboration plus forte entre production et maintenance et améliore la cohérence du processus de prise de décision) et les sujets de fonds. Par exemple, après le déploiement d'Origami, il est demandé aux spécialistes performance de préparer des standards pour le pesage et les packagings, avec les salariés de maintenance et de production.

Monsieur VAN EXAERDE objecte que le projet Origami a isolé les salariés, et ne les a pas rapprochés.

Monsieur BENTEGEAT répond que cela est le point de vue des représentants du personnel.

Madame LE MEAUX demande si une étude d'impact (portant notamment sur les impacts humains) a été réalisée par un organisme extérieur, comme le prévoyait l'accord d'entreprise sur la GEPP/RCC. Ces impacts humains constituent une réalité aujourd'hui, même si Monsieur BENTEGEAT explique qu'ils ne sont pas liés au projet Origami.

Monsieur BENTEGEAT répond que cette étude d'impact n'a pas été réalisée, mais le projet Origami ne relève pas de la GEPP/RCC.

Madame LE MEAUX constate que la Direction a décidé unilatéralement que le projet Origami n'aurait pas d'impact humain.

Monsieur BENTEGEAT indique que les conséquences du projet ont bien été identifiées, mais en interne. En outre, les accompagnements nécessaires ont été mis en place.

Madame LE MEAUX estime que la Direction a sous-estimé, voire ignoré, une partie de ces conséquences.

Monsieur VAN EXAERDE demande si, pour Monsieur BENTEGEAT, il suffit d'accompagner les salariés pour gommer les conséquences néfastes du projet.

Monsieur BENTEGEAT admet que l'organisation est imparfaite. De plus, tous les salariés ne sont pas heureux dans leur poste. Toutefois, il ne peut être affirmé que cette situation est liée au projet Origami.

Monsieur VAN EXAERDE a le sentiment que pour Monsieur BENTEGEAT, ce qui donne satisfaction est lié à la mise en œuvre du projet Origami, alors que ce qui ne fonctionne pas ne l'est pas.

Madame LE MEAUX constate en outre que la Direction a considéré que le projet Origami n'avait pas de conséquences suffisantes pour justifier une étude d'impact préalable.

Monsieur BENTEGEAT insiste sur ce fait que cette étude a été réalisée en interne. En outre, le projet Origami n'amenait à modifier que cinq postes. Or les exemples avancés par les représentants du personnel concernent des techniciens et des opérateurs, qui ne relèvent pas de ces postes.

Monsieur VAN EXAERDE constate malgré tout que le système de l'UES ne fonctionne pas correctement, alors que cela était le cas avant le déploiement d'Origami. En outre, la Direction n'a pas réalisé d'étude d'impact humain vis-à-vis du projet Origami, et n'a pas en particulier évalué ses conséquences sur la charge de travail.

Monsieur BENTEGEAT répond que cette étude a été réalisée, en interne. Les salariés impactés ont bénéficié de formations, et un bilan de ces formations a été établi.

## ROQUETTE RESTRICTED

Pour Madame LE MEAUX, cette étude n'est pas objective, car elle a été réalisée par une direction qui avait un intérêt à mettre en place la nouvelle organisation.

Monsieur BENTEGEAT souligne qu'il n'aurait nul intérêt à mettre en place une organisation qui n'est pas efficace et à créer du mal-être chez ses collaborateurs.

Madame LE MEAUX s'enquiert des actions que la Direction a mis en œuvre sur la base des remontées que les représentants du personnel ont déjà faites en CSE sur le projet.

Monsieur BENTEGEAT répond que la question des parcours professionnels, par exemple, n'a pas de lien avec la nouvelle structure hiérarchique mise en place par le projet Origami.

Madame LE MEAUX note qu'ils concernent malgré tout le même périmètre.

Monsieur VAN EXAERDE estime que la Direction doit montrer ce qu'elle a fait pour que les salariés atteignent le niveau de compétences attendu dans le cadre de la nouvelle organisation.

Madame LE MEAUX demande en ce sens si chaque salarié a bénéficié d'un parcours de formation individuel. Un simple bilan des heures de formations déployées, comme celui apparaissant dans la présentation communiquée au CSE, n'a rien de significatif.

Monsieur BENTEGEAT rappelle que seuls cinq métiers étaient concernés par le projet Origami. Les salariés exerçant ces métiers ont bénéficié de formations en salle et à l'extérieur du site, pour un total de 751 heures de formation. De plus, pendant deux mois, ces collaborateurs ont bénéficié d'un accompagnement complémentaire de 1 heure 30 par semaine, destiné à leur présenter plus précisément les évolutions de leur poste et à assurer un suivi de leur charge de travail.

Monsieur DEVISSCHER estime que si la Direction pense que les métiers techniques n'ont pas été impactés par le projet Origami, elle n'a rien compris à l'organisation qu'elle a mise en place.

Monsieur BENTEGEAT répond que les collaborateurs de la technique n'ont pas changé de responsable hiérarchique.

Monsieur DEVISSCHER objecte que pour les salariés, peu importe qui est leur chef. Le nouveau responsable du Pesage provient de l'ERA, et ne connaît pas les installations dans leur dimension technique. Il n'a pas le temps d'étudier celle-ci, et se repose entièrement sur les techniciens du Pesage. Tant qu'il n'est pas sollicité par les salariés, il n'intervient pas. Cela convient aux techniciens, mais en raison de la structure Origami, ils se retrouvent isolés de leurs collègues. Or les échanges naturels au sein des services sont essentiels pour assurer leur montée en compétences au quotidien.

Monsieur BENTEGEAT explique que ces échanges doivent être pilotés, parce qu'ils ne se font pas naturellement.

Monsieur VAN EXAERDE répond qu'ils se faisaient naturellement dans l'ancien système.

Monsieur BENTEGEAT n'est pas d'accord avec Monsieur VAN EXAERDE sur ce point.

Monsieur BENS remarque que les nouveaux encadrants n'ont pas l'expérience et la connaissance des installations de leurs prédécesseurs. Pourtant, ils doivent procéder à des arbitrages au quotidien.

Monsieur BENTEGEAT souligne qu'un regard extérieur a également son intérêt. Le fait de trop connaître les installations peut empêcher d'imaginer des solutions nouvelles. Toutefois, l'expérience est en effet importante.

## ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur AMBLANC déplore qu'avec le projet Origami, l'aspect transverse de l'organisation ait été perdu. Les mécaniciens travaillent de manière isolée. De plus, les agents de maîtrise de jour géraient autrefois l'humain. Cette tâche leur a été retirée, et chacun se renvoie maintenant les responsabilités.

Monsieur BENTEGEAT admet que par le passé, les managers prenaient en charge une multitude de sujets. Les salariés pouvaient alors se rapprocher de n'importe lequel d'entre eux pour obtenir une réponse à leurs interrogations. Aujourd'hui, les managers sont focalisés sur des thèmes particuliers, ce qui permet de gagner en efficacité.

Monsieur BENS répond que cette approche n'est pas sans poser problème lorsqu'il est question de technique. Les salariés manquent d'appui technique aujourd'hui.

Monsieur BENTEGEAT rappelle que les effectifs n'ont pas été réduits.

Monsieur BENS objecte que la charge du superviseur de production a augmenté. Il ne peut plus apporter son soutien aux salariés.

Monsieur DEVISSCHER ajoute que sur le terrain, les effectifs du Pesage ont diminué, car certains salariés ont rejoint le transverse. Le service a alors perdu des back-ups.

Monsieur BENTEGEAT répond que cette évolution ne s'explique pas par le projet Origami. Des ressources manquent, parce que de nouveaux projets ont été engagés.

Monsieur DEVISSCHER en convient, mais les effectifs opérationnels ont malgré tout été réduits.

Monsieur BENTEGEAT souligne que le projet Origami clarifie les responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles au sein de l'organisation. Les priorités des salariés sont mieux définies, mais cela ne leur empêche nullement de s'entraider. Il est avant tout demandé qu'ils ne se dispersent pas, comme ils le faisaient trop souvent par le passé.

Monsieur DEVISSCHER estime nécessaire de communiquer sur ce sujet.

### **- Point d'avancement (ce qui a déjà été réalisé, ce qui reste à faire)**

Monsieur BENTEGEAT indique que les fiches de poste et les organigrammes cibles ont été présentés lors d'un forum métiers, afin que les salariés se positionnent vis-à-vis des nouveaux rôles de l'organisation Origami. Une étude des conséquences du projet a également été présentée, même si, d'après les propos des représentants du personnel, elle ne satisfait pas ces derniers.

Monsieur VAN EXAERDE explique que les élus soulignent seulement que la Direction aurait pu, dans le cadre du projet Origami, se faire accompagner de professionnels de l'analyse des impacts humains et de la charge de travail.

Monsieur BENTEGEAT rappelle qu'un salarié s'est consacré pendant un an et demi au projet Origami. En outre, les nouvelles affectations ont été communiquées aux collaborateurs concernés au quatrième trimestre 2020. En 2021, une analyse a été réalisée sur les tâches qui étaient alors prises en charge, et les ateliers qui seraient prioritaires dans le futur. Ensuite, les routines ont fait l'objet d'une refonte, et les formations nécessaires aux évolutions des collaborateurs ont été déployées.

Madame LE MEAUX remarque que ces formations ne concernaient que les salariés dont le poste était impacté par le projet Origami, et non les techniciens.

Monsieur BENTEGEAT le confirme. Par ailleurs, l'accompagnement a continué pendant toute l'année 2021. Depuis 2022, la nouvelle structure est en place, mais des accompagnements individuels se poursuivent.

## ROQUETTE RESTRICTED

Madame RAMBUR se demande ce que la Direction avait prévu pour les techniciens dans le cadre du projet.

Monsieur BENTEGEAT insiste sur le fait que leur métier n'a pas changé. Aucune action particulière n'était donc nécessaire.

Monsieur VAN EXAERDE se demande alors pourquoi des techniciens sont amenés à gérer des conflits.

Monsieur BENTEGEAT répond que cela n'est pas normal. Pour autant, il est sans doute déjà arrivé par le passé que des conflits soient traités par des techniciens.

Monsieur VAN EXAERDE en convient, mais l'entraide était alors la règle. Aujourd'hui, les salariés manquent cruellement d'un support technique, et la transmission des connaissances n'est plus aussi fluide qu'autrefois.

Monsieur BENTEGEAT n'est pas d'accord avec Monsieur VAN EXAERDE sur ces points.

Monsieur VAN EXAERDE peut admettre ce désaccord, mais un juste milieu doit être trouvé, sans quoi la présente réunion est inutile.

Monsieur BENTEGEAT rappelle que le modèle Origami vise à distinguer les projets de l'opérationnel, mais également à souder des équipes opérationnelles qui prennent en charge à la fois la production et la maintenance au sein d'unités autonomes.

Monsieur VAN EXAERDE note que les représentants du personnel ne s'opposent pas à ces principes d'organisation, mais constatent que la nouvelle organisation génère des difficultés sur le plan humain.

Monsieur BENTEGEAT souligne que l'attachement des salariés de Roquette à leur entreprise est extraordinaire. Ils veulent alors toujours bien faire. Toutefois, cet attachement ne doit pas les pénaliser. Il leur faut trouver un certain équilibre, en s'investissant dans leur travail à un degré raisonnable. Dans une équipe, tous les salariés ne peuvent pas prendre en charge toutes les tâches.

Madame LE MEAUX souhaite savoir si, maintenant que le déploiement du projet Origami est terminé, la Direction travaille sur des points d'amélioration.

Monsieur BENTEGEAT répond qu'il n'est pas prévu de remettre en cause l'organisation.

Monsieur VAN EXAERDE demande si son déploiement donne satisfaction dans les autres usines où elle est mise en place.

Monsieur BENTEGEAT répond que ce n'est pas un modèle organisationnel qui détermine si une usine fonctionne bien ou non.

Monsieur VAN EXAERDE se demande alors pourquoi les salariés de l'UES se sentent isolés, et ont le sentiment d'avoir perdu le sens de leur métier.

Monsieur BENTEGEAT note que le modèle Origami devait conduire à l'impression inverse.

Monsieur CHARLES constate dans ce cas que sa mise en place à l'UES, qui constituait un pilote, est un échec. Pourtant, l'organisation continue à être déployée dans d'autres usines. Ainsi, les remontées des représentants du personnel ne sont jamais prises en comptes, et la Direction refuse d'entendre que le projet Origami n'apportera pas que du positif.

Monsieur BENTEGEAT ne prétend pas que le modèle est parfait.

## ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur CARLIER s'enquiert par ailleurs de l'évolution du nombre d'heures de maintenance assurées par des entreprises extérieures au Dextrose depuis la mise en œuvre du projet Origami.

Monsieur BENTEGEAT ne dispose pas de cette information, mais le budget de maintenance du Dextrose augmente depuis qu'il est responsable de l'UES. En outre, les effectifs de maintenance n'ont pas diminué. C'est donc ou bien l'achat des pièces ou bien un recours plus important aux prestations extérieures qui explique la hausse du budget.

Monsieur VAN EXAERDE souhaite savoir si la Direction envisage de procéder à des modifications dans l'organisation au regard des remontées des représentants du personnel.

Monsieur BENTEGEAT répond que leur demande relative aux parcours professionnels devra être traitée, mais elle n'est pas liée au projet Origami. Il admet également qu'une certaine vigilance s'impose vis-à-vis du management et que la collaboration doit être renforcée au sein de l'UES. L'organigramme ne sera pas modifié, mais les pratiques pourraient évoluer.

Monsieur VAN EXAERDE s'enquiert des plans d'action que la Direction envisage de mettre en œuvre, notamment vis-à-vis des métiers techniques.

Monsieur BENTEGEAT indique que des actions ont déjà été engagées (par exemple, la mise en place des réseaux métiers ERA et Pesage), mais il faut aller plus loin.

*La séance est suspendue de 15 heures 20 à 15 heures 30.*

### **- Quel est le coût de ce projet ? (Coût initial et coût à date)**

*Monsieur DELOMMEZ et Monsieur FUMERY rejoignent la séance.*

Monsieur BENTEGEAT indique que les projets techniques associés à Origami ont coûté 1,4 million d'euros au total (hors coûts de personnel et de formation). Il s'agit principalement de :

- la mise en place de mesures en ligne au Glucose pour 340 000 euros ;
- l'installation de l'humidimètre à la TA8 pour 120 000 euros ;
- la mise de tablettes du G2 pour 38 000 euros ;
- la mise en place d'outils de maintenance prédictive (installation de capteurs sur les tours et au Dextrose) pour 420 000 euros ;
- de l'installation d'AGV au magasin B pour 500 000 euros.

Monsieur BENS signale qu'au G2, les tablettes ne sont pas utilisées par les salariés.

Madame BAGIEU souhaite savoir pourquoi.

Monsieur BENTEGEAT indique que les salariés ont été formés à leur utilisation, et un accompagnement a été déployé. Toutefois, ils semblent ne pas percevoir l'intérêt de ces tablettes.

Madame LE MEAUX demande si une étude de coût avait été réalisée avant le déploiement de ces tablettes.

Monsieur BENTEGEAT le confirme. Le Groupe incite à déployer des dispositifs pour réduire les déplacements et les temps d'intervention. Ainsi, ces tablettes constituent une aide pour les collaborateurs.

Madame LE MEAUX demande si l'enveloppe initiale d'investissement associée au projet a été dépassée.

Monsieur BENTEGEAT répond par la négative.

## ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur BENS remarque qu'en dehors des tablettes, aucune amélioration n'a été mise en place au Dextrose.

Monsieur BENTEGEAT répond que des capteurs ont également été déployés. Il pourra en communiquer la liste au CSE.

Par ailleurs, il est encore prévu, dans le cadre du projet Origami, de mettre en place des robots de prélèvement sur les cuves de saccharose (pour 650 000 euros) et d'installer le colorimètre sur la turbine Dextrose (pour 150 000 euros).

Monsieur BENS demande si le projet Origami a provoqué une hausse de la masse salariale.

Monsieur BENTEGEAT répond par la négative, parce que le projet a été déployé à effectif constant.

Monsieur BENS objecte que des postes de performance process leaders et spécialiste ont été créés au Dextrose.

Monsieur BENTEGEAT assure qu'aucun poste n'a été créé.

Monsieur BENS observe qu'un responsable sera malgré tout nommé à l'atelier Biorepack.

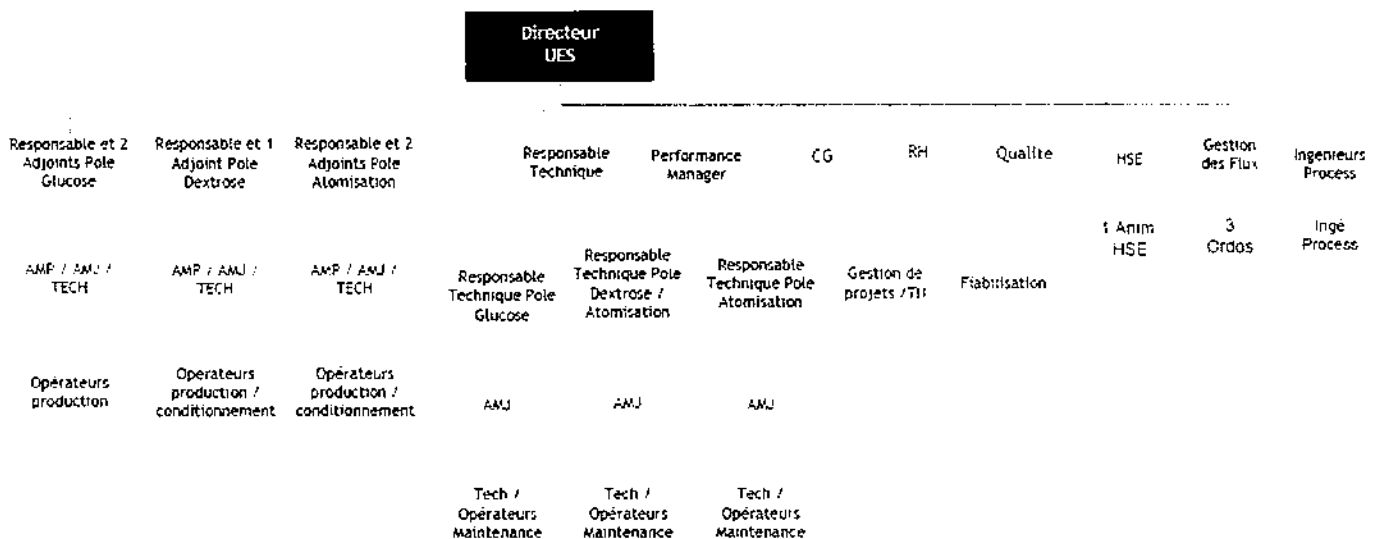
Monsieur BENTEGEAT explique que le futur responsable de l'atelier est aujourd'hui chef de projet du projet Biorepack, et ne fait pas partie de l'UES. En outre, cette nomination n'a pas de lien avec le projet Origami.

### - Etude d'impact préalable incluant la charge et conditions de travail

*Ce point a été traité ci-dessus.*

### - Organigramme par secteur avant et après projet

Monsieur BENTEGEAT rappelle que l'organigramme de l'UES était, en 2020, avant le déploiement du projet Origami, le suivant :



## ROQUETTE RESTRICTED

Dans la nouvelle organisation, les rôles des responsables des pôles, des adjoints, des AMP et des AMJ ont été redéfinis, et leur périmètre de responsabilité a été clarifié. Le seul changement qui a concerné la technique est que la maintenance du Dextrose, du Glucose et de l'Atomisation a changé de rattachement.

Monsieur GODART observe que dans certains cas, deux périmètres d'agents de maîtrise ont été rassemblés en un seul.

Monsieur BENTEGEAT répond que cela n'est vrai que pour l'ERA et le Pesage.

Monsieur GODART remarque qu'un poste d'agent de maîtrise a été supprimé au Pesage.

Monsieur BENTEGEAT explique que le poste n'a pas été supprimé, mais un agent de maîtrise est devenu cadre.

Monsieur AMBLANC note qu'un agent de maîtrise est plus proche du terrain qu'un cadre.

Monsieur BENTEGEAT répond que les cadres sont rattachés à l'unité autonome précisément pour qu'ils interviennent sur l'opérationnel. Par exemple, ils participent tous aux réunions quotidiennes.

Monsieur BENS objecte qu'ils perdent surtout beaucoup de temps en réunion, du temps qu'ils ne passent plus sur le terrain.

Monsieur BENTEGEAT répond que leur premier rôle est d'apporter un support aux opérationnels, les réunions quotidiennes permettant d'échanger autour des problèmes rencontrés sur les circuits.

Monsieur BENS signale que les superviseurs de production et les spécialistes performance et process n'échangent plus avec les opérationnels. Chacun reste dans son rôle.

Madame RAMBUR ajoute que la supervision se fait maintenant entièrement par mail.

Monsieur BENTEGEAT remarque que la communication directe n'est pas toujours possible, car l'organisation intègre des salariés de jour et des postés.

Monsieur BENS note que cela n'a rien de nouveau.

Monsieur VAN EXAERDE constate que la seule chose qui intéresse Monsieur BENTEGEAT est l'organisation en elle-même, et non ses conséquences humaines.

Monsieur BENTEGEAT explique que ce n'est pas l'organigramme en lui-même qui permettra de travailler sur les problématiques mises en exergue par les représentants du personnel.

Monsieur VAN EXAERDE objecte que toute réorganisation a des conséquences sociales et humaines sur les salariés.

Monsieur BENTEGEAT en convient. Toutefois, les solutions à mettre en œuvre ne passeront pas par une modification de l'organisation.

Monsieur VAN EXAERDE répond que le projet Origami a occulté les métiers techniques.

Monsieur BENTEGEAT explique que le projet ne les concernait pas.

Monsieur FUMERY demande à présenter l'étude d'impact humain réalisée par la Direction.

Monsieur BENTEGEAT indique que cette étude précise les changements opérés et les attentes vis-à-vis de chaque fonction qui a évolué dans le cadre du projet Origami.

## ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur FUMERY considère qu'il ne s'agissait pas d'une étude d'impact humain. Une telle étude doit intégrer, par exemple, la charge de travail et l'ergonomie des postes.

Monsieur BENTEGEAT répond que des informations sont disponibles sur la charge de travail. Une analyse a été réalisée sur le sujet auprès des salariés qui exerçaient l'un des cinq métiers évoluant dans le cadre du projet.

Monsieur FUMERY constate que le CSE n'a d'autre choix que de demander la réalisation d'une expertise, au regard du fait que l'organisation mise en place ne fonctionne pas, et que des salariés sont en mal-être.

Monsieur BENTEGEAT souhaite savoir si des collaborateurs relevant des cinq fonctions en question sont en mal-être.

Monsieur FUMERY répond que Monsieur BENTEGEAT sait quels salariés sont en mal-être aujourd'hui. Du reste, à l'UES, plus aucun collaborateur ne se retrouve dans son travail.

Monsieur VAN EXAERDE ajoute que les salariés ne s'expriment pas librement auprès de la Direction. Il semble alors nécessaire de commanditer une expertise externe, qui devra porter en particulier sur les conséquences de la nouvelle organisation sur les métiers techniques. Du reste, une étude d'impact humain aurait dû déjà être réalisée en 2019 par un cabinet extérieur.

Monsieur DELOMMEZ ne pense pas que cette étude n'était pas prévue à l'époque.

Monsieur VAN EXAERDE demande si la Direction attend que la situation constatée au Customer Care se reproduise à l'UES pour agir.

Monsieur DELOMMEZ souligne que la mise en place d'une nouvelle organisation vise à améliorer la performance, et non à créer du mal-être chez les collaborateurs.

Monsieur VAN EXAERDE demande à Monsieur DELOMMEZ si les salariés de l'UES se sentent bien.

Monsieur DELOMMEZ ne peut le dire, car il ne travaille pas au quotidien auprès d'eux, mais il constate que les représentants du personnel font part d'un certain mal-être dans les services de l'UES. Pour autant, aucun accompagnement extérieur n'a jamais été prévu. De plus, des actions ont été engagées, même si elles peuvent ne pas donner satisfaction aux élus. Il n'est pas nécessaire de déployer une expertise extérieure pour identifier des solutions. La Direction pourrait, par exemple, travailler sur les situations individuelles des collaborateurs en mal-être.

Madame LE MEAUX souligne que les salariés concernés par ce mal-être ne sont pas seulement quelques-uns.

Monsieur DELOMMEZ est prêt à discuter sur des populations entières, comme cela a pu être le cas vis-à-vis du Pesage. Néanmoins, déployer une expertise, qui constitue une démarche encadrée par la réglementation, ne constitue pas nécessairement une solution pertinente. Il faut en premier identifier le nombre de salariés concernés, la nature de leur mal-être, etc.

Madame LE MEAUX déplore que Roquette mette en œuvre des projets et continue à les déployer en dépit des remontées négatives des salariés et des représentants du personnel. La Direction n'a jamais l'humilité d'admettre ses erreurs et n'accepte jamais d'amender ses projets, ou de revenir sur ceux-ci.

Monsieur DELOMMEZ souligne que des projets relatifs à Alyssia ont été arrêtés. Toutefois, il est toujours difficile d'abandonner des projets auxquels des salariés ont consacré beaucoup de temps et d'énergie. S'agissant du projet Origami, des améliorations peuvent sans doute toujours être apportées avant de parler d'un retour en arrière.



## ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur DEVISSCHER note que, s'agissant de la Maintenance, le problème dépasse le projet Origami. Des salariés relevant de secteurs où ce projet n'est pas encore mis en place expriment leur mal-être et leur incompréhension vis-à-vis des actions engagées par la Direction et des instructions qui leur sont données.

Monsieur Nicolas MOREL remarque que le projet Origami a fait l'objet de pilote à l'UES et à Beinheim, mais il semble qu'il soit généralisé sans qu'aucun bilan n'en ait été tiré.

Monsieur BENTEGEAT répond qu'un tel bilan a bien été réalisé, et des modifications ont été apportées en conséquence. Par exemple, la population ERA gère à la fois des projets et de l'opérationnel, ce qui est contraire au modèle Origami. Ainsi, certaines libertés ont été prises par rapport au standard lorsqu'elles étaient pertinentes. En outre, l'ensemble des salariés ne prennent pas en charge les mêmes tâches et n'ont pas les mêmes objectifs, car tous n'ont pas les mêmes capacités à monter en compétences. Ainsi, des parcours individuels ont été mis en place, et la Direction n'attend pas des collaborateurs qu'ils répondent aux attentes du modèle dès le premier jour.

Madame RAMBUR souhaite savoir si ces salariés ont connaissance des attentes de la Direction.

Monsieur BENTEGEAT le confirme. Ils disposent de leur fiche de poste et des objectifs individuels sont définis chaque année.

Monsieur VAN EXAERDE s'étonne alors que certains salariés restent isolés, et éprouvent un mal-être. De plus, il s'enquiert des actions engagées par la Direction pour éviter le développement des risques psychosociaux chez les techniciens du Pesage, de l'ERA, de la Mécanique et de la Filtration.

Monsieur BENTEGEAT estime que ce sujet est à décorréliser du projet Origami. Toutefois, des actions ont bien été engagées.

Monsieur VAN EXAERDE objecte que ces RPS constituent des dommages collatéraux du projet Origami.

Monsieur BENTEGEAT s'étonne que des changements de rattachement hiérarchiques de certains cadres aient autant de conséquences.

Monsieur AMBLANC objecte que les salariés de l'UES ont changé de manière de travailler depuis le déploiement du projet.

Monsieur VAN EXAERDE a le sentiment que les propos des représentants du personnel ne sont pas entendus. Si Monsieur BENTEGEAT souhaite que la situation dégénère à l'UES, c'est ce qui finira par se passer.

Monsieur BENTEGEAT répond que ce n'est pas son but, mais les changements de rattachement hiérarchique ne sauraient provoquer de mal-être dans l'ensemble de l'organisation.

Monsieur VAN EXAERDE explique qu'autrefois, les salariés échangeaient ensemble. Aujourd'hui, les secteurs sont cloisonnés, et les salariés ne parviennent plus à concevoir l'avenir de leur métier à court et long terme.

Monsieur BENTEGEAT propose d'étudier avec Monsieur DELOMMEZ et Monsieur STOBNICER comment cette question peut être traitée.

Monsieur DELOMMEZ constate en outre que c'est la population des techniciens qui est principalement concernée par les difficultés évoquées par les représentants du personnel.

Monsieur DELOMMEZ remarque en tout cas que les actions doivent porter avant tout sur cette population. La situation doit encore être approfondie, afin de mieux la comprendre.

## ROQUETTE RESTRICTED

Madame LE MEAUX observe que la Direction est beaucoup plus prompte à réagir lorsqu'un salarié vapote dans son bureau que pour traiter de réels problèmes. Toutes les remontées des représentants du personnel restent lettre morte. Pourtant, des salariés de l'UES étaient déjà en larmes alors que Monsieur ROBERT était encore directeur du site de Lestrem.

Monsieur VAN EXAERDE craint que la situation finisse par être comparable à celle du Customer Care.

Monsieur BENTEGEAT objecte que les élus ne sauraient prétendre que rien n'a été fait.

Monsieur VAN EXAERDE admet que des aménagements ont été réalisés, mais ils s'avèrent insuffisants.

Monsieur BENTEGEAT considère que les situations de mal-être constituent des cas isolés. De plus, des actions individuelles et collectives sont menées, mais il faut rappeler que certains salariés sont opposés aux démarches collectives.

Monsieur DEVISSCHER estime que cela n'est pas étonnant, car les salariés qui travaillent sur les projets sont satisfaits. En effet, ils travaillent en groupe et ont le sentiment d'être valorisés.

Monsieur BENTEGEAT note que les métiers relatifs aux projets et ceux liés à l'opérationnel sont différents.

Monsieur DEVISSCHER objecte que ce sont des métiers que tous les salariés du secteur exerçaient par le passé à tour de rôle. Ils ont été focalisés sur un rôle en particulier, rôle qu'ils n'ont pas eu la possibilité de choisir.

Madame LE MEAUX ajoute qu'une partie des salariés se sent lésée.

Monsieur BENTEGEAT souligne l'importance de mettre en place le réseau Pesage, et de travailler sur les parcours professionnels.

Monsieur DEVISSCHER ajoute que les collaborateurs qui travaillent sur les projets bénéficient de formations, ce qui n'est pas le cas de ceux qui travaillent sur l'opérationnel. Ces derniers ne sont pas jaloux, ils souhaiteraient également bénéficier de formations techniques. Certains en demandent depuis près de 10 ans.

Madame LE MEAUX constate qu'un système à deux vitesses a été mis en place.

Monsieur BENTEGEAT prend note de ces remarques.

Monsieur VAN EXAERDE constate que le projet Origami a provoqué des dommages collatéraux sur l'ensemble de l'UES.

Monsieur DEVISSCHER pense que les problèmes n'ont pas été créés par le projet, mais ont été amplifiés par lui. Leur origine réelle est la scission de l'UEUT.

Monsieur DELOMMEZ indique que la Direction a bien compris que des problèmes étaient rencontrés au sein de la population technique de l'UES.

Monsieur DEVISSCHER précise que l'UES n'est pas la seule concernée.

Monsieur DELOMMEZ s'engage à approfondir le sujet, mais il ne peut dire par quelle méthode à ce stade.

Monsieur VAN EXAERDE souligne que ce n'est pas la première fois que les représentants du personnel signalent de telles problématiques.

Monsieur DELOMMEZ en convient.

## ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur FUMERY ajoute que la population technique n'est pas la seule concernée. Les mêmes problématiques sont constatées dans les ateliers.

Monsieur VAN EXAERDE ajoute que le projet Origami n'a pas eu les résultats escomptés.

Madame RAMBUR s'étonne que Monsieur BENTEGEAT découvre aujourd'hui les problèmes signalés par les représentants du personnel.

Monsieur BENTEGEAT rencontre les organisations syndicales tous les deux mois. Or elles n'ont jamais soulevé de cas de mal-être au sein d'une population spécifique à l'UES. Il ne prétend pas que tous les salariés sont heureux dans leur poste, mais chaque fois qu'un collaborateur a rencontré un problème avec Origami, des ajustements ont été réalisés. En outre, des groupes de travail ont été organisés pour co-construire le modèle (back-ups, formations, pilotage de la maintenance, etc.) avec les salariés des unités autonomes.

*Monsieur Nicolas MOREL et Monsieur CHARLES quittent la séance.*

Monsieur VAN EXAERDE demande des précisions sur l'organisation des back-ups.

Monsieur BENTEGEAT explique que les remplacements sont définis par secteurs. Il est attendu que 50 % de l'effectif soit présent à tout moment. Par exemple, si le responsable d'unité autonome est absent, le leader performance ou le leader process est présent.

Monsieur BENS observe que certains jours, le spécialiste process et le spécialiste performance sont tous deux absents.

Monsieur BENTEGEAT en convient, mais cela ne pose pas de difficulté si ces jours restent exceptionnels.

Monsieur BENS objecte que le superviseur de production doit reprendre leurs responsabilités, alors que sa charge de travail est déjà importante. De plus, le suivi administratif de l'équipe repose entièrement sur le superviseur de production aujourd'hui, alors qu'auparavant, l'AMJ en prenait une partie à sa charge. Or si le superviseur ne parvient pas à réaliser les tâches associées à ce suivi, ce sont les salariés qui les réaliseront.

Monsieur BENTEGEAT note que les salariés ne sauraient pointer eux-mêmes leurs congés.

Monsieur BENS explique que s'ils ne parviennent pas à voir leur superviseur, ils lui envoient un mail. Ainsi, le dialogue a disparu dans les équipes.

Monsieur AMBLANC ajoute que les salariés rectifient les plannings préparés par les superviseurs, car ceux-ci n'ont plus le temps de les réaliser correctement.

Monsieur BENTEGEAT objecte que même si les plannings doivent être modifiés à la marge, il est préférable qu'ils soient réalisés par une seule personne, et non trois ou quatre comme dans l'organisation précédente.

Madame LE MEAUX s'interroge par ailleurs sur la mention « pas d'impact spécifique du projet sur les compétences mises en œuvre » qui apparaît dans la présentation communiquée au CSE.

Monsieur BENTEGEAT explique que dans le cadre du projet Origami, il n'est pas attendu des salariés dont le métier a été impacté d'avoir des compétences techniques spécifiques. Aujourd'hui, l'ensemble de ces collaborateurs sont en mesure d'assurer leur poste.

Monsieur VAN EXAERDE remarque que lorsque l'organisation évolue, les salariés ont besoin de s'appuyer les uns sur les autres, ce qui n'a pas été possible dans le cadre du projet Origami.

## ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur BENS ajoute que s'il n'est plus demandé aux responsables de conduire les circuits ou de disposer de compétences techniques, les salariés ne disposent plus d'un appui technique au quotidien.

Monsieur BENTEGEAT souligne que les managers de l'UES ont nécessairement besoin de disposer de connaissances techniques, mais cela n'a rien de nouveau.

Monsieur BENS note qu'ils n'ont plus le temps d'accompagner les salariés au quotidien. Des tâches leur ont été ajoutées, alors qu'aucune ne leur a été retirée par ailleurs.

Monsieur BENTEGEAT répond que des transferts d'activité ont bel et bien été réalisés. Par exemple, autrefois, quatre salariés se réunissaient pour organiser les congés. Cette tâche est aujourd'hui prise en charge par un seul manager. Il voit sa charge augmenter, mais les trois autres ont gagné du temps.

Monsieur VAN EXAERDE constate que l'histoire se répète, car les mêmes problèmes ont été rencontrés lorsque les travaux de maintenance ont été séparés des travaux neufs. L'organigramme peut rester le même, mais certaines interactions essentielles ne se font plus. L'impact humain de la réorganisation opérée dans le cadre du projet Origami a été minimisé.

Monsieur BENS se demande en outre où finit le process et où commence la performance.

Monsieur BENTEGEAT répond que la frontière n'est pas définie précisément, et des recoupements existent. Cette question peut alors se poser au quotidien.

Monsieur AMBLANC note en outre que les salariés ne sont pas informés des projets engagés et des améliorations réalisées en matière de performance.

Madame LE MEAUX se demande également si le projet Origami a réellement permis d'améliorer la compétitivité des usines, comme cela devait être le cas.

Monsieur BENTEGEAT répond qu'il est difficile d'identifier la source précise d'une telle amélioration, et de l'associer au projet Origami. Toutefois, si les pertes qualité aux atomiseurs ont augmenté en 2022 par rapport à 2021, c'est parce que les règles en matière de qualité ont été durcies, l'amélioration des méthodes et le renforcement des contrôles en cours de lots ont fait gagner en tonnages. De même, les temps d'attente à la Glucoserie constituent la principale cause de perte de production à l'Atomisation. Or ce temps a été divisé par deux entre 2021 et 2022.

*Madame HERBOMEZ quitte la séance.*

Monsieur CORDIER observe que les contrôles seront rationalisés dans le cadre d'Alyssia.

Monsieur BENTEGEAT explique qu'une partie des contrôles sont inutiles. La Qualité est autonome, et c'est elle qui déterminera les contrôles qui peuvent être supprimés.

Monsieur CORDIER s'étonne que l'usine réalise, depuis 30 ans, des contrôles inutiles.

Monsieur BENTEGEAT répond que les process se sont améliorés au fil du temps, ce qui a rendu certains contrôles superflus.

**- Point sur les back-ups (congés, maladie pour chaque service)**

*Ce point a été traité ci-dessus.*

**- Un focus sur les effectifs et les fiches de poste**

## ROQUETTE RESTRICTED

Madame LE MEAUX demande si les effectifs ont évolué dans le cadre du projet Origami.

Monsieur BENTEGEAT répond que le projet Origami a été déployé à effectif constant. Depuis, les effectifs ont évolué, mais cela relevait de la vie normale de l'UES.

Madame RAMBUR observe qu'il est noté dans la présentation : « *un changement d'organisation subi pour la partie ERA qui ne permet pas encore de répondre aux challenges* ».

Monsieur BENTEGEAT explique que cette mention fait partie du RETEX organisé sur la mise en œuvre du projet Origami. Des ajustements ont depuis été mis en œuvre. Comme cela a été indiqué ci-dessus, les salariés de l'ERA prennent en charge des projets mais interviennent également sur l'opérationnel.

Monsieur VAN EXAERDE souhaite savoir ce que Monsieur BENTEGEAT compte faire pour améliorer la situation à l'UES.

Monsieur BENTEGEAT indique qu'un plan d'action devra être défini, en particulier, mais pas uniquement, pour la population technique.

Monsieur DELOMMEZ précise qu'il fera le point avec Monsieur BENTEGEAT après la séance sur les points mis en exergue au cours de celle-ci. Il souhaite également engager des discussions avec les salariés et les élus des secteurs concernés.

Monsieur AMBLANC souligne que l'organisation de tables rondes n'est généralement pas efficace.

Monsieur DELOMMEZ admet que ce n'est pas la solution idéale, mais des moyens de recueillir les attentes des salariés devront être identifiés. Des échanges devront être organisés dans les secteurs.

Madame LE MEAUX remarque que l'intervention d'un ergonomiste extérieur pourrait s'avérer pertinente.

Monsieur DELOMMEZ répond que cette possibilité pourra être étudiée.

Madame LE MEAUX déplore que la Direction minimise trop souvent les conséquences des réorganisations qu'elle engage. Un simple changement de bureau peut avoir des impacts significatifs sur une équipe.

Monsieur VAN EXAERDE ajoute que la séparation des métiers techniques a été une erreur. En raison, l'évolution des technologies, chacun a besoin des ressources des autres. Par exemple, les techniciens de l'UES ne font pas de différences avec les techniciens de l'UEP. Ils ont besoin d'évoluer ensemble.

Monsieur BENTEGEAT en convient, mais il existe plusieurs moyens de parvenir à ce résultat.

Monsieur VAN EXAERDE observe par ailleurs que dans la présentation, il est signalé « *un manque de budget structurel qui ne permet pas d'aborder la nouvelle organisation sereinement (trop pris sur du ultra court terme)* ». Or les salariés estiment que de l'argent est disponible. Le problème est plutôt que le personnel est insuffisant pour réaliser les opérations attendues.

Monsieur BENTEGEAT s'en étonne, car l'UES manque réellement de budget. Si les effectifs étaient insuffisants, des sociétés extérieures pourraient prendre en charge les travaux.

Monsieur VAN EXAERDE remarque que les salariés ne souhaitent peut-être pas que les opérations soient externalisées.

Monsieur BENTEGEAT en convient, mais le manque de budget constitue une réalité.

## ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur VAN EXAERDE souligne que l'usine périclité depuis 2015. Il faudra plusieurs années pour rattraper le retard qui a été pris au cours des dernières années.

Monsieur BENTEGEAT rappelle qu'un budget de 9 millions d'euros a été accordé en 2022, et l'UES n'a pas rencontré de difficulté pour les dépenser.

Monsieur STOBNICER souligne par ailleurs que la Direction a noté beaucoup de points au cours de la réunion. En particulier, il a appris que des salariés demandaient des formations depuis 10 ans, et qu'elles étaient refusées. Les réunions mensuelles organisées à l'UES doivent être l'occasion de signaler de telles problématiques, afin de permettre à la Direction d'y apporter des réponses appropriées.

Madame BAGIEU note que les formations réglementaires et obligatoires pour exercer les métiers sont déployées, mais la plupart des demandes de formation qui sortent de ce cadre (par exemple, une formation à Excel) sont systématiquement refusées.

Monsieur STOBNICER répond que le sujet devra être étudié. Du reste, des travaux ont déjà été engagés. Par exemple, un parcours de progression du poste de mécanicien vers celui de technicien ERA est en cours de construction.

Monsieur DELOMMEZ ajoute que si des formations ont pu être refusées à des collaborateurs, des formations non obligatoires sont bel et bien acceptées.

Monsieur DEVISSCHER souligne que les formations ne sont pas officiellement refusées. Seulement, les demandes formulées par les salariés lors des entretiens annuels ne font l'objet d'aucun retour de la part des managers. Ils finissent par ne plus les demander.

Monsieur MESUROLLE ajoute que ce sont toujours les mêmes salariés qui bénéficient de formations. A certains niveaux, les collaborateurs ne peuvent bénéficier de formation.

Monsieur DELOMMEZ propose d'étudier le sujet en Commission Formation.

*Monsieur CARLIER quitte la séance.*

### **- Classification/qualification des salariés**

*Ce point n'est pas traité.*

En guise de conclusion, Monsieur BENTEGEAT récapitule les actions décidées au cours de la réunion :

- mettre en œuvre un accompagnement de la population technique.
- organiser une revue de la charge de travail et de la cohérence des activités des superviseurs de production ;
- communiquer sur les projets qui ont été menés à l'UES ;
- traiter les problématiques opérationnelles particulières en production.

Monsieur BENS estime par ailleurs que le spécialiste process du Dextrose ne devrait pas être 25<sup>e</sup> homme.

Monsieur BENTEGEAT explique qu'un poste de 25<sup>e</sup> homme AMP a été ouvert pour tous les secteurs de l'UES, mais aucun candidat ne s'est présenté. Une solution alternative a alors dû être trouvée.

Pour Monsieur CORDIER, un poste de 25<sup>e</sup> homme pour toute l'UES couvre un périmètre bien trop large.

Madame LE MEAUX signale par ailleurs que certains techniciens souhaiteraient participer aux travaux neufs.

ROQUETTE RESTRICTED

Monsieur BENTEGEAT répond que des rotations seront organisées, mais le besoin vis-à-vis des travaux neufs restera de trois postes. Toutefois, des collaborateurs pourraient également être détachés sur des projets.

Monsieur VAN EXAERDE rappelle que les organisations syndicales avaient été invitées aux groupes de travail relatifs au projet Origami, avant d'en être « évincées ».

Monsieur BENTEGEAT propose de définir la méthode qui sera mise en œuvre avant d'organiser une réunion dans le secteur. Il a pris note que des élus souhaitaient être associés aux discussions.

Monsieur FUMERY se déclare peu convaincu par les échanges qui ont eu lieu au cours de la présente séance. Les problèmes signalés durent depuis 2020. Si la Direction n'agit pas rapidement, les élus ne se contenteront plus de convoquer le CSE, et prendront leurs responsabilités.

Monsieur DELOMMEZ estime que les échanges n'ont pas constitué pour autant un dialogue de sourds.

Monsieur VAN EXAERDE a le sentiment que la Direction se défausse, en indiquant que les problèmes que les représentants du personnel mettent en exergue n'ont pas leur source dans le projet Origami.

Monsieur BENTEGEAT explique que son but n'est pas de se défausser, mais de définir des solutions adaptées.

Monsieur FUMERY souligne que les représentants du personnel ne sauraient tolérer que la situation à l'UES ne s'améliore pas depuis maintenant trois ans. Ils demandent à la Direction de faire le nécessaire pour faire cesser le mal-être des salariés. Au Customer Care, la Direction n'a réagi qu'après deux procédures de danger grave et imminent, et que des salariés se soient suicidés.

Monsieur BENTEGEAT estime que les représentants du personnel ne peuvent prétendre que la Direction n'agit pas auprès de la population ERA.

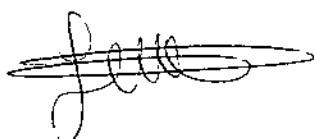
Monsieur FUMERY indique que son action est insuffisante.

*La séance est levée à 17 heures 20.*

\*\*\*\*\*

*Justine LEUWERS*

*Secrétaire adjointe du CSE*



*Pierre-François DELOMMEZ*

*Président de séance du CSE*

P.O.

