

Positionner les conditions de travail dans un projet sous fortes contraintes : la mise en place de tableaux de bord

Pascale Bossard et Romain Chevallet

Nous allons vous présenter le cas d'une intervention longue où la question de l'appropriation de nos investigations et de leur transfert revêt une place majeure, notamment du fait d'un projet sous fortes contraintes de délais et de coûts.

Cette intervention était conduite par quatre chargés de mission de l'Anact, deux du département Compétences Travail Emploi (Nathalie Martinet et Michel Parlier) et deux du département Changements Technologiques et Organisationnels (Romain Chevallet, responsable de l'intervention et Pascale Bossard).

Notre présentation s'attardera quelque peu sur les données contextuelles relatives à cette entreprise. Données qui représentent assez bien l'ampleur des mutations industrielles des sous-traitants du secteur automobile. Nous verrons ensuite comment, dans ce contexte de crise organisationnelle, nous avons tenté de faire intégrer le travail au sein des projets de conception, tout en développant un transfert vers les acteurs. Tout d'abord, par la constitution et l'animation d'un réseau sociotechnique pour sensibiliser, créer de l'acteur sur ce projet et faire en sorte que les conditions de travail trouvent leur juste place. Nous aborderons ensuite les moyens de sensibilisation, les actions et les outils que nous avons essayés de mettre en place pour « faire faire », « faire suivre » et également « faire refaire ».

1. Données contextuelles du projet et analyse des contraintes à la mobilisation

1.1. L'entreprise

Il s'agit d'un site industriel, de plus de mille personnes, appartenant à un grand groupe international, sous-traitant automobile de rang 1. Depuis 2001, le site connaît une baisse accélérée du Chiffre d'Affaire (moins 45%). La question de sa compétitivité se pose donc de façon très forte, d'autant plus que le groupe possède un site « jumeau » en Europe de l'Est. Ce dernier a rattrapé en partie son retard technologique et bénéficie de l'avantage compétitif induit par les coûts salariaux. La pérennité même du site français se pose, même s'il garde un avantage important dans la stratégie industrielle du groupe / celui de la proximité géographique des clients donneurs d'ordres.

La décision de maintenir ce site est prise, avec plusieurs objectifs et projets :

- L'automatisation des trois lignes de production,
- La mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi,
- La réorganisation de la maintenance qui est rapatriée dans les ateliers,
- Le réaménagement global du site avec passage de trois à deux halls,... et le tout sur deux ans.

La tenue des objectifs en 2 ans paraît évidemment peu probable, mais la culture du défi, très prégnante au sein du groupe, conduit à mettre toute l'organisation en place pour y parvenir.

1.2. Un projet de conception avant tout technique, « le volet humain reste à écrire »

Avant l'arrivée des intervenants, le projet est avant tout défini dans ses dimensions techniques. Les commanditaires de l'intervention ont besoin d'un fil rouge, pour faire en sorte que la question de conditions de travail au sens large soit vraiment intégrée dans l'ensemble du projet. Il existe une forte demande de la Direction du site pour axer l'accompagnement sur le volet des compétences. Ceci traduisant l'inquiétude que les opérateurs soient bien formés au jour J, pour la date de mise en service de l'installation.

Après négociation et discussion avec la direction et les partenaires sociaux, nous avons donc élargi cette demande proprement dite pour accompagner le développement des conditions nécessaires à l'appropriation des futures conditions de travail en distinguant :

- Un volet conception des situations de travail, avec une attention particulière aux effets liés à l'augmentation prévisible des cadences et à l'émergence de nouvelles formes de dépendance organisationnelle.
- Un volet qui assure des formations adaptées sur le fond et sur la forme au regard de l'évolution des activités de travail. L'objectif est également de faire en sorte que les compétences des opérateurs soient identifiées et reconnues : il s'agira de travailler sur les référentiels compétences et d'assurer le lien avec l'évolution des classifications.
- Un volet information, communication à destination des opérateurs et de l'encadrement intermédiaire. L'objectif est qu'ils soient en mesure de se projeter dans l'avenir, et de s'impliquer le plus tôt possible dans le projet, qui, rappelons-le, était surtout technique avant notre arrivée.

1.3. Les contraintes liées aux marges de manœuvre en conception

A l'initialisation de l'intervention, l'état d'avancement des trois lignes concernées est très variable :

- Sur la 1^{ère} ligne, les installations sont en cours,
- Pour les autres équipements (lignes 2 et 3) nous sommes plutôt en phase d'étude et de pré-étude.

Il y a donc un enjeu fort de pouvoir se servir de la première ligne comme référence pour nos recommandations, et faire un retour d'expérience assez rapide pour qu'elles soient intégrées en phases d'étude et de pré-étude pour les lignes 2 et 3.

Par ailleurs, les installations s'étalent dans un temps restreint, entre 2006 et 2007. Ces installations concernent des machines spéciales d'assemblage et de finition. Le nombre de postes reconfigurés est important sur chacune des lignes : il faut pouvoir être un peu partout à la fois pour repositionner les conditions de travail là où les marges de manœuvres sont encore importantes.

2. Contraintes de coût, délais, et ressources

Des contraintes viennent des exigences du groupe qui finance les investissements réalisés sur le site. Elles portent sur :

- Le respect des délais d'installation qui sont très courts, pour assurer le retour sur investissement qui a été contractualisé avec le site.
- Le respect des enveloppes budgétaires allouées à chaque équipement. Ce qui contraint les nouvelles propositions d'aménagement.
- Le respect des engagements pris avec les clients donneurs d'ordres sur de nouvelles références qui seront produites sur les nouvelles lignes.

Aussi, tout décalage de calendrier d'installation a de lourdes conséquences sur le chiffre d'affaires. Les objectifs de production restent sensiblement les mêmes alors que le site est en totale transformation pendant au moins 2 ans, avec des équipes occupées à la fois à la gestion des projets et au traitement des problèmes quotidiens, liés notamment aux situations de débordements. A part quelques sous-traitants et stagiaires, il y a peu de renforcement au sein des équipes concernées que ce soit au sein des équipes projets industriels, méthodes, sécurité ou ressources humaines. Nous nous trouvons pendant l'intervention dans un contexte d'exploitation dégradée, avec des ressources humaines limitées sur le site.

Enfin, une contrainte importante pèse sur l'efficacité du « faire faire » et du transfert, du fait d'un turn-over très fort sur le site. Turn-over des consultants techniques, à qui l'on confie parfois la responsabilité d'un équipement et qui demandent un changement de mission au regard d'un contexte de travail dégradé. Turn-over important de l'encadrement, qui est habituel au sein de ce groupe. Depuis le commencement de la mission, le comité de direction s'est renouvelé de moitié.

2.1. Freins à la mobilisation des acteurs

Nous avons cherché à mobiliser rapidement les prescripteurs habituels du volet conditions de travail que sont l'équipe santé et sécurité, et les représentants du personnel, membres du CHSCT notamment. Mais là encore, des contraintes existent.

L'effectif de l'équipe santé/sécurité est sous-dimensionné ; celle-ci doit travailler en priorité sur la nouvelle certification environnement, ainsi qu'à la réception des équipements lors des installations. Ils sont peu sollicités en amont, dans les phases de conception.

Le volet emploi est la priorité des représentants du personnel à notre arrivée, puisqu'il y a un PSE en cours de négociation. Malgré un engagement de zéro licenciements subis, la question centrale reste celle de l'emploi et les négociations qui sont associées accaparent l'attention des représentants du personnel. Se dessine alors pour nous l'enjeu de faire revenir ces acteurs sur la question de la qualité du travail et d'en faire des acteurs impliqués du projet. Nous verrons comment la construction sociale de l'intervention a aidé en cela.

Comme explicité plus haut, les exploitants sont, quant à eux, complètement débordés, puisqu'ils gèrent à la fois le quotidien et les transformations sur le site.

Les chefs de projet sont les acteurs forts. Ils ont un pouvoir de décision étendu et sont incontournables sur les questions liées à l'évolution de l'organisation, à la circulation des hommes et des équipements, aux espaces de travail, aux calendriers des projets et également sur l'agencement des formations. Ce sont donc des acteurs a priori peu disponibles vis-à-vis desquels il faut acquérir rapidement une légitimité pour re-questionner les projets.

3. Constituer et animer un réseau sociotechnique

Quel est le point de vue des différents acteurs au regard des transformations à venir ? L'amélioration des conditions de travail est-elle un objectif partagé ? Ont-ils un niveau d'information et d'implication suffisant pour agir en ce sens ?

Il est important de pouvoir animer ce travail de convergence. Nos objectifs ont alors été :

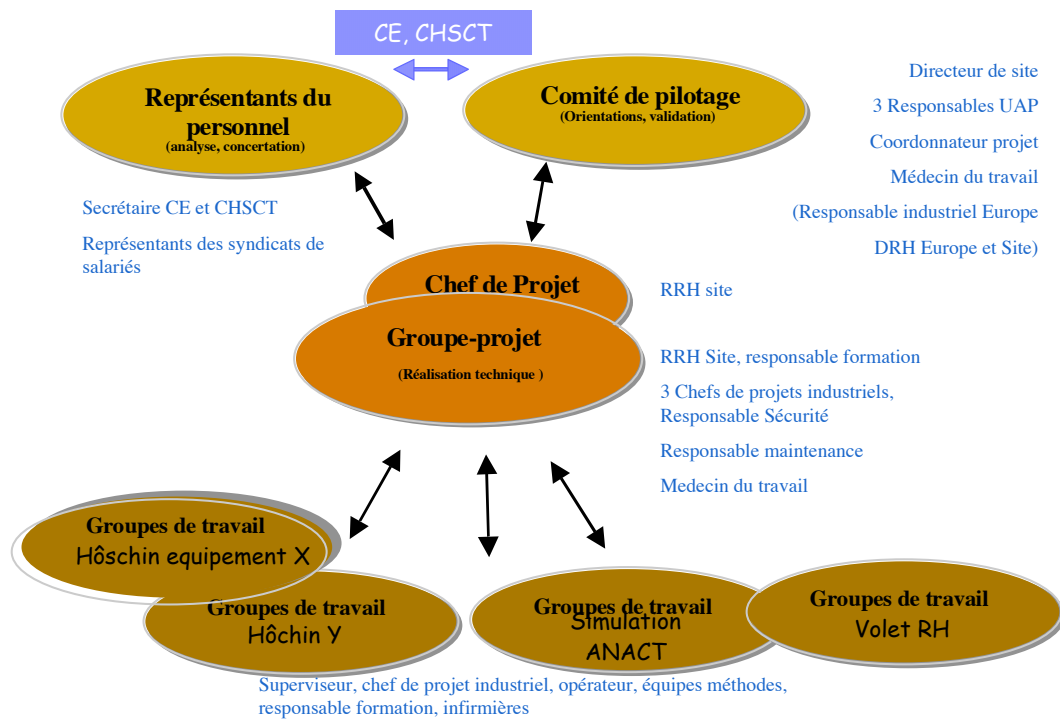
- de constituer un réseau d'acteurs autour des chefs de projet pour encourager le débat sur les enjeux liés à la transformation de l'activité de travail. Faire du travail un dénominateur commun pour faciliter la convergence des points de vue au sein des projets.
- de « créer » de l'acteur, c'est-à-dire de vraiment repositionner dans le projet la responsable sécurité, son équipe, les partenaires sociaux et la responsable formation qui étaient en dehors du projet et n'étaient pas toujours en mesure de comprendre les présentations faites par les chefs de projet lors des CHSCT. Nous avons ainsi joué un rôle de traducteur vis-à-vis du responsable formation pour lui expliquer en quoi l'activité de travail allait être modifiée sur un équipement, et lui permettre ainsi de faire les liens avec le plan de formation à construire.
- de créer de nouveaux espaces de collaboration dans le projet en transformant des espaces existants. Par exemple, les chantiers Hoshin⁵, qui étaient essentiellement tournés vers le chronométrage des opérateurs et dans lesquels nous apportions l'objectif de rechercher des solutions d'aménagements pour limiter la répétitivité, augmenter les temps de cycle...
- de mener une démarche fil rouge auprès des acteurs, qui repositionne toujours au sein des projets les conditions nécessaires à l'appropriation des futures situations de travail : conception ergonomique des situations de travail (aménagements et organisation), information, formation, développement des compétences, reconnaissance.

3.1. La construction sociale

L'un des points important est la constitution d'un groupe projet autour de l'intervention. Il permet de réunir pour la première fois, sur la question des transformations du travail : les chefs de projet, les responsables maintenance et santé/sécurité, le médecin du travail, le DRH, le responsable formation. Il permet de faire le point d'avancement des projets d'automatisation et d'identifier les arbitrages à faire remonter dans les deux comités de pilotage « Comité de Direction » et « partenaires sociaux ». Nos restitutions aux deux comités sont réalisées le même jour pendant une à deux heures, à une fréquence mensuelle ou bimestrielle. Charge ensuite aux acteurs de reprendre certains points pour les discuter ensemble au sein du CHSCT et du CE. Nous verrons que les outils que nous avons essayés de mettre en place avaient aussi cette vocation : permettre la mise en place d'un débat sur le travail.

⁵ « Logique du « management par la percée » : on réunit dans un temps court des ressources de l'entreprise pour permettre l'atteinte rapide d'un objectif. Méthodistes, ingénieurs industriels et maintenance, opérateurs se réunissent pour concevoir et valider des éléments de conception.

Nous avons également mis en place des groupes de travail dédiés à la simulation sur maquette ou sur plan, ou bien intégré des espaces préexistants sur les projets, notamment les chantiers Hoshin précités.

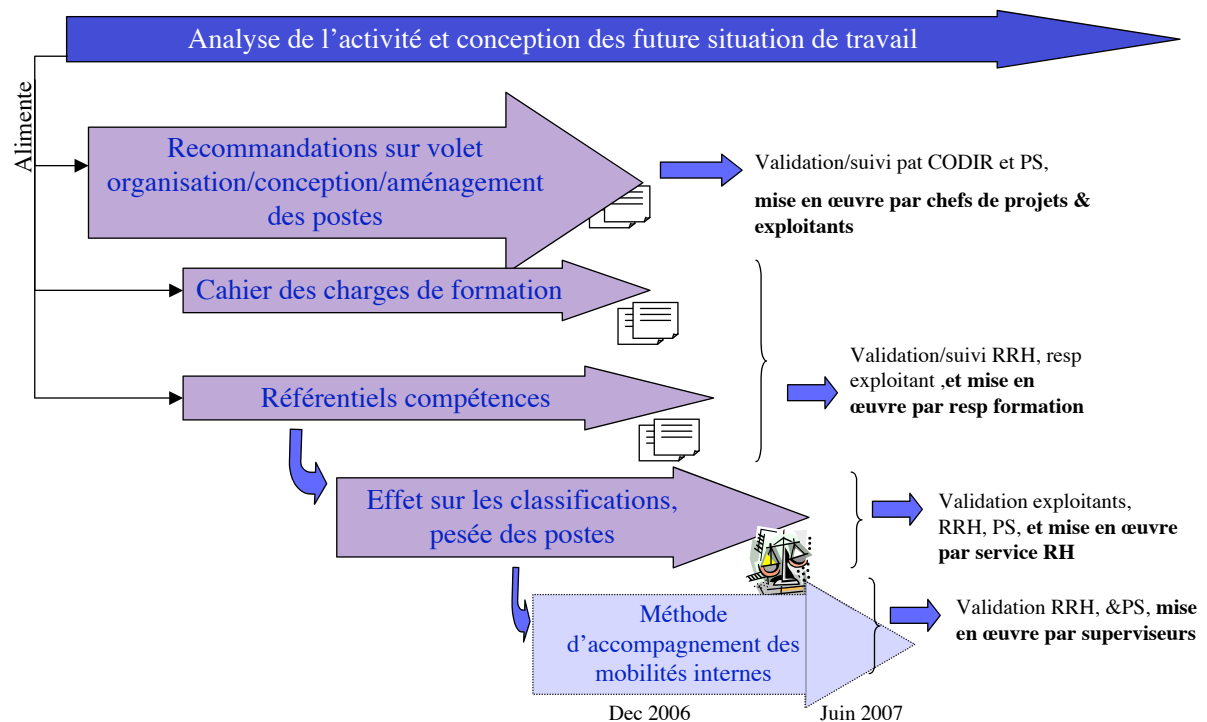


3.2. La Démarche fil rouge : le travail comme référentiel commun

Le point de départ de la démarche est la simulation des situations de travail futures, qui permet ensuite de déployer des recommandations sur différents volets : organisation, conception et aménagement des postes, nouvelles compétences et besoins de formation...

Le transfert entre les analyses d'activités futures et les volets ressources humaines a été permis par des outils qui ont été proposés et appropriés par le service RH (modèle de cahier des charges formation et de référentiels compétences) . On va ainsi, en anticipation, accompagner l'élaboration des référentiels compétences liés aux nouveaux métiers, aux nouvelles situations de travail. Ceci va également avoir un effet sur les classifications, point important pour que la mobilisation de nouvelles compétences soit reconnue.

Enfin, c'est aussi la question de l'accompagnement des mobilités internes qui se pose du fait de l'évolution des besoins en effectif entre les nouvelles lignes automatisées. Il s'agissait là encore, d'apporter une démarche qui puisse être appropriée par le service RH et les exploitants (fiche suiveuse, guide d'entretien...) pour éviter que les opérateurs ne se retrouvent sur de nouveaux équipements sans préparation, ni accompagnement (prise en compte de leur expérience et parcours professionnel, appui d'un tuteur sur la ligne...).



Avant de passer au détail de certaines actions conduites pour « faire faire », nous avons, à ce stade, un aperçu des enjeux de transferts et d'appropriation aux différents niveaux de l'entreprise, ainsi que de la diversité des dimensions de l'accompagnement.

4. Sensibiliser, décaler les points de vue : la question du travail

4.1. Les moyens utilisés pour favoriser cette sensibilisation et le « faire faire »

L'intervention a été réellement l'occasion de créer de la convergence sur le projet. En effet, au départ, chacun des projets des trois lignes de production était porté par un chef de projet qui le conduisait sur un plan technique.

Par conséquent, ce qui a été mis en place - un comité de pilotage et un comité de suivi - a été le lieu privilégié pour sensibiliser sur la question du travail en choisissant un certain nombre de situations pour montrer quels pouvaient être les risques d'atteintes à la santé, les évolutions en termes d'organisation, les compétences mises en œuvre, et l'incidence sur la performance.

Il était important, dans un but pédagogique, de choisir une situation et de procéder, très tôt dans l'intervention, à une démonstration par un exemple. Nous avons choisi la première machine d'assemblage qui correspondait, dans le processus de production, à une étape importante et dont le métier est considéré comme stratégique dans l'entreprise. Il s'avère que cette machine, la première acquise dans le cadre du projet et qui venait d'être installée au démarrage de l'intervention, a nécessité plus de 6 mois de mise au point, ce qui a posé problème en terme de réponse aux besoins d'augmentation en capacité de production de cette ligne. Cette situation montrait bien les enjeux importants, à la fois sur le plan des conditions de travail et sur les performances.

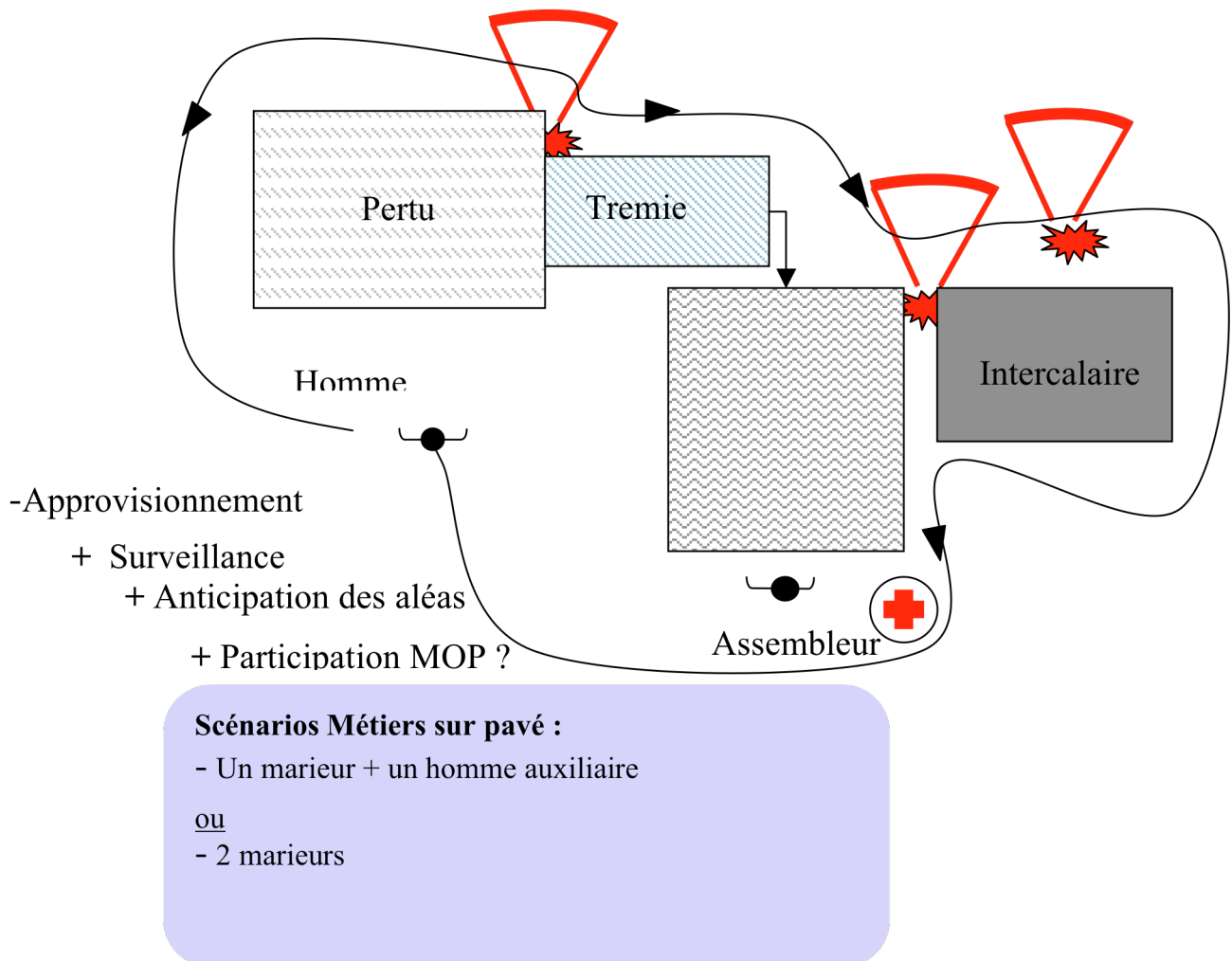
L'objectif de l'utilisation de cet exemple, ou plutôt ce contre-exemple, était de sensibiliser sur la question du travail et de décaler les points de vue. Nous avons apporté des éléments de projection en alertant sur les risques d'atteinte à la santé mais aussi de faible attractivité de l'activité sur la nouvelle machine installée, en soulignant les risques de perte de performance. Nous avons enfin ouvert sur des possibilités d'évolution de cette situation de travail.

4.2. Un contre-exemple : la première machine d'assemblage acquise dans le cadre du projet

En poste de jour, deux opérateurs réalisent l'assemblage sur cette nouvelle machine :

- Un opérateur expérimenté, appelé « assembleur », qui effectue sur un temps de cycle de 12 à 15 secondes, un assemblage unitaire. L'assemblage unitaire ne lui permet pas de surveiller l'ensemble du processus, d'anticiper les aléas. Il intervient régulièrement sur la machine suite à une panne de l'installation. Les opérateurs qui réalisent cette activité présentent, pour la plupart, des symptômes de lombalgies et/ou des douleurs au niveau des poignets ;
- Un « homme auxiliaire » qui est le plus souvent un intérimaire, n'ayant pas acquis une expérience importante sur cette installation ; il réalise les approvisionnements en composants et n'est pas en mesure, par manque d'expérience, d'anticiper les incidents, les aléas et de vérifier par exemple l'allongement de l'intercalaire qui pouvait occasionner un bourrage en amont de l'assemblage,...

Contre-exemple : l'assemblage



En poste de nuit, les opérateurs parviennent à une performance supérieure. Les deux opérateurs, qualifiés, alternent régulièrement sur les deux positions de travail. Ils réalisent, en binôme, la conduite de l'installation, la surveillance d'ensemble, les changements de série. L'alternance et le travail en binôme limitent la pénibilité, limitent les risques de TMS des membres supérieurs et les risques de lombalgies, permettent une diversité du contenu de l'activité et des gestes et favorisent la performance. La proposition de généralisation du travail binôme, avec une revalorisation de ce métier, a été validée.

Ces résultats d'analyse restitués en comité de pilotage, l'utilisation de cette situation, étaient importants pour amener également une évolution en termes de conception d'une machine de génération suivante, alors en phase d'étude à ce stade de l'intervention.

En termes d'accompagnement de la conception de la machine spéciale de nouvelle génération, la priorité était d'apporter plus d'autonomie au conducteur de cette future machine. Il

s'agissait, par exemple, de définir un mode d'alimentation en ramettes (ou lots) de composants et d'éviter l'alimentation unitaire. L'opérateur peut alors plus facilement surveiller l'installation et intervenir en cas de dérive.

Ce contre-exemple a donc permis :

- de sensibiliser aux facteurs de risques d'atteinte à la santé (lombalgies, TMS) en mettant face à face deux situations, l'une avec un fonctionnement en binôme d'opérateurs qualifiés responsables de la conduite de l'installation (activité complète de surveillance, alimentation, changement de série...) et l'autre avec deux opérateurs spécialisés ;
- de proposer des évolutions sur la machine de future génération, compte tenu des risques d'atteinte à la santé identifiés, compte tenu également de l'intérêt du développement de l'autonomie des opérateurs dans la conduite.

5. « Faire faire » et « faire suivre »

Compte tenu de l'ampleur des transformations induites par l'automatisation, il est vite devenu urgent de répartir les responsabilités de chacun dans la mise en oeuvre et le suivi des recommandations. Il était également important de permettre à l'ensemble des acteurs d'avoir une vision exhaustive des actions pour pouvoir discuter, arbitrer en l'absence de l'ANACT (notamment au sein du CHSCT, entre équipes projets industriels et exploitants) et d'éviter par exemple de revenir sur des choix déjà validés précédemment. Pour l'intervenant ANACT, c'est aussi une façon de « rester présent » tout en n'étant pas sur le site, grâce à un document qui porte le point de vue du travail.

Pour faciliter le « faire faire » et le « faire suivre » par les acteurs du site, nous avons élaboré un tableau de bord pour chacun des projets, en nous appuyant sur la culture du reporting et du plan d'action de cette entreprise. Pour chacun des volets organisation/ aménagement des postes / développement des compétences / plan de communication, correspondent :

- des actions à réaliser, des points de vigilance,
- l'instance ou la personne ayant validé l'action,
- la personne en charge de sa mise en oeuvre ou de son suivi,
- un délais de réalisation.

6. Le retour d'expérience : un moyen pour « faire refaire »

6.1. Exemple de la 3^e ligne

Le lancement anticipé de la troisième ligne a constitué une urgence d'intervention d'autant plus que cette future ligne de production en phase d'avant-projet était préfigurée avec 5 positions de travail, des temps de cycles de 9 secondes 45, un mode d'alimentation unitaire en composants. L'organisation d'une réunion « retour d'expérience » avec l'équipe projet, sur la base des acquis des deux premières lignes, était décisive. En effet, un enjeu majeur se dégageait : leur faire prendre conscience que la configuration de cette ligne était inacceptable.

Le retour d'expérience concernant les machines en cours de conception pour les lignes 1 et 2, la réflexion sur les situations de travail futures de la ligne 3, ont mis en évidence une limite de faisabilité : l'opérateur ne pouvait ni réaliser correctement un contrôle final du produit, ni

faire face au moindre aléa (défaut composant par exemple) dans le temps de cycle prévu. Les avantages des approvisionnements par lots de composants, l'introduction des zones d'accumulation dans le cadre de la conception des machines d'assemblage de nouvelle génération (ligne 1 et 2) qui donnaient des marges de manœuvre pour l'opérateur étaient soulignés lors de ce retour d'expérience.

Cette réunion de retour d'expérience a permis de faire évoluer les représentations du travail, d'engager un processus de re-conception avec les membres de l'équipe projet, qui d'emblée, dès la fin de la présentation du retour d'expérience, ont recherché des pistes de solutions alternatives. Cette présentation de retour d'expérience a permis de dégager ce sur quoi il était important de s'orienter : comment donner plus d'autonomie à l'opérateur, la possibilité de rapprocher les zones d'activité d'assemblage, de contrôle et de vente du produit, afin que l'ensemble de ces activités puissent être réalisées par un même opérateur.

Deux semaines plus tard, la situation avait complètement évolué : le projet de ligne de finition a permis un rapprochement effectif des positions de travail. L'opérateur peut réaliser l'assemblage et le contrôle sur 4 produits présentés simultanément et l'ordre de réalisation est laissé à l'initiative de l'opérateur. Le temps de cycle est allongé à près de 40 secondes au lieu des 9s 47 initiales. Le résultat est également que la situation de travail qui se profile donne du sens au travail pour l'opérateur, que de la souplesse est introduite.

Même si la contrainte de délai de validation de l'avant-projet était forte au départ (15 jours), elle fut levée car les enjeux étaient perçus comme forts. Cela a amené à un travail de co-conception avec une équipe élargie : non seulement le chef de projet technique et ses deux chargés d'affaire étaient associés mais aussi l'exploitant, c'est-à-dire le superviseur, les opérateurs et un représentant du CHSCT.

6.2. Le transfert : « faire faire » autrement

Le « faire faire » autrement peut-il s'installer durablement dans l'entreprise ?

Le turn-over important de l'encadrement, l'évolution professionnelle des chefs de projets nous conduisent à nous interroger sur les modalités et les cibles privilégiées des formations-actions : les acteurs projets, les acteurs historiques (représentants élus du personnel qui connaissent les projets antérieurs et les évolutions, le médecin du travail et l'équipe de santé au travail).

Quelle action possible sur les standards, non pas sur les standards de production qui ne tiennent pas en situation de transformation, mais surtout sur la conduite de projet et les modalités d'évaluation des projets ?