

De la pénibilité réglementaire au développement de la performance

Vincent Guilloux

Ingénieur ergonomiste, Directeur Opérationnel, Solutions Productives, Bruz

Introduction

Nous avons choisi un sujet qui part d'une sollicitation initiale autour de la pénibilité vers un projet un peu plus orienté sur le développement de la performance, mais pas seulement. Nous allons entrer dans l'univers des camions de livraison d'une société de transport, la société des transports Gautier, basée à côté de Rennes. Elle emploie à peu près 3400 collaborateurs. Pour des raisons d'emploi du temps, elle n'a pas pu être représentée aujourd'hui, mais aurait apprécié se confronter à cette communauté d'ergonomes. Ergonomes qu'ils ont découverts au travers de l'intervention que nous avons menée chez eux. C'est la société n°2 pour le transport de frais en France.

Quand elle nous a sollicités, elle avait signé un accord pénibilité. Cela implique des moyens à envisager en face de cet accord pour répondre aux objectifs qui étaient de limiter les facteurs d'exposition à la pénibilité.

Deux métiers ont été retenus : les conducteurs zone courte messagerie frais (livraison de colis pour les commerces : boucheries, traiteurs, supermarchés) et les conducteurs messagerie industrielle (livraison de colis de divers volumes, poids, tailles pour l'industrie ou les particuliers). Ces deux métiers représentent 65% de l'effectif total de la société.

Ce projet en lien avec l'accord pénibilité était porté essentiellement par le service RH et sécurité comme souvent, mais avec le sentiment d'avoir épuisé les actions possibles pour prévenir ces situations de pénibilité (le port de charges, les postures pénibles). Ils avaient mesuré des choses, doté les chauffeurs de moyens d'aide à la manutention et d'équipements. Par ailleurs, des questions liées au travail de nuit se posaient, mais ils ne savaient pas quoi faire.

Je vous propose de revisiter cette intervention autour de 4 points de bascule que l'on a identifiés. Ils ont cheminé et ont permis de faire que ce sujet porté par le service RH et sécurité prenne une autre dimension dans l'entreprise. Ces quatre points sont :

- Le décloisonnement du sujet pénibilité,
- S'assurer que le problème est bien posé dans l'entreprise,
- La compréhension des écarts entre l'activité réelle et l'organisation prévue
- Faire des liens entre la pénibilité, les comportements à risque et la performance du système de production.

Décloisonner le sujet pénibilité

Le premier point de bascule s'est passé de la façon suivante. Avant de s'engouffrer dans l'analyse des situations de travail des chauffeurs, nous avons passé un temps assez important à un diagnostic approfondi pour poser les bases de la réflexion, structurer l'intervention et essayer de nous ouvrir des portes pour aller analyser un certain nombre de situations. Nous ouvrir des portes notamment auprès des directeurs de service parce qu'initialement, sur ce projet, ils étaient assez peu mobilisés, assez peu

concernés. Pour eux, la pénibilité était plus une question de ressources humaines, de sécurité, de CHSCT. Le fait de les rencontrer, de passer du temps avec eux, de les interviewer, eux ainsi que les adjoints, a permis d'identifier un certain nombre de sujets, de préoccupations et d'enjeux qu'ils avaient à faire valoir autour du sujet de la pénibilité. Un autre moment fort a été de faire le point avec le service sécurité sur leurs difficultés. Pourquoi ils n'arrivaient pas à faire progresser la prévention dans l'entreprise. Par ailleurs, les échanges avec le CHSCT ont permis de comprendre leurs attentes, leurs représentations par rapport à ce projet. Il s'agissait de sortir de la notion de facteurs de pénibilité tels que définis par le législateur pour aborder la pénibilité subjective ressentie en situation réelle dans l'activité par les chauffeurs, mais aussi la vision que pouvaient avoir leurs directeurs. Nos interlocuteurs nous ont emmenés à leur vision de la pénibilité. Un certain nombre de sujets sont ressortis comme :

- Les limites de l'acceptable par rapport aux normes de manutention.
- Devoir réorganiser sa tournée.
- Être surpris par des conditions de livraison non anticipées. Cela peut générer de la pénibilité. Pourquoi ?
- Faire face à des exigences clients non contractuelles. Par exemple quand le chauffeur est face au client et que ce dernier lui demande de descendre des colis à la cave et que ce n'est pas prévu dans le contrat, comment réagit-on ?
- Des questions autour de la qualité du chargement.
- Des dysfonctionnements dans la planification des tournées.
- Le rôle clé du formateur. Ils suivent les chauffeurs pour faire soit de l'accompagnement des nouveaux chauffeurs, soit de l'audit de circuits pour voir si les conditions de livraison se dégradent.
- Des comportements jugés à risques qui peuvent générer ou augmenter des situations de pénibilité.

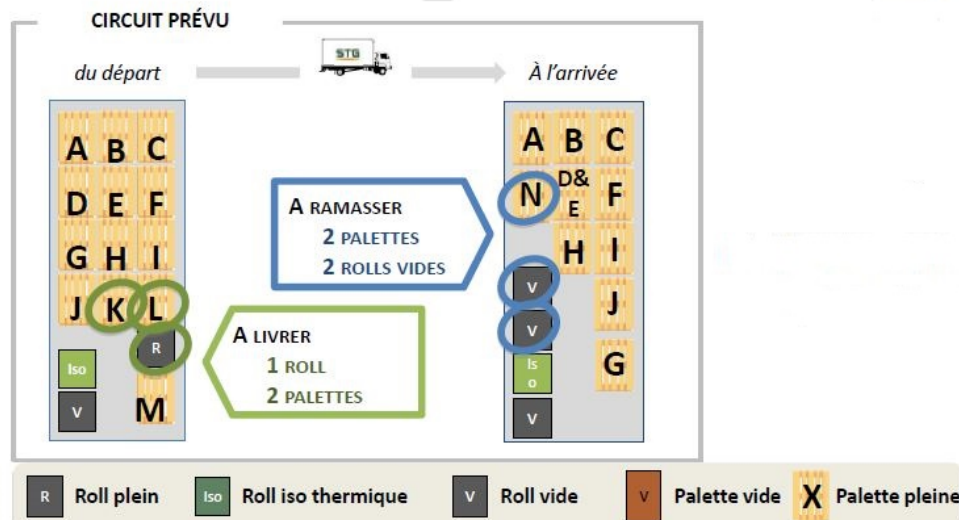
Prendre ce temps avec les différents acteurs du projet et notamment les directions de services nous a permis de prendre en compte leurs enjeux, mais aussi de nous ouvrir des portes pour aller questionner d'autres métiers. Par exemple, ce qui n'était pas prévu initialement dans le projet : aller questionner l'exploitation. Ceux qui préparent les tournées, chargent les camions. Comprendre en quoi cette activité pouvait générer de la pénibilité pour les chauffeurs.

S'assurer que le problème est bien posé

La vision portée communément dans l'entreprise était que la pénibilité est évidemment le port de charges. La culture d'aller mesurer les charges manipulées par les chauffeurs lors des tournées était bien présente. On voit de grands écarts entre les différentes charges, mais ça ne nous dit pas grand-chose sur la pénibilité. C'est ce que nous ont renvoyé les chauffeurs lorsque l'on a travaillé avec eux : « la masse en tant que telle, ça nous importe peu », ce qui est important sont les facteurs aggravants, perçus par certains avec une analyse imparfaite. Des facteurs aggravants assez classiques plus ou moins identifiés ont été remis en débat comme :

- Les typologies de conditionnement (palettes, rolls) qui impliquent des contraintes différentes de déplacement de la charge.
- La présence ou non d'un quai de déchargement. Il est plus facile de décharger avec un quai que quand il faut déplier, replier le haillon avec le temps que ça génère.
- L'état du sol entre le camion et le point d'acheminement.

- L'éloignement de la zone de stationnement.



D'autres sont beaucoup moins identifiés, relatés par les chauffeurs et constatés lors de nos accompagnements sur le terrain. C'est par exemple la nécessité d'arrêter et de remettre la charge en mouvement dans des conditions défavorables. Contraintes vécues par les chauffeurs lorsqu'ils devaient s'arrêter devant une porte avec une charge de 300 à 500kg et remettre cette charge en mouvement pour passer la porte avec la nécessité de maintenir la porte avec l'épaule, le dos, la main. La remise en mouvement de cette charge était identifiée comme le facteur de pénibilité le plus important lors de l'acheminement des charges entre le camion et le client. 50% des trajets nécessitaient d'avoir à arrêter cette charge et à la remettre en mouvement. De nouveaux leviers d'action ont été levés. La CARSAT était partie prenante du comité de pilotage avec des solutions de type transpalette assistance au démarrage, qui permettent de diminuer l'effort de 30% environ quand il faut remettre en mouvement une charge. Des actions sur le matériel de transport avec la définition d'un cahier des charges pour les investissements ont été engagées. On a vu par exemple qu'il y a des contraintes sur l'ouverture de la porte, le déploiement du haillon et sur l'accès dans le camion (accès latéral préférable en centre-ville). L'autre point intéressant : l'enrichissement de la fiche d'accompagnement remplie par le formateur, qui ne consistait plus uniquement à remplir des masses manutentionnées, mais à enrichir les facteurs aggravants.

Comprendre les écarts entre l'activité réelle et l'organisation prévue

Certains acteurs du projet nous ont dit « le respect des circuits prévus permet de limiter les manutentions puisqu'ils ont été ordonnancés en conséquence par l'exploitation ». Prenons un exemple de livraison que nous avons suivi, en théorie le chauffeur devait faire 6 manutentions. En réalité, il en a fait 36 (avec des manutentions assistées avec transpalettes et d'autres manuelles de colis), soit 6 fois ce qui est prévu initialement.

Là, on touche vraiment à une pénibilité ressentie par les chauffeurs : « là je dois réorganiser ma tournée par moment, et ça, c'est vraiment pénible ». Pourquoi le chauffeur manipule autant, si la tournée a été correctement définie ? La pénibilité en effet elle est dans les sur manipulations. Ces manipulations lui ont permis de gagner du temps sur la livraison suivante 5 min au lieu de 14 min où il n'y a pas de quai de déchargement. Il le sait parce qu'il connaît sa tournée. Sa connaissance du terrain lui permet d'optimiser

son temps de livraison. Il est aussi amené à surmanipuler pour organiser sa tournée différemment en fonction de ses clients pour livrer au moment opportun. Par exemple, passer trop tôt chez ce client n'est pas judicieux, car un autre transporteur livre habituellement à cette heure. Trop tard, il est débordé, il ne pourra pas lui donner un coup de main pour décharger le camion, ce sera plus pénible pour lui et en plus il perdra du temps. La circulation peut-être trop dense à certains moments, dans certains secteurs : sur la rocade de Rennes, s'il passe à 8h30, il va perdre du temps dans les embouteillages. Donc le chauffeur va réorganiser sa tournée pour ne pas attendre chez certains clients et être certain d'être à l'heure chez d'autres.

Ce que l'on a identifié dans le cadre des groupes de travail et les analyses qui ont pu être réalisées, c'est que par exemple, sur une tournée représentative de 7h15, il y avait environ 26 minutes passées à la réorganisation du chargement du camion pendant la tournée. Ce qui représente la livraison d'un client supplémentaire : les chauffeurs et la direction d'exploitation se sont dit : « On se rend compte qu'on serait en capacité de faire plus, de faire mieux, si on n'avait pas à refaire toutes ces manipulations subies, et qui en plus, sont vécues comme pénibles par nos chauffeurs ».

Donc, au cours d'une journée de livraison, des écarts se cumulent :

- Des écarts entre l'exploitant de nuit - qui prévoit un plan de chargement sur la base des informations dont il dispose sur les produits à livrer, les volumes, les quantités - et l'agent de quai, qui va réaliser le chargement du camion. Mais l'agent de quai doit aussi composer avec des colis qui sont : soit déjà arrivés sur le quai, soit pour certains, qui ne sont pas arrivés. Par ailleurs, il n'a pas de moyen de savoir s'ils sont dans l'enceinte de l'entrepôt : le système ne le permet pas. Donc on compose, on essaie d'optimiser le chargement du camion, de commencer à remplir la remorque en espérant que les colis qui doivent arriver sur telle palette, arrivent assez vite pour que l'on puisse compléter.
- Et puis, il y a un écart qui se crée entre le chargement réalisé par l'agent de quai et le chargement souhaité par le conducteur, de par la connaissance qu'il a des tournées. On pourrait se demander pourquoi ce n'est pas mieux préparé : ce n'est pas un problème de travail mal fait, c'est un problème d'informations qui sont utiles à certains et qui ne sont pas disponibles.

Par exemple, les conducteurs nous exprimaient que justement, lorsque des écarts se créent et qu'ils sont de plus en plus réguliers sur certaines tournées, ils n'avaient pas la possibilité de le faire remonter aux exploitants de nuit. En effet, lorsqu'ils revenaient, ils croisaient l'exploitant de jour. Sauf que les remontées d'informations entre l'exploitant de jour et l'exploitant de nuit n'étaient pas nécessairement bien définies : il y avait de la déperdition.

Donc, des actions ont été mises en place de façon participative à l'issue de ce diagnostic. Ce qui a été intéressant est la façon dont les directeurs des deux métiers se sont emparés des sujets. Là, en l'occurrence, la messagerie « frais » s'est vraiment vite emparée des sujets soulevés, et notre accompagnement a plutôt consisté à définir avec eux le processus de recherche d'amélioration plutôt qu'à trouver les solutions.

Dans cette phase, on a vécu un sentiment un peu partagé : entre crainte et enthousiasme. Crainte de se dire que les sujets nous échappent et que nous n'allons pas maîtriser ce qui va réellement se passer. Parce que je vous avoue que dans les groupes de travail qui se sont mis en place, à l'issue, pour définir les plans d'actions, on ne comprenait plus grand-chose à ce qu'il se passait : les gens parlaient entre eux, les chauffeurs, les exploitants parlaient de termes techniques, de métier, de réflexe, de DI, de termes qui nous échappaient et dont on ne comprenait pas vraiment la signification. Mais, eux, avaient l'air de bien se comprendre.

On était même étonnés, parce qu'au début du projet, ils parlaient peu entre eux : ils étaient plutôt dans une logique de s'envoyer quelques salves de temps en temps, en se disant : « si j'ai de la pénibilité sur

ma tournée, c'est parce que l'exploitation a mal fait son boulot ». Et le fait de les faire travailler ensemble a permis de lever un certain nombre de représentations sur la qualité du travail de l'autre.

Faire des liens entre la pénibilité, les comportements à risques et la performance du système de production

Les comportements à risques avaient été évoqués dans le pré-diagnostic : des personnes se donnent du mal en plus parce qu'ils déplacent des palettes à la main ; ils tirent sur un fût alors qu'il y a un transpalette qui peut leur permettre de le faire de façon plus facile ; il y a un hayon et ils escaladent ; ils sautent du camion. Les gens se donnent bien du mal et prennent des risques inutiles, mais pourquoi ?

Ici, en messagerie industrielle c'est un peu différent : c'est eux qui chargent leurs camions dans des contraintes temporelles assez étroites. C'est-à-dire que le matin, tout l'enjeu pour eux est d'arriver à partir à l'heure pour respecter des impératifs horaires chez les clients, des prises de rendez-vous chez les particuliers, en sachant que derrière, ils auront aussi des aléas à gérer : avec des commandes détériorées, des perturbations de sécurité routière, des problèmes techniques éventuels de véhicule. Donc tout cela fait que l'enjeu de partir à l'heure est important. Et pour pouvoir partir à l'heure, il faut passer le moins de temps possible à préparer le chargement de son camion.

Sauf que lorsqu'on regarde ce qu'il se passe concrètement sur le quai, sur 24 chargements réalisés en 78 minutes d'observation que l'on a menée, on se rend compte qu'il y a 20 % du temps de chargement qui consiste à chercher les commandes. On a vraiment isolé ce temps de « chercher les commandes » en se disant avec le chauffeur : « au moment où tu es arrivé dans la zone et où tu penses trouver ton produit, tu nous fais un signe ». On a ensuite mesuré le temps qu'il mettait à chercher la commande réelle. Et on voit qu'on est sur 20% du temps de chargement.

Parce que c'est compliqué de retrouver une commande : retrouver une commande, c'est retrouver un numéro qu'on a sur un bordereau. Et retrouver le numéro est compliqué, car on ne sait pas quel colis on cherche : est-ce que c'est un grand colis ? Un petit colis ? Une caisse de vin ? Une machine à laver ? Est-ce que je vais le trouver dans la travée numéro 1, la travée numéro 2, la travée numéro 3 ? Même s'il y a des petites habitudes qui se mettent en place, il y a encore des doutes sur le fait que je trouve le colis dans la travée attendue. Et puis, il y a des commandes qui en cachent une autre, les étiquettes qui ne sont pas visibles, qui ne sont pas tournées côté allée, et donc je cherche ma commande.

Et puis, pour chercher ma commande, c'est d'autant plus compliqué que dans ma travée :

- J'ai des palettes du matin, qui sont censées être ce que je dois prendre.
- Mais il y a aussi des palettes de l'après-midi, qui ont déjà été préparées par les agents de quai.
- Il y a des tournées voisines, parce qu'en fonction des volumes des tournées, les travées se mélangent.
- Le colis peut ne pas être dans ma travée, parce qu'il n'est pas encore arrivé, et je n'ai pas la possibilité de savoir s'il est arrivé sur le site : les étiquettes ne sont pas visibles.
- Ou dans ma travée, il y a aussi des palettes du lendemain qui ont déjà commencé à être préparées.

Tout cela rend un peu difficile la recherche de ma commande et cela s'apparente à chercher une aiguille dans une botte de foin. Et donc parfois, le temps pris pour le chargement est du temps en moins pour la livraison.

Donc on est confronté, quand on est chauffeur en messagerie industrielle, à un cercle vicieux concernant la recherche des commandes. Le matin je cherche mes commandes avant de partir : c'est du temps supplémentaire au chargement, c'est moins de temps disponible pour la livraison ; et quand j'ai moins de temps disponible pour ma livraison, je n'ai pas le temps de livrer certaines commandes, je dois réajuster ma tournée en cours de journée, ce qui fait que je dois composer avec des commandes qui restent à l'intérieur de mon camion et qui vont contraindre mes manipulations, mes entrées, mes sorties.

Mais je vais aussi ramener les commandes sur le quai, ce qui va générer des manutentions supplémentaires, ce qui va à nouveau encombrer mon quai de chargement. Tout ceci est donc ce à quoi un chauffeur de messagerie industrielle est confronté.

Donc une fois que l'on a fait ce constat, le directeur de messagerie s'est emparé du sujet, et a dépossédé le service sécurité (même si ce n'était pas pour leur déplaire). Le service sécurité nous avait dit au début « vous allez voir, ce n'est pas facile de rentrer dans le monde de l'exploitation : on n'arrive pas toujours, nous, à comprendre ce qu'il s'y passe, on n'est pas toujours bien accueillis ». Mais ce qu'ils nous ont renvoyé est le fait que les plans d'actions soient pris en main par les directions des métiers, et non plus poussés par le service sécurité : c'était déjà un changement dans l'entreprise, et dans la façon de prendre en main ces sujets d'amélioration.

Ce qui est intéressant est que concernant les plans d'action et la façon dont ils ont été conçus, la logique n'était pas de dire : « il faut trouver impérativement la solution », mais plutôt de se doter des moyens ou définir, comme le disait François Daniellou ce matin, le « processus qui va nous permettre d'y arriver ».

Conclusion

Donc en conclusion, on est passé :

- D'un projet où l'état initial était deux mondes cloisonnés (ou en tout cas une initiative sociale) autour des ressources humaines, de la sécurité, du CHSCT, orienté vers l'exploitation et les chauffeurs.
- À un projet de développement de l'activité porté par les métiers, avec une réelle prise en main des sujets par les deux directeurs et leurs adjoints. Ceci, via un modèle de fonctionnement de type groupes de travail, où les métiers se sont mis autour de la table, ont commencé à échanger leurs contraintes respectives. On a eu besoin de les aider à le structurer, mais on ne l'a pas accompagné plus que cela.

D'ailleurs, cela fait partie des choses que l'on peut renvoyer à la discussion : on s'est retrouvé dans une situation où le plan d'action défini nous a un peu échappé. C'est plutôt une bonne chose : l'entreprise s'en est emparée, elle est partie sur des idées qu'elle avait.

En tout cas, il y a des indices que l'on a identifiés dans le cadre de cette intervention qui nous montrent que des choses ont changé.

On ne sait pas encore ce que cela va produire en termes de solutions : les groupes sont en cours de réflexion. Des choses ont vu le jour autour du « book tournée », du « book chauffeur », mais des choses ont été comprises autour de la place donnée aux écarts et aux boucles de traitement. L'idée n'était pas de considérer l'écart comme un problème, mais plutôt de le considérer comme quelque chose d'existant, pour se doter de moyens de les faire remonter et pour être en capacité de les traiter par la suite.

Des choses ont bougé, il me semble aussi, autour du sens du travail. Un travail qui a du sens pour un chauffeur n'est pas de manipuler des commandes à l'intérieur de son camion : c'est justement de les faire sortir de son camion pour les mettre en temps et en heure chez le client.

Des choses qui ont bougé autour de la compréhension des situations qui donnent de la peine : ce n'est pas que transporter des charges qui donnent de la peine, ce sont les conditions dans lesquelles on le fait, tout comme ces fameux facteurs aggravants.

Puis, des choses qui nous semblent intéressantes à relever autour de la reconnaissance des compétences des chauffeurs, par rapport au travail de l'exploitation.

Et enfin, autour de la capacité du collectif à travailler ensemble dans le cadre de ce projet.

Merci pour votre attention.