

Fiche de synthèse 3

Comment préparer la reprise après une période en mode dégradé?

PME - Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique - Modes dégradés et préparation des chantiers

Problématique initiale

L'entreprise est spécialisée dans la fabrication de matériel de distribution et de commande électrique pour bateaux. Elle réalise des prestations de maintenance, maintenance préventive, réparation, pour les bateaux de ses clients, au niveau national et international. Elle comprend trois sites, dont celui concerné par l'intervention (une vingtaine de salariés).

La demande d'accompagnement exprimée par la responsable HSE et le manager de l'équipe porte sur l'amélioration des conditions de réalisation du travail, dans le contexte pandémique. Elle s'inscrit dans deux enjeux pour l'entreprise, l'un inhérent à ce type d'activité, l'autre relatif aux impacts de la crise sanitaire.

Le premier porte sur les risques professionnels induits par cette activité et leur prévention. Le travail des techniciens d'intervention s'exerce dans un environnement contraint. Les salles électriques, lieux où se réalise le travail, sont, selon la taille des bateaux, plus ou moins spacieuses et offrent plus ou moins de marges de manœuvre pour s'organiser dans le travail (accessibilité, manutentions, etc.), source de situations à risque. A ces contraintes d'espace s'ajoute le poids des outils, des équipements. Des moyens de prévention matériels sont mis en place pour chaque chantier : outils, équipements, aides à la manutention. L'entreprise cherche également à agir sur les facteurs organisationnels et humains pouvant être à l'origine de situations à risque : appliquer les bonnes pratiques (gestes et postures), agir sur la préparation de l'intervention pour en faciliter sa réalisation.

Le second porte sur l'impact des mesures mises en œuvre pour faire face à la crise sanitaire sur l'activité et les risques professionnels. Ces mesures se sont traduites par des interventions plus courtes (contrainte temporelle), un recentrage des effectifs (effectif réduit / distanciation physique), par l'appel à moins de sous-traitants (plus de travail pour l'équipe, travail plus répétitif), par la segmentation des prestations (les enchaîner les unes derrière les autres).

Dans ce contexte, comment favoriser la réalisation des activités alliant l'objectif de démontrer une capacité de production et l'amélioration des conditions de travail, de faciliter le travail et minimiser les risques notamment sanitaires ?

Intervention

L'intervention s'est centrée sur la préparation du travail en amont d'une intervention en situation de crise, pour alimenter la réflexion de l'entreprise sur l'organisation et les actions à mettre en place pour faire face à des conditions d'intervention dégradées.

Un Groupe de suivi composé de 6 à 8 personnes (Manager, Responsable HSE, logisticien, membres CSE, techniciens d'intervention) a été mis en place. Deux réunions ont été organisées avec le groupe : une réunion de démarrage afin de préciser les attentes, de définir le périmètre, de présenter la démarche d'intervention et de préciser les modalités d'implication des IRP (CSSCT) ; une réunion finale de restitution à l'issue de l'accompagnement afin de présenter, échanger, et valider le diagnostic et les pistes d'amélioration.

La tenue d'une réunion de travail avec des techniciens a permis de présenter et d'échanger sur le diagnostic et de travailler sur des pistes d'amélioration à partir des préconisations du consultant pour les enrichir.

Sur le terrain, le recueil de données a consisté à réaliser notamment des observations sur les opérations réalisées dans les salles électriques de bateaux (acheminement du matériel, intervention sur les équipements) pour identifier et objectiver les conditions de réalisation du travail, les marges de manœuvre disponibles pour les salariés et les stratégies opératoires déployées par eux, et pour évaluer les mesures adoptées par l'entreprise (les aides matérielles existantes et les outils mis à disposition du personnel, la préparation des opérations, l'organisation des espaces, du travail, des équipes).

La première problématique est celle de l'accessibilité. Deux phases de travail sont apparues problématiques :

- L'acheminement du matériel. Les techniciens transportent du matériel de leur véhicule jusqu'aux salles électrique en passant dans des lieux étroits, en empruntant des échelles à crinoline, etc. Le matériel est transporté dans des valises (caisse à outils personnelle, EPI, valise outils pour l'intervention) engendrant un port de charge source de pénibilité (20 kg sur le dos (sac à dos), 10 kg dans chaque main), avec de nombreux allers-retours pour approvisionner puis évacuer le matériel (15 à 20 par poste).
- Les opérations sur les équipements en salle électrique qui engendrent des contraintes physiques. Les opérations consistent en de la maintenance ou au remplacement d'équipements se trouvant dans des armoires électriques (remplacement disjoncteur ou remplacement disjoncteur et châssis) : extraction d'éléments, dépose sur une table (ou au sol) pour leur révision. A la contrainte du poids, s'ajoute celle de la surface de travail (plus ou moins encombrée) et de son organisation (plus ou moins contrainte).

Les contraintes environnementales (salles électriques) et les caractéristiques des équipements (disjoncteurs) sur lesquels l'entreprise à peu ou prou de prise, limitent les possibilités d'actions d'amélioration.

Les résultats de l'analyse ont permis de formaliser les points forts et les points de progrès identifiés, de valoriser les points forts et de travailler sur les points de progrès en élaborant des pistes de solution techniques, organisationnelles et managériales opérationnelles alliant critères de performance et de santé.

Résultat

Les pistes d'amélioration ont porté sur deux axes : la prise en compte de l'ergonomie dans l'activité, et la préparation des chantiers, piste en lien avec les conséquences de la crise sanitaire sur l'organisation et la réalisation du travail.

1. La préparation du travail en amont d'une intervention, en situation de crise.

Cette piste porte sur la préparation des chantiers (organisation et planification). Comment va-t-on s'organiser pour réaliser l'opération ? Cette question interroge le rôle et les responsabilités de chacun (qui fait quoi ?) Elle pose la question de la circulation de l'information (technicien, responsable technique, planificateur, commercial), de la remontée des informations. Comment l'optimiser ? Elle pose également la question de l'interface entre organisation de l'intervention avec le client et organisation technique avec les techniciens.

Il a été suggéré de mettre en place et d'animer un Espace De Dialogue, selon la démarche préconisée par l'ANACT, sur ces questions.

Des thèmes pourraient être abordés, discutés, pour proposer collectivement des axes d'amélioration à l'occasion de ces Espace De Dialogue, par exemple :

- Les fiches de missions. Parfois ces fiches ne sont pas assez détaillées (manque d'informations / réalité de la situation, cas particulier, etc.)
- La visite préalable surtout lorsque le lieu d'intervention n'est pas connu. La visite préalable du chantier est importante pour faire remonter les informations avant la réalisation du chantier en s'assurant que les meilleures conditions possibles soient réunies pour intervenir : connaissance de la configuration de la salle électrique et de l'emplacement des disjoncteurs (hauteur par rapport au sol) pour le choix de l'outil de levage par rapport au type de disjoncteur, localisation ; mise à disposition des moyens d'aide à la manutention adaptés et le cas échéant (panne de la grue par exemple) trouver une solution palliative. Mais cela ne va pas de soi. « Il faudrait faire systématiquement une visite préalable du bateau (l'espace de la salle électrique peut évoluer, être réduit, encombré), mais la visite préalable n'est pas évidente par rapport

au coût et elle n'est pas généralisable selon le lieu où se trouve le bateau et le temps dont on dispose. »

- L'organisation de l'acheminement du matériel sur le lieu d'intervention. Des améliorations organisationnelles sont à étudier : réduire le nombre d'aller-retour pour une même personne (être 2 pour cette phase) ; disposer de chariots à demeure à bord, à disposition dans les salles où ont lieu des interventions fréquentes, surtout si un seul intervenant : doter les bateaux de chariots, pouvoir les stocker, assurer leur maintenance (à voir avec le client).

2. L'amélioration de la prise en compte de l'ergonomie dans l'activité.

L'entreprise a équipé ses techniciens d'aide au travail ou d'aide à la manutention visant à réduire les contraintes posturales, de port de charge, les efforts. Il a été proposé pour poursuivre et développer ce volet de la prévention de systématiser la mise en place d'une démarche participative impliquant les utilisateurs, en différentes étapes : concevoir un prototype, tester l'équipement dans différentes configurations d'environnement de travail, définir au préalable des critères d'évaluation (maniabilité, encombrement, poids, facilité de réglage, etc.), réaliser un retour d'expérience (groupe de travail utilisateurs), améliorer si besoin la conception de l'équipement, généraliser son utilisation.

Il a également été proposé de réaliser une analyse ergonomique fine dans différentes situations d'action caractéristiques, afin d'identifier les postures pénibles et les marges de manœuvre permettant de réduire les contraintes posturales durant la réalisation des opérations. A partir des résultats de l'analyse, des séances de sensibilisation et d'échanges avec les techniciens pourraient alors avoir lieu par exemple sur les bonnes pratiques, les savoir-faire de prudence, et aussi sur les besoins organisationnel et matériel pour réduire les contraintes et/ou pouvoir mettre en œuvre des postures moins contraignantes. Il a également été discuté la possibilité d'agir sur la durée des opérations engendrant des postures pénibles : permettre des phases de récupération, des pauses, durant la réalisation des tâches ; favoriser l'alternance de tâches, la rotation sur les tâches ; développer la polyvalence.

Supports

Disposer d'équipements et d'aides à la manutention adaptés :

Table pliante



Chariot élévateur (prototype)

