

Fiche de synthèse 4

Comment assurer le transfert de compétence de salariés fragilisés en temps de crise ?

PME 112 salariés / industrie mécanique / intervention ergonomique / réaménagement d'un atelier d'ajustage / flux / implantation / ergonomie poste de travail / aides à la manutention / conception de locaux / plans 2D / simulations

Problématique initiale

1. Problématique liées au risque COVID

- Le matériel de marquage partagé :
 - Salariés de tous les ateliers venaient marquer les pièces qu'ils venaient d'usiner en traversant l'atelier d'ajustage
 - Gros flux d'opérateur qui venaient chercher le chef d'atelier qui marquait ou formait des personnes au gravage
- Les outils étaient partagés ce qui générait plusieurs contraintes :
 - Recherche d'outils
 - Déresponsabilisation quant à l'entretien
 - Risque biologique lié aux outils utilisés par plusieurs personnes dans la journée

2. Autres améliorations souhaitées

- Amélioration des postes de travail,
- Besoin d'accéder aux ponts roulant depuis n'importe quel poste,
- Améliorer les allées de circulation autour des postes,
- Homogénéiser les outils pour faciliter la maintenance,
- Partage des pratiques pour sélectionner les meilleurs outils,

- Améliorer l'accès à une zone proche (affutage)



Intervention

1. Méthode

Processus d'analyse s'élargissant à partir des postes d'ajustage en questionnant :

- Tout d'abord la DRH, le Responsable HSE, le chef d'atelier et le Directeur Technique,
- Dans un second temps les ajusteurs au nombre de 5 dont trois permanents,
- Les observations des postes ont été faite à 5 occurrences, avec des présentations des analyses qui étaient présentées pour discussion et améliorations aux opérateurs puis aux cadres.
- Au fil de l'eau d'autres personnes venant travailler dans les zones proches ont aussi été mises à contribution et observées :
 - **Affuteur référent** et personnes en formation pour ce qui est de l'aménagement de la partie affutage,
 - **Opérateurs affectés au gravage** pour cette activité qui était imbriquée aux postes d'ajustage.

2. Découvertes dans le diagnostic

Autres éléments ajoutés au diagnostic pour appréhender tous les enjeux repérés :

- Le poste informatique utilisé pour le suivi des opérations était partagé avec tout l'atelier et localisé à proximité du bureau du chef d'atelier ce qui :

- Saturait la zone du PC,
- Drainait un flux continu de personnes à proximité du bureau du chef d'atelier qui était dérangé sans interruption,
- Augmentait à son maximum le risque de contamination biologique dans cette zone du fait du flux et de l'utilisation du PC
- Besoin de différencier la gestion des stockages en entrée et sortie des zones ajustage et gravage.
- Réflexion sur le **maintien de la compétence d'affuteur** qui, faute de formation existante risquait de disparaître de l'entreprise avec le départ en retraite de la personne titulaire :
 - Réflexion sur la mise en place d'un processus de tutorat sur le métier de l'affuteur,
 - Recherche des candidats idéaux pour la transmission de compétence pour formation.

3. Diagnostic sur l'organisation de l'ajustage

Séparation des 3 flux

Au niveau de l'aménagement les travaux ont porté sur l'analyse des flux sur les 3 activités et de l'intérêt qu'il y avait ou pas à partager un même espace :

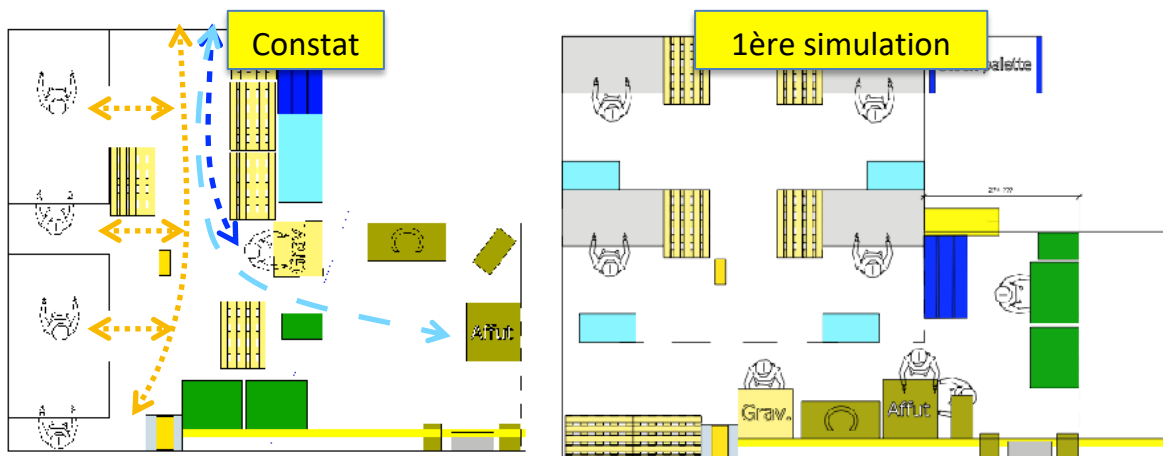
- Ajustage,
- Gravage,
- Affutage.

Les flux ont été quantifiés et qualifiés de manière à implanter les équipements en laissant les passages et zones de stockages pour les produits les plus lourds et les plus volumineux.

Les axes de progrès identifiés :

- Séparer les flux de personnels et de matière,
- Stocker des palettes à proximité immédiate de chaque poste tout en gardant un espace de circulation adapté,
- Implanter les zones nécessitant un approvisionnement pièces lourdes sous la zone d'évolution du palan,
- Créer des zones de stockage différenciées.

- Outils utilisés :
 - Plans d'implantations généraux,
 - Dessins 3D des postes de travail rénovés avec leurs nouveaux systèmes intégrés,
 - Animation de groupes d'opérateurs pour l'amélioration des implantations,



- Au niveau stratégie :
 - Mise en avant des gains sur les flux pour diminuer les risques biologiques et de déplacement + gains de temps et moins de risque qualité,
 - Travail sur l'image de marque pour obtenir un budget permettant de rénover les postes de travail au standard élevé du client, voire mieux,

Résultats

1. Homogénéisation des outils guidée par l'usage

Les meilleurs outils, d'après les compagnons, ont été :

- Sélectionné après un long processus d'analyse et de tests,
- Achetés en quantités adaptées au nombre de poste,

Chaque compagnon aillant ses propres outils il n'y a dorénavant plus aucun risque biologique lié au partage des matériels.

2. Création d'une zone de marquage

Une zone dédiée, comme un petit atelier, a été créée afin de :

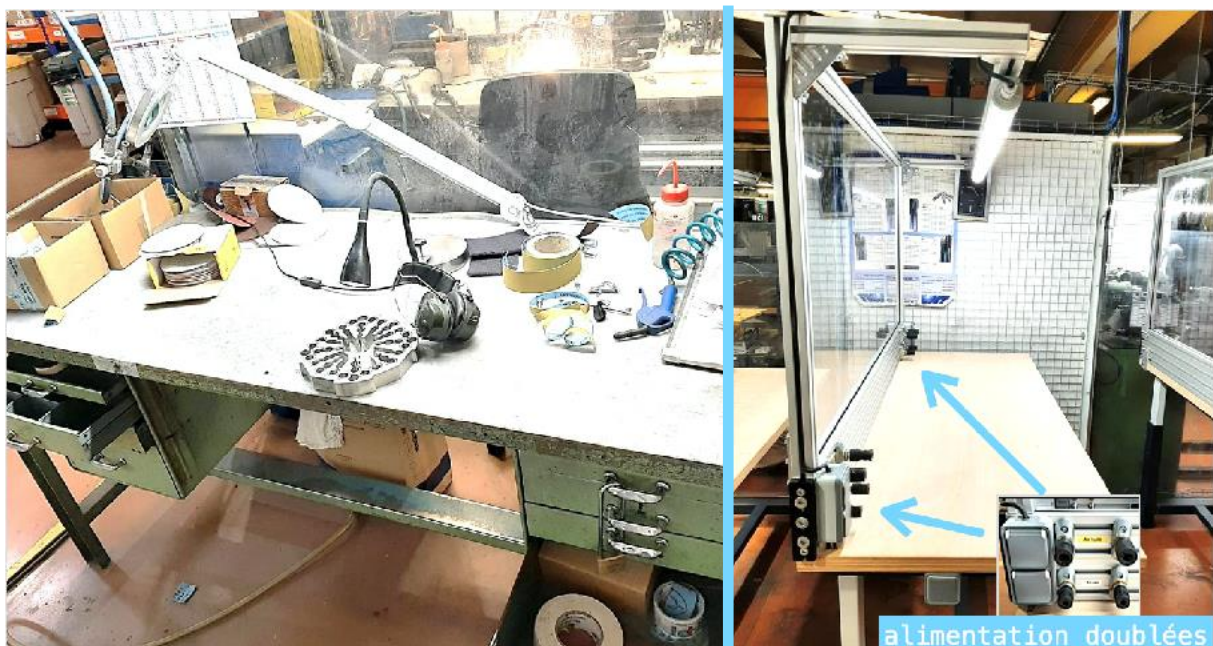
- Séparer le flux lié à l'utilisation des machines de gravage,
- Concevoir un nouvel espace de travail avec ses propres zones de stockages,

Cela permet de limiter les risques de contamination provenant des personnes affectées au marquage.

3. Conception de postes d'ajustage

De nouveaux postes ont été conçus pour répondre aux exigences des tâches, aux caractéristiques des individus et au besoin renforcé de nettoyage :

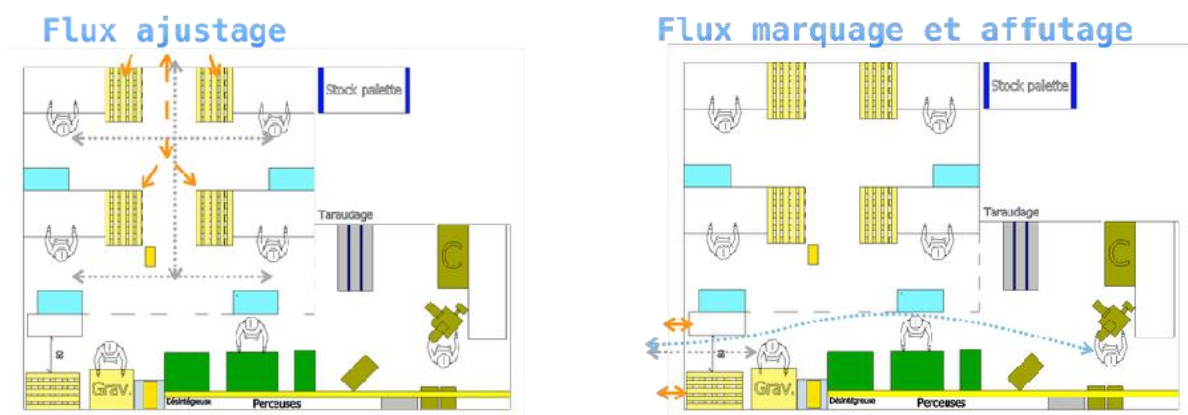
- Petites et grandes pièces + individus de tailles différentes
=> Postes réglables en hauteur électriquement,
- Tâches amenant l'utilisation de matériels nécessitant des alimentations en énergies différentes + ajusteurs gauchers et droitiers
=> Alimentations en énergies par la droite et la gauche des postes,
- Nettoyage des postes renforcé par :
=> Remplacement des soufflettes par des aspirateurs spéciaux,
=> Conception d'un poste visant la suppression des zones creuses = le plus lisse possible
=> Protection anti-projections, copeaux et expectorations, intégrées aux nouveaux postes.



4. Implantations facilitant flux et manutentions

Les implantations ont été dessinées puis analysées en visant :

- Circulation normale dans les plus grands encombrements : avec transpalette malgré la présence de palettes et autres systèmes mobiles près des postes,
- Accès de tous les postes avec le pont roulant (2/4 auparavant),
- Zones de stockage en attente dédiée et avec de nouveaux outils de marquages pour faciliter la lecture des priorités,



Les circulations sont plus fluides avec moins de risques « circulations ».

5. PC dédié

Un PC a été mis en place de manière à :

- Éviter les déplacements et les éventuels croisements de collègues sur le trajet et sur le poste partagé à proximité du bureau du chef d'atelier.
- **Limiter le nombre de personne utilisant le poste** ce qui le rendra plus disponible (moins de risque biologique, moins de temps d'attente éventuellement).

6. Transfert des compétences affutage

- Suppression du risque économique lié à la perte de la compétence affutage :
 - Formalisation des connaissances de l'affuteur,
 - Formation Tuteur lancée
 - Formation des usineurs