

Le personnel ,
acteur de ses propres
conditions de travail

A. Héron, Président ICDD

Innovation Citoyenne et développement durable

Lyon, 9 décembre 2011

Éléments de parcours

- Ingénieur ergonomiste. SceCentralConditions de travail Renault
- Chef de projet/DRH: études des conséquences sociales des mutations « sociotechniques »
- Directeur Etudes Institut Qualité Renault
- Resp. Promotion Innovation participative Groupe (1990-2005)
- Président/fondateur de Innov'acteurs (2003 – 2008)

1980 / 2000

- Si vous pensez qu'on peut faire mieux, dites-le !!
- ..si c'est un vrai problème, que votre solution est efficace, facile à mettre en œuvre et peu coûteuse,

on le fait tout de suite !!!

(sous 48 heures)

Bilan

- Des milliers d'idées d'amélioration des conditions de travail...
 - Travail plus facile
 - Réduction de la pénibilité
 - Amélioration du contenu du travail,
 - Réduction du stress, etc...

Cette démarche a joué un grand rôle dans le maintien de la capacité d'emploi du personnel jusqu'en fin de carrière tout en préservant les personnes en bonne santé.

- Mais ce n'était pas tous les jours si simple:
- Parfois il n'y avait pas de solution « peu coûteuse », d'où conflit ou enlisement du problème.
- Exemple : pollution par les gaz dégagés par des opérations de soudage intensif à l'arc:

***Le cas de l'assemblage manuel de plancher
à l'usine de Maubeuge***

Assemblage de planchers à Maubeuge

- Installation qui concernait 6 ouvriers autour d'un « plancher de véhicule » à assembler par des soudures en différents points répartis sur tout le plancher
- Problème: comment aspirer les fumées toxiques et les rejeter à l'extérieur ?
- Solution habituelle, aspiration vers une hotte placée au-dessus de l'installation

Le blocage

- Les conduits d'aspiration doivent être au plus proche des points de soudure
- Le plancher était long (4m) et large (2m); après avoir soudé sur le dessus, il fallait le retourner pour souder en dessous.
- Deux solutions classiques:
- Mettre en place des hottes escamotables
- Créer une autre zone de soudage pour souder par-dessous: le retournement n'est plus nécessaire.....
- Le blocage: pas de place, trop cher....et au final peu satisfaisant pour personne

Autre idée de l'atelier

- Sortir des méthodes habituelles
- Aspirer par en-dessous
- Concentrer les fumées vers l'axe de rotation de l'installation
- Faire tourner la machine autour d'un tube, les fumées passant par le tube

Les avantages

- Les fumées sont aspirées au plus près
- L'espace de travail est dégagé de tous les conduits et des systèmes d'aspiration
- L'équipe se voit travailler, fin de l'isolement des soudeurs,
- Fierté de l'équipe, qui désormais travaille sur SA machine, notoriété dans l'usine et au-delà
- Dans les services techniques, on « apprend » que...***l'on peut donc aspirer par le bas !!***

conclusions

- Améliorer les conditions de travail, ce n'est pas toujours simple
- Le personnel peut apporter ses idées:
- Il voit, il pense, il agit de façon décalée par rapport aux « experts »
- Ses idées sont le plus souvent simples, robustes, faciles à mettre en oeuvre, peu coûteuses
- Mais il faut de la méthode, savoir travailler parfois en équipe, etc...

Remarques générales

- Quand on lance les premiers « challenges aux idées »: 80% des idées concernent directement et explicitement les conditions de travail
- Les autres « idées » pour améliorer la qualité, réduire les coûts, supprimer les pannes, etc...ont également, pour la plupart, un impact très sensible sur les conditions de travail
- Il est très rare qu'une idée soit proposée qui détériore les « conditions de travail »; mais cela peut arriver. D'où l'intérêt de la veille du CHSCT.

Idées spontanées, idées impulsées

- Le rôle de l'encadrement comme « impulseur d'idées »
- Lancer des « challenges ciblés »:

**Le cas de l'éradication des « points durs »
en « posture/effort »
sur une ligne de montage**

Film

Des capacités d'innovation étonnantes

- Situation particulière d'un retour de maladie dans un atelier de peinture/masticage

Film

Plus généralement

- L'industrie automobile a connu dans les 20 dernières années une révolution par la mobilisation de l'intelligence du terrain pour résoudre *à la fois* les problèmes de qualité et de conditions de travail
- Appel systématique à toutes les idées dans toutes les usines, dans tous les secteurs: des centaines de milliers idées appliquées rapidement
- Développement du champ de l'innovation avec des détrompeurs, des lieux d'entraînement, des « ateliers « kaizen » de mise au point des innovations, etc...

Au final, ateliers beaucoup plus clairs, rangés, fiables, efficaces, avec lieux de vie, de formation près des machines

Définition du Kaizen: « rendre le travail plus facile »

Les bénéfices sociaux

- Sécurité renforcée: dès qu'il y a risque, on cherche la solution
- Hygiène de l'environnement de travail
- Réduction du stress lié aux pannes, aux « aléas »,
- Chasse systématique aux mauvaises postures et aux efforts trop importants
- Développement du travail en équipe et des méthodes de résolution de problèmes en groupe

Mais au-delà...

- Sentiment de ne plus subir systématiquement, mais de pouvoir être **acteur** de ses propres conditions de travail
- Sentiment de travailler avec ses propres outils, de ranger dans ses meubles, d'être quelque part « chez soi »
- Possibilité de reconnaissance professionnelle et honorifique
- Impact fort sur le climat de travail qui s'ouvre à une dimension nouvelle: la « **joie d'inventer et de créer** »
- Place à l'humour:
 - Le changement des rouleaux de laminoir
 - La résolution du problème des « codes-barres » à Batilly

Attention

- Tout est ambigu dans l'homme ! (S. de Beauvoir)
- Les meilleures intentions peuvent conduire aux pires déviances:
 - Le dilemme productivité/prime
 - L'objectif « zéro accident depuis... » et la volonté de battre des records à tous prix
 - Etc...
- D'où la nécessité d'une double veille:
 - Celles des managers
 - Celles des CHSCT,...et de la qualité du dialogue entre eux

Je vous remercie de votre attention

A. Héron

anj.heron@gmail.com

Tel: 06 6017 9259

www.asso.icdd.over-blog.com