



35^{ème} CONGRÈS
DE MÉDECINE
ET SANTÉ
AU TRAVAIL

5 AU 8 JUN 2018

PALAIS DES CONGRÈS CHANOT

MARSEILLE



QUELLES MARGES DE MANŒUVRE POUR LES ENCADRANTS DE PROXIMITÉ DE L'AUTOMOBILE ?

***Karine CHASSAING,
Ergonome, Enseignante-chercheure,
Bordeaux INP***



2 VISIONS DU MANAGER

- Un travail comme un autre qui peut être prescrit
- un exécutant de la « vision » :
 - Utilisant des outils standardisés, y compris sur son comportement
 - Alimentant l'échelon supérieur par des indicateurs prédéfinis

→ *Un raisonnement en termes de transformation d'état : un problème, un état final connu, une méthode, une solution*

- Un encadrant faisant une œuvre personnalisée dans un système complexe qu'il essaie d'influencer en fonction de ses orientations

→ *Un raisonnement de praticien, état final non connu, dialogue avec la situation*

Un exemple dans l'industrie automobile

- Une usine de fabrication de véhicules utilitaires
- Origine de la demande : mise en place d'une démarche de standardisation (Lean Manufacturing)

La ligne hiérarchique de l'usine

Comité de direction

Directeur +
chefs de
département

Département

Le chef de dpt +
Chefs d'atelier

Atelier

Le chef d'atelier +
agents de maitrise

Un resp.
standardisation

Unité Élémentaire de travail

Le chef d'équipe +
opérateurs

Audit, conseils, formation
standardisation

Procédures,
chantier kaizen

Poste de
travail

Application concrète
de la standardisation
au poste de travail

Eléments de méthodes

- Une analyse ergonomique du travail des cadres de proximité
- Analyse des manuels de mise en place de la standardisation + entretiens avec des responsables de la mise en place de la standardisation
- 5 Entretiens avec des Chefs d'équipe
- Analyses du travail de deux chefs d'équipes et de l'activité de conception des procédures (observation, entretiens, analyses des traces de l'activité)

La démarche de standardisation : cadre prescrit du Chef d'équipe

– La démarche de standardisation en 4 étapes:

- *L'élaboration des standards*
- *Former des opérateurs à leur contenu*
- *Contrôler le respect de ces standards par les opérateurs*
- *Améliorer continuellement ces standards*

– La définition de l'opération standard :

- *Meilleure opération du moment en QCD et en sécurité qui doit être améliorée pour rester la meilleure*
- *Une opération est commune à toutes les équipes, exempte d'inefficacité, d'irrégularité, d'irrationalité, que n'importe qui peut maîtriser dès lors qu'il est formé, que nouveaux comme anciens doivent appliquer*



- En fait, le chef d'équipe doit :
 - À l'échelle de l'équipe : observer tous les opérateurs de chaque équipe pour déterminer la meilleure opération du moment pour chaque variante par poste
 - À l'échelle de l'UET : se mettre d'accord entre chefs d'équipe qui aura fait le travail de conception des fiches dans son équipe sur la meilleure opération commune pour définir un standard commun
- On va même jusqu'à prescrire le « comment » :
 - Observer avec une grille d'observation pour identifier les mouvements
 - Mesurer le temps objectifs des opérations
 - ...

Ce que cela donne dans la réalité...

- Des chefs d'équipe, prescripteurs des fiches et garant du respect du standard :
 - Une posture difficile à tenir
 - Des situations de débordement
 - Des contournements des règles formelles
 - Des situations de contradictions entre la réalité du terrain et des injonctions du siège prenant forme dans des outils de gestion à élaborer et mettre en place
- Des cadres qui souffrent et qui **résistent** en déployant des stratégies de contournement

Une tâche qui prend place dans une activité quotidienne bien chargée

- Une nouvelle tâche parmi d'autres sans allocation de moyens supplémentaires :
 - La relève avec le chef d'équipe de l'autre quart qui prend de 30 min à 1h
 - Réunion journalière avec les autres chefs d'équipes des UET de l'atelier et le chef d'atelier
 - GRH au quotidien (gestion des absences, de congés, des prêts de personnel, entretiens individuels...)
 - Gestion de la production de l'UET

➡ Des difficultés à se dégager du temps pour réaliser la conception, à se « couper » de l'atelier et « accumulation » du travail

➡ Quand ils y arrivent et qu'ils sont en observation, des interruptions de tâches pour gestion de problème, pour des réunions planifiées

Une diversité de moyens selon les chefs d'équipe

- Un constat, tous n'arrivent pas à se dégager du temps et/ou à faire des procédures et cela est dû :

- une différence de moyens entre les chefs due au management de leur supérieur : différences de temps alloués et de priorités données

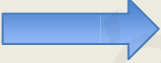
→ Et pourtant les chefs doivent faire des procédures pour les mettre en commun : conflits entre chefs

- L'activité réalisée dans l'unité de travail à charge : nombre d'opérateurs, nombre de fiches à faire , enjeux qualité

→ Une nouvelle tâche qui ne représente donc pas le même coût pour chacun des chefs d'équipe

Une activité ancrée dans un corps, une expérience

- en tant que manager d'équipe avec des préoccupations de pouvoir faire respecter les modes opératoires et de gestion de l'effectif
- en tant parfois qu'ancien opérateur avec une connaissance des postes et des opérateurs, et possédant ou pas une compétence des méthodes temps / mouvements

 Cette nouvelle mission réinterroge les formes de présence du chef sur le terrain, construites avec l'expérience ainsi que les relations avec les opérateurs

Une activité coûteuse pour les chefs


- Après quelques élaborations, des prises de conscience :
 - Faire face à la diversité
 - Une élaboration d'autant plus difficile qu'ils avaient ensuite à charge de la faire respecter et de la faire vivre
 - Les opérateurs ne se retrouvaient pas vraiment dans ces fiches, les chefs se sont retrouvés en situation de débordement

Et pourtant des chefs qui conçoivent les procédures

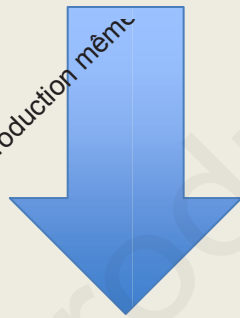
- Ils composent avec un prescrit à la fois précis et flou pour écrire l'opération standard et faire face :
 - à la diversité des pratiques observées : les « ou » sont interdits
 - Au niveau de précision à adopter : pas d'indications stabilisées sur le degré de détail dans la rédaction de la fiche
- D'où création de critères de choix comme :
 - **la majorité, le temps, des principes** (prescrire un ordre allant des grosses pièces aux petites, ou encore prescrire plus dans le détail la manipulation de petites pièces), **les fiches process**

Des réglementations pour faire face à la charge de travail

- Ils se répartissent les procédures à faire entre chef d'équipe d'une même UET
- Ils ne font que très peu d'observations
- Ils miment eux même l'opération sans observation de l'opérateur
- Un chef qui fait l'opération l'autre qui observe
- Ils font des copiés collés de MO à partir de procédures sur des postes semblables ou des fiches process produit

 Contournement de la procédure prescrite de conception des fiches : éloignement du terrain

 Des chefs en contradiction entre la réalité du terrain (variabilité et diversité) et des outils de standardisation niant la variabilité et la diversité



- Des anticipations de l'usage de l'outil à plus long terme et de ces impacts sur le fonctionnement de la production

« faire l'engagement c'est important, il faut être cohérent. Il faut faire attention à ne pas se tromper car les gestionnaires ont des objectifs de productivité avec des recherches de suppression d'effectif »

Les services méthodes font *« un engagement plus vrai »*

- Se créer des marges de manœuvre d'encadrement

Et donc des fiches qui sont bien loin de la réalité du terrain

- Voir qui peuvent impliquer des retards si elles sont respectées par les opérateurs
- Des chefs qui portent et fabriquent un outil auquel ils ne croient pas
- Un outil imposé face auquel il est dur de négocier
- L'activité pour alimenter les indicateurs n'est souvent pas celle qui permet de traiter les problèmes
- Des chefs d'équipe perçus comme des exécutants avec peu de marge pour modifier l'outil

La résistance des managers

- Un durcissement des contraintes et des formes de la prescription
 - Une diminution des marges de manœuvre pour les managers
 - Une augmentation du « reporting » formalisé
- Mais un enjeu : Dégager des marges de manœuvre, se battre
- Fabriquer des marges de manœuvre, c'est du travail