

## LA MUTATION DU CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE COMME FREIN ET RESSOURCE DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION

GAREM FREDERIC, KERBAL ALI, BOMBART AGNES  
DEGEST. 14, rue Lauzin, 75019 Paris. frederic.garem@degest.com

### Résumé

Les évolutions du contexte socio-économique des entreprises les amènent à effectuer des transformations profondes dans leur système de production dont les conséquences sur les situations de travail sont souvent sous estimées par les décideurs.

Partie d'une demande technique portant sur la mise en sécurité d'un dispositif de stockage, l'intervention ergonomique menée pour le compte du CHSCT d'une entreprise de la métallurgie s'est attachée à réinterroger le fonctionnement plus global de la fonction logistique interne et ses articulations avec le processus industriel pour intégrer la dimension des aspects de sécurité et de prévention des risques professionnels au sein du site.

Les résultats de l'expertise ont permis aux partenaires sociaux de mesurer les ruptures engendrées par la sous estimation des impacts réels des mutations sur certaines fonctions de l'entreprise et de mettre en œuvre des actions d'amélioration.

**Mots clés** : expertise, logistique, participation

## THE CHANGE OF THE ECONOMICAL AND SOCIAL CONTEXT AS CHECK AND RESSOURCE OF THE TRANSFORMATION PROCESS

### Abstract

The evolutions of the economical and social context make the enterprises realise large transformations of their production system witch of the consequences on the working situations are often underestimated by the leaders.

The ergonomic expertise leaded for the health and safety comity of a metallurgy enterprise started from a technical request about the security of a storage equipment.

The expertise laid stress on the analyse of the general functioning of the internal logistic and its articulations with the industrial process to integrate the security and the prevention of the working hazards point of view on the plant.

Thanks to the expertise results, the employers and trade unions have judged the ruptures that the underestimation of the real effects of the changes on some enterprise functions have generated and have implemented some actions of improvement.

**Key words**: expertise, logistic, participation

## Introduction

L'intervention ergonomique sur laquelle repose cette communication s'inscrit dans le cadre de l'expertise légale pour le compte du CHSCT d'un établissement d'un groupe multinational de la métallurgie, portant sur un risque grave à caractère professionnel constaté dans l'établissement.

Cette mission s'est inscrite dans un processus d'évolution de l'appareil de production et s'est définie comme un appel de la part des partenaires sociaux pour tenter d'enrayer certains effets négatifs des mutations sur les situations de travail.

Les objectifs de la mission consistaient en premier lieu à produire un diagnostic de l'existant permettant de comprendre les origines des situations à risque, d'identifier des axes d'amélioration et de recommandations et de proposer une méthodologie permettant de traiter ces situations.

Les conclusions de l'expertise ont porté à la fois sur la mise en sécurité d'un dispositif de stockage, dans une perspective plus large de réorganisation de la fonction logistique de l'établissement et sur l'articulation de cette fonction dans le processus industriel dans son ensemble.

Cette mission d'expertise a permis aux partenaires sociaux de se construire une nouvelle grille de lecture des problèmes rencontrés sur les situations de travail, en appréhendant de façon plus globale les conséquences de certains choix stratégiques pris par l'entreprise et leur impact sur les situations de travail.

## 1 – Les dernières évolutions de la gestion de production à l'origine d'une problématique d'intervention

L'entreprise alsacienne assure la production d'emballages flexibles en aluminium pour le compte de clients de l'industrie pharmaceutique, l'agro-alimentaire,...

L'arrivée croissante de clients de plus en plus importants, notamment ceux de l'agro-alimentaire ont imposé à l'entreprise l'adoption de **transformations importantes dans son système de gestion de production**.

Ces mutations profondes se sont ancrées autour de deux notions : **la production en continu et le flux tendu** qui se sont traduites par certaines évolutions au niveau du site :

- **Le passage d'une logique de flux poussé à une logique de flux tiré** : l'entreprise ne travaille plus en prévisionnel selon ses propres stocks mais doit produire à la commande du client, dans des délais de plus en plus réduits,
- **La prise en charge du stock client** : l'entreprise cliente impose à son prestataire la gestion de ses stocks et la livraison en « juste à temps » en fonction de ses besoins,
- **La création d'un deuxième atelier de production** avec l'introduction de nouvelles machines permettant une production massive et continue,
- **La mise en place d'une organisation continue de la production**, en 5X8.

Face à ce contexte d'évolution du mode de gestion de la production et à l'exigence commerciale imposée par les grands groupes industriels clients, l'entreprise s'est retrouvée progressivement sous une tension permanente l'obligeant à développer **de nouvelles**

**capacités de flexibilité et de réactivité**, pour s'adapter à un environnement de plus en plus exigeant.

Pour satisfaire à ces nouvelles exigences, les responsables du site ont mis en place un dispositif semi-automatisé de gestion de ses stocks matière première et des produits en cours : le stockage tri-directionnel.

Le principe de ce dispositif vise à centraliser dans une zone unique de l'usine les principaux stocks matière et de les tenir à disposition des caristes de production selon les commandes et les besoins d'approvisionnement des machines.

## **2 – Des accidents à l'origine de la demande d'intervention**

La mise en place de l'outil de gestion des stocks a profondément modifié le fonctionnement de la logistique interne.

Les zones de stockage dites « sauvages », implantées à proximité des zones de production ont disparu au profit d'une seule zone dont la gestion incombe à un cariste unique. Cette nouvelle configuration a eu pour effet principal de complexifier les filières et les flux matière et de créer un goulot d'étranglement au niveau du stockage.

Quelque temps après la mise en place du stockage tri-directionnel, des accidents assez graves (chute de bobines d'un poids supérieur à la demi-tonne) sont survenus au niveau de la zone tri directionnel, liés principalement à l'utilisation du dispositif de stockage.

Les élus du CHSCT ont alors entrepris une démarche visant à interdire l'utilisation d'une partie du stockage tri directionnel en attendant que des mesures visant à supprimer les risques d'utilisation soient mises en œuvre. C'est dans ce cadre que le CHSCT a fait appel à un expert agréé pour l'assister dans sa démarche d'intervention.

La demande exprimée par l'ensemble des partenaires sociaux était formulée dans des termes la réduisant à une recherche de solutions immédiates permettant de supprimer les risques sur le stockage tri afin de le remettre en service au plus vite.

## **3 – Une mission permettant d'interroger l'articulation entre la fonction logistique et l'appareil de production plus global.**

L'analyse et la reformulation de la demande des partenaires sociaux a permis de construire une démarche basée sur l'analyse globale du fonctionnement de l'outil de production dans toutes ses composantes, nécessaire à la compréhension des facteurs à l'origine des problèmes rencontrés et à leur traitement.

Notre mission d'expertise s'est décomposée en deux étapes principales :

- **Une démarche participative centrée sur la construction du problème** et la recherche de solution permettant la remise en fonctionnement du dispositif au plus vite
- **Une phase d'analyse plus globale de la fonction logistique interne** et de son articulation avec le système de production, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement.

**La première étape** a permis, à partir d'une analyse du travail réel, de faire se rencontrer en groupe de travail tous les acteurs concernés par la situation problématique autour d'une démarche non plus centrée **sur la recherche de solution** mais davantage sur **la construction de problème**.

Cette étape a permis à l'ensemble des acteurs (caristes du secteur mais aussi caristes de production, agents de production, responsables des achats et des approvisionnements) de se construire **une représentation commune du problème**.

Cette représentation commune a ainsi permis de recentrer la réflexion sur le fonctionnement réel du stockage tri, en prenant en considération l'ensemble des acteurs qui interagissaient sur la situation (qui ne se limite pas au cariste de la zone) ainsi que sur l'ensemble des déterminants techniques et organisationnels à l'origine des facteurs de risque.

L'expertise de chacun des participants a permis de dégager des axes de solution tout en veillant à leur compatibilité avec les autres aspects de la situation. Par exemple, la mise en place de dispositifs de calage des bobines sur palettes a fait l'objet d'une approche concertée avec les opérateurs de production concernés par cette transformation.

De par la démarche, l'ensemble des champs de transformation a pu être abordé, aussi bien sur les aspects techniques (mise en place de systèmes de calage des bobines par exemple) qu'organisationnels (mise à disposition de certaines informations concernant la production auprès des caristes).

Cette démarche a, de même, contribué à réinterroger la politique d'achats et d'approvisionnement des matières premières (permettant notamment de lisser les périodes de livraison).

**Le diagnostic complet** sur l'appareil logistique interne de l'établissement et son articulation dans le processus industriel du site a mis en évidence un certain nombre de **ruptures** liées à la **sous estimation** du rôle de la fonction logistique dans l'efficacité du fonctionnement du site, fondé sur la gestion en flux tendus.

Les conclusions de l'étude ont montré que, malgré les fortes contraintes et les exigences de la fabrication, la logistique réalisait performances remarquables dans le déroulement du processus industriel, notamment en développant une importante activité de régulation pour assurer la continuité de fonctionnement du processus.

En effet, l'analyse des activités de travail a montré que l'activité logistique ne se limite pas à la conduite d'engin ou au déplacement de matière mais consiste davantage en une gestion serrée de situations imposées par les aléas et les exigences de la production,

Ces situations nécessitent de la part des caristes des **modes de traitement** particuliers :

- Recueil et construction de l'information sur l'état du processus industriel et des flux,
- Surveillance de l'état de la production et anticipation des arrêts machine pour rupture d'approvisionnement,
- Mise à jour de données informatiques (notamment celles concernant l'adresse réelle de stockage),
- Contrôle-qualité sur l'état des bobines et réorientation dans le processus de production, en fonction des gammes de fabrication,

- Contournement des procédures de stockage et gestion des stocks réels (en effet, les caristes réajustent en permanence les zones de stockage prédéfinies informatiquement en fonction des quantités réelles et de leur compatibilité avec la nature de la charge)
- etc...

Ces situations mettent en évidence la **diversité** des contraintes de la production ainsi qu'une forte **dimension cognitive** du travail nécessitant des prises d'information et des décisions pour faire face aux exigences de fabrication tant en quantité qu'en qualité.

Les résultats de l'expertise ont contribué, par ailleurs, à faire émerger **les risques** et **les enjeux** à terme pour la santé et la sécurité de la population des caristes mais aussi pour l'efficacité de la production, liés à la gestion de **compromis** souvent fragiles et coûteux en raison notamment :

- **Des modes de fonctionnement à l'urgence**, très fréquents qui masquent ou retardent le traitement des problèmes d'organisation de la fonction logistique et son articulation avec le fonctionnement global du site,
- **D'une sous estimation du rôle de la fonction logistique et de sa complexité** dans l'efficacité de la production,
- **D'une sous estimation de l'ensemble des facteurs de variabilité** des situations de travail des caristes liée notamment à la diversité des matières et des produits, à la nature des commandes à traiter, aux dysfonctionnements et contraintes rencontrés au cours des opérations de stockage (encombrement, charges instables...),
- **Des risques d'accidents et d'usure au travail** avec la fréquence des situations de prises de risques, de mise sous tension, source de stress, souligné par la plupart des caristes.

Suite à la restitution des résultats de l'expertise à l'ensemble des partenaires sociaux, un ensemble de mesures a été adopté par l'entreprise pour améliorer la fonction logistique. L'adoption de ces mesures a été possible grâce aux **éclairages** que l'expertise a apporté en favorisant un minimum de **diagnostic partagé** sur la réalité du travail au sein de la fonction logistique.

Dans le même temps, l'expertise a permis de **nourrir le dialogue social** autour de la problématique des risques professionnels dans l'entreprise, en partant du secteur concerné par les accidents récents vers l'ensemble des situations de travail traversées par la fonction logistique et les autres services de la production.

Les mesures portées à notre connaissance concernent notamment :

- **Le recrutement d'un responsable logisticien** chargé de procéder à un état des lieux approfondi, dans la continuité du diagnostic d'expertise, visant à dégager de manière participative des actions sur les dimensions technique, organisationnelle et de la formation.
- **La mise en œuvre de solutions construites en groupe de travail** pour le secteur stockage tri, en élargissant la méthode aux autres secteurs de la logistique.

Ces mesures constituent une reconnaissance explicite de la complexité des situations de travail observées au sein de la logistique où se jouent à la fois la santé et la sécurité des opérateurs et le fonctionnement efficace du système de production. Elles témoignent surtout d'une transformation réelle des représentations des acteurs dont l'action et les choix vont structurer les situations de travail de demain.