

la restructuration du travail à la Ciapem

Au titre des améliorations des conditions de travail, il paraissait intéressant de suivre les expériences menées dans les diverses sociétés d'un même groupe industriel.

Le cas de Thomson Brandt montre bien les différentes approches possibles au sein d'une politique globale d'amélioration du travail. Deux usines appartenant à ce groupe mènent en effet des expériences assez dissemblables. Ce sont la Ciapem et Esswein.

La Ciapem est située en milieu urbain dense, dans la banlieue de Lyon. On trouve, parmi ses 2000 employés, un fort pourcentage de femmes et d'immigrés. Pour cette filiale, l'effort porte surtout sur l'enrichissement des tâches et sur l'achat de matériel plus moderne, moins bruyant et largement automatisé.

Depuis plusieurs années, la direction de la CIAPEM est persuadée que pour recruter et s'attacher, dans le meilleur climat social possible, un personnel de qualité, il est nécessaire de pouvoir lui proposer de meilleures conditions de travail et de sécurité.

Cette amélioration des conditions de travail touche essentiellement deux domaines : l'ambiance physique du travail, et la restructuration des tâches.

Décor et climat

Le bruit dans les ateliers était l'un des facteurs les plus pénibles pour les ouvriers.

En 1974, suite à l'intervention d'un acousticien, on a procédé au traitement acoustique de la zone la plus exposée. Quatre presses ont été isolées dans des caissons complets. Outre cette action pilote et à partir d'une carte des bruits mesurés, la CIAPEM supprime à la source, ou par traitement des locaux, les niveaux de bruit les plus élevés.

L'ensemble des secteurs de production ont fait l'objet, ces deux dernières années, d'une amélioration sensible du chauffage et de la climatisation.

L'atelier des Grosses Presses a été le cadre d'une opération anti nuisances : le graissage par pulvérisation d'huile sur les pièces importantes a été remplacé par la dépose d'un film sec (« Dry-Film »). Outre l'intérêt technique de ce procédé, une amélioration très sensible a été enregistrée quant à l'hygiène générale de ce type d'opérations de presses, traditionnellement peu confortables.

Repos et plantes vertes

Chaque atelier avait jusqu'à présent, compte tenu de ses contraintes d'espace

ainsi que des souhaits et suggestions de son personnel, implanté des coins de repos (salles, bancs, distributeurs de boissons, réfrigérateurs, etc...) disséminés dans les ateliers.

Il fallait aller plus loin encore et créer un ensemble fonctionnel où l'on puisse, à la fois, se reposer, se désaltérer, se retrouver. On a créé et mis en place, dans les ateliers des Grosses Presses et Montage, des ensembles repos complet. Le principe retenu a été la composition d'un ensemble modulaire de quatre secteurs identiques où chaque sous-groupe peut se rassembler par affinités. S'y trouvent concentrés des appareils distributeurs de boissons chaudes et froides, de casse-croûtes et pâtisseries, des sièges, des tables, un lavabo avec serviettes.

Les ateliers ont été peints de couleurs vives, des cloisons de séparation rajoutées et des plantes vertes disposées çà et là, pour rompre la monotonie.

Chaîne de montage personnalisée

Actuellement composé d'un hall de 7080 m², l'atelier de montage est implanté autour de cinq lignes d'assemblages regroupant chacune plus de 80 personnes. Un espace aussi peuplé tend à isoler l'individu et à défavoriser, surtout pour les nouveaux venus, leur intégration à des groupes de dimensions plus humaines.

Des travaux ont été réalisés pour personnaliser une ligne d'assemblage : recomposition des volumes et des couleurs, panneaux absorbants le bruit, faux plafonds, éclairage renforcé. Cette chaîne possède en propre son effectif, son encadrement, son produit et ses zones de repos. Dans un effort de per-

sonnalisation, on a laissé au personnel le choix de vêtements de travail plus seyants et plus gais.

La restructuration du travail

La restructuration du travail touche surtout l'atelier de montage, autour d'un concept de « travail à la carte ». Trois expériences sont actuellement en cours :

- deux groupes semi-autonomes
- un groupe féminin de tâches élargies
- trois groupes mixtes d'enrichissement des tâches.

Montage semi-automatique

Il s'agit de deux unités de production regroupant chacune 6 opérateurs entièrement polyvalents et capables de monter, contrôler et réparer tous les types de machines fabriquées chez nous. Le cycle complet de montage d'une machine est de 50 minutes.

Les groupes sont semi-autonomes, dans le sens où une production minimale leur est fixée dans un horaire de travail identique à celui des ateliers. A l'intérieur de ce cadre, chacun des groupes est totalement libre de son organisation au niveau du fonctionnement, de son rythme de travail, de ses pauses ou de ses modes opératoires. Cet ensemble, dont le groupe le plus ancien fonctionne depuis 1972, a permis au personnel de passer du niveau ouvrier de chaîne à un niveau de professionnel de fabrication.

Groupes féminins et tâches élargies

Cette expérience, lancée en 1974, après une étude psycho-sociologique de la main d'œuvre féminine, a été axée sur une polyvalence moindre (12 minutes) que les grou-

pes précédents, mais dans des conditions ergonomiques bien meilleures.

Les dix-huit opératrices participant à cette expérience sont, elles aussi, libres d'organiser leur travail et de moduler leur rythme de travail. Leur objectif reste néanmoins d'alimenter en sous-ensemble terminés une chaîne de montage cadencée.

Groupes semi-autonomes mixtes

L'ensemble du groupe est chargé du montage, du contrôle et de la réparation éventuelle d'un type de machine.

Comme pour les autres expériences, le personnel est volontaire. Outre l'aspect « restructuration des tâches », ces groupes sont mis dans des conditions ambiantes de travail optimum.

Cette formule complémentaire permet de présenter un large choix au personnel en place, ou aux nouveaux venus si leurs aspirations vont dans ce sens :

- Les lignes traditionnelles, montant des modèles classiques (cycle de travail, 1 minute) nécessitant un niveau de qualification d'O1-O2.

- Les groupes féminins montant des sous-ensembles en tâches élargies (cycle de travail d'environ 12 minutes) nécessitant un niveau de qualification d'O2-O3.

- Les groupes semi-autonomes mixtes montant des modèles de haute gamme en série faible, mais à technicité élevée (cycle de 12 à 50 minutes) nécessitant un niveau d'O3-OP de fabrication.

- Les groupes masculins semi-autonomes actuels montant des modèles en commande particulière, ou des prototypes, nécessitant

une connaissance parfaite des matériels et un niveau de qualification d'ouvrier professionnel.

Trois fois moins d'accidents

Grâce à un service fonctionnel de sécurité (deux personnes à temps plein) chargé d'animer la prévention et d'un service médical pour la prévention et les soins, on a enregistré une division par trois des taux d'accidents :

1965

taux de gravité : 3,13

taux de fréquence : 11,30

1977

taux de gravité : 0,82

taux de fréquence : 2,72

Une politique visant à accroître la sécurité ne peut être efficace que si elle sait répondre aux problèmes réels du personnel. Dans cet esprit, la CIAPEM a essayé d'y associer l'ensemble des effectifs de l'entreprise. Deux types d'action ont été lancés : une formation à tous les niveaux aux problèmes de conditions de travail et des « Equipes de Recherche et d'Amélioration des Conditions de Travail » (ERACT).

En 1976 et 1977, 40 techniciens et chefs d'ateliers ont suivi des cycles d'ergonomie et 150 ouvriers, (soit environ 10 % de l'effectif) ont été sensibilisés à ces problèmes par un stage de deux jours.

Les ERACT

L'idée essentielle est d'aller plus loin que les dispositions réglementaires en la matière et de traiter les difficultés au niveau de chaque individu pris à son poste.

Les ERACT sont des équipes opérationnelles présidées par le chef d'atelier et composées des ouvriers intéressés aidés par deux techniciens, auxquels sont associés de droit les membres des comités d'hygiène et de sécurité ou de la commission des conditions de travail.

La première ERACT a été créée en 1973 : il en existe actuellement cinq qui couvrent l'ensemble des secteurs de production de l'usine. Des réunions et recherches sur le tas servent à traiter de tous les problèmes de conditions de travail et de sécurité de leur secteur. Pour ce faire, elles disposent d'une autonomie complète tant au niveau des séances de travail que des actions correctives à mener. Chaque ERACT est dotée d'un budget qu'elle gère en propre. Le budget annuel total des ERACT est pour 1977, de 300.000 F, hors frais de main d'œuvre. L'an dernier, les ERACT ont traité à elles seules 365 problèmes différents.

Ces chiffres montrent que depuis de nombreuses années la CIAPEM est consciente du mouvement qui s'amorce dans le monde industriel pour suivre les justes aspirations du personnel existant, mais surtout de jeunes qui entreront dans le monde du travail manuel.

Les investissements traditionnels avaient pour but principal l'amélioration de la rentabilité. Un investissement tel que celui qui vient d'être décrit et dont l'objet était l'amélioration des conditions de vie au travail, fait apparaître, en fin de compte, une amélioration de la rentabilité. Il ne saurait d'ailleurs en être autrement, car on ne peut envisager d'améliorer les conditions de travail d'une entreprise en la ruinant.

Le rêve n'est pas pour demain...

Interview de M. Boisset (*)

2000 : La CIAPEM mène actuellement des expériences intéressantes. Jusqu'où pensez-vous aller ?

M.B. : Le rêve dans les ateliers n'est pas pour demain. Cependant de 1958 à 1978, on peut constater une évolution indéniable des conditions de travail. On doit actuellement faire face à un nouveau problème : l'arrivée sur le marché du travail de jeunes qui ont bénéficié de la scolarité jusqu'à 16 ans. Si l'on ne veut pas en faire des aigris, il faut améliorer leur environnement de travail. La CIAPEM a donc pensé à lancer une politique d'accueil : on explique aux nouveaux venus ce que sont les structures de l'usine, on leur fait visiter les ateliers. Suit un stage de formation de trois semaines environ ; le problème le plus grave se pose au niveau de la période de transition entre formation et travail effectif : du jour au lendemain, le jeune ouvrier passe d'un environnement quasi idéal (celui de l'atelier de stage) à un immense atelier qui abrite 400 personnes et où règne un bruit considérable. Il faut donc améliorer cet environnement du travail, ne serait-ce que pour ne pas rebuter cette nouvelle main d'œuvre...

2000 : L'enrichissement des tâches peut-il toucher tout le monde ?

M.B. : Il touche actuellement 12 % du personnel. La première expérience menée s'est soldée par un échec. Cette expérience portait sur la réalisation, par un seul ouvrier en poste, d'une série de tâches moins morcelées que sur une chaîne traditionnelle. Mais les gens n'étaient pas motivés et ils ont refusé cette forme d'enrichissement des tâches. Après une opération de sensibilisation, on a enregistré 70 demandes. On est maintenant arrivé à des expériences de groupe qui sont beaucoup plus satisfaisantes. Il faut donner du travail à la carte, tous les individus n'ont pas les mêmes aptitudes, ni les mêmes aspirations...

* Directeur de la CIAPEM — Groupe Thomson France.

