

**PLAN URBANISME CONSTRUCTION ET ARCHITECTURE
- CHANTIER 2000 -**

**APPEL À PROPOSITIONS D'EXPÉRIMENTATIONS
17 Août 1998**

**L'AMÉNAGEMENT, LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL
ET LES ORGANISATIONS DE CHANTIER**

REMISE DES PROPOSITIONS : 02 NOVEMBRE 1998

L'APPEL À PROPOSITIONS

Préambule

Le Plan Urbanisme Construction et Architecture en lançant le programme "Chantier 2 000" et sa première consultation "Mieux produire sur les chantiers" a souhaité que soient engagées réflexion et actions sur une nouvelle approche de la performance du chantier.

Les REX, les recherches et les études, ainsi que les ateliers thématiques ont permis d'avancer de nouvelles pistes qui situent le chantier, son organisation et les hommes qui y travaillent, au cœur d'une performance ayant à la fois une dimension économique et une dimension sociale.

L'innovation sociale qui passe par :

- une plus grande préparation du chantier et du travail de chantier,
- la sollicitation de nouvelles compétences,
- la reconnaissance de ces compétences, que ce soit celle des ouvriers ou de l'encadrement de chantier,

s'inscrit aujourd'hui dans une nouvelle perspective avec l'aménagement et la réduction du temps de travail.

En effet, la loi Aubry, par la possible mise en place progressive de l'aménagement et de la réduction du temps de travail (ARTT), avant sa généralisation, offre des opportunités pour expérimenter de nouvelles formes d'organisation du chantier et du travail.

La présente consultation vise à faire émerger du monde professionnel des propositions d'expérimentation qui seront examinées par un jury.

L'objectif du Plan Urbanisme Construction et Architecture est de :

- faire le lien entre l'ARRT et l'organisation de chantier;
- montrer qu'il existe des marges qui permettent d'avancer en articulant productivité, qualification, sécurité et conditions de travail;
- dégager des pistes qui ne constituent pas un mode d'emploi, mais donnent des orientations sur ce qu'il est possible de mettre en œuvre;
- favoriser le renouvellement des compétences de chantier au sein des entreprises.

Contenu des expérimentations

Un certain nombre de leviers d'action forts sont incontournables et doivent structurer les expérimentations. Il s'agit de :

- la préparation du chantier et la préparation du travail de chantier,
- la valorisation de la chaîne des compétences, y compris l'insertion professionnelle des jeunes embauchés,
- l'amélioration de l'organisation logistique,
- la bonne prise en compte des conditions assurant la sécurité et la santé des compagnons,
- la recherche d'innovations techniques qui s'appuie sur une analyse préalable des situations de travail.

Préparation du travail

L'anticipation des situations de travail de chantier est essentielle dans une perspective à la fois économique de source de gains, et sociale d'amélioration des conditions de travail et de prévention/ réduction des risques. Une telle anticipation doit commencer très tôt et suppose une implication de l'ensemble des acteurs, y compris des équipes de compagnons, et une confrontation de leurs logiques.

Ainsi, un travail en commun, en phase de préparation de chantier, entre l'architecte, le conducteur de travaux, le chef de chantier et le service méthodes doit permettre de repérer les points singuliers de l'ouvrage et ceux pour lesquels se poseront des problèmes de mise en œuvre lors de la réalisation. La préparation du chantier doit donc dépasser la définition des moyens techniques et humains pour aborder la préparation du travail. Celle-ci fait intervenir les équipes de compagnons en phase chantier dans le cadre de réunions animées par l'encadrement, mais préparées et planifiées en phase de préparation de chantier.

On rappellera à ce stade, l'intérêt pour le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre des futures expérimentations de collaborer à leur réussite en prévoyant, dès la programmation et la

conception, les moyens" de mettre le chantier en perspective et lui éviter d'être une variable d'ajustement".

Plusieurs REX de "Chantier 2 000 " ont montré l'intérêt de ce travail de préparation et ont mis l'accent sur les conditions de réussite qui pourraient être testées dans le cadre des expérimentations à venir :

- planifier et organiser la préparation du travail au cours de la préparation du chantier,
- associer les compagnons concernés, ce qui signifie la constitution d'équipes suffisamment tôt dans le temps,
- reconnaître à la maîtrise de chantier un rôle d'animateur,
- donner des réponses aux questions posées dès lors qu'elles ont été débattues collectivement, que ce soient des demandes de matériels ou des propositions de modes opératoires alternatifs...

Dans le cadre de cette préparation, on s'interrogera plus particulièrement sur les modalités d'organisation induites par l'ARTT et qui devront être étudiées dès ce stade. C'est le cas notamment de :

- . l'amplification des horaires de travail et de la constitution de plusieurs équipes,
- . du recours renforcé soit à la polyvalence soit au contraire à la spécialisation des compagnons,
- . l'articulation entre équipes d'entreprises amenées à travailler en coactivité mais selon des rythmes différents, etc.

Valorisation de la chaîne des compétences

Cette valorisation doit être la plus large possible et ne pas se réduire à la seule exécution du chantier. C'est ainsi que les phases élaboration du projet, établissement des marchés et préparation du chantier s'appuieront sur une concertation approfondie entre les différents acteurs concernés : maître d'ouvrage, maître d'œuvre, équipe commerciale et bureau d'études des entreprises, coordonnateur SPS...).

Cette démarche de partage et donc de reconnaissance des compétences tout au long de la mise en place du projet, suppose que la phase chantier s'élargisse bien à sa préparation et qu'elle mobilise les apports de chacun. Ceci suggère :

- qu'on dépasse la seule exécution des tâches et qu'on responsabilise les compagnons,
- que l'encadrement sorte d'un mode de commandement traditionnel pour devenir animateur et arbitre (cette évolution du rôle de l'encadrement est rendue particulièrement nécessaire par la mise en place de l'ARTT pour que lui-même puisse négocier des formes de réduction de son propre temps de travail),
- que la communication entre l'encadrement et les compagnons, et entre l'encadrement et les autres services de l'entreprise (méthodes, matériel...), soit développée car elle est source de progrès, en particulier dans le cadre de la préparation du travail.

Le respect de ces conditions doit contribuer à prévenir la densification du travail d'exécution, dernier maillon de la chaîne. De la même manière, une plus grande implication des services

méthodes sera recherchée pour qu'ils travaillent dans une optique différente qui laisse des marges d'anticipation et de manoeuvre au chantier.

Une question émerge qui est celle de l'incidence de la mise en place de l'ARTT sur la transformation des rôles de chacun : ira-t-on ou non vers une plus grande délégation de tâches, s'accompagnera-t-elle d'une réduction de la hiérarchie? Cette transformation devrait commencer à être étudiée dans les REX issues de la consultation.

De même, les conséquences éventuelles sur le niveau de qualité des ouvrages produits, alors qu'on a opté pour une organisation nouvelle des équipes, nécessitant un renforcement du pilotage et l'utilisation d'outils précis, seront regardées.

Amélioration de l'organisation logistique

Plusieurs REX et recherches, ainsi que les différents ateliers ont montré en quoi une bonne organisation logistique était au cœur de la performance du chantier : optimisation des moyens, en particulier de la grue; recherche de solutions communes; facilitation du travail des compagnons; diminution des risques par une anticipation des besoins du chantier...

Cette organisation impose qu'en amont, lors de la conception de l'ouvrage, on ait intégré les différentes contraintes et prévu notamment les zones de stockage à pied d'œuvre, les circulations horizontales, les ouvertures pour les approvisionnements des produits encombrants, les éclairages...

Ceci conduit à une concertation entre les entreprises pour qu'elles définissent finement leurs besoins, concertation débouchant ensuite sur l'établissement d'un planning logistique.

Une nouvelle organisation des plages horaires et de l'intervention des équipes, une plus grande complexité dans la coactivité induites par l'ARTT, conduiront à identifier finement toutes les conséquences et à imaginer des solutions pour adapter les modalités de livraison des matériaux ainsi que l'utilisation des équipements communs, en particulier la grue.

Prise en compte des conditions assurant la sécurité et la santé des compagnons

L'aménagement et la réduction du temps de travail ne peuvent s'accompagner d'une augmentation des risques et des accidents, dont on connaît l'importance dans le bâtiment.

On peut s'interroger sur le rôle que va jouer le coordonnateur SPS, sachant que peuvent se mettre en place, dans le cadre de l'ARTT, des formes d'organisation tendant à élargir les plages horaires, à créer des équipes successives, voire chevauchantes. Même si la responsabilité des entreprises est pleinement engagée dans leurs choix d'organisation et dans l'analyse de risques que cela sous-tend, il paraît difficile de ne pas imaginer une intervention pour le coordonnateur SPS, dans la mesure où ces équipes successives ou chevauchantes auront à travailler avec les autres entreprises, et dont il faudra aussi coordonner les interventions.

Si l'ARTT ré-interroge la mission du coordonnateur dans une nouvelle configuration,

elle met également l'accent sur le concept de prise en charge collective par l'ensemble des acteurs, et au premier rang desquels les compagnons, de l'organisation et de la gestion des conditions de travail et de sécurité sur le chantier. Elle suppose également qu'on s'interroge sur l'incidence des nouvelles formes d'organisation du travail sur la vie hors travail, notamment sur la vie familiale.

Innovation technique

Si la mise au point d'une innovation peut être au cœur d'une expérimentation, il faut que ses protagonistes travaillent sur la manière de la mener en regard des questions d'organisation du travail.

Plusieurs REX précédentes ont montré qu'une approche purement techniciste conduisait à une impasse. Trop descendantes et pas assez à l'écoute du chantier, bien des innovations se heurtent à la réalité et renvoient à des ajustements, à des compléments voire même à des retours en arrière.

Il est donc suggéré que les propositions qui mettront l'accent sur une nouvelle technique ou process, s'appuient sur une démarche de conduite de projet qui :

- part des pratiques et des besoins du chantier,
- associe largement les utilisateurs, les concepteurs et les préventeurs pour que les exigences liées au travail et à la sécurité soient bien prises en compte.

L'aménagement et la réduction du temps de travail vont réactiver la recherche de procédés réduisant les délais d'intervention sur les chantiers. Dans cette perspective, il apparaît indispensable que toutes les incidences sur les conditions de travail et la sécurité et sur le travail soient pesées et l'ensemble des parties concernées associées, selon des modalités qui seront exposées par les auteurs des REX.

Les attentes vis-à-vis des REX

Il est attendu des auteurs des REX que la démarche proposée, qui se situe sur un chantier expérimental, s'inscrive dans une politique claire et affirmée de l'entreprise.

Une démarche inscrite dans le temps

Les entreprises auront précédemment mené des réflexions et des actions sur l'organisation du travail :

- soit à l'occasion de la signature d'accords (en particulier les accords Robien),
- soit par la participation à des actions expérimentales pour le Plan Urbanisme Construction et Architecture ou pour le SPIR,
- soit dans le cadre de programmes régionaux ou européens.

Les difficultés et acquis de ces premières expériences seront explicités.

Une présentation précise des actions

Les auteurs des propositions décriront très précisément les actions qu'ils comptent mener et le scénario d'organisation du chantier pour la mise en place de l'ARTT, avec en particulier :

- la description des choix de l'entreprise ou des entreprises (équipes successives, équipes chevauchantes, autres...),
- l'articulation prévue avec les autres entreprises, sachant que toutes n'en seront pas au même stade dans leur manière d'aborder l'ARTT,
- le mode de pilotage et les moyens mis en œuvre pour gérer la coactivité, selon qu'on se trouve en entreprise générale, groupement ou lots séparés,
- les modalités de préparation et le rôle assigné à l'encadrement,
- les modalités de la participation des équipes d'ouvriers du chantier,
- les dispositifs particuliers en matière de santé-sécurité,
- les relations avec l'environnement du chantier : le maître d'ouvrage, l'équipe de conception, les fournisseurs.

Une description des observations à mener

Au-delà de la description des actions qui seront menées, le Plan Urbanisme Construction et Architecture souhaite disposer d'un ensemble d'éléments permettant d'apprécier comment l'ARTT conduit, et selon quelles modalités et avec quels effets, à modifier l'organisation du chantier. Les entreprises proposeront donc une observation des actions qu'elles mèneront et de leurs conséquences, ces dernières concerneront le chantier. Elles pourront, pour certaines d'entre elles, s'inscrire dans un projet de gestion des ressources humaines de l'entreprise, qu'on pourra utilement décrire.

Observations des actions

- comment, lors de la conception, a-t-on anticipé le chantier, sa logistique et l'organisation induite par l'ARTT,
- lors de la préparation du chantier, comment s'est effectué le repérage des points singuliers,
- quelles modalités de montage des réunions de préparation du travail ont été retenues (programmation des réunions, thèmes choisis, animation, apports, suivi des propositions émises par les compagnons...)
- comment se sont constituées et ont évolué au fil du temps les équipes de chantier, y-a-t-il eu recours à l'intérim, à des heures supplémentaires...,
- comment le pilotage de chantier a-t-il pu gérer les rythmes différents des entreprises, en particulier ceux induits par des durées de travail différentes,
- le coordonnateur SPS a-t-il développé de nouvelles modalités d'intervention pour traiter la coactivité, etc.

Observations des conséquences

- conséquences sur le travail : voit-on des modifications dans les rythmes de travail des compagnons et de la maîtrise de chantier, une transformation des relations entre compagnons, entre compagnons et encadrement des métiers, une incidence sur l'exercice du métier...

Observe-t-on des transformations dans les rapports entre "le noyau dur" de compagnons et les sous-traitants et le personnel intérimaire,

- conséquences sur la santé et la sécurité : on procédera à une évaluation systématique des répercussions des choix techniques et organisationnels sur la santé et la sécurité,
- conséquences économiques : on regardera en quoi l'ARTT a pu jouer sur la maîtrise des coûts et sur la qualité. On s'attachera plus particulièrement aux effets sur les délais, en regardant précisément les implications sur la durée et l'ordonnancement des différentes phases du chantier.

Une large discussion

Il est souhaitable que le contenu de la REX, la détermination de ses axes forts en regard des caractéristiques de l'entreprise, et ses modalités d'évaluation soient débattus, à différents stades, avec les acteurs concernés :

- les autres acteurs de l'opération : maître d'ouvrage et équipe de la maîtrise d'oeuvre, coordonnateur SPS,
- les différents services de l'entreprises : DRH, service méthodes, service travaux,
- les salariés du chantier : compagnons et encadrement,
- les sous-traitants, les co-traitants et les fournisseurs.

Les expérimentations pouvant s'inscrire dans plusieurs schémas de dévolution de marchés, il sera précisé la manière dont, en fonction du mode de réponse et d'organisation choisi, on a prévu d'associer les autres intervenants.