

## **"L'aménagement, la réduction du temps de travail et les organisations de chantier" : *la qualité de l'organisation, une piste ouverte par l'atelier thématique***

**Christophe Perrocheau, Puca**

La mise en place progressive de l'aménagement et de la réduction du temps de travail (ARTT) ouvre des opportunités inédites pour expérimenter de nouvelles formes d'organisation des chantiers. L'atelier " qualité de l'organisation, sécurité, conditions de travail " (sous la direction de Marie-France Gueyffier (EMSIS)), avait insisté sur les liens nécessaires entre la dimension économique et la dimension sociale de l'organisation de l'activité sur les chantiers de bâtiment. Il avait recommandé d'explorer les domaines où se joue la qualité de l'organisation des chantiers : préparation du travail, sollicitation de nouvelles compétences, mise en place de dispositions logistiques associant les fournisseurs et les sous-traitants, généralisation de nouvelles méthodes de pilotage ou de techniques tenant compte des conditions concrètes de travail des compagnons.

### **Les préconisations de l'atelier**

La consultation sur " l'ARTT et les organisations de chantiers " s'est située dans cette dynamique. Elle invitait les équipes candidates à définir un scénario ou une démarche d'ARTT calés sur les accords professionnels ou d'entreprise et à utiliser un certain nombre de leviers d'action pour assurer la qualité de l'organisation des chantiers . Parmi les dispositions à envisager : la préparation du travail de chantier, la valorisation de la chaîne de compétences, l'amélioration de l'organisation logistique et des conditions assurant la sécurité et la santé des compagnons, l'organisation de la co-activité des entreprises, en fonction, notamment, de gestions différenciées du temps de travail quotidien ou hebdomadaire des équipes.

### **Les variables et les dispositifs d'action retenus**

Le jury du 16 décembre 1998 a retenu 11 propositions sur les 23 remises. Elles présentent des scénarios variés d'application de l'ARTT sur les chantiers. Ceux-ci tiennent compte des caractéristiques particulières des opérations (certains chantiers sont situés en région de montagne, tandis que d'autres sont en zones urbaines denses), de leur taille, de leur nature (neuf ou réhabilitation), de leur éloignement, de contraintes spécifiques de délais ou d'environnement.

Les principales variables retenues sont : l'organisation du temps de travail - en 4 fois 8h45 ou en 5 fois 7h - ; l'amplitude journalière du chantier - de 7h à 12h d'ouverture - ou

hebdomadaire - 5 ou 6 jours -; l'articulation et les rotations gros oeuvre/second oeuvre; les temps de déplacement ; les heures supplémentaires, en général avec un objectif zéro. Par contre, certaines dispositions ne pourront être interprétées sur le temps d'un chantier, comme la gestion annualisée des heures ou les objectifs d'emploi. Par la combinaison de ces différentes variables, on obtient des scénarios assez diversifiés, singularisant l'organisation du chantier en fonction de son environnement ou de la nature des ouvrages, mais aussi en fonction des objectifs sociaux ou économiques fixés.

### **Rechercher la qualité de l'organisation**

Comme le demandait la consultation, ces scénarios ont été rapprochés de dispositions envisagées pour améliorer l'organisation et les performances du chantier en termes de délais ou de productivité. On ne peut cependant occulter le risque de cadences de travail plus élevées et les difficultés à bien maîtriser les interfaces entre activités résultant d'une tension plus importante des flux et des enchaînements de tâches.

Ces dispositions concernent dans la plupart des cas la logistique, à partir d'expériences ou d'acquis constitués sur des REX de Chantier 2000 ; la préparation du travail et la coordination des entreprises intervenantes ; des innovations techniques (on remarquera en particulier l'emploi de bétons auto-nivelant et le recours à des composants industriels à plus forte valeur ou services ajoutés) ; les méthodes (fiches de tâches, systèmes de communication) sont sollicitées pour permettre une meilleure préparation et instruction des tâches ou missions.

Dans un grand nombre de propositions, le rôle de l'encadrement ou de l'ingénierie de chantier est apparu déterminant. L'équilibre entre son renforcement et, d'un autre côté, la délégation de responsabilités à l'équipe de compagnons, devra être bien évalué. En parallèle, le débat sur la spécialisation ou la polyvalence des compagnons se trouve relancé. Plusieurs projets abordent l'ARTT en conduisant en même temps une démarche d'organisation qualifiante. Cette démarche fondée sur l'autonomie, l'apprentissage en situation, le développement de compétences plus larges que celles que requiert l'organisation actuelle des tâches, ne pourra être que progressive. Sans doute, l'ARTT amènera à accélérer le mouvement.

### **Aborder ensemble la performance du chantier**

Les propositions présentées par des entreprises générales n'associent pas toujours les corps d'état aux dispositions envisagées, tant pour l'aménagement des horaires du chantier que pour la logistique, le mode de pilotage-coordination, ou les méthodes de préparation du chantier. On comprend bien qu'au moment de l'élaboration du dossier de réponse à la consultation, il ne soit pas possible de connaître les sous-traitants. Cependant quelques équipes se sont constituées à partir d'une présélection, autour de l'entreprise générale, de quelques corps d'état ou d'industriels. Beaucoup annoncent une démarche tous corps d'état ou une ingénierie générale du chantier...

De fait, les propositions restent en majorité marquées par les contraintes du gros oeuvre. L'engagement dans l'ARTT suppose cependant une vision globale des performances - notamment en termes de délais -, des moyens de travail et des méthodes du chantier.

## Vingt chantiers expérimentaux

Les opérations expérimentales envisagées sont au nombre d'une vingtaine et sont réparties sur plusieurs régions ; elles devront pour la plupart se dérouler au cours du second semestre de l'année 1999. Chaque projet fera l'objet d'un suivi-évaluation réalisé soit par un consultant associé au projet dès son origine, soit par un expert mandaté par le PUCA. L'objectif qui leur est fixé est de dégager des enseignements des opérations expérimentales au fur et à mesure de leur déroulement afin de restituer aux professionnels de premières tendances et de premiers résultats avant la fin de l'année.

C'est dans ce but qu'un atelier a été mis en place. Il aura pour tâche de dresser un état des lieux après la phase de préparation des chantiers (pour un bon nombre en juin), de présenter les premières tendances (en novembre 1999), de faire un bilan plus complet des expériences (en mars-avril 2000), de traiter les thèmes communs aux différents projets : les conditions de travail et la sécurité, l'évolution des compétences dans les nouvelles organisations de chantier, l'encadrement de chantier, les problèmes propres aux petites entreprises. Cet atelier sera animé par Marie - France Gueyffier, consultante (EMSIS).