



_ Décembre 1996

Des fiches pour mieux exécuter les tâches

Christophe Perrocheau

Un constat : la concurrence économique a conduit à une forte déstructuration de l'encadrement dans les petites entreprises. Les chefs d'entreprise et les conducteurs de travaux " courent " après les contrats au lieu d'être présents sur les chantiers. Résultat : les équipes d'exécution sont livrées à elles-mêmes, sans instructions précises pour l'accomplissement de leurs tâches. Les conséquences en sont connues : réserves de plus en plus importantes; pertes de temps sur chantier; défauts d'approvisionnement... La REX de Sérifontaine (38 logements PLA) s'est attachée à apporter une réponse à ce problème suivant deux axes : la création de fiches de tâches et un mode de communication renforcé entre le conducteur de travaux de l'entreprise générale (pilote du chantier) et les équipes d'exécution.

Expliciter et faire remonter l'information

La méthode consiste, à partir d'un planning informatisé détaillé par tâche, à établir une fiche de tâche correspondante (format A4). Cette dernière, élaborée en commun par le pilote et le conducteur de travaux de l'équipe sous-traitante, spécifie les informations essentielles à l'exécution de la tâche : méthodologie, durée de l'intervention, précautions particulières, consignes de sécurité... Second volet : après exécution de la tâche, la fiche est retournée au pilote, complétée par une série d'informations : temps passé, date et heure de fin de tâche, quantité de matériaux employés. Afin d'optimiser la qualité de l'ouvrage, des auto-contrôles sont à effectuer et à formaliser dans la fiche.

Un premier constat : selon Catherine Vosfelth (SOGEA), pilote du chantier " Les fiches de tâches ont l'avantage d'informer - à l'avance - très précisément les équipes sur les conditions de leur intervention. Elles permettent aussi de mettre à jour les problèmes qui pourraient se poser lors de l'accomplissement de la tâche. Enfin, le contact direct avec le chef d'équipe permet de recueillir des informations sur le mode de fonctionnement de l'entreprise, par exemple en terme d'approvisionnement des matériaux ".

Dans un premier temps, les fiches de tâche ont été distribuées aux chefs d'entreprises qui ne les ont pas répercutées sur leurs équipes... C'est donc directement aux chefs d'équipe que les fiches ont été confiées par la suite. Francis Pierre (Méthodes et Construction, concepteur des logiciels de planning et de fiches de tâches) souligne " *que cet infléchissement s'est révélé convaincant. Les résultats obtenus, tant dans la résolution de problèmes techniques que d'interfaces, sont à mettre au compte d'un dialogue direct entre le pilote de chantier et des chefs d'équipe qui n'ont pas l'occasion de s'exprimer habituellement* ". Autre point positif : les fiches ont permis de vérifier la conformité des plans des entreprises. Elles ont révélé à cette occasion que ces plans n'étaient pas toujours conformes... ou qu'une équipe ne disposait d'aucun plan!

Des difficultés pour planifier et approvisionner

Première difficulté : les équipes n'étant, pour la plupart, pas ou peu informées sur leurs budgets d'heures, elles éprouvent de grandes difficultés dans l'estimation de leur durée de tâche. Conséquence : il est difficile d'établir des durées prévisionnelles d'intervention. Les fiches ont d'ailleurs révélé que les temps sont généra-

lement sous-estimés. Autre difficulté : Les modes de répartition des tâches entre les équipes d'une entreprise ne sont pas toujours ceux définis avec l'encadrement lors de l'établissement du planning. Ainsi pour l'intervention du plaquiste, il n'avait pas été envisagé qu'il y ait trois équipes : celle pour les doublages, celle pour les cloisons et celle pour les joints. Conséquence immédiate : un télescopage s'est produit avec l'équipe de pose des escaliers et des fermetures de gaines d'aération, les plaquistes passant à une autre intervention avant d'avoir achever leur tâche précédente. Le retour des fiches s'est par ailleurs avéré difficile à obtenir, à la fois pour des raisons de tâches inachevées que de mauvaise transmission des consignes et des fiches entre les différentes équipes d'une même entreprise. Autre problème : il est difficile de recueillir des éléments d'information précis quant aux quantités de matériaux utilisés; les équipes ne savent pas ou ne veulent pas le dire... Il est aussi à noter que la fiche de tâche ne traitait pas du problème des matériaux à approvisionner : les ruptures d'approvisionnement sur le chantier, du fait du manque d'anticipation des corps d'état, montrent qu'une évolution est à produire en ce sens. Cela pourrait se traduire dans l'avenir par une fiche qui intégrerait un quantitatif des principaux matériaux et un prévisionnel de livraison. Enfin, les auto-contrôles " types " listés sur la fiche n'ont pas été efficaces. Les équipes, peu habituées à cette procédure, n'ont en effet pas trouvé ce support adéquat : une grille plus précise, donnant la localisation effective des contrôles à réaliser et permettant d'effectuer un relevé par contrôle accompli est une piste possible.

Obtenir des plans adaptés et diminuer les réunions de chantier

L'expérimentation a démontré la capacité des équipes à utiliser des instructions écrites. Les conditions réunies sur ce chantier, relativement simple et composé pour l'ensemble de compagnons lettrés, ont fortement contribué à ce résultat. Autre réussite : le pilote a, par son implication plus directe dans le détail des interventions des différentes équipes, permis de pallier en partie à leur manque

d'encadrement. Les fiches ont engendré une augmentation de l'autonomie des équipes. Afin de l'optimiser encore, des plans adaptés seront systématiquement couplés dans l'avenir aux fiches grâce à une procédure d'édition automatique. Les auto-contrôles seront aussi plus étoffés et mieux calibrés. Un autre objectif est d'atteindre une réduction du nombre des réunions de chantier.