Suivi et contrôle du cycle de travail et de la productivité

expérience exemplaire

Métropole Rouen Normandie

Auteur :

14 Bis Av Pasteur
Bp 589
76006 Rouen
Voir le site internet
Philippe Thers
philippe.thers@la-crea.fr

Consulter la fiche sur OPTIGEDE

CONTEXTE

Dans le cadre du renouvellement des marchés de collecte des ordures ménagères et assimilés (OMA) à l'horizon 2010, la Métropole Rouen Normandie (anciennement la CREA) a entrepris un chantier de réorganisation et de modernisation du service de collecte des déchets en régie (redéfinition des méthodes de travail, de l'organisation des tournées et la charge de travail des agents de la régie), avec entre autre un objectif de passage de 5 sites d'exploitation à 1 site d'exploitation et un encadrement de la pratique du fini-parti. Le maintien d'une partie du service en régie a été le postulat de base, avec un objectif de diminuer la différence des coûts de prestation entre la régie et le prestataire privé.

Un groupe de travail spécifique sur la gestion des pratiques du « fini-parti » a été constitué (process qui a duré 14 mois) qui a abouti à la mise en place d'un cycle de travail de « temps encadré » basé sur un temps de collecte effectif de 6 heures par jour et par équipe (5 jours par semaine), avec une charge de travail augmentée. Cette démarche s'est accompagnée de la **mise en place d'indicateurs spécifiques mensuels** afin de suivre les heures effectives de collecte de chaque équipe et de s'assurer du respect des objectifs et de l'équité entre les équipes. L'objectif étant également de maintenir un niveau d'activité de chaque BOM conforme aux objectifs face au projet de déploiement des colonnes enterrés qui transfère matériellement une partie de la charge de travail des collectes en porte à portes vers l'apport volontaire.

OBJECTIFS ET RESULTATS

Objectifs généraux

- Contrôler et maintenir un temps de collecte moyen effectif proche des 6 heures par équipage et par jour
- Contrôler et maintenir une charge de travail équitable entre les différentes équipes de collecte (collecte des bacs, collecte des PAV ...)
- Optimiser et/ou rééquilibrer les tournées lors de l'évolution des périmètres de collecte
- Identifier les surcharges par tournées

Résultats quantitatifs

- En janvier 2010 : reprise à moyens constants d'un secteur de collecte plus étendu au moment du renouvellement des prestations de collecte : 20% de population desservie en plus par la régie et augmentation de 16% du tonnage collecté.
- En juillet 2012 : reprise d'un secteur ouest aux prestataires privés à moyens constants (2 BOM), pour rééquilibrer les tournées. Economie sur le marché en question.
- Actuellement à l'étude : suppression de la 26ème BOM pour avril 2014 avec redéploiement de l'effectif en interne afin de limiter le recours aux remplaçants. Economie du coût des remplacements et limitation de situations de précarités.

Résultats qualitatifs

Pas de changement notable dans la qualité des collectes de déchets qui s'est maintenue suite à la réorganisation des tournées. Dégradation constatée cependant en 2010 au lancement des nouveaux secteurs de collecte puis retour à la norme.

Le groupe spécifique de travail créé au démarrage du projet de gestion des pratiques du « fini-parti » a intégré des agents de collecte. Ce groupe perdure et permet de discuter des indicateurs de collecte directement avec les agents. Les évolutions de l'organisation (reprise de territoire et/ou suppression de BOM) sont ainsi mieux perçues car mieux comprises. L'attente particulière des équipages lors de ces changements est le maintien de l'équité entre les équipes.

MISE EN OEUVRE

Planning

- **2007-2008 :** projet de redéfinition de l'organisation de la collecte en régie. Constitution de groupes de travail.
- **2008 :** validation du projet globale de réorganisation.
- **2009 :** passage d'un nouveau marché de collecte correspondant à la nouvelle organisation souhaitée. Construction de nouveaux locaux pour la régie regroupée. Constitution d'une petite équipe (2 agents) pour l'optimisation des collectes. Préparation des nouveaux plans de tournée de la régie.
- **Janvier 2010 :** mise en place effective du « temps de travail encadré » en remplacement du fini-parti avec prise en charge d'une plus grande quantité de déchets par la régie afin d'atteindre 6 heures de collecte effectives pour 7 heures de travail quotidien. Réactualisation des feuilles de tournées.
- **Courant 2010 :** mise en place d'indicateurs et tableaux de bords spécifiques mensuels et réajustement en continu des tournées en fonction des indicateurs.

Moyens humains

- Bureau d'étude extérieur pour établir le diagnostic et les pistes d'amélioration en 2008.
- Mise en place d'une **cellule spécifique d'optimisation** (2 agents) organisant et modifiant les tournées afin de garantir les objectifs (6 heures de collecte en moyenne) et la répartition du travail entre les équipes. Ces agents redessinent notamment les circuits au fur à mesure de l'implantation des colonnes enterrées. Pour maintenir l'objectif, la régie supprime des BOM actives (transformation en camion grue) ou se redéploye sur des portions de territoire à l'occasion de l'arrêt de prestations.

Moyens financiers

Une prestation en bureau d'étude pendant 5 mois.
2 postes ETP à temps plein pour le suivi des indicateurs et la refonte des circuits de collecte.

Moyens techniques

Les agents remplissent des feuilles de tournée intégrant des champs spécifiques pour les temps de travail et de collecte, les kilomètres parcourus et les tonnages pesés. Des suivis réguliers des équipages permettent de contrôler les opérations et les tournées réalisées.

Les données sont ensuite saisies par la cellule optimisation par tournées, dans un tableau Excel récapitulatif (cf. exemple dans le guide AMORCE/ADEME DT 66) et des graphiques sont générés automatiquement avec une comparaison avec la moyenne des tournées. En cas d'écart constaté trop important, la tournée est redimensionnée. Parmi les indicateurs qui sont suivis : le temps de collecte, les kilomètres parcourus, les surcharges, la consommation de gasoil (via un logiciel de gestion du parc spécifique), tonnes à l'heure …etc..

La cellule d'optimisation analyse et contrôle les graphiques de suivi de la moyenne mensuelle d'un équipage sur les divers paramètres. Ces données sont ensuite mises en forme pour établir une fiche distribuée trimestriellement aux équipages (cf. exemple dans le guide AMORCE/ADEME DT 66). Cette communication trimestrielle, basée sur les 3 précédents mois, se déroule pendant une semaine. Les chefs d'équipe reçoivent les équipes une à une dans leur bureau à la fin de leur tournée de collecte : ils remettent la fiche à chaque agent en leur présentant les résultats et en discutent avec eux. Par contre, les résultats ne sont pas affichés. L'objectif est de sensibiliser les agents et de les informer à partir de données objectives.

Objectifs à moyen terme :

- Passer à un temps de 7 heures travaillées par jour, avec mise en place d'un système de compteurs fin 2014/début 2015 avec badge car actuellement le contrôle du temps de travail est effectué via des feuilles de service en mode déclaratif.
- Acquérir un logiciel d'optimisation et un système de géolocalisation afin de faciliter la gestion des réorganisations de tournée.
- Réfléchir à l'occasion du renouvellement du marché de collecte au périmètre d'intervention régie et privé afin d'envisager toutes les possibilités d'optimisation.

VALORISATION DE CETTE EXPERIENCE

Facteurs de réussites

Pas de problème particulier pour transposer la méthode et les indicateurs de suivi des données. L'aspect le plus sensible est la gestion humaine du projet auprès des équipes de collecte.

Freins :

Réticence des équipages au changement et à l'abandon d'un « avantage acquis » qui est le fini-parti.

Les agents de collecte peuvent se sentir surveillés dans leurs pratiques par le système mis en place.

Facteurs de réussite :

Initier une démarche de projet : un temps important de maturation est nécessaire (ici 14 mois) pour la mise en place du nouveau système de suivi du temps de travail et des indicateurs de productivité,
Installer la confiance : définir le cadre préalable pour éviter les craintes (par exemple : conservation de collectes en régie et en prestation), écouter, étudier et répondre aux idées d'organisation des agents, les installer comme «relais» de l'ensemble des équipes sur les idées d'organisation qui émergent,
Faire partager un diagnostic initial objectif : présenter les données techniques, économiques, sociales et environnementales de référence (temps de travail, de collecte, tonnage collecté, kilomètres parcourus par équipe, productivité horaire, etc.). Poser les problèmes de manière chiffrée et avec des exemples. Comparer objectivement les résultats avec ceux des prestataires de collecte pour montrer les marges de progression,
Prendre en compte l'âge des équipages : les circuits ne sont pas dimensionnés directement en fonction de l'âge des équipages mais le rythme des équipes et son analyse est naturellement conditionné par ce paramètre.

Difficultés rencontrées

Mise en place d'indicateurs mensuels de suivi des véhicules de collecte.

Recommandations éventuelles

La situation initiale était très figée, avec des agents de collecte très attachés à leurs habitudes. Ce sont d'ailleurs les agents les plus réfractaires au changement qui ont été intégrés de préférence aux groupes de travail, ceci pour créer un lien de confiance et être à l'écoute des besoins et difficultés soulevées par ces agents dans l'optique de pouvoir répondre à leurs préoccupations concrètes. Ces personnels font en général de très bons relais auprès des équipes sur le terrain.

Mots clés

COLLECTE DES DECHETS | EMPLOYE | COLLECTE SEPAREE | ORDURES MENAGERES RESIDUELLES | EMBALLAGE

Dernière actualisation

Octobre 2019
Fiche réalisée sur le site optigede.ademe.fr

sous la responsabilité de son auteur

Contact ADEME

Administrateur OPTIGEDE
administrateur.optigede@ademe.fr
Direction régionale toutes les régions