

Drives : des stratégies opératives qui nuisent à la santé

Dr Sophie Muller, médecin du travail
Jean-Pierre Brion, ergonomiste

Contexte

- Développement rapide des drives → questionnements des médecins du travail
- 3 grands modèles avec des variantes
- Des risques spécifiques à chaque modèle
- Point commun: contrainte économique qui induit une contrainte temporelle → stratégies des salariés → effets santé

Modèle « picking entrepôt »

- Principe:
 - Entrepôt isolé ou accolé à un magasin
 - Préparation intégrale de la commande avec les articles présents dans l'entrepôt:
 - En suivant les indications d'une interface informatique,
 - Avec des sacs et un chariot/dolly
 - Stockage dans l'entrepôt en attendant l'arrivée du client
 - Regroupement de la commande à l'arrivée du client et livraison du client

Modèle « picking entrepôt »

- Contrainte temporelle:
 - Délai entre la commande du client et son heure de passage théorique: tableau de suivi
 - Score de productivité individuel (nombre d'articles préparés par heure lors des phases de préparation de commande): score mini demandé, concurrence entre salariés, gestion du responsable
 - Délai de livraison du client après son arrivée

 Les préparateurs développent des stratégies

Modèle « picking entrepôt »

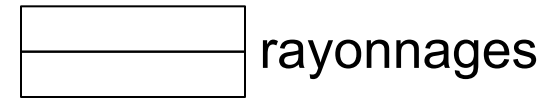
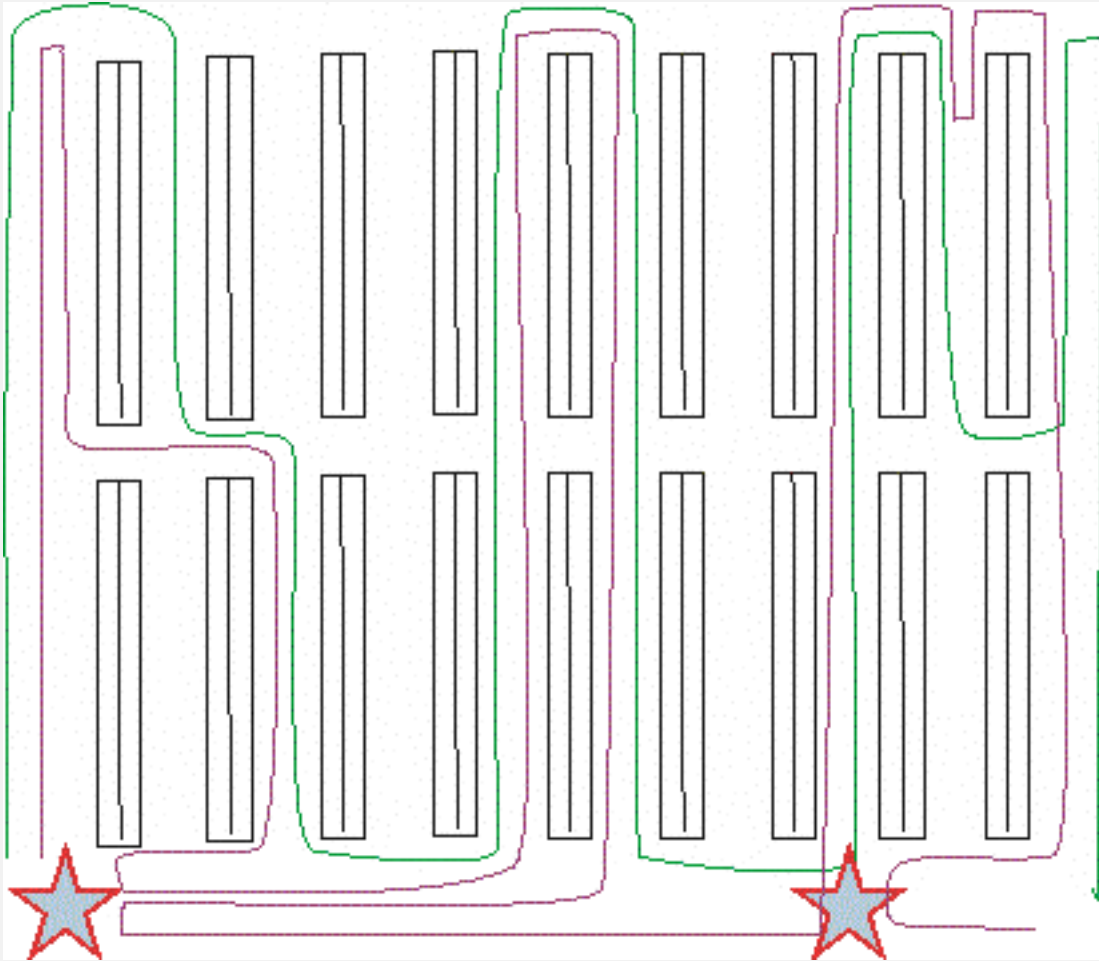
- Stratégies mises en œuvre:
 - Score de productivité:
 - ➔ Préparation sans le dolly pour se déplacer plus vite
 - Délai de livraison du client: problématique dans les drives avec préparation du lourd à l'arrivée du client:
 - ➔ Courir !

Modèle « picking entrepôt »

- Conséquences des stratégies:
 1. Augmentation des déplacements

Modèle « picking entrepôt »

Déplacements



Dépose du chariot
en début d'allée



D é p l a c e m e n t
p r e s c r i t



D é p l a c e m e n t
r é e l

Modèle « picking entrepôt »

Déplacements

- **Coût des modes opératoires déviants:**
 - Les déplacements: 68% de l'activité.
 - Entre 7 et 53% de déplacements supplémentaires, par rapport aux prescrits
 - Augmentation de la charge dynamique de travail.
- **Déterminants :**
 - Maniabilité des chariots.
 - Encombrement des allées.
 - Anticipation impossible (affichage PDA).

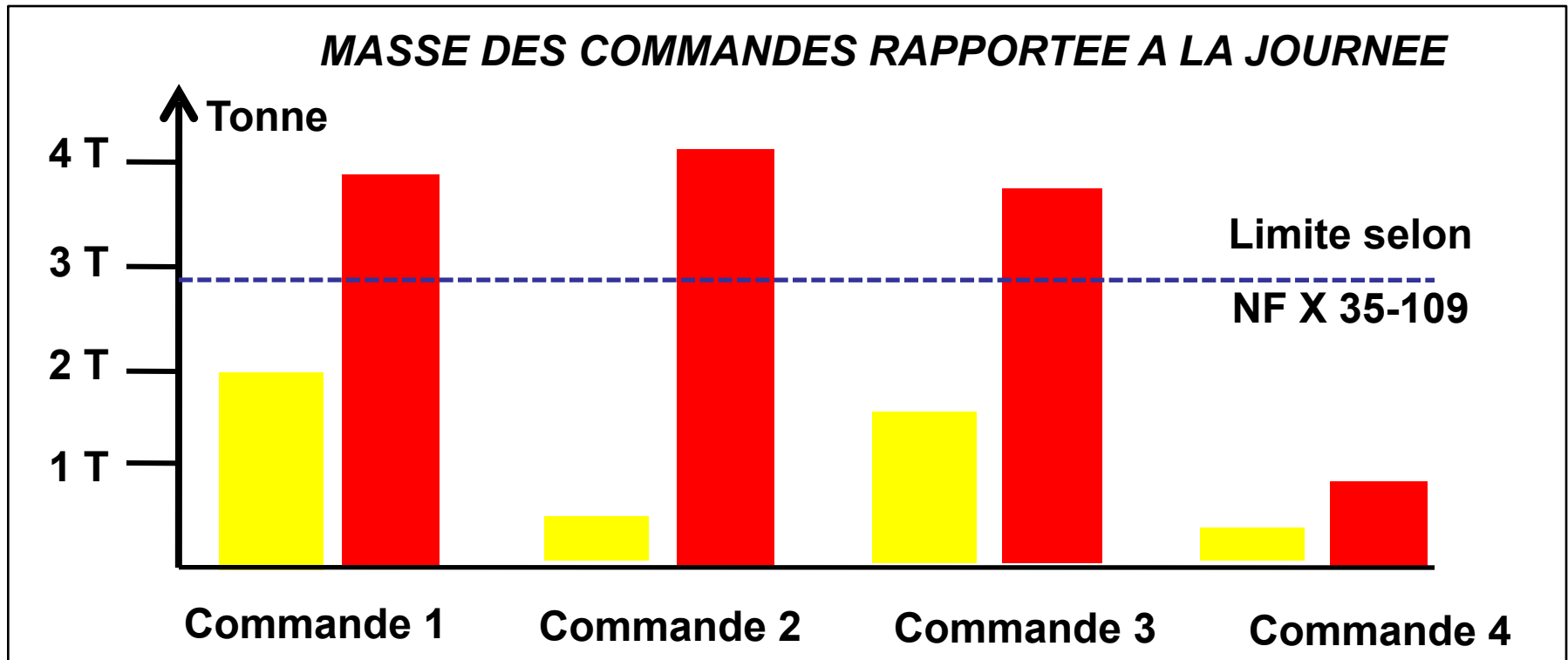
Modèle « picking entrepôt »

- Conséquences des stratégies:
 2. Augmentation des contraintes membres sup:
 - Port du sac
 - Maintien des articles sous l'avant bras et dans les mains
 - Difficultés pour scanner



Modèle « picking entrepôt »

- Conséquences des stratégies:
 3. Augmentation des contraintes rachidiennes
Augmentation du tonnage jour du fait des déplacements en portant

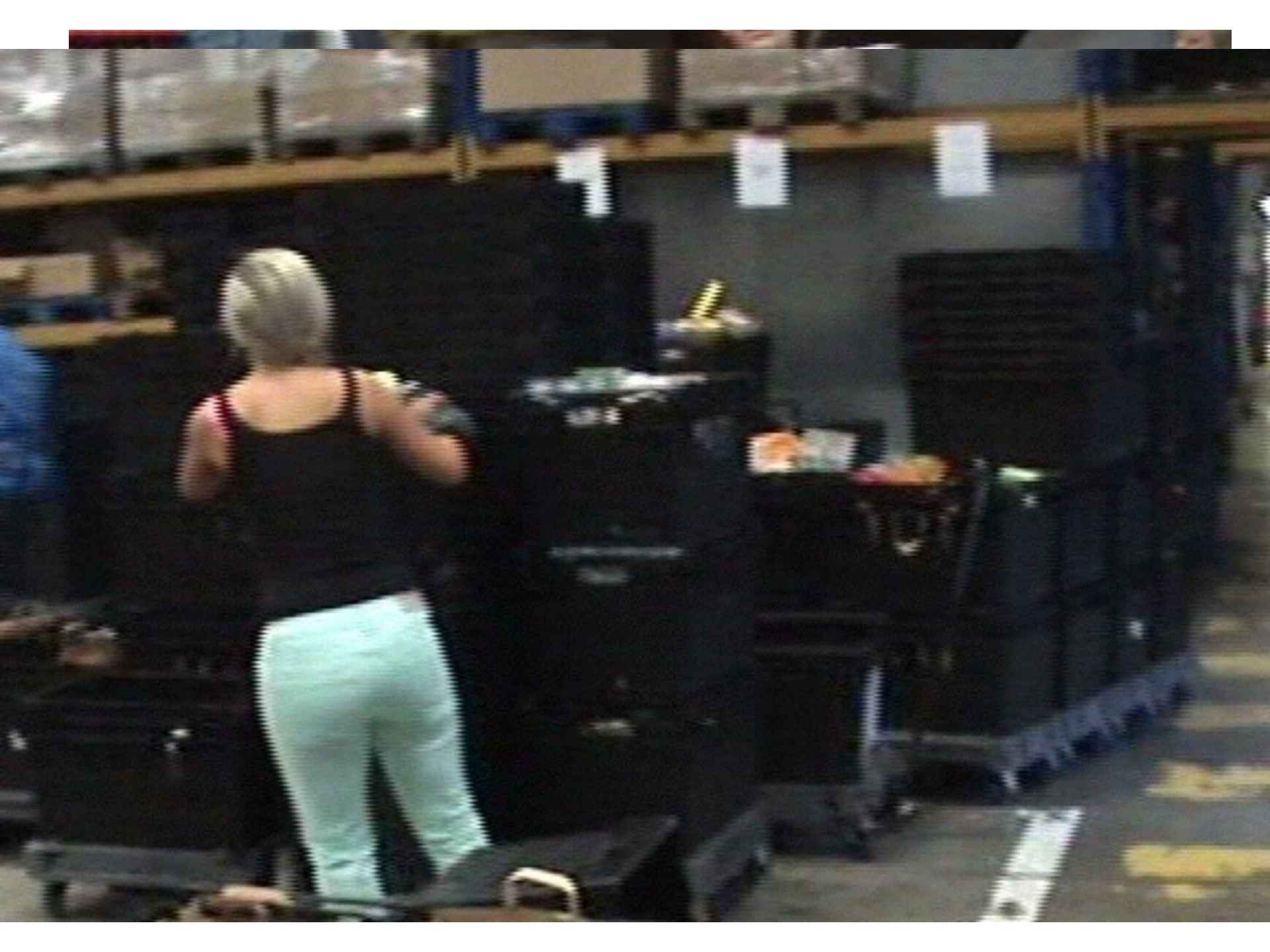


 Masse de la commande

 Masse portée lors de la préparation

Modèle « picking entrepôt »

- Pistes de prévention :
 - Planification du travail:
 - Supprimer la réalisation de tâches dans l'urgence
 - Réflexion sur le rendement:
 - Mode de gestion du personnel par rapport au rendement
 - Adaptation du rendement demandé à l'entrepôt
 - Mais rendement donnant à certains un sens au travail
 - Créer du collectif de travail
 - **Transformer la performance individuelle en performance collective**
 - Répartir le travail selon les capacités et préférences individuelles



Modèle « mixte »

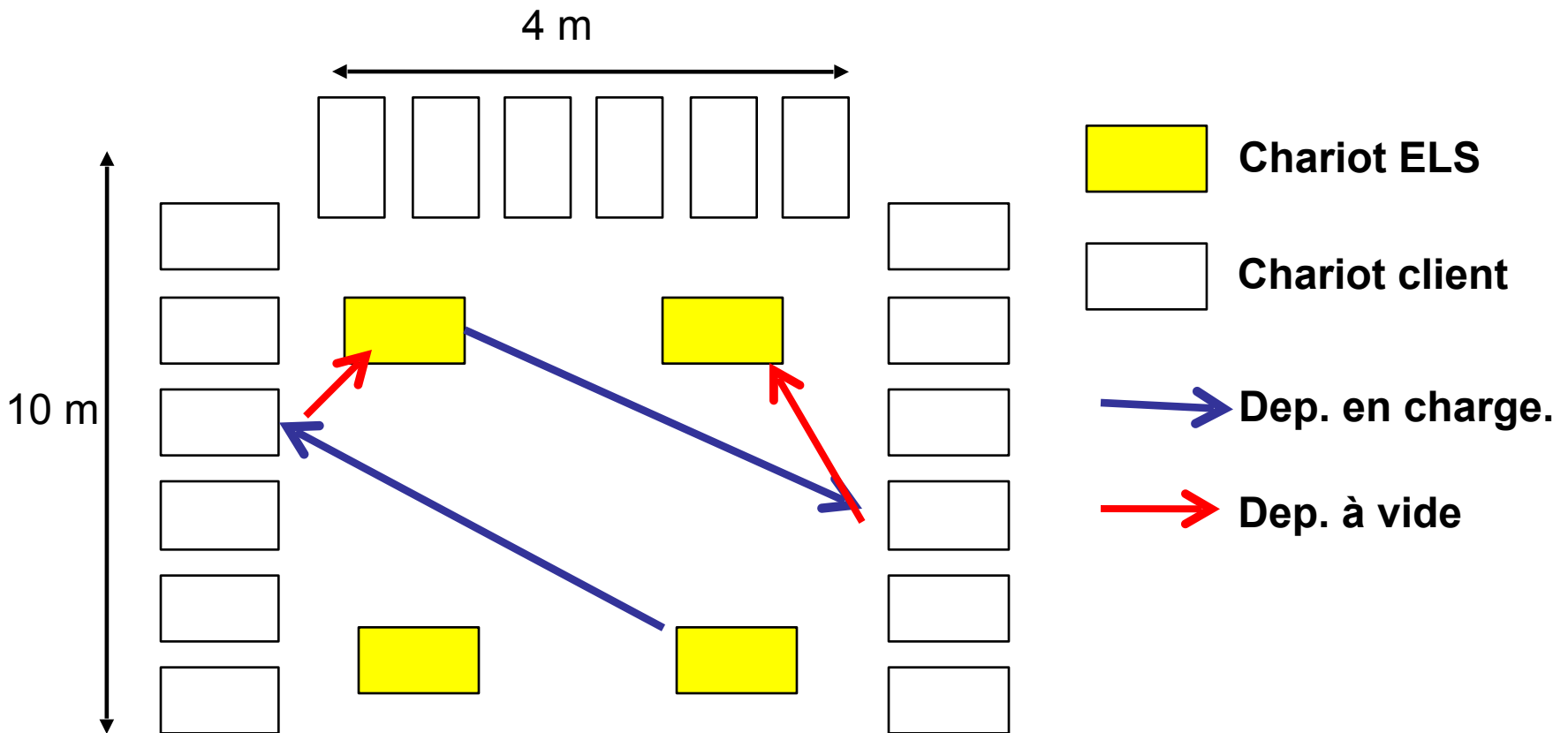
- Contrainte temporelle liée au process, association de plusieurs facteurs:
 - Temps limité entre la prise de poste et l'heure d'ouverture du drive
 - Inadaptation du nombre de préparateurs au nombre d'articles à préparer : 1900 articles en 3h45
Soit : 1art /14 s /préparateur)
 - Dépendance envers les ELS- livraisons
 - Préparation sans tenir compte de l'heure d'arrivée prévue des clients du fait du process

Modèle « mixte »

- Contrainte temporelle liée aux aléas: gestion des substitutions et des ruptures de produits:
 - Concerne entre 7% des produits (132 produits!)
 - Représente 40% de l'activité des préparateurs soit **1h25 sur les 3h30!!!**
 - Se traduit par:
 - Des déplacements dans le magasin
 - Une perte de temps pour saisir les substitutions

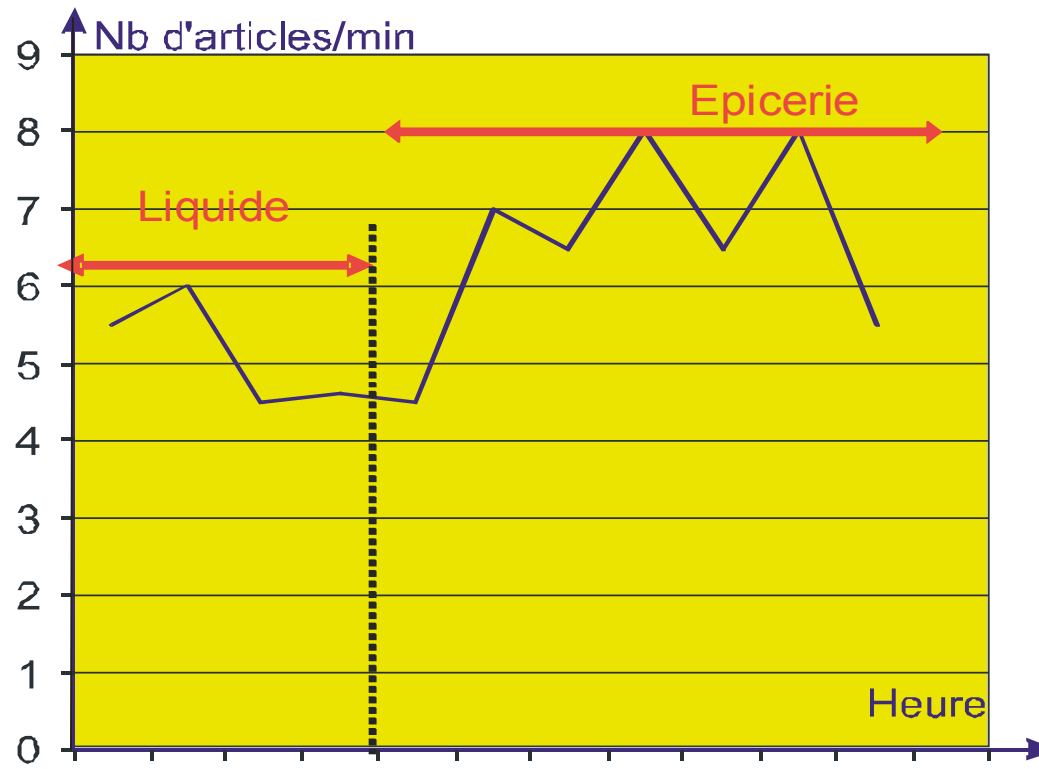
Modèle « mixte »

- Quatre stratégies mises en œuvre:
 1. Répartition des chariots ELS aux quatre coins



Modèle « mixte »

- Stratégies mises en œuvre:
 2. Augmentation de la vitesse de collecte
 - Plus rapide lors des journées chargées (7 art/min)
 - Efficacité plafonnée à une valeur limitée



Modèle « mixte »

- Stratégies mises en œuvre:
3. Augmentation des ressources



4 personnes supplémentaires
pour combler le retard

Mais: Opérateurs en attente de l'enregistrement des articles.

➔ Stratégie inefficace

Modèle « mixte »

- Stratégies mises en œuvre:
 4. Recherche des produits des 1ers clients
 - En désespoir de cause!
 - Recherche d'un produit dans le « tas »
 - Multiplication des prises en main
 - Perte de temps.

Modèle « mixte »

- Conséquences des stratégies:
 - Densification du travail
 - Augmentation de la charge physique
 - Augmentation des contraintes articulaires (rachis, membres supérieurs)

 Insuffisant!!!

- Insatisfaction professionnelle: double peine lors des jours fortement chargés
- Mécontentement du client

Modèle « mixte »

- Pistes de prévention :
 - Planification du travail:
 - Anticiper les commandes passées avant J-1
 - Adapter précocement les ressources au volume des commandes
 - Réflexion sur le nombre de phases d'éclatement
 - Corriger/comblent les manques de l'organisation:
 - Réflexion sur la gestion des ruptures de produit
 - Organiser les collaborations essentiellement avec les ELS

Conclusion

- Postes à risque de TMS par leur conception
- Pression temporelle conduisant à des stratégies de gain de temps augmentant les risques de TMS et d'AT
- Pistes de prévention mises en évidence autres que sur le matériel et les aménagements
- Pistes qui interrogent les collectifs et les collaborations entre salariés et secteurs

Merci, pour leur contribution à cette réflexion, à:

- Mme BIGAREL: Infirmière en Santé au Travail,
- Mme le Docteur DEHEN: Médecin du Travail,
- Mme le Docteur TRAMPOL: Médecin du Travail,

membres du groupe de travail « Drive » d'AST Lor'N.