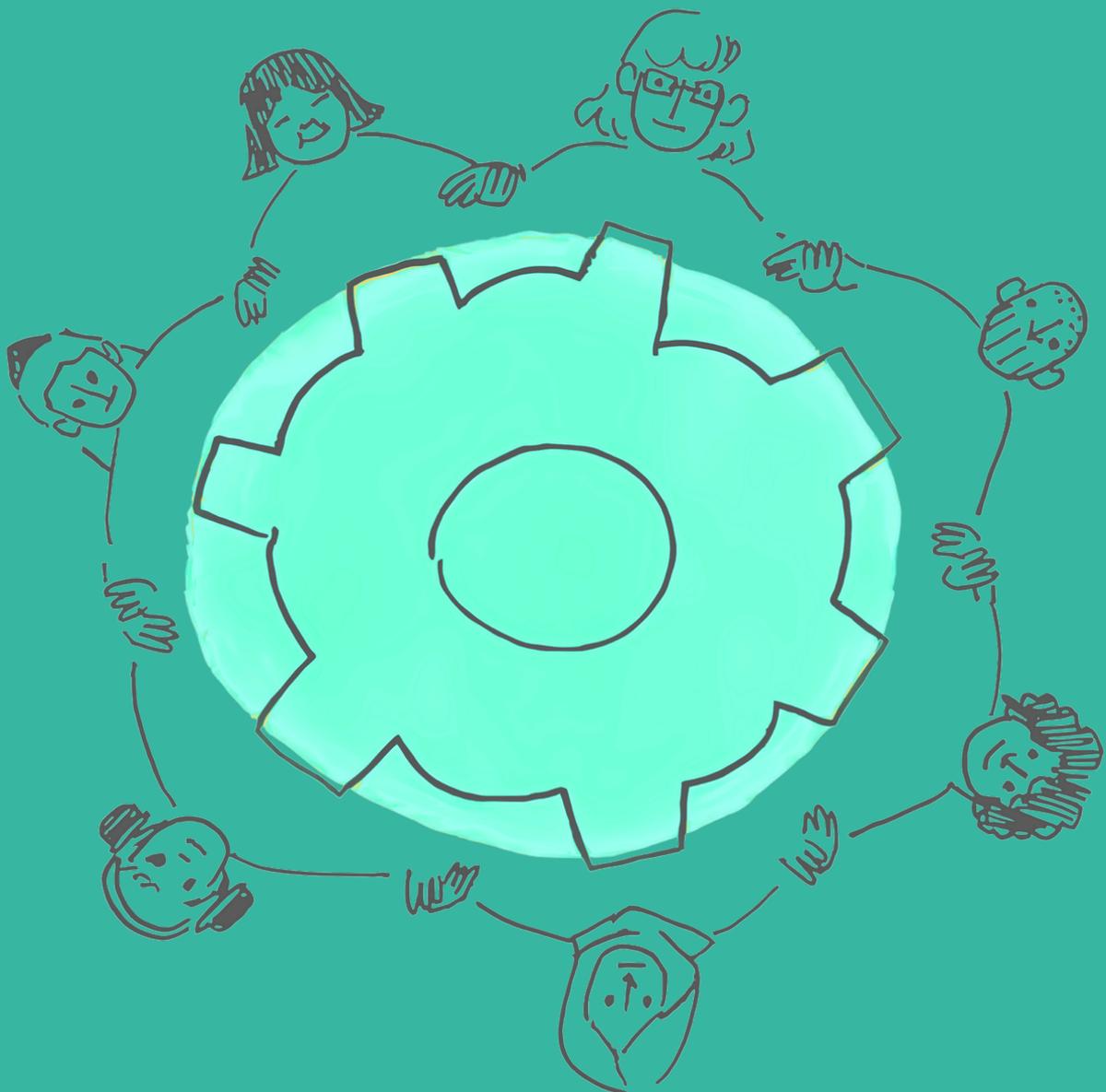


# LES CONDITIONS DE TRAVAIL :

## facteurs d'attractivité et de prévention de la désinsertion professionnelle



# SOMMAIRE

<b>Enjeux</b>	<b>p 4</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>p 5</b>
<b>Outil de la frise</b>	<b>p 9</b>
<b>Outil de la simulation</b>	<b>p 12</b>
<b>Enseignements de la démarche</b>	<b>p 14</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>p 17</b>
<b>Annexes</b>	<b>p 18</b>

# INTRODUCTION

## AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ ET LUTTER CONTRE LA DÉINSERTION PROFESSIONNELLE

La Fédération des Acteurs de la Solidarité Occitanie a mené, en lien avec le Cabinet Accent Ergonomie, un projet d'accompagnement de 6 structures adhérentes autour de l'amélioration des conditions de travail, favorisant le renforcement de l'attractivité et la lutte contre la désinsertion professionnelle. Cet accompagnement, mêlant des temps à la fois dans chaque structure et collectifs, visait l'expérimentation de méthodes et d'outils ainsi que l'évaluation de leur impact pour agir sur ces enjeux.

Ce projet a été mené sur 2 ans (2023-2024), dans le cadre du FACT (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail), un dispositif d'aide publique du ministère du travail géré par l'Anact - Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

Le secteur de la lutte contre l'exclusion et la pauvreté, dont les secteurs de l'hébergement et du logement ainsi que de l'insertion par l'activité économique dans lequel interviennent les 6 adhérents accompagnés, est soumis à de multiples tensions : réduction des financements, injonctions contradictoires de la part des institutions qui les financent, bureaucratisation du travail, manque de reconnaissance du travail social, générant pour nombre de salarié.e.s une perte de sens et pour les structures les employant un turnover important en matière de ressources humaines et de grandes difficultés de recrutement.

Dans ce contexte la FAS Occitanie a souhaité s'inscrire dans ce projet, « creuser la question » par l'expérimentation, dans le cadre de situations concrètes et avec de vraies équipes. L'enjeu était d'en tirer des enseignements au bénéfice des structures engagées dans la démarche, de leur fonctionnement, des personnes qu'elles accompagnent, mais aussi du secteur plus largement.

Une journée régionale organisée en septembre a permis de partager les travaux menés et d'enrichir les enseignements qui ont émergé dans le cadre de ce projet.

Vous trouverez dans cette publication l'essentiel vous permettant de comprendre la démarche ainsi que ses bénéfices, de découvrir les outils expérimentés dans ce cadre ainsi que les enseignements que nous avons tirés de ce projet.

Nous mettons également à votre disposition des fiches pédagogiques qui décrivent de manière détaillée l'utilisation des outils expérimentés pour permettre à ceux.celles qui le souhaitent de se les approprier et de les tester au sein de leur structure.

# ENJEUX

## LUTTE CONTRE LA PRÉCARITÉ : UN SECTEUR MIS À MAL FAVORISANT UNE DÉGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Le Livre Blanc sur le travail social, publié en 2023 par le Haut Conseil du Travail Social (HCTS) pose les enjeux majeurs auquel notre secteur est confronté. En inscrivant la multiplicité des crises que connaissent les secteurs de l'action sociale dans un dysfonctionnement organisationnel et systémique avec lequel le travail social est en prise, le HCTS franchit un pas décisif.

Si certains enjeux impliquent une action immédiate, qu'il s'agisse de la revalorisation salariale, la reconnaissance des métiers ou l'évolution nécessaire des formations, les solutions ne pourront se trouver que dans un véritable changement de paradigme autour duquel les pouvoirs publics sont attendus, au regard de l'investissement qu'il nécessite dans les politiques de solidarité.

« Un travail social empêché, l'invisibilisation du travail bien fait », sont autant de freins identifiés dans le livre blanc à l'attractivité des métiers du social et des organisations. Celui-ci note également une certaine « impuissance des professionnel.le.s », confronté.e.s à toujours plus de travail administratif et à la prévalence des logiques de « réparation » et des approches individuelles.

Face à ces grandes difficultés, le Livre Blanc identifie un certain nombre de leviers.

### En lien avec l'attractivité des métiers :

- Valorisation des conditions salariales
- Évolution des organisations vers des modes plus participatifs
- Développement de ressources et démarches éthiques en travail social
- Réflexion sur des logiques de parcours professionnels

### Pour passer de l'impuissance au pouvoir d'agir :

- Redonner le temps au travail social
- Développer des approches collectives, transversales et l'aller-vers
- Redonner des marges de manœuvre d'initiatives aux professionnel.le.s
- Favoriser la participation et le pouvoir d'agir des personnes

Autant d'éléments qui traduisent la nécessité d'agir sur l'organisation et les conditions de travail, ainsi que sur les parcours et les conditions d'emploi des professionnel.le.s.

# MÉTHODOLOGIE

Les 6 structures accompagnées étaient issues pour trois d'entre elles du secteur de l'Hébergement et du Logement (CADA ELISA-Groupe SOS, CADA AMAR, Association La Traverse) et pour trois autres du secteur de l'Insertion par l'Activité économique (Jardins de Cocagne, ALOES, Recobrada). Une structure a quitté la démarche très rapidement, confrontée à des enjeux internes ne lui permettant pas de se mobiliser complètement. Les autres structures ont avancé à leur rythme et ne sont pas toutes parvenues à expérimenter des méthodes et outils, pour différentes raisons (turnover, inadéquation avec le rythme ou les besoins de la structure, existence de ressources en interne...).

## 1 - IDENTIFICATION DE SITUATIONS DE RÉFÉRENCE AU SEIN DE CHAQUE STRUCTURE

Une à deux rencontres avec la consultante et les équipes ont permis à chaque structure d'identifier une situation de référence sur laquelle travailler. Les thèmes identifiés par les structures ont été les suivants : accompagnement de situations complexes, isolement de petites équipes, intégration et formation des nouveaux encadrants techniques, conditions de travail des encadrants techniques aux espaces verts.

Les CADA (Centre d'accueil pour demandeurs d'asile) Elisa et AMAR ont choisi comme situation de référence l'accompagnement de situations complexes. La complexité croissante des situations des personnes en demande d'asile génère une hausse de la charge de travail (notamment dans un contexte d'accélération des procédures d'asile). Les travailleurs.euses sociaux.ales confronté.e.s à ces situations se retrouvent souvent isolé.e.s, seul.e.s face aux difficultés et à une charge de travail invisible pour le reste de l'équipe. Le temps d'accompagnement réduit ne permet pas toujours de réfléchir en collectif sur des situations particulières et complexes, ce qui peut engendrer une certaine usure au sein des équipes.

L'association la Traverse a choisi de travailler sur l'isolement de professionnelles juristes, dont le cœur de métier (juristes) est « un peu à part » du reste de l'équipe majoritairement dédiée à des activités purement médico-sociales, parmi lesquelles un CHRS (Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale). Le service d'aide aux victimes (France Victimes 48) au sein duquel travaillent ces juristes est représentatif de l'organisation de l'association, qui est composée d'une multitude de services avec peu d'effectifs (souvent 2 personnes représentant 1,8 ETP), et donc de ses réalités. En ce sens, les enseignements issus de l'analyse des conditions de travail des juristes pourront être transférés aux autres services de la Traverse.

L'entreprise d'insertion ALOES a été particulièrement touchée par des arrêts maladies notamment concernant les encadrants techniques en 2022. Il y avait par ailleurs beaucoup de questions sur son activité Espaces verts. Il a donc été décidé de se concentrer sur cette activité et de travailler à l'amélioration des conditions de travail. Plusieurs questions ont été soulevées : le sens du travail d'encadrant technique avec une activité très dense, soumise à de forts aléas notamment à la météo ; la difficulté d'organisation des chantiers; les difficultés de remplacement des encadrants techniques en cas d'absence, avec des impacts sur le service rendu aux clients et sur les équipes.

Les Jardins de Cocagne ont choisi de travailler sur le processus d'intégration des nouveaux.elles salarié.e.s, tant en accompagnement sur le terrain qu'en parcours de formation interne. Le recueil de données a donc porté sur les travaux du groupe chargé de développer la formation et sur les situations de travail auxquelles sont confronté.e.s les nouveaux.elles arrivant.e.s dans 2 jardins.

## 2 - EXPÉRIMENTATION D'OUTILS POUR ANALYSER ET AGIR SUR LES SITUATIONS DE RÉFÉRENCE

Pour chaque situation de référence, la consultante a procédé à des analyses sur site, par observations et entretiens, pendant au minimum 3 séquences de travail, par demi-journées ou journées complètes.

Les analyses ont donné lieu à une restitution par structure, auprès de chaque groupe projet. Parmi les éléments restitués, la priorité a été donnée à l'un des points marquants, choisi conjointement entre la consultante et les groupes projet de chaque structure, afin de construire des méthodes et outils approfondis sur ce point.

### **ALOES :**

La planification du travail a émergé comme thème de travail. En effet, celle-ci était parfois construite de manière assez directive et réalisée sur le court terme, afin de répondre aux objectifs clients, sans pour autant permettre une visibilité pour les encadrants techniques sur les chantiers à mener ou l'absence de chantiers, créant ainsi un certain stress et une impossibilité à se projeter dans le travail futur.

### **La Traverse :**

L'organisation spatiale a émergé comme thème prioritaire. En effet, les services à faibles effectifs se partagent un espace commun alors que leurs objectifs sont pour partie distincts, ceci étant renforcé par la méconnaissance du travail de chaque service, par les autres.

### **Les Jardins de Cocagne :**

L'identification des besoins en formation pour les nouveaux arrivants, encadrants techniques, a constitué le thème retenu par la direction et l'encadrement des jardins du Volvestre, site de référence. Ce thème était par ailleurs en cours de réflexion en interne, entre les Jardins et le centre de formation du groupe Jardins de Cocagne.

Des liens ont été identifiés entre les différentes structures impliquées dans la démarche - secteur d'activité, situation de référence commune, territoire géographique - et l'expérimentation d'outils communs leur a été proposé en fonction de ces liens.

Les Centres d'accueil pour Demandeurs d'Asile, CADA Elisa (34) et CADA AMAR (82), pour travailler sur l'**accompagnement de situations complexes**, ont expérimenté l'**outil de la frise** permettant de visualiser l'ensemble du travail prescrit et réel, l'ensemble des étapes de l'accompagnement, des partenaires ou solutions pouvant être sollicités. Cette expérimentation a été menée au cours de 2 séances de travail par structure et d'une séance commune aux deux CADA, à Narbonne.

L'entreprise d'insertion ALOES a quant à elle expérimenté l'**outil de simulation afin d'optimiser la planification de ses activités** d'espaces verts avec l'ensemble des parties prenantes - responsable administrative/coordinatrice, encadrants techniques et direction. La Traverse a également expérimenté l'outil de simulation sur l'organisation spatiale de ses équipes. Ces deux structures, situées sur le même territoire géographique (Lozère), ont pu travailler individuellement au cours de 2 séances de travail et collectivement au cours d'une séance de travail sur le thème de la simulation organisationnelle.

Par ailleurs, il a été proposé à ALOES et aux Jardins de Cocagne d'échanger sur leurs manières de concevoir l'accueil et l'intégration des nouveaux.elles arrivant.e.s, la consultante ayant noté des manières de procéder différentes entre les deux structures. Ce partage n'a finalement pas eu lieu. Les Jardins de Cocagne ont finalisé leur processus d'accueil en mobilisant leurs ressources internes et partagé l'issue de ce travail avec la consultante. Il n'y a finalement pas eu d'expérimentation de méthodes et d'outils sur ce thème.

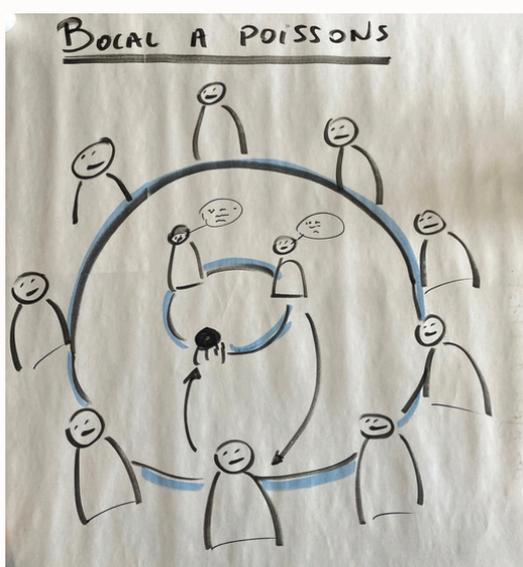
### 3- SESSIONS COLLECTIVES PAR THÈME / OUTIL

Les CADA AMAR et ELISA se sont réunis autour de l'expérimentation de la frise sur l'accompagnement des situations complexes. Ces échanges ont enrichi les réflexions respectives des deux structures. « *La rencontre avec AMAR, qui travaillait sur le même sujet, a été un tournant important. Cela a permis d'identifier les points communs et les différences avec un constat identique : l'accélération des procédures, moins de temps d'accompagnement, la difficulté pour gérer ces situations* ».

De la même manière ALOES et La Traverse, deux structures lozériennes expérimentant l'outil de la simulation, l'une sur la planification des tâches de l'activité espaces verts, l'autre sur l'organisation spatiale des bureaux pour réduire l'isolement d'une petite équipe, a permis de confronter leur utilisation de l'outil, mieux comprendre ce à quoi pouvait servir une simulation, qu'elle soit utile pour construire un argumentaire et faciliter une prise de décision ou pour une mise en œuvre directe.

## 4- JOURNÉE RÉGIONALE POUR PARTAGER ET ENRICHIR LES RÉFLEXIONS

Le 12 septembre 2024, une journée régionale s'est tenue à Narbonne. Celle-ci a réuni une trentaine de personnes, directeurs.rices de structures et de partenaires, travailleurs.euses sociaux.ales, personnes en charge des ressources humaines, venues écouter les retours d'expériences des structures accompagnées, découvrir les outils expérimentés au cours d'ateliers et, à travers un temps d'intelligence collective, enrichir les réflexions autour de l'expérimentation de ce type d'outils.



Un temps d'intelligence collective en fin de journée a permis aux participants d'enrichir les réflexions. La méthode du "bocal à poissons" permet d'avoir un échange large et approfondi sur un grand thème. La question choisie lors de ce séminaire était la suivante : *"Comment inscrire les outils expérimentés dans la durée, dans les pratiques et dans nos organisations ? Apports et limites"*

# OUTIL DE LA FRISE

## En résumé

La frise permet de décrire de manière chronologique et visuelle toutes les étapes d'un accompagnement. En travaillant à partir de situations réelles, elle permet de décrire l'ensemble des tâches effectivement menées. Dans un premier temps l'équipe va tracer l'organisation prescrite, c'est-à-dire issue de la réglementation et de l'organisation souhaitée par la structure (règlement intérieur, procédures...), puis reconstituer l'organisation réelle par situation et chronologiquement. Cette visualisation du processus d'accompagnement permettra ensuite de lister les situations problèmes (ou contraintes) et les situations satisfaisantes (ou facteurs ressources) rencontrées par les professionnels (sur les actions menées au cours de l'accompagnement). A partir de là il s'agira de définir collectivement des leviers d'actions de transformation possibles en fonction des difficultés repérées, des facteurs ressources et en tenant compte de la comparaison entre l'organisation prescrite et réelle.

*En annexe, vous trouverez une fiche pédagogique détaillant le fonctionnement de l'outil et son utilisation*

## LES APPORTS DE LA FRISE CHRONOLOGIQUE

- Elle permet une **plus grande reconnaissance de l'équipe** en valorisant le travail d'accompagnement et en mettant en lumière l'ensemble des actions réellement menées dans ce cadre, allant bien au-delà de ce qui est attendu « en théorie » des travailleurs.euses sociaux.ales (travail prescrit).
- La frise constitue un **support d'analyse collective**. Outil visuel, il permet d'identifier les dates repères, d'objectiver et d'analyser les actions réalisées afin de définir des pistes d'accompagnement. L'outil permet un travail ainsi que des délibérations collectives, de repérer les points de contraintes et les possibles leviers. Pour résumer, il s'agit d'un véritable outil réflexif associant toutes les parties prenantes.
- La frise permet une **prise de recul et l'identification de signaux faibles** : « Souvent on s'aperçoit qu'il y avait des signaux faibles avant mais que l'on n'avait pas identifiés et traités. Cela permet d'agir moins seul et de moins prendre les décisions dans l'immédiateté ».

- Cet outil permet d'identifier les risques psychosociaux en identifiant par exemple le décalage entre le travail prescrit et le travail réel. Il peut constituer un outil pour la direction et les chef.fe.s de service pour repérer ces éléments. « Nous avons été surpris par le nombre d'entretiens avec la personne : cela ramène à la réalité du terrain. Cela peut faire émerger des difficultés rencontrées avec les partenaires, créer des alertes, le regard extérieur des collègues aide à cela. Cependant l'objectif n'est pas forcément d'anticiper mais d'avoir un regard global sur la situation et les pistes d'accompagnement ».
- Cet outil a un double avantage : faire comprendre les contraintes et leviers, et permettre d'en discuter ensemble. L'outil rend les choses visibles, exprimables, ce qui contribue grandement au bien-être au travail et à l'amélioration des conditions de travail.

## LES IMPACTS SUR LE CHANGEMENT DE PRATIQUES ET L'APPROPRIATION PAR LES ÉQUIPES

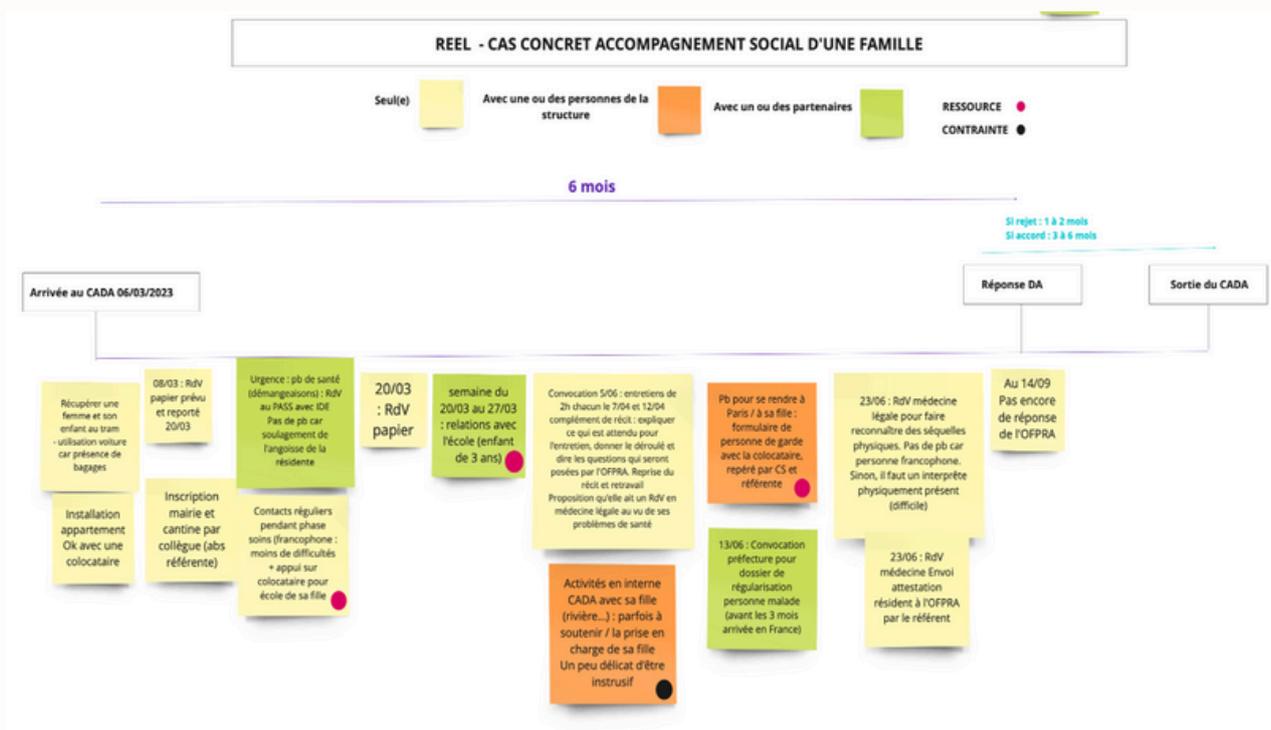
- Au fur et à mesure de l'expérimentation, les équipes ont formalisé les outils et intégré leur usage dans le cadre de leur fonctionnement d'équipe pour ancrer les bénéfices de la démarche dans leur travail au quotidien. Chacun des deux CADA a développé une pratique différente de l'outil "frise chronologique" :
  - le CADA AMAR l'a ancré dans ses pratiques professionnelles, chaque travailleur.euse social.e étant amené à formaliser ses accompagnements sous cette forme, puis à partager sa pratique ainsi formalisée avec l'équipe afin de trouver des leviers d'action.
  - le CADA Elisa n'utilise pas la frise de manière systématique mais uniquement lorsque nécessaire (besoin exprimé par le.la travailleur.euse social.e, situation particulièrement complexe). Par ailleurs, le diagnostic a mis en lumière que la structuration actuelle des réunions d'équipe ne permettait pas de passer le temps nécessaire au partage des situations rencontrées entre les membres de l'équipe. Un autre créneau, dédié spécifiquement à l'analyse collective des accompagnements a été défini, sans utilisation systématique de l'outil expérimenté.
- Des travailleurs.euses sociaux.ales avec lequel.le.s les frises chronologiques ont été construites à partir de situations concrètes, ont exprimé leur souhait de formaliser les situations d'accompagnement qu'ils vivent de cette manière, afin d'être en mesure d'évoquer cette situation lors des réunions d'équipe (prise de recul, objectivation).

## LES DIFFICULTÉS OU POINTS DE VIGILANCE

- Le passage à l'écrit pour formaliser le processus est long. La surcharge de travail a été une difficulté pour mener ce travail au sein du CADA Elisa.
- Un travail de réflexion sur la confidentialité autour des situations des personnes et du respect du RGPD doit être mené en parallèle.

## LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Inscrire l'utilisation de ces outils dans des temps dédiés.
- Définir un cadre au tout début de la démarche fixant ses objectifs et son périmètre : la formalisation - à partir de la frise - des tâches menées en situation permet de mettre en évidence le travail réel et peut faire apparaître des éléments qui contribuent à alimenter la perte de sens, comme une charge de travail trop importante. Ces éléments peuvent susciter du débat entre les personnes présentes et conduire les membres du groupe à formuler des propositions d'amélioration. Celles pour lesquelles il existe des marges de manœuvre sont discutées en groupe en vue d'une prise de décision et d'une mise en œuvre ultérieure. Pour les autres propositions, qui restent légitimes, et peuvent porter par exemple sur la rémunération elles pourront être abordées dans le cadre d'autres instances (CSE, entretien professionnel... ) ou relever d'autres niveaux sur lesquels la structure ne dispose pas directement de marges de manœuvre (ex : convention collective). « C'est intéressant de poser le prescrit et de voir (visuellement) le décalage avec ce qui a été fait, cela peut contribuer à une prise de conscience = peut-il alors constituer un outil de dialogue pour discuter avec la direction ou les financeurs ? » ; « Si la rémunération est abordée dans les démarches d'amélioration continue, cela ne fonctionnera pas. »



# OUTIL DE LA SIMULATION ORGANISATIONNELLE

## En résumé

Pour la simulation temporelle, le travail a été effectué sur un outil de planification sous forme de calendrier papier, avec la reprise de tous les clients qui faisaient intervenir régulièrement la structure et l'organisation des activités de l'équipe. L'outil planning a ensuite été passé en mode numérique pour assurer une certaine confidentialité des informations.

Pour la simulation spatiale, le travail préparatoire de mise à plat des exigences du travail de chaque service utilisant l'espace partagé, leurs usages de cet espace commun et les questions que cela suscite aux professionnel.le.s (exemple : confidentialité) a été restitué sous forme de compte-rendu aux membres du groupe. Ils.elles pourront s'en saisir lorsque le projet d'aménagement spatial global à l'ensemble de la structure sera plus avancé, ou si celui-ci n'aboutit pas à moyen terme, faire évoluer l'implantation spatiale existante.

*En annexe vous trouverez une fiche pédagogique détaillant le fonctionnement de l'outil et son utilisation*

## LES APPORTS DE LA SIMULATION ORGANISATIONNELLE

Ce travail permet de **trouver des leviers pour agir**, mieux organiser les activités et ainsi améliorer les conditions et relations de travail. De nouvelles actions ont été mises en place, de nouveaux fonctionnements proposés. « *Cela a permis d'échanger sur la manière de travailler chez les clients autour de propositions et en questionnant le sens du métier (priorisation des espaces où intervenir, achat de matériel, travail sur les fiches clients). Cet outil a permis également des points réguliers sur l'avancement des activités et ainsi de réduire le stress de l'encadrant technique lié à l'intensité ou la fluctuation des chantiers. Cela a eu également comme effet, par ricochet, une réduction des tensions avec les salarié.e.s en parcours. Il a ensuite été plus facile d'échanger avec l'ensemble de l'équipe sur des propositions* ».

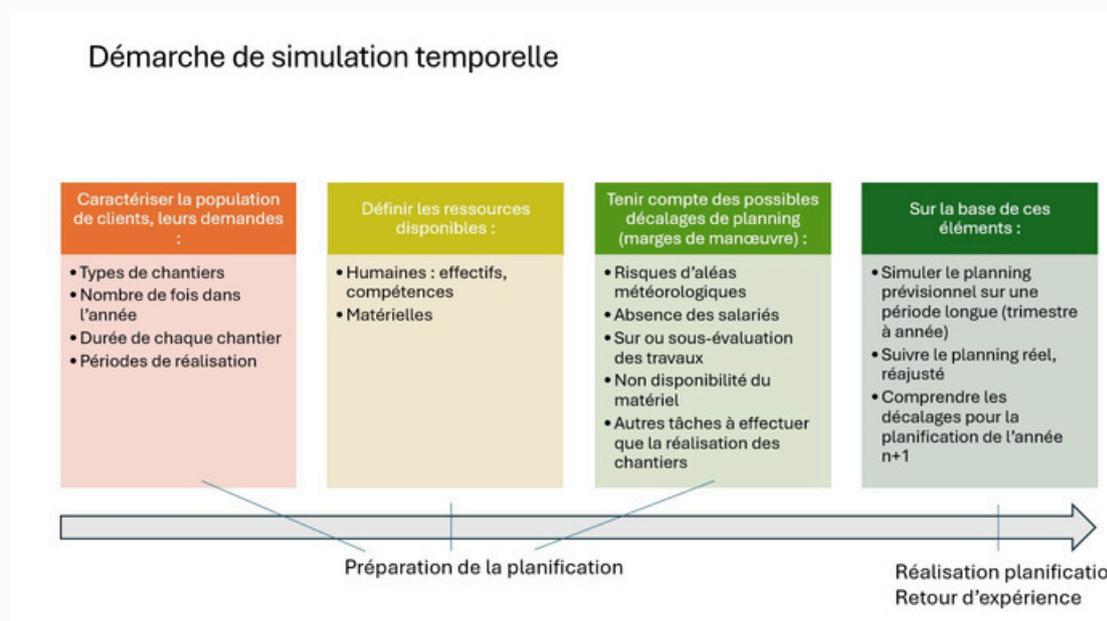
## LES IMPACTS SUR LE CHANGEMENT DE PRATIQUES ET L'APPROPRIATION PAR LES ÉQUIPES

- **A ALOES**, la simulation a permis d'apporter une structuration des informations sur les clients actuels qui font appel aux espaces verts : ces données étaient présentes dans la mémoire des professionnel.le.s en charge du planning, mais cela occasionnait une forte charge mentale et des risques d'erreurs. La structure s'est emparée de cette méthodologie pour partager les critères

- de planification entre les personnes en charge de l'organisation temporelle des chantiers d'espaces verts et les professionnel.le.s de terrain en charge de les réaliser. De plus, la construction d'une méthode pour planifier à plus long terme (à l'année) que dans la précédente organisation a donné une visibilité sur le travail à venir, partagée également avec les clients et susceptible d'améliorer à la fois les conditions de travail et la qualité du service rendu.
- **A La Traverse**, la mobilisation du groupe de travail a généré une mise en commun des informations sur la fréquentation de l'espace de travail partagé, les usages de ce lieu, mais aussi et surtout sur les raisons qui amènent les professionnel.le.s à opérer de la sorte et leur vécu, eu égard à leurs règles de métier. Ce partage est de nature à ce que chaque service à effectifs réduits comprenne les réalités du travail de ses collègues, même si l'action collective n'a pas débouché sur des transformations concrètes.

## POINT DE VIGILANCE ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

- **Temps nécessaire pour coordonner ces nouveaux fonctionnements**, que les managers ont peu. Pérenniser ces nouveaux fonctionnements, suppose en effet qu'une personne soit désignée pour le faire, il peut s'agir du ou de la manager ou bien d'un référent d'activité. L'organisation du travail doit également permette ces temps ensemble et des moyens associés pour inscrire les nouveaux fonctionnements dans la durée.
- **Nécessité de mener une évaluation sur les apports de ces outils (importance de la notion d'expérimentation) afin de les faire évoluer** et prendre éventuellement en compte de nouvelles contraintes dans le travail. La simulation de la planification constitue une base à développer et à faire vivre dans le quotidien du travail, support de débat sur le travail à faire entre professionnel.le.s de différents métiers.



# ENSEIGNEMENTS DE LA DEMARCHE

Les bénéfices identifiés en lien avec la démarche proposée et l'utilisation des outils expérimentés, sont nombreux. Ils permettent d'agir sur les conditions de travail, par exemple :

- Une organisation du travail partagée et plus efficace
- Des échanges permettant de redonner du sens au métier
- L'identification des blocages pour trouver collectivement des solutions, qui seront ensuite portées de manière collective
- La réduction des tensions, en favorisant la connaissance et la prise en compte des contraintes de toutes les parties prenantes
- Une pratique managériale participative nécessitant du temps d'appropriation et des temps dédiés une fois inscrits dans la durée et favorisant la cohésion d'équipe autour du sens de l'action

Un certain nombre de conditions de réussite pour ce type de démarche ont été identifiées, notamment le portage par la direction et l'ensemble de l'équipe qui permet de maintenir l'engagement dans la durée, ainsi que la participation de toutes les parties prenantes au moins au départ. Les outils proposés ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre, il est donc important de sensibiliser et de former l'ensemble de la ligne managériale. Ces temps d'échanges doivent en effet être organisés en présence des décideurs, concepteurs et acteurs du travail.

Être accompagné par un tiers permet d'avoir un espace structuré dans le temps avec des outils et favorise l'investissement des structures.

La possibilité d'adapter la méthodologie proposée par le tiers en fonction du groupe de participant.e.s afin de favoriser l'appropriation de la démarche / de l'outil par l'équipe et leur pérennisation.

Un temps est nécessaire pour s'approprier ces outils lorsque l'on n'intervient pas dans le même secteur mais c'est tout à fait possible. L'outil peut être travaillé en équipe et coconstruit pour l'adapter; pour cela il faut une véritable volonté de l'équipe et de la direction.



**L'intérêt de ces outils est avant tout de rassembler une équipe, de faire cohésion d'équipe pour mieux travailler ensemble, améliorer les conditions de travail au service du projet de l'association.**

D'autres démarches ou actions peuvent permettre d'agir sur les conditions de travail :

- **L'analyse des pratiques professionnelles, la régulation d'équipes** permettent également de travailler sur les conditions de travail.
- **Les OPCO** sont des ressources très utiles pour la formation, ils proposent des accompagnements notamment sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- **Les démarches QVCT (qualité de vie et des conditions de travail)** sont des démarches paritaires qui visent à concilier durablement l'amélioration des conditions de travail des salarié.e.s et la performance globale des structures (qualité des accompagnements, qualité de service/de la production, efficacité économique et opérationnelle). Elles associent toutes les parties prenantes et offrent aux salarié.e.s la possibilité de s'exprimer et d'agir sur leur travail en testant des solutions élaborées collectivement.
- **Le « Club des managers », initié et piloté par l'URIOPSS Occitanie dans le cadre du FACT.** Convaincue que la Qualité de Vie et les Conditions de Travail d'un "manager de proximité" dans les secteurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux est un des facteurs qui alimente sa propre capacité à coconstruire des organisations du travail engageantes et attractives, l'URIOPSS Occitanie propose de leur dédier un espace et un temps d'échanges et d'expérimentations. Ce projet donnera lieu à l'organisation d'une journée régionale en juin 2025 et à des actions visant l'amélioration des conditions de travail des managers de proximité.



**La mise en place d'outils favorisant le dialogue entre les différentes parties prenantes d'un projet, d'une activité, d'une structure, doit se faire en parallèle d'un travail de plaidoyer auprès des institutions et financeurs pour améliorer durablement les conditions de travail et redonner des marges de manœuvres aux directions et gouvernances de structures. La mise en place d'outils seule, ne permettra pas de résoudre la crise du secteur social et la désinsertion professionnelle qui en découle.**

# Leviers d'actions identifiés pour renforcer l'attractivité et prévenir la désinsertion professionnelle

## Conditions d'emploi

- Rémunérations
- Convention collective
- Définition du poste : temps de travail

## Conditions de travail

- Planification des activités
- Répartition des tâches
- Cohésion d'équipe
- Connaissance du travail de chacun.e.s des membres de l'équipe
- Démarche d'amélioration continue : identification des contraintes et leviers (ex de la frise) pour redonner des marges de manœuvre
- Réflexion collective sur les situations complexes
- Organisation du travail intégrant les contraintes des différentes parties prenantes (approche collaborative)
- Travail sur le sens
- Outils permettant d'identifier de possibles RPS
- Identification et gestion de la charge de travail
- Organisation des réunions
- Organisation spatiale des locaux

## Articulation des temps

- Temps dédiés et réguliers pour la prise de recul, la réflexion et l'organisation collective
- Réflexion sur les modalités de l'annualisation du temps de travail

## Parcours compétences

- Intégration des nouveaux.elles salarié.e.s
- Évolution du poste : valorisation des compétences et adaptation des missions (ex : création d'espaces verts vs entretien)
- Utilisation de nouveaux outils / méthodes favorisant la transversalité, la collaboration
- Management participatif

## Territoire

- Renforcement des partenariats sur le territoire : accompagnement global des personnes, échanges de pratiques à différentes échelles géographiques)

## Branche / secteur

- Négociations sur les financements
- Valorisation du travail social (visibilité, reconnaissance, rémunération...)

# BIBLIOGRAPHIE

## Ressources sur le Travail social

- [Livre blanc du travail social](#), Haut Conseil du Travail social - 2023
- [Analyse et positionnement sur le Livre Blanc du Travail Social 2023 Haut Conseil du Travail Social](#), Fédération des acteurs de la solidarité - Décembre 2023
- Journées nationales du travail social, Fédération des acteurs de la solidarité - 24 et 25 septembre 2024 ([vidéos](#)) : [Sans le travail social qu'advierait-il ?](#)

## Ressources sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

- [Référentiel sur la QVCT](#), Anact - 2023
- [La QVCT pour agir sur les problèmes d'attractivité](#), Cahiers de l'Anact n°4 - Mai 2023
- [Attractivité des métiers et conditions de travail en Occitanie](#), Plan régional Santé Travail et Aract Occitanie - Mars 2022



**Développer la qualité de vie au travail pour améliorer la performance et l'attractivité des entreprises**

**Quali'Occ RH - Outil d'auto-diagnostique du Pacte pour l'Embauche en Occitanie**, réalisé par la Région et l'ARACT Occitanie

# Fédération des Acteurs de la Solidarité d'Occitanie

Fiche pédagogique

La frise chronologique

MAI 2025

## SOMMAIRE

<b><i>I-Pourquoi faire une frise chronologique ?</i></b> _____	<b>3</b>
<b><i>II-Comment faire une frise chronologique ?</i></b> _____	<b>4</b>
<b>II-1 Reconstituer le prescrit</b> _____	<b>4</b>
<b>II-2 Décrire le réel sur une situation concrète</b> _____	<b>6</b>
<b>II-3 Identifier les effets de l'activité réelle sur la prise en charge et les conditions de travail</b> ____	<b>8</b>
<b>II-4 Identifier des leviers d'action</b> _____	<b>10</b>

## I-POURQUOI FAIRE UNE FRISE CHRONOLOGIQUE ?

Dans le cadre du projet FACT mené au sein de la FAS Occitanie sur les conditions de travail comme levier pour agir sur l'attractivité des métiers et la prévention de la désinsertion professionnelle, 5 structures adhérentes à la FAS se sont portées volontaires pour être sites pilotes.

Parmi ces structures, 2 Centres d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA) ont travaillé sur le thème de la gestion des situations complexes, en lien avec la charge de travail et le raccourcissement des délais d'instruction des dossiers des demandeurs d'asile.

La charge de travail est due à la densification des étapes pour accompagner les bénéficiaires mais aussi à la perception, ou vécu subjectif de la charge de travail des salariés pour lesquels le cœur de métier perd de son sens.

Compte tenu du thème choisi par les 2 CADA, est apparue la nécessité de formaliser ce à quoi les travailleurs sociaux sont confrontés tout au long de leur accompagnement des demandeurs d'asile, en tenant compte :

- ⇒ De l'organisation formelle, prévue, prescrite
- ⇒ Du travail réel

La dimension temporelle est importante pour comprendre les conditions de réalisation du travail des référents sociaux « tout au long de l'accompagnement », d'où l'idée de construire une frise chronologique sur des situations choisies par les salariés.

### **La frise chronologique retrace l'activité réelle du travailleur social :**

- ⇒ Les actions par phase du travail (par exemple lors de la phase d'accueil)
- ⇒ Les manières dont ces actions se sont déroulées, seul ou en collectif
- ⇒ Les aléas auquel il ou elle a fait face
- ⇒ L'avancement de l'accompagnement
- ⇒ Les retours en arrière éventuels
- ⇒ Les effets des actions sur l'accompagnement
- ⇒ Les leviers identifiés à un instant T pour agir sur les situations rencontrées

En retraçant son activité, il est possible d'**identifier les différences entre le travail prescrit et le travail réel** et de comprendre ce qui les génère, afin :

- ⇒ De modifier l'organisation prescrite pour faciliter le travail
- ⇒ De transformer les conditions d'exercice du métier
- ⇒ De trouver collectivement des leviers d'action pour améliorer les conditions de travail et d'accompagnement

## II-COMMENT FAIRE UNE FRISE CHRONOLOGIQUE ?

### II-1 RECONSTITUER LE PRESCRIT

**Le prescrit** recouvre l'ensemble des principes législatifs et réglementaires, des règles de fonctionnement de chaque CADA, des moyens (modes opératoires, outils), de l'organisation du travail (répartition des fonctions et des rôles dans la structure) pour réaliser les missions et les tâches assignées.

#### Il s'agit de répondre aux questions suivantes et de les noter sur la frise chronologique :

- ⇒ Que doit-on faire au cours des étapes d'accompagnement des demandeurs d'asile (DA) ?
- ⇒ Avec qui (réfèrent social seul, avec des collègues de la structure, avec des partenaires ou des organismes extérieurs) ?
- ⇒ Quels sont les évènements extérieurs qui jalonnent l'accompagnement (dépôt de la demande d'asile, réponse de la demande d'asile, recours...) ?

Entre les établissements, même s'ils ont le même type d'activité (ici, 2 CADAS), le prescrit n'est pas identique, car :

- ⇒ L'organisation interne est différente entre les structures.

	CADA 1	CADA 2
Organisation du travail	Un seul référent social suit le DA sur chaque sphère de vie : le logement, la demande d'asile, la scolarité, la santé...	3 référents interviennent auprès du DA : référent procédure, référent logement, référent social.
Effets sur le travail prescrit	La frise commence avant l'arrivée du DA, lors de la préparation.	Si c'est le référent social qui réalise la frise, son accompagnement commence à l'arrivée du DA à la gare.
	La frise se termine à la sortie du CADA, quelle qu'en soit la raison.	La frise se termine lorsque le professionnel qui la réalise (ex : référent social) finit son action.
	Pour que la frise soit exhaustive, sollicitation du référent unique.	Pour que la frise soit exhaustive, le prescrit doit être rempli par 3 personnes.

- ⇒ Les règles de fonctionnement de chaque établissement évoluent au cours du temps, en fonction des retours d'expérience sur l'organisation, des effectifs disponibles...
  - Par exemple, un CADA a fait le constat que les sorties des logements constituaient des situations complexes et potentiellement génératrices de Risques Psychosociaux pour les travailleurs sociaux.
  - L'organisation prescrite a été modifiée à la suite de ce constat : sorties à effectuer en binôme, davantage de temps prévu de préparation à la sortie avec le DA, avant départ effectif.

Le prescrit est formalisé sur la frise chronologique avec des codes couleur pour repérer les modalités d'organisation

Pour le CADA 1 :

- Action faite par le travailleur social seul
- Action faite avec des personnes de la structure
- Action faite avec des partenaires

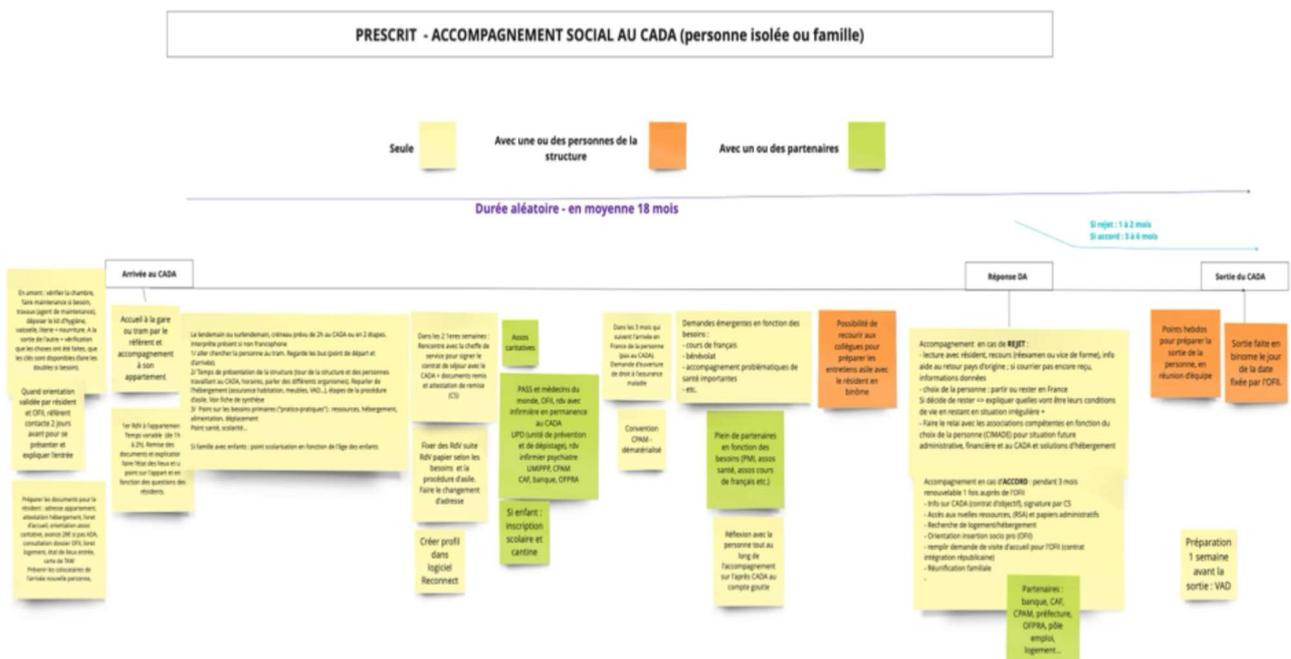


Figure 1 : exemple de travail prescrit au CADA 1

Pour le CADA 2 :



Figure 2 : exemple de travail prescrit au CADA 2

Sauf évolution de l'organisation prescrite (par l'externe ou en interne), cette organisation sert de base et n'a pas à être refaite à chaque fois que les salariés échangent sur une situation rencontrée.

**II-2 DECRIRE LE REEL SUR UNE SITUATION CONCRETE**

Le réel reprend les faits qui ont émaillé l'accompagnement ainsi que les actions effectuées par le travailleur social au cours du temps.

Par rapport au prescrit, il peut se produire des décalages en termes :

- D'actions supplémentaires
- D'actions non effectuées
- De reports
- De modification des modalités d'exercice des métiers (par exemple, des actions qui devaient être réalisées par un seul travailleur social, qui, dans les faits, s'appuie sur des ressources internes ou externes)

- De gestion d'aléas
- De retours en arrière.

Le travail réel est ainsi noté sur la frise chronologique.

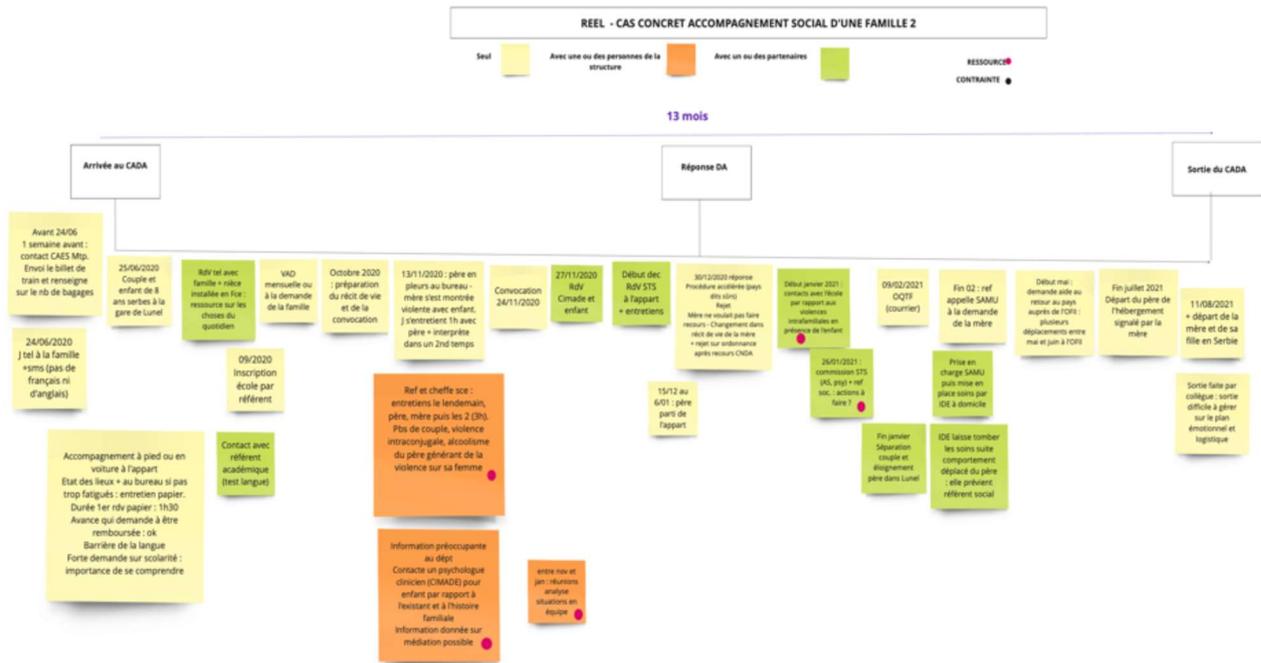


Figure 3 : exemple de l'activité réelle sur une situation rencontrée

Points de vigilance :

- ⇒ Noter les dates précises permet de repérer la dispersion des actions réalisées au cours du temps ainsi que l'intensité de certaines périodes d'accompagnement vs les périodes pendant lesquelles le référent social est peu mobilisé sur cette situation.
- ⇒ Réduire l'intervalle de temps entre la gestion de la situation et sa reconstitution permet de limiter les biais cognitifs : distorsion de la mémoire, surévaluation ou sous-évaluation de faits, rationalisation... et le plus important, risques d'oubli des **intentions qui ont présidé à chaque action**.

## II-3 IDENTIFIER LES EFFETS DE L'ACTIVITE REELLE SUR LA PRISE EN CHARGE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les effets sont exprimés en termes de facteurs ressources et de facteurs de contraintes :

- ⇒ **Les facteurs ressources** recouvrent ce qui est profitable tant au niveau des résultats que des effets sur les personnes et le système de travail.
  - Accompagnement perçu comme efficace : bénéficiaire orienté selon ses besoins, adéquation entre résultats attendus et résultats obtenus d'une action
  - Perception d'un travail de qualité, réalisé selon les règles de métier et porteur de sens
  - Équilibre de la charge de travail
  - Sentiment de reconnaissance...
  
- ⇒ **Les facteurs de contraintes** recouvrent ce qui fait pression sur les personnes et le système de travail :
  - Sur le plan de la santé : RPS, exposition à des risques professionnels pouvant générer des effets non souhaités à court ou à plus long terme : insatisfaction, usure professionnelle, risques de désinsertion professionnelle.
  - Sur le plan de l'accompagnement : effets non désirés (exemple : personne pas prête pour défendre sa situation à l'OFPPRA), ce qui génère en retour des effets pour le travailleur social par exemple, sur le sentiment d'utilité et d'évaluation de la qualité de son propre travail.
  - Sur le plan de l'organisation concrète du CADA : impacts sur le collectif, les relations de travail, le contenu du travail, l'adéquation entre l'activité déployée par les professionnels et le mode de fonctionnement en cours...

Les facteurs ressources et de contraintes sont notés sur la frise chronologique, sur le fait ou sur l'action menée par le travailleur social, à l'aide de gommettes roses (ressources) ou noires (contraintes).

Visuellement, cela permet de repérer quelle est la nature des effets sur cette situation précise :

- Sur quoi portent les facteurs ressources et de contraintes : le travail seul(e), avec des collègues, avec des partenaires ?
- A quel moment de l'accompagnement se produisent-ils : lors de la phase d'accueil, de l'accompagnement, à la fin de celui-ci ?
- Quelles sont les actions qui les ont déclenchés ?
- Cette situation était-elle globalement ressource ou difficile ?

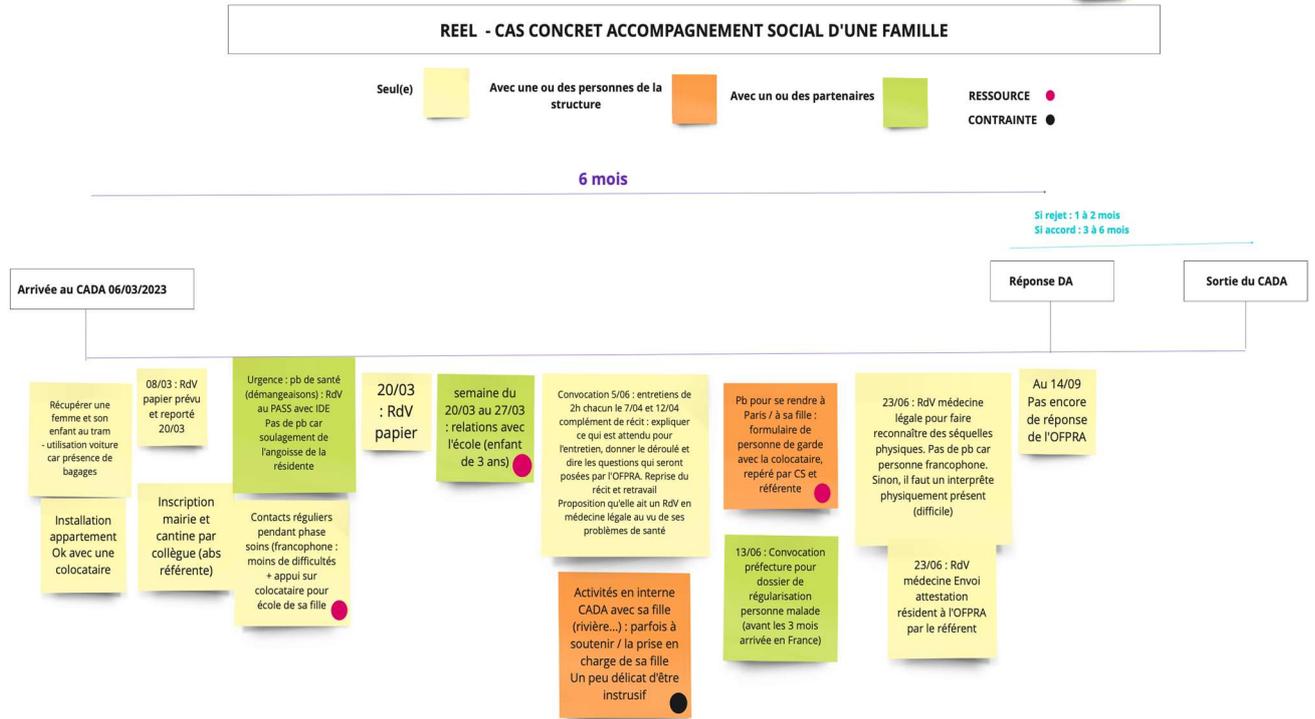


Figure 4 : exemple d'identification des effets de l'activité d'une situation rencontrée

Il s'agit également de rechercher collectivement les raisons liées à cette représentation, telles que

- Les informations ou signaux faibles qui n'ont pas été perçus et pourquoi
- Les compétences mobilisées en situation, la capacité de le faire à un instant T
- L'existence d'effets en cascade, la création d'une boucle vertueuse ou vicieuse

## II-4 IDENTIFIER DES LEVIERS D'ACTION

Les leviers identifiés peuvent toucher à différentes dimensions en fonction de la situation. Par exemple, dans les CADA pilotes du projet de la FAS Occitanie :

- Renforcer le travail en équipe :
  - Temps de coordination à partir de cas concrets amenés par les référents sociaux, en plus des réunions d'équipe
  - Présence du référent social à la signature du contrat de séjour
  - Signature anticipée du contrat de séjour pour limiter les problèmes potentiels
  - Signature simultanée du contrat de séjour et du règlement de fonctionnement
- Renforcer l'accompagnement à des moments clés :
  - Retravailler l'accueil en collectif
  - Temps passé avec chaque parent pour faciliter le cheminement, l'acceptation...
  - Préparation des familles aux réunions institutionnelles potentiellement difficiles
- Développer des partenariats localement :
  - Permanences sur 3 villages avec des partenaires

Les transformations peuvent toucher :

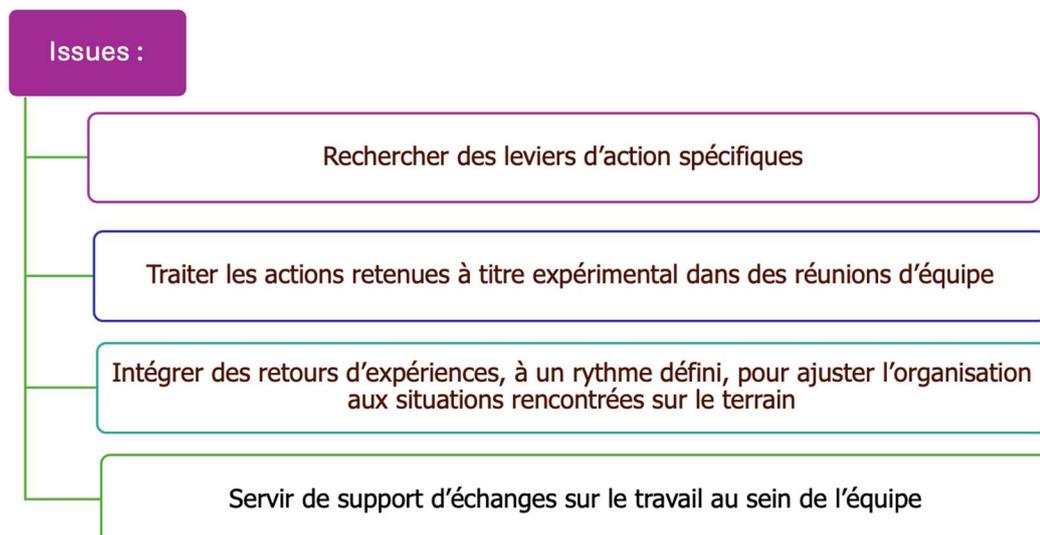
- A l'organisation prescrite, ce qui se traduira par une mise à jour de la frise faisant état du prescrit (par exemple, travail prévu en binôme à des moments identifiés).
- A l'organisation réelle dans des situations présentant des caractéristiques similaires.
- Aux pratiques professionnelles collectives : la frise comme support de discussion entre professionnels et entre niveaux hiérarchiques.

**En guise de conclusion...**

**Les frises chronologiques peuvent être utilisées :**

**De manière systématique, au début de chaque accompagnement. Leur réalisation au fur et à mesure, éventuellement à l'aide d'un outil informatique, réduit le temps passé à leur élaboration.**

**De manière ponctuelle, sur des situations complexes et/ou nouvelles, à l'initiative des membres de l'équipe.**



# Fédération des Acteurs de la Solidarité d'Occitanie

## Fiche pédagogique

### La simulation organisationnelle : cas de la simulation temporelle

MAI 2025

## SOMMAIRE

<b><i>I-Pourquoi faire une simulation organisationnelle ?</i></b>	<b>3</b>
<b><i>II-Comment faire une simulation organisationnelle ?</i></b>	<b>4</b>
<b>II-1 Structurer le projet</b>	<b>4</b>
II-1-1 Identifier les parties prenantes	4
II-1-2 Définir le planning	4
<b>II-2 Réaliser la simulation organisationnelle</b>	<b>5</b>
II-2-1 Caractériser la situation actuelle	5
II-2-2 Bâtir des scénarios d'organisation	6
<b>III-3 Suivre la simulation organisationnelle</b>	<b>9</b>
III-3-1 Définir les modalités et les indicateurs de suivi	9
III-3-2 Suivre les effets de la nouvelle organisation	10

## I-POURQUOI FAIRE UNE SIMULATION ORGANISATIONNELLE ?

Lorsque la structure a un projet de transformation :

- ⇒ Prendre en compte les ressources et les contraintes de la situation actuelle
- ⇒ Se projeter dans le futur
- ⇒ Construire une organisation adaptée à la situation visée
- ⇒ En se basant sur l'expertise des personnes concernées
- ⇒ En développant une conduite de projet basée sur la concertation et la participation

### Les projets de transformation

- ⇒ Aménagement spatial : redéfinir l'organisation des espaces de travail pour améliorer l'efficacité, la santé des employés et l'accueil des usagers ou bénéficiaires.
- ⇒ Définition et choix d'un nouvel outil de travail, investissements matériels : nouveaux logiciels ou équipements pour optimiser les processus de travail.
- ⇒ Organisation temporelle : modifier les plannings et les horaires de travail pour mieux répondre aux besoins de la structure et des personnels.
- ⇒ Organisation du travail : réorganiser les équipes et les tâches pour une meilleure efficacité et une meilleure collaboration.

	<b>Projet : faire évoluer une situation existante</b>
<b>Démarche</b>	<p>Mesurer l'écart entre la situation initiale et la situation cible</p> <p>Construire des critères partagés sur les objectifs à atteindre</p> <p>Travailler différents scénarios pour atteindre la situation cible</p> <p>Choisir un scénario et le mettre en œuvre</p> <p>Évaluer ses effets et ajuster</p>
<b>Conditions à remplir</b>	<p><b>Prendre en compte l'existant dans toutes ses dimensions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les contraintes</li> <li>- Les ressources</li> <li>- Les marges de manœuvre de transformation</li> </ul> <p><b>Définir les conditions de la transformation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyens humains, techniques et financiers nécessaires</li> <li>- Délais</li> </ul> <p><b>Anticiper les effets des transformations à venir sur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le fonctionnement de la structure</li> <li>- Les conditions de travail</li> <li>- Le service rendu aux usagers ou aux clients</li> </ul>

## II-COMMENT FAIRE UNE SIMULATION ORGANISATIONNELLE ?

### II-1 STRUCTURER LE PROJET

A partir du projet ou de la question à traiter, **définir le périmètre de la simulation.**

⇒ Organisation temporelle : quel(s) service(s) ?

#### II-1-1 Identifier les parties prenantes

- ⇒ Métiers et fonctions, à tous les niveaux de la structure
- ⇒ Personnes en relation hiérarchique ou fonctionnelle
- ⇒ Occupant des fonctions opérationnelles et décisionnelles
- ⇒ Implication des usagers ou des clients dans la définition de l'organisation future

*Exemple rencontré dans le projet FACT, dans une Structure d'Insertion par l'Activité Économique :*

<b>Organisation de la conduite de projet</b>
<p><b>Le projet concerne le service des espaces verts composé de 2 équipes de travail, réparties sur le territoire départemental.</b></p> <p><b>La simulation de planning est d'abord testée sur l'une des équipes, avant d'être éventuellement étendue à l'autre équipe.</b></p> <p><b>Participent au groupe de travail :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Un encadrant technique de l'équipe sur laquelle porte la simulation de planning</b></li> <li>- <b>Les 2 salariés administratifs chargés de l'élaboration du planning dans chaque équipe</b></li> <li>- <b>La directrice</b></li> </ul>

#### II-1-2 Définir le planning

- De la situation cible
- Des étapes pour y parvenir
- Du planning des séances de groupes de travail

Exemple rencontré dans le projet FACT (SIAE) :

### Objectifs visés

**Nouvelle manière de concevoir les plannings d'intervention chez les clients.**

**La simulation doit avoir lieu pendant la période basse d'activité (entre janvier et mars), pour une mise en œuvre dès le début de la saison. Il s'agit d'un test en grandeur nature de la simulation, avec des retours d'expérience.**

**Le travail doit intégrer en amont l'information aux clients.**

## II-2 REALISER LA SIMULATION ORGANISATIONNELLE

### II-2-1 Caractériser la situation actuelle

- La décrire
- Identifier ses contraintes et ses ressources
- Partager les points à traiter pour parvenir à la situation future

Exemple rencontré dans le projet FACT :

### A repérer dans la situation actuelle

**Caractériser la population des clients. Identifier :**

- **Les types de sollicitations faits aux espaces verts :**
  - o Quels services sont demandés (tonte, débroussaillage, taille...)?
  - o Sur quelle durée ?
  - o Combien de fois dans l'année ?
  - o A quelles périodes ?

### A repérer dans la situation actuelle

#### **Réaliser un retour d'expérience sur l'année écoulée :**

- **Les difficultés rencontrées pour y répondre et leurs raisons ; par exemple :**
  - o Aléas météorologiques
  - o Aléas matériels (pannes...)
  - o Aléas humains (absences, arrêts de travail, départs...)
  - o Charge de travail : demandes supérieures aux ressources
  - o Décalage entre le nombre de jours prévus et le nombre de jours réalisés
  - o Autres raisons
  
- **Les actions réussies sur l'année écoulée pour répondre aux demandes et leurs raisons ; par exemple :**
  - o Planification correspondant à la réalisation
  - o Charge de travail : adéquation entre les ressources et les besoins
  - o Absence d'aléas
  - o Autres raisons
  
- **Les effets des conditions de travail sur :**
  - o Les salariés : santé, satisfaction au travail, mise en œuvre et développement de leurs compétences, charge de travail...
  - o Les clients : adéquation entre demande et réalisation, satisfaction
  - o La structure : performance globale (économique, sociale, opérationnelle), efficience (rapport efficacité / moyens), qualité du service rendu

#### **Issue de cette étape**

#### **Partager les objectifs à atteindre pour transformer les conditions de travail**

*La définition de la situation cible, le partage du diagnostic sur l'écart entre la situation cible et existante, aboutissent à fixer des objectifs opérationnels.*

*Les scénarios d'organisation permettant de les atteindre font l'objet de la simulation.*

### **II-2-2 Bâtir des scénarios d'organisation**

Différentes configurations ou scénarios, sont conçus sur des supports tels que :

- Plans
- Maquettes
- Principes de planification

Puis le fonctionnement concret que les scénarios envisagés entraîne est simulé, en tenant compte des différents cas de figures.

Exemple rencontré dans le projet FACT (SIAE) :

La caractérisation des clients et des chantiers permet d'élaborer des outils de pilotage à différents horizons temporels : sur le moyen terme et sur le court terme.

Sur le moyen terme :

- **Visualiser la répartition des chantiers et la charge de travail** sur une période allant du trimestre à l'année, sur la base des données disponibles sur l'année n-1. Lorsque la saisonnalité est marquée, la planification au trimestre est la plus adaptée.
- **Garder une marge de manœuvre pour gérer les aléas et les nouveaux chantiers** sur la base des données disponibles sur l'année n-1. Cette souplesse permettra d'éviter les décalages de la planification, avec ses effets : insatisfaction des clients, intensification du travail, sentiment de travail ne respectant pas les critères de qualité...

### Proposition d'outils de simulation : pilotage sur le moyen terme

---

**Visualisation de la charge de travail sur une durée plus longue : trimestre, année ?**

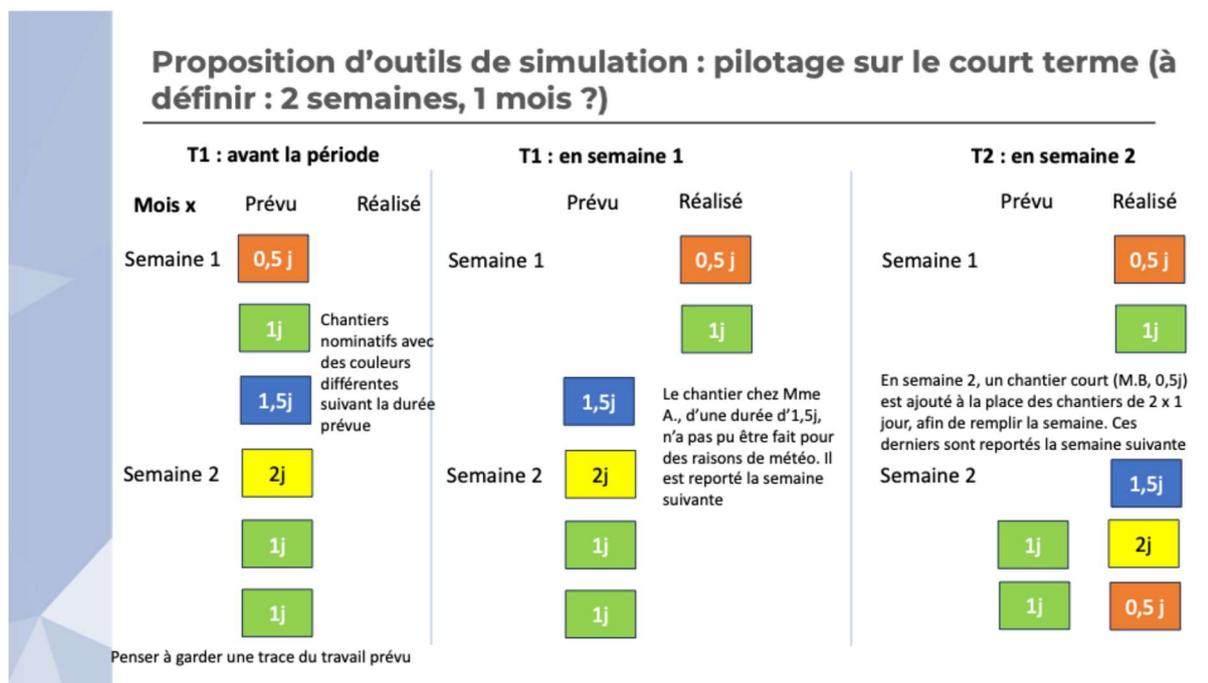
- x\* 0,5 j Chantiers non nominatifs  
Nombre de chantiers par catégorie
- x\* 1j Combien de chantiers de chaque catégorie peut-on raisonnablement faire sur une période donnée ?
- x\* 1,5j Quelles marges de manœuvre par rapport aux aléas (météo, pannes matérielles...) et aux autres tâches à réaliser (maintenance, devis...)
- x\* 2j

Sur cette présentation, les chantiers ne sont pas nominatifs mais présentés par typologie de durée.

Pour que la simulation soit plus concrète pour les professionnels, il est possible de visualiser sur un calendrier partagé (ex : sur tableau blanc ou numérique), ces chantiers avec les noms des clients.

Sur le court terme (ici, présentation sur 2 semaines) :

- Prévoir le travail et son organisation humaine et matérielle
- Visualiser la charge de travail
- Constaté les différences entre le prévu et le réalisé pour chaque période (3 temps : au moment de la planification, en semaine 1 et en semaine 2)
- Ajuster la planification en fonction du réel
- En tirer des enseignements pour faire évoluer les principes de planification à plus long terme, d'où l'importance de garder une trace de l'organisation prévue et effective.



#### Issue de cette étape

**Choisir un scénario d'organisation parmi ceux étudiés et le mettre en œuvre lorsque les conditions sont réunies :**

période propice, financements disponibles, marges de manœuvre de transformation disponibles...

### III-3 SUIVRE LA SIMULATION ORGANISATIONNELLE

#### III-3-1 Définir les modalités et les indicateurs de suivi

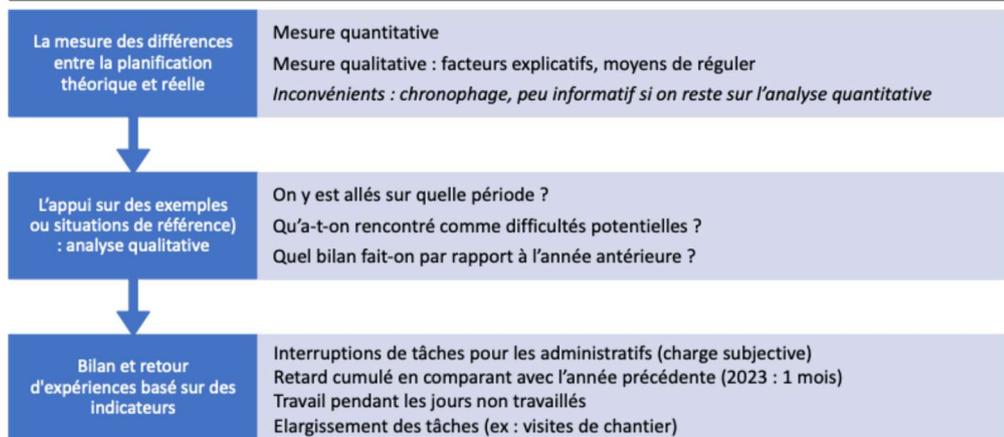
La définition des modalités recouvre :

- **Les professionnels impliqués dans le suivi**, le groupe initial pouvant être amené à évoluer, par exemple en ajoutant ou enlevant des métiers et fonctions.
- **L'organisation temporelle du suivi** : à quelles échéances ? Afin de faciliter les ajustements, la première évaluation du fonctionnement réel doit être proche de la mise en œuvre. Les échéances du suivi peuvent être :
  - o Lors de la mise en place de la nouvelle organisation
  - o A 3 mois après mise en place
  - o A 6 mois après mise en place
  - o A un an après mise en place
- **L'organisation du suivi** :
  - o Quels sont les missions et les rôles des membres du groupe de travail ?
  - o Quels types de données sont recueillies et par qui ?
  - o Comment sont-elles traitées et formalisées ? Qui le fait ?
  - o Quelles dates sont retenues pour faire un point d'étape de suivi ?

La définition des indicateurs de suivi recouvre :

- Le plan d'action de l'évaluation : sur quoi va porter l'évaluation ? Quelles grandes catégories d'indicateurs sur le plan quantitatif et/ou qualitatif ?
- Ce qui sera mesuré : indicateurs précis et opérationnels
- Les outils associés pour le faire (exemples : tableur Excel, extractions de données sur le logiciel métier, entretiens...)

## Proposition d'outils de simulation : quelle mise en test ?



### III-3-2 Suivre les effets de la nouvelle organisation

Aux différentes échéances temporelles choisies, il s'agit de comparer le fonctionnement attendu, identifié lors de la simulation organisationnelle et le fonctionnement réel et d'ajuster les actions.

Pour cela, les facteurs qui contribuent au décalage entre fonctionnement attendu et réel sont recherchés :

- L'organisation a-t-elle changé entretemps ? Si oui, quels sont les impacts sur le travail ?
- Y a-t-il des freins ou des contraintes qui n'ont pas été repérés au cours de la simulation organisationnelle ? *Par exemple, des modifications des demandes des clients perturbent la planification*
- Le projet a-t-il connu des aléas qui ont retardé sa mise en œuvre ?

Les effets sont recherchés sur plusieurs dimensions :

- Effets prévisibles / imprévisibles
- Provoquant des conséquences positives ou négatives sur les dimensions mesurées par les indicateurs
  - o Exemple : retards dans les chantiers avant et après le changement de mode de planification

#### ***Issue de cette étape***

***Ajuster les actions en fonction des résultats de l'évaluation.***

# Fédération des Acteurs de la Solidarité d'Occitanie

Fiche pédagogique

La simulation organisationnelle : cas de la  
simulation spatiale

MAI 2025

## SOMMAIRE

<b><i>I-Pourquoi faire une simulation organisationnelle ?</i></b> _____	<b>3</b>
<b><i>II-Comment faire une simulation organisationnelle ?</i></b> _____	<b>4</b>
<b>II-1 Structurer le projet</b> _____	<b>4</b>
II-1-1 Identifier les parties prenantes _____	4
II-1-2 Définir le planning _____	4
<b>II-2 Réaliser la simulation organisationnelle</b> _____	<b>5</b>
II-2-1 Caractériser la situation actuelle _____	5
II-2-2 Bâtir des scénarios d'organisation _____	7
<b>III-3 Suivre la simulation organisationnelle</b> _____	<b>8</b>
III-3-1 Définir les modalités et les indicateurs de suivi _____	8
III-3-2 Suivre les effets de la nouvelle organisation _____	9

## I-POURQUOI FAIRE UNE SIMULATION ORGANISATIONNELLE ?

Lorsque la structure a un projet de transformation :

- ⇒ Prendre en compte les ressources et les contraintes de la situation actuelle
- ⇒ Se projeter dans le futur
- ⇒ Construire une organisation adaptée à la situation visée
- ⇒ En se basant sur l'expertise des personnes concernées
- ⇒ En développant une conduite de projet basée sur la concertation et la participation

### Les projets de transformation

- ⇒ Aménagement spatial : redéfinir l'organisation des espaces de travail pour améliorer l'efficacité, la santé des employés et l'accueil des usagers ou bénéficiaires.
- ⇒ Définition et choix d'un nouvel outil de travail, investissements matériels : nouveaux logiciels ou équipements pour optimiser les processus de travail.
- ⇒ Organisation temporelle : modifier les plannings et les horaires de travail pour mieux répondre aux besoins de la structure et des personnels.
- ⇒ Organisation du travail : réorganiser les équipes et les tâches pour une meilleure efficacité et une meilleure collaboration.

	<b>Projet : faire évoluer une situation existante</b>
<b>Démarche</b>	<p>Mesurer l'écart entre la situation initiale et la situation cible</p> <p>Construire des critères partagés sur les objectifs à atteindre</p> <p>Travailler différents scénarios pour atteindre la situation cible</p> <p>Choisir un scénario et le mettre en œuvre</p> <p>Évaluer ses effets et ajuster</p>
<b>Conditions à remplir</b>	<p><b>Prendre en compte l'existant dans toutes ses dimensions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les contraintes</li> <li>- Les ressources</li> <li>- Les marges de manœuvre de transformation</li> </ul> <p><b>Définir les conditions de la transformation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyens humains, techniques et financiers nécessaires</li> <li>- Délais</li> </ul> <p><b>Anticiper les effets des transformations à venir sur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le fonctionnement de la structure</li> <li>- Les conditions de travail</li> <li>- Le service rendu aux usagers ou aux clients</li> </ul>

## II-COMMENT FAIRE UNE SIMULATION ORGANISATIONNELLE ?

### II-1 STRUCTURER LE PROJET

A partir du projet ou de la question à traiter, **définir le périmètre de la simulation.**

⇒ Aménagement spatial : quels locaux existants sont concernés ?

#### II-1-1 Identifier les parties prenantes

- ⇒ Métiers et fonctions, à tous les niveaux de la structure
- ⇒ Personnes en relation hiérarchique ou fonctionnelle
- ⇒ Occupant des fonctions opérationnelles et décisionnelles
- ⇒ Implication des usagers ou des clients dans la définition de l'organisation future

*Exemple rencontré dans le projet FACT (structure de l'Accueil Hébergement Insertion) :*

#### Organisation de la conduite de projet

**Les salariés concernés partagent le même bâtiment et sont issus de 4 services différents : l'accueil, le service logement, l'accueil de jour, le service juridique.**

**Au moins un représentant de chaque service participe au groupe de travail chargé de l'instruction de l'aménagement spatial. La direction est représentée par la cheffe de service et informée des travaux des groupes.**

**Les besoins d'autres utilisateurs de l'espace partagé sont pris en compte, même s'ils ne sont pas intégrés dans le groupe de travail ; des professionnels d'autres services de la structure, des partenaires extérieurs, qui occupent l'espace ponctuellement.**

#### II-1-2 Définir le planning

- De la situation cible
- Des étapes pour y parvenir
- Du planning des séances de groupes de travail

Exemple rencontré dans le projet FACT :

Objectifs visés
<p><b>Définition des étapes préalables à la (re)conception des locaux</b></p> <p><b>=&gt; Repérer en amont des projets de transformation spatiale, les besoins liés à l'activité des différents professionnels utilisateurs de l'espace concerné.</b></p> <p><b>Il s'agit d'un travail préparatoire qui fournira des repères ou éléments de cahier des charges préalablement à un travail sur l'organisation spatiale et du fonctionnement.</b></p> <p><b>Les avantages et inconvénients des scénarios de structuration spatiale sur le papier fourniront une aide à la décision.</b></p>

## II-2 REALISER LA SIMULATION ORGANISATIONNELLE

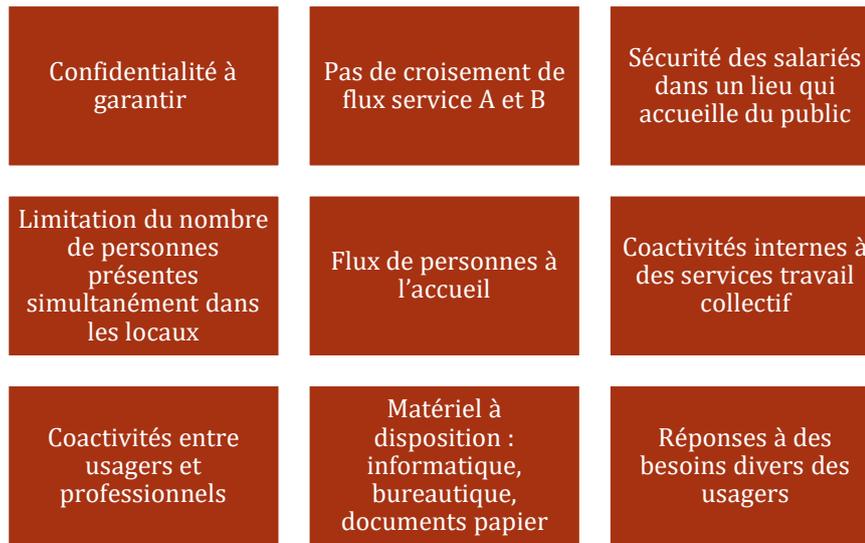
### II-2-1 Caractériser la situation actuelle

- La décrire
- Identifier ses contraintes et ses ressources
- Partager les points à traiter pour parvenir à la situation future

Exemple rencontré dans le projet FACT :

A repérer dans la situation actuelle
<p><b>Pour chaque professionnel présent, identifier les besoins liés à son activité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les flux de personnes (de salariés, d'usagers, de visiteurs)</li> <li>- les flux d'informations</li> <li>- les coactivités (avec des collègues)</li> <li>- le cas échéant, le travail isolé</li> </ul> <p><b>Les données permettront de formaliser l'occupation des espaces et l'organisation des locaux en fonction des jours et des heures afin de disposer de repères pour la conception future des espaces de travail.</b></p>

A partir des besoins de chacun, formaliser les exigences du travail (= ce qu'il demande), par exemple :



Face aux exigences du travail, identifier les réponses actuellement apportées et les questions que cela pose. Par exemple :

Exigences liées au travail	Réponses face aux exigences	Problèmes rencontrés
Confidentialité à garantir	Courrier des usagers dans un bureau Bureaux individuels	Pas d'accessibilité de ce bureau par les usagers quand il est occupé par un salarié  Bureaux partagés impactent la confidentialité  Isolation phonique (cloisons entre bureaux) évaluée insuffisante

**Issue de cette étape**

**Partager les objectifs à atteindre pour transformer les conditions de travail**

La définition de la situation cible, le partage du diagnostic sur l'écart entre la situation cible et existante, aboutissent à fixer des objectifs opérationnels.

Les scénarios d'organisation permettant de les atteindre font l'objet de la simulation.

## II-2-2 Bâtir des scénarios d'organisation

Différentes configurations ou scénarios, sont conçus sur des supports tels que :

- Plans
- Maquettes
- Principes de planification

**Dans le cas d'une réorganisation spatiale**, les alternatives étudiées sont tracées :

- Conception des espaces
- Agencement les uns par rapport aux autres, proximités
- Superficie de chacun.

Puis le fonctionnement concret que les scénarios envisagés entraîne est simulé, en tenant compte des différents cas de figures.

Par exemple, quand les intervenants extérieurs viennent exercer sur le site, l'utilisation des espaces est modifiée.

La simulation du fonctionnement prend en compte :

- Les flux humains et matériels en fonction des jours et des heures
- Les coactivités : présence dans le même lieu de plusieurs professionnels et/ou usagers qui poursuivent leurs objectifs propres
- L'encombrement
- La dynamique du travail ; par exemple, des déplacements successifs de professionnels pendant un laps de temps.

Les avantages et les inconvénients de chaque scénario ainsi que ses conditions de mise en œuvre (délais, coût, faisabilité technique...) sont élaborés par le groupe.

Le niveau d'adéquation aux objectifs fixés, fil conducteur de la démarche faisant fonction de Cahier des Charges pour atteindre la situation cible est évalué :

- En quoi chaque scénario y répond-il ?
- Sur quoi n'y répond-il pas ou imparfaitement et est-ce un point bloquant ?
- Est-il possible d'ajuster le scénario pour renforcer son adéquation à la situation cible ?

### ***Issue de cette étape***

***Choisir un scénario d'organisation parmi ceux étudiés et le mettre en œuvre lorsque les conditions sont réunies :***

période propice, financements disponibles, marges de manœuvre de transformation disponibles...

### III-3 SUIVRE LA SIMULATION ORGANISATIONNELLE

#### III-3-1 Définir les modalités et les indicateurs de suivi

La définition des modalités recouvre :

- **Les professionnels impliqués dans le suivi**, le groupe initial pouvant être amené à évoluer, par exemple en ajoutant ou enlevant des métiers et fonctions.
- **L'organisation temporelle du suivi** : à quelles échéances ? Afin de faciliter les ajustements, la première évaluation du fonctionnement réel doit être proche de la mise en œuvre. Les échéances du suivi peuvent être :
  - o Lors de la mise en place de la nouvelle organisation
  - o A 3 mois après mise en place
  - o A 6 mois après mise en place
  - o A un an après mise en place
- **L'organisation du suivi** :
  - o Quels sont les missions et les rôles des membres du groupe de travail ?
  - o Quels types de données sont recueillies et par qui ?
  - o Comment sont-elles traitées et formalisées ? Qui le fait ?
  - o Quelles dates sont retenues pour faire un point d'étape de suivi ?

La définition des indicateurs de suivi recouvre :

- **Le plan d'action de l'évaluation** : sur quoi va porter l'évaluation ? Quelles grandes catégories d'indicateurs sur le plan quantitatif et/ou qualitatif ?
- **Ce qui sera mesuré** : indicateurs précis et opérationnels
- **Les outils associés** pour le faire (exemples : tableur Excel, extractions de données sur le logiciel métier, entretiens...)

### III-3-2 Suivre les effets de la nouvelle organisation

Aux différentes échéances temporelles choisies, il s'agit de comparer le fonctionnement attendu, identifié lors de la simulation organisationnelle et le fonctionnement réel et d'ajuster les actions.

Pour cela, les facteurs qui contribuent au décalage entre fonctionnement attendu et réel sont recherchés :

- L'organisation a-t-elle changé entretemps ? Si oui, quels sont les impacts sur le travail *Par exemple, augmentation des flux de personnes certains jours ?*
- Y a-t-il des freins ou des contraintes qui n'ont pas été repérés au cours de la simulation organisationnelle ?
- Le projet a-t-il connu des aléas qui ont retardé sa mise en œuvre ?

Les effets sont recherchés sur plusieurs dimensions :

- Effets prévisibles / imprévisibles
- Provoquant des conséquences positives ou négatives sur les dimensions mesurées par les indicateurs
  - o Exemple : impacts de l'organisation spatiale sur les coactivités.

#### ***Issue de cette étape***

***Ajuster les actions en fonction des résultats de l'évaluation.***

FAS Occitanie  
**Judith MARIE**  
judith.marie@federationsolidarite.org  
06 27 95 06 09

Cabinet Accent Ergonomie  
**Pascale Freigneaux**  
pascale.freigneaux@accent-ergonomie.fr  
06.88.84.67.81

**Ce projet a été possible  
grâce au soutien de**

---

