



Texte original*.

La simulation du travail comme soutien à l'arbitrage dans une démarche de co-construction

Jean-Christophe MICHEL¹ & Inès HAEFFNER²

¹Plein Sens – 5, rue Jules Vallès 75011 Paris – michel@pleinsens.fr

²Plein Sens – 5, rue Jules Vallès 75011 Paris – haeffner@pleinsens.fr

Résumé

Engager un projet de transformation en ouvrant sa conception aux salariés, c'est prendre la responsabilité d'instaurer un débat stratégique tant sur les conditions d'exercice du métier que les conditions de la performance. Rien ne garantit une issue satisfaisante. Cette communication présente l'expérience d'une démarche participative de préfiguration d'une nouvelle organisation, intégrant une phase de simulation. Elle propose une analyse des procédés mis en œuvre pour garantir les étapes du processus. Elle met en évidence le caractère déterminant de l'intégration de l'activité, via le recours à la simulation, pour soutenir l'exercice de conception puis d'arbitrage. En conclusion, cette expérience témoigne de l'utilité d'appliquer un principe de subsidiarité à des objets stratégiques traditionnellement réservés aux équipes de direction.

Mots-clés : modélisation et simulation, méthodes de co-construction, design organisationnel, arbitrage stratégique

Use of simulation of the activity as decision making support in a co-building approach.

Abstract

Undertaking a transformation project by bringing employees into the design process means taking responsibility for the initiation of a strategic debate on both the conditions under which the activity is to take place and the conditions for performance. There is no guarantee of a satisfactory outcome. In order to understand how such a process is put into practice, this paper presents a participative approach to the prefiguration of a new type of organisation, with the integration of a simulation phase. It analyses the procedures put in place to ensure the success of each stage in the process. It highlights the determining nature of the integration of the activity, using simulation to support the processes of conception and decision-making. In conclusion, this experiment demonstrates the utility of applying the principle of subsidiarity to strategic objects that are traditionally reserved for management teams.

Keywords: decision making, modelling and simulation, co-building methods, organization design

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Tours, les 25, 26 et 27 septembre 2019. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

MICHEL, JC, HAEFFNER, I (2019). La simulation du travail comme soutien à l'arbitrage dans une démarche de co-construction. Actes du 54^{ème} Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ? Tours, 25, 26 et 27 septembre 2019
Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Engager un projet de transformation en ouvrant largement sa conception aux salariés, c'est prendre la responsabilité d'instaurer un débat stratégique tant sur les conditions d'exercice du métier que les conditions de la performance. C'est également faire le postulat selon lequel la confrontation des parties prenantes permet d'aboutir à un résultat partagé. Rien *a priori*, ne garantit une issue satisfaisante. Y aura-t-il consensus ? Les propositions formulées seront-elles pertinentes ? Innovantes ? Comment procéder à l'arbitrage des propositions ?

La confiance accordée à la participation ne suffit pas à prévenir le risque de remise en cause du travail fourni. Différents cas de figure peuvent ne pas réunir les conditions nécessaires à l'arbitrage, par exemple :

- La participation n'aboutit pas à une proposition claire et nécessite d'être encore instruite ;
- Des participants estiment que le résultat soumis à décision n'est pas gage de qualité ou de progrès ;
- Les travaux révèlent des contradictions entre la volonté de changement et les réalités effectives du travail ;
- La direction n'est pas en phase avec le scénario proposé ;
- La direction n'est pas convaincue de l'efficacité des propositions ;
- Les propositions nécessitent des moyens qui vont au-delà de ceux estimés.

Ainsi, mettre en œuvre un processus de co-construction suppose une méthode qui :

- engage la responsabilité de la direction quant aux suites à donner au projet et à la bonne prise en compte des travaux issus de la participation ;
- met en place un cadre d'expression dans lequel chacun peut convoquer son expérience du travail et ses représentations, et débattre des futurs souhaitables ;

- offre les moyens d'évaluer la pertinence et les gains des scénarii envisagés et livre les éléments qui permettront l'arbitrage éclairé des décideurs.

Cette communication présente un dispositif d'accompagnement réalisé auprès d'un important bailleur social. Elle témoigne des moyens déployés pour conduire une démarche participative visant à préfigurer une nouvelle organisation. Elle propose ensuite une analyse des procédés mis en œuvre pour garantir les étapes du processus d'instruction et de décision. L'usage de la simulation du travail (Van Belleghem, 2012, 2018, Maline 1994, Barcellini, Van Belleghem & Daniellou, 2013, Daniellou, 2007) encouragée par l'ergonomie dans le cadre de démarches de conception, s'est avérée ici, une étape déterminante dans la perspective d'un arbitrage stratégique.

UNE EXPERIENCE DE DESIGN PARTICIPATIF CHEZ UN BAILLEUR SOCIAL

Un contexte de réforme du logement social et de croissance d'activité

Afin d'anticiper les perspectives de croissance de patrimoine, répondre aux enjeux d'efficacité imposés par l'État tout en maintenant la qualité des services offerts aux locataires, la Direction Générale d'un grand bailleur social souhaite réinterroger le modèle de ses agences territoriales et expérimenter de nouveaux fonctionnements sur un département. Pour préfigurer le modèle, la Direction Générale sollicite Plein Sens pour animer une démarche de co-construction, avec comme consigne de ne pas orienter *a priori* les propositions qui émaneraient des équipes. La position de la Direction Générale est claire : il s'agit de donner l'opportunité aux personnels de formuler de façon créative des propositions à partir de leur expérience du métier et de leur vécu du travail en agence, sans anticiper l'issue de la démarche.

La co-construction de tendances organisationnelles

Plein Sens est chargé d'animer la démarche de co-construction : un cycle de trois ateliers auprès de 3 groupes de travail a été mis en œuvre (soit 9 ateliers, cf. Figure 1) sur un mois et demi. Au total, 50 collaborateurs sur les 280 de l'agence (employés et cadres, personnels administratifs et gardiens...) ont directement participé à la démarche¹.

1^{ers} ateliers : discussion sur l'organisation actuelle et les principes de l'agence de demain
À partir d'un premier état des lieux sur l'organisation actuelle, les participants font part de leur point de vue sur les fonctionnements en place et leurs attentes quant à l'agence de demain : que faut-il conserver ? Que doit-on faire évoluer pour que le travail puisse être réalisé dans de bonnes conditions ? Cette réflexion les conduit à formuler collectivement une ambition partagée du projet d'agence, d'un point de vue organisationnel, social, économique, qualité de service, qualité de vie au travail...

Ces premiers échanges sont essentiels. Ils préfigurent les travaux à venir. Les personnels se rencontrent, découvrent leurs métiers respectifs, leurs contraintes et leurs ressources, et partagent le sens qu'ils donnent à leur activité. Cette étape permet de bâtir les fondations nécessaires à un nouveau modèle par la formulation par les

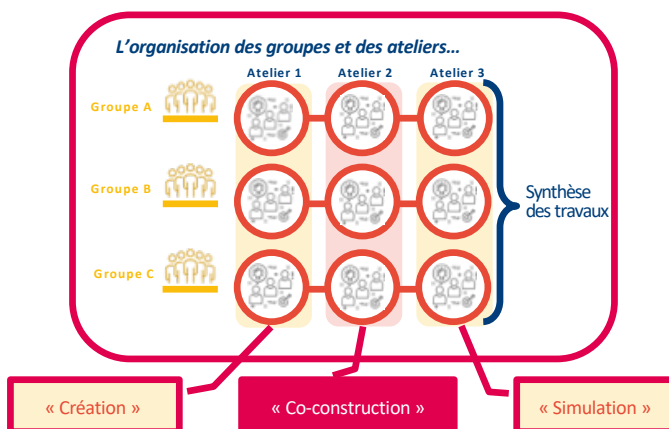


Figure 1 : le processus de co-construction

¹ À noter que les décideurs (ceux qui prendront la décision du choix de l'organisation future) ne participaient pas aux ateliers. Les futurs directeurs d'agence étaient en revanche présents afin d'appréhender les modalités du design d'organisation et se

personnels eux-mêmes² de principes à suivre pour la suite.

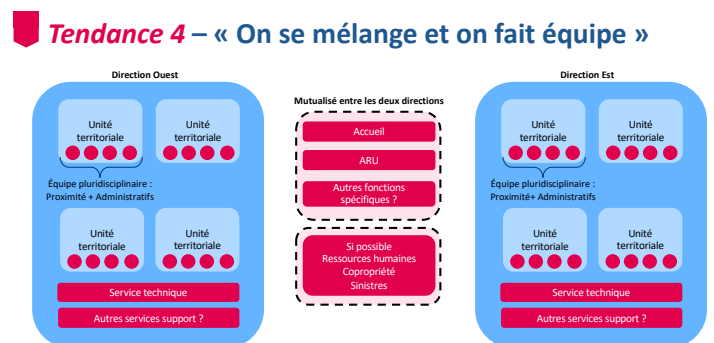
2^{èmes} ateliers : ébauche de tendances organisationnelles

C'est donc à partir d'une feuille blanche, et sans modèle préconçu, que les personnels sont invités à construire plusieurs scénarii d'organisation. Munis de feutres, feuilles de papier et pictogrammes, les groupes inventent, dessinent et débattent des modèles susceptibles de répondre aux ambitions posées lors du premier atelier.

À l'issue des rencontres, les participants aboutissent à une dizaine de schémas. La diversité des propositions révèle les différences de représentations du métier et des désaccords sur le modèle à soutenir.

Un important travail de consolidation permet de synthétiser ces propositions sous la forme de cinq « tendances ». Une tendance correspond ici à une représentation schématique d'un modèle d'organisation. Chaque tendance se distingue des autres par des caractéristiques qui lui sont propres (cf. Figure 2).

Les cinq tendances une fois formalisées décrivent l'éventail des options envisageables, de l'organisation verticale en silo à l'organisation horizontale pluri-métiers. Plusieurs propositions impliquent des changements majeurs (rôles, responsabilités, pratiques métiers, etc.).



A noter : Le nombre d'unités territoriales n'est pas encore défini, ainsi que les effectifs associés

Figure 2 : exemple d'une tendance produite à l'issue des 2èmes ateliers

construire un point de vue au même titre que les autres personnels de l'agence.

² À l'issue de cette étape, les trois groupes se rejoignaient sur les mêmes ambitions et attentes.

3^{èmes} ateliers : évaluation des tendances produites au regard de critères partagés, le recours à la simulation

L'enjeu consiste alors à qualifier chacune des tendances pour pouvoir les comparer entre elles et permettre la formulation d'un point de vue collectif. En somme, il s'agit de procéder à une évaluation participative *a priori* des tendances d'organisation, à partir d'une grille d'évaluation reprenant les principes et ambitions formulés par les personnels eux-mêmes lors des premiers ateliers.

La simulation du travail comme procédé d'évaluation

Pour réaliser l'évaluation, les participants sont invités à simuler des situations caractéristiques de travail de façon systématique pour chacune des tendances (cf. Figure 3.) En permettant la projection du travail, la simulation agit ici comme révélateur de l'implication des tendances, ce qu'elles supposent sur le fonctionnement collectif et la qualité de service rendu par l'agence, et dans une certaine mesure sur le périmètre d'activité de chaque métier.

Le dispositif d'animation s'appuie sur un matériel simple, aisément préhensible par les participants (cf. Figure) : des représentations schématiques de chacune des tendances d'organisation, des représentations 3D des fonctions (encadrement, administratif, terrain...) et des objets (dossier, immeuble...), une dizaine de cas de gestion que la future organisation doit pouvoir gérer de façon fluide³.

A l'issue de la séquence de « jeu », les participants partagent leurs constats sur le fonctionnement des tendances et



Figure 3 : l'exercice de simulation sur les schémas de tendances organisationnelles



Figure 4 : illustration de la simulation d'un cas sur une tendance

complètent la grille d'évaluation pour livrer une lecture collective et critique sur leur capacité à répondre aux critères posés (cf Figure 5).

Au cours de l'évaluation, aucun vote n'est attendu. Chacun est en revanche invité à faire part de son appréciation des différentes tendances. La consolidation des travaux d'évaluation sous forme d'un tableau constituera l'outil principal d'aide à la décision.

Vers l'arbitrage et au-delà !

Les modalités d'arbitrage interrogent les collaborateurs de l'agence : comment va se prendre la décision ? Selon quels critères ? Le processus est formalisé et communiqué afin de garantir la bonne prise en compte des travaux des groupes par le comité de pilotage, mais aussi le maintien de la responsabilité de la décision au niveau des décideurs.

Face à la multiplicité des propositions, l'exercice d'arbitrage peut s'avérer délicat, les décideurs n'ayant pas participé au processus de design organisationnel. Ici, c'est la mise à disposition d'une grille d'analyse co-construite, intégrant l'activité comme mesure qui a permis à la Direction Générale d'opter pour le passage d'une organisation en silo à une organisation transversale et territoriale, créant de nouveaux collectifs de travail pluri-métiers

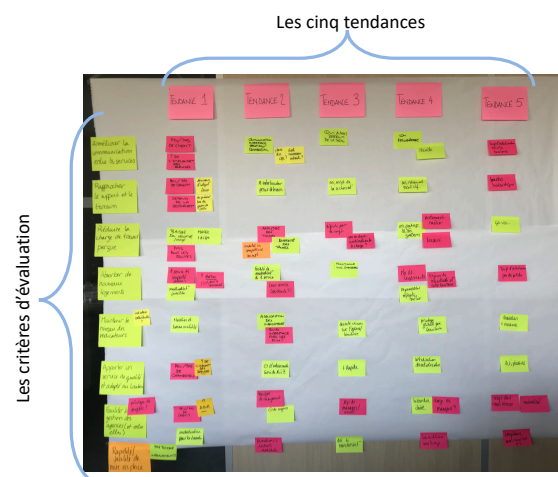


Figure 5 : Le résultat de l'évaluation participative d'un groupe de travail - Légende : en vert, situations globalement satisfaisantes et améliorations ; en rouge, pas ou peu d'amélioration, risques

³ Par exemple : l'absorption d'un important patrimoine en peu de temps, la réponse à une demande multiple, le relogement de nombreux locataires....

à l'échelle des territoires (cf. Figure 2). La tendance retenue est apparue à l'issue du processus comme une forme d'évidence tant en termes d'efficacité et de fonctionnement que de qualité de vie au travail pour les équipes.

La proposition est pour autant audacieuse, exigeant des transformations profondes des représentations, des habitudes et des modes de collaboration. Les moyens à prévoir pour déployer cette organisation sont conséquents : accompagnement des équipes (montée en compétences, nouveaux collectifs de travail), nouveaux positionnements de l'ensemble de la ligne hiérarchique, nouvel aménagement des locaux, recrutements...

LE PROCÉDE DE SIMULATION DANS LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION

Le processus à l'œuvre : de la simulation à l'arbitrage stratégique

La simulation de l'activité sert ici un double objectif : faciliter l'évaluation des tendances en les confrontant à l'activité puis soutenir l'arbitrage en livrant un support d'aide à la décision qui intègre une projection du travail (cf. Figure 6).

1. Faciliter l'évaluation des tendances en les confrontant à l'activité

La simulation opère ici comme un moyen de soutenir la démarche de co-construction en offrant aux participants l'opportunité d'évaluer la nature des changements induits par les tendances envisagées en les confrontant à des situations caractéristiques de leur travail.

D'un point de vue méthodologique, le dispositif n'a pas vocation à entrer dans le détail de l'activité, mais à donner suffisamment d'éléments concrets pour autoriser la projection et nourrir la discussion. Les schémas d'organisation ne sont encore que des propositions qui portent en elles une forte part de subjectivité, voire de résistance parfois. La simulation du travail implantée ici en dernière étape d'un processus de construction itératif va ainsi, par le débat auquel elle invite, conforter les approches ou au contraire les remettre en question. La simulation offre ainsi un appui solide aux participants, pour tenter de convaincre le reste du collectif du bienfondé de leurs propositions.

2. Livrer un support à l'arbitrage stratégique

L'intervention de la simulation dans le processus d'évaluation permet d'introduire le travail comme outil de mesure. Elle offre au décideur les moyens de disposer d'une première appréciation des forces et faiblesses de chacune des tendances et une première mesure de leur faisabilité, permettant de peser les exigences et les risques à poursuivre l'instruction du modèle.

Les exigences méthodologiques de l'animation du procédé de simulation dans ce contexte

En donnant corps à ce qui n'est encore à ce stade que des représentations, la simulation permet donc de mesurer les gains et les conséquences par rapport aux critères retenus.

Dès lors, quelles sont les conditions méthodologiques à respecter ?

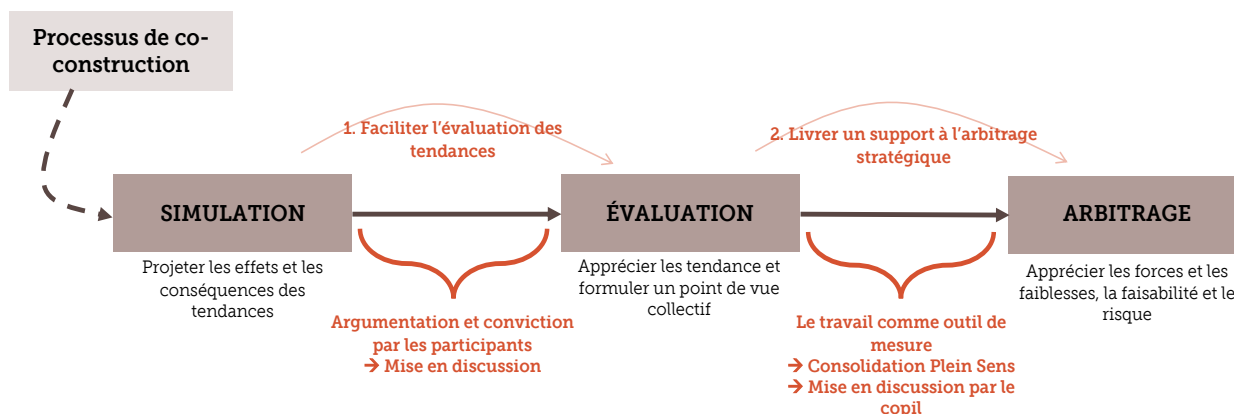


Figure 6 Schéma du processus d'analyse des tendances de la simulation à l'arbitrage

1. Disposer d'un outillage adapté pour équiper la discussion

Des schémas fonctionnels matérialisant les tendances sont utilisés comme support à la simulation. Ils sont présentés aux personnels en amont des ateliers de simulation afin de faciliter leur projection au moment du « jeu ».

Les différents métiers sont matérialisés de façon à permettre aux participants de projeter l'activité simulée. Ici, il n'est pas utile d'attribuer un avatar à chaque participant. Les situations jouées ne mobilisent pas toujours tous les acteurs et certains rôles peuvent évoluer en fonction des tendances testées.

Des cas caractéristiques plus ou moins complexes sont rédigés, en veillant à tenir compte des enjeux auxquels la future organisation devra répondre. Ces cas ont été travaillés en amont avec l'encadrement en s'attachant à recouvrir l'ensemble du périmètre d'action de l'agence.

2. Simuler des process de fonctionnement collectifs, sans viser la simulation en détail de l'activité

Le caractère schématique des tendances n'invite pas à simuler dans le détail des situations de travail. Les règles de fonctionnement et les process ne sont par nature, pas encore définis. Ce qui prime, c'est la discussion qu'engendre le traitement des cas et l'interprétation des effets de la tendance.

Une des limites de ce dispositif réside peut-être dans le choix des cas. Ceux présentés correspondent en grande partie aux enjeux de gestion à venir pour l'agence : en présentant des cas complexes ou peu fréquents pour le moment, l'évaluation tend à soutenir une tendance à même d'y répondre. Pour autant, les critères d'évaluation intègrent explicitement l'impact des tendances sur la qualité de vie au travail et la fluidité de gestion au sein et entre les services, limitant ainsi le risque dans l'arbitrage.

Une première étape décisive d'accompagnement des collaborateurs dans le changement

Dans l'expérience présentée ici, la simulation permet de :

- clarifier les tendances dont les contours pouvaient paraître flous ;
- formuler des principes de fonctionnement complémentaires de façon collective ;
- appréhender l'efficacité et la pertinence des scénarii.

À l'issue du cycle d'ateliers, tous les participants ne sont pas nécessairement d'accord avec le consensus qui se dessine. Une forme d'objectivation collective permet toutefois de garantir à chacun que le travail pourra se faire dans de bonnes conditions. Une fois l'arbitrage rendu, les réactions de désaccord restent alors modérées et la discussion peut se poursuivre.

Si elle aide à instruire le modèle en partant du travail, cette démarche ne suffit pas à accompagner les équipes dans le changement. Par exemple, seule une partie des personnels peut directement participer aux groupes de travail. Pour pallier l'écart de projection et d'information entre les participants et non participants, des plénières d'information et de questions-réponses sont nécessaires à la suite de chaque phase d'ateliers. Les participants, et en particulier le management, sont mandatés pour raconter à leur collègues le déroulement des ateliers et les débats en cours. Ce système d'information mérite d'être structuré, formalisé et suivi de façon fine pour garantir l'acceptabilité du projet par l'ensemble des personnels. De même, un dispositif organisé d'information et de discussion avec les représentants du personnel tout au long des travaux permet de faciliter le déploiement du projet tout en valorisant la démarche de co-construction.

CONCLUSION : VERS L'INSTRUCTION D'OBJETS STRATEGIQUES PAR LE TRAVAIL ?

L'expérience décrite souligne l'exigence d'une démarche de co-construction tout autant que son caractère innovant. Elle démontre que l'intégration du travail, grâce à la mise en application d'un dispositif de simulation, peut s'avérer décisive dans le processus d'instruction. Elle rend compte de la pertinence du modèle retenu au regard des contraintes de sa mise en œuvre, rendant le modèle acceptable autant pour les personnels, la Direction Générale et les acteurs du dialogue social.

Elle témoigne par ailleurs que le principe de subsidiarité peut s'appliquer à des objets stratégiques traditionnellement réservés aux équipes de direction. En mettant ainsi à contribution les équipes, la Direction Générale délègue « à la base » une part des travaux nécessaires à la définition des orientations stratégiques de l'entreprise. La conception de la stratégie dans ce cas n'est plus un acte descendant, mais à l'inverse émanant des collaborateurs et de leur expérience du travail. En interrogeant les décideurs, on peut d'ailleurs faire l'hypothèse que le processus mis en œuvre a autorisé un changement de modèle certainement plus audacieux que si le projet résultait d'une proposition de la Direction.

BIBLIOGRAPHIE

- Barcellini, F., Van Belleghem, L., & Daniellou, F. (2013). Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. In P. Falzon (Ed.) *Ergonomie constructive*. pp. 191-206. Paris : PUF.
- Daniellou, F. (2007). Des fonctions de la simulation des situations de travail en ergonomie. *Activités*
- Maline, J. (1994). Simuler le travail, une aide à la conduite de projet. Lyon : Anact.
- Van Belleghem, L. (2012). Simulation organisationnelle : innovation ergonomique pour innovation sociale. In M.F. Dessaigne, V. Pueyo, et P. Béguin (Eds.) *Innovation et travail. Sens et valeurs du changement. Actes du 47ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française du 5, 6 et 7 septembre 2012*. Lyon : Editions du Gerra.
- Van Belleghem, L. (2018) La simulation de l'activité en conception ergonomique : acquis et perspectives *Activité*.