

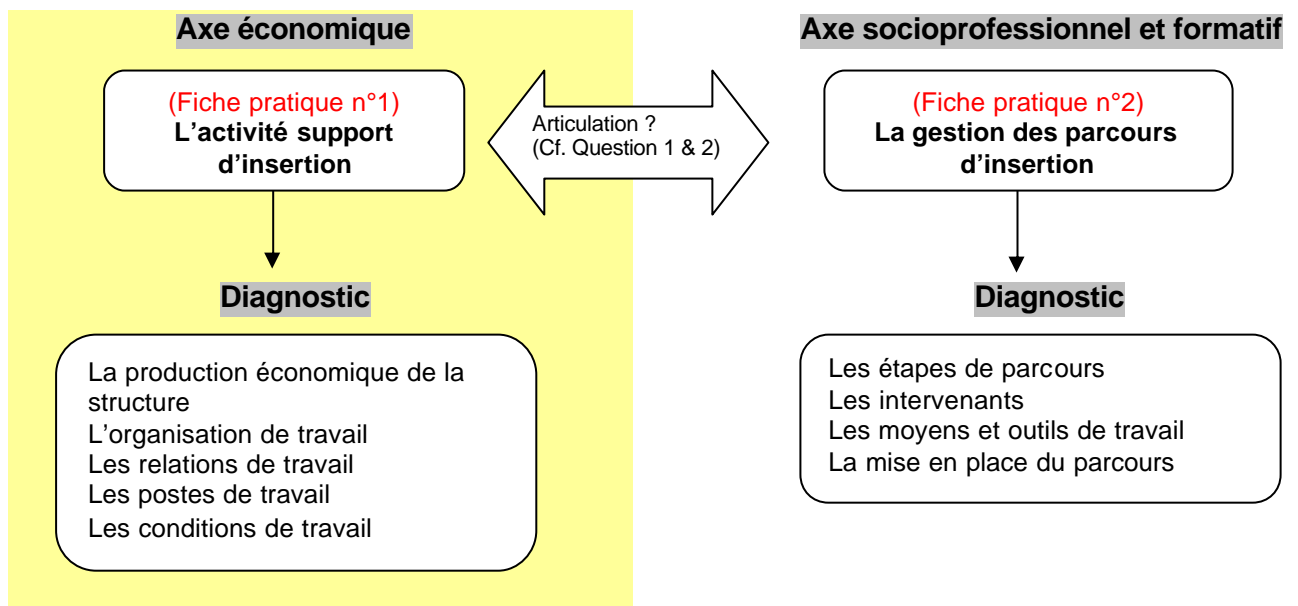
## « Diagnostic de l'organisation de la structure et de son fonctionnement : l'activité économique, support d'insertion »



### De quoi s'agit-il ?<sup>1</sup>

L'analyse du travail impose une phase préalable de diagnostic ou d'état des lieux...

Deux axes sont difficilement dissociables.



Le diagnostic de l'organisation du travail en SIAE doit nous permettre de répondre aux questions suivantes :

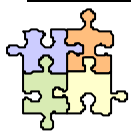
- 1 - L'organisation du travail est-elle favorable à la professionnalisation des salariés en insertion ?
- 2 - L'organisation du travail met-elle systématiquement en œuvre le suivi des parcours d'insertion, et les résultats de ce suivi sont-ils pris en compte ? Et comment ?

Le diagnostic relatif à l'organisation du travail a pour finalité d'analyser les conditions dans lesquelles sont mises en œuvre les compétences.

Il s'agit ainsi d'examiner :

- les processus de l'activité (productions, fabrication, transformation, services...)
- les circuits de l'information,
- les éléments d'autonomie, de motivation,
- la pertinence de l'articulation des fonctions,
- les conditions de mise en œuvre des activités des salariés en insertion.

<sup>1</sup> Réf. : Outil n°1 « Lexique » - Fiche pratique n°1



## **Démarche de mise en œuvre...**

Cette phase de diagnostic conduit notamment à analyser les organigrammes, les fiches de postes, les circuits de travail, les relations fonctionnelles etc... Le diagnostic est abordé sous l'angle du recensement de l'existant à travers un certain nombre de points à traiter.

### **1 – L'activité économique de la structure**

**Questions :** *Quelle est l'activité économique de ma structure ? (ou les activités économiques)  
Comment se déroule-t-elle ?  
Comment se décline-t-elle ? Quelles étapes ?  
Comment s'articulent les étapes entre elles ?*

Quelle que soit la nature de l'activité économique (production, services, fabrication...), il est intéressant de mettre à plat le processus, les étapes de travail. Cela donne corps à l'activité elle-même, mais cela donne surtout du sens à toute l'organisation de la structure. Il est bien de faire des schémas facilitant lecture et compréhension.

Selon l'activité de la structure :

⇒ La description peut être chronologique :

On considère alors les étapes de travail qui se suivent systématiquement dans le temps.

Exemple de l'activité de gestion de déchets en centre de tri :

Réception  
Déchargement  
Tri  
Stockage  
Chargement  
Livraison

Chaque étape de travail est décrite selon l'**outil n°2**.

⇒ La description peut être sous forme pyramidale :

L'activité de la structure plus complexe, met en jeu des activités qui vont s'effectuer en parallèle, dans ce cas une vision pyramidale est préférable (cf. **outil n°2a**)

Ex : l'activité de remise en état de produits nécessite plusieurs niveaux d'activités (cf. **Ex Outil n°1a**)

Chaque étape de travail est décrite selon l'**outil n°2**.

### **2 - L'organisation du travail et relations professionnelles**

Il s'agit de faire une photographie, telle un organigramme, permettant de visualiser la répartition des postes de travail et les articulations des uns avec les autres. Il est important de distinguer organigramme hiérarchique et organigramme fonctionnel. Le premier met l'accent sur les niveaux de responsabilités des acteurs, le second est plutôt concerné par les liens entre chacun des acteurs pour bien mener leur tâche et il ne fait pas nécessairement apparaître les liens hiérarchiques.

Les relations fonctionnelles apparaissent nécessairement dans le processus de production de la structure (point précédent) (cf. **Ex Outil n°1b**)

Elles permettent de distinguer différents types de lien (cf. **Ex Outil n° 2**) :

- concertation
- délégation
- contrôle
- réception
- instruction
- négociation
- etc...

Les relations fonctionnelles permettent de repérer le degré d'autonomie au poste et la nature des qualités interpersonnelles à avoir au poste.

### 3 - Les postes de travail

Le poste de travail constitue une unité dans un processus de production, de fabrication... Il est bien d'avoir au préalable mis à plat les schémas de fonctionnement ou d'organisation de la structure mais cela n'est pas une nécessité.

L'étude des postes (cf. outil n°4) permet de définir les postes puis de délimiter certaines fonctions.

L'outil n°6 ci-joint permet d'interroger plus en détail différents éléments composants un poste de travail, cela n'est pas exhaustif et dépendra des objectifs fixés par la structure pour aller, ou non, jusqu'à une formalisation de la fiche de poste (voire aussi les grilles de questionnement adressées aux encadrants et aux titulaires des postes – Fiche pratique n°3)

#### Qu'est-ce qu'une fiche de poste ?<sup>2</sup>

La fiche de poste est indépendante du ou des salariés qui y sont associés ; dans le cas où plusieurs personnes sont sur le même poste, le cadre reste identique pour tous. Elles permettent de dresser un cadre de mise en œuvre des missions, des activités, des responsabilités.

- La **gestion des emplois et des compétences** rend plus que jamais nécessaire son élaboration, voire son évolution.
- Elles sont traditionnellement utilisées et réactualisées dans le cadre du recrutement, elles peuvent être le support de nombreux suivis en matière de **gestion des compétences, de professionnalisation** des salariés...
- Un outil de **communication interne et externe**
- Sa forme est variable, en fonction des objectifs spécifiques qu'elle sert, mais dans tous les cas elle permet de **clarifier et de formaliser les missions et activités exercées** par chacun.

#### Les finalités d'une fiche de poste dans notre cadre ?

Dans notre cadre, il s'agit pour les salariés en insertion de **formaliser leurs activités** dans un contexte professionnel. La fiche de poste peut être un **support de communication** ou un outil d'information dans le cadre de la phase d'intégration de la personne. Il peut être un **moyen de communication externe** et de **reconnaissance du salarié et de la structure**.

### 4 - Les conditions de travail

Faire un état des lieux des conditions de travail pour chacun des postes (cf. outil n°5) permet de pointer les exigences pouvant être nécessaires au poste. Ces exigences pourront se traduire ultérieurement en terme d'aptitudes spécifiques et de qualités comportementales au poste voire même comme pré-requis.

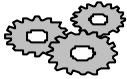
- Ex :
- Travailler en hauteur suppose ne pas avoir le vertige
  - Faire une tâche de précision dans une ambiance lumineuse faible, artificielle suppose avoir une certaine acuité visuelle
  - Travailler sur une chaîne de production suppose un sens du travail d'équipe

*C'est aussi, l'occasion de pointer des situations de travail à « améliorer » pour le confort des salariés au travail mais aussi pour ouvrir certains postes à des demandeurs d'emploi en difficulté qui n'y auraient pas accès... en limitant des pré requis.*

Tous ces sujets d'analyse peuvent être traités indépendamment les uns des autres, en revanche il est important d'essayer de voir comment l'organisation du travail permet la mise en œuvre d'un parcours « professionnalisant » des salariés en insertion. (Cf. Questions 1 et 2 page 1 de cette fiche)

<sup>2</sup> A ne pas confondre....

*Dans le cadre de l'élaboration de la fiche de poste les activités décrites sont globales et ne font pas l'objet d'une analyse fine telle qu'elle est abordée dans l'analyse des activités (cf. fiche pratique 3). En revanche l'analyse de l'activité du poste peut permettre d'organiser les informations de la fiche de poste et venir la compléter si nécessaire.*



### **Outils** (ci-joints à cette fiche pratique)

- Outil n°1 : Lexique
- Outil n°2 : Description des étapes de travail – forme chronologique
- Outil n°2a) : Les étapes de travail – forme pyramidale
- Outil n°3 : Diagnostic de l'organisation du travail - Organigramme hiérarchique/ou fonctionnel
- Outil n°4 : Etude des postes de travail
- Outil n°5 : Diagnostic des conditions de travail
- Outil n°6 : Eléments de questionnement du poste de travail

### **Exemples de productions formalisées** (Contacter IRIS pour avoir accès à ces documents)

#### Formaliser le diagnostic

Il est important de formaliser les éléments d'analyse sous forme de schémas, de tableaux synthétiques par exemple. Ces productions sont ensuite des outils dans l'organisation du personnel auxquels on peut faire référence à tout moment. Il est également important d'en assurer un suivi et d'y apporter les modifications nécessaires selon des changements ou des évolutions.

- ◆ Schéma(s) de production et relations fonctionnelles (Ex Outil n°1)
  - Ex Outil n°1a) Procédure de stockage et de démantèlement – Organisation des activités
  - Ex outil n°1b) Circuit des Déchets Emballage Ménager – Circuit des produits en atelier
- ◆ Relations interpersonnelles (Ex Outil n° 2)
- ◆ Fiches de postes des permanents (Ex Outil n°3)
- ◆ Fiches des postes en insertion (Ex Outil n°4)

### **Exemples d'impacts du diagnostic de l'organisation de la structure**

- Créer des fiches de poste pour les postes d'insertion dans l'objectif d'informer et de bien communiquer avec le salarié nouvellement embauché et ce, de façon à faciliter son intégration dans la structure.
- Comprendre les articulations des postes les uns avec les autres.
- S'interroger sur les relations de travail.
- Renommer des postes qui finalement n'étaient pas bien identifiés.
- Redéfinir ou répartir autrement des activités sur les postes.
- Mettre en place des tableaux synoptiques de présentation du support économique de la SIAE dans le cadre de l'accueil du salarié.

### Activités

Les activités décrivent ce qui doit être effectué pour réaliser les missions. Les activités sont généralement déclinées, au niveau d'un emploi, ou d'un poste, dont elles constituent le niveau le plus fondamental de la description. (Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques du RICF)

### Activité professionnelle

Selon LE BOTERF - INGENIERIE DES COMPETENCES

« **Les activités de l'emploi type** doivent être décrites en terme de **verbes d'action**, c'est-à-dire exprimant directement une action (organiser, contrôler, élaborer, évaluer...)

Regrouper et synthétiser les activités précédemment énumérées en un nombre réduit (moins d'une dizaine) de **grandes activités** qui seront les descripteurs des compétences. Ces activités contribuent à la réalisation de la mission ou des missions de l'emploi type. La réalisation d'une mission dépend de la combinaison d'un ensemble d'activités.

Il convient que ces activités soient décrites avec une maille assez large pour ne pas les confondre avec des « savoir-faire » précis ou avec des tâches très limitées. »

### Aptitude selon Fleishman

Caractéristiques individuelles, relativement stables dans le temps, qui permettent de différencier les individus entre eux de manière systématique.

### Aptitude

Capacité supposée à exercer une activité (tâche à accomplir, emploi à occuper, connaissance à acquérir). La reconnaissance juridique de l'aptitude (certificat d'aptitude, liste d'aptitude ...) ouvre l'accès à certains droits (emploi, formation ...) (AFNOR).

### Capacité

Ensemble des dispositions et d'acquis constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression : être capable de... (AFNOR)

Une capacité représente la possibilité de réussite dans l'exécution d'une tâche, ou l'exercice d'une profession. Elle peut être objet d'une évaluation directe, sous réserve d'une volonté de mise en oeuvre de la part de celui dont on veut apprécier la capacité. (H. PIERON)

### Compétence professionnelle

Mise en oeuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité. (AFNOR)

La compétence vise un savoir-faire en situation, relatif à une situation déterminée. La notion de "compétences transférables" traduit l'idée de compétences susceptibles de s'appliquer à des domaines, des contenus, des tâches, des situations variées, et celle d'une organisation le plus souvent hiérarchisée des compétences de l'individu, certaines étant considérées comme dérivées de compétences plus générales. (F. D'ANVERS)

L'exercice d'un emploi exige l'utilisation, sinon la maîtrise, de compétences de plus en plus complexes et surtout de plus en plus nombreuses. Aussi cette notion est-elle nécessairement à utiliser au pluriel lorsqu'elle sert à caractériser un emploi ; il n'existe pas une compétence mais des compétences. Pour définir le terme, le CEREQ prend en compte trois rubriques : celles des savoirs, des savoir-faire et celle des savoir-être. (N. LE BELLEC)

La compétence est inséparable de l'action et elle ne peut être véritablement appréhendée qu'au travers de l'activité par laquelle elle s'exprime et dont elle permet la réalisation. Elle est toujours "compétence à agir" et n'a de sens que par rapport au but que poursuit l'action. Autrement dit, la compétence se rapporte autant à des situations professionnelles qu'à des qualités individuelles et l'on ne peut valablement évaluer les secondes sans avoir une connaissance des premières. Toute compétence combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent : des savoirs, des savoir-faire, des types de raisonnement, des capacités relationnelles. En considération de ces deux caractéristiques, on peut convenir d'appeler compétence un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements, structuré en fonction d'un but dans un type de situations données. A contrario, ni les aptitudes générales individuelles, ni les diplômes détenus ne sont des compétences. (P. GILBERT, M. PARLIER)

---

\* Réseau d'Information Compétences et Formation

### **Les compétences « techniques » - Définition donnée dans « Postes et Compétences »**

Elles sont « cœur de métier » et sont très liées à l'activité et au contexte dans lequel elles sont mises en œuvre ; leur transfert dans un autre poste de travail va dépendre des motivations de la personne, de ses capacités, et du nouvel environnement de travail.

### **Les compétences « transférables » : - Définition donnée dans « Postes et Compétences »**

Elles sont génériques et peuvent d'ailleurs être mobilisées dans plusieurs postes de travail dans la structure ou dans d'autres organisations de travail (ex : préparer un chantier, assurer l'entretien du matériel...).

### **Emploi-type**

Il se définit par des activités professionnelles et des compétences associées, en regroupant un ensemble de postes pour lesquels il y a une proximité d'activités et de compétences. (Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques du RICF\*)

### **Evaluation des acquis**

Appréciation des compétences et des connaissances maîtrisées par un individu à un moment donné. (Espaces compétences PACA)

### **Evaluation de la formation**

Action d'apprécier, à l'aide de critères définis préalablement, l'atteinte des objectifs pédagogiques et de formation d'une action de formation.

Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents (stagiaire, formateur, entreprise cliente...). On distingue, par exemple, l'évaluation de satisfaction, l'évaluation du contenu de l'action de formation, l'évaluation des acquis, et l'évaluation des transferts éventuels en situation de travail. (AFNOR)

### **Evaluer**

Confronter un référent à un référé ou un ensemble d'informations à un ensemble de critères. (Espaces compétences PACA)

### **Métier**

Terme générique correspondant à des regroupements d'activités professionnelles mettant en œuvre des compétences et des savoir-faire relativement homogènes. (Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques du RICF\*)

### **Organigramme**

Cet outil, plus courant, est la représentation graphique des relations hiérarchiques et fonctionnelles d'une organisation. Il permet de repérer les articulations existant entre un poste donné et ceux qui l'entourent. Modifier un poste peut conduire à amender ultérieurement ceux qui sont en relation directe avec lui. (Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques du RICF\*)

### **Poste de travail**

Il s'agit d'une situation de travail individuelle et localisée. Il existe en général une personne par poste de travail. Dans de nombreux cas, un poste correspond à la déclinaison contextualisée d'un emploi-type, mais il peut s'agir de situations particulières, ayant des dénominations particulières. (Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques du RICF\*)

Un salarié occupe un poste de travail à un moment donné.

Un salarié peut occuper plusieurs postes de travail.

Plusieurs salariés peuvent occuper le même poste de travail.

Des salariés occupant des postes de travail différents au sein d'entreprises différentes, oeuvrant sur des spécialités ou des équipements différents, peuvent se situer dans le même emploi-type. (Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques du RICF\*)

Ils sont définis également par des activités professionnelles mais celles-ci sont mises en œuvre dans un contexte précis au sein d'une structure et d'une organisation du travail définies. (LE BOTERF)

---

\* Réseau d'Information Compétences et Formation

### **Qualités personnelles : Définition donnée dans « Postes et compétences »**

Ensemble des dimensions de la personnalité s'exprimant à travers le comportement mis en œuvre dans une situation donnée.

### **Référentiel**

Il en existe trois types principaux :

- **référentiels d'emplois-types,**
- **référentiels de compétences,**
- **référentiels de ressources.**

Quelle que soit sa nature, un référentiel est un document :

- **Finalisé** : il est toujours produit pour un usage spécifique. L'utilisation de ces outils doit donc être adaptée et modulée en fonction de leurs finalités et des besoins.
- **Synthétique** : il ne peut être exhaustif car il serait trop complexe. Il s'attache essentiellement aux éléments les plus fondamentaux : ceux qui sont caractéristiques et porteurs de sens.
- **Actuel ou prospectif** : il peut décrire une situation constatée ou refléter de façon anticipée une situation souhaitée.
- **Générique ou contextualisé** :
  - *Générique* : il explicite des invariants sur plusieurs situations ou types de poste (au niveau national, interrégional, local, ...)
  - *Contextualisé* : il se focalise sur des situations ou des postes particuliers (fiche de poste, ...).
- **De référence** : il aura donc un caractère facilitateur, même s'il a vocation à être régulièrement réactualisé en fonction d'évolutions éventuelles (politiques, organisationnelles, technologiques, ...).

(Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques du RICF)

### **Référentiel emploi ou référentiel métier**

**Il décrit les principales activités professionnelles et les grandes fonctions caractéristiques de l'exercice du métier.**

Il s'appuie sur une analyse de l'activité professionnelle et peut anticiper certaines évolutions.

Ce concept permet de travailler en ce centrant sur les activités professionnelles, indépendamment des structures, des organisations, des statuts et des classifications. (Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques du RICF)

### **Tâches**

Les tâches correspondent aux différentes opérations qui doivent être effectuées pour réaliser correctement une activité. Elles expriment ce que doit faire concrètement un salarié en situation professionnelle avec un degré de précision très important. (Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques du RICF)

---

\* Réseau d'Information Compétences et Formation

**DESCRIPTION DES ETAPES DE TRAVAIL  
(FORME CHRONOLOGIQUE)**

	QUOI ? OBJET ?	FINALITES ?	QUI ? (ACTEURS)	COMMENT ?	RESULTATS ATTENDUS ?	CONTROLE (qualitatif, quantitatif, par qui et comment ?)	SUITES A DONNER ?	CONSTATS/ AMELIORATIONS ?
1 <sup>ère</sup> étape :								
2 <sup>ème</sup> étape :								
3 <sup>ème</sup> étape :								
4 <sup>ème</sup> étape :								
5 <sup>ème</sup> étape :								
6 <sup>ème</sup> étape :								

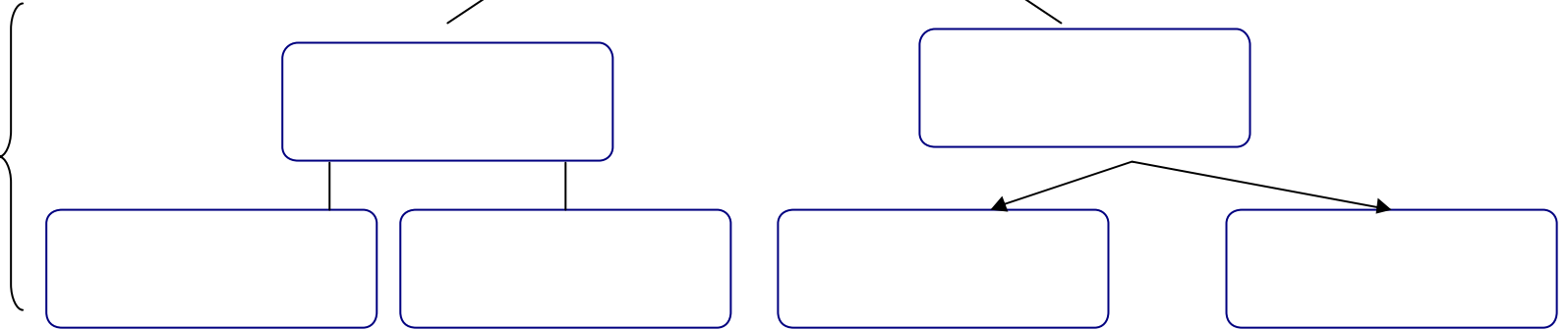
**OUTIL N°2a)**

**LES ETAPES DE TRAVAIL  
(FORME PYRAMIDALE)**

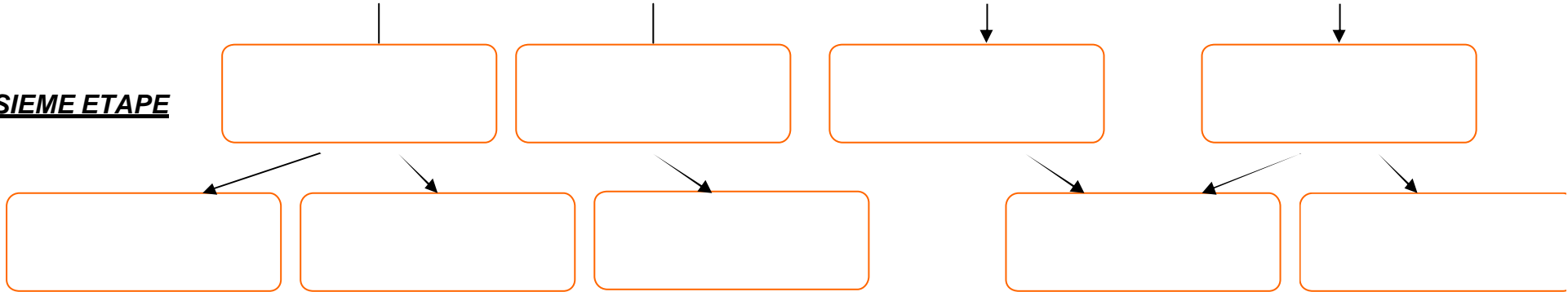
**PREMIERE ETAPE**



**DEUXIEME ETAPE**



**TROISIEME ETAPE**

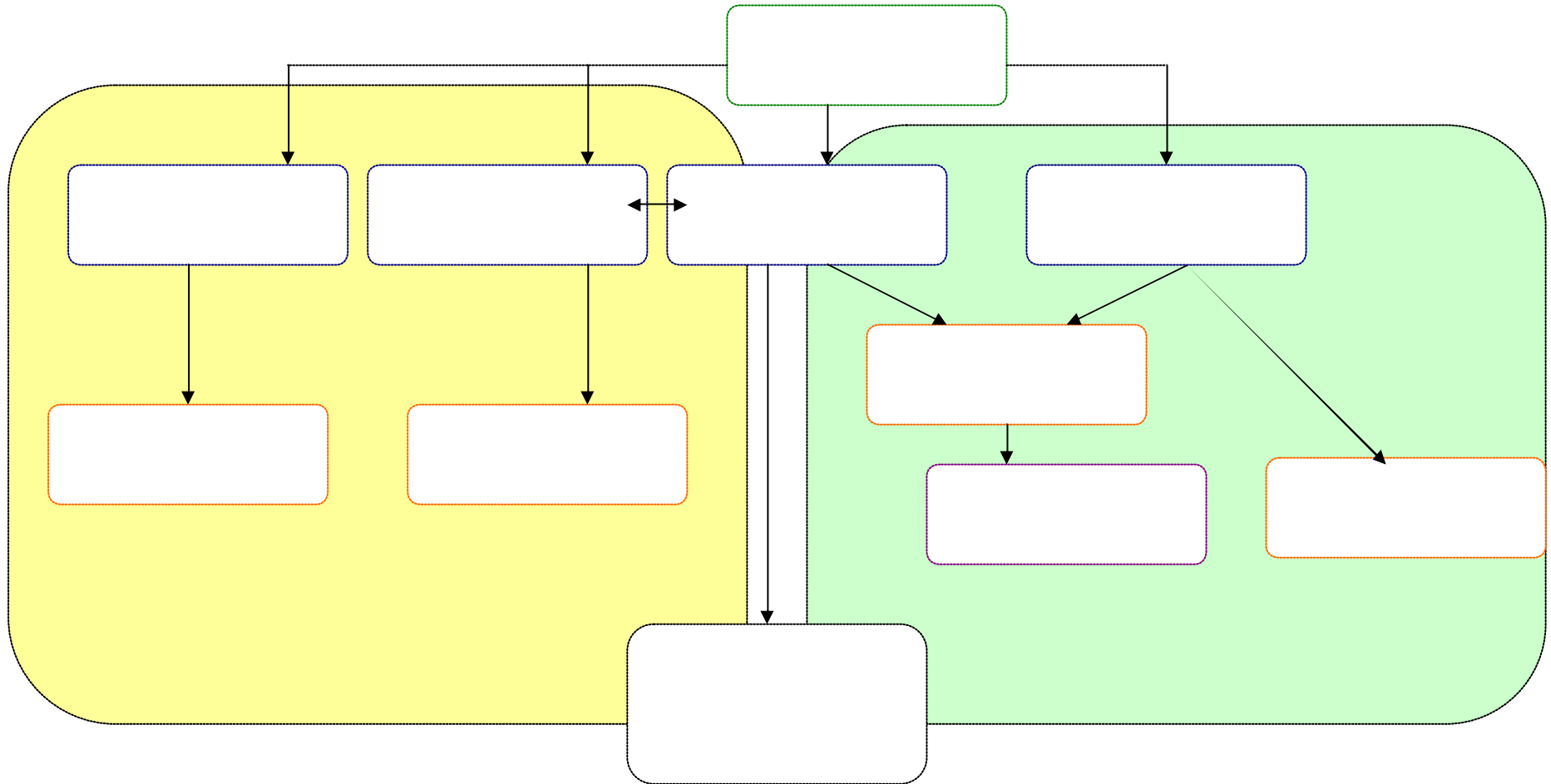


**QUATRIEME ETAPE**



*Pour chacune des étapes il est important de se poser les questions du tableau de l'outil n°2*

OUTILS DE DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL  
- organigramme hiérarchique et/ou fonctionnel –exemple



1er niveau (intérieur carrés)

Quels sont les services de la structure?

Les autres niveaux

Comment sont répartis les postes de travail ?

- des permanents
- des salariés en insertion

Fléchage

Quels liens (hiérarchiques et fonctionnels) ont-ils les uns avec les autres ?

OUTILS D'ETUDE DES POSTES DE TRAVAIL

INTITULE	MISSIONS ET RESPONSABILITES	ACTIVITES PRINCIPALES (CŒUR DE METIER)	ACTIVITES SECONDAIRES ET PERIPHERIQUES	ENVIRONNEMENT OU CONDITIONS DE TRAVAIL	LIENS HIERARCHIQUES	LIENS FONCTIONNELS	MOYENS ET OUTILS DE TRAVAIL	PRE REQUIS APTITUDES COMPETENCES

OUTILS DE DIAGNOSTIC DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les organisations sociales (CE, DP...) : \_\_\_\_\_

POSTES DE TRAVAIL	Lieux de travail	Les ambiances de travail (bruit, luminosité, odeur, poussière...)	Les risques professionnels	Les rythmes de travail (posté, nuit, 3X8, 2X8...)	La répartition des horaires (et 35h00)	Les modalités de travail (seul, en équipe, ...)

**ELEMENTS DE QUESTIONNEMENT DU POSTE DE TRAVAIL**

- ◆ environnement du poste,
- ◆ activités/organisation,
- ◆ matériel et techniques,
- ◆ relations (interne, externe)
- ◆ limites et difficultés,
- ◆ dysfonctionnements,
- ◆ responsabilités (individuelles et collectives), résultats attendus
- ◆ erreurs, incidents, accidents
- ◆ qualités requises au poste
- ◆ évaluation,
- ◆ formation nécessaire au poste
- ◆ évolution professionnelle