

Finalités & organisation d'un collectif de travail

1. Origine et définition du concept

Cet outil croise la clinique du travail, telle qu'initée par Marie Pezé et Christophe Dejours, et l'analyse fonctionnelle, telle qu'enseignée à l'UTC.

La nécessité de cet outil est apparue en constatant que dans bon nombre de situations, les travailleurs d'un collectif manquent d'une représentation partagée quant au sens et aux finalités de leurs actions. En effet, les travaux de cette clinique et d'autres études de terrain montrent que de nombreuses organisations, à travers des processus de complexification, sédimentation, turn-over, etc., peuvent faire perdre de vue aux travailleurs les finalités de leur action, et produire des collectifs qui ne savent plus se penser, accaparés par les difficultés de moyens au quotidien.

Ainsi, et par exemple, il n'est pas rare d'entendre un travailleur douter de l'utilité de son travail, puis redécouvrir ce sens lorsqu'il est amené à se questionner dessus.

Cet outil consiste en une approche fonctionnelle d'un collectif de travail grâce à l'outil Fast. Le principe de l'outil est de faire travailler ensemble deux représentations du travail collectif : une vision technique (organigramme, liste de tâches) et un modèle fonctionnel (Fast).

2. Objectif de l'outil

L'objectif de cet outil est de lever l'opacité sur l'utilité du travail d'un collectif en décrivant non seulement comment on fait mais aussi pour quoi on le fait. On permet ainsi aux travailleurs de retrouver, d'explicitier et de discuter entre eux de la stratégie à laquelle ils contribuent (missions) et des tactiques adoptées (organisation, moyens).

Cet outil permet à coup sûr de relever les différences de perception fondamentales entre les différents acteurs / métiers mobilisés et de faire émerger des discussions autour des enjeux de coopération interne et externe. Ce qui permet ensuite la création d'une vision collective de l'activité et de la chaîne de valeur.

3. Quand l'utiliser

Ces éléments sont intéressants à construire dans les deux cas de figure suivants (*les mêmes que pour l'outil Sources de prescription*) :

- Dans le cadre d'une étude officielle sur l'organisation et les situations de travail, il est à mobiliser plutôt en début d'étude, pour questionner avec les travailleurs du service le sens de leur travail et engager la discussion sur les finalités de celui-ci.
- Dans le cadre d'une étude sur un DST, l'outil est utile si l'on a besoin de connaître un service qui fait partie du PRC de l'étude, c'est-à-dire les activités en lien avec le DST étudié et leur organisation, qui sont susceptibles d'être modifiées par une évolution du DST.

4. Déploiement : démarche et formalismes de mise en œuvre

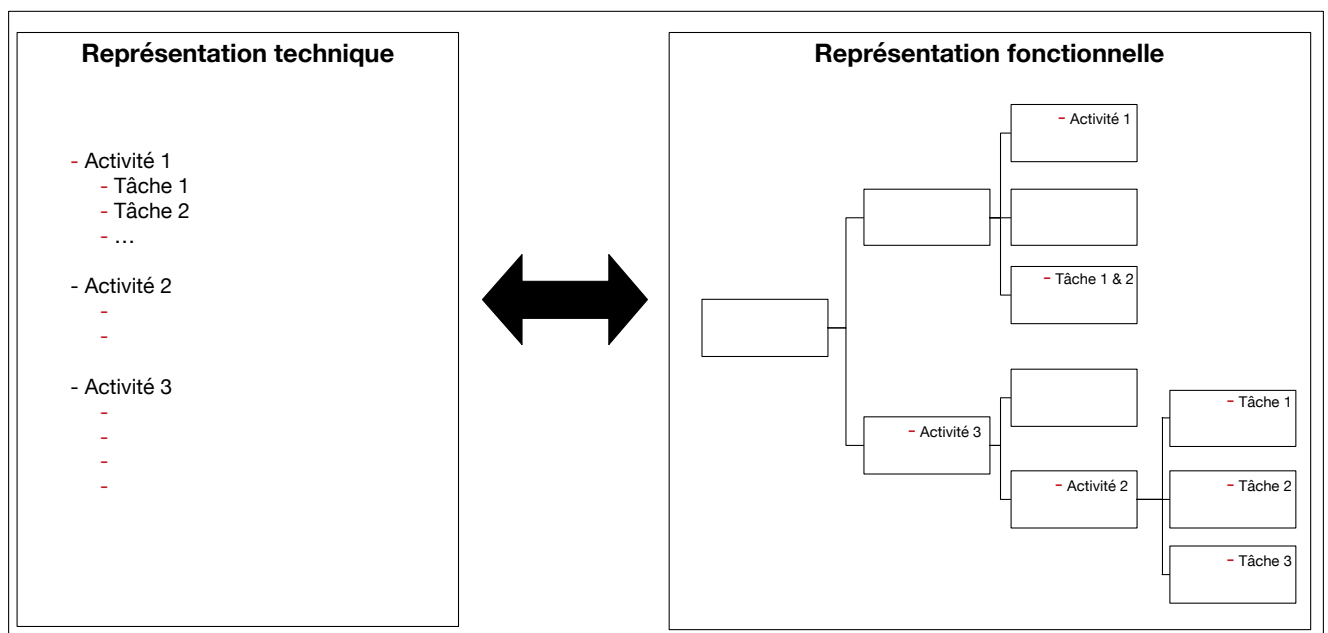
a. Modélisation initiale

Comme présenté dans la partie Méthodologie, la modélisation de l'outil Finalités & organisation d'un collectif de travail se fera à travers la réalisation d'entretiens maïeutiques avec des professionnels du métier. En synthèse, les étapes sont les suivantes :

- (i) Recueillir des données, avec le ou les professionnels interviewé(s), sur les fonctions du service dans lequel ils travaillent. Pour ce faire vous pouvez par exemple :
 - a. Voir s'il existe des documents internes (fiches de poste, description des missions, organigramme, processus de travail, ...) qui décrivent ces missions ;
 - b. Interroger les travailleurs sur leurs activités ;
 - c. Commencer la construction d'un FAST avec eux.

- (ii) Repérer et esquisser la chaîne de valeur plus globale dans laquelle le service étudié intervient (missions des autres services avec lesquels on coopère, finalités globales de l'entreprise, ...).

- (iii) En *back-office*, avec toutes ces informations, modéliser deux représentations du service (ou collectif étudié) :
 - a. **La représentation technique** : c'est celle qui est la plus aisée à obtenir, elle peut se présenter sous la forme d'une liste (organisée ou non) des missions du collectif (et peut correspondre à une synthèse des fiches de postes, organigramme du service, ...)
 - b. **La représentation fonctionnelle** : elle est à produire sous la forme d'un FAST, et nécessite une certaine dose d'expertise fonctionnelle afin de réussir à la réaliser à partir de la représentation technique de l'activité. Il s'agira en effet de modéliser le sens de l'organisation du travail en articulant fins et moyens au regard des activités et missions du collectif.



b. Exploitation du modèle

On distingue deux exploitations majeures des représentations ainsi obtenues :

- a. Organiser et animer la discussion autour des deux représentations produites, et recueillir les dissensus / consensus sur la représentation collective du travail. Si des dissensus persistent, ils peuvent être inscrits dans l'outil (annotations, versions différentes) et servir ainsi de base concrète à la dispute professionnelle.
- b. Discuter des enjeux de coopération en interne (intra-service) et en externe (inter-services). On pourra d'ailleurs produire une version de la représentation fonctionnelle du service en y annotant les éléments liés à la coopération (pour qui la mission est réalisée ? Avec quel service est-il nécessaire de collaborer pour réaliser cette mission ?...)

Une fois réalisé, partagé et validé, l'outil peut être utilisé comme un document interne de référence, représentant le service et son inscription dans l'entreprise.

5. Exemples

Le service des admissions de l'UTC

Les éléments nécessaires à la modélisation des représentations techniques et fonctionnelles du service des admissions de l'UTC ont été recueillis en 2013 à travers des entretiens avec les employés du service. Les missions décrites dans la représentation technique du service sont décrites telles qu'énoncées par les membres du service lors des entretiens.

- **Représentation technique :**
 - Mission première : recruter les futurs étudiants
 - Liste de tâches autour de la promotion de l'UTC
 - S'informer sur les événements de promotion possibles
 - Recruter des personnes (étudiants, professeurs, ...) pour participer aux événements (salons, visites, JPO)
 - Informer les étudiants, les rencontrer et réaliser les ordres de mission
 - Contacter les organisateurs des salons d'orientation
 - Organiser la tenue des événements de promotion
 - Prévoir le matériel sur place
 - Se rendre sur le lieu de l'événement
 - Liste des tâches autour du processus de recrutement des étudiants
 - Gérer la correspondance avec les étudiants
 - Contrôler les données saisies par les étudiants (informatique et papier)
 - Organiser les entretiens d'admission
 - S'assurer de la disponibilité des locaux
 - Accueillir les étudiants lors des journées d'entretiens (présentation de l'UTC)
 - Participer aux jurys d'admission (TC et Branches)
 - Gérer le recrutement des psychologues
 - Contacter les psychologues
 - Réaliser l'ordre de mission des psychologues

• Représentation fonctionnelle :

