

# **CHAP 7 L'organisation du travail de l'équipe**

Pour qu'une équipe puisse fonctionner au quotidien de manière satisfaisante, son animateur devra organiser et déléguer le travail. Il prendra soin notamment de veiller à une répartition équitable et judicieuse des activités de chacun.

## **I. L'organisation du travail de l'équipe et la définition des missions**

Elle permet à chacun de savoir quelles sont ses attributions, et quelles sont les compétences et le degré d'autonomie nécessaires pour chaque tâche.

Elle est utile également pour servir de base aux objectifs individuels des collaborateurs et à leur évaluation, pour les responsabiliser, les motiver et rendre l'organisation plus efficace.

### **A. Les missions de l'équipe**

Dans un premier temps, le manager définit précisément les missions de l'équipe, c'est-à-dire les principales responsabilités à mettre en œuvre.

### **B. Les missions de chaque membre de l'équipe**

Dans un second temps, le manager doit clarifier le rôle et les responsabilités de chacun. Il prend en compte les compétences, les complémentarités du personnel et les besoins de l'unité commerciale pour répartir les missions entre les membres de l'équipe.

### **C. Les consignes du manager**

Les collaborateurs ont besoin d'être guidés dans l'exercice de leurs missions à l'aide de consignes orales ou écrites, de procédures et de modes d'emploi.

## **II. Les outils d'analyse de la répartition des tâches**

Afin de répartir les activités au sein de l'équipe de façon équitable et judicieuse, le manager peut recourir au tableau de répartition des tâches (TRT).

### **A. L'analyse des tâches**

Le TRT peut être élaboré selon deux méthodes : l'enquête individuelle, ou l'autodéclaration. Dans tous les cas, on veillera à les mettre en œuvre avec soin car, mal menées, elles risqueraient d'être interprétées par les salariés comme une forme de contrôle.

#### **1. L'enquête individuelle**

Cette méthode consiste à demander à chaque personne de l'équipe quelles sont les opérations qu'elle a effectuées et combien de temps elle a consacré à chacune d'elles (temps quotidien, temps hebdomadaire...).

## **2. L'autodéclaration**

Elle est menée sur une période de référence, à l'aide d'une feuille d'autopointage. Le salarié enregistre toutes les opérations effectuées et le temps passé sur chacune d'elles. Après dépouillement, on peut évaluer le temps nécessaire à chaque opération et visualiser la façon dont le salarié répartit son temps entre les différentes tâches.

## **B. L'élaboration du TRT**

Une fois l'analyse des tâches effectuée, le TRT peut être élaboré. Il regroupe les opérations effectuées par les différents membres de l'équipe (cf annexe).

## **C. L'étude du TRT**

Dans les grandes enseignes ou dans les franchises, il existe des études et des normes pour chacune des tâches et opérations. Elles pourront être utiles à l'analyse du TRT.

L'étude du TRT donne une visibilité du fonctionnement de l'unité au manager. Elle lui permet de repérer les pertes de temps, les doublons et les compétences sous-exploitées. Les résultats de cette étude peuvent conduire à réorganiser les activités de chacun et à répartir différemment les tâches.

Une nouvelle organisation du travail ne s'impose pas systématiquement. Un changement d'organisation du travail répond souvent à la nécessité de résoudre un problème ou à un changement d'objectifs de l'unité. Pour être efficace, il doit prendre en compte l'avis et les suggestions des intéressés et être mené avec leur accord.

# **III. La délégation**

Tout manager se doit d'obtenir des résultats et d'atteindre les objectifs fixés pour son service ou son unité commerciale. Pour cela, il peut déléguer, c'est-à-dire confier des missions précises à certains de ses collaborateurs et leur fixer des objectifs.

## **A. Les raisons de la délégation**

La délégation s'explique du point de vue du manager, des collaborateurs et de l'organisation. Elle permet :

- au manager de mieux gérer son temps, de faire face à une surcharge inattendue et d'anticiper des absences ;
- aux collaborateurs de développer leur motivation et de travailler dans un climat de confiance ;
- d'améliorer l'organisation de l'unité en anticipant les problèmes pouvant contrarier l'exécution des tâches clés.

Dans tous les cas, déléguer doit conduire à une meilleure efficacité.

## **B. Les principes de la délégation**

Mettre en œuvre une délégation efficace suppose de respecter un certain nombre de principes.

### **1. Accepter de déléguer**

La délégation doit être voulue par le manager, qui devra jouer le jeu et reconnaître le droit à la différence de méthode et à l'erreur.

## 2. Respecter le choix des collaborateurs

Une délégation n'est pas obligatoire. La personne choisie doit pouvoir refuser cette nouvelle responsabilité sans craindre de conséquences négatives pour ce refus.

## 3. Fixer un objectif, donner des moyens et contrôler

Une délégation doit avoir un objectif (SMART : Simple, Mesurable, Accessible, Réalisable et limité dans le Temps). On ne délègue pas pour déléguer. Il faut une mission réelle, utile et valorisante. Pour atteindre cet objectif, la délégation s'accompagne de moyens, de délais et de formes de contrôle.

Le manager choisit le mode de délégation et de contrôle qui convient le mieux au salarié et à la situation, selon le degré de confiance accordé, la compétence du salarié et la complexité de la mission. Il peut :

– laisser le délégataire décider de la méthode à utiliser pour atteindre les objectifs fixés, dans le cadre des moyens attribués ;

– ou bien autoriser celui-ci à choisir les moyens qui lui paraissent les mieux appropriés pour atteindre les objectifs dans le respect d'un budget préétabli ;

– ou encore le laisser participer à la fixation des objectifs de la mission et du budget à allouer.

Dans tous les cas, le délégataire doit rendre compte régulièrement de ses résultats et de ses difficultés à son manager (soit sous forme écrite soit lors d'entretiens programmés).

# IV. La planification et le suivi des activités

Le manager dispose d'un certain nombre d'outils pour organiser le travail de son équipe, planifier et suivre ses activités.

## A. Les plannings

Le manager réalise régulièrement les plannings collectifs des horaires de travail, les plannings de présence pendant les soldes, pendant une opération commerciale ou pendant la période des congés.

Le planning collectif d'organisation du travail est établi chaque semaine. C'est un tableau à double entrée mentionnant les noms des membres de l'équipe et la répartition de leurs horaires dans le temps.

Il prend en compte des contraintes :

- **organisationnelles** (jours et heures d'ouverture de l'unité au public, jours et heures de livraison des marchandises, taille et composition de l'équipe...)
- **légales** (durée légale du travail, durée maximale de travail, temps de pause, travail de nuit, jours de congé...)
- **commerciales** (temps à consacrer aux clients, fréquentation de l'unité par jour...)
- **liées aux salariés** (absences pour maladie, formation, contraintes familiales...).

## B. Les méthodes d'ordonnement

L'ordonnement consiste à déterminer l'ordre dans lequel les différentes tâches d'un projet doivent être exécutées. Il existe plusieurs méthodes d'ordonnement des tâches.

### 1. La méthode américaine PERT (Program Evaluation and Review Technique)

#### → Exercices distribués 1 à 8 et Annexe

La méthode PERT représente sur un graphe l'ordre de succession des tâches à accomplir pour réaliser un projet dans un délai minimal. Ce graphe permet de visualiser les tâches qui peuvent être réalisées en même temps et celles qui doivent obligatoirement se succéder.

### a. Les symboles utilisés dans le graphe

Un graphe est un ensemble de flèches joignant entre eux des sommets. Chaque flèche du graphe symbolise une tâche, chaque rond représente un sommet. La tâche est nommée par une lettre. Elle est notée sur chaque flèche, suivie de sa durée.

Le graphe comporte un sommet de début d'où partent les premières tâches et un sommet de fin où aboutissent les dernières tâches.

Lorsque le démarrage d'une tâche nécessite que plusieurs autres tâches, situées sur des chemins différents, soient réalisées, on crée des tâches fictives de durée nulle que l'on représente par des flèches en pointillés.

### b. La construction du graphe

La construction du graphe PERT suit un certain nombre d'étapes :

→ Utiliser la matrice des tâches (suivantes et antérieures) pour pouvoir construire le graphe (Voir applications)

### c. La détermination des dates au plus tôt et des dates au plus tard

Afin de déterminer la durée globale du projet, on calcule d'abord les dates auxquelles peuvent débiter les tâches (dates au plus tôt) et les dates auxquelles elles doivent absolument commencer pour ne pas retarder le projet (dates au plus tard).

Date au plus tôt d'un sommet = date au plus tôt du sommet précédent + durée de la tâche comprise entre les deux sommets.

**Lorsque plusieurs chemins aboutissent au même sommet, la date au plus tôt de ce sommet est égale à la valeur la plus élevée.**

Date au plus tard d'un sommet = date au plus tard du sommet suivant - durée de la tâche comprise entre les deux sommets.

On doit ainsi partir de la fin du graphe et calculer les dates au plus tard en redescendant jusqu'au début.

**Lorsque plusieurs chemins partent du sommet, la date au plus tard du sommet est égale à la valeur la plus petite.**

### d. Le chemin critique

Les sommets pour lesquels la date au plus tôt est égale à la date au plus tard se trouvent sur le chemin critique.

La date de fin de la dernière tâche du chemin critique correspond à la durée minimale (optimale) du projet. Si l'une des tâches situées sur le chemin critique prend du retard, c'est la durée totale du projet qui est remise en cause.

### e. Les marges

Il est important pour le manager qui organise un travail ou gère un projet de connaître le retard que peut supporter l'exécution de certaines tâches, sans que soit remise en cause la durée totale du travail ou du projet.

Il lui faut donc connaître les marges de manœuvre existantes.

La marge totale d'une tâche est le retard acceptable, sans conséquence sur la durée totale du projet.

Lorsque la marge est nulle, tout retard a une incidence sur la fin du projet, cela signifie donc que la tâche fait partie du chemin critique.

Marge totale = date au plus tard du sommet de fin de la tâche - date au plus tôt du sommet de début de la tâche - durée de la tâche.

## **2. Le diagramme de Gantt**

Le diagramme de Gantt est un tableau d'ordonnancement qui permet de visualiser à la fois la répartition et l'enchaînement des tâches dans le temps ainsi que la simultanéité de certaines opérations. Il constitue un véritable outil d'information dans la mesure où il peut permettre aux différents participants à un projet de mieux appréhender la globalité de l'opération et de repérer plus facilement les rôles respectifs de chacun.

## **C. Le suivi des activités**

Le suivi consiste à vérifier que toutes les tâches sont bien réalisées dans les délais impartis.

Il peut être facilité par l'utilisation de documents permettant de s'assurer qu'aucun retard n'est pris et qu'aucune opération n'a été oubliée. Ces documents peuvent prendre la forme de tableaux ou de plannings divers. On les appelle souvent *check-list*, ou encore liste de contrôle ou fiche de pointage.