

# ORGANISER LE TRAVAIL DE L'EQUIPE

## I. Généralités :

Le rôle du manager vise notamment à répartir la charge de travail entre ses collaborateurs. Cette organisation doit tenir compte des compétences de chacun pour obtenir l'adhésion, bénéficier des potentialités et atteindre les objectifs fixés.

La bonne organisation du travail dans l'équipe clarifie le rôle de chacun et oriente l'activité du personnel. La définition précise des tâches, leur planification rigoureuse et leur suivi permettent d'optimiser l'efficacité des collaborateurs. Le recours à des outils de coordination facilite l'organisation des tâches et favorise la communication au sein de l'équipe.

### *Le Travail prescrit :*

Cette notion a été largement développée par Pierre PASTRE dans son travail sur la didactique professionnelle qui part du principe qu'une consigne bien formulée est à demi exécutée. La formulation des prescriptions en matière de travail implique de prendre en compte les objectifs et le potentiel de l'exécutant.

Dans un premier temps, il sera nécessaire d'identifier le niveau de prescription requis, c'est-à-dire qu'il faut repérer la répartition entre les tâches courantes qu'il faut réaliser tout au long de l'année et les activités contextuelles qui viennent s'ajouter aux tâches courantes.

La répartition des tâches courantes est associée au profit du poste de chacun des collaborateurs de l'équipe. La particularité de la tâche courante tient au fait qu'elle est bien identifiée par les exécutants, la prescription peut donc être simple. Il convient de gérer la polyvalence pour assurer la continuité de ces

tâches en cas d'absence d'un membre de l'équipe. Les plannings sont en général l'outil privilégié de répartition et de prescription des tâches courantes.

Les activités annexes ou exceptionnelles se caractérisent par un degré moindre de maîtrise de la part des exécutants, ce qui implique une plus grande précision dans la prescription. Il convient non seulement de définir les objectifs, mais aussi de répartir les tâches entre les membres de l'équipe, et même d'être très précis quant au contenu de chacune des tâches. L'organisation de réunions de préparation semble indispensable dans ce type de situation.

La juxtaposition des tâches courantes et exceptionnelles crée des tensions dans l'utilisation du temps de travail. Il convient d'énoncer et de communiquer clairement les priorités et d'accepter de mobiliser les moyens pour que l'ensemble des tâches programmées soit réalisé. Le recours aux heures supplémentaires, au personnel intérimaire ne s'improvise pas.

### *Les outils d'aide à la prescription du travail :*

- **Les fiches métier ou profils de postes :** Chaque métier est décrit avec un degré de précision assez poussé dans le répertoire officiel des métiers, mais la plupart des syndicats professionnels, voire des entreprises, adaptent ces fiches à leur activité. Les compétences essentielles attendues de la personne qui occupe le poste y sont listées. Il est toujours utile de faire le point avec les salariés sur cette base afin de les positionner clairement et d'envisager d'éventuels formations, évolutions et reclassements.
- **Les outils d'organisation du temps de travail :** Les plannings, diagrammes de GANTT et réseaux d'ordonnancement sont autant d'outils au service de la gestion du temps au sein des équipes. Une prescription doit toujours être accompagnée d'un délai de réalisation. Dans ce domaine également le niveau de précision atteint est variable d'un métier à l'autre. Dans certaines activités, il est difficile de mesurer le temps nécessaire, mais il ne faut pas pour autant renoncer à prendre en compte cette dimension.

## *Allouer les ressources disponibles :*

Les différentes tâches étant clairement déterminées, il s'agit ensuite de définir les compétences nécessaires à leur réalisation et décider qui dans l'équipe peut les prendre en charge. A priori les collaborateurs sont recrutés en fonction des compétences qu'ils ont pour réaliser leurs différentes missions. A défaut, la formation permet de pallier aux insuffisances de compétences.

La répartition des tâches au jour le jour entre les différents collaborateurs de l'organisation doit assurer l'adéquation personnel Disponible/charge de travail.

Les tâches sont réparties :

- Compte tenu des temps d'arrêt dans le travail : congés, jours de RTT, absences...De ce fait, le personnel est rarement au complet. Pour réguler l'activité, le recours à une main d'œuvre d'appoint doit être envisagé.
- En prenant en compte les informations N-1. En fonction des variations de la charge de travail, les besoins en personnel seront variables.
- En prenant en compte les changements d'organisation. Un nouveau travail d'écriture doit être réalisé pour affiner le travail prescrit.

## **II. La planification, les outils de répartition et de coordination des tâches :**

La planification consiste à prévoir l'ordonnancement des différentes opérations constituant une mission à réaliser, et à mettre en place les outils de contrôle pour évaluer les résultats.

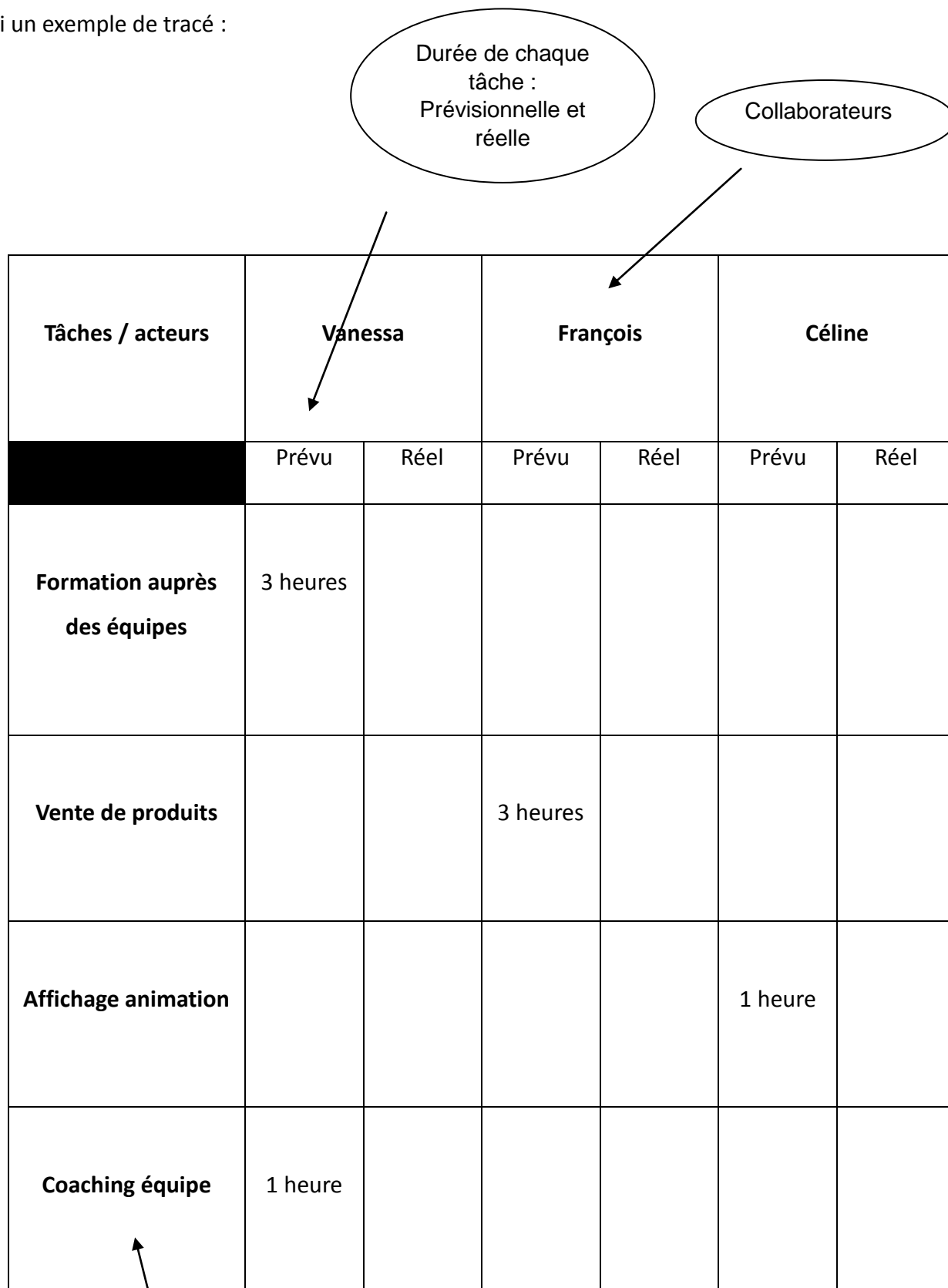
La planification permet de :

- **Fixer les objectifs** pour identifier les axes de travail.
- **Définir les tâches** à réaliser.
- **Coordonner les actions** pour diminuer les risques d'échec et suivre les actions en cours.
- **Maîtriser les moyens** humains, matériels, financiers.

## Le tableau de répartition des tâches (TRT) :

Ce document présente une vue générale de la répartition des tâches et des responsabilités.

Voici un exemple de tracé :



Tâches / acteurs	Vanessa		François		Céline	
	Prévu	Réal	Prévu	Réal	Prévu	Réal
Formation auprès des équipes	3 heures					
Vente de produits			3 heures			
Affichage animation					1 heure	
Coaching équipe	1 heure					

Cet outil permet de dresser le planning des tâches à réaliser. Il peut être aussi le point de départ d'une analyse de l'organisation du travail. L'identification des tâches non effectuées, de tâches dont la réalisation est plus longue que prévue permet de repérer les sources de dysfonctionnements dans l'organisation : écarts de compétences, mauvaise estimation des charges de travail, redondance ou dispersion des tâches par rapport aux objectifs fixés. A partir de ces constats, le tableau de répartition des tâches peut guider la construction d'une nouvelle organisation.

### III. La gestion des compétences :

#### **Définition :**

La compétence est un socle de savoirs, savoir-faire, savoir être que l'individu est capable d'utiliser à bon escient dans une situation plus ou moins complexe. On distingue quatre types de compétences :

- Les compétences détenues : compétences détenues par une personne même si elle ne les utilise pas à son poste actuel.
- Les compétences nécessaires : compétences à posséder pour assumer correctement un poste de travail ou un emploi.
- Les compétences individuelles : Ce sont les compétences qui appartiennent à un individu et qu'il utilise en situation de travail.
- Les compétences collectives : Ce sont des compétences qui sont utilisées par un ensemble d'individus, une équipe lorsqu'il travaille ensemble sur une activité ou un projet.

#### **La grille des compétences acquises (GCA) :**

Elle permet de réaliser un diagnostic des compétences des collaborateurs au niveau de l'unité de travail mais permet surtout de les gérer dans l'organisation en situation de travail.

Les compétences détenues par les collaborateurs sont notées de 0 (aucune compétence) à 1 (compétence confirmé)

Grille simplifiée des compétences acquises :

	Postes / Collaborateurs				
Tâches / Activités	Paul	Christine	Jérôme	Géraldine	Taux de couverture des activités
Définition de la stratégie	1	0	0	0	¼
Management de l'équipe	1	1	0	0	2/4
Production des supports	1	1	1	0	¾
Prospection clientèle	1	1	1	1	4/4
Rédaction des propositions commerciale	1	1	1	1	4/4
<b>Taux de polyvalence</b>	5/5	4/5	3/5	2/5	

Cet outil peut être utilisé pour piloter la formation afin de compléter les compétences des salariés, pour enrichir les tâches par rotation des postes, pour vérifier la continuité du service en cas d'absence d'un membre de l'équipe ou pour repérer les potentiels en promotion interne. Il facilite le travail d'organisation car il permet d'identifier qui peut faire une tâche, et qui n'est pas en capacité de le faire.

**Le taux de polyvalence** permet d'identifier si le salarié est capable de réaliser plusieurs activités en même temps. Plus le taux de polyvalence est important, plus le salarié pourra remplacer un collaborateur absent. Il sera alors plus facile d'organiser le travail.

**Le taux de couverture** permet de repérer si une activité à réaliser dans l'entreprise peut être produite par une ou plusieurs personnes. Afin de ne pas avoir de rupture d'activité, il est nécessaire de former suffisamment de salariés pour pouvoir gérer les absences imprévus.

## IV. SOURCES DE PRESSION SUR L'EMPLOI DU TEMPS ET STRATEGIE PERSONNELLE :

### *1. Les sources de pression*

Les imprévus, les importuns, les « détentes » professionnelles, les activités consommatrices de temps, l'utilisation extensive des NTIC, les surcharges inutiles, les engagements cachés sont à prendre en compte dans l'organisation du travail au quotidien. Pour être au plus juste de la réalité, multiplier par deux le temps nécessaire à la réalisation d'une activité permet de planifier son travail.

### *2. L'élaboration d'une stratégie personnelle de gestion du temps*

Voici quelques conseils à respecter pour s'organiser et mettre en place sa stratégie personnelle :

#### *a. Savoir définir ses priorités : un des outils les plus utilisés est la matrice d'Eisenhower.*

La matrice d'Eisenhower est un outil d'analyse qui permet de classer les tâches à faire en fonction de leur urgence ainsi que de leur importance. Elle a été conçue par Dwight David Eisenhower. Cette matrice est un tableau à double entrée :

Tâches	Importantes	Peu importantes
Urgentes	Prioritaires	Prioritaires, peuvent être déléguées
Peu urgentes	Peuvent être différées	Peuvent être déléguées ou supprimées

***b. Planifier ses tâches et ses activités :***

- Regrouper les tâches par thèmes homogènes : traiter le plus de tâches possibles en mobilisant le moins de ressources nécessaires. Technique de cloisonnement.
- Se donner des objectifs hebdomadaires et mensuels : éviter de succomber aux sirènes du quotidien.
- S'astreindre à une planification quotidienne (« to do list »).
- Communiquer sa planification et contrôler sa réalisation (engagement moral).

***c. Organiser la gestion des flux d'information :***

- Définir des moments consacrés à la consultation des notes et rapports internes.
- Gérer l'utilisation d'internet et des e-mails : réponse systématique ou différée en fonction de la nature du message (urgent et important, urgent mais peu important...).
- Définir des moments privilégiés pour des entretiens informels avec son équipe (le matin devant la machine à café, pendant les repas ...), officialiser les modalités d'obtention d'un entretien formel.
- Planifier les réunions, préciser leur périodicité et les préparer (ordre du jour)

***d. Optimiser ses classements professionnels***



**Prévoir des modalités d'action en cas d'urgence :**

- S'assurer qu'une personne au sein de l'équipe est toujours en mesure de vous joindre.
- Définir les critères d'une situation d'urgence (incident majeur...).
- Prévoir des solutions de repli en cas d'indisponibilité (délégation).

**Savoir gérer les interruptions :** une réunion qui doit durer 30 minutes finit par durer plus d'une heure.

**Savoir dire non aux importuns :** polémiques internes stériles, questions déjà réglées, besoin de s'épancher. Une fois le diagnostic établi, il est souvent nécessaire de couper court à la discussion. On peut par exemple :

- Demander une explication écrite et détaillée du problème.
- Charger l'importun de concevoir plusieurs solutions alternatives au problème évoqué.
- Mettre en parallèle avec une situation passée tranchée de manière non équitable en faveur de l'importun.
- Préciser le contexte particulier et montrer que l'entreprise évolue dans un contexte plus large (il a tort si l'on prend en compte la totalité du problème).

**Définir et appliquer des principes de délégation clairs.**

# QCM avec CORRECTION

Intitulés des questions	Réponse(s)
<b>1. Qu'est ce qu'une compétence collective ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. C'est une compétence détenue par plusieurs personnes qu'elle n'exploite pas.</li> <li>b. Ce sont des compétences qui sont utilisées par une équipe qui travaille ensemble.</li> <li>c. Ce sont des compétences comportementales pour l'ensemble de l'équipe.</li> <li>d. C'est un seul de savoirs et savoir-faire.</li> </ul>	<b>B</b>
<b>2. Qu'est ce que la GCA ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. C'est un diagnostic des compétences des collaborateurs au niveau de l'unité de travail.</li> <li>b. C'est une vue générale de la répartition des tâches et des responsabilités.</li> <li>c. C'est un taux de polyvalence qui permet d'identifier si le salarié peut réaliser une tâche seule.</li> <li>d. C'est l'équivalent de la matrice d'Eisenhower.</li> </ul>	<b>A</b>
<b>3. Qu'est ce que le travail prescrit ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. C'est la formulation des prescriptions en matière de travail.</li> <li>b. C'est la répartition de la charge de travail entre les collaborateurs.</li> <li>c. C'est la juxtaposition des tâches courantes et exceptionnelles.</li> <li>d. C'est la définition des tâches à réaliser.</li> </ul>	<b>A</b>
<b>4. Donnez les deux réponses qui sont fausses. Pour optimiser ses classements professionnels, il faut :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Savoir dire non aux importuns.</li> <li>b. Savoir gérer les interruptions.</li> <li>c. Dupliquer les principes de délégation.</li> <li>d. Lire ses mails le matin.</li> </ul>	<b>C D</b>
<b>5. Le taux de couverture permet de :</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Repérer si une activité à réaliser dans l'entreprise peut être produite par une ou plusieurs personnes.</li> <li>b. Identifier si le salarié est capable de réaliser plusieurs activités en même temps.</li> <li>c. Permet de construire le tableau de répartition des tâches.</li> <li>d. Organiser la gestion des flux d'informations.</li> </ul>	<b>A</b>
<p><b>6. Donnez les deux outils qui permettent d'aider à la prescription du travail.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Les outils d'organisation du temps de travail.</li> <li>b. Les profils de postes.</li> <li>c. Le planning NERAC.</li> <li>d. La méthode GCA.</li> </ul>	<b>C</b> <b>D</b>
<p><b>7. Qu'est ce que la matrice d'Eisenhower ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. C'est un outil d'analyse qui permet de classer les tâches à faire en fonction de leur urgence et de leur importance.</li> <li>b. C'est un outil qui permet d'identifier les sources pressions qu'il faut éliminer.</li> <li>c. C'est un diagramme qui permet d'identifier les surcharges de travail.</li> <li>d. C'est un tableau de gestion des flux d'information.</li> </ul>	<b>A</b>
<p><b>8. Donnez la réponse fausse. La répartition des tâches en entreprise s'effectue :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. En prenant en compte les informations N-1.</li> <li>b. En fonction de la Catégorie socio-professionnel des salariés.</li> <li>c. En prenant en compte les changements d'organisation.</li> <li>d. Compte tenu des temps d'arrêt dans le travail.</li> </ul>	<b>B</b>
<p><b>9. A quoi sert le TRT ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. C'est un diagnostic des compétences des collaborateurs au niveau de l'unité de travail.</li> <li>b. C'est une vue générale de la répartition des tâches et des responsabilités.</li> </ul>	<b>B</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>c. C'est un taux de polyvalence qui permet d'identifier si le salarié peut réaliser une tâche seule.</li> <li>d. C'est l'équivalent de la matrice d'Eisenhower.</li> </ul>	
<p><b>10. Donnez la réponse fausse. Que permet la planification des tâches ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coordonner les actions.</li> <li>b. Fixer les objectifs.</li> <li>c. Maîtriser les moyens.</li> <li>d. D'identifier les compétences attendues.</li> </ul>	<b>D</b>