

Question de gestion 11 : A quelles conditions l'organisation du travail favorise-t-elle la coopération ?

Chapitre 14 : L'organisation du travail et la coopération des salariés

Notions :

L'organisation du travail :

- définition des postes de travail
- analyse et répartition des tâches

La communication opérationnelle

Finalités :

- Identifier les critères de répartition des tâches ;
- Discuter de l'efficacité, sur le fond et la forme, de la communication opérationnelle ;
- Proposer l'utilisation de supports adaptés pour communiquer les modalités de répartition des tâches.

1. L'organisation du travail

Comparaison de la fiche de métier et de la fiche de poste

Vidéo : <https://youtu.be/KotTR3yvkME>

<https://www.oikos-ecoconstruction.com/wp-content/uploads/2017/01/Fiche-poste-secre%cc%81taire-administratifve.pdf>

<http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/metiers/fiche-metier/secretaire-administratif.html>

- Quelle est la différence entre la fiche métier (= fiche de fonction) et la fiche de poste ?

- Les missions décrites dans les deux fiches sont-elles les mêmes ?

- Que pensez-vous du salaire mentionné dans la fiche de poste ?

- Déterminez les compétences demandées pour ce poste de travail

- Qu'est-ce qui relève des conditions de travail spécifiques pour ce poste de travail ?

- En quoi ces fiches contribuent-elles à une meilleure coopération entre les salariés ?

Article "Quand l'employeur modifie les tâches du salarié"

<http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/6617-quand-l-employeur-modifie-les-taches-du-salarie>

- A quelles conditions l'employeur peut-il modifier les tâches assignées à son salarié dans le cadre de son contrat de travail ?

- Quels éléments du contrat de travail ne peuvent pas être modifiés par l'employeur sans l'accord de son salarié ?

- Que se passe-t-il si la réorganisation d'un service conduit à une réduction importante des responsabilités d'un salarié ?

- La création d'un nouvel échelon hiérarchique par l'employeur modifie-t-il la nature du travail d'un salarié déjà en poste ?

- Quels conseils peut-on donner à l'employeur pour définir le poste de travail dans un contrat de travail ?

Recrutement au service commercial

Dans une entreprise industrielle située à Toulouse, Béatrice organise une réunion avec ses deux assistants qui se plaignent d'une charge de travail trop importante. Elle souhaite leur annoncer qu'elle a recruté une jeune femme en apprentissage qui les aidera dans leurs tâches 20 heures par semaine. Il s'agit donc de réfléchir à la nouvelle répartition des tâches.

Profil de Nathalie, la future apprentie

Nathalie Da Silva a obtenu son bac professionnel « Secrétariat » et entame un BTS « Assistant de manager » en alternance. Elle a postulé suite à l'annonce diffusée par Béatrice.

Nathalie maîtrise l'outil bureautique et parle couramment le portugais, qui est sa langue maternelle. Elle a suivi deux stages qui ont particulièrement retenu l'attention de Béatrice : l'un dans un service « Comptabilité », l'autre dans un service « Facturation ».

Béatrice est certaine que Nathalie n'aura aucun mal à s'adapter et ses compétences vont contribuer à l'amélioration de la performance du service.

Les échanges pendant la réunion

Béatrice a introduit la réunion pour aborder la surcharge de travail de ses deux assistants.

- Béatrice : (...) C'est pourquoi j'ai décidé de recruter une assistante en apprentissage. Elle pourra vous aider 20 heures par semaine.

- Damien : C'est une bonne nouvelle ! On va pouvoir souffler un peu !

- Alex : D'accord, mais c'est une débutante. Elle va travailler beaucoup moins vite que nous et nous ne déchargerons pas de 20 heures. En plus, il va falloir la former, on risque de perdre du temps.

- Béatrice : (*ironique*) Elle ne peut pas saisir les devis en portugais moins vite que toi !

- Alex : Ce n'est pas si simple, mon portugais est exécrable. J'ai toutes les difficultés à comprendre les notes des commerciaux portugais.
- Béatrice : A propos de la répartition actuelle, quels commentaires pouvez-vous me faire ?
- Damien : Alex n'aime pas la comptabilité alors je gère en grande majorité les frais de déplacement des ingénieurs commerciaux parce que ça me plaît et la facturation pour éviter à Alex de le faire. On se répartit le travail par langue : l'espagnol pour moi, le portugais pour lui et le français quand on a terminé les travaux en langue étrangère. Cela ne me gêne pas de rester le soir pour répondre aux clients espagnols qui ferment plus tard.
- Alex : Moi, j'arrive un peu plus tôt le matin car beaucoup d'entreprises françaises ouvrent très tôt. Nous mettons à jour les bases de données en fonction du temps qui nous reste. En ce moment, nous sommes donc très en retard. J'assume la veille concurrentielle et Damien la veille juridique puisqu'il a fait du droit à l'université. Moi qui ai suivi des études de communication, je n'y comprends rien... et puis, ça me barbe !
- Damien : J'ai quand même l'impression que j'en fais un peu plus que toi...
- Alex : Je ne me rendais pas compte du temps que tu passais à la facturation. Si tu veux, je peux faire un peu plus de saisies en français.
- Damien : Merci, ça m'arrangerait. J'aurais plus de temps pour la veille juridique. Avec la surcharge de travail, je n'en fais pas la moitié, il me faudrait au moins deux heures de plus.
- Béatrice : N'oubliez pas qu'une apprentie vous aidera très prochainement...

- Désignez pour chaque tâche le ou les salariés qui pourraient l'assumer. Justifiez.

Tâches	Qui peut le faire ?	Justification
Saisie des devis et des cahiers des charges en français		
Saisie des devis et des cahiers des charges en espagnol		
Saisie des devis et des cahiers des charges en portugais		
Gestion des contrats de maintenance		
Mise à jour de la base de données « clients » et « prospects »		
Accueil téléphonique clients en français		
Accueil téléphonique clients en espagnol		
Accueil téléphonique clients en portugais		
Facturation		
Gestion des agendas des ingénieurs commerciaux		
Gestion des frais de déplacement		
Veille concurrentielle		
Veille juridique		

Organisation du travail performante ? Expérimentation par le jeu Tzatziki

<http://nouvelle-aquitaine.aract.fr/index.php/ressources/videos/652-organisation-du-travail-performante-experimentation-par-le-jeu-tzatziki> // <https://www.youtube.com/watch?v=SW8rCbRHOR8>

- Quelle est la finalité de cette expérimentation ?
- En quoi consiste le jeu "tzatziki" ?
- Que peut-on découvrir sur les différentes formes d'organisation du travail grâce à ce jeu ?

2. La communication opérationnelle

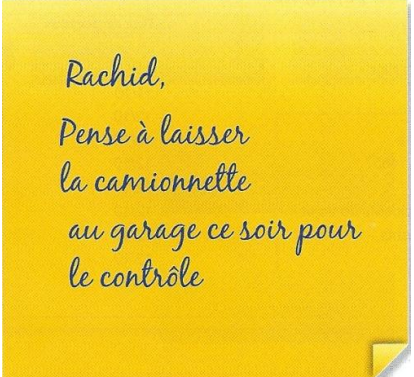
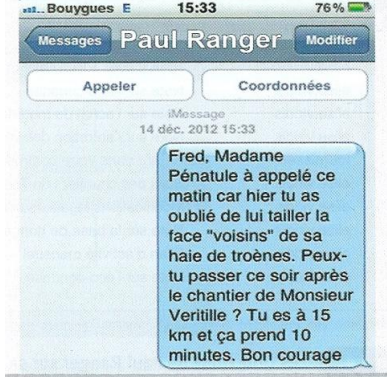
Vidéo : "Communication opérationnelle, premier levier d'amélioration de la performance"

<https://www.youtube.com/watch?v=5sn1eYCo3Hs>

- Distinguez la communication opérationnelle de la communication d'entreprise
- Quelles sont les conditions de la mise en œuvre de la communication opérationnelle ?
- Qu'en est-il de l'utilisation des mails ?
- Quelles sont les caractéristiques d'un bon outil de la communication opérationnelle ? Expliquez.

Situation : Transmettre des consignes individualisées

Pour assurer le bon fonctionnement de l'atelier, Paul Ranger ne peut se contenter d'une information collective. Il doit utiliser des moyens de communication individualisés afin de transmettre les consignes à ses ouvriers.

Doc. 1 Un post-it sur le casier d'un des ouvriers	Doc. 2 Un texto sur le portable d'un ouvrier
	

- Sachant que les ouvriers sont itinérants et ne passent à l'atelier que le matin, quel est l'intérêt pour Paul d'utiliser ces moyens de communication (documents 1 et 2) ?

- Selon vous, Rachid et Fred vont-ils se sentir plus concernés par ces consignes que par une affiche ou une note de service ? Justifiez votre réponse.

Situation " Deux mots échangés dans un jardin "

Paul, paysagiste, et Nicolas, l'un des ouvriers, se trouvent dans le jardin d'une cliente.

PAUL. – Mme Libaud veut qu'on creuse le bassin sur le côté gauche afin qu'elle puisse le voir de sa terrasse. Vous vous occupez de positionner la cascade ?

NICOLAS. – Oui. Où souhaitez-vous la positionner exactement ?

PAUL. – À côté de ce massif de fleurs. Il y a un tuyau de raccordement juste à côté, c'est le plus simple.

NICOLAS. – Je ne suis pas certain d'avoir compris. De quel massif de fleurs parlez-vous ?

PAUL, le désignant. – Celui-ci.

NICOLAS. – Entendu ! Si vous permettez, j'ai une

autre idée. Nous pourrions positionner la cascade dans l'axe de la terrasse pour une perspective plus jolie ?

PAUL, visiblement surpris et enthousiaste, tape des mains. – Génial ! C'est une excellente idée ! Je n'y avais pas pensé ! Je vous fais confiance pour les plantes aquatiques ?

NICOLAS. – Pas de problème !

PAUL, qui s'apprête à partir. – Au fait, j'ai appris que votre fille a obtenu son bac avec mention. Félicitations ! Vous devez être un papa comblé ?

NICOLAS, manifestement très touché de l'attention. – Oh, oui !

- Expliquez en quoi la possibilité d'interagir offerte par les échanges oraux permet une meilleure compréhension entre les acteurs.

Rédaction une note de service

Le service commercial, dirigé par Alexandre D, connaît un problème de coordination. L'information circule mal entre l'équipe de commerciaux. Alexandre D décide de mettre en place une réunion tous les vendredis après-midi à partir de 16 heures en salle de réunion, pour faire le point sur les actions de la semaine et établir le planning de la semaine à venir. Il demande à son assistante de réaliser la note de service. Voici le document qu'elle a réalisé.

Note de service

Le « date du jour »

*Une réunion hebdomadaire sera mise en place tout les vendredi après-midi à 16 heures.
Ces réunions sont obligatoire.
Je compte sur votre collaboration.*

*Cordialement.
Alexandre, responsable du service commerciale*

- Quel est l'intérêt de la note de service ?

- A votre avis, la note de service peut-elle avoir une valeur juridique dans l'organisation ?

- Quelles sont les informations qu'Alexandre D souhaite transmettre par l'intermédiaire de la note de service ?

- Analysez le fond (le contenu) et la forme (les règles de présentation) de la note de service réalisée par l'assistante d'Alexandre.

- Quelles peuvent être des conséquences d'une telle communication au sein de l'entreprise ?

Vidéo "Analyse du travail" : analyse du travail : <https://www.youtube.com/watch?v=FrchCrK0wsI>

- Comment les responsables RH procèdent-ils pour analyser des situations de travail ?

- Pourquoi une telle analyse du travail est-elle indispensable dans l'entreprise ?