

# REI1723

# Gestion des ressources humaines

Chapitre 3: Gérer l'organisation du travail

# Introduction

- L'organisation ajoute de la valeur à l'aide du travail de ses employés.
- Comment organiser le travail pour ajouter le plus de valeur au moindre coût?
- Quelles structures peut adopter une organisation?
- Comment assigner une description de tâches à un emploi?
- Renouvellement de l'organisation
- Flexibilité du travail dans le temps et l'espace

# Définitions

- Organisation du travail: décomposition du travail en activités et le réaménagement de ces activités par l'intermédiaire de mécanismes de coordination appropriés dans le but d'accroître l'efficacité et d'améliorer la qualité de vie des employés.
- Recomposition simple: une personne spécialisée effectue chaque tâche et traite un volume important de transactions similaires.
- Recomposition complexe: un regroupement de tâches est confié à une équipe de personnes polyvalentes.

# L'importance d'organiser le travail I

L'importance d'organiser le travail	
Motifs	Moyens privilégiés
Recherche de l'efficacité (faire les bonnes choses) et de l'efficience (bien faire les choses)	Améliorer la qualité et maximiser les gains de productivité. Optimiser l'usage des compétences de chaque personne. Revoir l'organigramme de l'entreprise.
Accroissement de la flexibilité	Adapter les caractéristiques des produits et des services aux besoins personnalisés des consommateurs. Pouvoir multiplier les réglages sur la chaîne de production ou dans la qualité des services offerts. Augmenter la variété dans les gammes de produits et de services offerts par l'entreprise.
Optimisation du potentiel des nouvelles technologies de l'information et de la communication	Profiter des investissements massifs dans l'automatisation accélérée des systèmes de production (production à flux tendu, juste-à-temps, etc.) et des systèmes d'information. Tirer profit de la virtualisation et de la dématérialisation des échanges, des communications et de la prise de décision (réseau de sous-traitants, télétravail, etc.).
Proposition de solutions de remplacement au redimensionnement ( <i>downsizing</i> )	Proposer des solutions aux licenciements massifs, aux départs volontaires assistés et à la mise à la retraite afin de faire face aux variations de la production et de conserver les compétences. Obliger l'organisation à remettre régulièrement en question ses façons de faire afin d'évaluer les investissements antérieurs dans les ressources humaines (RH).

# L'importance d'organiser le travail II

L'importance d'organiser le travail ( <i>suite</i> )	
Motifs	Moyens privilégiés
Adaptation au défi du contexte intergénérationnel	<p>Recruter une main-d'œuvre qualifiée, plus jeune et qui a des attentes différentes à l'égard du marché du travail (conciliation travail-famille, télétravail, etc.).</p> <p>Encourager les travailleurs expérimentés à rester en emploi et à participer au marché du travail de façon active mais adaptée.</p> <p>Stimuler le transfert de connaissances entre les travailleurs expérimentés et les recrues afin de transmettre le capital de connaissances de l'entreprise et la mémoire institutionnelle.</p>
Facilitation de l'épanouissement des personnes	<p>Faire en sorte que les employés maîtrisent davantage leur environnement de travail, source de motivation et de satisfaction au travail.</p> <p>Lutter contre les éléments nuisant à la santé et à la sécurité au travail (épuisement professionnel, détresse psychologique, accidents du travail, maladies professionnelles, etc.).</p>

Reproduction interdite © TC Média Livres Inc.

# Partage des responsabilités

Le partage des responsabilités en matière d'organisation du travail	
Dirigeants	Faire les choix stratégiques liés au questionnement sur les façons de faire et à l'arbitrage entre performance et qualité de vie au travail. Décider des orientations et des investissements concernant les nouvelles technologies. Établir un partenariat avec les syndicats et les représentants des employés.
Cadres	Accorder de l'attention aux membres du personnel touchés par l'organisation (ou la réorganisation), répondre à leurs interrogations et souligner leurs efforts. Fournir aux employés un soutien adéquat pour les aider à mieux maîtriser les manières de travailler. Diffuser régulièrement aux employés de l'information sur l'évolution de l'organisation.
Professionnels des RH	Soutenir les cadres dans l'implantation de programmes de formation. Concevoir un programme de transformation et de gestion du changement pour les acteurs de l'organisation. Prendre en charge les cas problématiques relatifs à la transformation de l'organisation du travail.
Consultants	Susciter la réflexion chez les dirigeants quant à l'organisation du travail. Collaborer à la formation des acteurs de l'entreprise. Aider les dirigeants et les professionnels des RH à élaborer une feuille de route pour le changement. Agir éventuellement comme intermédiaires entre les dirigeants et les syndicats pour régler des conflits. Nourrir la réflexion par une analyse des meilleures pratiques du secteur d'activité.
Syndicat	Proposer des solutions et collaborer au moment de la réorganisation du travail. Agir comme partenaire dans les projets d'organisation du travail lorsque les conditions de participation le permettent (partage de l'information, autonomie accrue des employés, partage des bénéfices, etc.). Négocier les ajustements nécessaires dans les conventions collectives ou les lettres d'entente.
Employés	S'adapter aux changements et à l'évolution de l'organisation. Acquérir les compétences essentielles et développer des réflexes d'apprentissage continu. Adopter les attitudes requises pour être une partie prenante d'une équipe.

# Fondements de l'organisation du travail

- Les structures: comment est organisé l'entreprise?
- Analyse d'emplois: recueillir de l'information des activités et tâches d'un poste.
- Description de poste: synthèse l'information recueillie au fil de l'analyse d'emploi

# Structure mécaniste

- Mode traditionnel des relations dans une grande entreprise stable
- Processus décisionnel centralisé qui part du sommet pour aller vers le bas.
- Gain d'efficacité en standardisant les procédures
- Problème de bureaucratie et d'adaptation rapide au changement
- Rôle des RH: définir les cases de l'organigramme



# Structure organique

- Processus décisionnel décentralisé où chaque unité opérationnelle a une marge de manœuvre importante
- Chaque unité a certains objectifs sans nécessairement devoir faire approuver la décision par la hiérarchie.
- Carrière horizontale, parce qu'il n'y a pas vraiment d'échelon
- Contextes d'instabilité, stratégies d'affaire plutôt offensives
- Rôle des RH: développement des individus pour qu'ils puissent s'adapter

# Structure en réseau

- Équipes coordonnées par des mécanismes de régulation autonome. Exemple: franchise.
- Gestion sur la base des défis locaux
- Environnement complexe avec une certaine stabilité économique
- Différentes équipes travaillent de manière temporaire pour atteindre le même objectif en collaboration
- Rôle des RH: tenter d'appliquer les politiques globales de l'employeur. Assurer une certaine uniformité.

# Structure matricielle

- Agencement de relations et de communications caractérisé par des équipes et unités fonctionnelles et opérationnelles
- Approche privilégiée pour des entreprises multinationales
- Projets complexes qui nécessitent multiples expertises de manière temporaire.
- Rôle des RH: le travail relève de plusieurs superviseurs qui ont une connaissance approximative des projets. Fluidité et coordination.

# Méthode d'analyse d'emploi

**Tableau 3.1** Les avantages et les inconvénients des méthodes d'analyse de l'emploi

Méthode	Avantages	Inconvénients
Analyse de documents existants	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elle est rapide.</li><li>• Elle permet de disposer d'une base que l'on peut adapter.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elle est rarement adaptée à chacun des postes.</li></ul>
Observation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elle est effectuée par un observateur extérieur plus neutre et objectif que les titulaires du poste.</li><li>• Elle est rapide dans le cas des tâches simples et répétitives.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elle est peu pertinente pour les tâches difficilement observables.</li><li>• Elle constitue un long processus lorsque le poste est complexe.</li><li>• Elle requiert la présence d'un observateur, laquelle peut être mal perçue.</li></ul>
Entrevue	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elle permet de collecter des renseignements sur les tâches et le contexte de l'emploi.</li><li>• Elle permet de partager divers points de vue sur le poste lorsque l'entrevue se mène en groupe.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elle représente un long processus.</li><li>• Elle est parfois empreinte d'un manque d'objectivité de la part des personnes interrogées.</li></ul>
Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il est rapide en plus d'être facile à consulter par un grand nombre de personnes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il énumère souvent de nombreux thèmes, ce qui limite la quantité d'informations recueillies.</li></ul>
Prise de notes par les titulaires	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elle permet de répertorier les tâches au fur et à mesure.</li><li>• Elle permet de quantifier facilement le temps passé à effectuer chacune des tâches.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elle requiert de la minutie et s'avère difficile à gérer.</li><li>• Elle est négligée par les titulaires qui ne jugent pas le processus valable.</li></ul>

# Description de l'emploi

**Tableau 3.2** Les principaux éléments de la description de poste

Éléments incontournables	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intitulé de l'emploi (titre exact du poste)</li><li>• Date de la rédaction de la description ou de son actualisation</li><li>• Service d'affectation</li><li>• Situation dans la structure (organigramme et relations hiérarchiques avec d'autres postes)</li><li>• Mission principale (courte synthèse des principales responsabilités du poste qui permet de clarifier la raison d'être du poste dans l'entreprise)</li><li>• Attributions et activités (description détaillée des tâches et des opérations)</li><li>• Matériel, documents, moyens mis à disposition</li></ul>
Éléments le plus souvent mentionnés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marge d'autonomie (précision des attributions)</li><li>• Profil et qualités nécessaires à l'emploi</li><li>• Évolution possible</li></ul>
Éléments les moins fréquents	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de personnes pouvant occuper le même emploi</li><li>• Pourcentage de temps consacré à chacune des activités</li><li>• Volume approximatif des activités</li><li>• Mode de contrôle par autrui (hiérarchie)</li><li>• Assistance par autrui (autre que la hiérarchie)</li></ul>

Reproduction interdite © TC Média Livres Inc.

# Exemple: Travailleur social

Intitulé de l'emploi

Service d'affectation

Mission principale

Attributions et  
activités

- Inspirez-vous du CNP:

<https://noc.esdc.gc.ca/Accueil/Bienvenue/3544346e7c6248c8af9826a766c43db5>

PROFIL DE POSTE	
POSTE : Travailleur (euse) social(e)	SECTEUR : L'Étoile, pédiatrie sociale en communauté du H.-R. DATE : janvier 2019
RÔLE	
Le travailleur social / la travailleuse sociale participe à différentes interventions auprès d'enfants et de familles vulnérables de la communauté. Il / elle offre des services d'accompagnement, de soutien et de référence, en collaboration avec une équipe interdisciplinaire, ainsi qu'en partenariat avec les autres services de soutien social de la communauté.	
PRINCIPALES RESPONSABILITÉS	
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Élaboration et mise en place des services</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser une pré-évaluation de demandes d'aide et de soutien particulier de familles</li> <li>Participer activement à la détermination des besoins et des services appropriés lors des rencontres d'évaluation / orientation, en co-intervention avec le médecin</li> </ul> </li> <li><b>Intervention et suivis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Établir une relation d'aide et de collaboration tout au long de la trajectoire de vie de l'enfant</li> <li>Planifier les actions appropriées selon l'approche de la pédiatrie sociale en communauté</li> <li>Effectuer l'évaluation psychosociale et l'élaboration du rapport psychosocial</li> <li>Effectuer les suivis psychosociaux et les suivis de trajectoire incluant l'élaboration de plan d'intervention</li> <li>Effectuer des visites à domicile ou dans un autre milieu de l'enfant</li> <li>Répondre rapidement à des situations de crise</li> </ul> </li> <li><b>Collaboration avec les différents partenaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer des suivis dans un contexte d'intervention interdisciplinaire et s'assurer d'une concertation sur les interventions à effectuer auprès des enfants</li> <li>Travailler en étroite collaboration avec les réseaux : familial, social et institutionnel</li> <li>Participer aux réunions d'équipe</li> </ul> </li> <li><b>Autres tâches</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir une supervision clinique aux stagiaires en travail social, s'il y a lieu</li> <li>Participer et collaborer aux activités de formation et d'orientation favorisant la mise à jour et l'échange des connaissances entre collègues et bénévoles</li> <li>Participer à des activités de représentation et de vulgarisation de la pédiatrie sociale en communauté</li> </ul> </li> </ol>	

# À votre tour!

Quelles seraient les descriptions de postes pour les postes suivants et comment trouveriez-vous l'information

- Représentant des ventes en boutique pour Bell Canada
- Soudeur de machinerie lourde à Ste-Agathe
- Caissier au IGA de Montréal Nord
- Concepteur graphiste multimédia pour Ubisoft Montréal

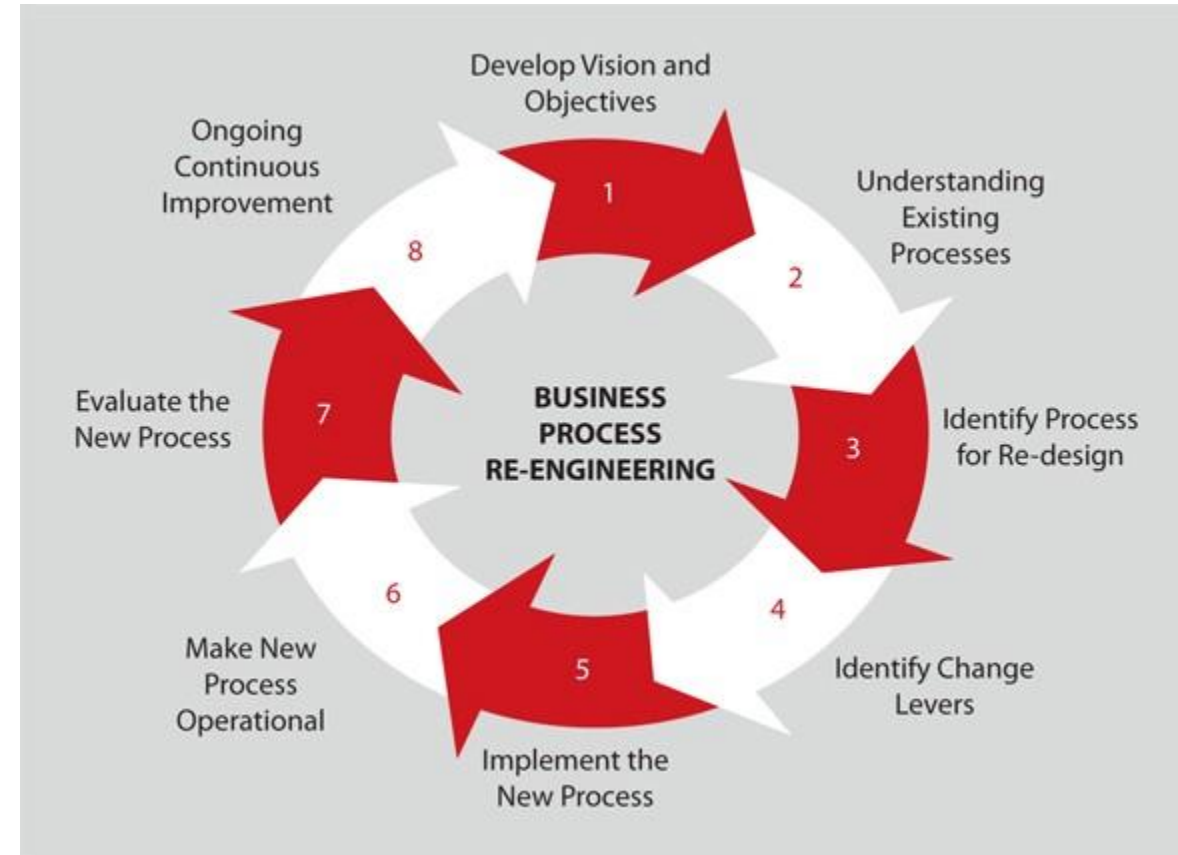
# L'organisation du travail en équipe

- Les groupes d'amélioration
  - Démarche collective de résolution de problème
  - Résultats parfois décevants, parce que la structure formelle met un frein à ce genre d'initiative.
- Les groupes de projet
  - Équipes d'experts qui mènent un projet défini à terme
- Les équipes semi-autonomes
  - Équipes qui se substituent à la hiérarchie traditionnelle pour gérer un projet.
- Les équipes virtuelles
  - Collaboration à différentes échelles pour échanger et collaborer



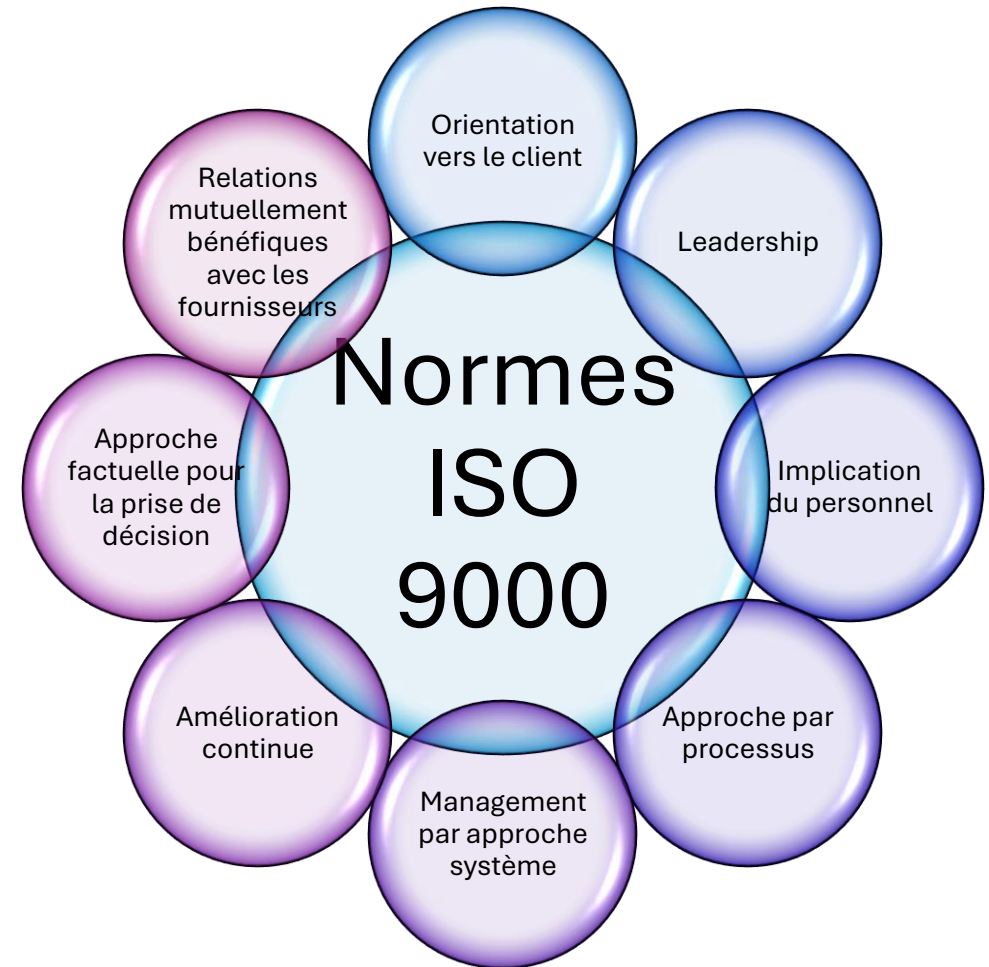
# Renouvellement: Réingénierie des processus d'affaire

- Démarche radicale permettant d'examiner la manière dont le travail ajoute de la valeur aux divers processus d'affaire.
- Souvent, l'organisation fait face à une crise profonde et doit se mettre en question pour éviter de disparaître.
- Qu'est-ce qu'on devrait faire? Comment devrait-on le faire?



# Renouvellement: La démarche de qualité totale

- Approche évolutive de l'organisation du travail pour s'améliorer progressivement.
- Participation de tous ses membres qui vise un succès à long terme par la satisfaction des clients
- Rigueur et standardisation



# Outils associés à la gestion de la qualité totale

## Encadré 3.1

## Les outils associés à un système de gestion de la qualité totale

### ***Kaizen***

Ce terme signifie « amélioration continue ». Cette approche japonaise consiste à former des équipes multidisciplinaires ayant pour fonction d'éliminer le gaspillage de ressources ou d'améliorer les processus de fabrication. Le *kaizen* est souvent illustré par un parapluie abritant plusieurs techniques d'amélioration telles que le *kanban*.

### ***Kanban***

*Kanban* est un autre terme japonais signifiant « étiquette », « fiche » ou « carte ». Les cartes sont attachées à des pièces sur la ligne d'assemblage afin de transmettre les ordres de travail ou d'acheminer les commandes. Lorsque les pièces sont terminées, les cartes sont retournées d'où elles viennent et deviennent des commandes pour de nouvelles quantités.

### **Les cinq S**

*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke* signifient « débarras », « rangement », « nettoyage », « ordre » et « rigueur ». Ils traduisent la volonté de débarrasser le poste de travail des choses inutiles qui l'encombrent et de garder l'endroit en ordre afin d'y faire régner la rigueur essentielle pour y faire du bon travail.

### **Six Sigma**

Cette méthode de gestion de la qualité inventée dans les usines de Motorola en 1986 fut popularisée par General Electric dans les années 1990. Elle repose sur cinq étapes qui se contractent dans le sigle DMAAC pour « Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler ». Ces étapes mettent à contribution des outils statistiques et des mesures rigoureuses d'analyse de la causalité et du contrôle de la performance.

# Organisation du temps de travail

- La semaine comprimée ou réduite
  - On garde le nombre d'heures constant, mais on réduit le nombre de jours de travail, donc plus d'heures par jour.
- Horaire variable ou flexible
  - Le nombre d'heures est constant, mais l'employé peut choisir quand il accomplit ce travail.
- Partage de poste
  - Deux personnes à temps partiel partagent le même poste de travail à temps plein.
- Télétravail
  - Travailler de la maison ou d'un espace commun proche de la maison

# Avantages/inconvénients de la flexibilité

**Tableau 3.3** Les avantages et les inconvénients de l'aménagement du temps de travail

	Avantages	Inconvénients
Pour l'employeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution de l'absentéisme et des retards</li> <li>• Productivité accrue des employés grâce à une meilleure adaptation à leur rythme</li> <li>• Climat de liberté et d'autonomie ayant un effet positif sur la satisfaction au travail</li> <li>• Flexibilité plus grande pour s'adapter aux besoins de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre insuffisant d'employés pouvant répondre aux exigences de l'organisation et des clients en début et en fin de journée</li> <li>• Quasi-impossibilité d'implanter ce type d'horaire dans les activités continues, celles-ci requérant la présence simultanée de plusieurs personnes au même endroit</li> <li>• Besoin d'une plus grande supervision</li> <li>• Risque d'augmentation des coûts de rémunération</li> <li>• Augmentation des besoins en matière de communication du fait que les employés ne sont pas tous présents au même moment</li> <li>• Conflits personnels entre copartageants</li> </ul>

**Tableau 3.3** Les avantages et les inconvénients de l'aménagement du temps de travail (*suite*)

	Avantages	Inconvénients
Pour l'employé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité pour l'employé de mieux assurer l'équilibre travail-famille et de tenir compte des contraintes auxquelles il est soumis</li> <li>• Plus d'énergie</li> <li>• Horaire plus souple</li> <li>• Augmentation de la satisfaction professionnelle</li> <li>• Préparation progressive à la retraite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de possibilités d'avancement professionnel</li> <li>• Moins de possibilités de formation</li> <li>• Moins de prestige sur le plan professionnel</li> <li>• Difficulté de changer d'emploi au sein de l'organisation, car moins de temps de présence pour connaître la vie de l'entreprise</li> <li>• Risque de voir le temps de travail empiéter sur le temps libre</li> </ul>



# Avantages et inconvénients du télétravail

Tableau 3.4 Les avantages et les inconvénients du télétravail		
	Pour l'organisation	Pour l'employé
Avantages	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accroissement de la productivité</li><li>• Augmentation de la flexibilité de l'entreprise</li><li>• Compression des coûts (main-d'œuvre, locaux, stationnement, cafétéria)</li><li>• Diminution de l'absentéisme chez les employés</li><li>• Réduction du nombre de niveaux hiérarchiques</li><li>• Élargissement de la connaissance des processus et des charges de travail</li><li>• Accroissement de la capacité d'attraction et de conservation du personnel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Augmentation de la productivité</li><li>• Optimisation des horaires de travail</li><li>• Autonomie plus grande</li><li>• Conciliation travail-vie personnelle</li><li>• Élimination ou réduction du temps de transport</li><li>• Diminution des dépenses liées au travail (transport, vêtements, repas)</li><li>• Amélioration de la qualité de la vie (milieu moins stressant)</li></ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obligation de coordonner et de motiver une main-d'œuvre à distance</li><li>• Complication de l'évaluation des investissements et du temps associés à la mise en œuvre</li><li>• Impossibilité de transmettre (physiquement) des données</li><li>• Disparition de la synergie au sein de l'organisation</li><li>• Diminution de la loyauté envers l'organisation</li><li>• Remise en question de la hiérarchie traditionnelle</li><li>• Obligation d'implanter de nouveaux modes de supervision</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perte du statut social lié à un emploi régulier</li><li>• Réduction de la visibilité dans l'entreprise</li><li>• Réduction de l'accès à des promotions et à une carrière</li><li>• Diminution du sentiment d'appartenance</li><li>• Incitation à trop travailler</li><li>• Isolement social et professionnel</li><li>• Conflits entre le travail et la vie personnelle</li></ul>

# Condition du succès de l'organisation du travail

- Promouvoir la légitimité de l'organisation du travail
  - « Pourquoi » et expliquer en quoi le « comment » correspond au « pourquoi »
- Tenir compte de chaque environnement de travail
- Se donner les moyens de réussir
- Former et développer
- Piloter et gérer le changement

# Conclusion

- Les modèles qu'on peut utiliser pour organiser une entreprise. Ces modèles évoluent dans le temps en fonction des défis et différentes parties de l'organisation sont peut-être organisées différemment.
- Le travail est divisé dans l'organisation en fonction des descriptions de tâches de chacun.
- L'organisation du travail d'un individu est aussi influencée par un modèle: le 9 à 5. Il y a d'autres alternatives.
- On a des modèles, mais il faut trouver le bon dans un contexte particulier.