

Organiser et répartir les tâches

Une fois les besoins en heures connus et le planning établi, le manager organise le travail : qui fait quoi, dans quel ordre, avec quelle autonomie et quel contrôle. Fiches de poste, répartition des tâches, délégation, priorisation, ordonnancement d'un projet, procédures et suivi sont les outils qui transforment une équipe présente en une équipe efficace.

La fiche de poste et la fiche de tâches

La **fiche de poste** décrit un emploi : intitulé, position dans l'organigramme (responsable hiérarchique), missions principales, activités, compétences requises (savoirs, savoir-faire, savoir-être), conditions d'exercice (horaires, port de charges, outils), indicateurs de résultat. Elle sert au recrutement, à l'intégration, à l'évaluation et à la formation. La **fiche de tâches** est plus opérationnelle : elle liste, pour une journée ou une semaine, les tâches à accomplir, leur fréquence, leur durée estimée et leur priorité.

Rubrique	Exemple : vendeur conseil arts de la table, Décor&Sens
Mission	Développer les ventes du rayon par le conseil et la tenue du linéaire
Activités	Accueil et conseil, encaissement en renfort, réassort quotidien, étiquetage, mise en avant des nouveautés, inventaires tournants
Compétences	Connaissance des produits (matières, marques), techniques de vente, logiciel de caisse, règles de merchandising ; sens du service, rigueur
Conditions	35 h du lundi au samedi avec un jour de repos tournant ; station debout ; port de charges jusqu'à 15 kg
Indicateurs	Chiffre d'affaires du rayon, panier moyen, taux de rupture, satisfaction client

Fiche de tâches d'une journée type (ouverture à 10 h) : 9 h 30 - 10 h mise en place et contrôle des prix ; 10 h - 12 h vente et réassort ; 12 h - 13 h vente ; 14 h - 15 h réception et rangement de la livraison ; 15 h - 19 h 30 vente, renfort caisse de 17 h à 18 h ; 19 h 30 - 19 h 45 fermeture du rayon. La fiche de tâches rend visible la charge réelle et sert de base à la répartition.

Répartir les tâches selon les compétences et la charge

Répartir les tâches, c'est affecter chaque tâche à la personne la plus apte, en équilibrant la charge. Trois critères se combinent : les **compétences** (qui sait faire, qui est habilité), la **disponibilité** (heures de contrat, présence aux créneaux utiles) et la **charge** (taux d'occupation = heures affectées ÷ heures disponibles). La polyvalence élargit les possibilités, l'habilitation les limite (caisse, atelier, chariot élévateur).

Tâche hebdomadaire (rayon décoration, Décor&Sens)	Heures	Vendeur A (35 h)	Vendeuse B (35 h)	Vendeuse C (24 h)
Vente et conseil	54 h	20 h	20 h	14 h
Réassort et mise en rayon	18 h	7 h	7 h	4 h
Réception des livraisons	6 h	6 h	—	—
Mise en avant et PLV	5 h	—	5 h	—
Renfort caisse	6 h	—	—	6 h
Inventaires tournants	3 h	1 h	2 h	—
Total affecté	92 h	34 h	34 h	24 h

Taux d'occupation : A = $34 \div 35 = 97,1 \%$; B = $97,1 \%$; C = $24 \div 24 = 100,0 \%$. Les 92 h de tâches sont couvertes par 94 h disponibles (taux global 97,9 %) ; la vendeuse C n'a aucune marge : en cas d'affluence, une partie de son renfort caisse devra être reprise par A ou B. Les livraisons sont confiées à A, formé au transpalette ; la PLV à B, la plus créative.

Erreurs fréquentes : charger toujours les mêmes (les plus compétents) et laisser les autres sans progression ; oublier les temps de transition entre tâches ; répartir sans tenir compte des créneaux de présence.

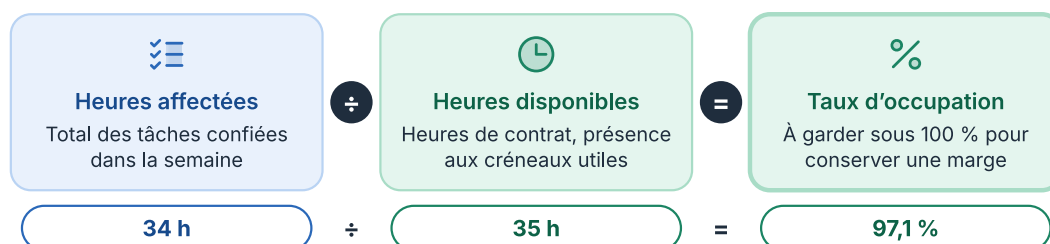


Schéma 1. Le taux d'occupation, avec l'exemple du vendeur A de Décor&Sens : 34 heures affectées sur 35 heures disponibles.

Déléguer : quoi, à qui, avec quel contrôle

Déléguer, c'est confier à un collaborateur une tâche ou une responsabilité qui relève du manager, avec l'autonomie et les moyens nécessaires, tout en conservant la responsabilité finale. La délégation libère du temps pour le manager, développe les compétences et la motivation du collaborateur, et prépare la relève.

Question	Réponse à préparer
Quoi déléguer ?	Des tâches récurrentes ou des projets délimités (suivi des ruptures, animation d'une opération, commande d'un rayon) ; jamais les décisions sensibles (sanctions, évaluation, rémunération)
À qui ?	Un collaborateur compétent ou presque, volontaire, disposant du temps ; la délégation peut aussi être un objectif de progression
Comment ?	Entretien de délégation : objectif, résultat attendu, moyens, limites de l'autonomie, délai, points d'étape, droit à l'erreur
Quel contrôle ?	Indicateurs et dates de suivi fixés à l'avance ; contrôle adapté à l'autonomie (serré au début, plus léger ensuite) ; bilan final

Exemple. M. Benali délègue à un responsable de rayon la gestion de la commande hebdomadaire des arts de la table : objectif, zéro rupture sur les cinquante références les plus vendues avec un stock inférieur à cinq semaines de ventes ; moyens, accès au logiciel de commande et deux heures par semaine ; contrôle, point de quinze minutes chaque lundi pendant un mois, puis un bilan mensuel sur le taux de rupture. La délégation est écrite et expliquée à l'équipe pour que chacun sache qui décide.

Ne pas déléguer, c'est se rendre indispensable et bloquer l'équipe ; déléguer sans moyens ni contrôle, c'est abandonner.



Schéma 2. Les quatre questions à préparer avant de déléguer.

Prioriser : la matrice urgent / important

Face à des tâches nombreuses, le manager hiérarchise. La **matrice urgent/important** (dite d'Eisenhower) classe chaque tâche selon son urgence (le délai) et son importance (l'effet sur les résultats ou les clients).

	Urgent	Non urgent
Important	À faire soi-même immédiatement : rupture sur un produit phare, client mécontent, accident	À planifier : préparation de l'opération commerciale, entretiens, formation de l'équipe
Peu important	À déléguer : réponse à un fournisseur, réassort courant, affichage	À limiter ou supprimer : réunions sans objet, courriels de pure information, vérifications redondantes



Schéma 3. La matrice urgent / important : à chaque case, une décision du manager.

Le piège du quotidien est de ne traiter que l'urgent : les tâches importantes non urgentes (préparer, former, organiser) sont celles qui réduisent les urgences de demain. Une règle simple : bloquer chaque semaine un temps réservé aux tâches importantes non urgentes, et classer le matin les tâches du jour en trois niveaux (à faire aujourd'hui, cette semaine, plus tard).

Exemple. Un mardi matin, Mme Roussel a sur sa liste : un client dont les lunettes livrées sont rayées (urgent, important : elle

s'en occupe) ; la commande de montures de la nouvelle collection à passer avant vendredi (important, non urgent : planifiée jeudi) ; une relance de fournisseur pour une facture (urgent, peu important : déléguée à la vendeuse) ; le tri d'anciens catalogues (ni urgent ni important : reporté).

Ordonnancer un projet : antériorités et chemin critique

Ordonnancer, c'est placer les tâches d'un projet dans le temps en respectant leurs **antériorités** (une tâche ne peut commencer que lorsque certaines autres sont finies). La méthode calcule, pour chaque tâche, sa date de début au plus tôt et au plus tard, et dégage le **chemin critique** : la suite de tâches la plus longue, dont la durée totale est celle du projet. Les tâches critiques n'ont aucune marge : tout retard sur l'une d'elles retarde le projet.

Notion	Calcul
Début au plus tôt d'une tâche	la plus grande des fins au plus tôt de ses tâches antérieures (début du projet = 0)
Fin au plus tôt	début au plus tôt + durée
Fin au plus tard	la plus petite des dates de début au plus tard des tâches suivantes (fin du projet pour la dernière)
Début au plus tard	fin au plus tard - durée
Marge totale	début au plus tard - début au plus tôt ; les tâches de marge nulle forment le chemin critique

Exemple : réaménagement du rayon peinture de Bricomat Vitrolles (durées en jours ouvrés). A : valider le plan d'implantation, 3 jours, sans antériorité ; B : commander le nouveau mobilier, 1 jour, après A ; C : livraison du mobilier, 10 jours, après B ; D : former l'équipe au nouveau plan, 2 jours, après A ; E : vider et nettoyer la zone, 2 jours, après D ; F : monter le mobilier et réimplanter, 4 jours, après C et E.

Tâche	Durée	Antériorités	Début au plus tôt	Fin au plus tôt	Début au plus tard	Marge
A	3	—	0	3	0	0
B	1	A	3	4	3	0
C	10	B	4	14	4	0
D	2	A	3	5	10	7
E	2	D	5	7	12	7
F	4	C, E	14	18	14	0

Durée du projet : 18 jours ouvrés ; chemin critique A - B - C - F (3 + 1 + 10 + 4 = 18). D et E disposent de 7 jours de marge : la formation peut être décalée sans conséquence, mais un jour de retard de livraison repousse la réouverture d'un jour. Le manager concentre son suivi sur les tâches critiques et, pour raccourcir le projet, agit sur elles (négocier un délai de livraison plus court, par exemple).

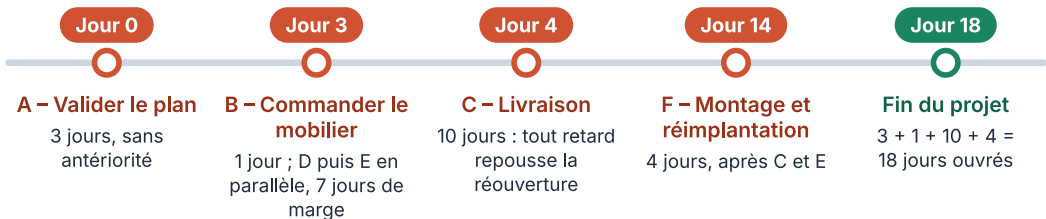


Schéma 4. Le chemin critique du réaménagement du rayon peinture de Bricomat Vitrolles : A - B - C - F, 18 jours ouvrés.

Le diagramme de Gantt et le rétroplanning d'une opération commerciale

Le **diagramme de Gantt** représente l'ordonnancement sur un calendrier : une ligne par tâche, une barre de la date de début à la date de fin, les antériorités matérialisées par l'enchaînement des barres. Il se lit d'un coup d'œil, se partage avec l'équipe et se met à jour en cours de projet (barres d'avancement). Un tableur ou un logiciel de gestion de projet suffit.

Tâche	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4
A – Plan d'implantation	■■■			
B – Commande du mobilier	■			
C – Livraison	■	■■■■■	■■■■	
D – Formation	■	■		
E – Vider la zone		■■		
F – Montage et réimplantation			■	■■■

Le **rétroplanning** est un ordonnancement à l'envers : on part de la date imposée de l'événement (lancement des soldes, ouverture, salon, opération anniversaire) et l'on remonte tâche par tâche pour trouver la date à laquelle chacune doit commencer au plus tard. **Exemple** : pour une opération « anniversaire du magasin » le samedi 20 juin, l'installation (2 jours) se

fait les 18 et 19 juin ; la PLV, qui doit être livrée avant l'installation, demande 7 jours d'impression : commande à l'imprimeur au plus tard le 10 juin ; la création des visuels (5 jours) doit donc être terminée le 9 juin et commencer au plus tard le 4 juin ; la sélection des produits et des remises (3 jours) commence au plus tard le 1er juin. Le rétroplanning fixe la date de lancement au plus tard : s'y prendre plus tôt donne de la marge.

Les procédures et les check-lists

Une **procédure** décrit la manière de réaliser une tâche répétitive : étapes dans l'ordre, qui fait quoi, avec quels outils, quels contrôles et que faire en cas d'anomalie. La **check-list** en est la forme la plus simple : une liste de points à vérifier, à cocher. Elles garantissent la régularité du résultat quelle que soit la personne, facilitent l'intégration des nouveaux et des renforts, réduisent les erreurs et les oublis, et font gagner du temps.

Domaine	Exemple de procédure ou de check-list
Ouverture et fermeture	Check-list : alarme, éclairage, fonds de caisse, propreté, affichage des promotions, vérification des issues de secours
Réception de marchandises	Procédure : contrôle du bon de livraison, comptage, réserves sur le bordereau du transporteur, saisie en stock, rangement
Encaissement	Procédure : remise, avoir, retour, chèque-cadeau, incident de paiement
Réclamation client	Procédure : écoute, enregistrement, solution dans la limite du pouvoir du vendeur, transmission au responsable
Inventaire	Check-list : zones, binômes, feuilles de comptage, double comptage des écarts

Mesurer l'intérêt d'une procédure. Chez Décor&Sens, la réception des livraisons prenait 50 minutes par palette avec trois erreurs de saisie par semaine ; avec une procédure (bon de livraison contrôlé au scanner, rangement par zone), elle prend 35 minutes et les erreurs ont disparu. Sur 12 palettes par semaine, le gain est de $12 \times 15 \div 60 = 3$ h par semaine, soit environ 150 h par an, plus le temps de correction des erreurs évité. Une bonne procédure est courte, illustrée, accessible là où la tâche se fait, testée avec l'équipe, datée et révisée quand l'organisation change.

Suivre et contrôler l'exécution

Organiser ne suffit pas : le manager **suit** l'exécution et **contrôle** les résultats. Le suivi porte sur l'avancement (tâches faites, en cours, en retard), la qualité (conformité à la procédure, erreurs) et les délais ; le contrôle compare le réalisé au prévu et déclenche les ajustements.

Outil de suivi	Usage	Fréquence
Tableau de suivi des tâches (fait / en cours / à faire, responsable, échéance)	Visualiser l'avancement d'un projet ou d'une semaine	Quotidienne ou hebdomadaire
Diagramme de Gantt mis à jour	Comparer l'avancement réel au planning	Hebdomadaire pendant un projet
Brief d'équipe	Rappeler les priorités du jour, répartir les imprévus	Chaque matin
Indicateurs d'exécution	Taux de tâches réalisées dans les délais, temps moyen par opération, taux d'erreurs, taux de rupture	Hebdomadaire ou mensuelle
Contrôle terrain	Vérifier l'application des procédures en rayon, en caisse, en réserve	Aléatoire, régulière

Exemple. Sur l'opération « anniversaire » de Décor&Sens, 24 tâches étaient planifiées ; au point de mi-parcours, 15 sont terminées, dont 13 dans les délais : taux de réalisation = $15 \div 24 = 62,5$ %, taux de respect des délais = $13 \div 15 = 86,7$ %. Les deux tâches en retard concernent la PLV, tâche critique : le manager réaffecte deux heures d'un vendeur et relance l'imprimeur. Le contrôle n'est pas une sanction : il sert à corriger à temps et à améliorer l'organisation pour l'opération suivante.

L'essentiel à retenir

- La fiche de poste décrit l'emploi (missions, activités, compétences, conditions) ; la fiche de tâches liste le travail concret et sa durée.
- Répartir selon les compétences, la disponibilité et la charge : taux d'occupation = heures affectées ÷ heures disponibles, à garder sous 100 % ; déléguer avec objectif, moyens, délai et contrôle.
- Prioriser avec la matrice urgent/important ; ordonnancer avec les antériorités : le chemin critique (marge nulle) fixe la durée du projet, le Gantt le visualise, le rétroplanning remonte depuis la date de l'événement.
- Procédures et check-lists garantissent la régularité et font gagner du temps (opérations × temps gagné) ; le suivi compare le réalisé au prévu pour corriger à temps.