QG 1.4 : Comment assurer un fonctionnement cohérent dans les organisations et organiser la production?

Etape 3 - Comment organiser le travail?

Scénario retenu

Faire découvrir les notions d'organisation souple et rigide du travail dans le cadre d'un travail de groupe qui donnera lieu à la réalisation d'une prestation orale, d'une évaluation préparée par les élèves et d'un cas d'application.

Intérêts pédagogiques

- Articuler efficacement les séances en présentiel et en distanciel
- Travailler des compétences transversales: travailler en groupe, réaliser une présentation orale, évaluer une présentation orale, réaliser un suivi de projet, réaliser une interview, construire une réponse argumentée
- Travailler plus spécifiquement en présentiel avec les élèves en difficultés

Séance 1 en présentiel

Travail préparatoire du professeur

A consulter		Localisation
Organisation rigide du	Textes – présentation d'organisations rigides du travail	Annexe 1 page 7 de ce support
travail	Vidéo - entreprise Maryflo	https://youtu.be/L7ObAngwxLQ
Organisation souple du travail	Textes – présentation d'organisations souples du travail	Annexe 2 page 8 de ce support
	Vidéo –entreprise Scarabée Biocoop Rennes	https://www.dailymotion.com/video/x3ackk3
Fiche ressource « réaliser un suivi de projet avec Trello		Dossier « Fiches-ressource classe
spécifique étape 3 »		inversée »

A réaliser

Préparer une feuille de route pour les élèves précisant :

- Le thème comment organiser le travail
- Le mode de réalisation en groupe
- Le travail à réaliser par chaque groupe
- Les dates à respecter
- Les ressources à utiliser (Annexes 1 et 2, vidéos, fiche-ressource)

Travail réalisé en classe – 30 minutes

Professeur

FTOTESSEUT		
Présenter la feuille de route		
Constituer les groupes	Sur une classe de 30 élèves, constitution de 6 groupes de 5 élèves :	
	 2 groupes (groupes 1 et 2) travailleront sur l'organisation rigide : caractéristiques, avantages, inconvénients 	
	 2 groupes (groupes 3 et 4) travailleront sur l'organisation souple : caractéristiques, avantages, inconvénients 	
	 1 groupe (groupe 5) travaillera sur la présentation des deux entreprises actuelles utilisant ces organisations 	
	 1 groupe (groupe 6) travaillera sur la création d'un questionnaire d'évaluation 	

Séance 2 en distanciel

Elèves

Groupe 1 – 5 élèves	
Organisation rigide du travail	 1 élève : rechercher ses caractéristiques
	 2 élèves : rechercher ses avantages
	 2 élèves : rechercher ses inconvénients
	 Tous : déposer les travaux sur Trello pour le groupe 2
	■ Tous : mettre à jour le suivi du projet sur l'outil

Groupe 2 – 5 élèves	
Organisation rigide du travail	 1 élève : prendre connaissance sur Trello des caractéristiques relevées par le groupe 1, échanges avec le groupe 1 et modifications éventuelles
	 1 élève : prendre connaissance sur Trello des avantages relevés par le groupe 1, échanges avec le groupe 1 et modifications éventuelles
	 1 élève : prendre connaissance sur Trello des inconvénients relevés par le groupe 1, échanges avec le groupe 1 et modifications éventuelles
	 2 élèves : réaliser la note de synthèse finale sur l'organisation rigide du travail à partir des travaux des 3 autres élèves du groupe
	Tous : déposer les travaux sur Trello au fur et à mesure
	Tous : mettre à jour le suivi du projet sur l'outil

Groupe 3 – 5 élèves	
Organisation souple du travail	 1 élève : rechercher ses caractéristiques 2 élèves : rechercher ses avantages 2 élèves : rechercher ses inconvénients Tous : déposer les travaux sur Trello pour le groupe 4 Tous : mettre à jour le suivi du projet sur l'outil

Groupe 4 – 5 élèves	
Organisation souple du travail	 1 élève : prendre connaissance sur Trello des caractéristiques relevées par le groupe 3, échanges avec le groupe 3 et modifications éventuelles
	 1 élève : prendre connaissance sur Trello des avantages relevés par le groupe 3, échanges avec le groupe 3 et modifications éventuelles
	 1 élève : prendre connaissance sur Trello des inconvénients relevés par le groupe 3, échanges avec le groupe 3 et modifications éventuelles
	 2 élèves: réaliser la note de synthèse finale sur l'organisation souple du travail à partir des travaux des 3 autres élèves du groupe
	Tous : déposer les travaux sur Trello au fur et à mesure
	■ Tous : mettre à jour le suivi du projet sur l'outil

Groupe 5 – 5 élèves	
Présentation des deux entreprises actuelles utilisant ces organisations	 2 élèves : présenter l'entreprise Maryflo : activité + organisation du travail 2 élèves : présenter l'entreprise Scarabée Biocoop Rennes :
	 activité + organisation du travail 1 élève : contrôler le travail réalisé par les 4 autres élèves du groupe, effectuer des modifications si nécessaires
	 Tous : déposer les travaux sur Trello au fur et à mesure Tous : mettre à jour le suivi du projet sur l'outil

Groupe 6 – 5 élèves		
Création d'un questionnaire d'évaluation	 3 élèves : préparer chacun 2 questions sur la base des ressources mises à disposition du professeur 	
	 2 élèves : contrôler le travail réalisé par les 3 autres élèves du groupe, préparer le questionnaire global 	
	 Déposer les travaux sur Trello et mettre à jour le suivi du projet sur l'outil 	

Tous les groupes

Nommer un rapporteur (deux pour les groupes 5 et 6) pour la restitution en classe

Professeur

Suivre les projets sur Trello

Séance 3 en présentiel

Travail préparatoire du professeur

A consulter	Localisation
Fiche – ressource « faire une présentation orale »	Dossier « fiches-ressources classe inversée »
Fiche – ressource « évaluer une prestation orale »	Dossier « fiches-ressources classe inversée »

A réaliser

Imprimer les 2 fiches de synthèse déposées dans Trello par les groupes 2 et 4 en vue d'une distribution aux élèves

Imprimer le questionnaire déposé dans Trello par le groupe 6 pour une distribution aux élèves Imprimer la grille d'évaluation de la prestation orale de chaque rapporteur pour une distribution aux élèves évaluateurs

Travail réalisé en classe - 1 heure

Professeur

Nommer, pour chaque rapporteur, un élève qui sera chargé d'en évaluer la prestation orale à partir de la grille d'évaluation

Elèves

Groupes 1 et 2 – 2 rapporteurs – 10 minutes

Présenter la synthèse sur l'organisation rigide du travail

Répondre aux questions posées

Distribuer aux élèves la synthèse « organisation rigide du travail »

Groupe 5 – 1 rapporteur – 10 minutes

Présenter l'entreprise Maryflo qui applique une organisation rigide du travail

Répondre aux questions posées

Tous les élèves – 5 minutes

Rajouter les éléments de l'exemple de l'entreprise Maryflo au niveau de la synthèse distribuée

Terminale STMG - Management sciences de gestion et numérique

THEME 1 : les organisations et l'activité de production de biens et de services.

Groupes 3 et 4 – 2 rapporteurs – 10 minutes

Présenter la synthèse sur l'organisation souple du travail

Répondre aux questions posées

Distribuer aux élèves la synthèse « organisation souple du travail »

Groupe 5 – 1 rapporteur – 10 minutes

Présenter l'entreprise Scarabée Biocoop Rennes qui applique une organisation souple du travail Répondre aux questions posées

Tous les élèves – 5 minutes

Rajouter les éléments de l'exemple de l'entreprise Scarabée Biocoop Rennes au niveau de la synthèse distribuée

Groupe 6 – 2 rapporteurs – 20 minutes

Faire réaliser par les autres le questionnaire préparé

Faire une correction collective

Evaluateurs prestation orale

Faire une rétroaction au rapporteur évalué

Séance 4 – en distanciel

Elèves

Apprendre les deux synthèses

Séance 5 en présentiel

Travail préparatoire du professeur

A consulter	Localisation
Mise en application cas O'TERA – CREG	Annexe 3 pages 10 à 12 de ce support
Mise en application cas O'TERA correction - CREG	Annexe 4 pages 13 à 18 de ce support
Fiche – ressource « construire une réponse argumentée »	Dossier « fiches-ressources classe inversée »

A réaliser

Préparer un questionnaire sur les prérequis nécessaires (caractéristiques, avantages et inconvénients de chaque type d'organisation).

Travail réalisé en classe – 1 heure

Professeur

Présenter le travail à effectuer pendant la séance :

- Réaliser le questionnaire
- Réaliser le cas d'application O'TERA en autonomie (correction disponible) ou avec le professeur

Faire une rétroaction suite à la réalisation du questionnaire

Réaliser avec les élèves en difficultés le cas d'application O'TERA

Elèves

Réaliser le cas d'application O'TERA soit :

- en autonomie avec auto-correction (corrigé disponible en ligne)
- avec le professeur pour les élèves en difficultés

ANNEXE 1 – Présentation d'organisations rigides du travail

Texte 1 - Description du poste d'hôtesse de caisse

L'hôtesse de caisse dans le domaine de la grande distribution est un poste essentiel car il fait partie du service client. En effet, il est nécessaire dans les surfaces de vente où le client effectue ses achats en autonomie. Métier primordial, il ou elle enregistre les articles choisis par le client. Les gestes sont mécaniques et souvent répétitifs : assis ou debout il/elle passe devant les scanner les codes-barres des articles pour comptabiliser le panier du client. L'enregistrement va ensuite générer un ticket de caisse et il/elle va encaisser la somme correspondant au panier acheté. Le poste impose une interaction avec le client mais celle-ci est limitée car la productivité donnée par le nombre de panier encaissé à l'heure ou à la journée est un indicateur de mesure souvent utilisé. Des nouveaux outils tels que le triple scannage permettant d'enregistrer un produit toutes les deux secondes ont d'ailleurs été développés à la fois pour diminuer la pénibilité du travail mais aussi pour améliorer la fluidité en caisse et la rapidité de traitement des paniers clients. Peu de déplacements sont nécessaires car L'hôtesse de caisse reste à son poste sur la quasi-totalité de son temps de service. Ce métier implique une autonomie très limitée car les tâches à accomplir sont élémentaires.

Source: les auteurs.

Texte 2 - Banque et évolution des métiers

Il y a 30 ans, l'organisation d'une banque obéissait à une logique tayloriste ordinaire. On faisait la queue à un premier guichet pour obtenir un carnet de chèques, à un second pour le déposer. Et l'on était ensuite dirigé vers la caisse pour retirer son argent. Personne n'aurait songé, mêler ces tâches, et pas davantage confier à une même personne le soin de classer les chèques et de répondre au téléphone.

Source : Daniel Cohen « trois leçons sur la société industrielle »

Questionnement guidant l'analyse :

- Indiquez comment était organisé le travail dans les banques il y a trente ans.
- Comparez cette organisation du travail à celle du poste de caisse dans la grande distribution aujourd'hui.
- Précisez l'intérêt de cette organisation du travail pour la grande distribution.

ANNEXE 2 – Présentation d'organisations souples du travail

Texte 1 – Organisation du travail au sein de l'entreprise ZAPPOS

Une entreprise qui n'a plus de chef, plus de DRH, plus de PDG, est-elle promise au chaos ? Eh bien non ! C'est ce qu'entend démontrer la société américaine de vente de chaussures sur internet Zappos. Rachetée en 2009 par Amazon, cet acteur incontournable du e-commerce outre-Atlantique a fait le pari de l'holacratie, soit une gouvernance horizontale.

Chez Zappos, tout est mis en œuvre pour "améliorer le bonheur des salariés". Ils se voient gratifiés de petits cadeaux pour leur anniversaire, pour fêter chaque année passée dans l'entreprise, ou pour avoir égayé l'open space. Ils peuvent prendre gratuitement des fruits, des snacks, du café ou des sodas, dans les salles de restauration.

La société, qui a supprimé hiérarchie et titres, s'organise en "cercles", soit en différentes équipes autonomes, auto-organisées et affectées chacune à une tâche. Chaque salarié appartient à un ou plusieurs cercles, et se voit désigné simplement comme "membre de la famille Zappos".

L'ensemble tourne autour du centre d'appels, ou plutôt de "l'équipe dédiée à la fidélité des clients" comme on dit en interne, qui fonctionne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Ici, il n'y a pas de script, pas de durée maximale d'appel, pas d'obligation de vente.

La fidélisation se veut l'une des clefs de la réussite promue par Zappos. L'entreprise affirme que trois quarts de ses 8,2 millions d'acheteurs sont des habitués. Il faut dire que les 600 salariés dédiés au call center répondent en moyenne à 9.000 appels par jour, pour réaliser seulement 6 % des ventes totales...

Pour proposer "la meilleure expérience client possible", les salariés peuvent agrémenter les colis de fleurs, de gâteaux, de cartes de remerciement personnalisées, de t-shirts avec le logo Zappos, etc. Et, à aucun moment, ils n'ont besoin de demander la permission à qui que ce soit. Même chose pour délivrer des bons d'achats à des clients mécontents.

D'ailleurs, où sont installés les chefs ?, interroge-t-on mutin. "Nous n'avons pas de chefs", rétorque la guide habituée. « Nous avons des entraîneurs, des meneurs d'équipes et des hashtag mentors. »

L'idée étant que tout le monde peut faire le travail de tout le monde. Une philosophie appliquée à l'extrême puisque, chaque année, tous les salariés doivent passer au moins quatre semaines au centre d'appel. Même le fondateur de l'entreprise Tony Hsieh.

Source: l'obs-avril 2015

Texte 2 – Sf2I – une entreprise libérée!

SF2i, une entreprise libérée à Nouméa (Nouvelle Calédonie), ayant choisi l'holacratie comme méthode de gouvernance.

L'Holacracy ou holacratie (en français), concrètement comment ça marche ? Florian Chabot de SF2i nous explique. Il a été formé à la méthodologie et il connaît, donc, le mieux la démarche nécessaire pour qu'une entreprise libérée telle que SF2i puisse en bénéficier pleinement.

Florian, l'holacratie c'est quoi?

Holacracy est un système de gouvernance des organisations, un nouveau système de management qui permet d'éviter une hiérarchie pyramidale et de pouvoir se baser sur les qualités et connaissances de chacun. Le pilier de base est la confiance. C'est une méthode adaptée à tout type d'entreprise, car elle se concentre sur l'humain et non pas sur l'activité. Elle permet à tous de travailler très librement, en étant aligné avec la raison d'être de l'organisation. Il y a de l'autonomie dans l'holacratie.

Chez SF2i, comment est mis en place l'holacratie?

Au début ce n'était pas évident, car comme partout, l'humain n'aime pas vraiment le changement. Entreprise libérée ou pas.

L'holacratie demande un acte symbolique à l'équipe dirigeante : elle doit signer un papier qui l'oblige à passer son pouvoir à l'ensemble des cercles (ie équipes fonctionnelles). Ce n'est pas forcément évident pour un manager de lâcher ses pouvoirs et pour les équipes d'accepter qu'elles sont maintenant co-

Terminale STMG - Management sciences de gestion et numérique THEME 1 : les organisations et l'activité de production de biens et de services.

responsables. Elle nous a aussi permis de découvrir ce qui n'allait pas autant sur le fond qu'en matière interpersonnelle. L'holacratie impose la transparence. On ne peut donc plus se cacher derrière une fonction ou autre. Chacun doit prendre ses responsabilités. Ce n'est pas toujours facile, mais pouvoir aborder les problèmes de manière ouverte fait considérablement avancer tout le monde.

Les cercles sont alimentés par les flux d'information et chaque cercle s'auto-gère. La décision est toujours prise par la personne en charge d'un rôle ou d'une tâche. Des revues de gouvernance sont effectuées pour s'assurer que les différents cercles suivent bien les règles du jeu. Les rôles et tâches de chacun ne sont jamais figés. Nous sommes en permanence en mode test &learn(ie apprentissage et amélioration continue) et acceptons le droit à l'erreur. Cela nous donne la nécessaire agilité pour répondre aux évolutions du métier, du marché, etc. C'est un avantage concurrentiel considérable!

Source: club des échos – 27/09/2017

Questionnement guidant l'analyse :

- Relever les points communs entre l'organisation du travail chez Zappos et celle de SF2i.
- Déduisez-en les principes d'une organisation souple du travail.
- Analyser les avantages d'une organisation souple du travail pour une organisation.

ANNEXE 3 - Mise en application cas O'TERA

Etape 3 – Comment organiser le travail?

Mise en application cas O'TERA

Travail à réaliser

Pour chaque organisation présentée, identifier le type d'organisation du travail mise en place en justifiant votre réponse.

Fiche ressource à utiliser : Construire une réponse argumentée







Organisation 1 - entreprise O'TERA

« Notre engagement est la qualité des produits que nous vous proposons. Chez O'tera, vous pouvez noter et commenter les produits que vous avez achetés. Nos équipes et nos partenaires ont en temps réel vos remontées, ce qui nous permet d'améliorer sans cesse la qualité des produits. De plus, nous vous remboursons si vous n'êtes pas satisfaits! La qualité est obtenue grâce à la sélection soigneuse de nos partenaires producteurs et au respect de cahier des charges précis notamment concernant le caractère bio des produits. »

« Nous cherchons des collaborateurs qui prennent des initiatives, qui sont animés par le sens du service envers leurs clients et leurs producteurs tout en assurant des tâches variées. Si vous nous rejoignez, une chose prédominera sur tout le reste : votre bon sens! ».

Extrait du site internet O'TERA – www.o-tera.com



Notre concept



Organisation 2 : Fournisseur partenaire d'O'TERA – Thierry Debon - maraîcher

Comment produire et récolter la mâche?

Du champ aux espaces de vente O'TERA, la production de mâche suit 6 étapes clés. Elle est tout d'abord semée à la main sur un lit de sable. Les plantes doivent pousser en ligne. Trois mois après, la récolte peut avoir lieu mais elle s'effectue à la main et les conditions de travail sont difficiles : accroupis, balayés par le vent, les travailleurs ne sont pas épargnés par les conditions climatiques et les postures de travail. La mâche est ensuite transportée jusqu'à une machine qui va assurer le lavage, rinçage et essorage sous le contrôle de deux ouvriers. Elle est ensuite conditionnée à nouveau à la main pour partir en magasin. Le producteur organise le travail à la fois dans les champs mais aussi dans l'entrepôt de préparation des commandes. En effet, la mâche est un produit fragile qui doit être transporté sur le site de vente rapidement après sa récolte. La gestion du temps est donc un enjeu crucial pour garantir la qualité et la fraicheur du produit!

Source interne





ANNEXE 4 - Mise en application cas O'TERA correction

Correction mise en application cas O'TERA

Mise en œuvre de la méthodologie

Première étape : comprendre la question

- Lire la question une première fois pour la découvrir Pour chaque organisation présentée, identifier le type d'organisation du travail mise en place en justifiant votre réponse.
- Lire la question une seconde fois pour l'analyser
 - Surligner le verbe d'action
 - Surligner la notion de cours abordée

Pour chaque organisation présentée, identifier le type d'organisation du travail mise en place en justifiant votre réponse.

1





Première étape : comprendre la question (suite)

- Ecrire au brouillon
 - · Ce que l'on sait sur la notion : définition, caractéristiques

Deux types d'organisation du travail

Organisation du travail rigide

Organisation du travail souple

pouvoir centralisé, spécialisation des salariés, tâches standardisées, prime au rendement pour augmenter la productivité des salariés, cadence de travail à respecter pouvoir décentralisé, faibles niveaux hiérarchiques, responsabilisation et polyvalence des salariés, production en juste à temps, recherche constante de la qualité

• Ce qui est attendu en le reformulant

On me demande de trouver pour chaque organisation le type d'organisation du travail et d'expliquer mon choix

) je reformula la

au brouellon j' indéque mes édées

Seconde étape : lire l'ensemble des textes et surligner les passages pertinents

- · Lire chaque texte une première fois
- Lire chaque texte une seconde fois et surligner les passages qui permettent de répondre à la question

Organisation 1 - entreprise O'TERA

« Notre engagement est la qualité des produits que nous vous proposons. Chez O'tera, vous pouvez noter et commenter les produits que vous avez achetés. Nos équipes et nos partenaires ont en temps réel vos remontées, ce qui nous permet d'améliorer sans cesse la qualité des produits. De plus, nous vous remboursons si vous n'êtes pas satisfaits! La qualité est obtenue grâce à la sélection soigneuse de nos partenaires producteurs et au respect de cahier des charges précis notamment concernant le caractère bio des produits. »

« Nous cherchons des collaborateurs qui prennent des initiatives, qui sont animés par le sens du service envers leurs clients et leurs producteurs tout en assurant des tâches variées. Si vous nous rejoignez, une chose prédominera sur tout le reste : votre bon sens! ».

Seconde étape : lire l'ensemble des textes et surligner les passages pertinents

2

Organisation 2: Fournisseur partenaire d'O'TERA – Thierry Debon - maraîcher

Comment produire et récolter la mâche?

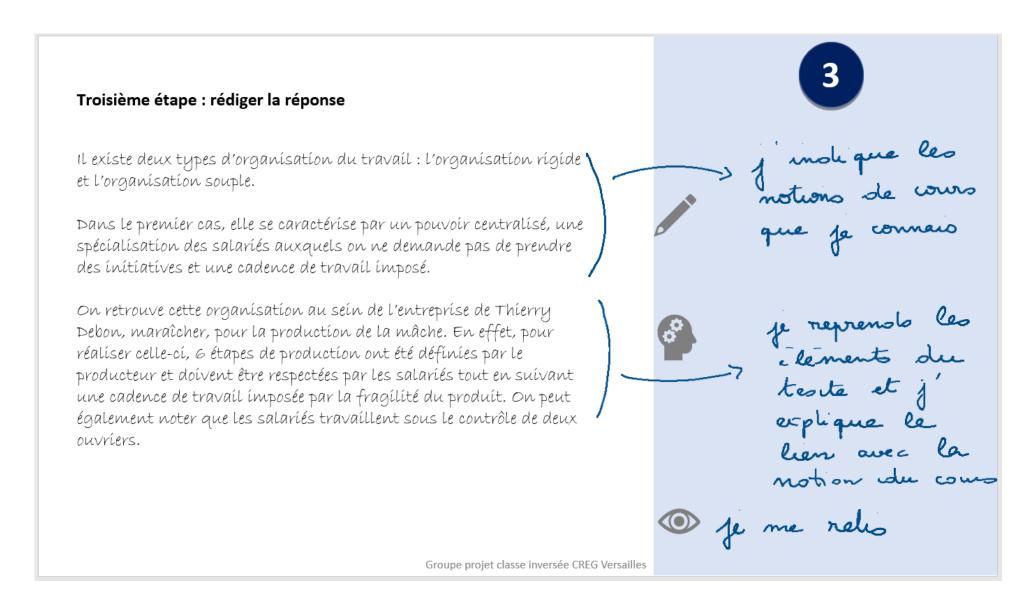
Du champ aux espaces de vente O'TERA, la production de mâche suit 6 étapes clés. Elle est tout d'abord semée à la main sur un lit de sable. Les plantes doivent pousser en ligne. Trois mois après, la récolte peut avoir lieu mais elle s'effectue à la main et les conditions de travail sont difficiles : accroupis, balayés par le vent, les travailleurs ne sont pas épargnés par les conditions climatiques et les postures de travail. La mâche est ensuite transportée jusqu'à une machine qui va assurer le lavage, rinçage et essorage sous le contrôle de deux ouvriers. Elle est ensuite conditionnée à nouveau à la main pour partir en magasin. Le producteur organise le travail à la fois dans les champs mais aussi dans l'entrepôt de préparation des commandes. En effet, la mâche est un produit fragile qui doit être transporté sur le site de vente rapidement après sa récolte. La gestion du temps est donc un enjeu crucial pour garantir la qualité et la fraicheur du produit!

> taches standarolisées

> contrôle très présent

) absence d'autonomie des
salaries

) à castence de +ravail à
respecter



Troisième étape : rédiger la réponse Dans le second cas, le pouvoir est décentralisé, les salariés sont autonomes et polyvalents. Une recherche constante de la qualité est également présente. On retrouve ces caractéristiques dans l'entreprise O'TERA où celle-cí, en vue d'améliorer sans cesse la qualité de ses produits, pe reprends les éléments du teste et j'espique le bien avec la exploite les commentaires laissés en ligne par les clients sur les achats qu'ils ont réalisés. Également, dans le cadre de sa politique de recrutement, O'TERA recherche des candidats capables d'assurer des tâches variées et de prendre des initiatives. Je me relio Groupe projet classe inversée CREG Versailles