

Chapitre 3 – Analyser et répartir les tâches de l'équipe commerciale

1- Construire un tableau de répartition des tâches (TRT)

Le TRT est un outil qui permet au manager de répartir équitablement le travail au sein d'une équipe. Il est le support à privilégier pour améliorer l'organisation du travail d'une équipe.

a) Les étapes de la répartition des tâches



b) La construction du TRT

Le TRT est généralement construit pour une période de référence d'une semaine. Lorsque l'équipe est déjà constituée, il faut, dans un premier temps, collecter les informations sur les tâches effectuées et le temps passé pour chacune d'elles. Cette collecte peut se faire lors d'un entretien direct ou en autonomie sur une feuille d'autopointage.

À partir de ces données, les tâches sont regroupées en activités principales et les volumes horaires sont reportés dans un tableau construit selon le modèle qui suit.

EXEMPLE

Extrait d'un TRT d'une équipe de vente

Les tâches sont regroupées en activités.

Les volumes horaires des membres de l'équipe sont regroupés par tâches.

Volume horaire global par tâches et activités

ACTIVITÉS	TÂCHES	Vendeur 1	Vendeur 2	Manager	TOTAL heures par semaine
Relation client	Accueil/conseil client	12	20	10	42
	Encaissement	14	12	8	34
	Total	26	32	18	76
Réassort	Réception, étiquetage	3	3		6
	Commande	2			2
	Réassort	4			4
	Total	9	3		12
Management de l'équipe	Animation			2	2
	Gestion			10	10
	Entretiens, réunions			5	5
	Total			17	17
TOTAL		35	35	35	105

Remarque : la mise en forme conditionnelle peut être utilisée pour mettre en surbrillance le volume horaire hebdomadaire normal en vert et une surcharge de travail en rouge. Le logiciel Excel permet d'automatiser les calculs.

Volume horaire hebdomadaire pour chaque membre de l'équipe

2- Exploiter un tableau de répartition des tâches (TRT)

La construction du TRT permet d'avoir une vision précise du fonctionnement d'une unité commerciale. Le rôle de chaque membre au sein de l'équipe est plus facilement repéré.

À partir d'une analyse chiffrée du TRT et du diagnostic, le manager peut proposer une nouvelle répartition des tâches en respectant le temps global de travail.

a) L'analyse chiffrée du TRT

À partir du TRT précédent, le manager peut mener une analyse chiffrée précise sur la répartition des activités par vendeur et celle des vendeurs par activité.

EXEMPLE (SUITE FR2)

– La répartition des activités par vendeur

ACTIVITÉS	Vendeur 1		Vendeur 2		Manager		Total	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Relation client	26	74 %*	32	91 %	18	51 %	76	73 %
Réassort	9	26 %	3	9 %			12	11 %
Management					17	49 %	17	16 %
TOTAL	35	100 %	35	100 %	35	100 %	105	100 %

* 74 % du temps de travail du vendeur 1 est consacré à la vente (74 % = 26 / 35).

– La répartition des activités par activité

ACTIVITÉS	Vendeur 1		Vendeur 2		Manager		Total	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Relation client	26	74 %*	32	91 %	18	51 %	76	73 %
Réassort	9	26 %	3	9 %			12	11 %
Management					17	49 %	17	16 %
TOTAL	35	100 %	35	100 %	35	100 %	105	100 %

* 34 % de l'activité « Relation client » est réalisée par le vendeur 1 ($34 \% = [26 / 76] \times 100$).

b) L'analyse de la répartition des tâches

Le manager doit répondre à différentes questions :

- sur la liste des activités et des tâches :
 - L'équipe assure-t-elle toutes les activités nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de l'unité commerciale ?
 - Existe-t-il des tâches inutiles ? Existe-t-il des tâches dont le temps consacré est trop important ?
- sur les tâches accomplies par les membres de l'équipe :
 - Les compétences de chacun sont-elles bien exploitées ?
 - La répartition des tâches entre les membres est-elle équilibrée ?
 - Le temps consacré à chaque tâche correspond-il à leur importance relative ?
- pour une même activité : l'équilibre doit-il être recherché entre les membres (polyvalence) ou une spécialisation doit-elle être envisagée ?

c) L'amélioration de l'organisation du travail

Après cette étude, une nouvelle organisation est proposée en tenant compte des suggestions et avis des membres de l'équipe. Une communication claire doit accompagner le changement en expliquant les raisons précises et le contenu de la nouvelle organisation. Le TRT est un cadre de référence mais ne doit pas être figé dans le temps : il s'adapte en fonction des objectifs et des difficultés rencontrées par l'unité commerciale.