



Organisation et planification des activités administratives



Auteur : C. Terrier ; <mailto:webmaster@cterrier.com> ; <http://www.cterrier.com>

Utilisation : Reproduction libre pour des formateurs dans un cadre pédagogique et non commercial

4. Organisation et amélioration des activités administratives

Problématique :

Pour rester concurrentiel, une entreprise doit constamment rechercher à améliorer son efficacité et sa productivité. Ce sont les conditions de sa survie et de son développement.

L'organisation administrative est une composante de cette efficacité au même titre que la fonction commerciale ou de production.

Dans le **chapitre 3** nous avons étudié la méthodologie et les outils à mettre en œuvre pour résoudre les problèmes qui se présentent

Dans le **chapitre 4** nous allons étudier les principales sources de disfonctionnement et de productivité.

- L'activité administrative doit tout d'abord être **analysée et quantifiées** pour en évaluer sa performance (Chapitre 41)
- Certains disfonctionnements proviennent de la **répartition des tâches** au sein des services (tâches non attribuées ou réalisées par plusieurs personnes ce qui génère des conflits etc. (Chapitre 42)
- D'autres disfonctionnements résultent d'une **mauvaise circulation des informations, des documents ou de traitements inadaptés** (Chapitre 43)
- Certains disfonctionnement peuvent provenir de **l'incompétence des opérateurs** (Cet aspect sera étudié en 2^e année dans la cadre du cours de ressources humaines)
- Certains disfonctionnement peuvent provenir de **l'inadaptation des documents utilisés** (Cet aspect est abordé dans la cadre du cours de Communication)

Dans le cadre de ce cours, certains éléments ont déjà été étudiés par ailleurs. Dans ce cas, nous les rappellerons rapidement et ne les traiterons pas en détail.

Cela concerne :

- L'analyse des flux par le diagramme des flux et le schéma poste document (chapitre 43). Ils ont été étudiés de façon approfondie dans le cours de Gestion du Systèmes d'Information (GSI) et la représentation des procédures,
- L'étude des modalités du changement qui a été étudiée dans le chapitre 342 consacré aux freins aux changements.



Organisation et planification des activités administratives



Auteur : C. Terrier ; <mailto:webmaster@cterrier.com> ; <http://www.cterrier.com>

Utilisation : Reproduction libre pour des formateurs dans un cadre pédagogique et non commercial

41. Evaluer l'activité administrative (2 h 20)

Problématique

L'efficacité de l'entreprise passe également par la performance de ses services administratifs. Pour l'évaluer, il faut pouvoir la quantifier.

Réflexion 1 : en groupe (20')

- Pouvez-vous définir la nature du travail administratif et lister les tâches réalisées en entreprise qui constituent des tâches administratives (Document 1)

Dans les entreprises les salariées et les directions font fréquemment la distinction entre les salariés productifs et les improductifs.

- Qui sont les salariés improductifs à leurs yeux ? justifier votre réponse. (Document 2)

- En quoi cette vision est réductrice

Document 1 : Qu'est-ce que le travail administratif

Extrait de « La Simplification du Travail Administratif » Audrey Pérocheau (mai 2002)

Source : www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/data/simplification.doc

Le travail administratif consiste à approvisionner en données transformées les différents services et acteurs de l'entreprise
Les auteurs insistent tous sur la complexité à définir le travail administratif, qui est transverse par ses fonctions de coordination et d'articulation.

Jean Gerbier, dans *Organisation et fonctionnement de l'entreprise*, analyse l'entreprise par services. Il définit les activités administratives par quatre rôles essentiels :

- saisie de données élémentaires et d'informations élaborées
- conservation de données élémentaires et d'informations élaborées
- transformation de données élémentaires et d'informations élaborées
- transmission de données élémentaires et d'informations élaborées

Ainsi, très concrètement, le travail administratif se fait à travers des documents, des circuits, des opérations.

L'existence des fonctions administratives découle du fait que les tâches réalisées dans tous les types d'entreprises se rattachent à « deux types de chaînes de traitements » :

- « les chaînes des traitements opérationnels », dont l'objet est matériel et qui s'articulent autour de la chaîne logistique, de la chaîne de transformation et de la distribution des biens produits
- « les chaînes des traitements informationnels » qui constituent le système de commande et de contrôle des chaînes opérationnelles : elles s'articulent autour de la chaîne d'enregistrement des commandes, d'ordonnancement de la production et des activités attachées. Les fonctions administratives y ont un rôle indispensable.

« Ce sont les chaînes des traitements informationnels qui constituent, à proprement parler, le domaine des fonctions administratives ».

A partir des fonctions et sous-fonctions de l'Entreprise, Jean Gerbier distingue les principaux services administratifs, qui concentrent en volume et en temps le travail administratif : le service du courrier ; le service de la facturation ; le service de la paye du personnel ; le service de la comptabilité et des factures.

L'analyse de Jean Gerbier nous permet de poser l'idée majeure : le travail administratif est essentiel dans ses caractéristiques de circulation, transmission et transformation de l'information. L'efficacité du Travail Administratif est un point nodal du bon fonctionnement et de la performance de l'Entreprise, en amont et en aval de ses différents services.

Document 2 : Idée reçues

Source : <http://blog.monolecte.fr/post/2007/01/07/My-secretary-is-rich>

Tout commence par une discussion entre créateur d'entreprise.

- Ce qui est vraiment pénible, c'est le temps que je perds en paperasses.
- Oui, je te comprends. Je débute et je ne maîtrise pas grand-chose dans les déclarations diverses et je rame pour compléter le moindre petit formulaire avec 5 champs ridicules à remplir.
- L'administratif prend beaucoup trop de temps dans mon activité, mais la France est un pays procédurier et les fonctionnaires n'ont que ça à faire.
- Si tu veux... mais bon, ça va quand même. On n'y passe pas notre vie non plus et tout ne vient pas de l'administration. Il nous faut produire nos propres documents internes. C'est juste que c'est prise de tête et qu'on y laisse du temps qu'on ne peut pas consacrer à notre travail réel. Entre ça et mon inorganisation chronique, il me faudrait une secrétaire.
- Une secrétaire ? Oui, je veux bien, mais **même payée au SMIC, elle sera toujours trop chère pour ce qu'elle me rapporte.**
- Comment ça?
- Ben, un commercial, ça fait rentrer de l'argent au moins, mais une secrétaire, c'est juste une charge salariale!

C'est à ce moment que j'ai compris qu'il y avait quelque chose de curieux dans le royaume des *Forces vives de la nation*. D'un côté, mon pote concède que l'aspect administratif de la gestion de sa petite entreprise est chronophage et de l'autre, il est convaincu que le personnel administratif n'est que valeur négative dans son bilan. Ce qui est contradictoire et pose d'entrée de jeu le problème de l'évaluation du salaire, de la valeur réelle du travail d'une personne.

Réflexion 2 : en groupe (20')

Former des groupes de 4 étudiants et rechercher des critères de qualité ou d'efficacité. En vous aidant de vos expériences, de vos connaissances et des réflexions issues du travail de réflexion précédent répondre aux questions suivantes :

- **Quels sont les éléments qui permettent d'évaluer les performances globales d'une entreprise au niveau global**

- **Quels sont les éléments qui permettent d'évaluer les performances quantitatives et qualitatives du travail administratif**

Quantitatif

Qualitatif

41.2 Tableaux de bord

L'entreprise ou le chef de service doit être en mesure d'évaluer périodiquement la qualité et la productivité d'un service administratif. Il doit pouvoir mesurer les résultats, les objectifs à atteindre et les écarts entre objectifs et réalité.

Cette évaluation passe par la recherche des critères d'évaluation des tâches et des personnes. Ces critères sont délicats à mettre en œuvre en ce qui concerne les tâches administratives. Les critères suivants sont les plus fréquemment utilisés.

	Nature	Critères
Quantitatifs	Quantités	Nombre d'opérations réalisées
		Nombre d'erreurs
		Nombre de réclamation
	Temps	Temps mis à réaliser une tâche
		Délai de réponse à une demande
		Respect des plannings
Financier	Coûts	
Qualitatifs	Satisfaction	La satisfaction des clients et des personnes des autres services
	Personnel	Motivation du personnel
		L'ambiance de travail
		La compétence du personnel

Ces critères peuvent être évalués de façon collective ou individuelle. Ils sont regroupés dans un **tableau de bords** qui les présente sous forme de tableaux et de graphiques qui illustrent leur situation et leur évolution.

Ce tableau de bord est mis à jour périodiquement et peut éventuellement être diffusé ou affiché pour motiver et sensibiliser le personnel aux objectifs à atteindre. Ces résultats peuvent servir de base aux entretiens d'évaluation du personnel.

Travail 3 : individuel (1 h) : Concevoir un tableau de bord

Vous travaillez pour la société Orchis-Parfums et on vous communique les données suivantes qui concernent le service commercial. (Un nouveau salarié a été embauché en juin pour aider le personnel qui se plaignait de ne plus arriver à traiter tous les dossiers).

Le responsable syndical de la société a demandé un rendez-vous avec la direction car le personnel se plaint d'une surcharge de travail et d'une qualité du travail non reconnue par la Direction. Mme Cevrero vous demande de lui préparer cette entrevue.

- Saisir ces données sous Excel et les analyser en trouvant des critères d'évaluation pertinents,
- Représenter les données significatives sous une forme graphique,
- Rédiger une courte note d'information à Mme Cevrero ou vous donnerez votre avis sur la qualité et l'efficacité de ce service en faisant ressortir les points positifs et les points négatifs.

	janvier	février	mars	avril	mai	juin
Nombre de salariés du service	10	10	11	11	11	12
Nombre de jours ouvrables dans le mois	22	19	21	22	21	21
Nombre jours travaillés dans le mois	220	190	231	242	231	252
Nombre de jours d'absence	22	17	28	32	27	21
Jours réellement travaillés dans le mois	198	173	203	210	204	231
Dossiers traités	1 980	1 730	2 001	2 090	1 990	1 865
Réclamations	21	17	20	23	23	22