

Extrait du « Guide pratique des TPE du spectacle vivant : organisation, ressources humaines et gestion »

1/ Répartition des postes de travail

Dans l'entreprise, pour que l'organisation fonctionne, il est primordial que chacun sache ce qu'il a à faire et connaisse ses responsabilités. Trois types d'outils sont utilisables :

- **Le tableau de répartition des activités** permet d'identifier l'ensemble des activités de l'entreprise, leur répartition entre les postes et de qualifier leur nature.
- **La fiche de poste** permet de formaliser à un moment donné les missions et responsabilités de chaque salarié. Au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise et des compétences de la personne, les missions vont évoluer. Il convient de vérifier que la fiche de poste est en correspondance avec le contrat de travail.
- **L'organigramme** permet de savoir qui fait quoi, au niveau individuel ou au niveau collectif.

Ces trois outils sont à mettre en place et à revisiter régulièrement afin de mettre à jour les modifications.

La répartition des activités

Dans de petites entreprises, où les frontières entre postes sont mouvantes, où chacun peut intervenir ponctuellement en marge de sa mission, il peut être difficile de formaliser une représentation fidèle des emplois et de leur contenu à l'instant T.

Le tableau de répartition des activités est un outil qui peut répondre à cette particularité de l'organisation. Il consiste à :

- 1- Identifier l'ensemble des activités,
- 2- Mettre en évidence leur répartition entre les salariés et collaborateurs de l'entreprise,
- 3- Qualifier la nature de ces activités selon que la personne :
 - « Décide, est responsable de, valide, informe »,
 - « Propose, est à l'initiative de »,
 - « Exécute, met en œuvre ».

Il s'agit d'exemples de critères pouvant être modifiés au besoin.

Le tableau de répartition des activités est un outil permettant de :

- Représenter l'organisation du travail de l'entreprise ou d'un service en particulier ;
- Estimer la charge de travail des personnes et révéler les recouvrements, les situations de surcharge ou de sous charge ;
- Redéfinir/clarifier le périmètre des responsabilités ;
- Equilibrer la charge par emploi et définir les zones de « compétences multiples » correspondant aux activités exécutées par plusieurs personnes ;
- Identifier les évolutions possibles ;
- Définir des besoins en termes d'emplois et/ou de compétences ;
- Créer des fiches de poste ;
- Donner à voir l'organisation aux nouveaux entrants et aux personnes en poste.

Le tableau peut être élaboré pour décrire l'ensemble des activités de l'entreprise, ou se focaliser sur un seul projet, pour l'ensemble de l'effectif ou pour une équipe particulière. Il peut être réalisé par la direction en concertation avec les salariés de l'entreprise.

- Exemple de tableau de répartition des activités -
(À comparer sur plusieurs années)

	ARTISTES			ADMINISTRATIFS - COMMUNICATION				TECHNICIEN		
	Directeur Artistique	Danseur		Administrateur	Chargé de production	Chargé de diffusion et communication		Régisseur		
NOM										
DOMAINE D'ACTIVITE 1										
Activité 1										
Activité 2										
DOMAINE D'ACTIVITE 2										

■ « Décide, est responsable de, valide, informe »

● « Propose, est à l'initiative de »

△ « Exécute, met en œuvre »

Les colonnes permettent d'identifier tous les emplois de l'entreprise.

Les lignes permettent de lister l'ensemble des activités.

Les cases permettent d'indiquer, à l'aide des sigles représentatifs, les trois niveaux de responsabilité.

La lecture horizontale du tableau peut faire apparaître :

- une activité sous la responsabilité de plusieurs personnes
- une activité à réaliser et à attribuer
- une activité réalisée par plusieurs personnes...

La lecture verticale peut faire apparaître :

- le nombre d'activités dont est responsable une personne
- le nombre d'activités qu'exécute une personne...

Après avoir rempli le tableau de répartition des activités, reporter les constats retenus dans le tableau suivant (exemple) :

ACTIVITES CONCERNEES	CONSTATS
	Ex : Une activité est exercée par plusieurs personnes et nécessite une meilleure coordination

La fiche de poste

Les fiches de poste peuvent découler des nomenclatures d'emplois précisées dans les conventions collectives du secteur.

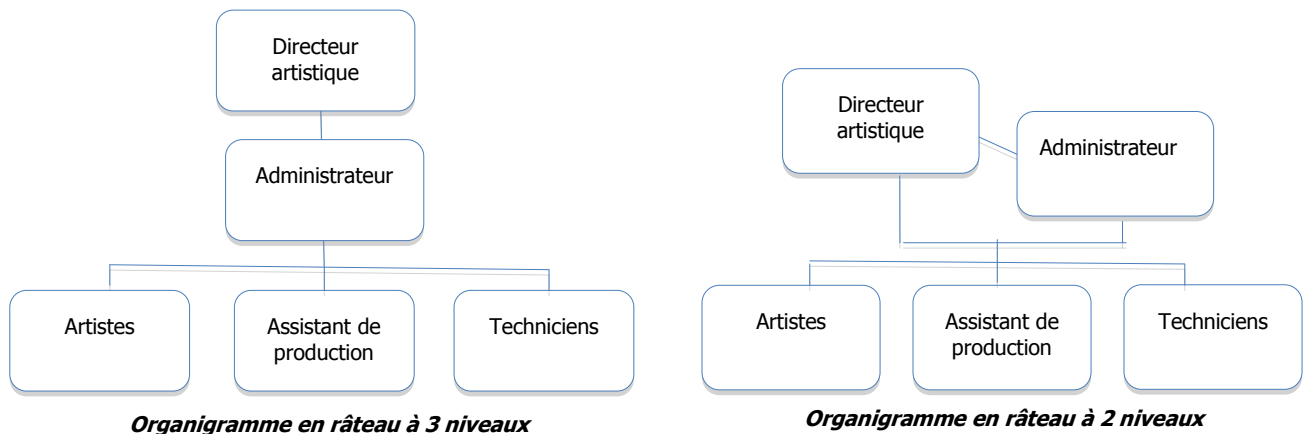
Elle permet une synthèse des attributions et des compétences attendues du titulaire du poste et une articulation avec les autres postes dans l'organigramme.

L'organigramme

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un organisme. Il sert à indiquer la répartition des responsabilités et les niveaux hiérarchiques.

L'organigramme ne se confond pas avec un schéma de description de l'ensemble des activités qui peuvent être réalisées par des prestataires extérieurs (graphistes, prestataires techniques, experts comptables).

Dans le spectacle vivant, on peut trouver, par exemple, ce type d'organigramme dit « en râteau » à 2 ou 3 niveaux, souvent avec un binôme directeur artistique/administrateur au pilotage général :



Il ne donne pas d'informations en ce qui concerne la répartition des tâches, qui sont décrites dans les fiches de poste, mais il permet à chacun de se situer dans l'organisation et la chaîne décisionnelle.

L'organigramme suppose que l'on ait défini au préalable l'organisation de l'entreprise. Il doit être souple et évolutif, afin de ne pas figer des modes organisationnels.

2/ Coopération entre les équipes

La réalisation des projets de l'entreprise dépend pour beaucoup de la capacité collective de fonctionner.

Dans le travail artistique, la cohésion entre les équipes est cruciale : la direction doit être attentive à la bonne coopération entre les équipes artistiques, techniques et administratives, et ce, à plus forte raison lorsque les collectifs sont changeants et mobiles dans l'espace et dans le temps.

Il en va de même entre l'équipe en tournée et les équipes des lieux de diffusion. C'est une fonction essentielle des responsables d'équipe.

Quelques principes de base :

- Considérer l'équipe comme un collectif et non comme une somme d'individus.
- Rechercher la stabilité des collectifs de travail.
- Accorder à l'équipe le temps nécessaire pour construire ses modes et ses règles de fonctionnement, pour progresser dans ses pratiques professionnelles, pour réguler les dysfonctionnements qui peuvent survenir.
- Apporter à l'équipe l'aide et le regard extérieur dont elle a besoin.
- Être transparent sur les décisions prises et veiller à donner régulièrement de l'information à l'ensemble de l'équipe.

Quelques suggestions opérationnelles :

Les objectifs et la mission de l'équipe de travail sont clairement formulés, compris et partagés.

La clarification des rôles et des responsabilités : chacun sait ce qu'on attend de lui dans son rôle et comprend la relation de sa position à celle des autres.

Des procédures claires.

Des évaluations régulières sont prises en compte.

Objectiver les conflits.