**COMMENT ASSURER LA COHéRENCE DE L’ENSEMBLE DES TâCHES ?**

**DOSSIER éLèVE**

**La bibliothèque 🙵 LIRE 🙵**

Dans les organisations, la production induit des choix managériaux en termes de division et de répartition du travail. Comment s’assurer de la cohérence de l’ensemble des tâches à réaliser afin de permettre à l’organisation d’atteindre les objectifs qu’elle s’est fixés ?

***Comment la bibliothèque 🙵 LIRE 🙵 s’est-elle assurée***

***de la cohérence de l’ensemble des tâches nécessaires à sa mission ?***

**Le dossier comprend** :

- le cas « Bibliothèque 🙵 LIRE 🙵 » comportant quatre documents

- le questionnement

- les ressources documentaires comportant trois ressources notionnelles

***Vous procéderez à l’analyse du cas « La bibliothèque 🙵 LIRE 🙵 » en réalisant les travaux suivants :***

1. Présentez les éléments caractéristiques de l’organisation  🙵 LIRE 🙵 : finalité, nature de l’activité, statut juridique, ressources, répartition du pouvoir, champ d’action géographique.

**La création de la bibliothèque 🙵 LIRE 🙵**

1. Décrivez la gestion des prêts dans la bibliothèque 🙵 LIRE 🙵  lors de  sa création.
2. Comment les bénévoles s’organisaient-ils pour assurer les permanences d’ouverture de la bibliothèque ?
3. Comparez, dans le tableau ci-dessous, les modalités de choix des nouveaux ouvrages à celles de la gestion des prêts et de la tenue des permanences.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Critères  Modalités | Acteurs concernés | Procédure à respecter ? (Oui /Non) | Supports de communication utilisés | Nature de la communication entre les acteurs |

1. Identifiez les modes de coordination mis en place dans la bibliothèque 🙵 LIRE 🙵 lors de la sa création.
2. Qualifiez l’organisation du travail adoptée dans la bibliothèque 🙵 LIRE 🙵.

**Une nouvelle activité pour la bibliothèque 🙵 LIRE 🙵**

1. Décrivez la répartition du travail adoptée à la suite de la nouvelle activité de la bibliothèque.
2. Montrez que cette nouvelle répartition du travail induit une nouvelle répartition du pouvoir de décision.
3. Identifiez et justifiez les modes de coordination résultant de cette nouvelle activité.

**Deux nouvelles décisions en 2000**

1. Repérez et expliquez les décisions prises par Annick en 2000.
2. Caractérisez les modes de coordination mis en place après ces décisions.
3. Expliquez pourquoi la mise en place de ces modes de coordination implique une nouvelle répartition du pouvoir de décision au sein de la bibliothèque.
4. Décrivez et justifiez le rôle particulier d’Annick dans cette nouvelle répartition du pouvoir de décision.
5. Expliquez pourquoi on peut affirmer que la structure de la bibliothèque s’est rigidifiée depuis sa création.

**L’adhésion au réseau « Au fil des pages »**

1. Identifiez les statuts de Jérôme et d’Annick après l’assemblée générale du 20 décembre 2010.
2. Quelles sont les conséquences de ces nouveaux statuts sur les fonctions de Jérôme et d’Annick.
3. Comparez la répartition des pouvoirs décidée en 2000 et celle consécutive à l’assemblée générale du 20 décembre 2010.
4. Qualifiez la nature de la répartition du pouvoir en 2000 puis celle en 2010.
5. Caractérisez le mode de coordination des tâches entre les adhérents de l’association « Au fil des pages ».
6. Identifiez la configuration structurelle de l’association « Au fil des pages ». Comparez cette configuration avec celle de l’association🙵 LIRE 🙵*.*

**Le cas « Bibliothèque 🙵 LIRE 🙵 »**

**Document 1 : La création de la bibliothèque 🙵 LIRE 🙵**

En 1985, Annick, Jérôme et leurs 2 enfants quittent Paris pour s’installer dans la commune de M., petit village de l’ouest parisien. Malgré leur choix de vivre à la campagne, ils s’aperçoivent très vite que peu d’infrastructures collectives existent et décident de créer avec un couple d’amis, une petite bibliothèque associative pour faire partager au plus grand nombre leur passion de la lecture.

Les statuts de l’association « **🙵 LIRE 🙵**» sont déposés à la mairie. Une subvention municipale est obtenue, un premier fonds documentaire de 1000 livres est constitué, des étagères de présentation pour les ouvrages et trois fauteuils pour le coin « lecture » sont achetés. La bibliothèque associative, hébergée dans les locaux de la mairie, ouvre ses portes début janvier 1988.

Annick, la présidente de l’association, exerçant toujours une activité professionnelle, s’entoure de six autres bénévoles qui assurent les permanences d’ouverture les mercredi après-midi et le samedi matin. Chaque habitant de la commune, contre une adhésion de 10 euros par an, peut emprunter deux livres par semaine. Les prêts sont gérés grâce à de petites fiches cartonnées référençant le type d’ouvrage (roman, BD, documentaire ...), le nom de leur auteur, le nom de l’emprunteur, la date de prêt et la date de retour.

Très vite, l’engouement des habitants de la commune pour la petite bibliothèque est évident. L’ouverture d’un nouveau créneau supplémentaire, le samedi après-midi apparaît comme nécessaire. Deux nouveaux bénévoles rejoignent l’équipe de départ, chacun contribuant aux permanences en fonction de ses disponibilités et d’arrangements mutuels.

Une fois par trimestre, Annick, Marie, la trésorière et les huit bénévoles se réunissent pour choisir les nouveaux ouvrages à acheter pour renouveler le fonds. Chacun a à cœur de défendre son avis sur les nouvelles parutions, sur les idées de livres laissées par les adhérents sur un cahier mis à leur disposition. Dès qu’un ouvrage a reçu l’approbation d’au moins deux des personnes présentes, il est acheté à condition que Marie donne son accord financier.

**Document 2 : Extrait de la réunion des bénévoles animée par Annick, le 20 mai 1995**

*Annick* : Bonsoir à tous, comme vous le savez,une nouvelle directrice a été nommée à l’école. Elle m’a contactée car elle aimerait pouvoir faire profiter pleinement les enfants des livres de la bibliothèque. Il ne s’agit pas pour elle de faire véritablement travailler les enfants sur un livre, mais plutôt de les inciter à lire. Elle souhaiterait que l’on accueille deux fois par mois, pendant toute l’année scolaire, chaque classe à tour de rôle durant les heures de classe.

Je sais que vous êtes tous d’accord avec ce projet et je trouve personnellement qu’il est tout à fait conforme avec notre mission. J’ai donc accepté, mais il va falloir revoir un peu notre organisation.

Voilà ce que je vous propose. Tous les mois, je chargerai deux d’entre vous de prendre en charge ces animations. Je leur donnerai au début du mois, dès que la directrice de l’école m’en informera, le titre de l’ouvrage à faire découvrir aux enfants et le planning d’accueil de la classe concernée. à vous ensuite de décider comment organiser votre séance avec les enfants : cela peut être des lectures d’extraits d’ouvrage, des jeux autour d’un livre, des dessins inspirés par une lecture ou toute autre animation. Avez-vous des questions particulières ?

*Murielle (bénévole)* : Pas de souci avec l’accueil des enfants, on est tous d’accord. Mais je me demande comment on va faire pour les permanences. Il me semble difficile que le mois où on est en charge de l’accueil des enfants, on continue à assurer notre permanence d’accueil du public.

*Annick* : Oui, j’ai pensé à cela. Je vais mettre sur le bureau une feuille de présence en début de chaque mois. Chacun de vous s’inscrira en fonction de ses disponibilités. Et s’il y a des problèmes de permanence, je verrai avec chacun de vous comment s’arranger. Si vous n’avez pas d’autres questions, je vous souhaite une bonne soirée…

**Document 3 : Les années 2000**

Pendant toutes ces années, l’activité de la bibliothèque n’a cessé de se développer. Les ouvrages se sont multipliés, de nouveaux supports sont apparus aux prêts : CD, DVD, périodiques. Le nombre des adhérents et des bénévoles a augmenté et un quatrième créneau d’ouverture au public a été ouvert le jeudi soir.

Les animations au profit des enfants de l’école se sont également développées : aux rencontres bimensuelles avec les classes, s’est ajoutée la participation au « défi-lecture » annuel organisé par le conseil général. Les bibliothèques sont chargés de fournir aux enfants d’un même niveau scolaire cinq livres à lire pendant deux mois, de faire procéder au vote des enfants pour leur livre préféré et d’organiser ensuite la rencontre des enfants avec l’auteur du livre.

Face à cette croissance de l’organisation, des difficultés sont apparues. Les petites fiches cartonnées remplies au moment des prêts sont quelquefois mal remplies. Il est ainsi de plus en plus difficile de connaître les retards des emprunteurs ou de savoir qui détient l’ouvrage. Il est arrivé plusieurs fois que des personnes empruntent des livres sans qu’elles aient renouvelé leur cotisation. La multiplication des créneaux d’ouverture et des activités de la bibliothèque se heurte à la disponibilité des bénévoles qui sont de plus en plus occupés, et plusieurs fois la bibliothèque a été fermée avant l’heure normale sans que les lecteurs n’en aient été informés. Ces disfonctionnements conduisent Annick à prendre deux décisions en 2000.

La gestion des inscriptions, des cotisations et des prêts est informatisée. Une ligne de crédit pour acheter un ordinateur est votée en assemblée générale. Une formation au logiciel de gestion est assurée pour l’ensemble des bénévoles.

Une réorganisation de l’équipe des bénévoles est décidée. Un groupe de bénévoles sous la responsabilité de Murielle s’occupera de l’accueil du public. à charge pour Murielle d’établir et de contrôler l’exécution du planning des permanences. L’autre groupe de bénévoles sera en charge des animations à destination des enfants de l’école, Pierre en assurera l’organisation et le contrôle. Annick, quant à elle, coordonnera le tout : relations avec les responsables des équipes de bénévoles, avec la directrice de l’école, les éditeurs, le conseil général, etc.

**Document 4 : Extraits du procès-verbal de l’assemblée générale de l’association 🙵 LIRE 🙵 du 20 décembre 2010**

Association **🙵 LIRE 🙵**

Commune de M.

Le 20 décembre 2010, à M., les membres de l’association **🙵 LIRE 🙵** se sont réunis au siège social en Assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, sur convocation du président.

L'Assemblée était présidée par Annick, présidente de l'association.

Elle était assistée d’une secrétaire de séance, Pascaline, secrétaire de l'association

Plus des 3/4 des membres étaient présents ou représentés. L'Assemblée a donc pu valablement délibérer.

L'ordre du jour a été rappelé par la Présidente :

Adhésion à l’association « Au fil des pages »

Délégation de la présidence de l’association **🙵 LIRE 🙵**

La présidente rappelle l’objet, le statut et l’organisation du réseau « Au fil des pages ».

Le réseau « Au fil des pages » est une association qui regroupe les bibliothèques associatives de huit communes de la région. Il a pour objectif de moderniser les bibliothèques de proximité. Il permet grâce à une complémentarité des fonds documentaires, de réduire les cotisations des adhérents, de faire venir des ouvrages d’autres bibliothèques et de faciliter des animations communes autour du livre. Chaque bibliothèque associative, membre du réseau, s’engage à mettre en œuvre les décisions prises par l’assemblée générale de l’association « Au fil des pages », mais conserve sa liberté de fonctionnement interne.

La présidente propose de nommer Jérôme, membre fondateur, président délégué de l’association **🙵 LIRE 🙵.**

Pour représenter juridiquement l’association **🙵 LIRE 🙵**, la présidente souhaite déléguer à M. Jérôme la présidence de la bibliothèque. Elle ne souhaite pas cumuler ses fonctions de présidente de l’association **🙵 LIRE 🙵** avecses nouvelles fonctions demembre du conseil d’administration de l’association « Au fil des pages.

à l’issue du débat entre les membres, la présidente a mis aux voix les questions suivantes, conformément à l’ordre du jour :

Adhésion à l’association « Au fil des pages » : l’Assemblée générale adopte la délibération à l’unanimité des voix présentes ou représentées.

Délégation de la présidence de l’association **🙵 LIRE 🙵**: l’Assemblée générale nomme M. Jérôme président délégué de l’association **🙵 LIRE 🙵** pour une durée de deux ans.

Cette résolution est adoptée à la majorité absolue de 120 voix.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance a été levée à 22h00

Il est dressé le présent procès-verbal de la réunion, signé par la Présidente de séance et la Secrétaire de séance.

A M., le 20 décembre 2010

La Présidente de séance Le Secrétaire de séance

Annick Pascaline

**Les ressources documentaires**

**Ressource 1 : Les modes de coordination**

Dans toutes les organisations, l’activité humaine nécessite que soit réalisée une multitude de tâches plus ou moins complexes. Deux besoins organisationnels fondamentaux apparaissent alors :

* la division du travail entre les différentes tâches à accomplir
* la coordination de ces tâches pour accomplir l’action collective et remplir la finalité de l’organisation.

Comment faire en sorte que l’action de chacun permette de converger vers le but commun de l’organisation ?

* un simple processus de ***communication informelle*** peut suffire : des échanges spontanés entre différentes personnes de l’organisation, des négociations, des compromis vont permettre l’articulation logique des tâches entre elles (on parle de cohérence) et la réalisation de l’action collective.

Par exemple, Madame Raku fait de la poterie dans son atelier. Devant le succès de son activité, elle embauche Mlle Bisque. Pour coordonner les tâches dans cet atelier de poterie, il suffit aux deux employées de communiquer entre elles oralement.

* la coordination du travail peut être le fait d’une ***personne qui donne des ordres et des instructions*** à plusieurs autres qui travaillent en interrelations **et *supervise leur exécution.***

Les commandes à l’atelier de poterie continuent d’affluer et Madame Raku est rapidement submergée de commandes. Il faut recourir à d’autres employés : quatre puis cinq. à ce moment, Madame Raku comprend que la coordination entre les sept personnes de son petit atelier ne peut plus se faire de façon informelle. Elle nomme alors Mlle Bisque responsable de l’atelier chargée à plein temps de la supervision et de la coordination des cinq personnes qui fabriquent la poterie. L’entreprise continue de croître.

* ***la définition de normes, de procédures à respecter, de résultats à atteindre ou de qualifications***à détenir est également un mécanisme de coordination

Sur les conseils d’un consultant en organisation, l’atelier est alors réorganisé en quatre lignes de produit : pots, cendriers, suspensions et animaux en céramique. Chaque opérateur présent sur chaque ligne est spécialisé dans son domaine : le premier prépare l’argile, le second prend en charge la mise en forme, etc. La production est réalisée ainsi sous la forme de quatre chaînes de fabrication. Chacun travaille en fonction de sa qualification, selon des normes précises et à un rythme défini qui permet la coordination de l’ensemble.

**Ressource 2 : La notion de structure organisationnelle**

Toute organisation nécessite, pour remplir ses objectifs et satisfaire à sa finalité, d’être structurée.

Les fonctions que chacun doit accomplir dans l’organisation, les modes de collaboration entre les personnes, les unités, les services doivent être déterminés.

Selon le degré de formalisation des relations entre les acteurs de l’organisation et le degré de précision des fonctions à accomplir, on parlera de **structure souple** ou de **structure rigide**.

* à l’épicerie du village, la structure est souple. Les deux employés et le patron remplissent indifféremment les rayons, encaissent les achats, font les commandes aux fournisseurs. En cas d’affluence, il suffit à celui qui est en caisse, d’appeler son collègue en rayon pour venir l’aider.

**Quand la structure de l’organisation est souple**, les tâches sont effectuées indifféremment par tous les acteurs de l’organisation car ils disposent de compétences identiques et sont polyvalents. La coordination entre eux se fait par un simple processus de communication informelle.

* La supérette de la ville limitrophe est organisée autrement. Une équipe de salariés assure toute la journée la mise en rayon, une autre équipe est chargée des encaissements. Certains rayons sont sous la tutelle de responsables : la boucherie, la poissonnerie. Quant au dirigeant, il s’assure, en faisant le planning du personnel, en passant les commandes aux fournisseurs, que toutes les tâches nécessaires au bon fonctionnement de la supérette soient assurées.
* Dans l’hypermarché local, les équipes sont encadrées par des responsables recrutés en fonction de leurs compétences. C’est à eux que reviennent l’organisation et le contrôle du travail des équipes. Les relations entre les personnes ne s’établissent plus qu’entre le dirigeant et les responsables d’équipes.

Dans les deux cas précédents, **la structure est rigide** car les fonctions de chaque acteur se sont précisées, les relations entre eux sont devenues plus formelles.

* Dans des structures plus grandes encore, des établissements indépendants gèrent de façon autonome leur propre personnel, tout en respectant des objectifs fixés par une direction centrale.

Tout en fixant des objectifs à remplir par ses établissements, la structure de l’ensemble s’est assouplie : chaque établissement est libre de son organisation pourvu qu’il atteigne les objectifs qui lui sont assignés.

**Ressource 3 : Fonctionnement et organisation d’une association**

**Qui sont les membres de l'association ?**

Les membres sont toutes les personnes, physiques ou morales, qui participent à l’association.   
A la création de l'association, les membres sont de fait les fondateurs.

**Qu'est-ce-que le bureau ?**

C’est l’instance de direction de l’association, elle détient un pouvoir décisionnel de l'association ; composée de membres appelés membres du bureau ou membres de droit et ils font aussi partie du Conseil d'Administration. Sa composition :

* *Le président* **:** Il représente de plein droit l'association devant la justice et dirige l'administration.Il a un mandat pour organiser et contrôler l'activité de l’association, il peut déléguer l'exercice de ses responsabilités. Le président prend les responsabilités par la signature des contrats et représentation de l'association pour tous les actes engageant des tiers, et porte la responsabilité envers la loi, envers ses membres et ses partenaires.
* *Le secrétaire* :Assurant les tâches administratives en général, la correspondance de l'association,établissant les comptes rendus des réunions, il est responsable de la tenue des registres et des archives….
* *Le trésorier* :Il mène la gestion de l'associationet tient la comptabilité, perçoit les versements, effectue les paiements et les placements, prépare le bilan annuel. Fait aussi la présentation des comptes de l’association lors des A.G.

**Qu'est-ce-que le Conseil d'Administration ?**

Il est composé de membres qui seront administrateurs, élus lors des assemblées générales (sauf lors de la création puisque le CA est constitué par les membres fondateurs). Les administrateurs sont les représentants de l'association dans tous les actes de la vie civile. Les membres de droit ou membre du bureau peuvent en faire partie. Ils sont chargés d'assurer le bon fonctionnement de l'association et l'application des décisions prises lors des Assemblées Générales. Le conseil d'administration peut se réunir plusieurs fois par an et il est souhaitable d'établir un procès-verbal lors des réunions.

**Qui peut siéger au Conseil d’Administration ?**

La nomination des administrateurs est définie par les statuts. Peuvent également siéger au Conseil d’Administration :

* les personnes extérieures à l’association,
* les personnes morales.

**Ressource 4 : Centralisation, décentralisation du pouvoir de décision**

Dès l’instant où une organisation atteint un certain seuil de croissance, le pouvoir de décision ne peut plus être centralisé : le dirigeant ne peut pas tout faire, tout organiser, tout superviser. Il devient alors nécessaire de procéder à une **décentralisation des décisions**.

La **délégation d’autorité** est un acte juridique par lequel une autorité se dessaisit de ses pouvoirs et les transfère à une autre personne. Celle-ci assume alors les obligations et les responsabilités qui lui ont été déléguées.

Si la délégation est une affaire de personne à personne, la décentralisation, quant à elle, relève de l’organisation et de la structure de l’organisation. Elle modifie en profondeur la division des tâches entre les personnes de l’organisation et nécessitent la mise en place de modes de coordination.