

CAS N° 13

LE CAS DE LA NOUVELLE CAGE

L'unité de classement des chèques et des récépissés de la société d'assurances Atlantic se trouve au siège social. Sa raison d'être, qui est de retrouver sur demande tout chèque émis, repose sur le classement. Quotidiennement, l'unité doit répondre, en moyenne, à une centaine de demandes émises par une dizaine de services qui veulent, la plupart du temps, vérifier si les chèques ont été encaissés. Ainsi, son efficacité se répercute directement sur la satisfaction du client. En effet, pour satisfaire un client qui dépose une plainte ou adresse une demande de renseignements, elle doit agir avec précision et rapidité.

Cette unité se compose de neuf personnes. M^{me} Dunn occupe le poste de chef (soit l'équivalent d'un poste de contremaître dans une usine). Cinq autres personnes travaillent à temps plein et trois, à temps partiel.

Jusqu'à récemment, l'espace de travail de l'unité était extrêmement bien défini. Des murs délimitaient l'espace physique sur trois côtés. La façade nord, donnant sur l'extérieur, était percée de fenêtres laissant pénétrer la lumière du jour. La cloison intérieure du côté ouest était vierge et celle qui donnait sur le sud comportait une porte ouvrant sur un couloir. Enfin, la façade est était constituée d'un grillage métallique qui s'étendait d'une cloison à l'autre et du plancher au plafond. Cette barrière de métal était à l'origine du surnom de l'unité : « la cage aux chèques ». Une porte coulissante percée dans la cloison métallique permettait d'accéder à la division de la vérification, dont l'unité des chèques et des récépissés faisait partie et qui se situait au même étage.

Le territoire de l'unité était protégé par des serrures apposées sur les deux portes et toujours verrouillées. Seuls les employés de la cage pouvaient y pénétrer, de même que les personnes dont le nom figurait sur une liste confiée à M^{me} Dunn. Pour communiquer avec leurs collègues de la division de la vérification, les membres de l'unité de classement utilisaient la porte coulissante percée dans la cloison métallique. Les messagers extérieurs et les employés des autres services passaient par la porte qui donnait sur le couloir et devaient sonner.

Devant le grillage se trouvait une rangée de classeurs en métal où étaient entreposés les chèques. Grâce à cet aménagement, les employés étaient à l'abri du regard de ceux qui travaillaient à l'extérieur de leur territoire, notamment de M. Burke, le chef de la division.

L'un des employés de l'unité avait déposé sur les classeurs les boîtes en carton qui servent au transport des chèques et qui sont ensuite utilisées pour l'envoi des chèques aux archives. L'objectif de cet employé n'était pas tant de ranger les boîtes que d'augmenter la hauteur de l'écran qui le protégeait de la vue du chef de la division, et ce, même lorsqu'il était debout.

Lorsque les employés de la cage voulaient discuter avec les messagers, ils se tenaient sur le seuil de la porte qui débouche sur le couloir. C'est également par là qu'ils passaient, discrètement, pour aller chercher quelque chose à grignoter dans l'après-midi. Il leur arrivait parfois aussi de s'amuser à se lancer des élastiques.

ÉTUDE DE CAS 13 (suite)

L'atmosphère de l'unité était sympathique et amicale. Les employés travaillaient bien ensemble et suscitaient, par la même occasion, l'envie de leurs collègues. Ils ne semblaient avoir aucune difficulté à s'acquitter de leur volume de travail.

Depuis un moment déjà, le service du contrôle de gestion n'était plus en mesure de respecter les normes d'efficacité en matière de service à la clientèle. La direction incriminait la répartition de l'espace : les différentes divisions du service du contrôle de gestion étaient éparpillées dans tout l'édifice de 22 étages. Pour communiquer entre eux, les employés devaient s'envoyer des courriels ou se téléphoner, dépêcher des messagers ou se déplacer personnellement, autant de démarches qui prenaient du temps. L'aménagement de l'espace ne semblait pas si important lorsque le volume des affaires de l'entreprise était plus faible. Toutefois, à mesure qu'il s'est mis à augmenter, la dispersion physique est devenue une source de désagrément et d'inefficacité.

Finalement, en novembre, la direction a décidé de réaménager le service du contrôle de la gestion et de réunir deux divisions au même étage. Il s'agit, entre autres, de la division de la vérification, dont fait partie l'unité de classement des chèques et des récépissés. Les gestionnaires d'échelon inférieur ont été convoqués à des réunions pour organiser le déménagement. Les employés subalternes n'ont pas été consultés, mais ont été régulièrement informés de l'évolution de la situation par les chefs d'unité. La direction s'est alors demandé comment transporter plusieurs tonnes de matériel et déplacer en un seul lieu 200 personnes installées dans deux endroits différents, sans que le travail soit interrompu. Il a été décidé que le déménagement se ferait au cours d'un week-end, à l'aide des ressources disponibles les plus efficaces. Les chefs d'unité ont été chargés de l'emplacement des classeurs et des tables de travail dans les nouveaux bureaux.

Avant le déménagement, les tables de travail, les classeurs, les chaises et même les corbeilles à papier ont été numérotés. Le chef d'unité qui se trouvait dans les nouveaux bureaux devait vérifier sur un plan que tout le mobilier se trouvait bien à l'endroit indiqué. On a indiqué aux employés quel serait leur nouveau lieu de travail et on leur a montré l'ascenseur qu'ils devraient prendre pour s'y rendre. L'entreprise a réussi à transporter tout le matériel de l'unité de classement des chèques et des récépissés d'un étage à l'autre en une fin de semaine. Les employés de la cage ont donc quitté leur ancien lieu de travail le vendredi soir pour prendre possession du nouveau le lundi matin.

Les frontières extérieures de la nouvelle cage sont identiques, avec trois murs et un grillage, à un détail près : il n'y a plus qu'une issue, la porte coulissante métallique qui donne sur l'aire de travail du reste de la division de la vérification. De plus, le territoire de la cage est plus petit. La rangée de classeurs a dû être laissée dans l'ancien bureau, où va s'installer une autre unité. Il n'y a plus aucun classeur de métal le long du grillage pour protéger les employés de la cage du regard de leurs collègues.

Lorsque les employés ont demandé pourquoi les classeurs ne se trouvaient plus le long du grillage, on leur a expliqué que M. Burke avait insisté pour que l'espace de la cage soit réaménagé de sorte qu'il puisse voir ce qui se passait à l'intérieur. M^{me} Dunn a vainement essayé de conserver les classeurs à leur place.

ÉTUDE DE CAS 13 (suite)

M. Burke ne veut pas que les gens discutent pendant leur travail. Comme il a vu les employés de la nouvelle cage bavarder, il a prié M^{me} Dunn de mettre un frein à toutes les conversations inutiles. Les bavardages clandestins des employés avec les messagers ont fini par attirer son courroux sur M^{me} Dunn, qui a été forcée de réprimander son équipe.

M. Burke n'aime pas non plus le désordre. Un papier ou une boîte qui traîne le dérange. Il n'exerce pas de surveillance directe, mais, là encore, a prié M^{me} Dunn de « faire quelque chose pour les boîtes ». Dans l'ancienne cage, des piles de dossiers traînaient toujours sur les bureaux. Dans la nouvelle, il faut nettoyer complètement les tables de travail en fin de journée. En outre, il est désormais impossible de ranger les boîtes sur les classeurs.

La tradition de la pause café de l'après-midi a aussi été remise en question. En l'absence de porte donnant sur le couloir, les employés devaient passer par les autres bureaux de la division et rapporter des plateaux chargés de friandises à la vue de leurs collègues, dévoilant ainsi une habitude jusqu'ici inconnue. Ces derniers se sont dit que c'était une bonne idée et ont voulu obtenir le même privilège, mais le chef de la division ne l'entendait pas de la sorte. Il a interdit purement et simplement aux employés de la cage de se livrer à leur rituel quotidien.

Par la suite, M. Burke a établi une règle autorisant un seul employé de la cage à sortir à un moment précis de la journée pour rapporter à manger aux autres. Cette rigidité a déplu aux employés de l'unité, habitués à grignoter quand l'envie leur en prend. Ayant fait cette concession à l'équipe de la cage, M. Burke n'a pu empêcher les autres employés de faire la même chose. Ce qui, un temps, avait été l'apanage de l'unité de classement des chèques et des récépissés est devenu pratique courante.

Si M^{me} Dunn semble se conformer aux directives de son supérieur et approuver celui-ci, elle manifeste des signes évidents de stress. Tous les employés de la cage ont réagi à la domination croissante de M. Burke. Lorsqu'il leur a imposé ses décisions, ils l'ont surnommé « Grand-maman ». Ils se moquent de lui et le ridiculisent dès qu'il a le dos tourné. Alors qu'ils ont toujours suivi les directives de l'entreprise sans rechigner, ils se sont mis à fainéanter et à faire de l'obstruction. Ils ont aussi modifié leur jeu de tirs d'élastiques, ce que désapprouverait clairement M. Burke s'il en avait connaissance. Ces jeux de tir sont maintenant tout à fait clandestins, potentiellement dangereux... et beaucoup plus fréquents.

Il y a plus grave. Les chèques nouvellement arrivés disparaissent des tables de travail aussi rapidement que possible, qu'ils aient été triés ou non. Les employés cachent les chèques non classés dans un tiroir de leur bureau ou dans un classeur inutilisé. Comme les boîtes sont interdites, il y a moins de place pour le classement que dans l'ancienne cage. Le travail quotidien n'est pas toujours terminé et les employés entassent les récépissés et les chèques, qu'ils aient été classés ou non, dans le même tiroir à la fin de la journée.

Avant de classer les chèques qui viennent d'arriver, les employés mesurent l'épaisseur de chaque lot à trier. À la fin de la journée, ils additionnent les épaisseurs de chèques triés et indiquent le total à M^{me} Dunn. Cette dernière a ainsi une idée approximative de ce qui a été traité et de ce qui reste à faire. Théoriquement, elle peut dire, en tout temps, quelle quantité de chèques reste à classer et où en est le travail de l'unité. Malgré ces vérifications

ÉTUDE DE CAS 13 (suite)

permanentes, on s'est rendu compte, au moment de l'inventaire annuel des chèques non classés, que l'arriéré était considérable. À la consternation de M^{me} Dunn, on a constaté que l'unité était très en retard sur son programme de travail et que le classement se fait maintenant bien plus lentement qu'avant le déménagement de la cage.

Questions

1. Quelles décisions de la direction ont entraîné une détérioration du rendement de l'unité de classement des chèques et des récépissés ?
2. Expliquez dans quelle mesure les décisions de la direction se sont répercutées sur :
 - a) les ressources de l'unité ;
 - b) les processus de l'unité.
3. De quelles façons ont-elles contribué à détériorer le rendement de l'équipe ? Soyez précis et expliquez vos réponses en détail.
4. Compte tenu de la situation dans laquelle se trouve l'unité de classement des chèques et des récépissés, que peut-on faire pour améliorer son efficacité ? Expliquez en détail et défendez votre stratégie en vous appuyant sur les concepts abordés dans cet ouvrage.