

Dans un service où les individus sont interactifs, les relations qui se créent entre eux augmentent naturellement plus vite que leur nombre. Ce qui peut conduire à des dysfonctionnements ou à l'incapacité de faire face à un surcroît d'activité. Trois solutions sont alors possibles : diminuer l'effectif, cloisonner les effectifs en redéfinissant leurs attributions ou réduire la diversité des éléments (chaque personne traitant l'ensemble du processus)...

Comment accroître la performance d'un service en évitant les sureffectifs ?



78



©AXSOLU

Florent Fouque
 Consultant Organisation
 AXSOLU Conseil
 ffouque@axsolu.fr

Attention à ne pas faire de raccourcis imprudents entre l'idée d'éviter les sureffectifs et celle de procéder à des licenciements en masse comme nous pouvons les constater ces derniers temps. Pour certaines entreprises, ces licenciements sont vitaux. Pour d'autres : la crise sert simplement d'excuse. Le licenciement économique ne devrait jamais avoir lieu. Dans de nombreux cas, la défaillance émane de mauvais (ou d'un manque de) choix stratégiques. Quand bien même la situation économique s'avé-

rait tendue, il y aurait toujours de multiples actions à entreprendre avant de licencier (accompagner les volontaires à la création d'entreprise, profiter des baisses d'activité pour former les salariés, formaliser les processus, etc.). Bref vous l'aurez compris, l'objet de cet article n'est pas d'inciter les entreprises à la réduction d'effectifs ni même de leur permettre de justifier ceux qu'elles se préparent à réaliser. Non, il vise à démontrer que dans certains cas, une mauvaise organisation peut amener un sureffectif qui lui-même entrainera une perte de performance du service.

Pour ma livraison, je veux avoir le choix...



Au bureau ?

Chez moi ?

...en point **Top Relais**

le nouveau service de livraison du e-commerce



En e-commerce, la qualité de la livraison est un élément majeur de la satisfaction des clients

Le particulier qui achète sur internet est trop actif pour attendre une livraison à son domicile.

FRANCE EXPRESS permet déjà à ses clients e-marchands d'offrir à leurs internautes, une livraison à domicile de qualité. En créant **Top Relais**, **FRANCE EXPRESS** permet désormais à l'internaute de recevoir sa commande dans l'un des 3100 points Top Relais en France.

Un dispositif performant et souple :

- Toute la France livrée le lendemain matin avant midi, samedi matin compris dont 16 000 communes avant 10h.
- Points **Top Relais** : ouvert de 7/7h30 à 19h30/20h du lundi au samedi et la moitié d'entre eux le dimanche.
- Pré information du départ de la marchandise adressée par e-mail aux destinataires.
- Suivi et preuve de livraison disponible en temps réel sur internet.
- Alerte de l'arrivée de la marchandise au point **Top Relais** par e-mail ou sms.

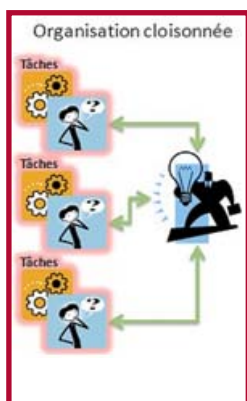


Le Taylorisme bien enraciné

L'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor constitue le plus enraciné des héritages industriels que nous ayons. Aujourd'hui encore, la division du travail en tâche et le cloisonnement des fonctions s'illustrent parfaitement dans la plupart des entreprises. Il ne s'agit pas ici de dire que les entreprises travaillent toujours avec une approche fordienne. Cependant, nous sommes bien obligés de constater que le poids de l'histoire transpire encore dans nos organisations. Vient alors l'idée de rendement qui se cache derrière celle de la division du travail en tâches. Plus une personne est spécialisée, plus son rendement sera important. Si l'activité progresse, il ne reste plus qu'à employer toujours plus de personnes pour augmenter la capacité de production.

Ces principes sont bien ancrés dans nos esprits. Et même si les organisations sont beaucoup plus complexes qu'elles ne l'étaient au début du siècle dernier, les réflexes demeurent les mêmes. Quand l'activité bat son plein et qu'un manager a le sentiment que son service ne peut plus faire face, il pourrait être tenté d'augmenter son effectif, ne serait-ce que temporairement, via l'intérim par exemple. Si dans certains cas cette solution est la bonne, d'en d'autres cas : ce même réflexe pourra entraîner des dysfonctionnements importants.

Des services cloisonnés ou interactifs



D'un point de vue purement organisationnel, il y a deux types de services : ceux qui par nature cloisonnent les opérateurs et ceux qui nécessitent des interactions quasi constantes entre eux. Par exemple

dans un entrepôt logistique, la préparation de la commande dans la plupart des cas est réalisée par une seule personne. L'employé prend son bon de préparation, part avec son chariot faire sa commande et revient chercher des bons de préparation quand il a fini son premier lot. Il n'y a alors pas d'interactions entre les individus, car l'employé gère le processus de préparation de commande dans son ensemble.

D'un autre côté, nous avons les services qui, du fait de la nature de leur activité, vont nécessiter des échanges entre individus. Par exemple, dans un service client qui gère les commandes depuis la saisie (ou leur intégration dans le système) jusqu'aux litiges, les individus sont « obligés » d'échanger entre eux pour traiter les problèmes rencontrés (continuité dans le temps d'un litige, appel reçu d'un client affecté à un autre correspondant, etc.). Donc dans ce cas, les équipiers sont en constantes interactions pour se tenir au courant des affaires qu'ils viennent de traiter sur un client qui ne leur était pas affecté afin que le collègue sache de quoi il retourne pour la suite du traitement du litige.

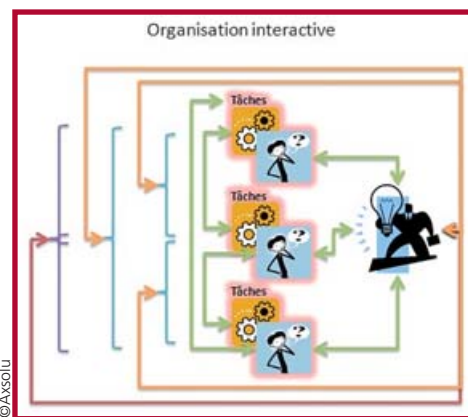
Cette distinction entre ces deux types de services peut paraître anecdotique, mais elle est fondamentale dans la détermination du nombre d'individus constituant le service ! Par la suite, nous allons nous intéresser davantage aux services qui nécessitent des interactions (du type service clients).

L'organisation interactive, un système complexe

Pour comprendre les mécanismes, faisons référence à la théorie des systèmes. Joël de Rosnay, dans son irremplaçable livre « Le Macroscopie » de 1975, nous explique que la complexité d'un système dépend de la diversité des éléments qui le composent et des interactions qui les lient entre eux.

Dans un premier temps, mettons de

côté la notion de « diversité des éléments » et intéressons nous à celle des interactions. L'illustration ci-dessus présente les deux types d'organisation. Sur le premier schéma, nous avons illustré un service cloisonné. Si nous reprenons l'exemple des préparateurs de commandes, ceux-ci ont chacun un seul interlocuteur : leur manager. Ainsi pour une équipe de trois préparateurs, nous obtenons trois interactions à double sens, soit six interactions. Si nous ajoutons un préparateur dans l'équipe : nous obtenons deux interactions de plus.

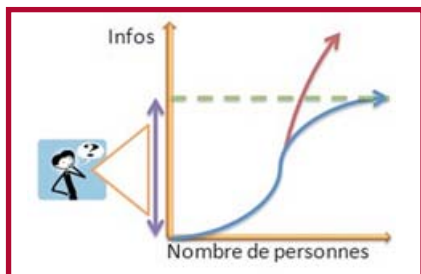


Dans la deuxième représentation, relative à une organisation interactive, pour le même nombre de coéquipiers nous obtenons beaucoup plus d'interconnexions. Premièrement le nombre de relation un à un double à chaque nouvel équipier. Ainsi un service de quatre personnes aura 12 relations possibles (4x3). Soit pour N équipiers, $N \times (N-1)$ relations. Mais il ne s'agit que des relations un à un. Car dans un service où les individus sont décroisonnés, nous pouvons imaginer qu'une personne puisse interagir avec deux autres personnes (relations un à deux) à la fois pour résoudre un problème et pourquoi pas trois personnes (relations un à trois) si le client qui a subi le litige a eu à faire aux trois personnes du service (Pour conserver la lisibilité nécessaire à l'interprétation du schéma seules les relations un à deux et un à trois qui lient les coéquipiers aux managers apparaissent, celles qui lient les équipiers entre eux n'y figurent pas).

L'organisation face au problème de la rationalité limitée

Ainsi, le nombre d'interactions entre les individus se démultiplie en fonction de l'effectif du service, ce qui représente un risque de dysfonctionnement pour son organisation. Car si les interactions potentielles et les flux d'informations qu'elles induisent sont décuplés, le temps et la rationalité dont disposent les individus ne sont pas extensibles.

Pour le temps, il est clair qu'une journée ne fera jamais plus de 24 h (au mieux pour les équipes qui travaillent en 3x8). Pour la rationalité, il nous faut remonter à l'article d'Herbert Simon « Theories of Decision-Making in economics and Behavioral Science » publié dans l'*American Economic Review* en 1949 où le brillant économiste nous présente le concept de rationalité limitée par la phrase suivante : « *chaque organisme humain vit dans un environnement qui produit des millions de bits de nouvelle information chaque seconde, mais le goulot d'étranglement de l'appareil de perception n'admet certainement pas plus de 1.000 bits par seconde et probablement moins* ». Tout est dit, notre cerveau n'est pas à-même de réceptionner et de gérer la quantité d'informations que notre environnement nous envoie.



Donc dans un service dont l'organisation est décloisonnée, le nombre d'interactions, et par là même le flux d'informations à échanger, évoluent plus fortement que le nombre de personnes (flèche bleue qui se poursuit en rouge) alors que les individus en charge de traiter l'information ont



©Pressmedister-Forolia

une rationalité limitée (effet de seuil illustré par le trait en pointillé vert). Ainsi dans un tel service, à partir d'un certain nombre d'individus, les dysfonctionnements vont apparaître de par la nature même du système. Ces dysfonctionnements vont se matérialiser par de la perte d'informations et déboucher sur des décisions prises sur la base d'informations partielles. Les symptômes de ce type d'organisation s'illustrent souvent par une multiplication des réunions de recadrage et par un sentiment croissant de ne pouvoir faire face au volume d'activité.

Trois solutions possibles

La solution ne saura s'inscrire dans une augmentation progressive de l'effectif. Dans certains cas, si nous constatons un sureffectif, il conviendra de redéployer les ressources excédentaires sur des fonctions contraintes de l'entreprise. Si nous revenons à notre exemple initial : chaque groupe d'individus (travaillant sur le même portefeuille d'activité) d'un service client ne devrait pas compter plus de six ou sept personnes susceptibles d'être en interactions, c'est-à-

dire de traiter le même dossier de litige. Ainsi enlever une seule personne peut grandement réduire le flux d'informations à traiter et apporter ainsi une réponse aux problématiques organisationnelles rencontrées.

Attention car il y a un effet de seuil sur la réduction de l'effectif. Si passer de sept à six fait gagner beaucoup, passer de quatre à trois induira des gains imperceptibles. Par ailleurs, en dessous de ce seuil, se posent d'autres problématiques comme la continuité de la fonction, un volume d'activité par personne trop important, etc.

Une autre solution consisterait à cloisonner les individus. Imaginons que dans notre service clients de huit personnes, nous faisons deux groupes avec des portefeuilles clients complètement hermétiques entre les deux groupes. Alors entre chaque groupe de quatre, les personnes pourraient interagir et se substituer sans problème. La taille des groupes faisant d'elle-même disparaître les problèmes d'ordre organisationnels.

Attention : nous parlons bien ici de cloisonner les individus de manière mesurée et dans un contexte bien précis : celui d'un service où les interactions existent par nature. Dans bon nombre de cas (notamment pour les interactions interservices), c'est le manque d'interactions qui fait défaut et entraîne des dysfonctionnements organisationnels.

La dernière solution consisterait à décloisonner, non pas les individus, mais les tâches. Comme nous le disions un peu plus haut : la complexité d'un système se juge par le nombre d'interactions entre les éléments constituant le système (nous avons déjà traité ce point) mais également par la diversité des éléments du système. Ainsi dans notre service client, si sur les huit personnes, nous en avons une qui ne fait que de la saisie de commande, une qui ne fait que du traitement de courrier et enfin six qui ne traitent que les appels téléphoniques des clients, alors nous avons trois éléments différents dans le sys-

tème. Et même si les individus échangent entre eux et connaissent le travail des autres, ils ne peuvent toucher du doigt les répercussions (et les interactions) de leur travail sur celui des autres. Donc décloisonner les tâches consiste avant tout à rendre les individus maîtres et responsables de l'ensemble du processus. Une personne qui sera à même de gérer le processus de A à Z aura besoin de moins d'interactions avec ses collègues pour traiter le litige et ce, même si elle n'en est pas à l'origine.

Sans oublier le facteur humain

Autrement dit, aider un service à gérer un surplus d'activité passe par la réduction du nombre d'interactions en :

- ◆ Diminuant l'effectif,
- ◆ Cloisonnant les effectifs par une redéfinition du portefeuille d'activité,

◆ Ou en réduisant la diversité des éléments (chaque personne traite l'ensemble du processus).

Il convient également de considérer une variable importante dans le management : les Hommes ! Car si le nombre d'interactions évolue en fonction du cloisonnement des processus, il dépend avant tout de la façon dont les individus du service échangent entre eux. Ainsi les comportements de chacun pourront également être à l'origine de la démultiplication ou de la réduction des interactions. Par exemple, un nouvel arrivant dans l'équipe sera une source d'augmentation du nombre d'interactions du fait de son besoin de formation. Nous pouvons également rencontrer des personnes qui « parlent beaucoup pour ne rien dire » et qui prendront ainsi plus de temps à traiter une information. A l'inverse : quelqu'un qui, du fait de sa timidité,

échangerait moins avec ses coéquipiers pourrait augmenter le nombre d'interactions futures par l'amplification du problème initial. Bref dans l'optimisation des processus organisationnels, le facteur humain est tout aussi important que l'organisation des individus elle-même. ◆

Biblio

- « *The Principles of Scientific Management* », publié en 1911, Frederick Winslow Taylor.
- « *Theories of Decision-Making in economics and Behavioral Science* », publié dans l'*American Economic Review* en 1949, Herbert Simon.
- « *The Effective Executive* », publié en 1967, Peter F. Drucker.
- « *Le macroscope* », publié en 1975, Joël de Rosnay.

Inscrivez-vous
 Pour être sûr de recevoir GRACIEUSEMENT
 les prochains numéros de *Supply Chain Magazine*
 Renvoyez ce coupon à Brigitte Le Coniac - SCMag - Service Diffusion - Lisveur - 56410 Erdeven - France

Nom _____ Prénom _____
 Fonction _____
 E-mail _____
 Téléphone _____
 Société _____
 Adresse _____
 Code Postal _____ Ville _____
 Pays _____ (Pour l'étranger 60 euros pour un an de contribution aux frais d'envoi)

Secteur d'activité _____

Taille de l'entreprise Moins de 50 salariés De 51 à 500 salariés
 De 501 à 2 000 salariés Plus de 2 000 salariés

Soyez toujours au plus près de l'information

Conformément à la Loi informatique et libertés, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification des informations vous concernant.