

Titre: La contribution d'un système ERP à la coordination des activités
Title: dans une entreprise de distribution

Auteur: Sébastien Carton
Author:

Date: 2006

Type: Mémoire ou thèse / Dissertation or Thesis

Référence: Carton, S. (2006). La contribution d'un système ERP à la coordination des
Citation: activités dans une entreprise de distribution [Mémoire de maîtrise, École
Polytechnique de Montréal]. PolyPublie. <https://publications.polymtl.ca/7704/>

 **Document en libre accès dans PolyPublie**
Open Access document in PolyPublie

URL de PolyPublie: <https://publications.polymtl.ca/7704/>
PolyPublie URL:

**Directeurs de
recherche:** Éric Alsène
Advisors:

Programme: Non spécifié
Program:

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

LA CONTRIBUTION D'UN SYSTÈME ERP
À LA COORDINATION DES ACTIVITÉS
DANS UNE ENTREPRISE DE DISTRIBUTION

SÉBASTIEN CARTON
DÉPARTEMENT DE MATHÉMATIQUES ET DE GÉNIE INDUSTRIEL
ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME
DE MAÎTRISE ÈS SCIENCES APPLIQUÉES
(GÉNIE INDUSTRIEL)
AVRIL 2006

© Sébastien Carton, 2006



Library and
Archives Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Published Heritage
Branch

Direction du
Patrimoine de l'édition

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file *Votre référence*
ISBN: 978-0-494-17934-5
Our file *Notre référence*
ISBN: 978-0-494-17934-5

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.


Canada

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

Ce mémoire intitulé :

LA CONTRIBUTION D'UN SYSTÈME ERP
À LA COORDINATION DES ACTIVITÉS
DANS UNE ENTREPRISE DE DISTRIBUTION

présenté par : CARTON Sébastien

en vue de l'obtention du diplôme de : Maîtrise ès sciences appliquées

a été dûment accepté par le jury d'examen constitué de:

M. BAPTISTE Pierre, Doctorat, président ;

M. ALSÈNE Éric, Ph.D., Directeur de recherche ;

M. PELLERIN Robert, Ing., Ph.D., Membre.

REMERCIEMENTS

Je suis très reconnaissant envers tous ceux qui ont rendu possible la réalisation de ce mémoire de maîtrise, et je tiens à exprimer ici ma gratitude.

En premier lieu, je tiens à remercier Éric Alsène, qui a été mon directeur de recherche tout au long de ma maîtrise, pour son dévouement et ses judicieux conseils. Ce dernier m'a apporté un encadrement qui m'a permis un apprentissage à la fois rigoureux et approfondi du champ de l'étude des organisations, et ce tant au niveau des aspects théoriques que des aspects pratiques.

Ensuite, je remercie l'ensemble des employés de l'organisation dans laquelle j'ai effectué la collecte de données. Merci de votre accueil, de votre aimable participation et de tout le temps que vous m'avez accordé. (Pour cause de confidentialité, il m'est impossible de divulguer quelque nom que ce soit – personnes et entreprise).

Je dois aussi remercier Mireille, ma conjointe, pour son soutien moral, son affection, pour ses nombreuses lectures et relectures du présent mémoire.

Je ne peux pas non plus oublier le support que de nombreux amis m'ont apporté. Je tiens à remercier, entre autres, Mohammad Abi Haidar, Abdessamad Ait el Cadi, Patrick Balthazart, Sofiene Ben Rejeb, Véronique Billette, Élisabeth Candau, Bernard Dion, Jean-Baptiste Doucet, Nathalie Godin, Abderraouf Harbeg, Jean-Marc Lord, Samuel Gagnon, Caroline Geslin, Ronny Gosselin, Éric Gourjon, Nadia Hamouda,

Dimitri Kaliviotis, Gaëlle Kiersnowski, Jean-Luc Larose, Michel Lejeune, Benjamin Leroy, Yann Leroy, Doris Linsenmeier, Gabriel McCarthy, Minko Markovski, Larry Marshall, Luc Martin, Dominique Meunier, Abdelaziz Nait Merzouk, Guillaume Nuttens, François-Xavier Ouellette, Mohammed Ousmoï, Jean-Charles Pestieau, Nathalie Ricard, Marina Retbi, Ziad Rotaba, Érick Sanchez, Samuel Servière, Laurent Thouvenin et Gabriel Yan pour leur soutien moral ainsi que pour leur camaraderie. J'espère, par ce mémoire, être digne de votre amitié!

Cette recherche a été rendue possible grâce à une subvention du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

RÉSUMÉ

L'objet de ce mémoire est de contribuer à l'avancement des connaissances des « impacts » des systèmes ERP sur les organisations. Plus particulièrement, il a pour but tenter de caractériser ce en quoi ces systèmes contribuent à la coordination du travail humain dans les entreprises qui les utilisent.

Nous avons mené une étude de cas d'une durée de huit mois dans une entreprise de distribution de courrier et de colis. L'échantillon que nous avons retenu est composé de 71 employés répartis sur 4 départements fortement inter-reliés tant par leurs activités que par l'utilisation d'un même module du progiciel R/3 édité par la société SAP.

Deux postulats majeurs sont au fondement de l'étude de cas. Premièrement, nous considérons qu'il est vague d'étudier directement la coordination du travail humain, et qu'il faut voir la coordination en se référant à des *situations de travail* précises. Deuxièmement, en accord avec le paradigme du déterminisme technico-social complexe, nous considérons que les technologies de production engendrent à la fois un ensemble d'*opportunités* et de *contraintes* sociales. Nous avons donc cherché les opportunités et les contraintes posées par le système R/3 qui contribuent à la coordination des situations de travail présentes dans les quatre départements retenus, ainsi que les façons dont ces opportunités et contraintes sont utilisées et/ou subies par les usagers du système.

Nous avons réussi à faire émerger pas moins de six types de contributions du système R/3 à la coordination des situations de travail. Nous avons repéré les

caractéristiques du système qui sont à l'origine de ces contributions. Les six types de contributions sont : 1) l'uniformisation du travail de chacun ; 2) l'encadrement du travail de chacun ; 3) la régulation du travail de certaines personnes ; 4) la fluidification du processus de travail sous la forme de facilitation du travail en aval ; 5) la fluidification du processus de travail sous la forme d'amélioration des interfaces entre les employés ; 6) la fluidification du processus de travail sous la forme d'automatisation des interfaces entre les employés.

Les différents types de contributions que nous avons trouvées ne sont pas tous totalement nouveaux et apparaissent pour la plupart, à des degrés divers, dans la littérature. Cependant, seuls deux de ces types de contributions (l'encadrement du travail de chacun et la régulation du travail de certaines personnes) ont fait l'objet d'une mise en évidence empirique solide dans la littérature sur les ERP. Certains types de contributions que nous avons repérés (comme la fluidification du processus de travail sous la forme de facilitation du travail en aval) sont par ailleurs totalement absents de la littérature.

De plus, et tel que nous l'avons déjà signalé, le présent mémoire étudie les contributions des systèmes ERP à la *coordination des situations de travail*, alors que les autres auteurs abordent la question de la contribution des systèmes ERP à l'intégration de l'entreprise sous l'angle de la *coordination du travail*. Cette innovation au niveau du cadre conceptuel nous permet de voir le phénomène de l'intégration de l'entreprise sous un angle de recherche nouveau, bien plus précis et rigoureux, et donc de produire des résultats de recherche plus fiables et plus utilisables.

Nous pouvons donc considérer que le présent mémoire contribue, et ce, à double titre, à l'avancement des connaissances dans le champ de l'apport des systèmes ERP à l'intégration de l'entreprise.

ABSTRACT

The object of this thesis is to contribute to the knowledge of the “impacts” of ERP systems on organizations. More specifically, it aims at characterizing how ERP systems contribute to the coordination of human work.

With this goal in mind, an eight month case study was conducted in a mail distribution company. Our sample was composed of 70 employees, from four departments that were strongly inter-related through their tasks as well as through one module of SAP R/3.

Two postulates laid the ground for our research. First, we firmly believe that coordination can not be studied properly as the “coordination of work”, but only through the “coordination of specific work situations”. Second, in accordance with the techno-social paradigm, we consider that production technologies generate both social opportunities and social constraints. Thus, we have searched for the constraints and opportunities brought by R/3 which contribute to the coordination of work situations within the four departments, and tried to determine how these opportunities were used by various actors in order to achieve coordination and how the constraints acted upon users to generate coordination.

We managed to exhibit no less than six types of contributions of R/3 to the coordination of work situations, and to detect the characteristics of the system which generated these contributions. The contribution types are, namely : 1) the

standardization of individual work ; 2) the supervision of individual work ; 3) the regulation of work ; 4) the streamlining of work processes through the easing of downstream work ; 5) the streamlining of work processes through the improvement of interfaces between employees ; 6) the streamlining of work processes through the automation of interfaces between employees.

These six contribution types are not totally new as most of them have already been mentioned in the literature. However, only two of these types (the supervision of individual work and the regulation of work) were actually grounded through empirical evidence formerly to this thesis.

As previously mentioned, this thesis aims at evaluating the contributions of ERP systems to enterprise integration through the study of actual contributions of an ERP to the coordination of specific work situations. We believe this approach to be prone to yielding extremely sensible and reliable results.

Because of the novelty of our approach and our reliance on empirical data, we firmly believe that this thesis will actually contribute to the knowledge of the contributions of ERP systems to enterprise integration.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iv
RÉSUMÉ	vi
ABSTRACT.....	viii
TABLE DES MATIÈRES.....	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xvi
LISTE DES FIGURES	xvii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	3
1.1. REVUE DE LITTÉRATURE.....	3
1.1.1. L'intégration de l'entreprise dans la littérature traditionnelle en gestion	4
1.1.2. L'intégration de l'entreprise et les technologie de l'information	8
1.1.3. L'intégration de l'entreprise et les systèmes ERP : les études non-empiriques.....	12
1.1.4. L'intégration de l'entreprise et les systèmes ERP : les études empiriques..	15
1.2. OBJET DE LA RECHERCHE	20
CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE	21
2.1. CADRE CONCEPTUEL.....	21
2.1.1. Intégration et coordination.....	22

2.1.1.1.	Intégration et coordination : deux concepts souvent confondus.....	22
2.1.1.2.	Définition de l'intégration.....	22
2.1.1.3.	Définition de la coordination	27
2.1.2.	Coordination et situations de travail	30
2.1.3.	Relation technologie-organisation	33
2.1.3.1.	Le paradigme du déterminisme technologique et sa remise en question	33
2.1.3.2.	Le paradigme du déterminisme technologique contingent	35
2.1.3.3.	La technologie comme élément déclencheur ou « objet social ».....	36
2.1.3.4.	Le paradigme du déterminisme technico-social complexe.....	38
2.1.3.5.	Choix de paradigme de relation technologie-organisation	40
2.2.	MÉTHODOLOGIE	41
 CHAPITRE III : LE CAS À L'ÉTUDE		45
3.1.	L'ENTREPRISE ET LE SYSTÈME R/3.....	45
3.1.1.	Généralités sur l'entreprise	46
3.1.2.	Le système R/3, son module HR et l'implantation de R/3 dans l'entreprise	48
3.1.2.1.	Vue d'ensemble du système R/3.....	49
3.1.2.2.	Le module Ressources Humaines du système R/3	51
3.1.2.3.	Implantation du système R/3 dans l'entreprise.....	52
3.2.	L'UVCR.....	55
3.2.1.	Généralités	55
3.2.2.	Le travail de chaque cadre	58
3.2.2.1.	Les superviseurs Vérification	60
3.2.2.2.	Les superviseurs Comptoir et Facturation	63
3.2.2.3.	Les superviseuses Saisie des Manifestes.....	67
3.2.2.4.	Les superviseuses Facturation Nationale	69

3.2.2.5. Le surintendant.....	72
3.2.2.6. Le gestionnaire.....	73
3.3. LE CIP	74
3.3.1. Généralités	75
3.3.2. Le travail de chacun	77
3.3.2.1. Les préposés Rapports	77
3.3.2.2. La préposée Rapports généraliste	79
3.3.2.3. Les analystes	81
3.3.2.4. Les analystes-superviseures Rapports.....	82
3.3.2.5. Les préposés Échantillonnage.....	84
3.3.2.6. L'analyste-superviseur Échantillonnage	84
3.3.2.7. L'agente Rapports sur le Rendement et Administration.....	85
3.4. LES RELATIONS AVEC LES EMPLOYÉS.....	87
3.4.1. Généralités	87
3.4.2. Le travail de chacun	91
3.4.2.1. Les agentes Planification de la Main-d'œuvre.....	91
3.4.2.2. Les agents Dotation.....	94
3.4.2.3. Les adjointes Dotation	97
3.4.2.4. Les agents Programmes Légiférés	99
3.4.2.5. L'analyste-superviseure Suivi des Dossiers.....	102
3.4.2.6. Les préposées Suivi des Dossiers	103
3.4.2.7. L'agente Salle du Courrier.....	103
3.4.2.8. Les préposés Salle du Courrier	105
3.4.2.9. Le gestionnaire des Relations avec les employés	106
3.4.2.10. L'agente assistante du gestionnaire des Relations avec les employés	107
3.5. LE MOUVEMENT DE L'EFFECTIF.....	107
3.5.1. Généralités	108
3.5.2. Le travail de chacun	109

3.5.2.1.	Les préposées et l'analyste de l'équipe OLL.....	111
3.5.2.2.	L'analyste-superviseure de l'équipe OLL	116
3.5.2.3.	Les préposés de l'équipe LB.....	119
3.5.2.4.	L'analyste-superviseure de l'équipe LB	125
3.5.2.5.	La gestionnaire du Mouvement de l'Effectif.....	128
3.6.	SEIZE SITUATIONS DE TRAVAIL REQUÉRANT POSSIBLEMENT UNE	
	COORDINATION.....	130
3.6.1.	UVCR	130
3.6.1.1.	Travail parallèle des superviseurs.....	130
3.6.1.2.	Aide d'un superviseur de l'équipe Saisie des Manifestes par un superviseur de l'équipe Facturation Nationale	133
3.6.1.3.	Travail en relais des superviseurs, du surintendant et du gestionnaire de l'UVCR.....	134
3.6.2.	CIP	135
3.6.2.1.	Travail parallèle des préposés Rapports	135
3.6.2.2.	Travail en relais d'un préposé Rapports et d'un analyste ou d'une analyste-superviseure Rapports du CIP	142
3.6.3.	Relations avec les employés	145
3.6.3.1.	Travail parallèle des agents Dotation.....	145
3.6.3.2.	Assistance d'un agent Dotation par une adjointe Dotation.....	147
3.6.3.3.	Travail en relais entre l'équipe Planification de la Main-d'Œuvre, l'équipe Dotation, et l'équipe Suivi des Dossiers.....	148
3.6.4.	Mouvement de l'Effectif.....	151
3.6.4.1.	Travail parallèle des préposés de l'équipe LB.....	151
3.6.4.2.	Travail en relais des préposés des équipes OLL et LB.....	152
3.6.5.	UVCR et CIP	155
3.6.5.1.	Fourniture de services du CIP à l'UVCR	155
3.6.6.	UVCR et Relations avec les employés/Mouvement de l'Effectif	160
3.6.6.1.	Fourniture de services des Relations avec les employés à l'UVCR.	161

3.6.6.2. Fourniture de services du Mouvement de l'Effectif à l'UVCR.....	162
3.6.7. CIP et Relations avec les employés/Mouvement de l'Effectif	164
3.6.7.1. Fourniture de services du CIP au Mouvement de l'Effectif	165
3.6.7.2. Fourniture de services des Relations avec les employés au CIP	166
3.6.8. Relations avec les employés et Mouvement de l'Effectif.....	167
3.6.8.1. Travail en relais entre le Mouvement de l'Effectif et les Relations avec les employés	167
3.7. LES CONTRIBUTIONS DE R/3 À LA COORDINATION DES 16 SITUATIONS DE TRAVAIL RETENUES	170
3.7.1. Travail parallèle des superviseurs de l'UVCR.....	170
3.7.2. Travail en relais des superviseurs, du surintendant et du gestionnaire de l'UVCR.....	175
3.7.3. Aide d'un superviseur de l'équipe Saisie des Manifestes par un superviseur de l'équipe Facturation Nationale de l'UVCR.....	176
3.7.4. Travail parallèle des préposés Rapports du CIP	177
3.7.5. Travail en relais d'un préposé Rapports et d'un analyste ou d'une analyste-superviseure Rapports du CIP	180
3.7.6. Travail parallèle des agents Dotation des Relations avec les employés	181
3.7.7. Assistance d'un agent Dotation par une adjointe Dotation des relations avec les employés	183
3.7.8. Travail en relais entre l'équipe Planification de la Main-d'Œuvre, l'équipe Dotation et l'équipe Suivi des dossiers des Relations avec les employés.....	184
3.7.9. Travail parallèle des préposés de l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif.....	186
3.7.10. Travail en relais des préposés des équipes OLL et LB du Mouvement de l'Effectif	188
3.7.11. Fourniture de services du CIP à l'UVCR	189
3.7.11.1. Production de rapports pour le gestionnaire de l'UVCR.....	189

3.7.11.2. Interventions par rapport à des problèmes de lecteur de pointage....	189
3.7.11.3. Interventions par rapport à des données inexactes.....	190
3.7.12. Fourniture de services des Relations avec les employés à l'UVCR	191
3.7.13. Fourniture de services du Mouvement de l'Effectif à l'UVCR.....	193
3.7.14. Fourniture de services du CIP au Mouvement de l'effectif.....	194
3.7.15. Fourniture de services des Relations avec les employés au CIP	196
3.7.16 Travail en relais entre le Mouvement de l'effectif et les Relations avec les employés.....	197
3.7.16.1. Dotation dans les unités opérationnelles.....	197
3.7.16.2. Changements de salaire suite à une mutation	198
CHAPITRE IV : DISCUSSION	199
4.1. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....	199
4.2. CONTRIBUTION À L'AVANCEMENT DES CONNAISSANCES.....	204
4.3. REMARQUES FINALES.....	210
CONCLUSION	214
RÉFÉRENCES.....	216

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1. – TÂCHES RELIÉES AUX POSTES D’ENCADREMENT DE L’UVCR.....	59
Tableau 3.2. – TÂCHES RELIÉES AUX POSTES DU CIP	78
Tableau 3.3. – TÂCHES RELIÉES AUX POSTES DES RELATIONS AVEC LES EMPLOYÉS	92
Tableau 3.4. – TÂCHES RELIÉES AUX POSTES DU MOUVEMENT DE L’EFFECTIF	110
Tableau 4.1. – TYPES DE CONTRIBUTIONS (RÉELLES ET POTENTIELLES) DU SYSTÈME R/3 À LA COORDINATION	202

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1. – ÉTAPES DE LA RECHERCHE	42
Figure 3.1. – ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE (MAI 2003)	47
Figure 3.2. – MODULES ET <i>ADD-ONS</i> DE R/3, VERSION 3.0	50
Figure 3.3. – ORGANIGRAMME DE L'UVCR (MAI 2003).....	56
Figure 3.4. – ORGANIGRAMME DU CIP (MAI 2003).....	76
Figure 3.5. – ORGANIGRAMME DES RELATIONS AVEC LES EMPLOYÉS (MAI 2003).....	88
Figure 3.6. – ORGANIGRAMME DU MOUVEMENT DE L'EFFECTIF (MAI 2003).....	108

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1. – ÉTAPES DE LA RECHERCHE	42
Figure 3.1. – ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE (MAI 2003)	47
Figure 3.2. – MODULES ET <i>ADD-ONS</i> DE R/3, VERSION 3.0	50
Figure 3.3. – ORGANIGRAMME DE L'UVCR (MAI 2003).....	56
Figure 3.4. – ORGANIGRAMME DU CIP (MAI 2003)	76
Figure 3.5. – ORGANIGRAMME DES RELATIONS AVEC LES EMPLOYÉS (MAI 2003)	88
Figure 3.6. – ORGANIGRAMME DU MOUVEMENT DE L'EFFECTIF (MAI 2003)	108

INTRODUCTION

Les entreprises éditrices de logiciels ERP connaissent, pour la majorité d'entre elles et depuis leurs débuts, une croissance forte et soutenue. Les systèmes ERP tendent à devenir omniprésents : ils sont aujourd'hui utilisés dans les entreprises privées de tous les secteurs de l'économie ainsi que dans les organismes du secteur public, en Amérique du Nord comme en Europe. Cependant, bon nombre d'implantations de systèmes ERP échouent, et les bénéfices concrets de ces implantations, lorsqu'ils existent, apparaissent souvent comme de faible ampleur du point de vue des organisations utilisatrices (Mabert et al., 2000; Granlund et Malmi; 2002).

La littérature sur les systèmes ERP affirme fréquemment, et non sans assurance, que les systèmes ERP réalisent une meilleure « intégration » de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils permettent une meilleure coordination du travail en leur sein. Cependant, une lecture attentive et exhaustive de cette littérature démontre que cette affirmation n'est que très rarement et très partiellement étayée par des preuves empiriques solides. Ce qui est pour le moins gênant, car l'« intégration » est souvent présentée comme un motif majeur d'implantation et d'utilisation des systèmes ERP au sein des entreprises.

Il est donc urgent de développer, en partant de données de terrain, une meilleure connaissance des effets réels des systèmes ERP sur les entreprises en général, et de leurs apports en matière de coordination du travail dans l'entreprise, en particulier.

À cette fin, nous avons mené une étude de cas dans une entreprise de distribution de colis et de courrier qui avait débuté l'implantation du système R/3 de

SAP deux ans avant le début de notre enquête, et qui utilisait, en 2002, plusieurs de ses modules.

Le point de départ de l'étude de cas a été la documentation du travail de chaque employé en vue de repérer les situations de travail présentes, que nous avons également documentées dans le détail. Ensuite, nous avons cherché les contributions du système R/3 à la coordination de ces situations de travail. La collecte de donnée s'est opérée par le biais d'entrevues informelles, de l'étude de documents pertinents et de séances d'observation des pratiques de travail.

L'objectif de notre démarche est de faire émerger des types de contributions du système R/3 à la coordination des situations de travail. Plus précisément, nous voulons identifier et caractériser :

- les contraintes du système R/3 sur les actes des utilisateurs qui contribuent directement à la coordination des situations de travail ;
- pourquoi et comment ces contraintes contribuent à la coordination des situations de travail ;
- les contraintes et opportunités du système R/3 qui contribuent indirectement à la coordination, en étant utilisées par différents acteurs de l'organisation dans leurs actes de coordination des situations de travail ;
- comment ces contraintes et opportunités sont utilisées par ces mêmes acteurs à des fins de coordination des situations de travail.

CHAPITRE I :

PROBLÉMATIQUE

Dans cette partie du présent mémoire, nous nous proposons tout d'abord de faire le point sur l'état actuel des connaissances en matière d'intégration de l'entreprise. Nous considérerons pour le moment les concepts d'intégration et de coordination comme confondus (nous emploierons donc indistinctement les termes « intégration » et « coordination »), et définirons provisoirement la coordination et l'intégration de l'entreprise comme l'établissement d'une interdépendance plus étroite entre les parties (employés ou unités de tous types) de l'entreprise. Nous montrerons que l'intégration de l'entreprise peut être atteinte par des moyens organisationnels ou technologiques puis nous ferons apparaître les lacunes de la littérature en ce qui a trait à la description et à la compréhension des apports des systèmes ERP à cette intégration. Le constat de ces lacunes nous permettra d'en venir à la définition de l'objet de notre recherche.

1.1. Revue de littérature

Dans un premier temps, nous allons montrer comment l'entreprise peut être intégrée par le biais de moyens purement organisationnels, c'est-à-dire sans recours au moindre artefact technologique. Ensuite, toujours en nous appuyant sur la littérature, nous montrerons qu'il est possible d'utiliser les technologies de l'information (ERP ou autres) pour intégrer l'entreprise. Finalement, nous dresserons le bilan des

connaissances actuelles relativement aux contributions des systèmes ERP à l'intégration de l'entreprise, tant dans la littérature théorique qu'empirique.

1.1.1. L'intégration de l'entreprise dans la littérature traditionnelle en gestion

Selon la littérature traditionnelle en gestion, les entreprises peuvent être coordonnées avec l'aide de nombreux outils de nature organisationnelle. Cette première section a pour objet de présenter ces outils.

Fayol (1916) met à jour deux dispositifs de coordination : la conférence hebdomadaire des chefs de service et les agents de liaison (p. 116-118). En arrière de ces deux mécanismes de coordination et de façon implicite, c'est la ligne hiérarchique qui, selon Fayol, opère la coordination. En effet, lors de la conférence des chefs de service :

... [le directeur] précise le concours que les différents services doivent se donner. Chaque chef de service se retire sachant ce qu'il a à faire, avec la pensée qu'il viendra rendre compte dans huit jours de ce qu'il aura fait (p. 117).

Gulick (1937) voit dans la ligne hiérarchique le mécanisme principal de coordination, mais se montre beaucoup plus explicite que Fayol (1916) à cet égard. Pour Gulick, la coordination apparaît comme le rôle principal de tout cadre :

If the task of the executive is first of all co-ordination, it would seem that the latter is his true function (p. 35).

Gulick suggère trois alternatives dans les cas où (de manière exceptionnelle) le recours à la ligne hiérarchique ne suffit plus pour assurer la coordination : la

colocalisation, le contact direct et/ou l'utilisation de comités « souples » pilotés (ou non) par un coordonnateur (p.36). Finalement, Gulick recense un dernier mécanisme de coordination : la « co-ordination par les idées » (p.37), c'est-à-dire la coordination par le leadership. Il préconise son utilisation lorsque le recours à la ligne hiérarchique pour coordonner s'avère inefficace en permanence (par exemple, lorsque les gestionnaires n'ont pas le pouvoir formel d'engager et de renvoyer eux-mêmes leurs propres subordonnés).

March et Simon (1958) voient deux outils majeurs de coordination : la coordination par plan et la coordination par rétroaction :

Nous pouvons étiqueter la coordination basée sur des réglementations préétablies la coordination par plan, et celle qui implique la transmission d'une information nouvelle la coordination par rétroaction. Plus la situation est stable et prévisible, plus on fera confiance à la coordination par plan ; plus la situation est variable et imprévisible, plus on fera confiance à la coordination par rétroaction (p. 157).

La coordination par plan évoquée par March et Simon ne renvoie pas à une planification unique qui concernerait l'entreprise dans son ensemble, mais davantage un ensemble de « plans » réalisées dans les différentes unités de l'organisation. En effet, en raison des limites cognitives de tout être humain et donc de celles du planificateur, ainsi qu'en raison des contingences, il est impossible, selon March et Simon, de concevoir une planification apte à résoudre simultanément tous les problèmes de coordination de l'entreprise. De plus, dans une perspective de coordination inter-unités, March et Simon suggèrent que les différents services apportent des modifications à leurs planifications respectives dans une sorte d'ajustement mutuel :

C'est seulement à partir du moment où tous les facteurs à envisager deviennent si nombreux qu'il est impossible d'en avoir une vision synoptique, que la décentralisation devient impérative. Mais une fois que celle-ci est nécessaire le problème de la coordination apparaît, une coordination qui laisse les services

distincts libres d'ajuster leurs activités aux faits qu'ils sont les seuls à pouvoir connaître, et qui cependant apporte un ajustement mutuel de leurs plans respectifs (p. 197).

Contrairement à Gulick (1937), March et Simon ne considèrent pas la ligne hiérarchique comme le vecteur principal d'intégration de l'entreprise ; ils considèrent en effet qu'en ce qui a trait à la coordination, le rôle de la ligne hiérarchique se limite à la mise en place et à la légitimation de « plans » qui programment la coordination. March et Simon considèrent cette programmation comme nécessaire à la coordination, mais pas suffisante :

Lorsqu'une coordination est programmée et que le champ des situations est circonscrit de façon suffisante, nous ne présagerons aucune relation étroite entre les mécanismes de coordination et la hiérarchie formelle de l'organisation. C'est-à-dire que l'information réglementée et l'information rétroactive requises pour la coordination ne sont pas habituellement communiquées par le moyen des canaux hiérarchiques. La hiérarchie peut avoir un rôle important en établissant et en légitimant les programmes, mais la communication impliquée dans l'exécution d'activités très programmées ne suit généralement pas les « lignes de commandement » (p. 157).

Thompson (1967) décrit trois mécanismes de coordination intradépartementale : la standardisation, la planification, et l'ajustement mutuel. Il présente chacun de ces trois mécanismes comme la façon idéale de coordonner un type d'interdépendance donné. Ainsi, la standardisation est selon Thompson le mécanisme le plus approprié à la résolution des problèmes de coordination qui surviennent dans les interdépendances de communauté. Thompson présente la planification comme le mécanisme qui résout le mieux les problèmes de coordination engendrés par les interdépendances séquentielles. Finalement, Thompson affirme que l'ajustement mutuel est le mécanisme qui répond le mieux aux problèmes de coordination engendrés par les interdépendances réciproques (p. 55-56).

Thompson suggère quelques mécanismes de coordination additionnels dans les cas des interdépendances interdépartementales : les groupes de projet, les comités de coordination et les « task-forces » (p. 61, propositions 5.4c et 5.4d).

À l'instar de Fayol (1916) et de Gulick (1937), Lawrence et Lorsch (1973) attribuent à la ligne hiérarchique un rôle de coordination dans le cadre de la coordination intradépartementale :

À la production [la responsabilité de coordination] était également dévolue aux directeurs d'usine, aux chercheurs et aux chefs d'étude à la recherche, aux chefs de produits et aux chefs de marketing au commercial (1973, p.57)...

Lawrence et Lorsch voient également un rôle pour la ligne hiérarchique dans le cadre de la coordination interdépartementale. En effet, ils constatent que dans toutes les entreprises étudiées, les directeurs de départements ont la charge officielle de la coordination de leur propre département avec les autres départements :

Dans les six entreprises, nous avons constaté que dans chaque département, aux niveaux convenables, des dirigeants étaient chargés formellement de coordonner les efforts de leur département avec ceux des autres dans le domaine des nouveaux produits et des changements de méthodes (p. 57).

Lawrence et Lorsch suggèrent encore quelques autres mécanismes de coordination interdépartementale : les équipes permanentes d'intégration « constituées par les membres des différents départements fonctionnels et du département d'intégration » (p. 124) et, lorsque des problèmes de coordination particulièrement aigus surviennent, le recours à des équipes temporaires constituées de spécialistes des différents départements (p. 125). Finalement, Lawrence et Lorsch notent l'importance des contacts directs entre collègues de départements différents pour résoudre les problèmes de coordination interdépartementaux (p.125).

Galbraith (1973) mentionne six mécanismes de coordination interdépartementale : le contact direct entre managers départementaux, les rôles de liaison horizontaux, les « task-forces » interdépartementales et temporaires, les « équipes » interdépartementales et permanentes (p. 48-53), les rôles intégrateurs (p. 93-99) et la forme matricielle (p. 103-106).

Mintzberg (1979, 1989) mentionne cinq mécanismes de coordination : l'ajustement mutuel (les individus coordonnent leur travail en communiquant de façon informelle les uns avec les autres), la supervision directe (une personne donne des ordres spécifiques aux autres et de cette manière coordonne leur travail), la standardisation des procédés (la coordination du travail est assurée par l'imposition de normes et standards qui en guident la réalisation), la standardisation des résultats (la coordination du travail se fait par la mise en place de mesure d'évaluation de la performance standardisée ou de spécification précises de la production) et la standardisation des qualifications (la coordination du travail est assurée par l'acquisition pour les employés d'habiletés et de connaissances spécifiques, habituellement avant qu'ils ne commencent le travail).

1.1.2. L'intégration de l'entreprise et les technologies de l'information

Depuis longtemps – à l'échelle de l'histoire de l'informatique – de nombreux auteurs se sont intéressés à la possibilité d'utiliser des outils informatiques pour faciliter l'intégration de l'entreprise. Une grande partie de ces auteurs se sont accordés sur la capacité de ces systèmes à réaliser – ou du moins à améliorer – l'intégration de l'entreprise.

Merchant (1961) fait référence à la possibilité de réaliser l'intégration des fonctions de l'entreprise impliquées dans le processus de design de nouveaux produits par le biais de systèmes informatiques de type « manufacturing system », sans toutefois clarifier comment cette intégration a lieu. Merchant semble considérer cette dernière comme « évidente » :

... it should be entirely possible for the creative engineer-designer, by communicating his design concept directly to a computer, to generate directly the numerical instructions which actually which actually cause a machine to produce finished parts – parts which satisfy the engineers' original concepts. In achieving this goal, therefore, it is evident that the design process becomes inextricably blended into all of the other elements of the production process and all of them together form a whole which no longer has any clearly defined boundaries between various elements (p.79).

Harrington (1973) explique l'utilisation par plusieurs départements (design, production, achats, gestion des stocks) d'un système de type "computer integrated manufacturing and management" dans une usine de l'industrie aéronautique. Il mentionne l'apparition d'une utilisation conjointe des données par le biais du système par les employés des différents départements, ce qui, selon lui, engendre une meilleure synergie :

When such a system is installed, the total impact is greater than that resulting from any one of the computer assisted operations that are the components of the total system. The synergistic effect has been demonstrated by the few corporations which have approached installation of a complete system (p.253).

D'autre part, Harrington mentionne quelques conséquences concrètes de ce système qui sont en rapport avec l'intégration de l'entreprise. Entre autres, ce système permet pour lui « d'implanter » rapidement des décisions de modifications des produits (par exemple, une modification sur un produit suggérée par le département de design se répercutera plus rapidement qu'avant sur les différents départements concernés), et

d'opérer rapidement des ajustements suite à des détections de situations problématiques (par exemple grâce à des signaux d'alarmes automatiques fournis par le système).

D'une manière plus générale, Harrington spécule sur un accroissement du rôle intégrateur des différents systèmes implantés dans diverses fonctions de l'entreprise telles que la Fabrication, l'Ingénierie, la Comptabilité, les Ressources Humaines et le Marketing :

Over the last decade the use of the computer as an assistant in the management and execution of manufacturing functions has become well established. The computer has taken a significant part in product design, manufacturing, engineering, materials management, production planning and control, and fabrication, inspection, assembly and testing of parts. Use of the computer was already well established in accounting, personnel, and marketing. The obvious evolution is toward more complete interrelation and intercommunication between these various functions. It seems that the data-handling system by which these areas are now managed will be the vehicle of integration, or reintegration, of the total system (p.60).

Gibert (1989) considère la possibilité de recourir à des moyens technologiques pour atteindre l'intégration de l'entreprise mais voit les moyens informatiques de coordination se substituer aux moyens humains et organisationnels : pour lui, le système technique peut prendre en charge la fonction de coordination des ateliers d'usinage à la place de l'être humain dans le cadre d'un transfert de la fonction de coordination du système humain au système technique, transfert qu'il nomme « objectivation de la fonction de coordination ». Cette objectivation a lieu soit par le biais de l'automatisation de la coordination de différentes fonctions, soit par le biais de l'automatisation du traitement d'informations de coordination (dans Alsène, 1990, p. 19).

Petrie (1992) conçoit également la possibilité de recourir à des moyens techniques – en tant que substituts aux moyens humains – pour atteindre l'intégration.

Il juge inefficaces les moyens humains de coordination relativement aux solutions technologiques, qu'il appelle « technologies de coordination » :

... it is our ability to manage the complex interactions among organizations and people that currently limits large industrial endeavours. Were peers in different divisions able to interact usefully more directly, not so much management would be required. Many existing hierarchical bureaucracies are only artefacts of our current lack of coordination technology (pp. xi-xii).

Alsène (1999) voit dans une certaine classe de technologies – qu'il appelle systèmes intégrateurs – le potentiel de faire atteindre à l'entreprise un plus haut degré d'intégration. Alsène définit les systèmes intégrateurs comme suit :

... an integrating system is a computer system which is utilized jointly by members of different functional units. (...)

- 1) *Computer system* : The term "computer system" in the above definition refers to a system which provides *human beings* with one or more information *processing* applications or information *editing* applications. (...)
- 2) *Utilization* : By "utilization" of a computer system, we mean both the use and the operation of the system. (...)
- 3) *Joint Utilization* : The expression "joint utilization" has a very specific meaning in the definition mentioned above. Consider, for example, the case of two individuals who use a given computer system. It can be said that these two individuals use the system jointly if there is a certain number of data (in the broad sense, which includes texts, graphs, etc.) are sometimes manipulated by the module(s) used by one of the individuals, and sometimes by the module(s) that the other uses (p. 28).

Alsène établit qu'il peut y avoir une différence importante entre l'impact des outils de coordination « classiques » (de nature organisationnelle ou humaine) sur l'intégration de l'entreprise, d'une part, et l'impact des systèmes intégrateurs sur l'intégration de l'entreprise, d'autre part. En effet, d'après Alsène, un système intégrateur a pour conséquence de faire travailler les individus de façon plus

« symbiotique ». Alsène considère que les fonctions de l'entreprise ont tendance à former « un tout » lorsqu'un système intégrateur est présent alors qu'elles ne forment au mieux qu'un « agrégat » en l'absence d'un tel système (p. 31). Finalement, Alsène suggère que les systèmes intégrateurs permettent d'atteindre un niveau d'intégration plus élevé que le recours aux seuls mécanismes organisationnels de coordination :

... the enterprise which implements an integrating system is well on the way to a more complete integration of its functions (p. 31).

1.1.3. L'intégration de l'entreprise et les systèmes ERP : les études non-empiriques

Les systèmes ERP constituent une nouvelle famille de systèmes intégrateurs, apparue durant les années 1990. Ces systèmes ont pour ambition de remplacer la totalité des systèmes intégrateurs de l'entreprise. Plusieurs auteurs spéculent sur la capacité des systèmes ERP à coordonner les départements de l'entreprise, voire même à réaliser l'intégration complète de l'entreprise dans son ensemble.

Larocca (1999) fournit des explications détaillées quant à la portée du système R/3 de SAP : ce système concerne selon elle toutes les fonctions de l'entreprise ; elle évoque également la capacité d'intégration de R/3 :

Cette intégration offre un environnement métier fondé sur la connexion, qui s'étend du domaine des Finances et des Ressources Humaines à la Fabrication et à la Distribution. Dans SAP, intégration signifie que tous les processus métiers de l'entreprise sont apparents et reliés les uns aux autres, de sorte qu'une modification dans un domaine se répercutera sur les autres domaines (p.11).

Son ouvrage – en dehors de trois chapitres consacrés au processus d'implantation – se concentre plus ou moins exclusivement sur les aspects techniques de R/3, sans expliciter vraiment les impacts organisationnels de ce système.

Hernandez (2000) fournit de nombreuses explications sur le fonctionnement et la finalité du système ERP qui est actuellement le plus répandu : le système R/3, conçu par la société SAP. En 1997, ce système comprend 12 « packages », appelés modules fonctionnels (dont la plupart s'adressent à une fonction spécifique de l'entreprise), et plus de 1000 processus d'affaires prédéfinis – un processus d'affaires étant, au sens de SAP :

...the complete functional chain involved in business practices, whatever [functional] module has to deal with it (p.6).

L'entreprise qui décide d'implanter R/3 peut choisir de n'implanter que certains modules fonctionnels, à la carte, parmi tous ceux disponibles – comme elle peut choisir de les implanter tous – et doit sélectionner les processus les plus pertinents parmi ceux qui sont proposés. Quoi qu'il en soit, l'ensemble des modules fonctionnels proposés recouvre l'ensemble des aires fonctionnelles de l'entreprise. Hernandez définit la capacité de SAP R/3 à réaliser l'intégration de l'entreprise comme suit :

...a technology concept that leverages computing power to link core business processes with software, tying together various functions, such as financials, human resources, sales and distribution, logistics and manufacturing (p.21).

Finalement, Hernandez mentionne que certaines catégories d'administrateurs de R/3 peuvent, durant et après l'implantation, configurer et reconfigurer les différents modules de R/3 (p. 7). De plus, les statuts d'administrateurs peuvent être, pour Hernandez, centralisés au siège social comme décentralisés dans les différentes unités d'affaires. L'entreprise peut donc choisir, en ce qui a trait à la gestion de la configuration des modules, entre différents niveaux de centralisation possibles. Si

Hernandez s'étend assez exhaustivement sur les caractéristiques techniques du système R/3, en revanche il ne s'appuie sur aucune étude empirique pour justifier ses points de vue relativement aux capacités de ce système en ce qui a trait à l'intégration de l'entreprise.

Kumar et van Hillegersberg (2000) étudient l'histoire de la technologie ERP et tentent d'anticiper son évolution future. D'après eux, les systèmes ERP ont évolué de façon incrémentale à partir des systèmes MRP II, de manière à incorporer tous les principaux processus¹ qu'une entreprise peut comporter. Kumar et van Hillegersberg affirment que les systèmes ERP intègrent les processus de l'entreprise mais n'en apportent pas une preuve empirique.

Al-Mashari et al. (2003) considèrent essentiellement les systèmes ERP du point de vue de l'intégration de l'information. En revanche – de manière plutôt spéculative – Al-Mashari et al. évoquent les possibilités offertes par les systèmes ERP en matière d'intégration de l'entreprise :

Furthermore, ERP systems can yield to many intangible benefits such as flexibility, integration, process orientation and synergy building (p.5).

Al-Mashari et al. n'offrent aucune preuve empirique pour soutenir ce point de vue.

¹ Les processus dont il est question sont, toujours selon Kumar et Van Hillegersberg : « les ventes, la gestion des ventes, des commandes et des achats, le marketing, la gestion des stocks, la comptabilité financière et de gestion, ainsi que la gestion des ressources humaines » (p.24, trad.).

1.1.4. L'intégration de l'entreprise et les systèmes ERP : les études empiriques

La majorité des études empiriques en rapport avec les systèmes ERP ont trait aux méthodologies d'implantation. Il existe à ce jour assez peu d'études empiriques sur les impacts organisationnels des systèmes ERP. Ces dernières ne décrivent généralement pas les impacts des ERP sur la coordination mais explicitent parfois des changements organisationnels majeurs en rapport avec des changements dans les pratiques de coordination.

Davenport (1998) dresse une étude de cas sur l'implantation d'un ERP dans la compagnie Elf Atochem. Il fait ressortir des problèmes de coordination présents dans cette compagnie préalablement à l'implantation, puis décrit des changements organisationnels, permis par les fonctionnalités du logiciel et mis en place afin de remédier à ces problèmes. Davenport fait ressortir la centralisation de certains services de support consécutivement à certaines implantations. Auparavant dispersés dans les différentes unités d'affaires de l'entreprise, les services de support se voient, suite à l'implantation, regroupés dans des « fonction corporatives de support » desservant l'ensemble des unités d'affaires². Finalement, Davenport note l'apparition d'un nouveau poste, celui de gestionnaire de la demande, « point focal du processus intégré de ventes et de planification de la production » (p.9) ainsi que l'élimination de postes d'intermédiaires informationnels.

Mabert et al. (2000) ont réalisé une étude de terrain sur 15 implantations de systèmes ERP par le biais d'entrevues de gestionnaires et de professionnels en

² Les services de support concernés sont ceux de comptes recevables et de crédit d'une part, et de service à la clientèle d'autre part.

technologies de l'information. D'après ces acteurs, les systèmes ERP forcent les processus d'affaires à être intégrés et standardisés :

The standardization and integration of processes across the enterprise is considered to be the key benefit by the companies. One of the executives quoted that "ERP is the digital nerve system that connects the processes across the organization and transmits the impact of an event happening in one part of the enterprise to the rest accurately". Three of the larger firms in our sample also indicated that the standardization and integration of processes applied to their global operations as well (p. 10).

Cependant, leur étude se résume, au niveau des impacts des systèmes ERP sur l'organisation et sur l'intégration, à l'expression des opinions de ces « acteurs-clé » et ne donne pas de détails concrets sur les changements organisationnels ou sur les nouveaux aspects de la coordination.

Olhager et Selldin (2002) ont réalisé un sondage auprès de cadres travaillant dans des entreprises industrielles suédoises. Les résultats de leur étude démontrent que suite aux implantations d'ERP, les répondants perçoivent une meilleure disponibilité et qualité de l'information, une meilleure intégration des processus d'affaires, une réduction des temps de réponse à l'information et un accroissement de l'interaction latérale dans l'entreprise. L'étude d'Olhager et Selldin ne donne en revanche pas de détails concrets en ce qui a trait à la description et à l'explication des impacts qu'ils constatent.

Granlund et Malmi (2002) ont réalisé une étude exploratoire auprès de 9 entreprises finlandaises (en train d'implanter un ERP ou ayant achevé une implantation d'ERP) par le biais d'entrevues de comptables, de gestionnaires de projet et de gestionnaires de services informatique. Ils constatent plusieurs changements organisationnels apparus suite à l'implantation. Dans une entreprise, les unités d'affaires sont passées du statut d'unités d'affaires pures à celui de centres de profit –

ce qui implique une centralisation des fonctions de support au siège de l'entreprise. Dans une autre entreprise, les unités d'affaires, initialement spécialisées dans la production de certains produits, deviennent polyvalentes et produisent chacune la plupart des produits de l'entreprise ; de plus, ces unités d'affaires ont perdu leur pouvoir de décision sur les quantités à produire : c'est maintenant le siège social qui décide quelle unité produit quoi et en quelle quantité. Dans seulement deux entreprises, une réingénierie des processus d'affaires a eu lieu. Finalement, dans deux entreprises, des fonctions comptables ont été centralisées : initialement distribuées dans les différentes unités d'affaires, elles ont été regroupées dans des « centres de services partagés ».

Lemaire (2003) se base sur 7 études de terrain réalisées dans des entreprises en Belgique. Son étude recense de nombreux impacts organisationnels. Elle note 4 cas de fusions de départements autour de processus-clés au sein de 3 entreprises³, 2 cas de création de nouveaux postes reliés à la coordination entre des fonctions venant de subir une fusion au sein de deux entreprises⁴, un cas d'apparition d'un service totalement nouveau dans une entreprise⁵, 4 cas de réorganisation en processus⁶, la centralisation de certaines fonctions de support dans trois entreprises multinationales⁷, la scission d'un service de comptabilité en trois cellules ainsi que le développement d'une « gestion transversale en fonction des processus opérationnels de l'entreprise » (p.87) dans une

³ Fusion du service Logistique avec le service à la clientèle dans une première entreprise ; fusion du bureau d'études avec le service Gestion Administrative de la Commande et fusion du service Production avec le service Achats et le service Logistique dans une deuxième entreprise ; fusion du service Technologies de l'Information avec la cellule Projet – responsable de l'implantation des divers modules de l'ERP – dans une troisième entreprise.

⁴ Création du poste « supply chain manager » dans une entreprise d'installation d'ascenseurs et d'escalators, création du poste de gestionnaire de la demande dans une PME sous-traitante du secteur automobile.

⁵ Il s'agit du service « Business information Management » dont la mission est de « capter tous les besoins en T.I. de tous les services et de les traduire pour le service informatique ».

⁶ Par exemple, dans une PME du secteur agroalimentaire, les employés du service « Ventes » s'occupent du client de « A à Z », depuis la prise de commande jusqu'à la planification de la livraison en passant par la planification de la production.

⁷ Les services concernés sont le service informatique et le service de comptabilité ; ces deux services, initialement répartis entre les filiales, subissent une relocalisation au siège social.

de ces multinationales, et finalement l'autonomisation des ateliers de production dans une PME⁸.

En ce qui a trait aux impacts des ERP sur les pratiques de coordination, Lemaire les mentionne souvent, parfois de façon vague et sans entrer dans les détails, et parfois de façon bien plus précise. De manière pour nous trop vague, elle mentionne par exemple le cas d'une PME :

...qui, à l'occasion de l'implantation de l'outil, a transformé considérablement son organisation du travail. Cette PME est passée d'une organisation dans laquelle les grandes fonctions étaient cloisonnées à un mode de gestion par les processus : certains départements ont été fusionnés, les responsables intermédiaires sont aujourd'hui des responsables processus plutôt que des responsables fonctionnels, la coordination entre les différents départements a été fortement développée (p.33)...

Lemaire nous donne quelques renseignements très précis sur certaines contributions des ERP à l'intégration de l'entreprise. Elle note que dans une entreprise multinationale, le système ERP utilisé prescrit l'enchaînement des tâches comprises dans des processus transversaux aux différents départements :

[Les différents départements de l'entreprise] sont liés par l'enchaînement des tâches prédéfini dans le progiciel au niveau d'un ou de plusieurs processus communs (p. 66).

Lemaire signale aussi que la centralisation de la fonction informatique, dans les compagnies multinationales qu'elle a étudiées, entraîne une capacité de contrôle accrue de la part du siège de la compagnie sur les processus des différents sites :

⁸ Dans une PME du secteur automobile, les ouvriers ont accès depuis leur poste de travail aux informations de l'ERP concernant le produit qu'ils fabriquent et leur polyvalence a été développée parallèlement à l'implantation ; cela a permis de réorganiser l'atelier de production en équipes semi-autonomes.

Dans le cas de groupes multinationaux, la création de cette nouvelle fonction d'utilisateur clé, à mi-chemin entre l'informatique et les fonctionnels, s'accompagne d'une centralisation du service informatique au sein du siège du groupe, *via* la création de « centres de compétences », chargés d'une partie de la configuration, de la maintenance et du développement du système [ERP].

(...)

Un autre impact de la centralisation du service informatique au niveau du siège est la relative perte d'autonomie pour les autres sites du groupe. Dans de nombreux cas, ces derniers doivent passer par le « centre de compétences » pour procéder à une modification du système ou à un développement (p.75).

De plus, toujours dans le cas des entreprises multinationales, Lemaire (2003) note que l'implantation d'un ERP rend possible la standardisation « à distance » des processus des différents sites par le siège social :

« La standardisation pour les processus clé du groupe est possible mais il reste beaucoup de processus spécifiques à chaque pays » (p.76).

Finalement, Lemaire observe que dans « l'enchaînement des tâches prédéfini dans le progiciel », toute erreur de saisie en amont dans un processus donné a des répercussions instantanées en aval dans ce même processus. Nous pouvons considérer ce risque d'erreurs « en cascades » comme un apport possible (mais pas systématique) des système ERP à l'intégration de l'entreprise⁹. En effet, ce risque incite les employés à éviter les erreurs de saisies de données. En conséquence, les données partagées par le biais du système sont plus fiables, ce qui engendre une meilleure intégration de l'entreprise.

⁹ Lemaire relie l'existence et la persistance des erreurs de saisie – fréquentes dans les entreprises multinationales qu'elle a étudiées – à trois phénomènes reliés tant à la nature des ERP qu'à leur configuration et à la formation des utilisateurs à leur utilisation. Premièrement, le système ERP est souvent configuré d'une façon qui entraîne que les erreurs de saisie n'ont pas de répercussion directe sur les employés qui les commettent. Deuxièmement, une erreur de saisie commise par un employé donné aura des conséquences sur d'autres employés qui, s'ils s'aperçoivent d'une erreur, ne parviendront pas toujours à comprendre – en raison de la complexité du progiciel – de qui vient l'erreur. Ils ne seront donc pas en mesure de porter cette erreur à la connaissance du fautif. Troisièmement, les employés impliqués dans les saisies ne sont souvent pas assez formés sur la signification des données à l'intérieur des nouveaux processus, ou sur ces processus eux-mêmes.

1.2. Objet de la recherche

Nous avons pu voir dans la revue de littérature qui précède, que très peu d'études empiriques ont été réalisées sur les changements organisationnels qui accompagnent les implantations de systèmes ERP. De plus, ces quelques études ne se focalisent que très peu sur les apports des systèmes ERP à l'intégration de l'entreprise. Enfin, elles sont, pour la majorité d'entre elles, à la fois trop vagues et trop peu fiables.

Deux de ces études (Mabert et al., 2000; Granlund et Malmi, 2002) reposent uniquement sur des entrevues de cadres et de gestionnaires rencontrés dans un grand nombre d'organisations (respectivement, 15 et 9) et ne peuvent donc pas nous apporter une compréhension détaillée et impartiale des apports d'un ERP à l'intégration de l'entreprise. Une autre (Olhager et Selldin, 2002) repose sur un sondage donc ses résultats ne nous apportent ni une compréhension détaillée, ni des données factuelles sur les apports des ERP à l'intégration de l'entreprise. Une autre (Davenport, 1998) n'explique pas clairement d'où sont tirées les données qu'elle exploite et mêle, de façon assez confuse, analyse de données et spéculations. Finalement, une seule étude (Lemaire, 2003) s'avère très détaillée et repose sur un grand nombre de données de terrain objectives. Cependant, son objet ne se limite pas aux apports des systèmes ERP à la coordination et traite des impacts organisationnels en général. En conséquence, elle ne nous renseigne que très peu quant aux apports des systèmes ERP à l'intégration de l'entreprise.

On ne peut donc pas considérer les apports des systèmes ERP à l'intégration comme connus. Cette recherche a pour objet de faire avancer la connaissance des apports des systèmes ERP à l'intégration de l'entreprise.

CHAPITRE II :

CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE

Nous voulons maintenant présenter le cadre conceptuel et la méthodologie qui sont au fondement du travail de recherche qui a été entrepris. En ce qui a trait au cadre théorique, nous commencerons par définir, en nous basant sur la littérature disponible, les concepts d'intégration et de coordination de l'entreprise, puis nous définirons l'angle sous lequel nous étudierons la coordination, et enfin nous ferons ressortir notre conception de la relation entre les technologies de production en usage dans une entreprise et son organisation. Nous terminerons cette partie par la présentation de notre méthodologie de recherche.

2.1. Cadre conceptuel

Nous allons ici aborder plusieurs thèmes. Tout d'abord, nous parlerons des notions d'intégration et de coordination, du concept de situation de travail, puis des différents paradigmes relatifs à la relation technologie-organisation, pour finir par le paradigme du déterminisme technico-social complexe qui joue un rôle majeur dans notre travail de recherche.

2.1.1. Intégration et coordination

Nous souhaitons ici clarifier les concepts de coordination de l'entreprise et d'intégration de l'entreprise. Nous montrerons d'abord que ces deux concepts sont souvent utilisés de façon interchangeable dans la littérature. Puis, en nous basant sur les nombreuses définitions et réflexions que nous avons pu y trouver, nous ferons émerger nos propres définitions pour les concepts de coordination de l'entreprise et d'intégration de l'entreprise.

2.1.1.1. Intégration et coordination : deux concepts souvent confondus

Certains auteurs parlent indistinctement de coordination et d'intégration. Par exemple, Galbraith (1973), emploie les mots « coordination » et « intégration » dans les mêmes contextes, de manière interchangeable et pour désigner les mêmes idées. Galbraith parle d'intégration des individus, tâches et ressources tout aussi bien qu'il parle de coordination des individus, tâches et ressources. Van de Ven, Delbecq et Koenig (1976) définissent la coordination par rapport à l'intégration, ce qui laisse entendre que ces deux concepts sont plus ou moins interchangeables selon eux : « Coordinating means integrating or linking together different parts of an organization to accomplish a collective set of tasks » (p.322).

2.1.1.2. Définition de l'intégration

La première définition que l'on peut donner au concept d'intégration de l'entreprise est la définition courante, dite « physiologique ». D'après le Petit Robert, l'intégration est l'« établissement d'une interdépendance plus étroite entre les parties d'un être vivant ou les membres d'une société ». Cette définition peut être retenue en

première approche pour décrire l'intégration d'une organisation. En effet, une organisation est composée de plusieurs unités qui ont des fonctions différentes et qui doivent travailler en harmonie afin que l'organisation forme un « tout », pareillement aux organes qui composent un être vivant.

Lawrence et Lorsch (1967) définissent le concept d'intégration en s'appuyant sur le concept de différenciation. La différenciation désigne pour eux le degré de différence (de mission, de travail, de spécialité et de personnalité des employés) qui peut exister entre les unités d'une même organisation. Ils soutiennent que l'environnement de toute organisation contraint cette dernière à adopter une certaine division du travail qui entraîne l'existence d'un certain état de différenciation. L'intégration est pour Lawrence et Lorsch une force antagoniste à la différenciation, force sans laquelle les objectifs de l'entreprise ne sauraient être atteints. Intégrer signifie tout d'abord « lier » les départements de l'organisation. Plus une entreprise est différenciée, plus l'intensité de ce lien doit être importante ; l'intégration est ce qui permet de faire converger les efforts des employés vers la réalisation des objectifs globaux de l'organisation :

« Ces différentes parties du système doivent être liées pour que les objectifs de l'organisation soient atteints » (p.20).

Lawrence et Lorsch observent d'autre part que la différenciation est source de conflits, et que plus une organisation est différenciée, plus les sources de conflits sont nombreuses et importantes. Lawrence et Lorsch soutiennent que ces conflits doivent être « liquidés » par le biais d'une collaboration franche et honnête entre les différents départements, faute de quoi l'organisation sera « bloquée » et n'avancera pas efficacement vers la réalisation de ses objectifs. L'intégration est donc, avant tout, selon Lawrence et Lorsch, l'état d'une organisation dans laquelle les conflits – nécessairement causés par la différenciation – sont résolus efficacement, ce qui permet

que les différentes parties qui composent cette organisation soient reliées d'une manière cohérente.

Pour Éraly (1988), l'intégration est « la propriété générale d'un ensemble d'*activités* de former un système cohérent » (p.116). L'intégration n'est pas un phénomène « spontané », mais un phénomène réfléchi, formel et entretenu :

[L'intégration] ne s'opère pas spontanément : elle doit être activement produite et reproduite par le concours d'autres activités différenciées, elles-mêmes susceptibles d'une spécialisation (fonctions hiérarchiques et de staff) (p.116).

Éraly affirme donc que l'intégration est l'état d'une organisation dont les *activités* forment un ensemble cohérent et qu'elle est le résultat d'une action organisée, structurée, permanente et prise en charge par des acteurs spécialisés dans certaines tâches.

Everaere (1994) bâtit une définition du concept d'intégration de l'entreprise en trois axes. « Intégrer l'entreprise » revient selon lui à la fois à « relier et interconnecter », à « rendre cohérent », et à « permettre et favoriser certaines interactions ». « Relier et interconnecter », signifie créer des liens entre les machines, systèmes informatiques, individus et fonctions de l'entreprise. « Rendre cohérent » revient à faire exister des standards dans les « formats qui supportent l'information » et dans les « interfaces » (entre les différentes applications informatiques, entre les différentes machines, entre les individus¹⁰) de manière à permettre des « raccordements » efficaces entre les individus et entre les départements. « Permettre et favoriser certaines interactions » signifie rendre possible et encourager des interactions

¹⁰ Dans ce dernier cas, il s'agit essentiellement pour Everaere de faire exister des systèmes intégrateurs qui permettent que « les informations restent identiques, quels que soient leurs utilisateurs, qu'elles soient modifiées, actualisées, dans des conditions précises et en temps réel » et tels que « si l'information doit être modifiée, tous les utilisateurs potentiels [puissent] en être immédiatement informés » (Everaere, 1994, p.49).

directes et structurées entre les personnes concernées par un même output de l'entreprise, et ce (de préférence) sans passer par la ligne hiérarchique.

D'autre part, Everaere remet en question la définition physiologique de l'intégration de l'entreprise, en ce que l'emploi de l'adjectif « harmonieux » évoque trop la possibilité d'un consensus parfait entre les partenaires de l'entreprise. En effet, dans la réalité, les conflits causés par la différenciation ne sont souvent qu'imparfaitement résolus et ce au prix d'âpres négociations.

Selon Alsène (1999), la division du travail fait apparaître des « forces centrifuges » qui poussent les différentes unités à agir en fonction de leur propre logique et à ne pas tenir compte des objectifs globaux de l'organisation. L'intégration est atteinte une fois que cette tendance est jugulée. L'intégration est, selon Alsène, l'état d'une entreprise dans laquelle existe « une forte interdépendance entre les différentes unités et à l'intérieur des différentes fonctions que ces unités assument » (Alsène, 1999, p.27, trad.). Cette définition qu'Alsène donne pour le concept d'intégration de l'entreprise rejoint également celle d'Everaere (1994) par rapport à l'idée de cohérence : intégrer signifie aussi rendre cohérent :

By « integration of the enterprise », we mean the action of forming an ensemble, a coherent whole, of the various administrative units that make up the enterprise, each of which assumes a certain function (Alsène, 1999, p.27).

Ghoshal et Gratton (2002) proposent une définition de l'intégration dans le contexte des entreprises fragmentées en unités entrepreneuriales (en principe autonomes les unes vis-à-vis des autres et vis-à-vis de la haute direction) et utilisant un ou des systèmes intégrateurs (tels un ERP, un SCM ou un CRM). Ghoshal et Gratton conçoivent l'intégration comme la somme de quatre processus, qu'ils appellent « intégration opérationnelle », « intégration intellectuelle », « intégration sociale », et « intégration émotionnelle ».

L'« intégration opérationnelle » est le fait d'uniformiser, de standardiser et de rationaliser les opérations des unités entrepreneuriales qui effectuent un travail similaire, par le biais de systèmes informatiques standardisés et gérés centralement¹¹. Ces auteurs donnent l'exemple de l'utilisation d'une instance commune de plusieurs systèmes intégrateurs (ERP, CRM, SCM) dans une entreprise ; chacun de ces systèmes est contrôlé centralement, impose une uniformisation de certaines variables-clé et entraîne une rationalisation du travail au travers des différentes unités¹².

L'« intégration intellectuelle » est la mise en place de dispositifs (de nature technologique ou non) qui promeuvent le partage et l'échange, entre et à l'intérieur des différentes unités entrepreneuriales, des connaissances pertinentes à l'élaboration d'un produit ou service¹³.

L'« intégration sociale » est l'établissement de liens d'intéressement entre les gestionnaires des unités entrepreneuriales ainsi que l'instauration de procédures liant ces gestionnaires, de manière à faire participer les différentes unités à la réussite des unités « voisines » et à favoriser une répartition équitable de la charge de travail entre les unités. Deux mécanismes viennent aider les gestionnaires dans ces processus. Le premier est l'intéressement financier (par le biais d'un système de bonus¹⁴) de chaque

¹¹ L'intérêt de ce processus est dans les économies immédiates qu'il permet générer pour l'entreprise. En effet, il est globalement moins coûteux de développer ou de configurer un système unique qui est ensuite utilisé par plusieurs unités qui effectuent un travail similaire, que de laisser chaque unité développer son propre système. Il en est de même pour les coûts de maintenance, moins élevés dans le cas de la solution « intégrée ».

¹² Ghoshal et Gratton citent l'exemple de la compagnie Oracle dans laquelle l'implantation d'une instance commune de leur propre système CRM a été l'occasion d'imposer un système de tarification identique dans toutes les filiales (p.33).

¹³ Ghoshal et Gratton donnent plusieurs exemples de moyens d'atteindre ce type d'intégration : premièrement, le système « Truffles » développé et utilisé par la société de marketing Ogilvy One, qui comporte « une base de données, un système pour l'essai d'idées et d'hypothèses, (...) [des] forums de chat, des babillards électroniques et des forums dédiés » (p. 34-35), deuxièmement des événements qui permettent de regrouper physiquement des employés ou des managers de diverses unités.

¹⁴ La moitié du bonus d'un manager dépend du degré de réussite de l'unité dont il a la responsabilité formelle, tandis que l'autre moitié de ce même bonus dépend du degré de réussite des *autres* unités (p.35).

manager à la réussite des unités qu'il ne supervise pas. Le deuxième outil est l'attribution à chaque manager d'un droit de veto sur les planifications élaborées par ses pairs pour leurs unités respectives.

Finalement, l'« intégration émotionnelle » désigne selon Ghoshal et Gratton le fait de promouvoir des motivations, des valeurs, des identités et des objectifs communs auprès des employés et des cadres. Ces objectifs, motivations, valeurs et identités doivent être conçus de manière à pousser les divers acteurs à s'impliquer dans la réalisation des objectifs de long terme de l'entreprise, et à les faire travailler « dans le même sens », de façon cohérente.

Pour notre part, nous définirons l'intégration comme l'état d'une organisation dont les différentes parties (employés, départements, unités « entrepreneuriale » ou de tout autre type), forment un « tout » cohérent, sont reliées, interconnectées, uniformisées, standardisées, harmonisées, partagent et s'échangent les informations pertinentes à cette fin, tout cela par le biais de moyens organisationnels et/ou technologiques et/ou idéologiques.

2.1.1.3. Définition de la coordination

Le dictionnaire historique de la langue française (1992) nous donne la définition suivante du mot *coordination* : "*arrangement des parties d'un tout selon un plan logique pour une fin donnée*". La coordination tiendrait donc de la mise en ordre, de l'agencement et de l'articulation d'éléments divers en vue d'un but à atteindre. De cette définition ressort l'idée que la coordination renvoie davantage à un acte ou ensemble d'actes qu'à un état.

Pour Fayol (1916) la coordination est avant tout un acte d'harmonisation : « coordonner c'est *mettre* de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière

à en faciliter le fonctionnement et le succès » (p. 115). Plus précisément, coordonner revient, pour Fayol à prendre les mesures nécessaires pour que chaque département, chaque service, chaque fonction, tienne compte « dans une opération quelconque (...) des obligations et des conséquences que cette opération entraîne pour toutes les fonctions de l'entreprise » (p.115). Réciproquement, dans une entreprise *non coordonnée*, chaque unité agit selon Fayol de façon inflexible et en fonction de ses propres buts, de telle sorte qu'il existe des « cloisons étanches » entre les différentes unités et qu'il n'y a ni initiative ni dévouement à l'intérêt général. Une entreprise non coordonnée est donc une entreprise rigide et fragmentée, tandis qu'une entreprise coordonnée forme « un tout », un ensemble harmonieux, cohérent, dans lequel chaque unité montre une certaine flexibilité pour s'adapter aux besoins des autres unités.

Éraly (1988) est plus explicite à ce propos. Il donne une idée plus précise du concept de coordination. Il définit la coordination comme : « tout l'ensemble des activités de contrôle, de transmission et de traitement des informations, de décision, et de transmission des instructions visant à assurer une intégration de manière satisfaisante ». (p.144). Éraly suggère que la coordination est un ensemble de mécanismes non spontanés, qui requièrent un travail conscient, volontaire et planifié de la part d'un certain nombre d'acteurs internes à l'organisation :

Inhérent à la recherche d'efficacité, le développement de la spécialisation entraîne une charge importante de coordination, laquelle ne peut être absorbée par des mécanismes spontanés tels que l'offre et la demande, et mobilise une fraction importante de ressources (p.10).

Éraly exclut les processus de standardisation, de formalisation et de planification du concept de coordination, en considérant toutefois que la standardisation, la formalisation et la planification font partie des outils (au même titre que la coordination) qui réalisent l'intégration. La « coordination » désigne donc pour lui l'ensemble des mécanismes qui réalisent l'intégration dans les situations

« incertaines » et relève de l'ajustement mutuel (formel et conscient) entre unités alors que la standardisation, la formalisation et la planification sont les mécanismes qui réalisent l'intégration dans les situations « certaines »¹⁵.

Les activités de coordination sont, selon Éraly, des activités « coûteuses », et en raison des ressources d'attention requises par ces activités – et des limites de rationalité de chaque personne et donc des coordonnateurs – il est impossible de réaliser la coordination « totale » pour l'ensemble de l'entreprise. Et même si cela était réalisable, ce ne serait pas souhaitable car cela scléroserait l'entreprise. Pour Éraly, les activités de coordination doivent donc avoir un caractère *partiel et sélectif*.

Clemmons et Simon (2001) voient la coordination comme un ensemble de *mécanismes* permettant d'aboutir à une organisation intégrée. Ainsi, si l'intégration est un état, la coordination apparaît comme un ensemble de moyens pour aboutir à cet état. Plus précisément, un mécanisme de coordination est vu par Clemmons et Simon comme un outil administratif permettant de réaliser « l'intégration entre différentes unités d'une organisation » (p.206, trad.). De plus, ces auteurs effectuent une dichotomie entre « mécanismes de coordination » et « mécanismes de contrôle ». Les « mécanismes de contrôle » désignent pour eux l'ensemble des processus « qui apportent l'adhésion à un objectif au travers de l'exercice du pouvoir et de l'autorité », alors que les « mécanismes de coordination » désignent des mécanismes horizontaux, n'impliquant pas nécessairement l'usage de l'autorité hiérarchique mais plutôt un ajustement informel et « spontané » entre les départements (p.206).

¹⁵ Pour Éraly, le concept d'incertitude n'est pas une « propriété objective du réel », mais une notion subjective qui dépend des perceptions et des ressources cognitives : « L'incertitude représente l'incapacité d'anticiper l'avenir (la réaction d'un client, la rentabilité d'un projet, l'impact d'une campagne publicitaire) dans le cadre d'un projet d'action prédéterminé (...) schématiquement, on peut la définir comme la différence entre l'information nécessaire à la réalisation de l'activité et l'information déjà acquise par les membres de l'organisation » (Éraly, 1988, p.160). En effet, de nombreux auteurs recourent au concept d'incertitude pour expliquer certains phénomènes organisationnels, et ce, malheureusement, sans définir préalablement ce qu'ils entendent par « incertitude » ou sans faire référence à une définition élaborée dans un autre ouvrage ou article.

Si l'intégration désigne pour nous un certain état d'une organisation, nous définirons la coordination comme l'ensemble des moyens possibles (de nature organisationnelle, technologique ou idéologique) pour atteindre cet état. La coordination sera donc pour nous l'ensemble des actes humains, structures ou dispositifs technologiques permettant de lier, interconnecter, uniformiser, standardiser, harmoniser les différentes parties (humains ou unités) de l'organisation, de partager et d'échanger les informations pertinentes aux fins d'intégration.

2.1.2. Coordination et situations de travail

Nous voulons ici montrer la nécessité d'introduire un concept – celui de situation de travail – afin de pouvoir étudier avec rigueur la coordination de l'entreprise. Nous présenterons par la suite un certain nombre d'exemples afin de mieux cerner ce concept.

Les différents auteurs de la littérature organisationnelle parlent de coordination du travail (Mintzberg, 1979, 1989), de coordination des tâches, des activités, des individus, des rôles, des décisions, des ressources, des processus (Galbraith, 1973, pp. 13, 17, 93, 94, 98, 119), de coordination interdépartementale, intradépartementale (March et Simon, 1958, Thompson, 1967), de coordination des sous-unités interdépendantes, de programmes, projets, produits (Galbraith, 1973, pp.14, 103, 106). Les différents auteurs parlent donc de la coordination tant des humains, des unités, des objets, que des tâches ou ensemble de tâches.

La diversité de ces approches a quelque chose d'inquiétant. En effet, une multitude de sous-concepts semblent jaillir du concept de coordination, chaque sous-concept devant logiquement appeler une définition différente et bien précise. Cependant il n'en est rien. Pour Galbraith (1973) par exemple, les concepts de coordination des

humains, des unités, des ressources matérielles ou des tâches ne font pas l'objet de définitions différentes alors qu'il s'agit pourtant là de coordonner des entités de nature différentes. Les approches de la coordination que l'on trouve dans la littérature sont donc trop larges et inadéquates, et il faut choisir entre deux alternatives : soit s'embarasser d'une multitude d'approches différentes, soit trouver une approche unique qui permette néanmoins d'embrasser le concept de coordination dans toute sa diversité d'applications.

Pour notre part, nous considérerons la coordination sous l'angle du travail humain. Coordonner consiste, nous l'avons vu, à utiliser des dispositifs permettant de « faire un tout » à partir d'un ensemble de parties hétérogènes. Il s'agira donc pour nous d'étudier comment « faire un tout » à partir du travail de plusieurs personnes. Nous appellerons « situations de travail » ces ensembles de tâches dont il s'agit de « faire un tout », et nous n'étudierons donc pas la coordination au niveau du travail, mais au niveau des situations de travail.

Au sein d'une même organisation, il existera des situations de travail fort différentes, aussi une façon de coordonner une situation de travail donnée pourra s'avérer inadaptée à une autre situation de travail. D'où (entre autres) l'intérêt de regrouper les situations de travail dans des catégories distinctes. D'après Alsène et Pichault (2003), on peut dresser la typologie suivante des situations de travail. On parlera :

1. de travail *en parallèle* lorsque plusieurs employés effectuent des tâches de nature similaire durant une même période de temps et « de manière autonome les uns par rapport aux autres » ;
2. de travail *en rotation* quand un individu ou une unité qui effectue des tâches de nature similaire succède à un(e) autre après une certaine période de temps, chacun(e) ayant complété son travail ;

3. de travail *en relève* lorsque l'extrant du travail d'un employé ou unité est l'intrant du travail d'un(e) autre et que la transmission de l'intrant/extrant a lieu au début de la période de travail de l'un et à la fin de la période de travail de l'autre ;
4. de travail *en relais* lorsque l'extrant du travail d'un employé ou unité est l'intrant du travail d'un(e) autre sans pour autant que la transmission des intrants/extrants ne se produisent au moment où commence la période de travail de l'un et finit celle de l'autre ;
5. de travail *cyclique* lorsqu'il y a travail en relais et que ce relais forme une boucle ;
6. de *fourniture de services* lorsqu'un employé réalise pour un autre employé une ou des tâches qui entrent dans son domaine habituel de responsabilités ;
7. de *fourniture d'avis* lorsqu'un employé offre de manière ponctuelle une consultation à un autre employé ;
8. de *collaboration* lorsqu'un employé contribue au mandat d'un collègue ;
9. d'*aide* lorsqu'un employé réalise une partie du travail d'un autre employé dans un esprit de dépannage ;
10. d'*assistance* lorsqu'un employé réalise une partie du travail d'un autre employé, à la suite d'une délégation ;
11. de *travail palliatif* lorsqu'un employé effectue durant une période déterminée la totalité du travail d'un autre employé absent ;
12. de *travail concourant* lorsque plusieurs employés travaillent chacun de leur côté à la réalisation d'un mandat collectif ;
13. de *travail en équipe* lorsque plusieurs employés travaillent solidairement et simultanément à la réalisation d'un mandat collectif.

2.1.3. Relation technologie-organisation

Il existe de multiples façons de concevoir le lien entre les technologies de production en usage dans les entreprises et leurs effets sur l'organisation de ces dernières. Nous voulons ici faire apparaître la diversité de paradigmes au travers desquels est abordée la relation entre les technologies de production (dont les technologies ERP font partie) et l'organisation de l'entreprise dans la littérature, puis présenter les paradigmes principaux ainsi que leurs forces et faiblesses, ce afin de justifier le choix du paradigme sur lequel nous allons nous appuyer par la suite dans notre travail de recherche.

2.1.3.1. Le paradigme du déterminisme technologique et sa remise en question

Le déterminisme technologique est un courant de pensée majeur dans la littérature qui traite de la relation technologie-organisation. Le déterminisme technologique peut être défini comme la croyance que la technologie se développe de façon autonome, en suivant des lois d'évolutions qui lui sont propres, qu'elle réalise son potentiel, et qu'elle doit donc être vue comme un système autonome qui se diffuse dans tous les sous-systèmes sociaux, et détermine leur évolution¹⁶.

La théorie de Woodward (1965) sur la relation technologie-organisation est un exemple de théorie d'organisation qui appartient au courant du déterminisme technologique. Pour Woodward, un certain nombre de variables – ou « contingences » – influencent ou déterminent les caractéristiques organisationnelles qui rendront une entreprise performante. Ces variables sont la technologie de production employée,

¹⁶ Définition adaptée du "Web Dictionary of Cybernetics and Systems".

l'environnement externe, et la taille de l'organisation ; l'influence de la technologie apparaît comme très nettement prédominante pour Woodward. De plus, la technologie de production est traitée comme un paramètre externe car Woodward ne montre pas en quoi elle est socialement construite. La théorie de Woodward entre dans le courant du déterminisme technologique car l'état final de l'entreprise y est déterminé par la technologie qui est présentée comme un paramètre externe et autonome.

Selon Maurice (1980), la vision du progrès technique comme synonyme de progrès social sous-tend le paradigme du déterminisme technologique. Le déterminisme technologique est selon lui une « idéologie et [une] culture de la société industrielle » (p.37), et il est fortement remis en question par de nombreuses études de terrain qui prouvent que les changements technologiques – fussent-ils majeurs – ne constituent pas la seule variable explicative des changements organisationnels. Maurice constate un foisonnement de tentatives d'élaboration de nouveaux paradigmes moins simplistes et visant à mieux mettre à jour la relation technologie-organisation. Entre autres, Maurice montre que l'on peut remettre en question le statut « exogène » de la technologie postulé par le déterminisme technologique. En effet, les technologies de production incorporent « une certaine conception du travail ouvrier » ; il faut donc reconnaître aux technologies de production un « statut social » relié au rôle de différents processus sociaux qui interviennent dans leur conception.

Alsène (1990) rejette lui aussi l'argument du déterminisme technologique, et tente de faire avancer le débat vers un paradigme plus satisfaisant pour décrire la relation technologie-organisation. Selon lui, le déterminisme technologique est trop réducteur car il ne prend pas en compte « les négociations et les choix effectués par les acteurs de l'entreprise » (p.23) dont Crozier et Friedberg (1977) ont prouvé l'omniprésence dans la vie de l'entreprise.

2.1.3.2. Le paradigme du déterminisme technologique contingent

Hickson, Pugh et Pheysey (1969) reprennent la démarche de Woodward (1965) – en émettant toutefois dès le départ des réserves quant à la validité du déterminisme technologique – et tentent d’examiner en profondeur les effets de la taille de l’organisation sur la relation technologie-organisation.

Leur étude s’intéresse aux « impacts » des technologies de production (dont l’usage est localisé au niveau du plancher de production) et montre que des corrélations significatives existent entre leurs variables de classement des technologies de production (l’« intégration » et la « continuité » des flux de travail causées par les technologies de production¹⁷) d’une part, et certaines variables qui décrivent la structure de l’organisation, d’autre part. Cependant, ces corrélations sont *en général* nettement plus faibles que les différentes corrélations mesurées entre la taille de l’organisation et ces mêmes variables structurelles. Hickson, Pugh et Pheysey en concluent qu’il existe une relation entre la taille et la structure des organisations et que cette relation est plus forte que celle également mise en évidence, entre la technologie et la structure. Finalement, selon Hickson, Pugh et Pheysey, la relation entre la technologie et l’organisation est médiatisée par la taille de l’organisation¹⁸.

Cette étude ne remet en question le déterminisme technologique « pur et dur » que de façon superficielle. Tout d’abord, le statut exogène de la technologie postulé par le déterminisme technologique n’est pas remis en question, les auteurs n’étudiant pas la conception de la technologie. Ensuite, Hickson, Pugh et Pheysey analysent le rôle de la

¹⁷ La première variable décrit à la fois le degré d’automatisation, la rigidité des chaînes de production, l’interdépendance des segments de flux de travail et la spécificité des évaluations du travail, tandis que la seconde variable décrit le caractère variable et discontinu, ou constant et continu, de la production ; la seconde variable est développée à partir de la variable de « complexité technologique » de Woodward (1965) en raison de l’insuffisance de la première dans le contexte des firmes industrielles.

¹⁸ Le mode de démonstration adopté est fondé sur la mesure et l’interprétation de *corrélations*, qui ne permettent pas de mettre à jour le sens du lien de cause à effet entre la technologie et l’organisation.

taille en tant que variable médiatrice comme suit : les technologies de production ne modifient que les variables structurelles qui sont en rapport direct avec les flux de travail :

Structural variables will be associated with operations technology only where they are centered on the workflow. The smaller the organization the more its structure will be pervaded by such technological effects : the larger the organization, the more these effects will be confined to variables such as job-counts of employees on activities linked with the workflow itself, and will not be detectable in variables of the more remote administrative and hierarchical structure (p. 395).

Ainsi, on peut considérer que pour Hickson, Pugh et Pheysey, le déterminisme technologique existe toujours, mais à un niveau organisationnel plus local : celui des utilisateurs directs de la technologie de production.

2.1.3.3. La technologie comme élément déclencheur ou objet social

Selon Barley (1986), les technologies de production ne sont qu'un « élément déclencheur » des changements organisationnels et n'ont qu'un statut de paramètre exogène. Les conséquences organisationnelles finales des implantations de technologies sont selon lui imprévisibles ; les changements organisationnels dépendent des interactions entre les différentes personnes « touchées » par l'implantation, ces interactions étant « conditionnées » par le contexte organisationnel local.

... technologies are social objects capable of triggering dynamics whose unintended and unanticipated consequences may nevertheless follow a contextual logic. Technologies do influence structures in orderly ways, but their influence depends on the specific historical process in which they are embedded (p.107).

Barley ne lie pas explicitement les changements organisationnels aux caractéristiques intrinsèques de la technologie. Tout au plus Barley mentionne-t-il

l'influence des *perceptions* de la technologie par certains acteurs sur leurs décisions en matière d'organisation. Pour Barley, les changements organisationnels qui se produisent suite à l'implantation d'une technologie sont exclusivement le produit des dynamiques d'interactions sociales des agents et des perceptions de certains acteurs ; la technologie n'a qu'un rôle déclencheur de ces dynamiques qui engendrent le changement et elle ne détermine en rien son issue.

Selon DeSanctis et Poole (1994), la technologie est une source de structures parmi d'autres, et rien ne distingue spécifiquement la nature et les mécanismes de l'influence sociale de la technologie de ceux de l'organisation. Pour DeSanctis et Poole, le changement organisationnel qui accompagne l'adoption d'une technologie est le résultat des interactions sociales et des choix des utilisateurs.

DeSanctis et Poole ne conçoivent pas la technologie comme imposant des contraintes organisationnelles fortes sur les usagers. Ces derniers apparaissent au contraire comme « aux commandes » des changements organisationnels et de la technologie, sélectionnant activement et consciemment les sources de structures qui leur « plaisent » parmi toutes celles « disponibles » dans la technologie. La technologie est perçue par DeSanctis et Poole comme un facteur « encourageant » (sans les forcer) certaines dynamiques d'interaction sociale qui engendrent le changement organisationnel. La technologie n'est donc presque rien de plus qu'un « déclencheur » du changement organisationnel pour DeSanctis et Poole.

Cependant, contrairement à Barley (1986), pour qui l'aboutissement final du changement organisationnel « déclenché par la technologie » est imprévisible), DeSanctis et Poole affirment que l'aboutissement de ce changement peut être connu

d'avance sous réserve que certaines conditions soient réalisées¹⁹ lors de l'appropriation de la technologie par les usagers.

2.1.3.4. Le paradigme du déterminisme technico-social complexe

Selon Noble (1979), le contexte social au sens large façonne les technologies de production tout autant que les technologies de production façonnent les relations sociales de production. En effet, Noble montre que les concepteurs des technologies de production façonnent ces dernières de manière à ce qu'elles aient certains impacts organisationnels bien précis au niveau du plancher de production (par exemple, le transfert du contrôle du travail des ouvriers aux gestionnaires et aux ingénieurs et la déqualification du travail des ouvriers). Noble montre également que les technologies de production permettent un éventail de structures organisationnelles.

Pour Alsène (1990), à chaque technologie correspond un « champ de design organisationnel » (p.24) donné qui définit l'ensemble des structures organisationnelles qui peuvent coexister avec cette technologie ; d'autre part, les changements organisationnels qui accompagnent les implantations de technologies de production sont déterminés lors des « négociations et [des] choix effectués par les acteurs de l'entreprise » (p. 23) en matière de design organisationnel.

Selon Orlikowski (1992), les technologies informatiques incorporent une logique organisationnelle qui est le résultat (entre autres) de l'interaction entre les concepteurs de ces technologies et certains acteurs-clés (membres des organisations auxquelles ces technologies sont destinées). Pour Orlikowski, la logique

¹⁹ Entre autres, ces conditions sont l'existence d'actes d'appropriation « idéaux » (conformes à l'« état d'esprit » du système, proactifs, visant l'efficacité dans la réalisation des tâches et bannissant les jeux de pouvoir) ainsi que l'existence de procédures de décisions « adaptées » (faisant l'objet d'une forte participation, comprenant un partage d'informations en vue de la génération d'idées, ainsi que la résolution systématique des conflits entre les acteurs-clés) aux tâches à réaliser (DeSanctis et Poole, 1994, p. 131).

organisationnelle incorporée dans la technologie est socialement contraignante mais pas inviolable dans l'absolu. L'organisation est présentée comme une contrainte beaucoup plus forte, et seule réellement capable d'imposer aux agents le respect de la logique organisationnelle de la technologie.

Selon Alsène et Lessard (1994), on peut classer dans plusieurs catégories les changements organisationnels qui surviennent dans une organisation suite à l'implantation d'une technologie donnée. La technologie engendre tout d'abord des « effets spécifiques » qui sont le reflet de la « logique organisationnelle » – résultat des présupposés organisationnels des concepteurs – contenue dans la technologie. Ensuite, les acteurs de l'organisation accomplissent des « modulations » qui peuvent être soit des « ajouts » (changements organisationnels sans lien avec les effets spécifiques), soit des « amplifications » (changements organisationnels qui vont dans le même sens que les effets spécifiques, amplifiant ces derniers), soit des « diminutions » (changements organisationnels qui vont dans le sens opposé aux effets spécifiques, diminuant ces derniers) des effets spécifiques (p. 24-25). La combinaison de ces changements donne l'ensemble des « changements organisationnels reliés au changement technologique », qui sont nécessairement circonscrits dans le « champ de design organisationnel » qui est intrinsèque à la technologie en exploitation (p 27-28).

Selon de Terssac et Soubie (1995), l'analyse de l'interaction technologie-organisation passe par l'étude de deux champs majeurs qui sont l'analyse de la *construction de la technologie* et l'analyse de l'*impact de la technologie* sur l'organisation. L'analyse de la construction de la technologie révèle la place que ses concepteurs assignent aux utilisateurs ainsi que la vision que les concepteurs ont des processus de collaboration. Cette analyse permet de comprendre le « design organisationnel implicite » qui se trouve incorporé dans la technologie une fois que sa conception est achevée. Ce « design organisationnel implicite » est constitué de l'« ensemble de contraintes et (...) degrés de libertés » (p.36) qui définissent les limites

des choix organisationnels effectivement permis par la technologie. L'analyse de l'impact de la technologie revient à étudier non seulement les effets « propres » à la technologie dans l'entreprise où elle est implantée, mais aussi les différentes « modulations » des effets propres de la technologie opérées par un réseau d'acteurs en interdépendance stratégique.

2.1.3.5. Choix de paradigme de relation technologie-organisation

Nous avons vu que le paradigme du déterminisme technologique ne peut être considéré comme un point de vue valide. Le paradigme du déterminisme technologique contingent n'est quant à lui qu'une variante du déterminisme technologique qui ne remet ce dernier en question que de manière superficielle; ce paradigme ne nous paraît donc pas acceptable. Il ne nous semble pas non plus valide de considérer la technologie comme un simple élément déclencheur de changements organisationnels ou comme un objet social. En effet, les textes qui soutiennent ce point de vue sont basés sur des études autour de technologies socialement non contraignantes.

Nous considérons en revanche le déterminisme technico-social complexe comme valide, car il prend en compte les contraintes tout autant que les opportunités sociales véhiculées par la technologie ainsi que les choix et les négociations des acteurs de l'entreprise utilisatrice de la technologie.

D'autre part, nous désignerons par l'expression « contributions d'une technologie à la coordination » l'ensemble des effets des contraintes de cette technologie, et des conséquences de ses opportunités, sur la coordination des situations de travail.

2.2. *Méthodologie*

Le phénomène à l'étude est, nous l'avons souligné, fort peu connu à l'heure actuelle. Notre recherche devait donc avoir pour but de développer des hypothèses et des propositions pertinentes en vue d'études ultérieures. Une recherche exploratoire était donc adaptée à ce besoin. Nous voulions savoir comment et pourquoi un système ERP contribue (ou ne contribue pas) à l'intégration de l'entreprise ; il était par ailleurs évident que les événements entrant en jeu dans le phénomène à étudier ne pouvaient pas être contrôlés expérimentalement, mais pouvaient néanmoins se prêter à une observation « in vivo ». Notre recherche devait donc prendre la forme d'une étude de cas. Finalement, il était nécessaire de développer une connaissance aussi approfondie, détaillée et concrète que possible, des apports des systèmes ERP à l'intégration de l'entreprise. Notre recherche devait donc reposer sur des méthodes ethnographiques pour atteindre ce dernier objectif (Yin, 1994). La figure 2.1. présente les étapes de la démarche que nous avons adoptée.

Nous avons choisi d'effectuer notre étude dans une entreprise de distribution de courrier et de colis qui comptait 55 000 employés à temps plein et à temps partiel et dont le chiffre d'affaires s'élevait, en 2002, à 5 million de dollars canadiens. Nous avons retenu cette entreprise car elle avait commencé l'implantation en son sein d'un système ERP – le système R/3 – et car elle utilisait plusieurs de ses modules. Dans cette entreprise, nous avons retenu un échantillon composé de 71 employés répartis sur 4 départements, car ces départements étaient fortement inter-reliés tant par leurs activités que par l'utilisation intensive du système R/3 (étape 1).

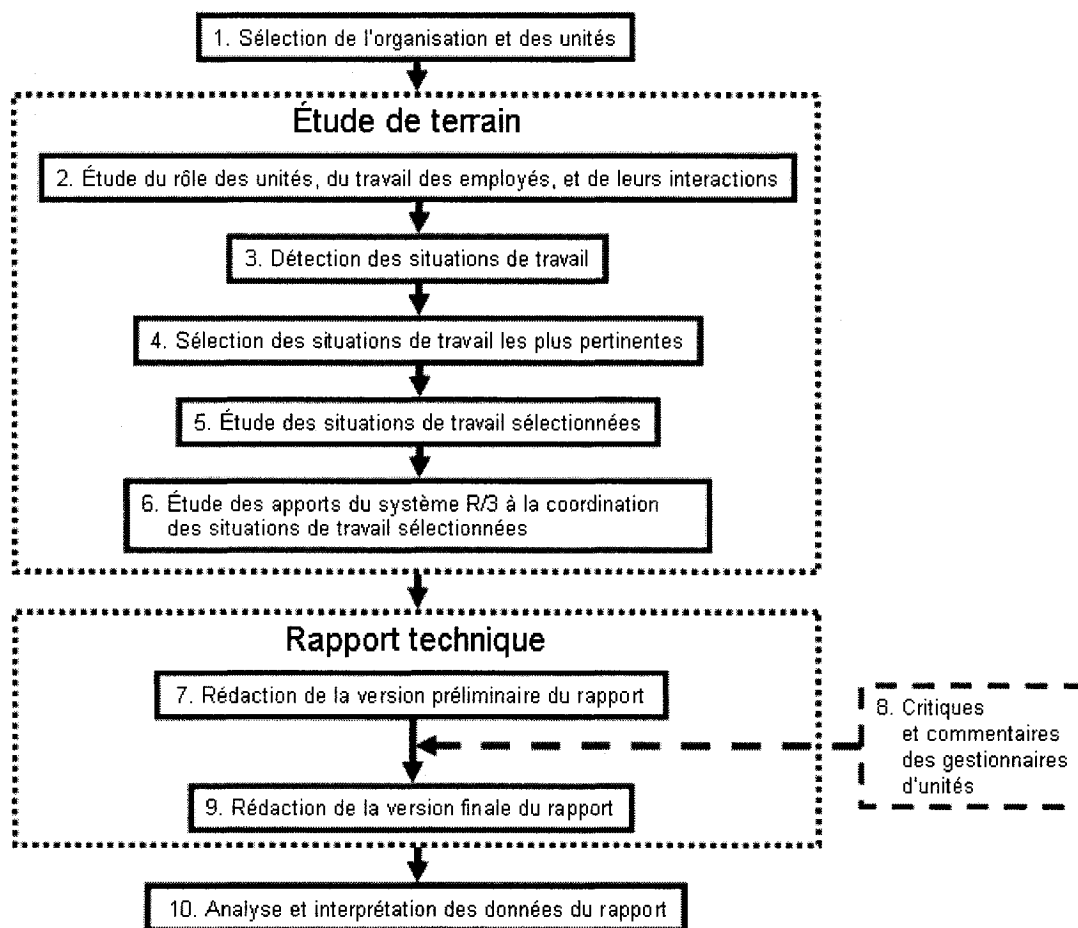


Figure 2.1. – ÉTAPES DE LA RECHERCHE

Nous avons réalisé une étude de terrain d'une durée de 8 mois (de septembre 2002 à mai 2003) dans ces quatre unités (étapes 2 à 6). Nous avons étudié et documenté, par le biais de l'étude de documents pertinents (organigrammes, formulaires, feuilles de consignes, captures d'écrans,...) et d'entrevues informelles réalisées auprès de chaque employé, la structure organisationnelle et le rôle précis de chacune des quatre unités, le travail de chaque employé ainsi que les interactions entre ces mêmes employés (étape 2).

Ce premier travail de collecte de données nous a permis de dénombrer une cinquantaine de situations de travail (étapes 3). Il nous est alors apparu que seul le

module HR du progiciel R/3 faisait l'objet d'une utilisation commune par les quatre unités. Nous avons donc pris la décision de concentrer notre étude sur les apports de ce module à la coordination des situations de travail. Nous avons retenu les 16 situations de travail qui nous ont semblé comporter les possibilités de contributions les plus fortes du système R/3 à leur coordination (étape 4). Nous avons alors étudié et documenté de façon exhaustive ces situations de travail, par le biais d'autres entrevues et collectes de documents (étape 5).

Puis nous avons réalisé une investigation des apports du système ERP à la coordination de ces 16 situations de travail (étape 6) grâce à de nouvelles entrevues ainsi qu'à des séances d'observation des pratiques de travail (saisies, modifications, lecture de données, navigation dans le système,...). Nous avons validé les données recueillies en appliquant le principe de triangulation et vérifié l'exhaustivité de nos données en appliquant le principe de saturation (Yin, 1994).

Ensuite, nous avons rédigé (de mai à octobre 2003) un rapport technique rendant compte de toutes les données recueillies (étape 7); nous avons transmis ce rapport à l'entreprise de distribution et il a été lu par les gestionnaires des quatre unités. Deux d'entre eux nous ont soumis des critiques et ont relevé quelques inexactitudes mineures (étape 8) qui ont permis d'apporter des corrections à notre synthèse des données (étape 9).

Finalement, nous avons réalisé l'analyse et l'interprétation des données selon les principes de la recherche qualitative (étape 10). En termes d'analyse, nous avons tenté de faire ressortir des apports nouveaux et inattendus (Aktouf, 1992) des systèmes ERP à l'intégration de l'entreprise et de compléter la connaissance de certains apports déjà mentionnés dans la littérature – par des descriptions et explications aussi détaillées que possibles de ces mêmes apports tels qu'observés dans notre étude de terrain. En termes d'interprétation des données, nous avons tenté d'utiliser nos données et notre analyse de

ces dernières afin d'étendre et de généraliser les théories existantes (Yin, 1994) dans le domaine des apports des systèmes ERP à l'intégration de l'entreprise.

CHAPITRE III :

LE CAS À L'ÉTUDE

L'objet de ce chapitre est de présenter les données qui ont été obtenues à l'issue de la cueillette de données que nous avons menée de septembre 2002 à mai 2003 dans une entreprise de distribution de courrier et de colis. Dans un premier temps, nous exposerons le contexte de l'étude par le biais d'une description de l'entreprise et de la technologie R/3 à laquelle nous nous intéressons. Ensuite, nous décrirons en profondeur chacun des quatre départements retenus pour l'étude (mission, structure et tâches associées aux principaux postes). Puis nous présenterons les seize situations de travail retenues en raison de leur pertinence. Finalement nous décrirons les apports de la technologie R/3 à la coordination de ces seize situations de travail.

3.1. L'entreprise et le système R/3

La section qui suit a pour objet de présenter l'entreprise postale dans laquelle nous avons réalisé notre étude de terrain, ainsi que le système ERP qui y est utilisé, à savoir le progiciel R/3.

3.1.1. Généralités sur l'entreprise

L'organisation est une compagnie postale qui fournit des produits et des services de quatre types : les communications, la distribution, la publicité et les publications. Elle achemine du courrier et des colis dans l'ensemble d'un pays.

Fondée dans les années 1850, l'organisation a eu le statut de ministère jusqu'en 1981, date à laquelle elle est devenue une compagnie dirigée par l'État, suite à une décision gouvernementale.

Cette transformation de l'organisation a plusieurs causes. Les particuliers étaient insatisfaits par rapport au service à la clientèle et à la fiabilité du service postal, plus spécifiquement après une série de grèves dans les années 60 et 70. Les syndicats étaient insatisfaits de leur pouvoir de négociation, qu'ils jugeaient trop faible en raison de leur statut d'employés gouvernementaux et de leur obligation de négocier avec des agences gouvernementales. Finalement, le gouvernement était alarmé par le déficit grandissant accusé par l'organisation.

Une fois incorporée, l'organisation a subi des pressions du marché ainsi que du Gouvernement pour flexibiliser sa main-d'œuvre. Elle a cessé d'être déficitaire au milieu des années 1990. Elle emploie actuellement 56 000 personnes, dont environ 40% sont des employés à temps partiel.

L'entreprise a plusieurs filiales qui œuvrent dans la réalisation de projets à l'étranger, la livraison de courrier rapide, la prestation de services en SI, TI, commerce électronique, logistique, et dans la livraison de courrier par internet.

Elle a une structure fonctionnelle (cf. Figure 3.1.). Les neuf départements de l'entreprise sont les suivants :

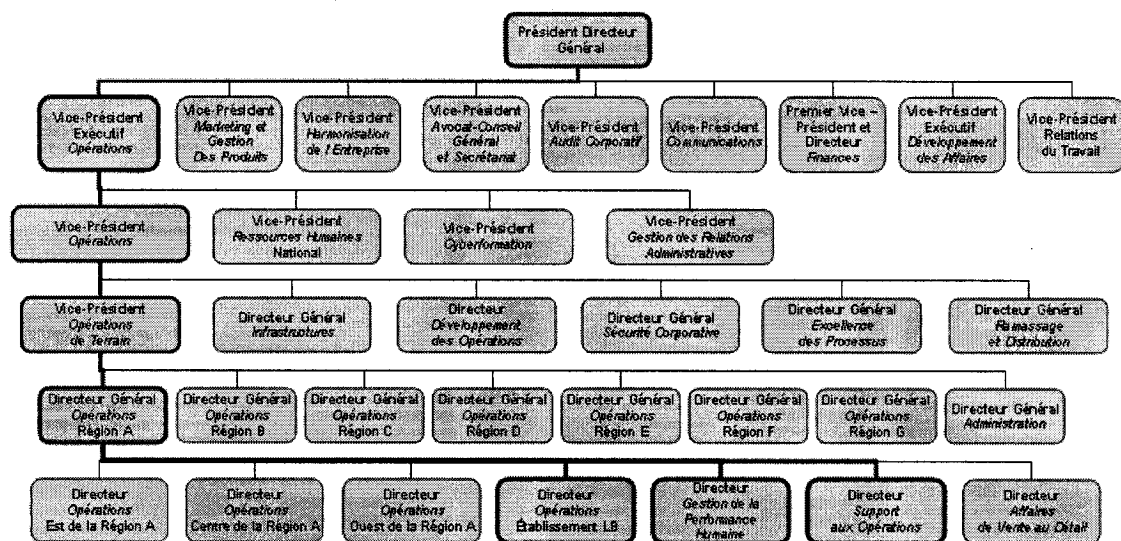


Figure 3.1. – ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE (MAI 2003)

- Opérations ;
- Marketing et Gestion des Produits ;
- Harmonisation de l'Entreprise ;
- Juridique ;
- Audit Corporatif ;
- Communications ;
- Finances ;
- Développement des Affaires ;
- Relations de Travail.

À l'intérieur de la Vice-présidence des Opérations, il y a 7 directions générales régionales. Chacune de ces 7 directions générales régionales prend en charge une des 7 régions qui découpent l'ensemble du territoire national sur lequel s'étendent les activités de la société.

Sous la direction générale de la région A sont regroupées les directions générales de l'Est, de l'Ouest et du Centre de la région A, la direction des Opérations

de l'établissement LB, la direction de la Gestion de la Performance Humaine de la région A, une unité d'Affaires de Vente au Détail et une unité de Support aux Opérations. Chacune des directions régionales dirige les opérations d'une entité géographique qui est un sous-ensemble de la région A. L'établissement LB, situé dans la région A, est un établissement de traitement du courrier qui, en raison de son importance, relève d'une direction d'opérations à part, la direction des Opérations de l'établissement LB. L'établissement LB est dédié au traitement du courrier de la ville M (qui est localisée dans la région A) et de ses environs. L'établissement LB héberge, outre de nombreuses unités d'opérations, des unités qui ne relèvent pas de la direction des Opérations de l'établissement LB, mais de la direction de la Gestion de la Performance Humaine de la région A, de la direction du Support aux Opérations de la région A, ainsi que de la direction des Affaires de Vente au Détail.

Quatre unités font l'objet de cette étude. Il s'agit de l'Unité de Vérification du Courrier Reçu (UVCR), du Centre d'Information sur la Performance (CIP), du département Relations avec les employés (RE) et du département Mouvement de l'Effectif (ME). L'UVCR relève du directeur des Opérations de l'établissement LB, le CIP relève du directeur Support aux Opérations. Les Relations avec les employés et le Mouvement de l'Effectif relèvent toutes deux du directeur de la Gestion de la Performance Humaine. Ces quatre unités sont colocalisées dans l'établissement LB.

3.1.2. Le système R/3, son module HR et l'implantation de R/3 dans l'entreprise

Dans un premier temps, nous présenterons le système R/3 dans son ensemble. Puis, nous nous attarderons quelque peu sur le module Ressources Humaines (HR) de R/3 et dresserons un bref bilan des différentes étapes de l'implantation de ce progiciel dans l'entreprise postale.

3.1.2.1. Vue d'ensemble du système R/3

Le progiciel de gestion intégrée R/3, conçu par la société SAP, est un système intégré à bases de données multiples. Ce système se compose de trois « couches », et chacune de ces couches est habituellement installée sur un groupe d'ordinateurs spécifiques. La couche « bases de données » est le pilier du système et peut être installée sur plusieurs ordinateurs répartis en plusieurs endroits géographiquement éloignés. Les données circulent entre ces ordinateurs grâce à la technologie ALE (*Application Link Enabling*). La couche « logique de métiers » contient les applications qui exploitent les informations contenues dans les bases de données. La couche « présentation » contient les interfaces par le biais desquelles les utilisateurs accèdent aux applications qui « filtrent » les données. Pour qu'un usager puisse utiliser R/3, il est nécessaire que cette « couche » soit installée sur son ordinateur.

Le système R/3 se compose de divers « packages ». Ces derniers sont soit des modules qui sont des ensemble de fonctions relatifs à un type donné d'activités de l'entreprise, soit des *add-ons* qui constituent une couche logicielle superposée aux modules et qui influent soit sur la façon dont les modules sont inter-reliés ou configurés. Par exemple, la version 3.0 comprend dix modules et deux *add-ons* (cf. Figure 3.2.).

Cinq modules entrent dans la catégorie nommée « logistique » :

- SD : vente, livraison, achats et facturation ;
- PP : planification et contrôle de la production manufacturière ;
- MM : activités d'achats et d'inventaire ;
- QM : planification de la qualité, inspection et contrôle pour la fabrication et les achats ;
- PM : maintenance d'usine ou d'établissement.

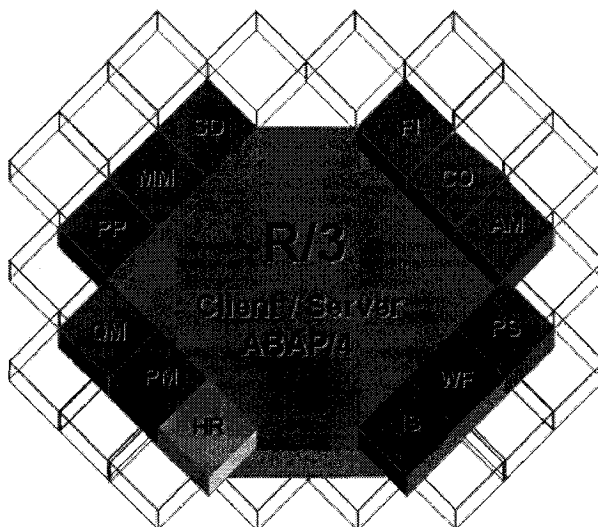


Figure 3.2. – MODULES ET *ADD-ONS* DE R/3, VERSION 3.0
 (Source : Hernandez, 2000, p.13)

Quatre modules entrent dans la catégorie nommée « finances » :

- FI : comptabilité financière ;
- CO : contrôle de gestion ;
- AM : gestion des investissements ;
- PS : planification, contrôle et suivi des projets complexes à long terme.

Le module de ressources humaines (HR) permet, quant à lui, de gérer les besoins en matière de gestion du personnel – cf. plus loin.

Deux *add-ons* (fonctions additionnelles) entrent dans la catégorie « trans-applications » :

- WF : *workflow* ;
- IS : solutions d'industrie.

L'*add-on* WF permet à des utilisateurs jouissant des privilèges adéquats de définir des flux de travail construits à partir de tâches effectuées par différents utilisateurs à l'aide de fonctionnalités appartenant à des modules différents de R/3. La définition d'un flux de travail dans WF comprend la définition des tâches, des événements déclencheurs de ces tâches, des rôles des utilisateurs dans ce flux de travail, et finalement, de la façon dont les tâches et événements déclencheurs sont imbriqués pour former le flux de travail. L'*add-on* WF permet également de définir des dates limites associées aux tâches et aux événements déclencheurs. Lorsque des tâches sont regroupées dans un flux de travail dans WF, l'*output* d'une tâche est transmis automatiquement après sa création à l'utilisateur qui a la charge de la tâche suivante dans le flux de travail.

L'*add-on* solutions d'industrie (IS) combine les modules de R/3 avec des fonctionnalités additionnelles prédéfinies pour être adaptés spécifiquement à des entreprises en fonction du secteur économique dont elles relèvent.

Les versions 6. de R/3 comportent pour leur part encore deux couches logicielles supplémentaires, appelés *SAP R/3 Enterprise Extension* et *SAP Web Application Server*.

3.1.2.2. Le module Ressources Humaines du système R/3

Le module Ressources Humaines de R/3 comporte deux groupes de fonctionnalités : PA (paie et administration du personnel) et PD (planification et gestion des ressources humaines).

Le premier groupe, PA, comporte les fonctionnalités suivantes :

- PA-APP (recrutement) ;
- PA-BEN (gestion des avantages sociaux) ;

- PA-PAD (administration du personnel) ;
- PA-PAY (calcul de la paie) ;
- PA-TIM (gestion du temps et des présences) ;
- PA-TRV (gestion des frais de déplacement).

Le deuxième groupe, PD, comporte les fonctionnalités suivantes :

- PD-OM (organisation et planification) ;
- PD-PD (évolution du personnel) ;
- PD-SCM (gestion des événements).

Le module Ressources Humaines comporte également une fonctionnalité appelée « self-service des employés » par laquelle les employés de la compagnie peuvent accéder par eux-mêmes à certaines informations stockées dans R/3 et qui les concernent.

3.1.2.3. Implantation du système R/3 dans l'entreprise

Une équipe de projet, appelée équipe de transformation de l'entreprise, composée de 300 personnes choisies pour représenter tous les secteurs de l'entreprise, a été créée en août 2000 pour la majeure partie de la durée de l'implantation et chargée de planifier la transformation de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise. À la fin de l'année 2002, 260 des 300 membres de l'équipe de transformation de l'entreprise avaient rejoint leur unité d'origine et l'équipe de transformation de l'entreprise ne comptait plus que 40 membres.

La création de l'équipe de transformation de l'entreprise s'est accompagnée de celle d'un « réseau du changement », dont le mandat était de faciliter l'intégration en douceur des changements, de faire participer les employés au changement, de diffuser de l'information sur l'implantation par le biais de communiqués et de rapports

accessibles depuis l'intranet de la compagnie, de dispenser de la formation sur les procédés et les systèmes, et d'assurer le développement des qualités de chef, la redistribution des lieux et le transfert technologique. Ce réseau se composait de représentants respectés de l'entreprise, crédibles et bien renseignés, et dont le rôle était de faciliter de l'intérieur l'entrée en vigueur des changements. Tous les membres du réseau du changement devaient envoyer des comptes rendus à l'équipe de transformation de l'entreprise relativement au niveau de préparation et de réceptivité au changement de leur unité respective.

Lors des six premiers mois (août 2000 - février 2001), l'équipe de transformation de l'entreprise a commencé par définir les nouveaux procédés administratifs par le biais d'une étroite collaboration avec le siège social et des groupes de première ligne. Suite à cette première étape, l'équipe a conçu des stratégies de gestion du changement dans le but d'aider la société à vivre les transformations. Des exposés sur l'implantation et sur la transformation de l'entreprise ont été dispensés par l'équipe aux représentants syndicaux nationaux. La direction a affiché une volonté de travailler en étroite collaboration avec les agents négociateurs des différents syndicats présents dans l'entreprise.

Par la suite, de février à juillet 2001, plusieurs projets pilotes ont eu lieu dans l'entreprise en divers endroits, dont un établissement de traitement du courrier autre que l'établissement LB. Ces projets ont permis d'essayer une première configuration du système R/3, et d'effectuer une « mise au point », en vue d'obtenir une configuration définitive applicable au reste de l'entreprise.

L'implantation proprement dite du système R/3 dans l'entreprise a été découpée en trois phases successives.

La phase 1 a consisté à implanter le module SD (vente, livraison, achats et facturation) en juillet 2001 puis le module CRM (gestion de la relation avec le client), qui fait partie de l'ensemble de fonctionnalités *R/3 Enterprise Extension*, en septembre 2001.

La phase 2 a débuté le 2 janvier 2002. Elle a consisté à implanter complètement les modules MM (activités d'achats et d'inventaire), FI (comptabilité financière), CO (contrôle de gestion), AM (gestion des investissements) et PS (planification, contrôle et suivi des projets complexes à long terme), et en partie le module HR (ressources humaines) – soit les fonctionnalités :

- PA-APP (recrutement) ;
- PA-PAD (administration du personnel) ;
- PA-TIM (gestion du temps et des présences) ;
- PA-TRV (gestion des frais de déplacement) ;
- PD-OM (organisation et planification) ;
- PD-PD (évolution du personnel) ;
- PD-SCM (gestion des événements).

La phase 3 a consisté en la finalisation de l'implantation du module HR (ressources humaines) et en une mise à niveau des modules MM (activités d'achats et d'inventaire) et CRM (gestion de la relation avec le client). Cette phase a débuté en janvier 2004.

Les différentes phases susmentionnées ont concerné toutes les localisations géographiques de l'entreprise, même si certaines fonctionnalités ont été implantées d'abord dans les établissements de traitement du courrier avant d'être implantées dans d'autres lieux de travail.

La version de R/3 qui a été installée au début de l'implantation, en juillet 2001, était la version 4.6. Cette version a été modernisée au fur et à mesure et la version utilisée dans la compagnie le 16 mai 2003, à la fin de l'étude, était la version 6.20.

3.2. L'UVCR

La section qui suit a pour objet de présenter l'Unité de Vérification du Courrier Reçu (UVCR). Nous commencerons par exposer la mission et la structure de ce département. Puis nous décrirons brièvement les unités qui le composent, leurs rôles et effectifs. Finalement, nous décrirons dans le détail les tâches associées à chaque poste d'*encadrement*²⁰ de ce département.

3.2.1. Généralités

L'UVCR est dédiée à la vérification du courrier qui arrive en lots dans l'établissement LB et à sa facturation. En cas de problèmes liés à la préparation ou au paiement du courrier, l'UVCR est le point de contact entre le client et l'établissement LB. L'UVCR prend également en charge la facturation des colis des villes M et Q, ainsi que la facturation d'autres formes de courrier pour la région A et d'autres régions.

L'UVCR se compose de quatre équipes (cf. Figure 3.3.) :

- l'équipe Vérification ;
- l'équipe Comptoir et Facturation ;
- l'équipe Saisie des Manifestes ;

²⁰ Nous avons exclu de notre étude les postes d'*exécutants* de l'UVCR car les cadres de l'UVCR étaient les seuls membres de ce département à faire significativement usage du module HR de R/3.

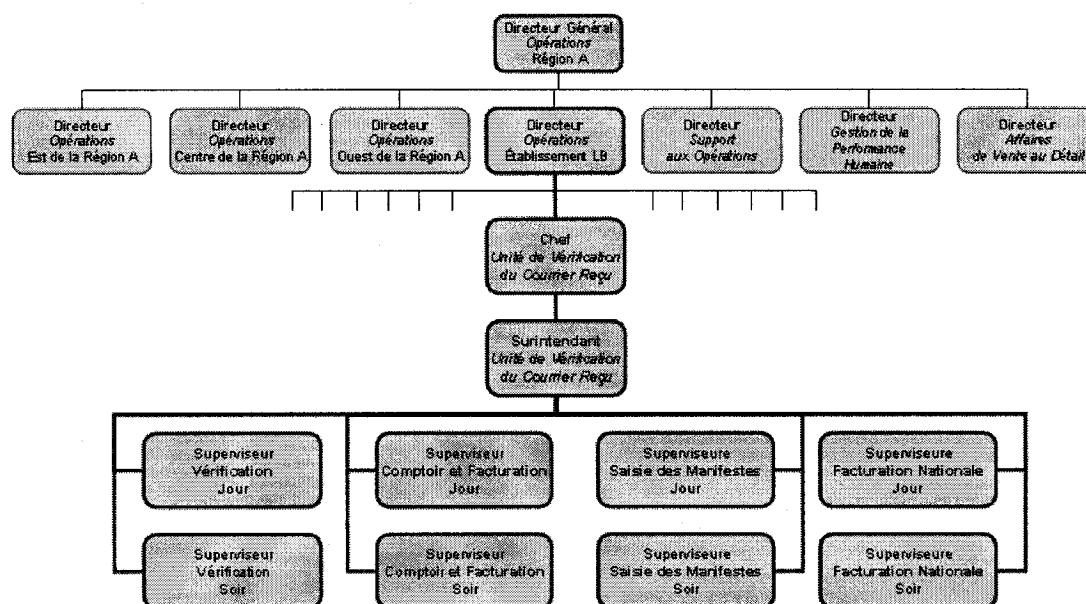


Figure 3.3. – ORGANIGRAMME DE L'UVCR (MAI 2003)

- l'équipe Facturation Nationale.

L'équipe Vérification a pour mission de vérifier que le courrier et les colis effectivement reçus à l'établissement LB sont conformes (en quantité et en type) à ses politiques et à ce que le client a annoncé dans ses formulaires de déclarations de dépôt²¹ ou dans le contrat qu'il a signé avec la compagnie. L'UVCR est aussi responsable de s'entendre avec le client sur des mesures correctives (par exemple, le versement par le client d'une prime d'indemnité) ou de refuser le courrier ou les colis dans les cas de non-conformité. Cette unité regroupe une quinzaine d'employés et un superviseur sur le quart de jour, une vingtaine d'employés et un superviseur sur le quart de soir et une dizaine d'employés sur le quart de nuit. Lors des périodes d'augmentations de volume de courrier à vérifier, il peut arriver que l'effectif de cette équipe inclue quelques employés temporaires sur appel.

²¹ Les déclarations de dépôt sont des formulaires carbone remplis par le client qui décrivent le courrier déposé par ce dernier ; à chaque déclaration de dépôt est associé un chèque émis par le client en vue du paiement de son dépôt.

L'équipe Comptoir et Facturation s'occupe de faire la saisie des déclarations de dépôt à l'établissement LB, ainsi que d'analyser les problèmes dans les déclarations douteuses et de contacter le client pour voir à un arrangement ou pour refuser de transmettre son courrier aux Opérations lorsque le client est insolvable. Elle s'occupe également de la facturation de tout le courrier qui entre à l'établissement LB à partir des déclarations de dépôts, manifestes²² et volumes réels de courrier entrant dans l'établissement LB. Elle regroupe une quinzaine d'employés et un superviseur sur le quart de jour dont quatre qui travaillent à l'analyse des déclarations, une vingtaine d'employés et un superviseur sur le quart de soir, et une dizaine d'employés sur le quart de nuit.

L'équipe Saisie des Manifestes s'occupe de la saisie, dans le système R/3, des manifestes associés au courrier qui entre dans l'établissement LB et dans l'établissement de traitement du courrier de la ville Q. La saisie des manifestes dans le système R/3 permet la production des factures destinées au client par le biais de R/3 dans une autre unité localisée à l'extérieur de l'établissement LB. L'équipe Saisie des Manifestes compte environ une vingtaine d'employés répartis sur les quarts de jour et de soir, ainsi que deux superviseures qui s'occupent chacune d'un des deux quarts de travail.

L'équipe Facturation Nationale exécute la saisie des déclarations de dépôt et des manifestes de toutes les régions à l'Ouest de la région A. Cette équipe vérifie, saisit dans R/3, et archive les déclarations de dépôt et les chèques associés. Elle compte 12 employés et une superviseure sur le quart de jour, 16 employés et une superviseure sur le quart de soir.

²² Les manifestes sont des formulaires carbone qui sont remplis par les équipages de camion qui acheminent le courrier dans l'établissement LB. Ils contiennent la description des colis déposés par le client.

L'UVCR comprend également un surintendant et un gestionnaire, soit au total dix cadres. Les huit superviseurs et le surintendant sont syndiqués. Les superviseurs de l'équipe Comptoir et Facturation, les superviseurs de l'équipe Vérification et le surintendant sont membres du syndicat des officiers (SO). Les superviseurs de l'équipe Saisie des Manifestes et de l'équipe Facturation Nationale sont membres du syndicat des employés de bureau (SEB). Le gestionnaire de l'UVCR n'est pas syndiqué.

L'équipe Vérification travaille sur des quais de réception et dans un autre espace, réservé à la vérification en profondeur, situé près des quais. L'équipe Comptoir et Facturation et l'équipe Saisie des Manifestes sont localisées dans des bureaux adjacents à l'espace de vérification en profondeur de l'UVCR. Les superviseurs des équipes Comptoir et Facturation et le surintendant se partagent deux bureaux, situés entre les quais de réception du courrier de l'établissement LB et l'espace de vérification en profondeur. Les deux superviseurs de l'équipe Saisie des Manifestes travaillent dans la salle des employés de l'équipe Saisie des Manifestes. Le gestionnaire a un bureau personnel, situé contre la salle de l'équipe Saisie des Manifestes. L'équipe Facturation Nationale est localisée dans une salle éloignée des trois autres équipes de l'UVCR. Les deux superviseurs de l'équipe Facturation Nationale sont localisées dans cette salle.

3.2.2. Le travail de chaque cadre

Le tableau 3.1. présente un bref aperçu des différents cadres de l'UVCR. Les sections qui suivent ont pour objet d'exposer dans le détail le travail de chacun de ces acteurs de l'UVCR.

Tableau 3.1. – TÂCHES RELIÉES AUX POSTES D'ENCADREMENT DE L'UVCR

Nom du poste	Tâches
Superviseur Vérification (3.2.2.1.)	<p>Supervision et évaluation des employés de l'équipe Vérification.</p> <p>Conception de nouvelles procédures de travail pour les employés Vérification.</p> <p>Recherche et correction d'erreurs (ou délégation de ces corrections au CIP) dans R/3 relativement aux dossiers des employés et à leur paie.</p> <p>Évaluation du volume de travail et demande d'employés occasionnels si nécessaire.</p> <p>Conseil auprès des clients en matière de préparation du courrier.</p> <p>Estimation des coûts évités à la compagnie par le biais des activités de vérification.</p>
Superviseur Comptoir et Facturation (3.2.2.2.)	<p>Supervision et évaluation des employés de l'équipe Comptoir et Facturation.</p> <p>Conception de nouvelles procédures de travail pour les employés Comptoir et Facturation.</p> <p>Recherche et correction d'erreurs (ou délégation de ces corrections au CIP) dans R/3 relativement aux dossiers des employés et à leur paie.</p> <p>Conseil auprès des clients en matière de préparation du courrier.</p>
Superviseure Saisie des Manifestes (3.2.2.3.)	<p>Supervision et évaluation des commis de l'équipe Saisie des Manifestes.</p> <p>Recensement des anomalies détectées par les commis dans les manifestes et communication de ces anomalies aux gestionnaires d'équipages de camions.</p>
Superviseure Facturation Nationale (3.2.2.4.)	<p>Supervision et évaluation des commis de l'équipe Facturation Nationale.</p> <p>Recensement des anomalies détectées par les commis dans les manifestes, chèques et déclarations de dépôt.</p>
Surintendant (3.2.2.5.)	<p>Supervision et évaluation des superviseurs de l'UVCR.</p> <p>Comptabilité de l'absentéisme de l'ensemble des employés de l'UVCR.</p> <p>Conseil technique auprès des employés des équipes Vérification et Comptoir et Facturation.</p> <p>Approbation des évaluations des employés et commis de l'UVCR.</p>
Gestionnaire (3.2.2.6.)	<p>Gestion de l'UVCR.</p> <p>Gestion de projets d'augmentation de la rentabilité de l'UVCR.</p> <p>Résolution de problèmes « graves » relatifs à la main-d'œuvre de l'UVCR ou aux clients.</p> <p>Évaluation du surintendant et approbation des évaluations de superviseurs.</p>

3.2.2.1. Les superviseurs Vérification

Les superviseurs Vérification gèrent les employés qui travaillent à la vérification du courrier. Ils coordonnent ces employés et veillent à la discipline de ces derniers. Ces employés entrent dans trois catégories :

- les vérificateurs « de base », qui effectuent des vérifications superficielles sur le courrier de manière à repérer les dépôts suspects ;
- les conducteurs de chariots élévateurs, ou « expéditeurs », qui déplacent le courrier vers l'espace de vérification en profondeur ;
- les vérificateurs « en profondeur », qui effectuent des recherches dans les dépôts suspects.

Les superviseurs Vérification modifient les procédures de travail des employés de la Vérification afin de rendre la vérification du courrier plus efficace. Ils animent des réunions avec les employés de la Vérification afin d'expliquer les changements dans les procédures. Ils négocient avec les syndicats lorsqu'ils veulent mettre en place des changements importants dans le travail ou dans les horaires des employés de la Vérification. Ils participent à des réunions d'information sur les modifications dans les procédures de travail des employés ou dans leurs heures de travail.

Ils répondent aux questions des employés sur leur travail, lorsque ces derniers ne savent pas quel verdict rendre suite à la vérification d'un « contenant » ou d'un « monoteneur » (un monoteneur est une boîte regroupant des lettres triées pour être envoyées vers une même région géographique, un contenant est une cage en métal capable de contenir quelques dizaines de monoteneurs). Ils évaluent visuellement la qualité du travail des employés et s'ils la trouvent insatisfaisante, ils leur expliquent comment ceux-ci doivent s'y prendre pour mieux faire leur travail. Ils conçoivent des façons de faire le travail qui permettent de gagner du temps et communiquent les consignes pour la mise en place de ces façons de faire. Ils s'assurent que les employés

atteignent un rythme de travail qui permette que la vérification du courrier respecte des délais de vérification et de facturation standard.

Ils expliquent aux clients comment ils doivent préparer leur courrier pour que son traitement ne soit pas une activité déficitaire pour la société. Ils informent le client des exigences de la société en matière de qualité de préparation du courrier et négocient des accords de fixation du prix avec les clients qui préfèrent payer plus cher et acheminer à l'UVCR un courrier moins bien préparé. Lorsqu'un problème flagrant et grave leur est rapporté par un employé vérificateur du courrier, ils contactent sur le champ le client concerné ou (lorsque le problème est rapporté durant le quart de soir) laissent une note pour les superviseurs du quart de jour, pour demander au client de reprendre son courrier en vue qu'il le fasse ré-acheminer ultérieurement et mieux préparé, ou de payer des coûts additionnels. Ils accueillent les représentants des clients qui viennent vérifier que leurs commandes ont bien été livrées.

Lorsqu'ils anticipent une augmentation de l'activité, ils voient s'ils peuvent arriver à surmonter cela par des déplacements d'employés d'un poste à l'autre dans leur équipe. Si cela ne suffit pas, ils demandent des employés occasionnels à l'unité Planification, qui est une unité localisée dans l'établissement LB, responsable de contacter les employés temporaires disponibles sur appel. Lorsqu'aucun employé occasionnel ne peut être fourni par l'unité Planification, ils demandent aux employés de l'UVCR de faire du surtemps. Ils entrent dans le système R/3 les surtemps qu'ils demandent aux employés de leur équipe. Ils approuvent également les demandes de surtemps émises par les employés et les saisissent dans le système R/3. Ils doivent respecter les conventions collectives des employés de leur équipe (celle du syndicat des travailleurs, le ST) lorsqu'ils vont chercher de la main-d'œuvre supplémentaire ou lorsqu'ils demandent à leurs employés de faire du temps supplémentaire.

Ils vérifient quotidiennement, dans le système R/3 et sur le plancher, les présences des employés de la vérification. Lorsqu'un employé s'absente, ils signalent au surintendant l'absence de l'employé en question. Lorsqu'ils ont des nouvelles de l'employé (par téléphone ou lorsque l'employé revient) et/ou un certificat médical pour justifier l'absence, ils entrent dans le système R/3 un congé maladie, ou une absence. Ils inscrivent les absences et leurs motifs dans le livre des présences. Ils rencontrent l'employé lorsqu'il revient. Ils lisent dans le système R/3 les chronologies d'absences des employés de la vérification.

Ils cherchent des erreurs éventuelles dans les dossiers des employés avec la fonction PTRLOO du système R/3. Ils prennent les plaintes de leurs employés relativement à des erreurs présumées dans leurs chèques de paie, à des erreurs présumées dans le système R/3 relatives à leur retraite ou leurs quotas de congés maladie. Ils transmettent le problème au CIP, à un préposé Rapport, un analyste ou une analyste-superviseure Rapports, ou le résolvent directement par eux-mêmes s'ils en sont capables, éventuellement avec les conseils du CIP. Ils aident les employés à trouver dans R/3 leurs informations personnelles dans leurs contingents²³ lorsque ceux-ci n'y parviennent pas par eux-mêmes.

Ils collectent en fin de quart les formulaires de productivité individuelle de chacun des employés de l'équipe Vérification, et saisissent ces formulaires dans une feuille de calcul *Excel* qui calcule les coûts évités grâce aux activités de vérification du courrier.

Ils préviennent les employés occasionnels travaillant sous leur supervision, trois jours avant que leur mandat provisoire n'expire, que s'ils restent après l'expiration de

²³ Le terme « contingents » désigne l'ensemble des informations sur les retraites et les quotas de congés maladie. Ces informations sont entrées dans R/3 pour tous les employés de l'établissement LB.

celui-ci, ils ne seront plus payés. Ils s'assurent que chaque employé occasionnel a quitté l'UVCR après y avoir terminé son mandat.

Ils déterminent les plans d'action des employés de leur quart dans l'équipe Vérification, ainsi que leurs grilles d'évaluation individuelle. Ils évaluent ces mêmes employés au travers de ces grilles et entrent les résultats de leur évaluation dans R/3.

Ils signent les bordereaux de demande de mutation des employés permanents de l'équipe Vérification.

Le superviseur Vérification du quart de jour a quelques spécificités additionnelles. Il crée, à l'usage des employés, des affiches sur les procédures qui ont trait aux activités de vérification et de facturation. Il crée des formulaires imprimés sur lesquels les employés notent les erreurs, afin de les transmettre aux superviseurs. Il crée des outils de signalisation (cartons de couleur, mini-formulaires) à apposer sur les contenants, afin de rendre le statut de chacun plus visible à l'UVCR et pour transmettre des consignes de traitement aux Opérations. Il est l'auteur de toutes les feuilles de calcul *Excel* utilisées par les superviseurs à l'UVCR.

3.2.2.2. Les superviseurs Comptoir et Facturation

Les superviseurs Comptoir et Facturation gèrent les employés du comptoir et les employés de la facturation. Ils coordonnent ces employés et veillent à la discipline de ces derniers.

Les employés du comptoir accueillent les clients qui viennent faire des dépôts de courrier et d'argent en personne, tandis que les employés de la facturation se subdivisent en deux catégories :

- les employés qui travaillent à la vérification de base des déclarations de dépôt et à la saisie de ces dernières ;
- les employés qui travaillent à l'analyse en profondeur des erreurs dans les déclarations de dépôt et qui contactent les clients pour voir à la résolution des problèmes.

Les superviseurs Comptoir et Facturation s'assurent que les employés de la facturation suivent le guide des procédures qui documente les standards nationaux de la société en matière de facturation du courrier. À cette fin, ils font des vérifications à des moments aléatoires, une à deux fois par jour, en allant parmi les employés du comptoir et de la facturation, ou en faisant des recherches sur le traitement des déclarations de dépôt dans R/3 depuis leur bureau.

Ils modifient les procédures de travail des employés de l'équipe Facturation et Comptoir afin de rendre la facturation du courrier plus efficace. Ils animent des réunions avec les employés de la facturation et du comptoir afin d'expliquer les changements dans les procédures. Ils négocient avec les syndicats lorsqu'ils veulent mettre en place des changements importants dans le travail ou dans les horaires des employés de la facturation et du comptoir. Ils participent à des réunions d'information sur les modifications dans les procédures de travail des employés ou dans leurs heures de travail.

Ils répondent aux questions des employés sur leur travail, lorsque ces derniers ne parviennent pas à traiter une déclaration de dépôt par eux-mêmes. Lorsqu'ils constatent eux-mêmes un problème grave et flagrant ou lorsque celui-ci leur est signalé par un employé, ils contactent sur-le-champ le client incriminé ou laissent une note pour les superviseurs du quart de jour. Ils accueillent les représentants des clients qui viennent vérifier que leurs commandes ont été livrées. Ils expliquent aux clients

comment ils doivent préparer leur courrier pour que son traitement ne soit pas une activité déficitaire pour la société.

Ils vérifient quotidiennement, dans R/3 et sur le plancher, les présences des employés du comptoir et de la facturation. Lorsqu'un employé revient d'une absence, ils le rencontrent afin de s'enquérir du motif de l'absence et de prendre un certificat médical s'il y a lieu. Les superviseurs communiquent les absences au surintendant dès le début de leur quart, et inscrivent ces absences et leurs motifs dans le livre des présences. Ils saisissent également les absences dans R/3 et entrent des congés maladie s'il y a lieu. Ils lisent dans R/3 la chronologie des absences des employés du comptoir et de la facturation.

Ils cherchent des erreurs éventuelles dans les dossiers des employés avec la fonction PTRLOO du système R/3. Ils prennent les plaintes de leurs employés relativement à des erreurs présumées dans leurs chèques de paie, à des erreurs présumées dans R/3 relatives à leur retraite, ou leurs quotas de congés maladie autorisés. Ils transmettent le problème au CIP, à un préposé Rapport, un analyste ou une analyste-superviseure Rapports, ou le résolvent directement eux-mêmes s'ils en sont capables, éventuellement avec les conseils d'employés du CIP. Ils aident les employés à trouver leurs informations personnelles dans R/3 lorsque ceux-ci n'y parviennent pas par eux-mêmes.

Ils déterminent les plans d'action des employés de leur quart dans l'équipe Comptoir et Facturation, ainsi que leurs grilles d'évaluation individuelle. Ils évaluent ces mêmes employés au travers de ces grilles et entrent les résultats de leur évaluation dans R/3.

Ils signent les bordereaux de demande de mutation des employés permanents de l'équipe Comptoir et Facturation.

Le superviseur Comptoir et Facturation de jour a quelques rôles additionnels par rapport au superviseur Comptoir et Facturation de soir :

- Il supervise les employés qui travaillent à temps plein sur l'analyse des erreurs dans les déclarations de dépôt douteuses.
- Il est « maître des processus » à l'UVCR. En tant que tel, il donne son approbation aux demandes de modifications des procédures de travail soumises par les autres superviseurs de l'UVCR. Il documente toutes les procédures. Il reçoit, environ une fois par semaine, par courriel, de nouvelles consignes sur les procédures de vérification et de facturation qui sont émises par la direction nationale des Opérations. Il rencontre les sept autres superviseurs de l'UVCR pour discuter de la meilleure façon d'implanter ces recommandations. Il est présent lors des rencontres hebdomadaires avec les superviseures Saisie des Manifestes et Facturation Nationale.
- Il anime des séances d'information pour prévenir les employés de l'UVCR lorsque des changements dans leurs procédures de travail ou dans leurs heures vont intervenir. Il assure une formation initiale des nouveaux employés de l'UVCR à tous les aspects de leur travail. Il dispense également des formations de soutien une fois que les employés ont commencé à travailler. Il forme tous les employés et superviseurs de l'UVCR, à l'utilisation de R/3. Il forme les employés aux nouvelles procédures de travail.
- Il contacte l'unité qui gère les comptes du système R/3 lorsqu'un des employés de l'UVCR a perdu son mot de passe.

3.2.2.3. Les superviseures Saisie des Manifestes

Les superviseures Saisie des Manifestes gèrent les employés de l'équipe Saisie des Manifestes. Elles coordonnent ces derniers et veillent à leur discipline.

Les superviseures Saisie des Manifestes vont chercher les manifestes à la Salle du courrier en début de leur quart, et évaluent la quantité d'ouvrage que cela représente. Elles disposent les manifestes à saisir dans une corbeille et les employés viennent se servir. À la fin de leur quart, les employés de l'équipe Saisie des Manifestes leur remettent les manifestes qu'ils ont saisis, les formulaires d'anomalie qui recensent les anomalies qu'ils ont rencontrées et leurs formulaires individuels de productivité. Elles compilent ces rapports dans des feuilles de calcul appelées SOLID, qui comptabilisent le nombre total de manifestes saisis par l'équipe ainsi que le nombre total d'erreurs recensées dans la journée.

Elles rédigent des documents de référence pour les employés, qui contiennent des consignes de travail et le détail des procédures à suivre par eux. Elles fournissent des explications aux commis Saisie des Manifestes lorsque ceux-ci ont des questions. Elles veillent à ce que chaque employé maintienne une productivité de 7 manifestes à l'heure.

Elles vérifient que les ordinateurs des commis de l'équipe Saisie des Manifestes fonctionnent correctement. Elles contactent les préposés Rapports du CIP pour demander le remplacement ou la réparation du matériel informatique qui ne fonctionne pas. Elles commandent des fournitures de bureau par le biais des fonctionnalités de Cyberapprovisionnement de R/3, qui permettent que la commande soit passée de façon automatique auprès des fournisseurs, en saisissant simplement dans R/3 les items qui manquent. Elles demandent au superviseur Comptoir et Facturation de jour de retrouver les mots de passe perdus par des commis.

Elles vérifient quotidiennement les présences des employés de la saisie des manifestes. Lorsqu'un employé revient d'une absence, elles le rencontrent afin de s'enquérir du motif de l'absence et de prendre un certificat médical s'il y a lieu. Elles signalent les absences au surintendant, et inscrivent ces absences et leurs motifs dans le livre des présences. Elles saisissent également les absences dans R/3 et entrent des congés maladie s'il y a lieu. Elles lisent dans R/3 la chronologie des absences de leurs employés.

Elles participent à des réunions formelles et hebdomadaires avec les superviseuses Facturation Nationale, le superviseur Comptoir et Facturation de jour, le surintendant et le gestionnaire de l'UVCR, pour faire le point sur les problèmes d'absentéisme et de clients mauvais payeurs. Après chacune de ces réunions, elles réunissent (à l'heure de relève des quarts) les employés des deux quarts pour leur donner du feedback informel sur ce qui vient d'être discuté.

Elles rencontrent une fois par semaine trois gestionnaires responsables des équipages de camions qui livrent les colis à l'établissement LB afin de leur signaler la valeur du taux d'erreur (quotient du nombre de manifestes erronés par le nombre de manifestes traités) ainsi que les équipages dont les manifestes contiennent régulièrement des erreurs s'il y a lieu.

Elles approuvent ou refusent les dates de vacances demandées par les commis Saisie des Manifestes, et demandent le remplacement des commis en vacances par des aides occasionnels à l'unité Planification.

Elles déterminent les plans d'action des commis Saisie des Manifestes de leur quart, ainsi que leurs grilles d'évaluation individuelle. Elles évaluent les commis Saisie des Manifestes de leur quart au travers de ces grilles et entrent les résultats de leur évaluation dans R/3.

Elles recueillent les signalements de problèmes de contingents que les employés de leur équipe et de leur quart trouvent dans leurs dossiers dans R/3, et transmettent ces problèmes à un commis Rapport, un analyste ou une analyste-superviseure Rapports du CIP.

La superviseure Saisie des Manifestes du quart de soir a quelques rôles spécifiques. Elle dresse des rapports hebdomadaires sur l'équipe Saisie des Manifestes. Elle fait circuler parmi les commis Saisie des Manifestes des deux quarts des listes de mises au choix dans lesquelles les commis expriment leurs préférences de quart de travail ; elle réaffecte les commis Saisie des Manifestes sur les deux quarts de travail en fonction des préférences ainsi que de l'ancienneté respective de ces derniers.

3.2.2.4. Les superviseures Facturation Nationale

Les superviseures Facturation Nationale gèrent les employés de l'équipe Facturation Nationale. Elles coordonnent ces derniers et veillent à leur discipline. Les employés de l'équipe Facturation Nationale peuvent travailler à quatre tâches différentes :

- saisie de déclarations de dépôt ;
- saisie des chèques associés aux déclarations de dépôt ;
- saisie des manifestes ;
- réponse aux questions des succursales relativement à des problèmes de facturation.

Elles vont chercher les déclarations de dépôt, les chèques et les manifestes à la Salle du courrier. Elle s'assure qu'il ne manque rien dans le matériel livré par la Salle du courrier chaque matin. Elles évaluent le volume de travail à effectuer dans la journée et déterminent s'il est nécessaire d'envoyer une partie ou la totalité des manifestes à un

sous-traitant et de demander aux employés de leur quart de se concentrer sur les chèques et sur les déclarations de dépôt.

Elles répartissent les employés sur les différentes tâches possibles, en fonction des volumes de travail anticipés sur ces différents types de tâches et de leurs aptitudes individuelles. Elles disposent les manifestes, chèques et déclarations de dépôt dans des corbeilles afin que les employés viennent s'y servir.

Elles affichent les nombres de manifestes, de déclarations de dépôt et de chèques, traités entre le lundi de la même semaine et la journée courante, sur un même tableau, pour les deux quarts, versus les objectifs quotidiens. Elles veillent à ce que chaque employé maintienne une productivité de 7 documents (manifestes ou déclarations de dépôt) saisis par heure.

Elles vérifient que les ordinateurs des employés de l'équipe Facturation Nationale fonctionnent correctement. Elles contactent les préposés Rapports du CIP pour demander le remplacement ou la réparation du matériel informatique qui ne fonctionne pas. Elles commandent des fournitures de bureau par le biais des fonctionnalités de Cyberapprovisionnement de R/3. Elles demandent au superviseur Comptoir et Facturation de jour de retrouver les mots de passe perdus par des commis.

Elles vérifient quotidiennement les présences des employés de la Facturation Nationale. Lorsqu'un employé revient d'une absence, elles le rencontrent afin de s'enquérir du motif de l'absence et de prendre un certificat médical s'il y a lieu. Elles signalent les absences au surintendant, et inscrivent ces absences et leurs motifs dans le livre des présences. Elles saisissent également les absences dans R/3 et entrent des congés maladie s'il y a lieu. Elles lisent dans R/3 la chronologie des absences de leurs employés.

Elles collectent, en fin de quart, les formulaires individuels de productivité ainsi que les formulaires individuels d'erreurs remplis par les employés. Puis elles compilent ces rapports dans des feuilles de calcul appelées SOLID.

Elles font des recherches d'information dans les déclarations de dépôt sur demande de l'unité Gestion des Comptes Clients.

Elles participent à des réunions formelles et hebdomadaires, avec les superviseuses Saisie des Manifestes, le superviseur Comptoir et Facturation de jour, le surintendant et le gestionnaire de l'UVCR, pour faire le point sur les problèmes d'absentéisme et de clients mauvais payeurs. Après chacune de ces réunions, elles réunissent (à l'heure de relève des quarts) les employés des deux quarts pour leur donner du feedback informel sur ce qui vient d'être discuté.

Elles déterminent les plans d'action des commis Facturation Nationale de leur quart, ainsi que leurs grilles d'évaluation individuelle. Elles évaluent les commis Facturation Nationale de leur quart au travers de ces grilles et entrent les résultats de leur évaluation dans R/3. Elles rencontrent individuellement et informellement chaque commis de la Facturation Nationale une fois tous les six mois, trois mois après chaque évaluation.

Elles approuvent ou refusent les dates de vacances demandées par les commis Facturation Nationale, et demandent le remplacement des commis en vacances ou malades par des aides occasionnels à l'unité Planification lorsqu'elles anticipent de ne pas avoir d'effectifs suffisants.

Elles recueillent les signalements de problèmes de contingents que les employés de leur équipe et de leur quart trouvent dans leurs dossiers dans R/3, et transmettent ces

problèmes à un commis Rapport, un analyste ou une analyste-superviseure Rapports du CIP.

La superviseure Facturation Nationale de jour a une spécificité additionnelle : elle fait circuler parmi les commis Facturation Nationale des deux quarts des listes de mises au choix dans lesquelles les commis expriment leurs préférences de quart de travail ; elle réaffecte les commis Facturation Nationale sur les deux quarts de travail en fonction des préférences ainsi que de l'ancienneté respective de ces derniers.

3.2.2.5. Le surintendant

Le surintendant supervise tous les superviseurs de l'UVCR, c'est-à-dire les superviseurs Vérification, les superviseurs Comptoir et Facturation, les superviseures Saisie des Manifestes et les superviseures Facturation Nationale.

Il participe aux rencontres hebdomadaires avec les superviseures des équipes Saisie des Manifestes et Facturation Nationale. Il conseille les superviseures Saisie des Manifestes et Facturation Nationale relativement à la résolution des problèmes d'assiduité des commis des équipes Saisie des Manifestes et Facturation Nationale, ou de problèmes avec des clients mauvais payeurs. Il participe aux résolutions des problèmes d'arbitrage dans les équipes Saisie des Manifestes et Facturation Nationale.

Il comptabilise quotidiennement tous les employés absents de l'UVCR. Il rencontre les employés qui se sont absentés plus de 5 jours d'affilée et qui n'ont pas présenté de certificat médical à leur retour.

Il évalue tous les superviseurs des équipes Vérification et Comptoir et Facturation. Il évalue toutes les superviseures des équipes Facturation Nationale et

Saisie des Manifestes. Il approuve, dans R/3, les évaluations des commis des équipes Saisie des Manifestes et Facturation Nationale faites par les superviseures.

Lorsqu'un commis de l'équipe Facturation Nationale ou Saisie des Manifestes est en désaccord avec l'évaluation que sa superviseure a faite de lui, il demande au surintendant une réévaluation. Le surintendant ajoute alors quelques lignes de commentaires dans l'écran d'évaluation de l'employé dans R/3 ou révisé l'évaluation faite par la superviseure s'il juge cela utile.

Il agit comme formateur à la Facturation Nationale.

Il répond aux demandes d'aide technique des employés du quart de nuit des équipes Vérification et Comptoir et Facturation.

Il cherche des moyens de contribuer, à l'UVCR, à faire diminuer de 1% par an les dépenses de l'établissement LB et met ces moyens en application.

3.2.2.6. Le gestionnaire

Le gestionnaire s'assure que les superviseurs parviennent à disposer du personnel et de l'équipement adéquat, et que les processus utilisés conviennent. Il monte, en collaboration avec le département de génie industriel, des projets pour améliorer l'efficacité de l'UVCR. Il utilise R/3 pour dresser des rapports qui lui permettent d'évaluer le rendement des différentes équipes de l'UVCR. Il évalue à l'aide de R/3 si l'UVCR devient plus rentable qu'avant. Il établit les objectifs de rendement des différentes équipes et avise les superviseurs lorsque leur équipe n'atteint pas le rendement souhaité. Il fait un suivi au niveau des problèmes d'absentéisme dans les différentes équipes.

Il anime les réunions hebdomadaires des superviseurs des équipes Facturation Nationale et Saisie des Manifestes ainsi que les réunions hebdomadaires des superviseurs des équipes Vérification et Comptoir et Facturation. Il anime, une fois par an, une réunion avec les superviseurs Vérification et Comptoir et Facturation, et le surintendant, afin de faire le point sur la vision stratégique pour l'UVCR, pour l'année à venir, et de discuter des projets d'augmentation de la productivité et de diminution des effectifs.

Il évalue le surintendant. Il approuve les évaluations que le surintendant a faites de tous les superviseurs de l'UVCR.

Il est le contact de l'UVCR lorsqu'un client se plaint d'un problème grave ou lorsqu'une banque se plaint d'un problème de paiement d'un client. Il reçoit les représentants syndicaux de l'UVCR lorsque ces derniers ont des projets à lui soumettre. Il négocie avec les représentants syndicaux de l'UVCR lorsque ces derniers contestent des changements mis en place par les superviseurs ou reprochent à l'un d'entre eux de ne pas avoir appliqué correctement la convention collective.

3.3. *Le CIP*

La section qui suit a pour objet de présenter le Centre d'Information sur la Performance (CIP). Nous commencerons par exposer la mission et la structure de ce département. Puis nous décrirons brièvement les unités qui le composent, leurs rôles et effectifs. Finalement, nous décrirons dans le détail les tâches associées à chaque poste de ce département.

3.3.1. Généralités

Le CIP a pour vocation l'entrée de données sur les volumes de courrier et sur les heures travaillées dans le système d'information SNV (Système National des Volumes), ainsi que la production de rapports sur les volumes de courrier pour l'ensemble des gestionnaires de l'établissement LB. Le CIP est également responsable de l'estimation de ratios relatifs au courrier de l'établissement LB (ces estimations se font par le biais d'un échantillonnage). Le CIP a aussi pour rôle la détection, l'analyse et la correction d'erreurs dans le module de Ressources Humaines de R/3 générées par le Mouvement de l'Effectif, les Relations avec les employés, l'UVCR ou d'autres unités de l'établissement LB. Le CIP offre de plus de l'aide vis-à-vis de l'utilisation de R/3 et du matériel informatique à l'ensemble du personnel et des gestionnaires de l'établissement LB. Le CIP a finalement la responsabilité de signaler les pannes et les bris de matériel informatique à l'unité Maintenance (localisée à l'extérieur de l'établissement LB) afin que cette unité voit à la réparation ou au remplacement du matériel défectueux.

Le CIP comporte trois équipes (cf. Figure 3.4.) :

- l'équipe des analystes ;
- l'équipe Rapports ;
- l'équipe Échantillonnage.

Le CIP comprend 10 préposés Rapports (4 de jour dont une préposée généraliste, 3 de soir et 3 de nuit), 5 préposés Échantillonnage (1 de jour, 3 de soir et 1 de nuit), 3 analystes, 3 analystes-superviseuses Rapports (une par quart), 1 analyste-superviseur Échantillonnage, et l'agente Rapports sur le Rendement et Administration (qui gère le CIP) – soit 23 personnes au total.

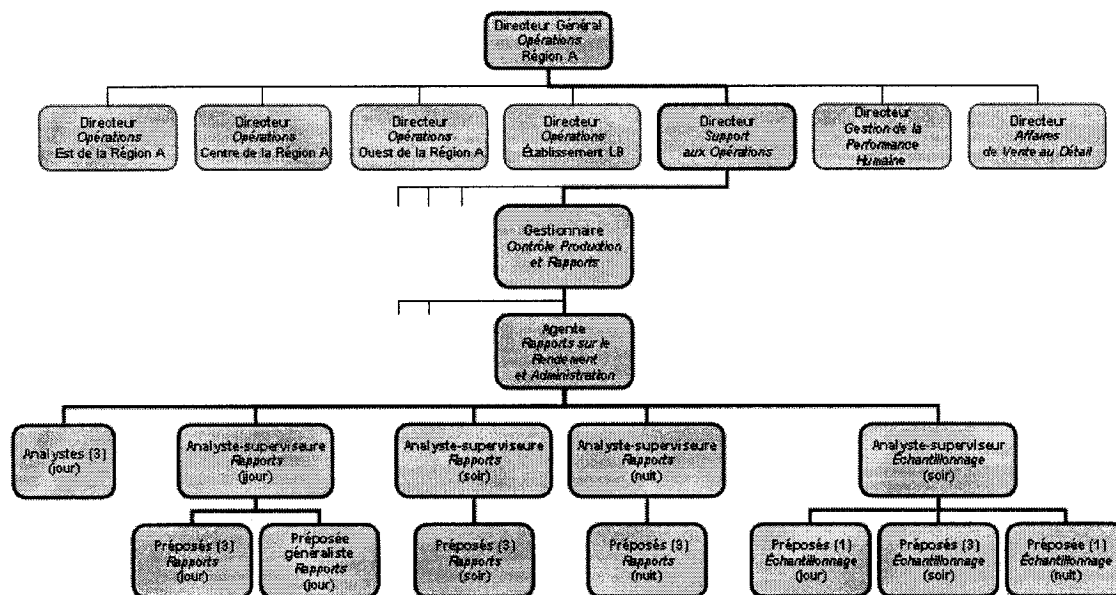


Figure 3.4. – ORGANIGRAMME DU CIP (MAI 2003)

Le quart de jour s'étend de 7h à 15h, le quart de soir s'étend de 15h à 23h, et le quart de nuit de 23h à 7h. Les préposés Rapports sont répartis en trois sous-équipes, chacune présente sur un des trois quarts de travail. Les analystes-superviseures Rapports supervisent chacune un des trois quarts de travail des préposés Rapports. Elles arrivent généralement avec une heure d'avance sur les préposés Rapports qu'elles supervisent et partent à l'heure de fin de quart. Les préposés Échantillonnage sont répartis en trois sous-équipes, chacune présente sur un des trois quarts de travail. L'analyste-superviseur Échantillonnage est présent sur le quart de soir. Les analystes sont présents durant le quart de jour. L'agente Rapports sur le Rendement et Administration est présente sur le quart de jour également.

Tous les préposés, analystes et analystes-superviseurs sont membres du Syndicat des Employés de Bureau, le SEB. L'agente Rapports sur le Rendement et Administration n'est pas syndiquée.

3.3.2. Le travail de chacun

Le tableau 3.2. présente un bref aperçu du travail des différents employés et cadres du CIP. Les sections qui suivent ont pour objet d'exposer dans le détail le travail de chacun de ces acteurs.

3.3.2.1. Les préposés Rapports

Les préposés Rapports vont chercher quotidiennement aux Opérations de l'établissement LB les formulaires de flux de courrier remplis par les superviseurs. Ils alimentent le système SNV avec des données de courrier figurant sur ces formulaires.

Ils font des rapports sur les volumes de courrier, à l'aide de SNV, en faisant des copier – coller vers *Excel* ou *Access*, et en utilisant par la suite des fonctions de tri dans *Excel* ou des requêtes dans *Access*. Ils envoient par courriel ou vont remettre en mains propres aux personnes concernées les rapports *Excel* ou *Access* obtenus. Les destinataires sont des gestionnaires ou des membres de l'unité Génie Industriel de l'établissement LB.

Les préposés Rapports entrent dans R/3 les roulements²⁴ et les vacances des employés du plancher à partir de formulaires de roulements et de vacances remplis par les superviseurs des Opérations.

Ils étudient tous les codes contingents²⁵ des employés de l'établissement LB, et font les corrections appropriées dans les contingents. Ils montent des dossiers papier sur leur

²⁴ Le terme « roulement » désigne la répartition des journées de congé hebdomadaire des employés dans les différentes unités d'opérations de l'établissement LB.

²⁵ L'expression « code contingent » désigne une erreur dans les contingents d'un employé.

Tableau 3.2. – TÂCHES RELIÉES AUX POSTES DU CIP

Nom du poste	Tâches
Préposé Rapports (3.3.2.1.)	Production de rapports sur les volumes de courrier de l'établissement LB. Saisie des roulements des employés des Opérations de l'établissement LB. Recherche et correction d'erreurs dans R/3 (contingents et paie des employés de l'établissement LB). Support aux superviseurs des Opérations de l'établissement LB relativement à l'utilisation de R/3.
Préposée Rapports généraliste (3.3.2.2.)	Mise à jour des bases de donnée du système SNV. Production de rapports d'erreurs d'heures. Vérification des saisies de roulements. Recherche et correction d'erreurs dans R/3. Production de rapports sur les accidents de travail dans les Opérations de l'Établissement LB.
Analyste (3.3.2.3.)	Vérification des rapports sur le courrier. Conception de procédures de travail pour les préposés Rapports. Résolution de problèmes dans R/3 (contingents complexes) et mises à jour de certaines données de R/3 (contingents d'employés de retour à l'établissement LB suite à une mutation). Conception de formulaires de collecte d'information sur les Opérations de l'Établissement LB.
Analyste-superviseure Rapports (3.3.2.4.)	Supervision et évaluation des préposés Rapports et de la préposée Rapports généraliste. Résolution de problèmes dans R/3 (contingents complexes).
Préposé Échantillonnage (3.3.2.5.)	Collecte d'échantillons de courrier et prises de mesures diverses sur ces derniers.
Analyste-superviseur Échantillonnage (3.3.2.6.)	Supervision et évaluation des préposés échantillonnage. Évaluation du volume de travail requis et demande d'employés occasionnels si nécessaire.
Agente Rapports sur le Rendement et Administration (3.3.2.7.)	Supervision et évaluation des analystes et des analystes-superviseurs du CIP. Validation des évaluations des préposés Rapports, de la préposée Rapports généraliste et des préposés Échantillonnage du CIP. Animation de réunions de détermination des objectifs du CIP. Support techniques aux gestionnaires de l'UVCR en matière d'utilisation de R/3. Gestion de projets de rapports exceptionnels.

analyse et sur les corrections faites. Ils effacent de R/3 les contingents des employés qui quittent l'établissement LB.

Ils font des analyses relatives à des plaintes d'employés des Opérations sur leur paie. Ils doivent déterminer si le plaignant a raison, trouver la source du problème, décider de la mesure corrective appropriée en tenant compte de la convention collective qui s'applique et des politiques de l'établissement LB et de la société. Ensuite ils documentent dans un mémo dans R/3 l'analyse du problème, la cause du problème, les mesures correctives entreprises et effectuent la correction du problème dans R/3.

Ils font aussi des analyses suite à des plaintes de superviseurs qui ne trouvent pas un de leurs employés dans R/3 ou qui observent d'autres divergences entre la réalité sur le plancher et les données relatives à leurs employés qu'ils trouvent dans R/3. Suite à leurs analyses, les préposés Rappports expliquent au superviseur qui a appelé ce que ce dernier devra faire dans R/3 pour remédier au problème, ou effectuent eux-mêmes des corrections dans R/3 si le superviseur n'a pas des droits d'accès suffisants pour résoudre le problème.

Ils aident les superviseurs du plancher à utiliser des fonctionnalités de R/3 avec lesquelles ils ne sont pas familiers.

Ils reçoivent les déclarations de bris ou de panne de matériel informatique ou de triage du plancher et joignent l'unité Maintenance qui verra au remplacement ou à la réparation du matériel en question s'il y a lieu.

3.3.2.2. La préposée Rappports généraliste

La préposée Rappports généraliste met à jour les bases de données du système SNV.

Elle réalise des rapports d'erreurs d'heures dans l'établissement LB à partir de la fonctionnalité R/3 de détection d'erreurs d'heures (PTERL00) qui permet

d'inventorier ces erreurs entre deux dates pour une unité structurelle donnée. Elle effectue des classements journaliers de ces erreurs par unité et par numéro d'identification d'employé et met les erreurs journalières de chaque unité dans un fichier *Excel* distinct en faisant des copier-coller. Elle expédie les rapports d'erreurs de chaque unité aux gestionnaires d'unité et un rapport *Excel* contenant l'ensemble de ces erreurs, classées par unité, aux analystes.

Elle réalise des rapports de comparaison entre les heures travaillées par les employés de l'établissement LB enregistrées dans le système SNV et celles enregistrées dans R/3, et les envoie aux analystes.

Elle vérifie qu'il n'y a pas d'erreurs dans les roulements et les vacances des employés des Opérations de l'établissement LB nouvellement entrés dans R/3.

Elle répond aux plaintes des superviseurs des Opérations relativement à des erreurs dans R/3 (heures d'un employé non inscrites, numéro de poste d'un employé non inscrit, employé rattaché à la mauvaise unité dans R/3) et contacte le Mouvement de l'Effectif pour demander une correction.

Elle réalise des rapports sur les accidents de travail qui permettent de faire le suivi des remboursements des employés qui ont demandé un congé pour accident de travail. En utilisant des copies de courrier envoyés par l'unité de Santé et Sécurité au Travail, elle doit juger si le traitement de chaque cas est conforme aux politiques de la compagnie et à la convention collective pertinente. Lorsque le traitement n'est pas conforme, elle contacte le superviseur de l'employé qui a demandé un congé pour accident de travail.

3.3.2.3. Les analystes

Les analystes effectuent des vérifications ponctuelles ou systématiques sur les rapports des préposés Rappports portant sur le courrier et destinés à des personnes externes au CIP. Ils utilisent les rapports des préposés Rappports dans le cadre d'analyses long terme sur le courrier. Ils conçoivent les procédures de production de nouveaux rapports qui devront être produits par les préposés Rappports, et demandent des corrections aux préposés Rappports lorsqu'ils détectent des erreurs sur des rapports ou lorsqu'une erreur leur a été signalée par un destinataire.

Chaque analyste a la responsabilité d'un secteur des opérations de l'établissement LB en ce qui a trait aux analyses et aux rapports qu'ils produisent ou conçoivent et collectent. Ils prennent en charge l'étude de codes contingents complexes. Ils mettent à jour les contingents de tous les employés qui reviennent à l'établissement LB.

Ils déterminent les points où il faut prendre l'information de flux de courrier sur le plancher, et conçoivent les formulaires qui devront être remplis quotidiennement par les superviseurs des Opérations de l'établissement LB. Ils conçoivent tous les autres formulaires remplis par des superviseurs des Opérations de l'établissement LB et collectés par les préposés Rappports (dont les formulaires de roulements et les formulaires de vacances).

Ils négocient, lors de réunions formelles, avec l'agente Rappports sur le Rendement et Administration, les objectifs et plans d'action collectifs qui concernent leur équipe (l'équipe des analystes).

Ils participent à des projets, en collaboration avec les membres de l'unité Génie Industriel.

Chacun des trois analystes est également spécialisé dans certaines tâches :

- L'analyste 1 corrige les erreurs d'interface informatique entre les systèmes R/3 et SNV à partir de rapports d'erreurs d'interface faits par la préposée Rapports généraliste. Il détermine des codes d'instructions de modification de la structure des tables de la base de données du système SNV, et communique ces codes à une unité responsable de saisir ces codes dans SNV.
- L'analyste 2 analyse les erreurs faites par le Mouvement de l'Effectif et les Relations avec les employés dans leurs entrées de données dans R/3 telles que signalées par les rapports d'erreurs. Elle s'occupe également de codes contingents spéciaux, qui sont reliés à des employés qui changent de syndicat.
- L'analyste 3 fait la comptabilité interne du CIP et traite également quelques contingents spéciaux.

3.3.2.4. Les analystes-superviseures Rapports

Les analystes-superviseures prennent en charge les tâches d'administration des commis et certains codes contingents. Il y a une analyste-superviseure Rapports par quart de travail et chacune d'entre elles supervise les préposés Rapports sur le même quart qu'elle. Elles veillent à la discipline, à l'assiduité et à ce que chaque préposé Rapports ait le matériel dont il a besoin pour faire son travail.

Elles distribuent des codes contingents aux préposés Rapports de leur propre quart. Elles s'assurent d'avoir tous les formulaires de roulements et de vacances du plancher (remplis par les superviseurs du plancher) avant de les passer aux préposés Rapports, et contactent les superviseurs qui n'ont pas transmis remplis les formulaires de vacances ou de rendements de leurs employés.

Elles coachent les préposés Rappports dans leur travail et fixent les priorités de travail de la journée courante sur leur quart. Elles valident systématiquement le travail des préposés Rappports quand de gros montants sont en jeu.

Elles résolvent les codes contingents qui sont soumis au CIP et qui correspond à leur champ d'expertise personnelle ainsi que les cas les plus complexes. Elles font des brèves vérifications dans les dossiers papier de codes contingents dressés par les préposés Rappports.

Elles négocient, lors de réunions formelles, avec l'agente Rappports sur le Rendement et Administration, les objectifs et plans d'action collectifs mensuels qui concernent l'équipe Rappports. Chaque analyste-superviseure Rappports anime des réunions informelles avec les préposés Rappports de son quart afin de transmettre les directives et objectifs mensuels qui découlent de ces réunions.

Elles déterminent les plans d'action des préposés Rappports de leur quart ainsi que leurs grilles d'évaluation individuelle. Elles évaluent les préposés Rappports de leur quart au travers de ces grilles et entrent les résultats de leur évaluation dans R/3. Elles approuvent ou refusent les dates de vacances demandées par les préposés Rappports, et demandent le remplacement des préposés en vacances par des aides occasionnels à l'agente Rappports sur le rendement et Administration.

Elles collectent et documentent les griefs des préposés Rappports de leur quart de travail.

L'analyste-superviseure Rappports du quart de jour fait circuler, tous les 56 jours, parmi les préposés Rappports, des listes de mises au choix dans lesquelles les préposés Rappports expriment leurs préférences de quart de travail. Elle réaffecte les préposés

Rapports sur les trois quarts de travail en fonction des préférences ainsi que de l'ancienneté respective de ces derniers.

3.3.2.5. Les préposés Échantillonnage

Les préposés Échantillonnage vont chercher des contenants en plastique sur le plancher, les pèsent, comptent le nombre de lettres dans ces contenants, remettent les lettres dans les contenants et les rendent aux Opérations. Ils comptent les sacs de courrier par avion lorsqu'il y a un arrivage de courrier venant de l'étranger, calculent le nombre de sacs à échantillonner à l'aide d'un quota prédéterminé et font des mesures sur les contenus des sacs. Ils remplissent des formulaires dans lesquels ils dressent le bilan de leurs échantillonnages et qui permettent de voir la quantité d'échantillonnage qu'il reste à faire d'ici la fin du mois.

3.3.2.6. L'analyste-superviseur Échantillonnage

L'analyste-superviseur Échantillonnage supervise les trois quarts de travail de l'échantillonnage.

Il détermine et explique aux préposés Échantillonnage les méthodes de prises d'échantillons à utiliser par eux sur le plancher. Il effectue, à partir des formulaires d'échantillonnage remplis par les préposés Échantillonnage sur le plancher, diverses estimations (le prix moyen ou la masse moyenne par unité de courrier, le nombre moyen de lettres dans un contenant standard donné, ou encore la proportion de chaque destination pour un type de courrier donné). Il calcule le pourcentage de fiabilité de ces estimations et demande aux préposés Échantillonnage d'arrêter de travailler lorsque ce pourcentage dépasse un seuil prédéterminé. Il conçoit des formulaires de volume de courrier à remplir par les superviseurs du plancher.

Il détermine les priorités de la journée courante. Il anime, en début du quart de soir, des réunions informelles quotidiennes avec les préposés Échantillonnage afin de transmettre les directives et objectifs mensuels et quotidiens. Lorsqu'un préposé Échantillonnage lui rapporte qu'un superviseur des Opérations de l'établissement LB refuse de collaborer avec lui, il contacte ce superviseur et voit à un arrangement pour que les préposés Échantillonnage puissent faire leur travail.

Il négocie, avec l'agente Rapports sur le Rendement et Administration, les objectifs et plans d'action collectifs mensuels qui concernent l'équipe Échantillonnage. Il anime des réunions informelles avec les préposés Échantillonnage afin de transmettre les directives et objectifs mensuels et quotidiens qui découlent de ces réunions.

Il entre les congés des préposés Échantillonnage dans R/3 et, suivant son appréciation de la validité des motifs de ces derniers, entre le code qui permettra le paiement des congés maladie. Il approuve ou refuse les dates de vacances demandées par les préposés Échantillonnage, et demande leur remplacement par des aides occasionnels lorsque cela est requis à l'agente Rapports sur le Rendement et Administration.

Il détermine les plans d'action des commis échantillonnage, ainsi que leurs grilles d'évaluation individuelle. Il les évalue au travers de ces grilles et entre leur évaluation dans R/3.

Il collecte et documente les griefs des préposés Échantillonnage.

3.3.2.7. L'agente Rapports sur le Rendement et Administration

L'agente Rapports sur le Rendement et Administration reçoit les commandes de projets et de rapports exceptionnels émises par des gestionnaires de l'établissement LB.

Elle planifie et gère ces projets dans lesquels elle implique les analystes et la préposée Rappports généraliste, et soumet les demandes de rapports exceptionnels aux analystes ou à la préposée Rappports généraliste. Elle délègue aux analystes et à la préposée Rappports généraliste les tâches à réaliser d'urgence suite à une demande d'un gestionnaire de l'établissement LB ou du département de Génie Industriel.

Elle donne des consignes ad hoc aux analystes et aux analystes-superviseurs lorsque ceux-ci lui demandent conseil sur la façon de faire leur travail. Elle développe les grandes lignes des méthodes de prises de statistiques sur le plancher des Opérations par l'équipe d'échantillonnage.

Elle répond aux demandes d'aide des gestionnaires de l'établissement LB relativement à l'utilisation du système R/3.

Elle anime des réunions formelles avec les analystes et les analystes-superviseuses, lors desquelles sont discutés les objectifs et les plans d'action des équipes du CIP.

Elle élabore, en collaboration avec les analystes, leurs plans d'action individuels ainsi que leurs grilles d'évaluation individuelle. Elle effectue l'évaluation des analystes en se basant sur ces grilles d'évaluation deux fois par année, fait le suivi de leur évolution lors de réunions individuelles mensuelles. Elle révisé les plans d'action et les grilles d'évaluation lorsque nécessaire et attache dans R/3 aux écrans d'évaluation individuelle des employés les plans d'action à jour de chaque analyste.

Elle valide les grilles d'évaluation et les plans d'action destinés aux préposés du CIP qui sont préparés par les analystes-superviseurs. Elle approuve les évaluations des préposés Rappports effectuées par les analystes-superviseuses Rappports ainsi que les

évaluations des préposés Échantillonnage effectués par l'analyste-superviseur Échantillonnage.

Elle surveille l'assiduité de tous les employés du CIP et rencontre ceux qui se sont absentés pour une longue durée. Elle vérifie, par le biais de R/3, la qualité du travail effectué par les préposés Rapports et par les analystes.

3.4. Les Relations avec les employés

La section qui suit a pour objet de présenter le département Relations avec les Employés. Nous commencerons par exposer la mission et la structure de ce département. Puis nous décrirons brièvement les unités qui le composent, leurs rôles et effectifs. Finalement, nous décrirons dans le détail les tâches associées à chaque poste de ce département.

3.4.1. Généralités

L'unité Relations avec les employés s'occupe essentiellement de tout ce qui a trait à l'embauche à l'externe et des promotions pour l'ensemble de la région A, à l'exception de la ville Q. D'autre part, cette unité a également pour rôle de veiller à l'application des politiques de la compagnie, des lois et des conventions collectives.

Cette unité comporte cinq équipes (cf. Figure 3.5.) :

- l'équipe Planification de la Main-d'Œuvre ;
- l'équipe Dotation ;
- l'équipe Suivi des Dossiers ;

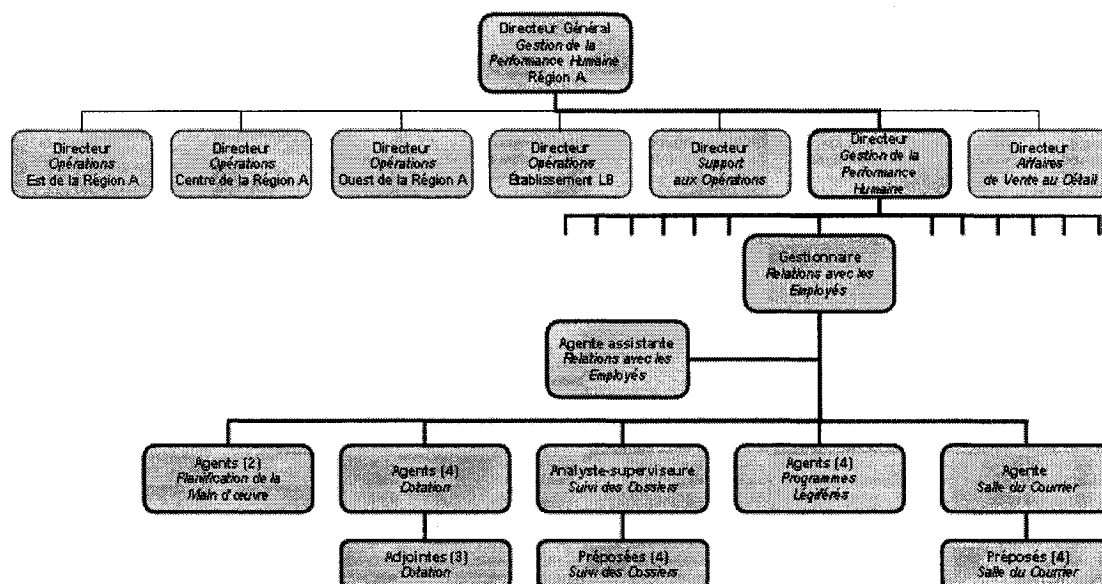


Figure 3.5. – ORGANIGRAMME DES RELATIONS AVEC LES EMPLOYÉS (MAI 2003)

- l'équipe Programmes Légiférés ;
- l'équipe Salle du Courrier.

L'équipe Planification de la Main-d'Œuvre a pour mission de veiller à l'application des politiques de la compagnie en ce qui a trait à la création, la suppression et la modification des postes et des structures hiérarchiques dans la région A, ainsi qu'à l'application des conventions collectives.

L'équipe Dotation a pour mission de combler des postes dans la région A soit par embauche à l'externe, soit par promotion de personnel de la compagnie depuis des postes de nature différente ou de niveau inférieur. Cette équipe prend en charge les étapes de publication des annonces de concours, la présélection des candidats, leur sélection proprement dite par le biais d'épreuves et d'entrevues, ou du moins

l'organisation de la sélection de ces candidats lorsque celle-ci n'a pas lieu dans l'établissement LB.

L'équipe Suivi des Dossiers prend en charge les tâches cléricales reliées à l'embauche à l'externe d'employés, ou à des mouvements d'employés depuis des postes à l'extérieur de l'établissement LB vers cet établissement, ou encore à des mutations d'employés entre deux postes dont les salaires diffèrent. Les membres de cette équipe créent dans R/3 les contingents de tous les employés qui ont été nommés dans l'établissement LB, et établissent les salaires des employés nouvellement embauchés dans la compagnie ou les augmentations de salaires des employés promus (ou nommés à un poste de salaire plus élevé), en respectant les conventions collectives et les politiques de la compagnie. Ils établissent aussi dans le module GRAAS du progiciel de gestion intégré *Peoplesoft* 8 les avantages sociaux des employés nouvellement embauchés dans la société.

L'équipe Programmes Légiférés a pour mission d'appliquer les lois et politiques de la compagnie sur l'équité en matière d'emploi, sur le droit à la vie privée, sur le harcèlement, sur la violence en milieu de travail et sur le bilinguisme. Les membres de cette équipe reçoivent les plaintes d'employés qui estiment avoir observé ou subi, dans leur milieu de travail, un non-respect d'une de ces lois ou politiques. Ils mènent des enquêtes pour déterminer si une de ces lois n'a effectivement pas été respectée et émettent des recommandations auprès des supérieurs hiérarchiques des employés lésés ou des gestionnaires des unités où ont eu lieu les problèmes, afin qu'ils voient par eux-mêmes à les résoudre. Ils dispensent des formations sur le harcèlement, sur la violence en milieu de travail ainsi que sur la Loi sur les langues officielles. Ils déterminent des quotas d'embauche pour les différentes minorités de la région A.

L'équipe Salle du Courrier a plusieurs rôles. Le premier est de faire circuler les courriers internes à la compagnie, destinés à des employés de la région A ou provenant

d'employés de la région A. Le deuxième est de voir à l'achat, au remplacement et à la maintenance des photocopieurs de la région de la ville M, de comptabiliser leurs scores de compteur et d'assurer la formation des employés de la ville M à l'utilisation des photocopieurs. Le troisième est relié à l'archivage, dans deux centres extérieurs à l'établissement LB, des données sur la carrière et sur les motifs d'autorisation des congés maladie des employés de la région A. Le quatrième est la production et/ou l'émission de tracts d'information pour les employés de la région de la ville M. Le cinquième est la vérification et la mise à jour des coordonnées des employés de la région A dans R/3.

L'équipe Planification de la Main-d'Œuvre est composée de deux agents ; l'équipe Dotation est composée de quatre agents et de trois adjointes ; l'équipe Suivi des Dossiers est composée d'une analyste-superviseuse et de trois préposées ; l'équipe Programmes Légiférés est composée de quatre agents ; l'équipe Salle du Courrier est composée d'une agente et de quatre préposés. L'unité Relations avec les employés compte de plus un gestionnaire et une agente assistante du gestionnaire. L'effectif de l'unité Relations avec les employés est donc de 24 personnes.

Les équipes Planification de la Main-d'Œuvre, Dotation et Programmes Légiférés ont été créées en janvier 2003. Avant janvier 2003, les agents de ces trois équipes étaient groupés dans une seule et même équipe qui prenaient en charge les missions des trois équipes actuelles. Les adjointes de l'actuelle équipe Dotation, quant à elles, étaient rattachées à cette équipe et avaient le même rôle qu'aujourd'hui. L'équipe Planification de la Main-d'Œuvre a été créée pour répondre au besoin de mettre en pratique les politiques de réduction des effectifs, décidée par la direction de la compagnie avant janvier 2003.

Aucun agent de l'unité Relations avec les employés n'est syndiqué. Les adjointes, les préposées ainsi que l'analyste-superviseure Suivi des Dossiers sont syndiqués au Syndicat des Employés de Bureau (SEB).

Les agents et adjointes travaillent de 9h00 à 17h00 du lundi au jeudi. La plupart travaillent également de 9h00 à 17h00 le vendredi mais certains ne travaillent que de 9h00 à 12h00 les vendredis. Les préposées et la superviseure de l'équipe Suivi des Dossiers travaillent tous les jours de 7h00 à 15h00. Les préposés Salle du Courrier travaillent tous les jours de 9h00 à 17h00.

3.4.2. Le travail de chacun

Le tableau 3.3. présente un bref aperçu du travail des différents employés et cadres du département Relations avec les Employés. Les sections qui suivent ont pour objet d'exposer dans le détail le travail de chacun de ces acteurs.

3.4.2.1. Les agentes Planification de la Main-d'œuvre

Les agentes Planification de la Main-d'Œuvre créent, modifient et suppriment des postes et des structures hiérarchiques dans R/3. Elles créent, dans R/3, les centres de coûts associés aux unités structurelles. Elles déterminent, lorsqu'elles créent un poste, de quel syndicat ce poste doit relever ainsi que son grade et type dans la nomenclature du syndicat pertinent. Elles entrent la description du poste et créent le profil de compétences pour chaque poste créé.

Elles prennent connaissance des demandes de modification de structure hiérarchique exprimées spontanément par les différents gestionnaires de la région A et relatives à la structure hiérarchique dont ils ont la responsabilité. Elles étudient la con-

Tableau 3.3. – TÂCHES RELIÉES AUX POSTES DES RELATIONS AVEC LES EMPLOYÉS

Nom du poste	Tâches
Agente Planification de la Main-d'œuvre (3.4.2.1.)	Création, modification et suppression de postes et de structures hiérarchiques dans R/3. Négociation d'accords de réduction de la main-d'œuvre avec les gestionnaires des Opérations de la région A et surveillance du respect de ces accords. négociation des autorisations de comblement de postes
Agent Dotation (3.4.2.2.)	Diffusions d'annonces d'offres d'emploi, conception d'épreuves de sélection, gestion des séances d'épreuves de sélection. Supervision et évaluation des adjointes Dotation.
Adjointe Dotation (3.4.2.3.)	Communication avec les candidats, sélection préliminaire, rédaction de formulaires et de lettres.
Agents Programmes Légiférés (3.4.2.4.)	Surveillance du respect des politiques de la compagnie et de diverses lois dans les Opérations de la Région A.
Analyste-superviseure Suivi des Dossiers (3.4.2.5.)	Supervision et évaluation des préposées Suivi des Dossiers.
Préposées Suivi des Dossiers (3.4.2.6.)	Calcul et saisie dans R/3 ou dans le système GRAAS des salaires, des contingents et des avantages sociaux, des employés nommés. Vérification de la validité de des données fournies par les employés nommés.
Agente Salle du Courrier (3.4.2.7.)	Gestion des données confidentielles des employés. Achats de photocopieurs pour les Opérations de la région A. Diverses tâches de support aux cadres et superviseurs. Supervision et évaluation des préposés Salle du Courrier.
Préposé Salle du Courrier (3.4.2.8.)	Placement du courrier interne dans les casiers appropriés. Archivage des demandes de renseignements confidentiels. Photocopie et expédition de tracts d'information pour les Opérations de la région A.
Gestionnaire (3.4.2.9.)	Supervision et évaluation des agents des différentes équipes des Relations avec les employés, et de son agente assistante. Approbation des évaluations des adjointes et préposés des Relations avec les Employés. Représentation de la compagnie dans des événements publics.
Agente assistante du gestionnaire (3.4.2.10.)	Communication avec les candidats à des postes à combler. Réponse aux appels et courriels destinés au gestionnaire. Réponse aux questions des ministères sur des employés de la compagnie.

formité du changement demandé aux conventions collectives et aux politiques de la compagnie. Si ce changement est conforme, elles l'entrent dans R/3 en mode planifié,

puis elles contactent par téléphone ou par courriel l'unité Classification pour demander l'approbation du changement demandé (l'unité Classification relève de la Direction Nationale des Ressources Humaines et son rôle est d'approuver ou de désapprouver les créations et les modifications de structures hiérarchiques et de postes). Une fois que l'unité Classification envoie une réponse à l'agente qui a pris la demande, l'agente Planification de la Main-d'Œuvre communique la décision finale au gestionnaire demandeur.

Les agentes Planification de la Main-d'Œuvre négocient des accords avec les gestionnaires pour qu'ils s'engagent à réduire leurs effectifs ou du moins à ne pas les augmenter. Elles font des recherches dans R/3 pour vérifier que les gestionnaires respectent bien leurs engagements et si elles s'aperçoivent d'un manquement d'un gestionnaire à ses engagements, elles lui envoient une lettre de rappel.

Elles évaluent les nouveaux besoins de main-d'œuvre et émettent des propositions de nouvelles structures hiérarchiques. Elles montrent ces propositions aux gestionnaires directement concernés par les modifications et négocient d'autres alternatives s'il y a lieu. Elles communiquent les propositions finales à l'unité Classification qui donne son approbation finale. Une fois que l'unité Classification envoie une réponse à l'agente requérante, celle-ci communique la décision finale au gestionnaire concerné et l'entre dans R/3, en mode planifié.

Elles font compléter, par les gestionnaires demandeurs du comblement (à l'interne comme à l'externe) d'un poste d'encadrement vacant, des formulaires de demande de dotation. Elles déterminent quelles personnes doivent approuver les demandes de dotation en fonction du type de poste à doter. Elles transmettent les formulaires de demande de dotation aux personnes responsables d'approuver ou de désapprouver la dotation.

Après qu'une demande de dotation a été approuvée, elles signalent l'autorisation aux agents à la dotation et suivent le processus d'embauche. Elles s'assurent que le poste se trouve comblé au bout d'un certain laps de temps. Elles maintiennent à jour des listes des postes qui ont fait l'objet de demandes de dotation ainsi que les statuts de ces demandes, à l'intérieur de ces mêmes listes.

Elles travaillent occasionnellement à des projets de reclassification de postes. Ces projets consistent à revoir les grades syndicaux de certains postes²⁶.

Elles doivent respecter les directives énoncées par l'équipe de Programmes Légiférés dans toutes leurs activités.

3.4.2.2. Les agents Dotation

Les agents Dotation rédigent des affiches destinées à faire connaître les offres de promotion à l'interne. Ils mettent ces affiches sur le « Réseau Carrière » de l'intranet. Ils transmettent les offres d'emploi à des centres d'emploi. Ils transmettent les offres d'emploi à des journaux ou à des compagnies qui les affichent sur des sites Internet.

Ils déterminent les épreuves à faire passer en fonction des conventions collectives des postes à combler, des politiques de la compagnie, des lois ainsi que des directives de l'équipe Programmes Légiférés.

Ils alimentent des banques de questions pour les questionnaires des divers examens et entrevues. Ces banques de questions sont stockées soit sur l'intranet, soit sur un disque dur partagé.

²⁶ Les grades syndicaux sont une nomenclature dans les conventions collectives qui permet de définir les salaires de différents postes

Ils élaborent les questionnaires d'entrevue en s'aidant des profils de compétences requis pour les postes à doter dans R/3 et en allant chercher des questions dans les banques de questions. Ils créent des modèles de grilles d'évaluation et les mettent sur le disque dur partagé ou sur l'intranet.

Dans les cas d'embauche à l'externe, ils réceptionnent les curriculum vitae, les classent et les transmettent aux agentes sous forme de liasses, chaque liasse correspondant à un concours. Ils reçoivent les groupes de candidats aux différentes épreuves de sélection qui ont lieu dans l'établissement, procèdent à l'appel des candidats et les amènent dans les salles d'examens. Ils distribuent les questionnaires ainsi que les copies, expliquent les examens et répondent, lors des examens, aux questions des candidats. Ils collectent les copies des candidats à la fin des examens et les transmettent aux adjointes. Ils reçoivent les candidats aux entrevues et leur font passer les entrevues.

Dans les cas d'embauches à l'interne (ou promotions), ils évaluent l'admissibilité des candidats demandeurs aux différents concours en lisant dans R/3 leur profil de compétence actuelle. S'ils se rendent compte que l'employé postulant est trop mal coté relativement aux compétences pertinentes, ils éliminent sa candidature.

Ils planifient les séances de tests qui ont lieu à l'extérieur de l'établissement LB et qui sont administrés par les supérieurs hiérarchiques des postes à combler. Ils leur expédient les questionnaires d'examens par courriel. Ils réceptionnent les copies d'examens passés à l'extérieur de l'établissement LB et les transmettent aux adjointes afin qu'elles en fassent la correction.

Ils expédient les classements de candidats à un même concours au gestionnaire dont dépend le poste qui fait l'objet du concours. Ils reçoivent par courriel le choix fait

par le gestionnaire dans ce classement et contactent le gestionnaire pour s'assurer que ses critères de choix respectent bien les politiques de la compagnie.

Ils rédigent dans un logiciel de traitement de texte les lettres de nomination des candidats pour les employés finalement sélectionnés, comportant le quart de travail, les horaires et le numéro de l'employé retenu, apposent leur signature sur les lettres, et les font parvenir au Mouvement de l'Effectif. Le Mouvement de l'Effectif retourne les lettres de nomination signées par les gestionnaires, et les agents à la dotation les font parvenir à la personne retenue pour le poste. Ils entrent les nominations dans R/3, puis transmettent une copie de la lettre de nomination doublement signée à l'analyste-superviseure de l'équipe Suivi des Dossiers. Ils effectuent dans R/3 les dotations, ce qui consiste à établir dans R/3 un lien entre l'employé et son poste.

Ils s'assurent que le personnel nouvellement embauché s'intègre bien dans la société par le biais de visites informelles sur le lieu de travail.

Ils répondent par téléphone aux demandes d'information des employés ou de personnes externes à l'entreprise :

- sur la réussite ou leur échec à un concours donné ;
- sur les raisons de leur échec à un concours donné ;
- sur des postes (revenu, avantages sociaux, retraite, syndicat) ;
- sur les politiques de l'entreprise en matière de promotion.

Ils doivent respecter les directives énoncées par l'équipe de Programmes Légiférés dans toutes leurs activités. Ils doivent attendre le « feu vert » de l'équipe Planification de la Main-d'Œuvre avant de lancer un concours.

Ils assistent aux réunions des équipes des Programmes Légiférés et de Planification de la Main-d'Œuvre, lors desquelles ces deux autres équipes fixent leurs objectifs.

Ils participent à des réunions avec le gestionnaire des Relations avec les employés lors desquelles sont discutés les objectifs futurs de l'équipe Dotation. Ils redéfinissent en commun lors de ces réunions, s'il y a lieu, le travail des adjointes à la Dotation.

Ils déterminent les plans d'action des adjointes ainsi que leurs grilles d'évaluation individuelle. Ils évaluent les adjointes au travers de ces grilles, entrent les résultats de leur évaluation dans R/3 sous forme de cote et ajoutent quelques commentaires. Ils approuvent ou refusent les dates de vacances demandées par les adjointes.

L'un d'entre eux maintient à jour les listes d'ancienneté de tous les employés de la région A. Lorsqu'il effectue une modification dans une liste, il en expédie une copie par courriel au syndicat concerné. Si le syndicat est en désaccord, l'agent Dotation rencontre des représentants syndicaux afin de trouver un accord. Lorsque la nouvelle liste est approuvée, l'agent Dotation entre cette liste dans les systèmes SIME et R/3.

3.4.2.3. Les adjointes Dotation

Les adjointes Dotation créent des affiches d'annonce de concours (affichagees) reliées aux promotions ou embauches à l'externe et les transmettent à l'agente Salle du Courrier ainsi qu'à l'agent Dotation qui s'occupe du secteur et de la catégorie d'employés pertinent, afin qu'il dispose cette affiche sur le Réseau Carrière dans l'intranet.

Elles évaluent les curriculum vitae et envoient des accusés de réception pour ces derniers aux candidats. Lorsqu'un candidat est retenu pour les étapes ultérieures de sélection, elles lui envoient une lettre de confirmation qui signifie qu'il va devoir passer certains tests.

Elles conçoivent des formulaires de Test d'Aptitude Générale, en utilisant des banques de questions stockées sur le disque dur en réseau ou sur l'intranet. Elles transmettent aux agents les formulaires de tests. Elles créent des grilles d'évaluation d'après des modèles stockés sur le disque dur en réseau ou sur l'intranet. Après les passages d'examen, elles corrigent, d'après les grilles d'évaluation préparées à l'avance, les copies d'examen des candidats.

Elles contactent les candidats par téléphone pour cédule les entrevues et pour annoncer les dates des différentes épreuves de sélection. Elles rédigent des lettres à l'attention des candidats aux concours, afin de leur annoncer leur réussite ou échec aux différentes épreuves des concours. Elles envoient des courriers avec formulaires d'empreintes digitales aux candidats qui ont des homonymes pour leur demander de se faire prendre leurs empreintes à un poste de police. Elles réceptionnent les formulaires avec empreintes digitales apposées et expédient au service de Police Nationale les formulaires des candidats qui ont réussi leur Test d'Aptitude Générale. Elles vérifient les dossiers de conduite des candidats à des postes de chauffeurs puis les contactent pour cédule leurs tests de route.

Suite aux corrections d'examen, elles rédigent les listes de classement de candidats aux concours et les font parvenir aux gestionnaires concernés. Elles rédigent des listes d'employés nommés à un concours donné et les transmettent par courriel aux agents Dotation qui s'occupent des secteurs et catégories d'employés concernés.

Elles créent dans R/3 les dossiers des candidats retenus et saisissent dans R/3 leurs coordonnées.

3.4.2.4. Les agents Programmes Légiférés

L'équipe Programmes Légiférés assure des formations et répond à des plaintes liées à un non-respect présumé d'un certain nombre de lois ou politiques de la compagnie. Cet ensemble de lois et politiques se répartit en sept thèmes :

- le respect de la vie privée en milieu de travail ;
- le harcèlement en milieu de travail ;
- la violence en milieu de travail ;
- la discrimination ;
- l'équité en matière d'emploi ;
- les langues officielles ;
- les conflits d'intérêts.

Chaque agent de l'équipe Programmes Légiférés est polyvalent et apte à intervenir, de façon autonome, dans n'importe quel type de plainte. Cependant, chaque agent de l'équipe Programmes Légiférés a des connaissances et un savoir-faire qui dépassent ceux des autres agents de cette même équipe en ce qui a trait à un des sept thèmes, et il coordonne les trois autres agents lorsqu'ils travaillent sur les thèmes qui constituent ses « points forts ». Une des quatre agentes de l'équipe Programmes Légiférés est la leader de l'équipe.

La leader de l'équipe Programmes Légiférés conçoit des plans d'action, anime des réunions, sépare le travail, et fait du *coaching* afin de former les autres agents de l'équipe à certaines tâches qu'ils n'ont jamais faites auparavant. Elle veille à ce que le travail de tous les membres de l'équipe soit fait en conformité avec les politiques de la compagnie ainsi qu'avec les lois pertinentes.

Les agents Programmes Légiférés animent des séances d'information sur chacun des sept thèmes. Les formations sur les langues officielles ou sur la protection de la vie privée s'adressent spécifiquement aux gestionnaires, superviseurs et surintendants, alors que les autres formations sont destinées à toutes les catégories de personnel. Les agents expliquent aux superviseurs quelles questions ils doivent se poser pour distinguer un cas de harcèlement d'un cas de violence, et comment ils peuvent s'y prendre pour résoudre le problème par eux-mêmes. Les agents répondent également aux appels des gestionnaires qui veulent poser des questions sur un des sept thèmes.

Lorsque les agents reçoivent une plainte, quel que soit le thème auquel elle est reliée, ils prennent la plainte en note, rédigent la plainte sur traitement de texte, impriment la plainte et font signer l'imprimé par la partie plaignante. Ils avisent le supérieur hiérarchique de la partie plaignante et rencontrent la partie adverse.

Une fois l'enquête terminée, ils émettent des recommandations aux gestionnaires concernés et éventuellement aux représentants syndicaux. Ils ont 30 jours pour répondre à une plainte et doivent suivre les procédures divulguées par des coordonnateurs généraux qui relèvent du vice-président Ressources Humaines de la compagnie.

Les agents Programmes Légiférés entrent, pour toutes les plaintes reçues, les informations de base de la plainte : le motif, la date de réception de la plainte, un bref résumé de la démarche entreprise par l'agent, les recommandations faites aux superviseurs ou gestionnaires, et la date à laquelle les recommandations ont été émises.

Les conseils de mesures possibles, qui sont adressés au supérieur hiérarchique de l'intimé, incluent la rétrogradation ou le déplacement vers un autre lieu de travail.

Les agents Programmes Légiférés reçoivent également des plaintes depuis les commissariats à la protection des droits, lorsque les plaignants ont déposé directement leur plainte à l'un de ces commissariats ou bien lorsqu'ils ne sont pas satisfaits du premier traitement de la plainte, effectué par l'équipe Programmes Légiférés, et qu'ils ont déposé, ensuite, la même plainte auprès d'un commissariat.

Les agents Programmes Légiférés peuvent également mener une enquête de leur propre initiative après avoir personnellement constaté un manquement à une loi ou une politique qui entre dans un des sept thèmes de travail de l'équipe. Suite à cette enquête, ils peuvent proposer des mesures. Les agents Programmes Légiférés doivent aussi s'assurer que tous les documents produits par la société, dans la région A, respectent la Loi sur les langues officielles, et que l'usage des renseignements sur les employés, conservés par la société dans la région A, respectent la Loi sur la Protection de la Vie Privée.

Les agents Programmes Légiférés déterminent des quotas d'embauche d'employés des différentes minorités. Ils montent des projets dont le but est de faire connaître la société auprès des minorités.

Les agents Programmes Légiférés se rencontrent lors de réunions d'équipe afin de s'entretenir des projets qu'ils mènent ou comptent mener. Les agents Programmes Légiférés assistent aux réunions des équipes Dotation et Planification de la Main-d'Œuvre. Ils participent également à des réunions inter-équipes, lors desquelles ils discutent de ce que les deux autres équipes doivent changer dans leur façon de travailler pour tenir compte des exigences reliées aux sept thèmes.

L'agent expert du thème des langues officielles a quelques rôles spécifiques. Il reçoit de la part du Mouvement de l'Effectif des demandes d'évaluation linguistique. Ces demandes d'évaluation sont émises initialement par les superviseurs qui veulent

vérifier qu'un employé à un poste bilingue maintient sa compétence en bilinguisme. Le Mouvement de l'Effectif lui communique alors le numéro d'identification de l'employé et son numéro de poste actuel. À partir de ces deux renseignements, il détermine le type d'évaluation qu'il doit faire. Il donne un rendez-vous à l'employé à évaluer, lui administre les tests, communique les résultats au Mouvement de l'Effectif. Ensuite il entre dans R/3 son évaluation de la compétence au bilinguisme de l'employé, prépare et envoie une lettre officielle du résultat, et annonce le résultat au superviseur de l'employé. Il vérifie le droit aux primes au bilinguisme des employés, sur demande directe des employés ou de leur superviseur.

Lorsque les membres de l'équipe Dotation doivent évaluer les compétences linguistiques d'un candidat dans le cadre d'une dotation, l'agent leader du thème des langues officielles répartit la charge de travail entre les évaluateurs qui sont généralement des agents à la dotation.

3.4.2.5. L'analyste-superviseure Suivi des Dossiers

L'analyste-superviseure Suivi des Dossiers prend les feuilles de nomination fournies par les agents Dotation, ou par une analyste ou une préposée du Mouvement de l'Effectif. Elle distribue ces feuilles aux préposées de l'équipe Suivi des Dossiers.

Elle détermine les plans d'action des préposées de l'équipe Suivi des Dossiers ainsi que leurs grilles d'évaluation individuelle. Elle évalue les préposées au travers de ces grilles et entre les résultats de leur évaluation dans R/3 sous forme de cote et ajoute quelques commentaires. Elle approuve ou refuse les dates de vacances demandées par les préposées de l'équipe Suivi des Dossiers, et demande le remplacement des préposées en long congé de maladie par des aides occasionnels engagés pour des durées déterminées au gestionnaire des Relations avec les employés.

3.4.2.6. Les préposées Suivi des Dossiers

Les préposées Suivi des Dossiers créent et modifient, dans R/3, les contingents de maladie, préretraite, vacances et primes de nuit. Elles créent dans R/3 les contingents des employés nouvellement embauchés « à l'externe » à un poste localisé dans l'établissement LB, ou embauchés à l'interne à un poste localisé dans l'établissement LB en provenance d'un poste localisé à l'extérieur de l'établissement LB. Elles modifient éventuellement dans R/3 les contingents d'employés mutés d'un poste de l'établissement LB vers un autre poste dans le même établissement si ce changement de poste implique une modification des contingents.

Elles calculent les taux horaires des employés nouvellement embauchés, mutés ou promus pour toute la région A.

Elle calculent et saisissent dans le système GRAAS les avantages sociaux des employés nouvellement embauchés. Elles créent ou mettent à jour les informations qui ont un impact sur les assurances et sur le fonds de pension des employés de la région A dès que leur salaire est modifié suite à une mutation, une promotion ou une embauche à l'externe.

Elles vérifient les numéros d'assurance sociale donnés par les employés nouvellement embauchés. Elles vérifient que les numéros présentés sont valides et qu'un autre employé de la compagnie n'a pas le même numéro que celui présenté par un employé nouvellement embauché.

3.4.2.7. L'agente Salle du Courrier

L'agente Salle du Courrier est responsable de l'expédition, vers deux centres d'archivage localisés à l'extérieur de l'établissement LB, de la documentation relative

aux données confidentielles des employés de l'établissement LB (le premier de ces deux centres est dédié aux documents sur la carrière des employés et les mesures disciplinaires prises à leur endroit, et le second, aux documents médicaux ayant servi à justifier leurs congés de maladie). Elle reçoit la documentation personnelle des employés dans des bacs de courrier interne, archive dans un classeur personnel les bordereaux qui viennent avec ces bacs, et expédie chaque bac dans un des deux centres d'archivage.

Elle est également responsable de répondre aux demandes de renseignements personnels vis-à-vis d'employés de l'établissement LB (justifications de congés de maladie, mesures disciplinaires, carrière). Sur réception de formulaires de demande d'informations personnelles signés par un superviseur et/ou par un employé demandeur, elle fait venir, depuis un des deux centres d'archivage, les documents comportant les informations demandées.

Elle demande aussi la destruction des documents d'archives une fois que ces documents sont arrivés à leur date d'échéance.

Elle crée par ailleurs des documents d'information pour les employés ou reçoit des tracts et bulletins d'information qu'elle transmet aux préposés Salle du Courrier afin qu'ils les photocopient et qu'ils les expédient aux différentes unités et succursales concernées.

Elle reçoit périodiquement les relevés de compteurs de tous les photocopieurs à l'intérieur de la ville M. Elle achète des photocopieurs neufs aux vendeurs de photocopieurs pour remplacer ceux qui, en service dans des unités de la société localisées dans la ville M, sont défectueux ou obsolètes. Elle dispense des formations sur l'utilisation des photocopieurs.

Elle fournit les cadres en cartes d'affaires. Elle aide les superviseurs des Opérations lorsque ces derniers ne parviennent pas à utiliser les fonctionnalités de Cyberapprovisionnement. Elle vérifie périodiquement l'annuaire des employés de la société, disponible sur l'intranet et généré automatiquement par R/3. Lorsqu'elle constate des erreurs dans les coordonnées mises à jour par un employé de la ville M, elle lui envoie un courrier de rappel.

Elle détermine les plans d'action des préposés Salle du Courrier ainsi que leurs grilles d'évaluation individuelle. Elle évalue les préposés Salle du Courrier au travers de ces grilles et entre les résultats de leur évaluation dans R/3 sous forme de cote et ajoute quelques commentaires. Elle approuve ou refuse les dates de vacances demandées par les préposés Salle du Courrier, et demande le remplacement des préposés en long congé de maladie par des aides engagés pour des durées déterminées au gestionnaire des Relations avec les employés.

3.4.2.8. Les préposés Salle du Courrier

Les préposés Salle du Courrier disposent dans des casiers le courrier arrivant à l'établissement LB qui est destiné à des membres des unités de l'établissement LB. Ils acheminent aux Opérations le courrier provenant d'unités de l'établissement LB et destiné à l'extérieur de cet établissement, afin qu'il soit expédié à qui de droit.

Ils reçoivent et archivent les demandes d'examen de renseignements personnels et transmettent ces demandes à l'agente Salle du Courrier.

Ils photocopient et expédient des tracts, bulletins d'information et documents créés par l'agente Salle du Courrier, en nombre requis et aux destinataires requis.

3.4.2.9. Le gestionnaire des Relations avec les employés

Le gestionnaire des Relations avec les employés anime des réunions avec les agents, en donnant aux agents des directives relatives à la tenue de ces réunions. Ces réunions peuvent porter sur la définition du mandat d'une nouvelle équipe de travail ou sur la redéfinition du mandat d'une équipe existante, sur les frontières entre les tâches prises en charge par les différentes équipes, sur la définition des rôles de chacun à l'intérieur des équipes (en général plutôt ceux des adjointes et des préposés), sur la répartition du personnel entre les différentes équipes ou sur des projets que les équipes veulent mener à bien. Il approuve les consensus qui émanent de ces réunions.

Il anime des réunions formelles avec les agents de chaque équipe des Relations avec les employés, lors desquelles sont discutés les objectifs et les plans d'action des équipes. Ces réunions peuvent se limiter à une équipe ou en inclure plusieurs. Il élabore, une fois par année, en collaboration avec chaque agent, leur plan d'action individuel ainsi que leur grille d'évaluation individuelle. Il effectue deux fois par année l'évaluation des agents en se basant sur ces grilles d'évaluation. Il révisé les plans d'action et les grilles d'évaluation lorsque nécessaire et attache dans R/3 aux écrans d'évaluation individuelle des employés les plans d'action, à jour, de chaque agent.

Il valide les grilles d'évaluation et les plans d'action préparés par les agents ou la superviseure et destinés aux adjointes Dotation ou aux préposées Suivi des Dossiers. Il approuve les évaluations des adjointes faites par les agents.

Il représente la compagnie lors de forums et autres événements publics.

3.4.2.10. L'agente assistante du gestionnaire des Relations avec les employés

L'agente assistante du gestionnaire des Relations avec les employés répond à des demandes d'information émises par des employés ou candidats à des postes proposés par la compagnie, relativement à des informations sur eux-mêmes et détenues par la compagnie. Elle consulte R/3 à cet effet.

Elle répond aux appels destinés au gestionnaire des Relations avec les employés, et répond à ses courriels lorsqu'il est absent.

Elle répond aux demandes de tous les ministères relativement à des informations sur un employé de la région A. Elle veille à respecter les lois sur la vie privée lorsqu'elle effectue ces recherches d'information.

Elle est apte à remplacer tous les membres des équipes Planification de la Main-d'Œuvre, Dotation et Programmes Légiférés.

3.5. Le Mouvement de l'Effectif

La section qui suit a pour objet de présenter le département Mouvement de l'Effectif. Nous commencerons par exposer la mission et la structure de ce département. Puis nous décrirons brièvement les unités qui le composent, leurs rôles et effectifs. Finalement, nous décrirons dans le détail les tâches associées à chaque poste de ce département.

3.5.1. Généralités

La mission du Mouvement de l'Effectif consiste essentiellement à effectuer des mises au choix (déplacement d'un employé depuis un poste vers un autre poste du même grade syndical, à l'intérieur d'un même secteur) et des mutations (déplacement d'un employé depuis un poste vers un autre poste du même grade syndical, mais dans un autre secteur), et à prendre en charge certaines tâches reliées aux promotions.

Le Mouvement de l'Effectif comporte deux équipes (cf. Figure 3.6.) : l'équipe OLL et l'équipe LB.

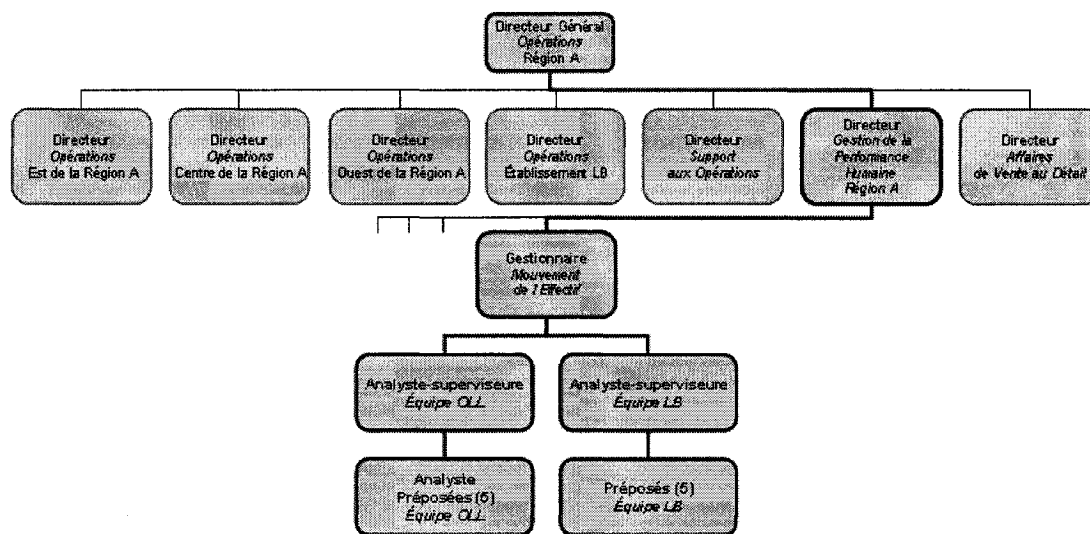


Figure 3.6. – ORGANIGRAMME DU MOUVEMENT DE L'EFFECTIF (MAI 2003)

L'équipe OLL s'occupe de gérer les mutations vers des postes d'Opérations de levée et livraison (OLL) de la région A, localisés à l'extérieur de l'établissement LB, et de gérer les mises au choix des employés occupant des postes d'Opérations de levée et livraison dans la région A (toujours à l'extérieur de l'établissement LB).

L'équipe LB est dédiée à la gestion des mutations vers des postes localisés dans l'établissement LB, et à la gestion des mises au choix des employés occupant des postes localisés dans l'établissement LB.

L'équipe OLL utilise le progiciel R/3 ainsi qu'un autre système d'information, le système SIME (Système d'Information du Mouvement de l'Effectif). L'équipe LB utilise le progiciel R/3 et le système SIMELB (Système d'Information du Mouvement de l'Effectif pour l'établissement LB). Ses membres se sont également mis à utiliser le système SIME au cours de l'étude, pour abandonner progressivement le système SIMELB. Les systèmes SIME et SIMELB restent nécessaires car le système R/3, à la différence des systèmes SIME et SIMELB, n'offre pas certaines fonctionnalités nécessaires aux employés du Mouvement de l'Effectif, notamment les fonctionnalités de gestion des listes d'employés temporaires.

L'équipe OLL se compose de sept personnes : cinq préposées, une analyste et une analyste-superviseure. L'équipe LB se compose de six personnes : cinq préposés et une analyste-superviseure. Une gestionnaires chapeaute les deux équipes. L'effectif du Mouvement de l'Effectif est donc de quatorze personnes.

Tous les membres du Mouvement de l'Effectif travaillent de 7h à 15h, du lundi au vendredi. Certains membres ne travaillent pas les vendredis après-midi. Tous, à l'exception de la gestionnaire, sont membres du syndicat SEB.

3.5.2. Le travail de chacun

Le tableau 3.4. présente un bref aperçu du travail des différents employés et cadres du département Mouvement de l'Effectif. Les sections qui suivent ont pour objet d'exposer dans le détail le travail de chacun de ces acteurs.

Tableau 3.4. – TÂCHES RELIÉES AUX POSTES DU MOUVEMENT DE L'EFFECTIF

Nom du poste	Tâches
Préposée et analyste de l'équipe OLL (3.5.2.1.)	<p>Comblement de postes vacants dans les succursales par le biais de mutations d'employés depuis des postes des Opérations de l'établissement LB ou des succursales.</p> <p>Production de rapports sur les comblements de postes de succursales opérés par mutations.</p> <p>Fourniture d'employés temporaires aux succursales.</p> <p>Mise à jour des routes de facteur dans le système SIME.</p>
Analyste-superviseure de l'équipe OLL (3.5.2.2.)	<p>Comblement de postes vacants dans les succursales par le biais de mutations d'employés depuis des postes des Opérations de l'établissement LB ou des succursales.</p> <p>Production de rapports d'équipe sur les comblements de postes de succursales par mutations.</p> <p>Supervision et évaluation des préposées et de l'analyste de l'équipe OLL.</p> <p>Négociation de délais de comblement de groupes de postes des succursales avec la Gestionnaire du Mouvement de l'Effectif.</p> <p>Participation à des réunions avec les gestionnaires ou représentants syndicaux des succursales, sur les délais de comblement de postes.</p>
Préposé de l'équipe LB (3.5.2.3.)	<p>Comblement de postes vacants dans les Opérations de l'établissement LB par le biais de mutations d'employés depuis des postes des Opérations ou des succursales.</p> <p>Production de rapports sur les comblements de postes des Opérations de l'établissement LB opérés par mutations.</p> <p>Fourniture d'employés temporaires aux Opérations de l'établissement LB.</p>
Analyste-superviseure de l'équipe LB (3.5.2.4.)	<p>Comblement de postes vacants dans les Opérations de l'établissement LB par le biais de mutations d'employés depuis des postes des Opérations ou des succursales.</p> <p>Production de rapports d'équipe sur les comblements de postes des Opérations de l'établissement LB opérés par mutations.</p> <p>Supervision et évaluation des préposés de l'équipe LB.</p> <p>Négociation de délais de comblement de groupes de postes de l'établissement LB avec la Gestionnaire du Mouvement de l'Effectif.</p> <p>Participation à des réunions avec les gestionnaires ou représentants syndicaux de l'établissement LB, sur les délais de comblement de postes vacants dans l'établissement.</p>
Gestionnaire (3.5.2.5.)	<p>Participation à des réunions avec les gestionnaires ou représentants syndicaux de l'établissement LB, sur les délais de comblement de postes vacants dans l'établissement.</p> <p>Formation des employés à l'utilisation des systèmes informatiques disponibles et vérification du plein usage de ces systèmes.</p> <p>Supervision et évaluation des analystes-superviseures du Mouvement de l'Effectif.</p> <p>Approbation des évaluations des préposés des équipes OLL et LB et de l'analyste de l'équipe OLL.</p>

3.5.2.1. Les préposées et l'analyste de l'équipe OLL

Les préposées et l'analyste de l'équipe OLL gèrent les mutations de tous les employés non-superviseurs de la région A (établissement LB y compris) vers des postes d'OLL, ainsi que les mises au choix de tous les employés non-superviseurs des OLL de la région A.

Elles cherchent les postes vacants dans le système SIME. Une fois qu'elles ont trouvé des postes vacants, elles rédigent des affiches de concours (« affichages ») pour des postes vacants comportant les renseignements sur ces postes, et les requis pour avoir droit à postuler. Elles transmettent les affichages à l'unité Services Urbains pour validation. Après validation des affichages, elles y apposent un numéro d'affichage et une date limite de postulation, et font éventuellement quelques corrections si cela est demandé par l'unité Services Urbains. Elles transmettent les affichages par courriel aux gestionnaires des différentes unités de la région A, et disposent des imprimés de ces documents sur des babillards dans les salles de pause de l'établissement LB. Les conventions collectives leur imposent d'envoyer et d'apposer périodiquement des affichages faisant état des postes vacants.

Elles reçoivent, par courrier, de la part d'employés réguliers (à temps partiel ou à temps plein), des formulaires carbone de demande de mutation, remplis par les employés demandeurs de mutation. Elles vérifient que ces formulaires sont complets, c'est-à-dire qu'ils contiennent les données de base du poste actuel de l'employé, du poste demandé, ainsi que la signature du superviseur de l'employé. Elles vérifient que les données inscrites sont exactes, en les comparant avec celles qui figurent dans les systèmes SIME et R/3. Elles remplissent et signent une partie du formulaire, dans laquelle elles notent leur acceptation ou leur refus de la demande (dans le cas de données manquantes ou erronées). Elles expédient par courrier interne deux feuillets carbone de chaque formulaire au syndicat dont dépend le candidat, un feuillet à

l'employé demandeur, et gardent dans leurs dossiers le dernier feuillet de demande de mutation. Si elles ont approuvé la demande de mutation, elles la saisissent dans le système SIME.

Elles reçoivent les demandes de mutation des employés temporaires par courriel. Elles notent le numéro d'employé, le poste actuel de l'employé ainsi que la mutation demandée sur un formulaire carbone de « demande de mutation, promotion et/ou rétrogradation ». Elles cherchent, dans les systèmes SIME et R/3, les renseignements sur le candidat à noter sur le formulaire carbone. Elles expédient par courrier interne deux feuillets carbone de chaque formulaire au syndicat dont dépend le candidat – la copie jaune au bureau régional du syndicat, la copie verte à sa section locale – et la copie bleue à l'employé demandeur. Elles gardent dans leurs dossiers la copie blanche du formulaire carbone de demande de mutation. Si elles ont approuvé la demande de mutation, elles la saisissent dans le système SIME.

Elles lancent une requête, dans le système SIME, pour avoir un classement par ordre d'ancienneté des candidats à chaque concours. Elles impriment ces listes. Lorsque deux candidats sont classés au même rang, elles calculent manuellement leurs classements relatifs en utilisant des procédures de classement établis par entente avec les syndicats. Elles saisissent dans R/3 ces modifications de rang qu'elles ont calculées manuellement. Elles rayent des listes de classement à un concours les employés qui ont postulé trop récemment.

Pour chaque concours, elles appellent les candidats un à un dans l'ordre de la liste de classement des candidats. Elles donnent des informations additionnelles aux candidats par téléphone, telles que :

- la date à laquelle la nomination prendra effet ;
- la date de fin de contrat pour les postes temporaires ;
- la description du travail ;

- l'horaire et le lieu de travail.

Elles laissent à chaque candidat un délai prédéfini pour répondre (ce délai dépend du poste demandé). Lorsqu'un candidat répond favorablement dans ce délai, elles cherchent dans R/3 s'il a été réaffecté dans les derniers jours, et s'il a des limitations fonctionnelles (handicaps). S'il est sur une liste d'employés à limitations fonctionnelles, elles contactent (par téléphone ou de vive voix) un membre de l'unité Santé et Sécurité auquel elles demandent s'il est apte à occuper le poste malgré son handicap. Si le candidat n'a pas été réaffecté récemment, s'il est déclaré apte à occuper le poste, et s'il n'est pas requis de passer des épreuves, elles le sélectionnent définitivement.

Elles cèdent les tests que les employés doivent passer pour avoir droit à la mutation – essentiellement, des tests de route pour les chauffeurs, qui sont pris en charge par une autre unité localisée dans l'établissement LB.

Elles entrent les mutations des candidats sélectionnés dans le système SIME. Lorsqu'une mutation n'implique pas un changement de salaire, elles entrent également la mutation dans R/3. Elles rédigent dans un logiciel de traitement de texte les lettres de nomination des employés, dans lesquelles sont spécifiés le numéro d'identification R/3, le numéro du futur poste, les informations de base sur ce poste, son quart de travail ainsi que la date de prise d'effet de la mutation. Elles font signer chaque lettre de nomination par l'analyste-superviseure de l'équipe OLL, transmettent une copie à l'unité Santé et Sécurité par courriel, et une autre à l'équipe Suivi des Dossiers des Relations avec les employés si un changement de taux horaire est associé à la mutation. Elles transmettent l'original de la lettre de nomination à l'employé muté.

Elles rédigent des affiches d'annonce de résultats dans lesquelles elles dressent dans un tableau la liste des candidats sélectionnés à un concours, en mentionnant le

poste de provenance et le poste final de chacun. Elles expédient ces documents d'annonce de résultats par courriel aux gestionnaires des succursales et bureaux en vue de leur affichage. Elles affichent des imprimés de ces documents sur les babillards, dans les salles de pause de l'établissement LB.

Elles reçoivent par ailleurs de la part des gestionnaires des OLL des demandes d'employés temporaires pour des périodes déterminées. Lorsqu'elles ne disposent pas d'assez d'employés temporaires, dans leurs listes, pour satisfaire à la demande, elles demandent à l'agente Dotation en charge du secteur OLL aux Relations avec les employés d'embaucher à l'externe les employés requis.

Elles rédigent et envoient périodiquement les formulaires de mises au choix, à tous les superviseurs des secteurs dont elles ont la charge. Elles reçoivent par courrier les formulaires complétés. Elles saisissent dans R/3 les formulaires de mises au choix complétés.

Elles vérifient qu'elles ont effectué les mutations et mises au choix de leurs secteurs conformément aux exigences des conventions collectives en faisant des recherches dans le système SIME et R/3. En particulier, elles vérifient que chaque employé a effectivement obtenu la mutation qui lui était due conformément à son ancienneté, et que le nombre d'heures de l'employé dans son nouveau poste est conforme à son historique, à son poste et aux exigences de sa convention collective. Elles vérifient également que les nominations des employés temporaires sont accordées en priorité à des candidats déjà inscrits sur une liste d'attente et que les modifications de quart et de lieu de travail qu'elles ont saisies dans le système SIME et R/3 suite aux mises au choix respectent les préférences et l'ancienneté des employés. Elles doivent également s'assurer que les mutations d'un poste à un autre ont été saisies dans le système SIME (et éventuellement R/3) en mode planifié, avant que la mutation ne prenne effet.

Elles impriment, pour chaque secteur et catégorie d'employés, l'état du classement des employés par ordre d'ancienneté. Elles regroupent ces états (listes d'ancienneté sectorielles) dans des cartables, en mettant les listes d'employés temporaires, les listes d'employés à temps partiel et les listes d'employés temps plein, dans des cartables séparés.

Elles rayent de leurs imprimés de listes d'employés candidats à un concours, et de leurs imprimés de listes d'ancienneté sectorielles, les employés qui quittent leurs secteurs suite à une mutation dans un secteur qui appartient à un autre préposé du Mouvement de l'Effectif. Elles réimpriment périodiquement toutes leurs listes sectorielles d'ancienneté.

Elles mettent à jour les coordonnées des employés temporaires si elles ont la charge d'un groupe d'employés temporaires. À chaque fois qu'un employé temporaire est appelé pour un travail, elles lui créent un « poste fictif » dans R/3 et saisissent dans R/3 l'affectation de l'employé à ce poste.

Elles reçoivent, de l'agent Dotation responsable de l'embauche à l'externe pour les OLL, les lettres de nomination des employés nouvellement embauchés par la société à des postes OLL, et entrent dans le système SIME les nouveaux postes, employés et affectations qui résultent de ces nominations. Elles transmettent ces lettres de nomination aux gestionnaires des nouveaux employés par courrier. Elles reçoivent les lettres de nomination signées des gestionnaires et les transmettent à l'agent Dotation responsable de l'embauche à l'externe pour les OLL.

Elles répondent à des demandes d'information des superviseurs sur leurs employés lorsque ces derniers travaillent dans les OLL et dans leurs secteurs. Elles répondent à des demandes de renseignements sur les employés des OLL de la part des

unités Relations de Travail et Sécurité Routière, des membres de l'équipe LB ainsi que des gestionnaires des OLL.

Elles reçoivent des documents d'évaluation des longueurs de route des facteurs et mettent à jour, dans le système SIME, les informations sur les routes, en fonction de ces évaluations. Elles reçoivent de la part de l'unité Services Urbains des mises à jour des routes des chauffeurs et entrent, dans le système SIME, le détail de ces mises à jour.

Elles font chacune un rapport hebdomadaire personnel des employés qu'elles ont mutés vers un des postes de leurs secteurs durant la semaine. Ces rapports regroupent dans un tableau les noms et matricules des employés mutés, leur ancienneté, ainsi que les numéros et secteurs de leurs postes d'origine et d'arrivée. Elles envoient une copie de ce rapport à l'analyste-superviseure de l'équipe OLL.

L'une des préposées comptabilise les heures travaillées par toutes les préposées ainsi que par l'analyste de l'équipe.

L'analyste fait le même travail que les préposées. Elle est de plus responsable des uniformes des employés des OLL. Elle passe les commandes pour les uniformes des nouveaux employés des OLL, et voit au remplacement des uniformes des autres employés des OLL.

3.5.2.2. L'analyste-superviseure de l'équipe OLL

L'analyste-superviseure de l'équipe OLL s'occupe des mutations et des mises au choix vers des postes de superviseur des OLL.

Elle fait exactement le même travail que les préposées et l'analyste de l'équipe OLL en matière de mutations, aux niveaux :

- de la recherche et de l'affichage des postes vacants ;
- de la réception, du traitement et de la saisie des formulaires de demande de mutation ;
- du classement, de l'appel des candidats et de la vérification finale de leur éligibilité ;
- de la saisie des mutations, de la rédaction et de l'envoi des lettres de nomination.

Elle gère les mises au choix des superviseurs des OLL. Elle travaille, à ce niveau, avec les mêmes procédures que les préposées et l'analyste de l'équipe LB, excepté qu'elle doit faire valider les « codes de rendement » des superviseurs pour pouvoir tenir compte de leurs préférences.

De manière identique aux préposées et à l'analyste de l'équipe OLL :

- Elle vérifie régulièrement la conformité de son travail, en matière de mutations et de mises au choix, vis-à-vis des conventions collectives et des politiques de la compagnie ;
- Elle imprime périodiquement les listes sectorielles des superviseurs des OLL classés par ordre d'ancienneté ;
- Elle met à jour ses imprimés de listes sectorielles d'ancienneté des superviseurs des OLL en fonction des mutations effectuées par ses collègues du Mouvement de l'Effectif (de l'équipe LB) ;
- Elle reçoit les lettres d'embauche émises par les agents Dotation responsables des promotions vers les postes OLL, met à jour le système SIME en conséquence, transmet ces lettres aux gestionnaires concernés, puis les

retransmet, après signature des gestionnaires, aux agents Dotation qui les ont initialement émises ;

- Elle répond aux demandes d'information de gestionnaires relativement aux superviseurs qu'ils supervisent.

Elle reçoit les rapports individuels de mutation envoyés chaque semaine par tous les préposées. Elle produit, en colligeant ces rapports individuels, un rapport hebdomadaire sur l'ensemble des mutations opérées par les préposées de l'équipe OLL, regroupant dans un tableau les noms et matricules des employés mutés, leur ancienneté, ainsi que les numéros et secteurs de leurs postes d'origine et d'arrivée. Elle produit également un rapport sur les départs en retraite qui ont eu lieu dans les OLL durant la semaine écoulée, regroupant dans un tableau noms, matricules, grades et secteurs des employés partis en retraite. Elle transmet ces deux rapports à l'agents Dotation en charge des postes d'OLL, à l'agente Rapports sur le Rendement et Administration du CIP et à tous les employés du Mouvement de l'Effectif.

Elle reçoit les demandes de mutation pour des postes dans les OLL émises par des employés de l'établissement LB transmises par les préposés ou par l'analyste-superviseure de l'équipe LB. Elle les distribue aux préposées et à l'analyste de l'équipe OLL en fonction de leurs secteurs respectifs.

Elle vérifie que les listes d'ancienneté sont tenues à jour, et que les postes sont comblés à temps par les préposées. Elle signe les originaux des lettres de nomination et vérifie que les préposées en envoient des copies à l'équipe LB, à l'unité Santé et Sécurité, et aussi à l'équipe Suivi des Dossiers des Relations avec les employés (si un changement de taux horaire est associé à la mutation). Elle vérifie que les préposées et l'analyste transmettent l'original de la lettre de nomination à l'employé muté.

Elle participe, avec l'analyste-superviseure de l'équipe LB et la gestionnaire du Mouvement de l'Effectif, à des consultations avec les syndicats. Lors de ces consultations, elle négocie ou explique d'éventuelles extensions de dates limites pour le comblement de groupes de postes ainsi que les nouvelles politiques qu'elle voudrait mettre en œuvre au Mouvement de l'Effectif.

Elle participe à des réunions hebdomadaires avec la gestionnaire du Mouvement de l'Effectif, l'analyste-superviseure de l'équipe LB, les gestionnaires des Opérations de l'établissement LB et des Transports, lors desquelles elle annonce les postes que l'équipe OLL ne parvient pas à combler (et qu'il va falloir combler soit par promotion, soit par embauche à l'externe), et prend de l'information sur les vacances de postes, afin d'établir les objectifs de dotation relativement à ces postes.

Elle évalue les délais de comblement de postes proposés par la gestionnaire du Mouvement de l'Effectif, et lorsqu'elle estime que ces délais ne sont pas suffisants, elle demande des extensions de ceux-ci.

Elle détermine les plans d'action des préposées et de l'analyste de l'équipe OLL ainsi que leurs grilles d'évaluation individuelle. Elle évalue les préposées et l'analyste de l'équipe OLL au travers de ces grilles et entrent les résultats de leur évaluation dans R/3. Elle approuve ou refuse les dates de vacances demandées par les préposées et l'analyste de l'équipe OLL.

3.5.2.3. Les préposés de l'équipe LB

Les préposés de l'équipe LB gèrent les mutations de tous les employés de la région A vers les postes de l'établissement LB, ainsi que les mises au choix de tous les employés de l'établissement LB.

Ils cherchent les postes vacants dans le système SIME et le système SIMELB. Une fois qu'ils ont trouvé des postes vacants, ils rédigent des affichages de postes vacants comportant les renseignements sur ces postes et les requis pour avoir droit à postuler. Ils transmettent les affichages aux Services Urbains pour validation. Après validation, ils font, sur demande des Services Urbains, quelques corrections aux affichages, rajoutent un numéro d'affichage et une date limite de postulation, les transmettent par courriel aux gestionnaires des différentes unités de la région A, et disposent des imprimés de ces documents sur des babillards dans les salles de pause de l'établissement LB. Ils doivent envoyer et apposer périodiquement les affichages faisant état des postes vacants.

Ils reçoivent par courrier, de la part d'employés permanents, des formulaires carbone de demande de mutation pour des postes localisés dans l'établissement LB. Ils vérifient que ces formulaires sont complets, c'est-à-dire qu'ils contiennent les données de base du poste actuel de l'employé, du poste demandé, ainsi que la signature du superviseur de l'employé. Ils vérifient que les données inscrites sur ces formulaires sont exactes, les comparant avec celles qui figurent dans les systèmes SIME, SIMELB et R/3. Ils remplissent et signent une partie du formulaire, dans laquelle ils notent leur acceptation ou refus de la demande (si des données sont manquantes ou erronées, ils refusent la demande de mutation). Ils expédient par courrier interne deux feuillets carbone de chaque formulaire au syndicat dont dépend le candidat, un feuillet à l'employé demandeur, et gardent dans leurs dossiers le dernier feuillet de demande de mutation. S'ils ont approuvé la demande de mutation, ils la saisissent dans le système SIME et le système SIMELB.

Ils reçoivent les demandes de mutation des employés temporaires par courriel. Ils notent le numéro d'employé, le poste actuel de l'employé ainsi que la mutation demandée sur un formulaire carbone de « demande de mutation, promotion et/ou rétrogradation ». Ils expédient par courrier interne deux feuillets carbone de chaque

formulaire au syndicat dont dépend le candidat – la copie jaune au bureau régional du syndicat, la copie verte à sa section locale – et la copie bleue à l'employé demandeur. Ils gardent dans leurs dossiers la copie blanche du formulaire carbone de demande de mutation. S'ils ont approuvé la demande de mutation, ils la saisissent dans le système SIME.

Ils lancent une requête, dans le système SIME ou le système SIMELB, pour avoir un classement par ordre d'ancienneté des candidats à chaque concours. Ils impriment ces listes. Lorsque deux candidats sont classés au même rang, ils calculent manuellement leurs classements relatifs en utilisant des procédures de classement établis par entente avec les syndicats. Ils saisissent dans R/3 ces modifications de rang qu'ils ont calculées manuellement. Ils rayent des listes de classement de candidats à un concours les employés qui ont postulé trop récemment.

Pour chaque concours, ils appellent les candidats un à un dans l'ordre de la liste. Ils donnent des informations additionnelles aux candidats par téléphone, telles que :

- la date à laquelle la nomination prendra effet ;
- la date de fin de contrat pour les postes temporaires ;
- la description du travail ;
- l'horaire et le lieu de travail.

Ils laissent à chaque candidat un délai prédéfini pour répondre (ce délai dépend du poste demandé). Lorsqu'un candidat répond favorablement dans ce délai, ils cherchent dans R/3 s'il a été réaffecté dans les derniers jours, et s'il a des limitations fonctionnelles. S'il est sur une liste d'employés à limitations fonctionnelles, ils contactent (par téléphone ou de vive voix) un membre de l'unité Santé et Sécurité auquel ils demandent s'il est apte à occuper le poste malgré son handicap. Si le candidat n'a pas été réaffecté récemment et s'il est déclaré apte à occuper le poste, ils le sélectionnent définitivement pour ce dernier.

Ils entrent les mutations des candidats sélectionnés dans le système SIME et le système SIMELB. Lorsqu'une mutation n'implique pas un changement de salaire, ils entrent également la mutation dans R/3. Ils rédigent dans un logiciel de traitement de texte les lettres de nomination des employés, dans lesquelles sont spécifiés le numéro d'identification R/3, le numéro du futur poste, les informations de base sur ce poste, son quart de travail ainsi que la date de prise d'effet de la mutation. Ils font signer chaque lettre de nomination par l'analyste-superviseure de l'équipe LB, transmettent une copie à l'unité Santé et Sécurité par courriel, et une autre à l'équipe Suivi des Dossiers des Relations avec les employés si un changement de taux horaire est associé à la mutation. Ils transmettent l'original de la lettre de nomination à l'employé muté.

Ils rédigent des affiches d'annonce de résultats dans lesquelles ils dressent dans un tableau la liste des candidats sélectionnés à un concours, en mentionnant le poste de provenance et le poste final de chacun. Ils expédient ces documents d'annonce de résultats par courriel aux gestionnaires des succursales et bureaux en vue de leur affichage. Ils affichent des imprimés de ces documents sur les babillards, dans les salles de pause de l'établissement LB.

Ils reçoivent par ailleurs de la part des gestionnaires de l'établissement LB des demandes d'employés temporaires pour des périodes déterminées. Lorsqu'ils ne disposent pas d'assez d'employés temporaires, dans leurs listes, pour satisfaire à la demande, ils demandent à l'agente Dotation en charge du secteur établissement LB aux Relations avec les employés d'embaucher à l'externe les employés requis.

Ils rédigent et envoient périodiquement les formulaires de mises au choix à tous les superviseurs des secteurs dont ils ont la charge. Ils reçoivent par courrier les formulaires complétés. Ils saisissent dans R/3, le système SIME et le système SIMELB les formulaires de mises au choix complétés.

Ils vérifient qu'ils ont effectué les mutations et mises au choix de leurs secteurs conformément aux exigences des conventions collectives en faisant des recherches dans le système SIME, le système SIMELB et le système R/3. En particulier, ils vérifient que chaque employé a effectivement obtenu la mutation qui lui était due conformément à son ancienneté, et que le nombre d'heures de l'employé dans son nouveau poste est conforme aux exigences de sa convention collective. Ils vérifient également que les mutations sont accordées en priorité à des candidats déjà inscrits sur une liste d'attente et que les modifications de quart et de lieu de travail qu'ils ont saisies dans le système SIME et R/3 suite aux mises au choix respectent les préférences et l'ancienneté des employés, conformément aux conventions collectives. Ils s'assurent que les mutations d'un poste à un autre sont saisies dans le système SIME (et éventuellement dans R/3) en mode planifié, avant que la mutation ne prenne effet. Ils vérifient que chaque employé est au bon grade dans le système SIMELB.

Ils impriment, pour chaque secteur et catégorie d'employés, l'état du classement des employés par ordre d'ancienneté. Ils regroupent ces états (listes d'ancienneté sectorielles) dans des cartables, en mettant les listes d'employés temporaires, les listes d'employés à temps partiel, et les listes d'employés temps plein, dans des cartables séparés.

Ils rayent de leurs imprimés de listes d'employés candidats à un concours, et de leurs imprimés de listes d'ancienneté sectorielles, les employés qui quittent leurs secteurs suite à une mutation dans un secteur qui appartient à un autre préposé du Mouvement de l'Effectif. Ils réimpriment périodiquement toutes leurs listes sectorielles d'ancienneté.

Ils mettent à jour les coordonnées des employés temporaires s'ils ont la charge d'un groupe d'employés temporaires. À chaque fois qu'un employé temporaire est

appelé pour un travail, ils lui créent un « poste fictif » dans R/3 et saisissent dans R/3 l'affectation de l'employé à ce poste.

Ils reçoivent, de l'agent Dotation responsable de l'embauche à l'externe pour l'établissement LB et de l'agent Dotation responsable de l'embauche à l'externe pour les postes de Soutien aux Opérations, les lettres de nomination des employés nouvellement embauchés par la société à des postes de l'établissement LB, et créent dans le système SIME et le système SIMELB les nouveaux postes, employés et affectations résultant de ces nominations. Ils transmettent ces lettres de nomination aux gestionnaires des nouveaux employés par courrier. Ils reçoivent les lettres de nomination signées des gestionnaires et les transmettent soit à l'agent Dotation responsable de l'embauche à l'externe pour l'établissement LB, soit à l'agent Dotation responsable de l'embauche à l'externe pour les postes de Soutien aux Opérations.

Ils reçoivent par courrier des formulaires carbone de demande de mutation de la part d'employés de l'établissement LB pour des postes d'OLL de la région A. Ils complètent la partie supérieure de ces formulaires carbone et les transmettent à l'analyste-superviseure de l'équipe LB. Ils reçoivent en retour les copies roses des formulaires carbone de demande de mutation (complétés avec mention d'acceptation ou de refus et signature) et les renvoient aux employés demandeurs.

Ils répondent à des demandes d'information des superviseurs sur leurs employés lorsque ces derniers travaillent dans l'établissement LB et dans leurs secteurs. Ils répondent à des demandes de renseignements sur les employés de la part de l'unité Relations de Travail.

Ils font chacun un rapport hebdomadaire personnel des employés qu'ils ont mutés vers un des postes de leurs secteurs durant la semaine. Ils envoient une copie de ce rapport à l'analyste-superviseure de l'équipe LB.

Une des préposés de l'équipe LB est de plus responsable des uniformes des employés de l'établissement LB. Elle passe les commandes pour les uniformes des nouveaux employés de l'établissement LB, et voit au remplacement des uniformes des autres employés de l'établissement LB.

3.5.2.4. L'analyste-superviseure de l'équipe LB

L'analyste-superviseure de l'équipe LB s'occupe des mutations et des mises au choix d'une catégorie d'employés de l'établissement LB.

Elle fait exactement le même travail que les préposés de l'équipe LB en matière de mutations, au niveau :

- de la recherche et de l'affichage des postes vacants ;
- de la réception, du traitement et de la saisie des formulaires de demande de mutation ;
- du classement, de l'appel des candidats et de la vérification finale de leur éligibilité ;
- de la saisie des mutations et des lettres de nomination.

Elle gère les mises au choix de cette même catégorie d'employés de l'établissement LB. Elle travaille, à ce niveau, avec les mêmes procédures que les préposés de l'équipe LB.

De manière identique aux préposés de l'équipe LB :

- Elle vérifie régulièrement la conformité de son travail, en matière de mutations et de mises au choix, vis-à-vis des conventions collectives et des politiques de la compagnie ;

- Elle imprime périodiquement des listes d'employés classés par ordre d'ancienneté et par secteurs ;
- Elle met à jour ses imprimés de listes d'employés en fonction des mutations effectuées par ses collègues du Mouvement de l'Effectif (équipe LB et équipe OLL) ;
- Elle reçoit les lettres d'embauche émises par des agents Dotation, met à jour le système SIME et le système SIMELB en conséquence, transmet ces lettres aux gestionnaires concernés, et les retransmet ensuite, après signature des gestionnaires, aux agents Dotation qui les ont initialement émises ;
- Elle répond aux demandes d'information sur des employés émises par leur supérieur hiérarchique.

Elle reçoit les rapports individuels de mutation envoyés chaque semaine par tous les préposés de l'équipe LB. Elle produit, en colligeant ces rapports individuels, un rapport hebdomadaire sur l'ensemble des mutations opérées par les préposés de l'équipe LB, regroupant dans un tableau les noms et matricules des employés mutés, leur ancienneté, ainsi que les numéros et secteurs de leurs postes d'origine et d'arrivée. Elle produit également un rapport sur les départs en retraite de l'établissement LB qui ont eu lieu durant la semaine écoulée, regroupant dans un tableau noms, matricules, grades et secteurs des employés partis en retraite. Elle transmet ces deux rapports aux deux agents Dotation des Relations avec les employés en charge des postes des Opérations de l'établissement LB et de support aux Opérations, à l'agente Rapports sur le Rendement et Administration du CIP et à tous les employés du Mouvement de l'Effectif.

Elle évalue les délais de comblement de postes proposés par la gestionnaire du Mouvement de l'Effectif et lorsqu'elle évalue qu'ils ne seront pas suffisants, elle demande des extensions de ceux-ci. Elle évalue si les préposés de l'équipe LB parviendront à respecter les délais convenus.

Elle vérifie que les listes d'ancienneté de l'équipe LB sont tenues à jour, et que les postes sont comblés à temps par les préposés. Elle vérifie que les préposés envoient des copies de lettres de nomination à l'équipe OLL, à l'unité Santé et Sécurité, et à l'équipe Suivi des Dossiers (lorsqu'un changement de salaire est associé à une mutation).

Elle rééquilibre la charge de travail entre les préposés de l'équipe LB lorsque l'un d'entre eux est débordé et qu'elle prévoit qu'il risque de ne pas parvenir à respecter ses délais.

Elle participe, avec l'analyste-superviseure de l'équipe OLL et la gestionnaire du Mouvement de l'Effectif, à des consultations avec les syndicats. Lors de ces consultations, elles négocient ou expliquent d'éventuelles extensions de dates limites pour le comblement de groupes de postes ainsi que les nouvelles politiques qu'elles voudraient mettre en œuvre au Mouvement de l'Effectif.

Elle participe à des réunions hebdomadaires avec la gestionnaire du Mouvement de l'Effectif, l'analyste-superviseure de l'équipe OLL, les gestionnaires des Opérations de l'établissement LB et des Transports, lors desquelles elle annonce les postes que l'équipe LB ne parvient pas à combler (et qu'il va falloir combler soit par promotion, soit par embauche à l'externe), et prend de l'information sur les vacances de postes, afin d'établir les objectifs de dotation relativement à ces postes.

Elle détermine les plans d'action des préposés de l'équipe LB ainsi que leurs grilles d'évaluation individuelle. Elle évalue les préposés de l'équipe LB au travers de ces grilles et entrent les résultats de leur évaluation dans R/3. Elle approuve ou refuse les dates de vacances demandées par les préposés de l'équipe LB.

3.5.2.5. La gestionnaire du Mouvement de l'Effectif

La gestionnaire du Mouvement de l'Effectif participe, avec les analystes-superviseuses des équipes OLL et LB, à des consultations avec les syndicats. Lors de ces consultations, elle négocie ou explique d'éventuelles extensions de dates limites pour le comblement de groupes de postes ainsi que des nouvelles politiques qu'elle voudrait mettre en œuvre au Mouvement de l'Effectif.

Elle définit les objectifs et politiques du Mouvement de l'Effectif de la région A. Elle établit des prévisions de la demande en matière de comblement de postes. Elle propose aux analystes-superviseuses des dates limites pour le comblement de groupes de postes. Elle définit les procédures de travail des employés du Mouvement de l'Effectif. Elle prend les commandes pour des projets, délègue les tâches aux employés du Mouvement de l'Effectif et gère les projets.

Elle participe à des réunions hebdomadaires avec les analystes-superviseuses des équipes OLL et LB, les gestionnaires des Opérations de l'établissement LB et des Transports, lors desquelles il est annoncé les postes que le Mouvement de l'Effectif ne parvient pas à combler (et qu'il va falloir combler soit par promotion, soit par embauche à l'externe), et où il est pris de l'information sur les vacances de postes, afin d'établir les objectifs de dotation relativement à ces postes.

Elle forme les employés relativement à leurs outils de travail. Elle leur apprend à utiliser les fonctionnalités importantes des outils informatiques que les employés du

Mouvement de l'Effectif ont à leur disposition et veille à ce qu'ils utilisent les outils informatiques disponibles à leur plein potentiel.

Elle fait un suivi visuel des membres du Mouvement de l'Effectif relativement au comblement de postes et au respect des délais. Elle vérifie que les employés du Mouvement de l'Effectif respectent les conventions collectives des employés sujets aux mutations.

Elle vérifie que le lien de coordination entre les deux équipes du Mouvement de l'Effectif existe et elle évalue son efficacité.

Elle anime des réunions formelles avec les analystes-superviseures, lors desquelles sont discutés les objectifs et les plans d'action des deux équipes du Mouvement de l'Effectif. Elle élabore, en collaboration avec les analystes-superviseures, leur plan d'action individuel ainsi que leur grille d'évaluation individuelle. Elle effectue l'évaluation des analystes-superviseures en se basant sur ces grilles d'évaluation deux fois par année, fait le suivi de leur évolution lors de réunions individuelles mensuelles. Elle révisé les plans d'action et les grilles d'évaluation lorsque nécessaire et attache dans R/3 aux écrans d'évaluation individuelle des employés les plans d'action à jour de chaque analyste-superviseure.

Elle valide les grilles d'évaluation et les plans d'action destinés aux préposés du Mouvement de l'Effectif qui sont préparés par les analystes-superviseures. Elle approuve toutes les évaluations des préposés faites par les analystes-superviseures du Mouvement de l'Effectif.

3.6. Seize situations de travail requérant possiblement une coordination

Notre collecte de données nous a permis de dénombrer une cinquantaine de situations de travail. Nous avons retenu les 16 situations de travail dotées des plus fortes propensions à requérir une coordination et à être le creuset d'une contribution du système R/3 à cette coordination. Cette section a pour objectif de présenter de façon détaillée ces 16 situations de travail. Nous allons en premier lieu aborder 10 situations de travail intra-unités, puis nous décrirons 6 situations de travail inter-unités.

3.6.1. UVCR

Nous allons ici présenter trois situations de travail qui concernent les cadres de l'UVCR. La première est le travail parallèle de supervision des équipes de l'UVCR, par les superviseurs de l'UVCR. La deuxième est l'aide d'un superviseur de l'équipe Saisie des Manifestes par un superviseur de l'équipe Facturation Nationale en cas de sous-charge de l'équipe Saisie des Manifestes. La troisième est le travail en relais des superviseurs, du surintendant et du gestionnaire en ce qui a trait aux évaluations du personnel et aux approbation de ces dernières.

3.6.1.1. Travail parallèle des superviseurs

Les superviseurs Vérification, Comptoir et Facturation, Saisie des Manifestes et Facturation Nationale gèrent chacun un groupe d'employés. Les superviseurs Vérification gèrent principalement les employés de l'équipe vérification de leur propre quart et les superviseurs Comptoir et Facturation gèrent principalement les employés de l'équipe Comptoir et Facturation de leur propre quart. Les superviseures Saisie des

Manifestes gèrent strictement les employés de l'équipe Saisie des Manifestes de leur propre quart et les superviseurs Facturation Nationale gèrent strictement les employés de l'équipe Facturation Nationale de leur propre quart.

Tous les superviseurs de l'UVCR entrent les absences et les motifs d'absence des employés de leur propre équipe et quart dans le livre des présences, prennent les formulaires de demande de congés des employés de leur équipe et quart, entrent dans R/3 les absences et congés des employés de leur équipe et quart, rencontrent les employés qui se sont absentés dans leur propre équipe et quart, expliquent leur travail aux nouveaux employés de leur équipe et quart, mettent en place des modifications dans les procédures de leurs employés et leur expliquent ces changements. Ils vérifient que leurs employés touchent le salaire qui leur est dû d'après les heures qu'ils ont effectivement travaillées et d'après leur grade syndical. Ils ont aussi la responsabilité d'accorder ou de refuser les surtemps demandés par les employés de leur équipe et quart, ainsi que de demander à leurs employés de faire du surtemps, en dernier recours, lorsque cela est inévitable. Ils ont la responsabilité de veiller à la discipline de leurs employés.

Il arrive que le volume de travail requis pour une équipe dans une même journée augmente et qu'il soit nécessaire, pour les superviseurs, de procéder à différents compromis et arrangements internes pour éviter que le quart de leur équipe ne prenne du retard. Les équipes Vérification, Comptoir et Facturation, et Facturation Nationale comportent chacune plusieurs postes qui correspondent à certaines tâches. L'équipe Vérification comprend des postes de vérification de base, en profondeur, et de manutention. L'équipe Comptoir et Facturation comprend des postes de comptoir et des postes de facturation. L'équipe Facturation Nationale comprend des postes de saisie des manifestes, de saisie des chèques, de saisie des déclarations de dépôt et de résolution des problèmes de facturation des succursales. En fonction des variations dans les niveaux relatifs d'activité des différents postes des équipes Vérification, Comptoir et

Facturation, et Facturation Nationale, les superviseurs Vérification, Comptoir et Facturation, et Facturation Nationale peuvent être amenés à décider de réaffecter temporairement une partie de leur main-d'œuvre d'un type de poste vers un autre, associé à des tâches prioritaires, à l'intérieur du quart et de l'équipe qu'ils supervisent. Les superviseuses de l'équipe Saisie des Manifestes n'ont pas à faire ce genre d'arrangements internes car les volumes de formulaires à saisir sont généralement plus faciles à traiter dans la journée où ils arrivent, compte tenu du personnel disponible.

De plus, dans l'équipe Facturation Nationale, où les volumes de formulaires à traiter sont fréquemment importants relativement à la main-d'œuvre disponible, les deux superviseuses, afin de motiver les commis qu'elles supervisent et en vue d'adapter leur rythme de travail aux volumes de formulaires arrivants, définissent des objectifs numériques collectifs, quotidiens ou hebdomadaires, pour leur quart respectif. Elles les affichent sur un tableau dans lequel elles entrent les nombres de documents ou chèques traités par leur équipe, ainsi que le nombre de documents ou chèques en retard (non traités durant la journée de réception). Cette utilisation de tableaux d'affichages ne s'étend pas aux autres équipes de l'UVCR.

Les superviseurs de l'UVCR produisent chacun un rapport quotidien individuel qui décrit numériquement la performance de leur équipe et quart respectifs. Dans les équipes Facturation Nationale et Saisie des Manifestes, chaque superviseuse remplit un rapport quotidien sur le nombre de formulaires saisis et sur le nombre d'heures travaillées durant son quart. Dans l'équipe Vérification, les superviseurs de chaque quart produisent des rapports quotidiens de coûts évités grâce aux activités de vérification. Dans l'équipe Comptoir et Facturation, les superviseurs de chaque quart produisent des rapports quotidiens sur le nombre de déclarations de dépôt saisies, le nombre de déclarations de dépôt insolvables et sur les montants associés.

Certains superviseurs ont la charge d'évaluer les employés qu'ils dirigent. Dans les deux équipes Facturation Nationale et Saisie des Manifestes, les superviseuses évaluent les employés de leur propre équipe et quart en suivant les principes du PPRH (qui sont des principes d'évaluation du personnel documentés dans l'intranet et accessibles à tous les superviseurs de la compagnie). Chacune évalue les employés de sa propre équipe et de son propre quart. Les superviseurs des équipes Vérification et Comptoir et Facturation n'évaluent pas les employés de leur équipe et quart respectifs (ces derniers sont évalués directement par le surintendant).

Pour pallier des augmentations importantes des volumes de courrier à vérifier et à facturer, les superviseurs des équipes Vérification et Comptoir et Facturation ont recours, lorsque les transferts de postes momentanés ne suffisent pas, à l'utilisation d'employés temporaires affectés à l'UVCR pour des périodes de l'ordre de 10 journées ainsi qu'à des employés sur appel. Ils doivent former et gérer ce personnel. En particulier, ils ont la responsabilité de s'assurer que les employés occasionnels ne restent pas plus longtemps que la durée initialement prévue.

3.6.1.2. Aide d'un superviseur de l'équipe Saisie des Manifestes par un superviseur de l'équipe Facturation Nationale

Il arrive que le personnel de l'équipe Saisie des Manifestes soit en sous-utilisation, lorsque les livraisons de colis sont trop faibles. Alors, une partie des manifestes de l'équipe Facturation Nationale est transférée à l'équipe Saisie des Manifestes.

La superviseuse du quart de jour de l'équipe Saisie des Manifestes compte, chaque matin, dans la Salle du courrier, le nombre de monoteneurs (les manifestes arrivent dans des monoteneurs) à saisir durant la journée. Si le nombre est inférieur à celui que les deux quarts de l'équipe Saisie des Manifestes est capable de saisir durant

la journée, la superviseure du quart de jour de l'équipe Saisie des Manifestes demande verbalement à la superviseure du quart de jour de l'équipe Facturation Nationale de transférer à l'équipe Saisie des Manifestes un certain nombre de monoteneurs de telle sorte que son équipe ne soit plus en sous-utilisation.

3.6.1.3. Travail en relais des superviseurs, du surintendant et du gestionnaire de l'UVCR

Les superviseurs de l'UVCR évaluent deux fois par an (une fois tous les six mois) les employés dont ils ont la charge. Chaque employé peut contester son évaluation auprès du surintendant. Ce dernier, s'il trouve que la contestation est fondée, peut demander une révision d'évaluation auprès du superviseur concerné. Dans le cas où une contestation a eu lieu, et où elle a été réglée, comme dans le cas où aucune contestation n'est apparue, le surintendant est tenu d'approuver l'évaluation. Les évaluations, tout comme les approbations de ces dernières, sont saisies dans le système R/3.

Le même schéma de situation de travail en relais existe au niveau des évaluations des superviseurs par le surintendant et de l'approbation de ces évaluations par le gestionnaire. Le surintendant évalue deux fois par an (une fois tous les six mois) les superviseurs qu'il dirige. Chaque superviseur peut contester son évaluation auprès du gestionnaire. Dans le cas où une contestation a lieu, et où elle a été réglée, comme dans le cas où aucune contestation n'a fait surface, le gestionnaire est tenu d'approuver l'évaluation. Les évaluations, tout comme les approbations de ces dernières, sont saisies dans le système R/3.

3.6.2. CIP

Nous allons à présent exposer deux situations de travail qui concernent les acteurs du CIP. La première est le travail parallèle de saisies de données, de production de rapports et de vérification des dossiers d'employés, des préposés Rapports. La deuxième est le travail en relais d'un préposé Rapports et d'un analyste ou d'une analyste-superviseure Rapports, pour l'analyse ou la validation de rapports, et pour l'analyse de signalement d'erreurs.

3.6.2.1. Travail parallèle des préposés Rapports

Afin que les rapports de volumes de courrier qu'ils produisent soient élaborés à partir des données les plus fraîches possibles, les préposés Rapports des trois quarts commencent leur quart par la collecte et la saisie des formulaires de données pertinents dans SNV. La production et l'émission des rapports destinés soit aux analystes du CIP, soit aux gestionnaires et ingénieurs industriels de l'établissement LB, viennent en deuxième position. Ensuite, les préposés Rapports reçoivent les superviseurs qui demandent des résolutions de problèmes (essentiellement reliés à la paie ou aux contingents) de leurs employés, et résolvent ces problèmes.

Sur le quart de jour, les trois préposées Rapports s'occupent de la saisie dans SNV des formulaires de volumes de courrier reçus et triés, de la production de rapports de volumes de courrier, de la résolution des problèmes de contingents des employés de l'établissement LB, de l'effacement des contingents des employés qui quittent l'établissement LB ainsi que de la saisie dans R/3 de vacances et de roulements d'employés de l'établissement LB. En ce qui a trait à la production de rapports de volumes de courrier, chacune des trois préposées a la charge d'un des trois secteurs suivants (une rotation a lieu aux trois mois) :

- courriers publicitaires et postes prioritaires reçus et triés de nuit ;
- colis et courriers internationaux reçus et triés et de nuit ;
- courrier reçu et trié mécaniquement de nuit.

Les rapports sur les volumes de courrier du quart de nuit constituent la seconde tâche que les préposées Rapports du quart de nuit ont à réaliser, sur une base quotidienne. Ces rapports sont destinés soit aux gestionnaires et ingénieurs industriels de l'établissement LB, soit aux analystes du CIP. Chaque préposée Rapports du quart de jour a la charge de faire des rapports standardisés relatifs à un groupe de secteurs des Opérations. Ces secteurs sont les suivants :

- courriers publicitaires et postes prioritaires reçus et triés de nuit ;
- colis et courriers internationaux reçus et triés de nuit ;
- courrier mécanisé reçu et trié de nuit.

L'analyste-superviseure Rapports du quart de jour empile les imprimés des courriels de demandes d'étude de contingents normaux sur une table, et les préposées Rapports ainsi que la préposée Rapports généraliste viennent chercher des feuilles de contingents normaux dans cette pile et se re-servent jusqu'à ce que la pile soit vide. Ou alors l'analyste-superviseure Rapports du quart de jour distribue les demandes d'étude de contingents normaux en parts à peu près égales entre les préposées. L'analyste-superviseure Rapports de jour répartit les demandes d'étude de contingents complexes entre les préposés en fonction de leurs goûts personnels et de leurs compétences.

L'analyste-superviseure Rapports du quart de jour reçoit chaque semaine par courriel un rapport sur les mutations envoyé par l'analyste-superviseure de l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif. Ce rapport comprend la liste des mutations vers des poste des Opérations de l'Établissement LB qui ont eu lieu durant la semaine passée. Si cette liste fait état de mutations vers des postes du quart de jour, l'analyste-superviseure

Rapports en transmet une copie à une préposée Rapports du quart de jour qui vérifie la saisie de ces dernières dans R/3.

Une des trois préposées Rapports du quart de jour s'occupe d'effacer les contingents des employés du quart de jour qui quittent l'établissement LB. Les analystes-superviseuses du CIP ont décidé de ne faire travailler qu'une préposée Rapports à la fois sur les fermetures de contingents dans le quart de jour car ce travail est très spécifique et requiert une certaine habitude. Une rotation a lieu aux 56 jours relativement à cette tâche entre les trois préposées Rapports du quart de jour.

L'après-midi, les superviseurs des Opérations de l'établissement LB téléphonent ou se déplacent jusqu'au CIP pour demander aux préposées Rapports du quart de jour la résolution de problèmes dans la paie de leurs employés.

Une journée par mois, les trois préposées Rapports du quart de jour saisissent les vacances et les roulements de tous les employés du quart de jour des Opérations de l'établissement LB pour tout le mois à venir. Chacune de ces préposées s'occupe d'un certain nombre de secteurs du quart de jour des Opérations de l'établissement LB. Le découpage sectoriel utilisé pour la distribution des roulements et vacances a été fait par l'analyste-superviseuse Rapports du quart de jour de manière à ce que chacune des préposées ait à peu près le même volume de travail en ce qui a trait à la saisie des vacances et des roulements.

Sur le quart de soir, de façon semblable au quart de jour, les trois préposées Rapports s'occupent de la saisie dans SNV de formulaires de volumes de courrier, de la production de rapports sur les volumes de courrier, de la résolution de problèmes dans les contingents d'employés de l'établissement LB, de l'effacement des contingents d'employés qui quittent l'établissement LB ainsi que de la saisie dans R/3 de vacances

et de roulements d'employés de l'établissement LB. Les résolutions de problèmes qu'elles prennent en charge sont presque exclusivement des cas de codes contingents.

Quotidiennement, les trois préposées Rappports du quart de soir commencent leur quart avec la saisie dans SNV des formulaires de volumes reçus et triés durant le quart de jour. Chacune des trois préposées a la charge d'un des trois secteurs suivants (une rotation a lieu aux trois mois) :

- colis et postes prioritaires reçus et triés de jour ;
- courrier reçu et trié mécaniquement de jour (première moitié) ;
- courrier reçu et trié mécaniquement de jour (seconde moitié) et courrier trié manuellement de jour.

Les préposées Rappports du quart de soir effectuent quotidiennement des rapports qui ont trait aux volumes de courrier recensés durant le quart de jour par les machines de tri. Ces rapports sont destinés soit aux gestionnaires et ingénieurs industriels de l'établissement LB, soit aux analystes du CIP. Les groupes de secteurs dont elles s'occupent sont les suivants :

- colis et postes prioritaires recensés durant le quart de jour ;
- courrier reçu et trié mécaniquement (première moitié) durant le quart de jour ;
- courrier reçu et trié mécaniquement (seconde moitié) et courrier reçu et trié manuellement durant le quart de jour.

Les préposées Rappports du quart de soir s'occupent des codes contingents et des résolutions de problèmes de paie des employés du quart de soir. Chacune des préposées a la charge de certains secteurs des Opérations en ce qui a trait aux codes contingents normaux et à la résolution de problèmes de paie d'employés (ces secteurs sont permutés circulairement tous les trois mois). Ces secteurs sont les suivants :

- employés du quart de soir des secteurs Colis et Postes Prioritaires ;
- employés du quart de soir du secteur Tri Mécanique (première moitié) ;

- employés du quart de soir des secteurs Tri Mécanique (seconde moitié) et Tri Manuel.

L'analyste-superviseure Rappports du quart de soir reçoit chaque semaine par courriel un rapport sur les mutations envoyé par l'analyste-superviseure de l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif. Ce rapport comprend la liste des mutations vers des postes des Opérations de l'Établissement LB qui ont eu lieu durant la semaine passée. Si cette liste fait état de mutations vers des postes du quart de soir, l'analyste-superviseure Rappports en transmet une copie à une préposée Rappports du quart de soir qui vérifie la saisie de ces dernières dans R/3.

Une des trois préposées Rappports du quart de soir s'occupe d'effacer les contingents des employés du quart de soir qui quittent l'établissement LB. Les analystes-superviseures du CIP ont décidé de ne faire travailler qu'une préposée Rappports à la fois sur les fermetures de contingents dans le quart de soir car ce travail est très spécifique et requiert une certaine habitude. Une rotation a lieu aux 56 jours relativement à cette tâche entre les trois préposées Rappports du quart de soir.

Une journée par mois, les trois préposées Rappports du quart de soir saisissent les vacances et les roulements des employés du quart de soir des Opérations de l'établissement LB pour le mois à venir. Chaque préposée s'occupe d'un certain nombre de secteurs du quart de soir des Opérations de l'établissement LB. Le découpage sectoriel utilisé pour la distribution des saisies des roulements et des vacances sur le quart de soir a été fait par l'analyste-superviseure du quart de soir du CIP de manière à ce que chaque préposée ait à peu près le même volume de travail en ce qui a trait à la saisie des vacances et des roulements.

Sur le quart de nuit, les trois préposés Rappports s'occupent de la saisie dans SNV de formulaires de volumes de courrier, de la production de rapports sur les

volumes de courrier, de la résolution des problèmes de contingents des employés de l'établissement LB, de l'effacement des contingents des employés qui quittent l'établissement LB ainsi que de la saisie dans R/3 de vacances et de roulements d'employés de l'établissement LB. Les préposés Rapports du quart de nuit ne produisent pas de rapports pour les gestionnaires de l'établissement LB. Les résolutions de problèmes qu'ils prennent en charge sont presque exclusivement des cas de codes contingents.

Les trois préposés Rapports du quart de nuit commencent leur quart avec la saisie dans SNV des formulaires de volumes reçus et triés durant le quart de soir. Chacun des trois préposés a la charge d'un des trois secteurs suivants (une rotation a lieu aux trois mois) :

- colis et postes prioritaires recensés durant le quart de soir ;
- courrier trié mécaniquement (première moitié) et recensé durant le quart de soir;
- courrier trié mécaniquement (seconde moitié) et courrier trié manuellement durant le quart de soir.

Les préposés Rapports du quart de nuit effectuent quotidiennement des rapports qui ont trait aux volumes de courrier recensés durant le quart de soir par les machines de tri. Ces rapports sont destinés soit aux gestionnaires et ingénieurs industriels de l'établissement LB, soit aux analystes du CIP. Chacun des trois préposés a la charge d'un des trois secteurs suivants :

- colis et postes prioritaires recensés durant le quart de soir ;
- courrier trié mécaniquement (première moitié) et recensé durant le quart de soir;
- courrier trié mécaniquement (seconde moitié) et courrier trié manuellement durant le quart de soir.

Les préposés Rapports du quart de nuit s'occupent des codes contingents normaux et de la résolution des problèmes de paie des employés du quart de nuit de

l'établissement LB. Chacun des préposés a la charge de certains secteurs des Opérations en ce qui a trait aux codes contingents normaux et à la résolution de problèmes de paie (ces secteurs sont permutés circulairement tous les trois mois). Ces secteurs sont les suivants :

- employés du quart de nuit des secteurs Colis et postes prioritaires ;
- employés du quart de nuit du secteur Tri mécanique (première moitié) ;
- employés du quart de nuit des secteurs Tri mécanique (seconde moitié) et Tri Manuel.

L'analyste-superviseure Rappports du quart de nuit reçoit chaque semaine par courriel un rapport sur les mutations envoyé par l'analyste-superviseure de l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif. Ce rapport comprend la liste des mutations vers des postes des Opérations de l'Établissement LB qui ont eu lieu durant la semaine passée. Si cette liste fait état de mutations vers des postes du quart de nuit, l'analyste-superviseure Rappports en transmet une copie à un préposé Rappports du quart de nuit qui vérifie la saisie de ces dernières dans R/3.

Un des trois préposés Rappports du quart de nuit s'occupe d'effacer les contingents des employés du quart de nuit qui quittent l'établissement LB. Une rotation a lieu aux 56 jours relativement à cette tâche entre les trois préposés Rappports du quart de nuit. Les analystes-superviseures du CIP ont décidé de ne faire travailler qu'un préposé Rappports à la fois sur les fermetures de contingents dans le quart de nuit car ce travail est très spécifique et requiert une certaine habitude.

Une journée par mois, les trois préposés Rappports du quart de nuit saisissent les vacances et les roulements des employés de l'établissement LB qui travaillent durant le quart de nuit pour le mois à venir. Chacun des préposés s'occupe d'un certain nombre de secteurs du quart de nuit des Opérations de l'établissement LB. Le découpage sectoriel utilisé pour la distribution des saisies des roulements et des vacances a été fait

par l'analyste-superviseure Rappports du quart de nuit de manière à ce que chaque préposé ait à peu près le même volume de travail en ce qui a trait à la saisie des vacances et des roulements.

3.6.2.2. Travail en relais d'un préposé Rappports et d'un analyste ou d'une analyste-superviseure Rappports du CIP

Les préposés Rappports des trois quarts travaillent en relais avec l'analyste-superviseure Rappports du CIP du même quart qu'eux en ce qui a trait aux rapports de volumes destinés aux gestionnaires et aux surintendants de l'établissement LB, ou au Génie Industriel, et qui sont transmis en général par courriel. Chaque analyste-superviseure Rappports du CIP procède systématiquement à la validation des rapports produits par les préposés Rappports de son propre quart lorsque ces rapports sont reliés à des décisions qui impliquent des montants d'argent importants.

Les préposés Rappports travaillent aussi en relais avec les analystes-superviseures de leur propre quart relativement aux études de cas de codes contingents. Les analystes-superviseures valident les études et corrections qu'ils ont faites, relativement aux problèmes de contingents. Chaque préposé Rappports remet à l'analyste-superviseure Rappports de son quart une copie papier des rapports d'étude de cas de codes contingents, qui comprend toutes les captures d'écran faites, ainsi qu'éventuellement quelques notes manuscrites ou réalisées sur traitement de texte (pour permettre à l'analyste-superviseure Rappports de comprendre quelle analyse et quelles entrées ou modifications de données il a effectuées). Cette remise de rapport a lieu soit en fin de quart, soit au fur et à mesure que le préposé Rappports complète ses cas de codes contingents.

Les préposés Rappports des trois quarts travaillent par ailleurs en relais avec les analystes du CIP en ce qui a trait à l'entrée de données dans SNV et à l'analyse des

volumes de courrier. Les préposés remettent quotidiennement aux analystes une copie (envoyée par courriel) des rapports de volumes de courrier et d'erreurs des machines de tri de leur secteur. Ils remettent à l'analyste 1 les rapports qui ont trait aux secteurs Courrier International et Colis, à l'analyste 2 les rapports qui ont trait au secteur Postes publicitaires, à l'analyste 3 les rapports qui ont trait aux secteurs Lettres et Produits de communication, et à l'analyste-superviseur Échantillonnage les rapports qui ont trait au secteur Produits Spéciaux.

Les analystes 1, 2, 3 et l'analyste-superviseur Échantillonnage utilisent ces rapports comme intrants pour des analyses et des rapports long terme sur le courrier à l'intérieur du secteur dont ils ont la charge. Ils utilisent également ces rapports afin de comparer les écarts entre les volumes de courrier dont les systèmes R/3 et SNV font état, afin d'effectuer une correction globale sur les volumes de courrier du système SNV. Ils analysent les fluctuations des volumes de courrier afin de détecter des variations anormales, dont la cause peut être soit le mauvais fonctionnement d'une machine de tri, soit une erreur de saisie de la part des préposés Rapports. Si l'anomalie est due à une erreur d'un préposé Rapports, ils le retracent avec R/3 et lui signalent son erreur. Ils corrigent ensuite les données erronées dans le système SNV. Dans le cas d'un mal fonctionnement d'une machine de tri, ils contactent les personnes responsables de leur réparation.

Les préposés Rapports des trois quarts travaillent de plus en relais avec l'analyste 2 en ce qui a trait au travail d'effacement des contingents des employés qui quittent l'établissement LB. Les préposés reçoivent par courriel des listes d'employés qui quittent l'établissement LB (ces listes leur sont envoyées par les analystes-superviseuses du Mouvement de l'Effectif). Ils vérifient que les vacances de ces employés ont été effacées et les enlèvent de leur dossier dans R/3 si elles sont encore présentes. S'ils constatent la présence d'autres erreurs, ils contactent par courriel l'analyste 2 qui a la charge de résoudre les problèmes liés à des erreurs d'utilisation de

R/3 par les Relations avec les employés-équipe Suivi des Dossiers ou par le Mouvement de l'Effectif-équipe OLL, en mentionnant le nom et le numéro d'identification des employés concernés. L'analyste 2 analyse l'erreur, tente de retracer sa provenance (Mouvement de l'Effectif-équipe OLL ou Relations avec les employés-équipe Suivi des Dossiers), contacte l'analyste-superviseure Rappports ou le préposé vraisemblablement à l'origine de l'erreur, signale le problème et demande sa résolution ou résout le problème elle-même si le préposé se dit dans l'incapacité de le faire.

Les préposés Rappports des trois quarts travaillent aussi en relais avec l'analyste 2 en ce qui a trait à la vérification et à la correction éventuelle des saisies de données reliées aux mutations d'employés dans l'établissement LB. Les préposés reçoivent par courriel des listes d'employés qui changent d'affectation à l'intérieur de l'établissement LB (ces listes leur sont envoyées par les analystes-superviseures du Mouvement de l'Effectif). Ils vérifient que les changements d'affectation ont été entrés dans R/3. Si ces derniers ne l'ont pas été, ou s'ils détectent des erreurs, ils préviennent l'analyste 2 par courriel. L'analyste 2 analyse l'erreur, tente de retracer sa provenance (Mouvement de l'Effectif-équipe LB ou Relations avec les employés-équipe Suivi des Dossiers), contacte l'analyste-superviseure Rappports ou le préposé vraisemblablement à l'origine de l'erreur, signale le problème et demande sa résolution ou résout le problème elle-même si le préposé contacté se dit dans l'incapacité de le faire.

La préposée Rappports généraliste travaille en relais avec l'analyste 1 en ce qui a trait à la correction des écarts de mesure d'heures travaillées par les employés des Opérations de l'établissement LB entre les systèmes R/3 et SNV. La préposée Rappports généraliste remet chaque semaine à l'analyste 1 un rapport de comparaison entre les heures travaillées par les employés de l'établissement LB qui sont enregistrées dans R/3, et celles qui sont enregistrées dans le système SNV. L'analyste 1 prend le rapport, l'utilise comme base pour calculer la correction à faire dans le système SNV et pour entrer cette correction (les heures présentes dans R/3 étant supposées vraies).

La préposée Rapports généraliste travaille en relais avec l'analyste 2 en ce qui a trait à la recherche, à l'analyse (et dans certains cas à la correction) des « erreurs d'heures » (soit des données reliées aux heures des employés qui sont erronées) commises par le Mouvement de l'Effectif ou les Relations avec les employés. La préposée Rapports généraliste remet chaque jour un rapport PTERL00 de signalement des erreurs d'heures qui ont eu lieu durant les 24 dernières heures dans l'ensemble de l'établissement LB. Elle transmet ce rapport à l'analyste 2 qui analyse les erreurs, retrace la personne à l'origine de l'erreur et la contacte par courriel ou par téléphone, selon la gravité de l'erreur et l'urgence de la résoudre.

3.6.3. Relations avec les employés

Nous allons maintenant présenter trois situations de travail qui concernent les acteurs du département Relations avec les Employés. La première est le travail parallèle de comblement de postes, par promotion ou par recrutement, des agents Dotation. La deuxième est l'assistance d'un agent Dotation par une adjointe Dotation, en ce qui a trait à certains processus de comblement de postes. La troisième est le travail en relais entre l'équipe Planification de la Main-d'Œuvre, l'équipe Dotation, et l'équipe Suivi des Dossiers, en ce qui a trait aux compléments de postes non comblés par mutation.

3.6.3.1. Travail parallèle des agents Dotation

Chacun des quatre agents Dotation a la charge de combler des postes (par embauche ou par promotion) dans un secteur spécifique. Ces secteurs sont les suivants :

- Opérations de Levée et Livraison de la ville M ;
- Opérations de l'établissement LB ;
- Opérations en région et Soutien aux Opérations ;
- Ventes au détail.

Chaque agent a également la charge d'opérer les rétrogradations depuis tous les postes situés dans le secteur pour lequel il effectue la dotation.

L'agente en charge du secteur Ventes au Détail sélectionne les candidats aux postes de ventes par le biais d'entrevues uniquement et n'a pas recours à des examens écrits ou pratiques contrairement aux autres agents. Tous les agents Dotation rédigent des affichages qu'ils disposent sur le Réseau Carrière de l'intranet, examinent les curriculum vitae des candidats, consultent dans R/3 les profils de compétence des candidats internes, rédigent les lettres de nomination des employés sélectionnés, et entrent les nominations dans R/3.

Ils participent tous aux évaluations linguistiques lors des sélections pour des postes bilingues, sous la direction de l'agent des Programmes Légiférés responsable du programme des langues officielles. Ce dernier répartit alors la charge de travail entre les agents Dotation.

L'agent Dotation en charge du secteur Opérations en région et Soutien aux Opérations, et l'agente responsable des Opérations de Levée et Livraison font passer les tests de sélection eux-mêmes lorsque le poste à doter se trouve dans un rayon de 40 kilomètres de l'établissement LB. Dans le cas contraire, ils expédient les questionnaires des tests ainsi que les consignes d'utilisation par courriel dans les bureaux et les succursales. Les tests sont alors pris en charge par les gestionnaires, surintendants et superviseurs de ces bureaux et succursales. Les agents Dotation en charge des secteurs Ventes au détail et Opérations de l'établissement LB font passer tous leurs tests dans l'établissement LB.

3.6.3.2. Assistance d'un agent Dotation par une adjointe Dotation

Afin d'élargir les tâches des adjointes, les agents Dotation ont décidé de déléguer aux adjointes la plupart des tâches qui reviennent habituellement aux agents Dotation. Le rôle des adjointes se limite théoriquement aux tâches cléricales reliées à la dotation, mais les agents Dotation font participer les adjointes :

- aux tâches qui nécessitent de l'interaction avec les candidats ;
- aux prises de décision qui concernent l'équipe Dotation.

Ainsi, les agents Dotation délèguent aux adjointes certaines tâches spécifiques de certaines dotations. Ils délèguent aux adjointes les séances de tests écrits, lors desquelles les adjointes distribuent les questionnaires aux candidats, donnent les consignes liées à l'épreuve, répondent aux questions éventuelles et recueillent les formulaires de réponse à la fin. Lors de ces séances, les agents Dotation jouent un rôle de coordonnateur des adjointes.

De plus, les agents Dotation délèguent parfois aux adjointes l'intégralité des processus de dotation dont ils ont habituellement la charge. Ils rassemblent la documentation dont ils disposent sur la dotation d'un poste de manière à constituer un dossier, impriment ces documents et les remettent en mains propres aux adjointes. Ils expliquent verbalement le « pourquoi » du travail, le contexte et tous les éléments qui permettront aux adjointes de juger par elles-mêmes « comment s'y prendre », sans dicter les étapes à suivre et leur font confiance en raison de leurs multiples expériences à différents postes dans la société.

3.6.3.3. Travail en relais entre l'équipe Planification de la Main-d'Œuvre, l'équipe Dotation, et l'équipe Suivi des Dossiers

Plusieurs formes de situation de travail en relais peuvent se présenter entre les équipes Planification de la Main-d'Œuvre, Dotation et Suivi des Dossiers :

- le cas de l'embauche d'employés à des postes « indirects » (commis de bureaux, employés administratifs, superviseurs, surintendants, gestionnaires) ;
- le cas de l'embauche d'employés à des postes « directs » (employés des Opérations, facteurs, chauffeurs).

Ces formes de situation de relais sont déclenchées lorsqu'un gestionnaire ou directeur a demandé l'embauche d'un employé pour un poste existant ou inexistant. S'il veut combler un poste existant, le gestionnaire ou directeur en question s'adresse généralement à l'unité Relations avec les employés après que la gestionnaire de l'unité Mouvement de l'Effectif lui ait signalé, durant une réunion hebdomadaire, que le poste ne pourra être comblé par mutations car aucun candidat ne s'est présenté et qu'il paraît totalement improbable qu'un candidat se présente.

Dans le cas de l'embauche d'employés à des postes « indirects », une agente Planification de la Main-d'Œuvre voit si la demande d'embauche est compatible avec les engagements du gestionnaire demandeur en matière de réduction ou de maintien à son niveau actuel de son effectif. Dans l'affirmative, l'agente Planification de la Main-d'Œuvre fait remplir au gestionnaire un formulaire de demande de dotation.

Si la demande de dotation est approuvée par l'unité Classification de la Direction Nationale des Ressources Humaines, et si le poste est encore inexistant, l'agente crée, en collaboration avec le gestionnaire, la description de tâches du poste, détermine de quel syndicat il dépendra ainsi que le grade qu'aura ce poste. Elle crée ensuite le poste dans R/3. Puis elle dit oralement à l'agent Dotation en charge de la

catégorie dont relève ce poste qu'il faut doter le poste et transmet à ce dernier, par courriel, le numéro d'identification R/3 du poste ainsi que la description de tâches associée.

Si la demande de dotation est approuvée, et si le poste existe déjà, l'agente Planification de la Main-d'Œuvre transmet tout simplement le numéro d'identification R/3 du poste à l'agent Dotation en charge de la catégorie dont relève ce poste.

Dans le cas où l'agente Planification de la Main-d'Œuvre a un feedback informel positif et fiable provenant de l'unité Classification relativement à une demande de dotation, avant d'avoir la réponse formelle, elle prévient verbalement l'agent Dotation en charge de la catégorie dont relève ce poste afin qu'il commence les procédures de dotation avant même que la confirmation formelle soit arrivée, ceci dans le but de gagner du temps et de disposer les annonces dans les plus brefs délais.

L'agent Dotation en charge de la catégorie dont relève le poste à doter lance le concours et une adjointe Dotation dresse, à la fin du processus, un classement des candidats, qui est transmis au gestionnaire demandeur pour qu'il fasse la sélection finale. Une fois le candidat sélectionné, l'agent Dotation rédige dans un logiciel de traitement de texte une lettre de nomination et la transmet à l'analyste-superviseure Suivi des Dossiers.

L'analyste-superviseure Suivi des Dossiers transmet alors la lettre de nomination à la préposée Suivi des Dossiers qui a la charge de la catégorie de postes dont relève le poste à doter. La préposée détermine et saisit son taux horaire dans le système SIRH, en s'aidant de la convention collective pertinente. Elle détermine et saisit dans le module GRAAS de *Peoplesoft 8*, en s'aidant de la convention collective pertinente, les avantages sociaux de l'employé. Finalement, elle crée dans R/3 les contingents de l'employé.

Dans le cas de l'embauche d'un employé à un poste « direct », et si le poste est encore inexistant, une agente Planification de la Main-d'Œuvre crée, en collaboration avec le gestionnaire demandeur, la description de tâches du poste. Elle détermine de quel syndicat il dépendra ainsi que le grade qu'aura ce poste. Elle crée ensuite le poste dans R/3. Puis elle dit oralement à l'agent Dotation en charge de la catégorie dont relève ce poste qu'il faut doter le poste et transmet à l'agent, par courriel, le numéro d'identification R/3 du poste ainsi que la description de tâches associée.

Toujours dans le cas de l'embauche d'un employé à un poste « direct », et si le poste existe déjà, le gestionnaire prend contact avec l'agent Dotation en charge de la catégorie de postes dont relève le poste qu'il veut combler.

L'agent Dotation en charge de la catégorie dont relève le poste à doter lance le concours, prend en charge la procédure de dotation (avec ou sans l'assistance d'une adjointe Dotation) et une adjointe Dotation dresse un classement des candidats, qui est transmis au gestionnaire demandeur pour qu'il fasse la sélection finale. Une fois le candidat sélectionné, l'agent Dotation rédige avec un logiciel de traitement de texte une lettre de nomination et la transmet à l'analyste-superviseure de l'équipe Suivi des Dossiers.

L'analyste-superviseure transmet alors la lettre de nomination à la préposée Suivi des Dossiers qui a la charge de la catégorie de postes dont relève le poste à doter. La préposée détermine, à l'aide des informations sur l'employé accessibles via R/3 et de la convention collective pertinente, le taux horaire, les assurances, et les différents contingents de l'employé.

3.6.4. Mouvement de l'Effectif

Nous allons ici présenter deux situations de travail qui concernent les acteurs du département Mouvement de l'Effectif. La première est le travail parallèle de mutation à l'intérieur de l'établissement LB, ou des succursales de la région A vers l'établissement LB, des préposés de l'équipe LB. La deuxième est le travail en relais des préposés des équipes OLL et LB, pour les mutations des succursales de la région A vers l'établissement LB, et inversement.

3.6.4.1. Travail parallèle des préposés de l'équipe LB

Les cinq préposés de l'équipe LB effectuent tous les mutations d'employés vers les postes de l'établissement LB, ainsi que toutes les mises au choix des employés occupant des postes dans l'établissement LB. Chacun de ces préposés mute des employés vers une catégorie de postes. Ces catégories de postes correspondent à un ensemble de grades syndicaux et/ou à un secteur donné²⁷. Ces catégories sont :

- les postes temporaires de tout l'établissement ;
- les postes réguliers relevant du syndicat SO ;
- les postes réguliers de grade ST4 dans le secteur Lettres des Opérations ;
- les postes réguliers de grade ST4 dans le secteur Colis des Opérations ;
- les postes réguliers à temps partiel et les postes de grade ST5.

Les procédures de mutation varient légèrement en fonction des syndicats et du statut (temporaire ou régulier) des postes pris en charge. Il en découle des différences mineures entre le travail des préposées de l'équipe LB. Cependant, le travail des

²⁷ Trois syndicats représentent les employés de l'établissement LB, à savoir:

- le syndicat des officiers (SO), qui regroupe les superviseurs et les surintendants ;
- le syndicat des travailleurs (ST), qui regroupe les commis des Opérations, les facteurs et les chauffeurs ;
- le syndicat des employés de bureau (SEB), qui regroupe les employés à caractère administratif.

différents préposés de l'équipe LB est très similaire d'un préposé à l'autre, excepté le fait que chacun s'occupe d'un secteur spécifique en priorité. Il arrive aussi qu'un préposé de l'équipe LB prenne, momentanément, si cela lui est demandé par l'analyste-superviseure de l'équipe LB, la charge de mutations vers, ou des mises au choix dans, un ou plusieurs autres secteurs additionnels.

Les cinq préposés de l'équipe LB reçoivent par ailleurs toutes les demandes de mutation émises par les employés travaillant dans les postes localisés dans l'établissement LB. Chacun de ces préposés reçoit les demandes de mutation provenant des employés qui entrent dans leur catégorie de postes en ce qui a trait aux mutations.

La préposée en charge des postes temporaires doit mettre à jour les coordonnées personnelles des employés temporaires. Elle doit créer dans R/3 un nouveau poste fictif à chaque fois qu'un employé temporaire est affecté à un travail dans l'établissement LB. Elle a également la charge de fournir aux nouveaux employés de tout l'établissement LB un uniforme et de voir au remplacement des uniformes des employés en service.

3.6.4.2. Travail en relais des préposés des équipes OLL et LB

Une politique de la société veut qu'avant d'être éligibles à un poste de facteur permanent, les facteurs temporaires doivent travailler dans un poste d'opérateur à l'établissement LB. Cela implique deux situations de travail en relais très fréquentes entre les équipes OLL et LB : l'une, occasionnée par la mutation d'un employé depuis un poste de facteur temporaire, aux OLL, vers un poste de commis régulier aux Opérations dans l'établissement LB ; et l'autre, occasionnée par la mutation d'un employé depuis un poste de commis régulier des Opérations dans l'établissement LB vers un poste de facteur régulier aux OLL.

Dans le cas d'une demande de mutation depuis un poste des OLL vers un poste de l'établissement LB, l'analyste-superviseure de l'équipe LB reçoit le formulaire de demande de mutation expédié par courrier interne par le superviseur de l'intéressé. Elle transmet le formulaire au préposé responsable de la catégorie dont relève le poste demandé par l'employé. Ce dernier vérifie la légitimité de la demande de mutation, remplit la partie inférieure du bordereau (qui fait état de sa vérification) et y note son approbation ou son refus de la demande de mutation. Il garde dans ses dossiers la copie blanche et la copie rose, transmet par courrier interne la copie jaune au bureau régional du syndicat de l'employé, la copie verte à la section locale de ce même syndicat, et la copie bleue à l'employé demandeur. Ensuite, si la demande de mutation est légitime, le préposé de l'équipe LB saisit la demande de mutation dans R/3, dans le système SIME et dans le système SIMELB.

Lorsque le préposé de l'équipe LB propose la mutation demandée à l'employé et que ce dernier l'accepte, le préposé de l'équipe LB va voir l'analyste-superviseure de l'équipe OLL pour lui signaler verbalement le poste actuel de l'employé ainsi que la date de prise d'effet de la mutation. Il note éventuellement ces informations sur un *post-it* qu'il transmet à la préposée de l'équipe OLL qui a la charge de la catégorie de postes dont provient l'employé dont il prend en charge la mutation. Ensuite, il entre la mutation dans les systèmes SIME, SIMELB ainsi que dans R/3 et transmet en mains propres une copie de la lettre de nomination à l'analyste-superviseure de l'équipe OLL, afin que la préposée en charge de la catégorie du poste d'origine du candidat puisse rayer l'employé de ses listes sectorielles imprimées. Cette préposée n'a pas de mise à jour à faire dans le système SIME ou dans le système R/3.

Dans le cas d'une demande de mutation depuis un poste de l'établissement LB vers un poste des OLL, l'analyste-superviseure de l'équipe LB reçoit le formulaire de demande de mutation expédié par courrier interne par le superviseur de l'intéressé. Elle transmet le formulaire au préposé responsable de la catégorie dont relève le poste

occupé par l'employé demandeur. Selon le type de formulaire qui a été envoyé (papier ou carbone), le préposé prend un formulaire carbone (si le formulaire envoyé était un formulaire papier), remplit la partie supérieure (qui décrit le poste actuel de l'employé) ainsi que la partie centrale (qui fait état du poste et du lieu demandés) du formulaire, et le transmet ensuite à l'analyste-superviseure de l'équipe OLL, ou il se contente de le transmettre en mains propres à l'analyste-superviseure de l'équipe OLL (si le formulaire envoyé était un formulaire carbone).

L'analyste-superviseure de l'équipe OLL transmet en mains propres le formulaire carbone à la préposée en charge de la catégorie dont relève le poste demandé par l'employé. Cette dernière vérifie la légitimité de la demande de mutation, remplit la partie inférieure du bordereau (qui fait état de sa vérification) et y note son approbation ou son refus de la demande de mutation. Elle garde dans ses dossiers la copie blanche, transmet par courrier interne la copie jaune au bureau régional du syndicat de l'employé, la copie verte à la section locale de ce même syndicat, la copie bleue à l'employé demandeur et transmet en mains propres la copie rose à l'analyste-superviseure de l'équipe LB. Ensuite, si la demande de mutation est légitime, la préposée de l'équipe OLL saisit la demande de mutation dans R/3 et dans le système SIME.

Lorsque la préposée de l'équipe OLL propose la mutation demandée à l'employé et que ce dernier l'accepte, la préposée de l'équipe OLL va voir l'analyste-superviseure de l'équipe LB pour lui signaler verbalement le poste exact de mutation ainsi que la date de prise d'effet de la mutation. Elle note éventuellement ces informations sur un *post-it* qu'elle transmet au préposé de l'équipe LB qui a la charge de la catégorie de postes dont provient l'employé dont elle prend en charge la mutation. Ensuite, elle entre la mutation dans le système SIME et dans R/3 et transmet en mains propres une copie papier de la lettre de nomination à l'analyste-superviseure de l'équipe LB, afin que le préposé en charge de la catégorie de poste d'origine du

candidat puisse rayer l'employé de ses listes sectorielles imprimées. Ce préposé n'a pas de mise à jour à faire dans le système SIME ou dans le système R/3, mais a cependant des mises à jour à effectuer dans le système SIMELB.

Cela dit, une fois par semaine, les analystes-superveuses des deux équipes dressent, à partir des rapports de nomination dressés par chacun des préposés de leur équipe respective, un rapport de toutes les nominations qui ont eu lieu dans leur équipe durant la semaine. Ces rapports consistent en des tableaux faits sur un tableur, qui comportent les détails de chaque mutation (le nom, le numéro d'identification, le numéro du nouveau poste, le numéro de l'ancien poste, l'ancienneté dans l'ancien poste ainsi que la date de prise d'effet de la nomination). Les deux analystes-superveuses s'envoient l'une l'autre ce document par courriel et l'envoient également à leur équipe respective. Les analystes-superveuses transmettent aussi les rapports de nomination qu'elles ont reçus de leur homologue aux membres de leur équipe. Les préposés vérifient qu'ils ont bien effectué toutes les mises à jour dans leurs listes imprimées ainsi que dans le système SIMELB.

3.6.5. UVCR et CIP

Nous allons ici présenter une situation de travail qui concerne à la fois des acteurs de l'UVCR et des acteurs du CIP : la fourniture de services du CIP à l'UVCR.

3.6.5.1. Fourniture de services du CIP à l'UVCR

La fourniture de services du CIP à l'UVCR peut prendre trois formes différentes : celle de production de rapports pour le gestionnaire de l'UVCR, celle d'interventions par rapport à des problèmes de lecteurs de pointage, et celle d'interventions par rapport à des données inexacts.

3.6.5.1.1. Production de rapports pour le gestionnaire de l'UVCR

La préposée Rapports généraliste fournit le service de produire, sur une base régulière, deux rapports au gestionnaire de l'UVCR. Ces deux rapports sont envoyés par courriel.

D'une part, la préposée Rapports généraliste produit chaque matin à l'aide de la fonctionnalité PTERL00, un rapport d'erreurs d'heures. Ce rapport renseigne le gestionnaire de l'UVCR sur les erreurs et les oublis de saisie qui ont été commis par les superviseurs, le surintendant ou les employés de l'UVCR durant la journée passée (par exemple : les surtemps non approuvés par les superviseurs, les oublis de poinçonner de la part des employés, les oublis, de la part des superviseurs et du surintendant de l'UVCR, d'entrer les congés ou les absences des employés).

D'autre part, la préposée Rapports généraliste produit, à partir d'une requête dans R/3, en début de chaque semaine, un « rapport de temps ». Dans ce rapport, elle dresse le détail des surtemps, départs avant l'heure et congés, par jour et par employé, durant la semaine précédente, pour les employés de l'UVCR qui ont pris du surtemps, des congés, ou sont partis avant l'heure.

Les rapports produits pour le gestionnaire de l'UVCR par la préposée Rapports généraliste sont émis sur une base régulière. Cette production de rapports est le résultat d'une entente entre l'agente Rapports sur le rendement et Administration et l'ensemble des gestionnaires des Opérations de l'établissement LB. La préposée Rapports généraliste produit pour tous les autres gestionnaires des Opérations des rapports faits sur le même modèle que les deux présentés ci-dessus mais relatifs aux employés spécifiques à chaque gestionnaire.

3.6.5.1.2. Interventions par rapport à des problèmes de lecteurs de pointage

Les préposés Rapports du CIP, les analystes du CIP et les analystes-superviseures Rapports font tous des recherches sur les défauts des lecteurs de pointage sur le plancher au travers de R/3. Ces défauts sont généralement causés par des erreurs de configuration dans R/3 commises par les superviseurs de l'UVCR. Lorsqu'un préposé Rapports, un analyste ou une analyste-superviseure Rapports découvre un problème avec un lecteur de pointage à l'UVCR suite à une analyse à l'aide de la fonctionnalité PTERL00 de R/3, il (ou elle) rencontre les superviseurs de l'UVCR pour leur expliquer comment utiliser l'interface informatique du lecteur dans R/3 pour le régler.

3.6.5.1.3. Interventions par rapport à des données inexactes

Les superviseurs de l'UVCR peuvent observer les contingents de leurs employés dans R/3, mais ne peuvent pas les modifier. Les employés aussi peuvent voir leurs contingents dans R/3. Lorsqu'il y a une erreur dans un contingent, l'employé concerné et son superviseur peuvent donc rapidement s'en apercevoir mais ne peuvent pas corriger l'erreur. En revanche, les employés du CIP ont les profils d'autorisation ainsi que les compétences nécessaires pour corriger les erreurs dans les contingents des employés des Opérations. Les superviseurs de l'UVCR demandent donc aux employés du CIP le service de résoudre les problèmes dans les contingents de leurs employés.

Le superviseur de l'UVCR qui suspecte une erreur, de lui-même ou à la suite d'une plainte, envoie par courriel à l'analyste-superviseure Rapports du CIP qui travaille sur le même quart que lui la description de l'erreur suspectée. Il entre la plainte dans un modèle de courriel conçu à cet effet par l'analyste 2 du CIP. L'analyste-superviseure Rapports détermine si le problème est exposé clairement par le superviseur ; s'il n'est pas exposé clairement, elle demande des clarifications par

courriel. Tant qu'un cas n'est pas résolu, l'analyste-superviseure Rappports ne l'efface pas de son dossier de courriers reçus. Une fois le cas résolu, l'analyste-superviseure Rappports, l'analyste ou le préposé Rappports qui l'a pris en charge envoie le résultat de son analyse ainsi qu'un résumé des modifications apportées, par courriel, au superviseur qui a adressé la plainte.

Lorsque l'employé n'est pas d'accord avec l'analyse du cas et/ou avec les modifications apportées, son superviseur se déplace généralement jusqu'au CIP et demande des justifications à l'analyste-superviseure Rappports, l'analyste ou le préposé Rappports qui a pris en charge l'étude. L'analyste-superviseure Rappports, l'analyste ou le préposé Rappports ouvre alors dans R/3 les contingents de l'employé et va y chercher un mémo qui explique plus en détail l'ensemble de la démarche entreprise, et utilise ce mémo, ainsi que la convention collective pertinente, pour justifier sa démarche.

Il arrive aussi que des superviseurs de l'UVCR constatent que les journées ou les heures de présence réelle de certains de leurs employés ne sont pas conformes à ce qui apparaît dans R/3, voire même que des employés réellement affectés à l'UVCR n'apparaissent pas dans R/3, ou que des employés partis en retraite apparaissent toujours en poste à l'UVCR. De plus, des erreurs apparaissent parfois dans les chèques de paie des employés des Opérations. Ces contradictions entre la réalité et les données affichées dans R/3, ainsi que ces erreurs de paie, trouvent généralement leur origine dans des erreurs ou des oublis de saisie dans R/3 de données relatives aux employés par le Mouvement de l'Effectif ou par les Relations avec les employés. Le CIP fournit à l'UVCR le service de déterminer la cause du problème et de contacter les personnes qui ont fait des erreurs ou des oublis de saisie au Mouvement de l'Effectif ou aux Relations avec les employés et de demander à celles-ci de corriger le problème.

Lorsqu'un superviseur se plaint de ce qu'un de ses employés est régulièrement présent dans R/3 alors qu'il est absent (ou absent dans R/3 alors qu'il est présent), il

envoie sa plainte par courriel à une analyste-superviseure Rappports du CIP. Le préposé Rappports du CIP qui prend la plainte en charge fait une recherche afin de déterminer s'il y a eu une erreur de saisie de roulement et effectue la correction du roulement de l'employé dans R/3 s'il y a lieu. Une fois sa recherche et éventuellement la correction effectuées, le préposé envoie un courriel au superviseur de l'employé plaignant pour expliquer son analyse et les modifications apportées dans les roulements dans R/3, le cas échéant.

Lorsqu'un superviseur de l'UVCR se plaint de ce qu'un de ses employés n'apparaît pas dans R/3, il adresse une requête par courriel à une analyste-superviseure Rappports ou à un préposé Rappports du CIP. La plainte est transmise à l'analyste 2 qui contacte l'analyste-superviseure de l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif afin qu'elle voit à ce que l'employé soit replacé au bon endroit dans les structures hiérarchiques de R/3. Une fois le problème résolu, l'analyste-superviseure de l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif envoie un courriel à l'analyste 2, qui le transmet au superviseur plaignant.

Lorsqu'un superviseur de l'UVCR vient faire état à une analyste-superviseure Rappports du CIP d'une plainte d'un de ses employés qui dit ne pas avoir été payé ce qui lui est dû d'après sa lettre de nomination, l'analyste-superviseure Rappports du CIP rejoint (par courriel ou par téléphone) l'analyste-superviseure de l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif pour lui demander de modifier l'horaire théorique de l'employé. Une fois que l'horaire théorique a été corrigé au Mouvement de l'Effectif, l'analyste-superviseure Rappports envoie un courriel au superviseur de l'employé plaignant pour l'aviser que le problème a été résolu.

Si après quelques jours d'attente, un superviseur de l'UVCR constate (en faisant des recherches dans R/3) que le problème qu'il a soumis n'a pas encore été résolu, il vient au CIP pour prendre des nouvelles.

Le CIP fournit également à l'UVCR le service d'analyser les erreurs et oublis éventuellement commis par le surintendant ou les superviseurs de l'UVCR dans la saisie des absences, congés, heures supplémentaires des employés, ainsi que de leur expliquer comment corriger eux-mêmes les erreurs et oublis dont ils sont les auteurs, pour ne pas les refaire. La recherche de telles erreurs et oublis est déclenchée par un courriel ou coup de téléphone d'un superviseur ou du surintendant qui déclare ne pas parvenir à résoudre un problème dans R/3 relié aux heures travaillées par les employés. La demande de résolution de problème est généralement adressée à un préposé Rapports ou à une analyste-superviseure Rapports qui effectue ensuite l'analyse, explique au superviseur ou surintendant l'erreur qui est à la source du problème, dispense des recommandations et fait (par le biais de R/3) un suivi de la résolution du problème par le superviseur ou surintendant auteur de l'erreur ou de l'oubli.

3.6.6. UVCR et Relations avec les employés/Mouvement de l'Effectif

Nous allons ici présenter une situation de travail qui concerne à la fois des acteurs de l'UVCR et des acteurs des Relations avec les employés, et une situation de travail qui concerne à la fois des acteurs de l'UVCR et du Mouvement de l'Effectif. La première de ces deux situations de travail est la fourniture de services des Relations avec les employés à l'UVCR. Elle peut prendre chacune des trois formes suivantes : la modification de l'organigramme de l'UVCR, le comblement de postes de l'UVCR par promotion ou par embauche, et la consultation de données confidentielles d'employés de l'UVCR. La seconde de ces deux situations est la fourniture de services du Mouvement de l'Effectif à l'UVCR. Elle peut prendre chacune des quatre formes suivantes : la suppression de postes de l'UVCR, la mutation d'employés de l'UVCR, la

modification des horaires de travail d'un groupe d'employés de l'UVCR, et le comblement de postes de l'UVCR par mutation.

3.6.6.1. Fourniture de services des Relations avec les employés à l'UVCR

Lorsque le gestionnaire de l'UVCR veut modifier la structure hiérarchique de l'UVCR, il adresse une demande (par courriel ou par téléphone) à une agente Planification de la Main-d'Œuvre. Cette dernière vérifie la conformité de la demande aux politiques de la compagnie et à la convention collective des syndicats ST et SO et fait approuver le changement par l'unité Classification. Dans le cas où le changement est approuvé, elle entre dans R/3, en mode planifié, la modification demandée, de sorte à ce que le changement prenne effet, dans R/3, à la date souhaitée par le gestionnaire. Elle prévient le gestionnaire de l'approbation du changement par l'unité Classification et de la saisie qu'elle vient d'opérer dans R/3. Le changement prend ensuite effet, dans R/3, à la date demandée par le gestionnaire de l'UVCR. Le gestionnaire peut alors aller voir dans R/3 que le changement de structure a bel et bien été entré en mode planifié pour entrer en vigueur à la date qu'il a demandée.

Les Relations avec les employés fournissent par ailleurs un service de recrutement d'employés permanents. Dans le cas où le gestionnaire de l'UVCR demande un employé permanent qui entre dans la catégorie des postes « indirects », il adresse une demande de dotation à une des agentes Planification de la Main-d'Œuvre. Si la demande de dotation est acceptée, l'agente Planification de la Main-d'Œuvre et le gestionnaire de l'UVCR déterminent le syndicat dont dépendra le poste et s'entendent sur une description de tâches qui soit conforme avec la convention collective du syndicat concerné ainsi qu'avec les politiques de la compagnie. L'agente Planification de la Main-d'Œuvre crée, dans R/3, le poste ainsi que la description de tâches associée. L'agent Dotation qui prend le relais détermine, en fonction de la convention collective

pertinente, la procédure d'embauche adéquate, lance le concours, effectue l'évaluation des candidats et envoie le classement des candidats au gestionnaire de l'UVCR. Ce dernier choisit son candidat dans la liste, signale son choix par courriel à l'agent Dotation qui a démarré le concours et reçoit une lettre de nomination qu'il signe et renvoie à ce même agent Dotation (par l'intermédiaire de l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif).

Les Relations avec les employés fournissent finalement un service d'archivage des données confidentielles sur la carrière des employés des Opérations et sur les mesures disciplinaires à leur endroit. Lorsqu'un superviseur de l'UVCR souhaite consulter les archives à propos d'un employé pour avoir des informations relativement à ses promotions ou sanctions disciplinaires antérieures, il fait part de sa demande à l'agente Salle du Courrier par le biais d'un courriel ou par le biais d'un coup de téléphone. Cette dernière lui demande alors de venir à la salle du courrier pour remplir un formulaire de demande d'informations archivées. L'agente adresse alors une demande écrite au centre d'archivage concerné, afin que les documents requis soient expédiés à la salle du courrier. Le superviseur vient consulter ces documents une fois qu'ils ont été reçus.

3.6.6.2. Fourniture de services du Mouvement de l'Effectif à l'UVCR

L'UVCR a recours aux services du Mouvement de l'Effectif dans quatre cas : le non-comblement d'un poste suite au départ à la retraite de l'employé qui l'occupait, la mutation d'employés de l'UVCR vers des postes situés dans un autre secteur (dans les Opérations de l'établissement LB ou dans les succursales), la modification, après entente avec le syndicat ST, des horaires d'un groupe d'employés de l'UVCR, et le comblement de postes vacants.

Lorsque le gestionnaire de l'UVCR souhaite qu'un poste de l'UVCR ne soit pas comblé, il commence par discuter par téléphone avec la gestionnaire du Mouvement de l'Effectif, ou voit celle-ci dans son bureau après prise de rendez-vous. Cette dernière vérifie que le fait de ne pas combler le poste est conforme à la convention collective (ST ou SO). Dans l'affirmative, elle donnera la consigne au préposé de l'équipe LB concerné de ne pas combler le poste quand l'employé qui l'occupe partira à la retraite, et demandera à ce préposé de supprimer ce poste dans les systèmes R/3, SIME et SIMELB.

Lorsqu'un employé de l'UVCR demande à être muté vers un autre secteur, son superviseur fait parvenir un formulaire de demande de mutation signé de lui et de l'employé demandeur à une des analystes-superviseuses du Mouvement de l'Effectif ou directement au préposé du Mouvement de l'Effectif qui s'occupe de la catégorie de postes dont relève le futur poste de l'employé à muter (les superviseurs de l'UVCR connaissent les territoires respectifs des préposés du Mouvement de l'Effectif et ont tendance à les contacter directement plutôt que de passer par les analystes-superviseuses, et ce, afin de gagner du temps). Si l'employé est éligible pour la mutation qu'il demande, si une opportunité se présente pour une telle mutation, et s'il l'accepte lorsqu'elle lui est proposée, le préposé du Mouvement de l'Effectif concerné saisit sa mutation dans SIME et éventuellement dans SIMELB (ainsi que dans R/3 si cette mutation n'implique pas de changement de taux horaire), et envoie une lettre de nomination à l'employé de l'UVCR.

Lorsqu'un superviseur de l'UVCR veut modifier les horaires d'un groupe d'employés de l'UVCR, il fait parvenir par courrier interne à la gestionnaire du Mouvement de l'Effectif un document qui prouve qu'il existe une entente entre les superviseurs de l'UVCR et le syndicat ST relativement à une modification des horaires de travail de ce groupe d'employés. La gestionnaire du Mouvement de l'Effectif

demande alors à l'analyste-superviseure de l'équipe LB de voir à ce que les horaires du groupe d'employés concerné soient modifiés dans R/3.

Lorsqu'un préposé de l'équipe LB s'aperçoit, au travers d'une recherche dans SIME ou dans SIMELB, qu'un poste de l'UVCR est devenu vacant, il exécute la démarche de comblement du poste. S'il parvient à trouver un employé à mettre dans ce poste, il communique par courriel au surintendant de l'UVCR les numéros d'identification du poste vacant et de l'employé qui va combler ce poste. Le surintendant de l'UVCR et le superviseur de l'UVCR dont relève ce poste peuvent voir dans R/3 la relation entre l'employé et le poste, qui apparaît en mode planifié.

3.6.7. CIP et Relations avec les employés/Mouvement de l'Effectif

Nous allons ici présenter une situation de travail qui concerne à la fois des acteurs du CIP et du Mouvement de l'Effectif et une situation de travail qui concerne à la fois des acteurs du CIP et des Relations avec les employés. La première de ces deux situations de travail est une fourniture de services du CIP au Mouvement de l'Effectif. Cette fourniture de services peut prendre deux formes : le service de production, par le CIP et pour le Mouvement de l'Effectif, de rapports de temps sur les employés occasionnels, et un service d'intermédiation rendu à l'UVCR qui consiste à jouer un rôle d'intermédiaire entre l'UVCR et les Relations avec les employés. La seconde de ces deux situations de travail est une fourniture de services des Relations avec les employés au CIP. Elle peut prendre les deux formes suivantes : la modification de la structure hiérarchique du CIP et le comblement d'un poste du CIP.

3.6.7.1. Fourniture de services du CIP au Mouvement de l'Effectif

La préposée Rappports généraliste rédige chaque semaine un rapport sur les occasionnels de l'établissement LB qui classe dans un tableau, par numéro de matricule puis par date, la liste des cas de non-conformité des heures de travail de certains employés occasionnels actifs dans l'établissement LB. Ce rapport permet de déceler des erreurs éventuelles de saisie dans R/3 (heures théoriques, dates telles que par exemple la date de début d'un travail temporaire), ou de codification des badges des employés occasionnels. Les erreurs en question sont commises par un ou des préposés de l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif lors de l'affectation des employés occasionnels à un travail temporaire. La préposée Rappports généraliste transmet ce rapport à l'analyste-superviseure de l'établissement LB. Cette dernière retrace le ou les auteurs des erreurs, leur transmet une copie du rapport et leur demande de corriger les erreurs.

Le CIP joue aussi un rôle d'intermédiaire entre les superviseurs des Opérations de l'établissement LB et l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif. Plus précisément, le CIP joue un rôle d'aiguillage des demandes de résolutions de problèmes vers le préposé adéquat de l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif, ou d'analyse de l'erreur causée par une erreur de saisie au Mouvement de l'Effectif, de manière à prendre en charge la demande de résolution du problème et le suivi de cette résolution. Dans le premier cas, un préposé Rappports, un analyste ou une analyste-superviseure Rappports retrace le préposé de l'équipe LB qui est à l'origine de l'erreur, et amène le superviseur jusqu'à ce préposé au Mouvement de l'Effectif. Dans le second cas, un préposé Rappports, une analyste-superviseure Rappports ou un analyste retrace le préposé de l'équipe LB qui est à l'origine de l'erreur, et lui explique quelle erreur il a fait et comment s'y prendre pour la résoudre.

3.6.7.2. Fourniture de services des Relations avec les employés au CIP

Lorsque l'agente Rappports sur le Rendement et Administration veut modifier la structure hiérarchique du CIP, elle adresse une demande (par courriel ou par téléphone) à une agente Planification de la Main-d'Œuvre. Cette dernière vérifie la conformité de la demande aux politiques de la compagnie et à la convention collective du syndicat SEB. Si le changement est conforme, elle contacte l'unité Classification en vue de faire approuver le changement. Dans le cas où le changement est approuvé, elle entre dans R/3, en mode planifié, la modification demandée, de sorte à ce que le changement prenne effet, dans R/3, à la date souhaitée par l'agente Rappports sur le Rendement et Administration. L'agente Planification de la Main-d'Œuvre prévient l'agente Rappports sur le Rendement et Administration de l'approbation du changement par l'unité Classification et de la saisie qu'elle vient d'opérer dans R/3. Le changement prend ensuite effet, dans R/3, à la date demandée par l'agente Rappports sur le Rendement et Administration du CIP. Celle-ci peut alors aller voir dans R/3 que le changement de structure a bel et bien été entré en mode planifié pour entrer en vigueur à la date qu'elle a demandée.

Si l'agente Rappports sur le Rendement et Administration a besoin d'un employé additionnel, et que cet employé additionnel n'a pu être fourni par mutations ou mises au choix, la gestionnaire du Mouvement de l'Effectif le lui signale par courriel. L'agente contacte alors (par courriel, par téléphone ou en se déplaçant en personne jusqu'à l'unité Relations avec les employés) l'agent Dotation qui se charge du comblement des postes de Soutien aux Opérations, qui lui indique de contacter une des agentes Planification de la Main-d'Œuvre. L'agente Planification de la Main-d'Œuvre contactée par l'agente Rappports sur le Rendement et Administration vérifie alors la conformité du souhait de comblement de poste vis-à-vis des accords éventuels passés entre l'agente Rappports sur le Rendement et Administration et l'équipe Planification de

la Main-d'Œuvre (en matière de réduction de l'effectif du CIP). Si le souhait de combler le poste ne contrevient pas à ces accords, l'agente Planification de la Main-d'œuvre demande à l'agente Rapports sur le Rendement et Administration de remplir une demande de dotation. Si la demande de dotation est acceptée, l'agent Dotation en charge de la catégorie Soutien aux Opérations détermine, en fonction de la convention collective pertinente, la procédure d'embauche adéquate et réalise l'embauche (éventuellement avec l'assistance d'une adjointe).

3.6.8. Relations avec les employés et Mouvement de l'Effectif

Nous allons ici présenter une situation de travail qui concerne à la fois des acteurs des Relations avec les Employés et des acteurs du Mouvement de l'Effectif : le travail en relais entre le Mouvement de l'Effectif et les Relations avec les employés.

3.6.8.1. Travail en relais entre le Mouvement de l'Effectif et les Relations avec les employés

Le travail en relais entre le Mouvement de l'Effectif et les Relations avec les employés peut prendre deux formes distinctes : la dotation dans les unités opérationnelles et celle le changement d'un salaire suite à une mutation.

3.6.8.1.1. Dotation dans les unités opérationnelles

Cette situation de relais se produit, pour les postes permanents, lorsqu'un poste ne peut être comblé par le biais d'une mutation.

Lorsqu'un gestionnaire souhaite combler un poste de statut permanent, il communique sa demande par courriel à l'analyste-superviseure de l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif s'il veut combler un poste localisé dans l'établissement LB, et à l'analyste-superviseure de l'équipe OLL du Mouvement de l'Effectif s'il veut combler un poste en rapport avec les Opérations de levée et livraison.

Si le poste à combler n'est pas un poste de supervision, alors l'analyste-superviseure concernée transmet directement une copie du courriel initial du gestionnaire au préposé de son équipe en charge de la catégorie de postes dont relève le poste à combler, en vue qu'il tente de combler le poste par mutation.

Si le poste à combler est un poste de supervision, l'analyste-superviseure en question demande au gestionnaire de prendre contact avec une agente Planification de la Main-d'œuvre pour que celle-ci vérifie que la demande du gestionnaire est conforme à ses engagements de maintien de son effectif à son niveau actuel ou de réduction de celui-ci. Puis l'agente Planification de la Main-d'œuvre demande au gestionnaire de remplir une demande de dotation à l'interne qu'elle transmet à l'unité Classification pour approbation. Si la demande est approuvée, l'agente Planification de la Main-d'œuvre prévient l'analyste-superviseure du Mouvement de l'Effectif qu'il est possible de tenter de combler le poste par mutation et l'analyste-superviseure transmet une copie du courriel initial du gestionnaire au préposé du Mouvement de l'Effectif en charge de la catégorie de postes dont relève le poste à combler.

Si le préposé du Mouvement de l'Effectif ne parvient pas à combler le poste par mutation, il le signale à l'analyste-superviseure dont il relève afin qu'elle le signale au gestionnaire demandeur lors de la réunion hebdomadaire avec l'ensemble des gestionnaires des Opérations et des Transports. Le gestionnaire prévient alors une agente Planification de la Main-d'œuvre qui lui remet une demande de dotation à l'externe à remplir. Si cette demande est approuvée, l'agente Planification de la Main-

d'œuvre prévient l'agent Dotation qui a la charge de la catégorie de postes dont relève le poste à doter. L'agent Dotation lance le concours pour la dotation à l'externe du poste. Une fois qu'un candidat est sélectionné, il transmet la lettre de nomination à l'analyste-superviseure du Mouvement de l'Effectif qui est en charge du secteur dont relève le poste (il transmet également une copie de la même lettre à l'analyste-superviseure Suivi des Dossiers en vue de la détermination du taux horaire, des contingents et des avantages sociaux et de leur saisie dans les systèmes appropriés). Le préposé de l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif concerné effectue alors l'entrée du nouvel employé dans le système SIME et/ou le système SIMELB. Puis le préposé transmet la lettre de nomination au gestionnaire afin qu'il la signe, et retransmet cette même lettre, une fois signée par le gestionnaire, à l'agent Dotation qui l'expédie au futur employé.

Par ailleurs, lorsqu'un préposé du Mouvement de l'Effectif constate qu'un gestionnaire lui demande plus d'employés temporaires qu'il n'en a sur ses listes, il contacte l'agent Dotation des Relations avec les employés en charge des recrutements des employés temporaires en allant le voir en personne. Il lui communique la nature et l'ampleur de ses besoins en matière d'employés temporaires à embaucher à l'externe. L'agent Dotation lance alors un concours pour embaucher des employés temporaires à l'externe.

3.6.8.1.2. Changements de salaire suite à une mutation

Lorsqu'une mutation d'un employé implique un changement dans le taux de rémunération de ce dernier, le préposé du Mouvement de l'Effectif saisit sa réaffectation dans le système SIME uniquement, et éventuellement dans le système SIMELB si le préposé est membre de l'équipe LB (et pas dans R/3). Il rédige dans un logiciel de traitement de texte la lettre de nomination et en expédie une copie à l'analyste-superviseure de l'équipe Suivi des Dossiers des Relations avec les employés.

Cette dernière transmet la copie de la lettre de nomination à la préposée de son équipe qui a la charge de la catégorie de postes dont relève l'employé muté. Cette dernière effectue une recherche dans R/3, à partir des informations contenues dans la lettre de nomination, sur l'historique de l'employé dans la société. Elle se charge ensuite de calculer et de saisir le nouveau taux horaire de l'employé dans le système SIRH, en fonction de son historique, de son nouveau poste et des conventions collectives. Elle apporte aussi, s'il y a lieu, des modifications dans R/3 relativement à ses contingents et dans le module GRAAS de *Peoplesoft 8* relativement à ses avantages sociaux.

3.7. Les contributions de R/3 à la coordination des 16 situations de travail retenues

Nous nous proposons ici de présenter les contributions du système R/3 à la coordination des seize situations de travail que nous venons de décrire. Pour chaque situation de travail, nous expliciterons et décrirons chaque contribution en détail, et relaterons également, de manière plus rapide, certaines investigations qui n'ont mené à la découverte d'aucune contribution spécifique.

3.7.1. Travail parallèle des superviseurs de l'UVCR

Le système R/3 impose de saisir certaines données quotidiennement, interdit certaines saisies non-conformes à des politiques officielles, sanctionne l'application d'autres politiques par l'application de dates butoir²⁸, émet des alarmes visant à avertir que certaines actions doivent être exécutées à un moment donné, et permet la recherche proactive d'erreurs dans l'application de diverses politiques de gestion des ressources

²⁸ Le système R/3 interdisant ou autorisant la distribution de bonus rattachés au respect d'échéances précises (voir plus bas).

humaines. Nous allons voir que ces contraintes et possibilités du système R/3 engendrent un encadrement très fort du travail parallèle des superviseurs de l'UVCR.

La présence et l'utilisation du système R/3 imposent aux superviseurs de l'UVCR de prendre en charge les tâches de gestion du temps de leurs employés de façon quotidienne. Avant l'implantation du système R/3, les superviseurs de l'UVCR pouvaient, par exemple, prendre ces tâches en charge de façon hebdomadaire ou de toute autre façon, en fonction de leurs préférences.

Premièrement, les superviseurs de l'UVCR doivent saisir les causes d'absences de leurs employés de façon quotidienne dans le système R/3. Si à une date donnée un employé s'absente et si aucun superviseur ne saisit soit un code de congé de maladie, soit un code d'absence^{29,30} dans le dossier de l'employé concerné, alors le système comptabilise cet employé comme absent et non malade par défaut, tout en conservant une trace de l'oubli de saisie. Il en est de même pour chaque journée ultérieure et consécutive de maladie de l'employé durant laquelle aucun superviseur ne prend les mesures appropriées. Toutes les journées de maladie non saisies comme telles dans le système sont donc par la suite comptabilisées comme des journées d'absence. Il s'ensuit que l'employé ne touche pas les indemnités qui lui sont garanties par sa convention collective pour ses journées de maladie tant qu'un superviseur de l'UVCR ne s'est pas rendu compte du problème et n'a pas mené à bien certaines actions correctives.

L'omission de saisir un code de congé ou d'absence apparaît dans le système R/3 comme une erreur, qui est visible de plusieurs façons et par plusieurs acteurs de l'organisation. Elle est visible de manière directe pour les superviseurs par l'activation

²⁹ Ces saisies impliquaient la composante gestion du temps (PA-TIM) du module de Paie (PA) du système.

³⁰ Un code de congé maladie doit être saisi lorsque l'employé est malade, alors qu'un code d'absence doit être saisi lorsque l'employé n'a pas apporté de justifications de son absence relatives à son état de santé.

d'une requête PTRL00 (le gestionnaire et le surintendant peuvent également lancer cette requête). Elle est aussi visible de manière plus indirecte du point de vue des superviseurs, par le biais des rapports quotidiens d'erreurs d'heures portant sur les erreurs de la veille (qui sont produits chaque matin par la préposée Rapports généraliste du CIP) et envoyés au gestionnaire de l'UVCR, qui se charge alors de signaler l'erreur au superviseur concerné.

Il arrive néanmoins que malgré les possibilités de détection d'erreurs qu'offre le système R/3 et l'arrivée systématique et quotidienne de rapports produits par le biais de ces fonctionnalités, ni les superviseurs, ni le surintendant, ni le gestionnaire ne parviennent à s'apercevoir de certains oublis de saisie de code avant que ces oublis n'aient des conséquences concrètes (c'est-à-dire des non-paiements de congé). Alors l'employé concerné ne touche pas ses indemnités de congé de maladie lors du versement de sa paie. Il signale alors le problème au superviseur dont il dépend et lui présente son talon de chèque de paie en guise de preuve.

Alors, le superviseur fautif peut soit corriger le problème lui-même si ses connaissances relativement au système R/3 le lui permettent, soit s'adresser au CIP (plus spécifiquement à un préposé Rapports ou à une analyste-superviseure Rapports du même quart que lui) qui le guidera dans la résolution du problème.

L'action corrective consiste à entrer dans le système R/3 des journées de congé maladie pour une période qui correspond au temps durant lequel l'employé s'est absenté. Au final, l'employé concerné perçoit les sommes qui lui sont dues, mais avec un retard.

Deuxièmement, le système R/3 impose aussi aux superviseurs de l'UVCR de saisir leurs approbations ou désapprobations de surtemps, et ce, de façon quotidienne. Un surtemps non approuvé par un superviseur n'est pas payé à l'employé. De plus, un

surtemps non approuvé est signalé comme une erreur dans le système R/3. Ce type d'erreur (de même que pour les oublis de saisie de codes d'absence ou de congé) est aussi visible par l'activation d'une requête PTRL00 et apparaît dans les rapports d'erreurs d'heures qui sont expédiés par la préposée Rapports généraliste du CIP au gestionnaire de l'UVCR.

Le système R/3 contribue donc bien à un encadrement du travail de gestion du temps par les superviseurs de l'UVCR. Cet encadrement consiste à la fois en l'obligation d'effectuer quotidiennement certaines saisies et en un ensemble de conséquences dissuasives dans les cas de non-respect de cette obligation : non-paiement d'indemnités, non-paiement de surtemps (pouvant possiblement aboutir à des dépôts de griefs à l'encontre des superviseurs), visibilité des erreurs et de leurs conséquences par des tiers (surintendant et gestionnaire de l'UVCR, employés du CIP).

Par ailleurs, les superviseurs doivent appliquer les conventions collectives de leurs employés « à la lettre » en ce qui a trait aux congés de leurs employés. En effet, les conventions collectives contiennent et définissent les règles de calcul des quotas de congé auxquels les employés ont droit, ainsi que les règles de calcul du nombre de jours de congé que les employés peuvent « emprunter » sur l'année suivante. Ces règles de calcul ont été intégrées dans le système R/3 qui refuse les saisies de congé qui dépassent les quotas annuels de congés des employés ou le nombre de jours que l'employé a le droit d'emprunter. Les superviseurs ne peuvent donc pas déroger aux conventions collectives et accorder plus de congés que ce qui est officiellement autorisé – car s'ils le faisaient, il est évident que les employés concernés ne pourraient guère toucher les indemnités se rattachant aux congés accordés illicitement.

Il s'agit encore ici d'une contribution du système R/3 à l'encadrement du travail de gestion du temps par les superviseurs de l'UVCR. Il s'agit d'ailleurs d'un encadrement d'un type particulièrement rigide, car impliquant une impossibilité totale

de ne pas se conformer à certaines règles, R/3 empêchant la saisie de données non-conformes aux conventions collectives.

Le système R/3 encourage les superviseurs de tout l'UVCR à rappeler systématiquement aux employés temporaires la fin de leur mandat trois jours avant la fin de celui-ci. En effet, une « alarme » se déclenche systématiquement dans le système R/3, à chaque fois qu'il ne reste plus que trois jours de temps de travail à l'UVCR à un employé temporaire donné.

Encore une fois, le système R/3 contribue à l'encadrement du travail des superviseurs de l'UVCR, mais de façon moins impérative cette fois-ci. Le système rappelle à chaque superviseur de prendre en charge une tâche qui relève de ses responsabilités par le biais d'une « alarme », sans pour autant sanctionner l'accomplissement ou le non-accomplissement de cette tâche.

Finalement, le système R/3 uniformise les procédures d'évaluation car les quatre superviseuses des deux équipes Facturation Nationale et Saisie des Manifestes ont à entrer leurs évaluations dans les mêmes formulaires dans le système R/3 – alors qu'avant l'implantation du système R/3, les formulaires carbone dans lesquels étaient saisies les évaluations pouvaient être différents d'une équipe à l'autre. Le système R/3 contribue donc ici spécifiquement à l'uniformisation du travail parallèle d'évaluation des commis.

Quelques autres pistes ont été explorées – sans succès – dans le but de déceler des contributions additionnelles. Entre autres, aucune contribution du système R/3 n'a pu être décelée ni en ce qui a trait à la coordination des réarrangements internes momentanés des effectifs à l'intérieur des différents quarts et équipes de l'UVCR, ni en ce qui a trait à la coordination de la détermination des objectifs des commis de l'équipe

Facturation Nationale par les superviseurs des deux quarts de cette équipe, ni en ce qui a trait à la coordination de la production des rapports quotidiens des superviseurs.

Chaque superviseur a plus ou moins sa méthode personnelle pour effectuer les réarrangements momentanés des effectifs à l'intérieur d'un même quart et équipe de l'UVCR. De plus, les superviseurs Facturation Nationale et Saisie des manifestes effectuent leurs réarrangements d'effectifs en se basant sur les volumes d'arrivage de formulaires du matin, et l'évaluation de ces volumes réside sur un simple comptage, effectué manuellement et de façon très approximative, et dont les résultats ne sont pas saisis dans le système R/3.

De même, les objectifs de productivité de court terme des préposés de l'équipe Facturation Nationale sont établis à l'aide de prévisions de volume de travail faites en dehors du système R/3.

Finalement, les rapports quotidiens d'équipe sont produits par chacun des superviseurs par compilation dans des feuilles de calcul *Excel* des formulaires papier de productivité individuels remplis par les employés de l'UVCR. Ce travail est effectué totalement en dehors du système R/3 (les données de ces rapports ne proviennent pas du système et ne l'alimentent pas non plus).

3.7.2. Travail en relais des superviseurs, du surintendant et du gestionnaire de l'UVCR

Le système R/3 fluidifie la situation de travail en relais des superviseurs, du surintendant et du gestionnaire de l'UVCR en ce qui a trait aux évaluations des différents employés de l'UVCR par les superviseurs, et aux évaluations des superviseurs par le surintendant.

Par exemple, dans le cas de l'évaluation des employés par les superviseurs, le surintendant peut visualiser les évaluations au fur et à mesure qu'elles sont entrées dans le système R/3, et peut les approuver ou les désapprouver à partir de ce moment. Une fois qu'une évaluation est approuvée par le surintendant, l'approbation est immédiatement visible par le superviseur qui a généré cette évaluation.

Le système R/3 apporte donc une certaine fluidification du processus, et cette dernière est réalisée par l'intermédiaire de l'*add-on* WF. Cet *add-on* transfère automatiquement et immédiatement au surintendant de l'UVCR les évaluations faites et saisies par les superviseures Saisie des manifestes et Facturation nationale dans le module HR, de même qu'au gestionnaire de l'UVCR les évaluations et les approbations effectuées et saisies par le surintendant dans ce même module HR. Le surintendant et le gestionnaire reçoivent des notifications de l'arrivée de ces évaluations et de ces approbations dans un écran spécial de R/3. Ils ont seulement à cliquer sur ces notifications pour accéder aux évaluations et aux approbations en question.

3.7.3. Aide d'un superviseur de l'équipe Saisie des Manifestes par un superviseur de l'équipe Facturation Nationale de l'UVCR

Aucune contribution du système R/3, de quelque nature que ce soit, n'a pu être décelée dans cette situation de travail.

En effet, la détection de l'insuffisance du nombre de manifestes à saisir par l'équipe Saisie des Manifestes est effectuée directement par une des deux superviseures de l'équipe Saisie des Manifestes. De plus, l'évaluation des volumes de manifestes arrivant en début de matinée ainsi qu'en fin de soirée n'est pas saisie dans le système R/3 une fois effectuée. La superviseure Saisie des Manifestes demande ensuite

directement, soit de vive voix, soit par téléphone, à la superviseuse de l'équipe Facturation Nationale qui travaille sur le même quart qu'elle de lui transférer une certaine quantité de manifestes destinés à être traités par l'équipe Facturation Nationale.

3.7.4. Travail parallèle des préposés Rapports du CIP

Le système R/3 encadre et uniformise le travail parallèle de saisie de rotation des congés hebdomadaires et des vacances des employés.

Tous les préposés Rapports du CIP effectuent ces saisies dans le système R/3. Ils doivent alors travailler dans des écrans bien précis. S'ils font une saisie qui va à l'encontre d'une convention collective, R/3 leur refuse la saisie en question (par exemple, au niveau du nombre annuel ou du nombre périodique de jours de vacances pouvant être pris par les employés). En effet, tel que cela a déjà été expliqué, les conventions collectives sont « intégrées » dans le système R/3 qui refuse les saisies qui ne leur sont pas conformes. Les préposés Rapports du CIP n'ont donc pas de marge de manœuvre dans la façon d'appliquer les conventions collectives relativement aux quotas de congés et au nombre de jours de congés qu'il est permis d'emprunter : ils ne peuvent pas accorder aux employés plus d'indemnités de congé que ce qui est autorisé par la convention collective. Il y a donc bien une contribution de R/3 à l'encadrement du travail de saisie de rotations de congé hebdomadaire et de vacances des employés, car R/3 contraint les préposés à respecter certaines règles, et une contribution de R/3 à l'uniformisation de ce même travail, car les préposés utilisent tous les mêmes écrans dans R/3.

Cependant, si le système R/3 impose de travailler dans des écrans spécifiques, son effet en termes d'encadrement du travail de chacun semble s'arrêter là car les préposés peuvent, face à un même problème, adopter une multitude de démarches de recherche différentes alors qu'ils « fouillent » dans le système pour trouver la cause

d'un problème de paie ou de contingent. Suivant l'expression des préposés Rappports, « il n'y a jamais deux problèmes qui sont résolus de la même manière étant donné que tous les problèmes sont généralement distincts ». Il n'y apparemment pas de standards pour les démarches de résolution de problèmes de paie et de contingents. D'ailleurs, les dossiers générés par les préposés Rappports lors des résolutions de problèmes ne correspondent pas à un modèle particulier. Le système R/3 ne semble donc pas contraindre les préposés Rappports à adopter une démarche de résolution plutôt qu'une autre. L'apport du système R/3 en matière d'uniformisation du travail parallèle des préposés Rappports se limite donc pour nous au fait qu'ils saisissent leurs données dans les mêmes écrans.

Quelques autres pistes ont été explorées mais n'ont permis de déceler aucune autre contribution additionnelle. Il s'agit des situations de travail parallèle de collecte et de saisie des formulaires de volume de courrier et de production de rapports de volume de courrier.

Le système R/3 ne contribue pas à la coordination du travail parallèle de collecte ou de saisie des formulaires de volumes de courrier par les préposés Rappports du CIP, car ce travail est effectué totalement en dehors de R/3, dans le système SNV. En effet, les formulaires sont des imprimés de feuilles de calcul *Excel* conçues par les analystes du CIP. Les volumes de courrier sont écrits à la main sur les formulaires par les superviseurs des Opérations de l'établissement LB. Puis ces formulaires sont collectés par les préposés Rappports pour être ensuite saisis par eux-mêmes dans le système SNV. En outre, le système R/3 n'est pas impliqué dans la répartition de ce travail entre les préposés : le secteur dont chaque préposé Rappports a la charge à une date donnée est déterminé par un principe de roulement établi par les analystes-superviseuses Rappports du CIP.

Le système R/3 ne contribue pas non plus à la coordination du travail parallèle des préposés Rapports en ce qui a trait à la production de rapports de volumes. En effet, les rapports de volumes sont produits par le biais des logiciels *Cognos Impromptu* et *Cognos Powerplay* qui puisent leurs données dans le système SNV par le biais d'une interface informatique. Les formats des rapports, ainsi que les procédures qui permettent de les obtenir, sont élaborés par les analystes du CIP qui sont donc les auteurs de l'uniformisation du travail des préposés Rapports du CIP en ce qui a trait à la production des rapports. La répartition du travail de production de rapports se fait par le biais d'un découpage sectoriel décidé par l'agente Rapports sur le Rendement et Administration du CIP après discussion avec les analystes et analystes-superviseures Rapports du CIP. Le système R/3 ne contribue donc aucunement à la répartition de ce travail entre les préposés Rapports du CIP.

Finalement, le système R/3 ne contribue aucunement à la répartition entre les préposés Rapports du CIP du travail de résolution des problèmes des employés des Opérations. Chaque préposé Rapports du CIP a accès à l'ensemble des données sur la paie et les contingents de tous les employés de l'établissement LB. La répartition de ce travail se fait soit par le biais d'un découpage sectoriel décidé par les analystes-superviseures du CIP (pour les quarts de soir et de nuit), soit suivant le principe du *self-service*³¹ (dans le quart de jour). Les préposés Rapports peuvent en outre, à l'intérieur d'un même quart, décider de déroger à ce découpage sectoriel, et prendre en charge une part du travail d'un autre préposé Rapports. Le système R/3 ne contraint pas chaque préposé Rapports à ne travailler que sur le secteur dont il a officiellement la responsabilité, car tous les préposés Rapports ont accès aux mêmes données dans le système R/3.

³¹ L'analyste-superviseure Rapports du quart de jour dispose les demandes de résolution de problèmes en une pile et chaque préposé Rapport du quart de jour vient se servir dans cette pile.

3.7.5. Travail en relais d'un préposé Rapports et d'un analyste ou d'une analyste-superviseure Rapports du CIP

La contribution de R/3 à la coordination de cette situation de travail est une fluidification du processus de travail, opérée par le biais d'une facilitation du travail en aval. Cette fluidification repose sur l'existence de données de référence dans le système R/3.

En effet, lorsqu'ils signalent aux analystes une erreur dans le dossier d'un employé, les préposés leur envoient un courriel dans lequel ils précisent le numéro d'identification R/3 de l'employé concerné. Ceci permet aux analystes ou analystes-superviseures de faire plus facilement et plus correctement leur travail par la suite.

Trois autres pistes ont été explorées, mais n'ont révélé aucune contribution de R/3 à la coordination : le travail en relais de production de rapports de volumes et d'erreurs d'heures, le travail en relais de résolution de problèmes de contingents et le travail en relais d'effacement des contingents des employés promus dans des succursales.

Les rapports quotidiens de volumes ou d'erreurs relatives aux employés des Opérations, réalisés par les préposés Rapports et transmis aux analystes du CIP, sont des rapports *Excel*, *Access* ou *Word*, transmis soit par courriel (dans le cas des rapports quotidiens de volumes pour les quarts de soir et de nuit), soit sous forme d'imprimés et remis en mains propres, avant 10h (dans le cas des rapports quotidiens de volumes pour les quarts de jour). Le système R/3 n'intervient pas dans la coordination du relais entre les préposés Rapports et les analystes.

Les dossiers de cas de codes contingents sont transmis sous forme d'imprimés par les préposés Rapports aux analystes-superviseurs du même quart. Celles-ci effectuent leur vérification directement sur ces imprimés sans effectuer de recherches additionnelles dans le système R/3. Le système R/3 n'intervient pas non plus dans la coordination du passage de relais : les préposés remettent leurs dossiers de résolution de codes contingents soit au fur et à mesure qu'ils les finissent, soit un peu avant la fin de leur quart.

En ce qui a trait à l'effacement des contingents des employés qui quittent l'établissement LB, ainsi qu'à la vérification et la correction des données de mutation récente saisies par le Mouvement de l'Effectif, le système R/3 ne contribue pas au passage du relais entre les préposés Rapports et les analystes du CIP.

3.7.6. Travail parallèle des agents Dotation des Relations avec les employés

Le système R/3 contribue à l'uniformisation du travail des agents à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, depuis son implantation, il est devenu nécessaire d'indiquer certaines informations (le matricule de l'employé, le code et l'horaire du poste de destination) sur les lettres de nomination rédigées sous Word. Avant l'implantation du système R/3, chaque agent Dotation avait son propre standard en ce qui a trait à la rédaction des lettres de nomination³². Il s'ensuit une certaine uniformisation du travail de chacun.

³² L'inclusion systématique de ces informations a pour but de faciliter le travail des préposées de l'équipe Suivi des dossiers. En effet, ces dernières ont besoin de ces informations et devraient en faire la recherche si elles n'étaient pas systématiquement inscrites sur les lettres de nomination.

Les agents de l'équipe doivent tous utiliser certains outils qui se trouvent dans le système, tels que les profils de compétences (compétences requises pour les postes à combler et compétences détenues par les employés en poste). Il s'ensuit ici encore une certaine uniformisation du travail de chacun.

Ensuite, le système R/3 génère un encadrement du travail des agents.

Les agents doivent effectuer certaines transactions dans le système à diverses étapes du processus de dotation (ouverture du concours, planification des entrevues, évaluation des candidats, classement des candidats, dotation du poste).

Si les étapes de travail associées à un comblement de poste sont à faire dans une certaine séquence qui relève d'un ordre logique, ces étapes ne sont néanmoins pas « mappées » dans le système R/3 : le système ne les oblige pas à prendre en charge ces différentes étapes dans un ordre prescrit.

En revanche, à l'intérieur d'une même étape, les agents ont une ou plusieurs sous-étapes à suivre et des entrées de données à faire dans un ou plusieurs écrans³³. Il leur est généralement impossible de passer d'un écran à l'autre avant que toutes les entrées requises dans un écran donné n'aient été effectuées. De plus, l'ordre dans lequel les écrans se succèdent est prescrit. Le système R/3 ne laisse aucune marge de choix aux agents en la matière : la validation de chaque écran appelle toujours systématiquement l'écran suivant (du moins à l'intérieur d'une même sous-étape).

Le système R/3 contribue donc de façon majeure à la coordination de cette situation de travail parallèle.

³³ Par exemple, les agents doivent saisir des données dans 9 écrans pour les 3 sous-étapes de l'étape d'ouverture de concours.

Cependant, quelques pistes ont été explorées qui n'ont pas mené à la découverte d'apports du système R/3 à la coordination.

Tout d'abord, le système R/3 ne contribue pas à la répartition entre les agents Dotation du travail de comblement de postes. Chaque agent Dotation est responsable de combler les postes par promotion ou par embauche, pour certains secteurs géographiques et/ou pour un certain groupe de fonctions (cette pratique est antérieure à l'implantation du système R/3). Tous les agents ont accès au même ensemble de dossiers d'employés dans le système, et peuvent effectuer les mêmes transactions dans ces dossiers. Le système ne les contraint pas à respecter la répartition usuelle, à laquelle ils peuvent déroger spontanément.

3.7.7. Assistance d'un agent Dotation par une adjointe Dotation des relations avec les employés

Le système R/3 offre une possibilité de contribution à la coordination de la situation d'assistance d'un agent Dotation par une adjointe Dotation. Plus spécifiquement, cette possibilité de contribution consiste en une opportunité de régulation du travail de certaines personnes.

Lorsqu'un agent Dotation a confié un « dossier » (la prise en charge presque complète du processus de dotation pour un poste ou un groupe de postes) à une adjointe, il peut faire une recherche dans le système R/3 dans le but de faire un suivi du travail de l'adjointe dans le processus de dotation. Les agents ont la possibilité de faire des recherches dans le système R/3 pour voir quelles transactions les adjointes ont faites par rapport à ce processus.

L'opportunité de surveillance offerte par le système pourrait contribuer à ce que les adjointes se sentent bien plus contraintes de respecter les différentes directives transmises par les agents lorsqu'ils leur délèguent des mandats en matière de dotation. Le système R/3 pourrait alors avoir une contribution d'encadrement du travail.

Cependant, les agents Dotation considèrent cette démarche comme superflue et/ou sont hostiles à l'idée d'utiliser le système R/3 à des fins de surveillance. En effet, ils estiment que leur relation avec les adjointes doit être basée sur la confiance et non sur la surveillance, et que la meilleure façon de s'assurer que la délégation est efficace est de prendre le temps d'expliquer le mandat et son contexte dans le détail aux adjointes Dotation. De plus, les agents mettent en avant leur confiance dans l'expérience et le professionnalisme des adjointes Dotation – elles sont présentes depuis de nombreuses années dans la compagnie et ont occupé un grand nombre de postes dans divers départements, ce qui leur confère une excellente compréhension de leur travail actuel.

3.7.8. Travail en relais entre l'équipe Planification de la Main-d'Œuvre, l'équipe Dotation et l'équipe Suivi des dossiers des Relations avec les employés

Le système R/3 offre plusieurs contributions en termes de régulation de cette situation de travail : les agentes Planification de la Main-d'Œuvre sont en mesure d'observer le travail des agents Dotation en aval, et les agents Dotation peuvent vérifier l'état d'avancement du travail des préposées de l'équipe Suivi des dossiers.

Tout d'abord, les agentes Planification de la Main-d'Œuvre peuvent voir dans le système R/3 si la future affectation de l'employé a été entrée en mode « planifié » par les agents Dotation, ce qui signifie que toutes les transactions relatives à la dotation du poste ont été effectuées dans le système R/3, exceptée celle relative à l'approbation de

la dotation, qui relève de l'unité Classification. Les agentes Planification de la Main-d'Œuvre peuvent également vérifier dans le système R/3 l'état d'avancement des dotations des postes pour lesquels une autorisation a été donnée. Cela permet aux agentes Planification de la Main-d'Œuvre de s'assurer que les postes sont comblés rapidement après qu'ils aient été approuvés par l'unité Classification³⁴.

Ensuite, après avoir transmis la lettre de nomination à l'équipe Suivi des dossiers, chaque agent Dotation a la possibilité de vérifier au travers du système R/3 l'état d'avancement du travail de la préposée de l'équipe Suivi des dossiers qui a pris le relais et créé les contingents de l'employé. À cette fin, les agents Dotation peuvent aller voir dans le système R/3 les modifications récentes dans les structures hiérarchiques ainsi que dans les postes.

Le système R/3 permet également une fluidification de cette situation de travail en relais, par le biais de deux données de référence communes propres au système R/3 qui facilitent le travail en aval : les numéros d'identification R/3 des employés et des postes ainsi que les descriptions de tâches associées aux postes.

Les agentes Planification de la Main-d'Œuvre transmettent par courriel aux agents Dotation des informations qu'elles viennent de saisir dans le système ou qui s'y trouvaient déjà – à savoir les numéros d'identification R/3 des postes à combler et les descriptions des tâches associées – afin de faciliter le travail des agents Dotation.

De plus, lorsqu'un agent Dotation est parvenu à combler un poste, il transmet à l'analyste-superviseure de l'équipe Suivi des dossiers la lettre de nomination de l'employé qui va se retrouver dans le poste en question. Cette lettre doit contenir

³⁴ Ces possibilités de contrôle ne sont cependant pas utilisées par les agentes Planification de la main-d'œuvre. En effet, elles demandent aux agents Dotation d'alimenter régulièrement une feuille de calcul (sauvegardée sur le disque dur partagé du département) dans lequel sont consignées toute les dotations effectuées.

certaines informations – le matricule de l'employé, le code et l'horaire du poste de destination. Cela permet une facilitation du travail des préposées de l'équipe Suivi des dossiers³⁵.

3.7.9. Travail parallèle des préposés de l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif

Le système R/3 engendre un fort encadrement du travail des préposés de l'équipe LB du Mouvement de l'effectif, en prescrivant l'enchaînement des tâches à accomplir.

Le travail parallèle des préposés de l'équipe LB du Mouvement de l'Effectif est très nettement dicté par le système R/3. Les préposés de l'équipe LB ont tout d'abord des transactions à effectuer avec le système à diverses étapes du processus de mutation (ouverture du concours, classement des candidats, mutation de l'employé retenu). Ces transactions consistent par ailleurs à faire chaque fois une série d'entrées de données, et ce, généralement, en plusieurs sous-étapes et dans plusieurs écrans (jusqu'à 7 pour les 3 sous-étapes composant l'étape de mutation de l'employé retenu, par exemple). Le système prescrit l'enchaînement des écrans de manière absolue à l'intérieur d'une même sous-étape (aussitôt qu'un écran est complet et validé, le système fait apparaître l'écran suivant). Le système n'interdit pas aux préposés de sauter une sous-étape mais peut générer des erreurs aux conséquences dissuasives (telles que le non-paiement d'un employé muté) si des sous-étapes sont omises ou prises en charge dans le mauvais ordre. De plus, les préposés ne peuvent pas, à l'intérieur d'une sous-étape, quitter l'écran en cours tant qu'ils n'ont pas effectué toutes les entrées requises dans cet écran.

³⁵ En effet, ces dernières ont besoin de ces trois informations car elles ne peuvent saisir le salaire, les contingents et les assurances d'un employé nouvellement embauché sans elles. Les préposées Suivi des Dossiers n'ont pas à faire la recherche de ces données étant donné qu'elles figurent sur la lettre de nomination transmise par l'agent Dotation.

Les préposés ne peuvent pas non plus faire des entrées de données aberrantes (par exemple : une date de mutation antérieure à la date courante) : le système les leur refuse, tout en affichant un message d'erreur.

L'encadrement du travail opéré par le système R/3 consiste donc en : 1) l'obligation de saisir certaines données à l'intérieur de chaque écran (sanctionnée par l'impossibilité de passer à l'écran suivant si toutes les données requises ne sont pas entrées) ; 2) l'interdiction de saisir des données aberrantes ; 3) l'obligation de compléter une séquence de sous-étapes dans un ordre précis (sanctionnée par des erreurs graves si des sous-étapes sont omises ou faites dans le mauvais ordre).

En revanche, le système R/3 ne contribue apparemment pas à la répartition du volume de travail entre les préposés. Le système R/3 ne contraint pas chaque préposé de l'équipe LB à ne travailler que sur le secteur dont il a officiellement la responsabilité, car tous les préposés de l'équipe LB ont accès aux mêmes données dans le système R/3 et peuvent effectuer les mêmes transactions sur ces données. Il s'ensuit que chaque préposé de l'équipe LB peut décider de déroger au découpage sectoriel qui est d'usage et prendre en charge une part du travail d'un autre préposé de l'équipe LB.

Cette permissivité du système a son utilité. Par exemple, en ce qui a trait aux mises au choix, il arrive que le volume de travail relatif à certains secteurs habituellement pris en charge par un seul et même préposé soit momentanément trop important pour pouvoir être pris en charge par lui³⁶. Une redistribution momentanée du travail est donc alors requise et elle est opérée par l'analyste-superviseure de l'équipe LB. Cette pratique est antérieure à l'implantation du système R/3.

³⁶ Chaque mise au choix doit commencer à une date prédéfinie et se terminer à une date prédéfinie - cette date ne varie pas d'une année à l'autre.

3.7.10. Travail en relais des préposés des équipes OLL et LB du Mouvement de l'Effectif

Le système R/3 fluidifie le travail en relais des préposés des équipes OLL et LB, par le biais des données de référence communes que sont les numéros d'identification R/3 des employés. Le fait d'utiliser ces données de référence facilite le travail en aval.

Lorsqu'un préposé de l'équipe LB est sur le point de muter un employé depuis un poste des OLL vers un poste de l'établissement LB, il le signale à la préposée de l'équipe OLL qui a la charge du secteur dont dépend le poste actuel de l'employé en se rendant à son bureau, et en lui donnant un *post-it* (sur lequel il marque le numéro d'identification R/3 de l'employé). De même, une fois qu'il a saisi la mutation dans les systèmes R/3, SIME et SIMELB, le préposé de l'équipe LB donne en mains propres une copie de la lettre de nomination à la préposée de l'équipe OLL. Le premier signal permet à la préposée en charge du poste d'origine de rayer l'employé de ses concours. Le second signal permet à la préposée en charge du poste d'origine de rayer l'employé de toutes ses autres listes imprimées.

De même, lorsqu'une préposée de l'équipe OLL est sur le point de muter un employé depuis un poste localisé dans l'établissement LB vers un poste des OLL, elle le signale verbalement au préposé de l'équipe LB qui a la charge du secteur dont dépend le poste actuel de l'employé, en se rendant à son bureau, et en lui donnant un *post-it* (sur lequel elle marque le numéro d'identification R/3 de l'employé). Une fois qu'elle a saisi la mutation dans les systèmes R/3 et SIME, la préposée de l'équipe OLL donne en mains propres une copie de la lettre de nomination au préposé de l'équipe LB. Le premier signal permet au préposé en charge du poste d'origine de rayer l'employé de ses concours. Le second signal permet au préposé en charge du poste d'origine de rayer l'employé de toutes ses autres listes imprimées.

3.7.11. Fourniture de services du CIP à l'UVCR

La fourniture de services du CIP à l'UVCR peut prendre trois formes : celle de production de rapports pour le gestionnaire de l'UVCR, celle d'interventions par rapport à des problèmes de lecteur de pointage, et finalement celle d'interventions par rapport à des données inexactes. Nous allons ici présenter les contributions du système R/3 à la coordination de chacune de ces trois formes; ces contributions sont de types divers.

3.7.11.1. Production de rapports pour le gestionnaire de l'UVCR

Aucune contribution du système R/3 n'a pu être décelée en regard de ce cas particulier de fourniture de services du CIP à l'UVCR.

Les deux rapports envoyés par la préposée Rapports généraliste au gestionnaire de l'UVCR sont expédiés par courriel, quotidiennement avant 10h le matin en ce qui a trait au rapport d'erreurs d'heures, et chaque lundi avant 10h le matin en ce qui a trait au rapport de temps. Cette règle provient d'une entente entre le gestionnaire de l'UVCR et l'agente Rapports sur le Rendement et Administration. Le système R/3 ne contribue pas à la coordination de cette fourniture de services.

3.7.11.2. Interventions par rapport à des problèmes de lecteur de pointage

La contribution du système R/3 à la coordination de ce cas particulier de fourniture de services existe et elle est double. Premièrement, R/3 permet une régulation du travail des superviseurs de l'UVCR par les préposés, analystes et analystes-superviseuses du CIP grâce à la fonctionnalité PTRL00 de recherche

d'erreurs d'heures. Deuxièmement, le système R/3 permet une fluidification du processus de travail grâce aux données de références qu'il fournit (en l'occurrence, ici, les numéros d'identification R/3 des postes et des employés).

Le point de départ de ce cas particulier de fourniture de services du CIP à l'UVCR est la détection par un superviseur de l'UVCR d'une erreur dans les temps travaillés par un employé donné³⁷ (le superviseur signale alors le problème par courriel au CIP en mentionnant le numéro d'identification de l'employé et/ou de son poste).

L'analyste-superviseure Rapports, l'analyste ou le préposé Rapports réalise alors une intervention auprès de ce superviseur de l'UVCR en vue de lui expliquer comment régler le problème. Il fait un suivi de la résolution du problème par le biais de recherches dans le système R/3 après avoir fait l'intervention. Pour cela il utilise la fonctionnalité PTRL00 de R/3 et voit s'il y a toujours, parmi les employés de l'UVCR, des erreurs d'heures révélatrices de problèmes de lecteurs de pointage. Elle peut contacter le superviseur concerné lorsqu'elle observe que les problèmes persistent, et lui expliquer à nouveau la démarche à suivre³⁸.

3.7.11.3. Interventions par rapport à des données inexactes

La contribution du système R/3 à la coordination de ce cas particulier de fourniture de services existe également, elle est double, et c'est sensiblement la même que dans le cas particulier qui précède. Premièrement, R/3 permet une régulation du travail des superviseurs de l'UVCR par les préposés, analystes et analystes-superviseures du CIP grâce à la possibilité d'observation à distance offerte par R/3.

³⁷ Le temps réellement travaillé par l'employé ne correspond pas au temps qui est affiché dans le système.

³⁸ Les possibilités de suivi de la démarche de résolution offertes par le système R/3 ne sont généralement pas utilisées par les préposés Rapports, analystes et analystes-superviseures Rapports du CIP, en raison du trop grand volume de demandes de résolutions de problèmes qui arrivaient au CIP.

Deuxièmement, le système R/3 permet une fluidification du processus de travail grâce aux données de références qu'il fournit (en l'occurrence, ici, les numéros d'identification R/3 des postes et des employés).

Cette situation de travail est déclenchée par la détection, par un employé de l'UVCR, ou par un superviseur de l'UVCR, d'un problème dans le système R/3 au niveau d'un contingent, d'un salaire, d'un congé, d'un roulement, ou d'une structure hiérarchique (absence d'un employé de cette dernière). La demande de résolution du problème est communiquée par courriel, téléphone ou de vive voix, selon le degré d'urgence. Dans la majorité des cas, les numéros d'identification des employés et des postes sont mentionnés lors de la demande de résolution.

Lorsque le superviseur qui est venu faire état du problème détient le niveau d'autorisation requis dans le système R/3 pour régler le problème lui-même, un analyste, une analyste-superviseure Rappports ou un préposé Rappports lui fournit des consignes pour l'aider à le résoudre et lui explique ce qu'il devra faire, à l'avenir, pour que ce genre de problème ne survienne plus. L'analyste, l'analyste-superviseure Rappports ou le préposé Rappports qui a coaché le superviseur peut effectuer un suivi de la résolution du problème par le superviseur au travers du système R/3, et lui expliquer à nouveau la démarche à suivre si les problèmes de données inexactes persistent³⁹.

3.7.12. Fourniture de services des Relations avec les employés à l'UVCR

Le système R/3 contribue à la fluidification du processus de travail à deux niveaux dans cette situation de travail : il facilite le travail en aval par la fourniture de

³⁹ Id. à note 38.

données de référence, et améliore les interfaces entre les différentes parties impliquées dans la situation de travail.

La fluidification du processus de travail grâce à l'usage des données de référence de R/3 (numéro de poste et/ou d'employé) a été repérée dans trois contextes spécifiques de la situation de fourniture de services des Relations avec les employés à l'UVCR : les modifications de structures hiérarchiques, les demandes d'informations confidentielles sur un employé, et les embauches ou promotions d'employés permanents.

Les fournitures de services par les Relations avec les employés à l'UVCR, en ce qui a trait à des modifications de structure hiérarchique, sont déclenchées par des demandes de la part du gestionnaire de l'UVCR, adressées de vive voix, par téléphone, ou par courriel, à une agente Planification de la Main-d'Œuvre. Lors de la demande, les données de référence usuelles fournies par le système R/3 (numéro d'identification de l'employé et/ou du poste) sont communiquées par le superviseur de l'UVCR à l'agent des Relations avec les employés, ce qui facilite le travail de ce dernier.

Les fournitures de services par les Relations avec les employés à l'UVCR, en ce qui a trait aux demandes de renseignements sur la carrière et les justifications médicales d'un employé, sont déclenchées par le dépôt auprès de l'agente Salle du Courrier, par un superviseur de l'UVCR, d'un formulaire carbone de demande de renseignements. Le numéro d'identification R/3 de l'employé, encore une fois, est utilisé pour faire référence à l'employé car il apparaît dans le formulaire de demande.

Les fournitures de services par les Relations avec les employés à l'UVCR, en ce qui a trait à des embauches ou promotions d'employés permanents, sont déclenchées par l'échec d'une tentative de comblement de poste à l'UVCR par mutation. La gestionnaire du Mouvement de l'Effectif et/ou l'une des deux analystes-superviseuses

du Mouvement de l'Effectif signalent cet échec au gestionnaire de l'UVCR lors de la réunion hebdomadaire avec les gestionnaires des Opérations et des Transports. Le gestionnaire de l'UVCR entre alors en contact par téléphone avec une agente Planification de la Main-d'Œuvre ou un agent Dotation des Relations avec les employés afin que le poste soit comblé par une promotion ou par une embauche à l'externe. Lors de tous les échanges interpersonnels susmentionnés, les numéros d'identification R/3 des postes sont utilisés pour faire référence aux postes qu'il est nécessaire de combler.

La fluidification du processus de travail grâce à l'amélioration des interfaces a été repérée dans le contexte d'embauche ou de promotion d'un employé permanent. Lorsqu'un poste doit être comblé à l'UVCR, le gestionnaire de l'UVCR et l'agent Dotation peuvent lire dans le système R/3 les informations relatives au poste en même temps qu'ils se parlent au téléphone. Les agents Dotation ont en effet tendance à contacter le gestionnaire de l'UVCR avant de lancer un concours. Cela permet à l'agent Dotation de s'assurer qu'il comprend bien les requis et la nature du poste en question, afin d'être en mesure de mener les activités de dotation de la façon la plus appropriée possible aux besoins de l'UVCR.

3.7.13. Fourniture de services du Mouvement de l'Effectif à l'UVCR

Le système R/3 contribue à la coordination de cette situation de travail en fluidifiant le processus de travail grâce à la fourniture de données de référence – ici, il s'agit uniquement des numéros d'identification des postes.

Les fournitures de services par le Mouvement de l'Effectif à l'UVCR, en ce qui a trait au non-comblement d'un poste appelé à devenir vacant suite à un départ à la

retraite, sont déclenchées par une demande verbale d'un superviseur, du surintendant ou du gestionnaire de l'UVCR à la gestionnaire du Mouvement de l'Effectif. Le gestionnaire de l'UVCR se déplace en général jusqu'au bureau de cette dernière pour exposer sa demande, et utilise le numéro d'identification R/3 du poste afin de facilement faire référence au poste concerné. Si la demande de suppression de poste est conforme à la convention collective dont il dépend, la gestionnaire accepte de s'engager à ce que le poste ne soit pas comblé et à ce qu'il soit supprimé une fois qu'il sera vide. L'utilisation des numéros de poste permet une facilitation du travail du Mouvement de l'Effectif.

Lorsqu'un poste de l'UVCR ne peut être comblé par mutation, la gestionnaire du Mouvement de l'Effectif le signale, lors de la réunion hebdomadaire avec les gestionnaires des Opérations de l'établissement LB, au gestionnaire de l'UVCR. Elle lui communique le numéro de référence R/3 du poste qui n'a pu être comblé par mutation. L'utilisation des numéros de poste permet encore une fois une facilitation du travail du Mouvement de l'Effectif.

3.7.14. Fourniture de services du CIP au Mouvement de l'effectif

Le système R/3 contribue à la coordination de cette situation de travail en fluidifiant le processus de travail. Plus spécifiquement, nous avons décelé une amélioration des interfaces entre le CIP et le Mouvement des effectifs grâce au système R/3.

Le système R/3 apporte un langage commun entre le CIP et le Mouvement de l'Effectif. En effet, avant l'implantation du système R/3, les équipes LB et OLL n'utilisaient respectivement que les systèmes d'information SIMELB et SIMEOLL

auxquels le CIP n'avait pas accès. De même, le CIP utilisait un système d'information spécifique en ce qui a trait à la gestion des heures et des contingents des employés, et les équipes LB et OLL n'avaient pas d'accès à ce système. R/3, en tant que système intégré, regroupe la majorité des données et fonctionnalités des systèmes d'informations des équipes LB et OLL ainsi que celles de l'ancien système d'information du CIP. À présent, les préposés Rappports, l'analyste 2 et les analystes-superviseuses Rappports de jour, de soir et de nuit du CIP sont mieux capables d'expliquer au Mouvement de l'effectif les problèmes causés par les erreurs de cette unité – par exemple, en faisant référence aux données du système R/3 lors de conversations téléphoniques.

Il y a donc bien une fluidification du processus de travail obtenue grâce à une amélioration des interfaces entre le CIP et le Mouvement de l'effectif. Cependant, nous n'avons pas décelé la moindre contribution du système R/3 à la coordination de l'autre facette de cette situation de fourniture de services.

La fourniture de rapports de temps des employés occasionnels se fait sur une base périodique. Ces rapports sont communiqués par courriel. Cette fourniture de services découle d'une entente entre l'agente Rappports sur le Rendement et Administration du CIP, et la gestionnaire du Mouvement de l'Effectif. Ces rapports sont produits de façon hebdomadaire, pour chaque lundi, à 10h du matin. Cet horaire a été imposé par l'agente Rappports sur le rendement et Administration. Le système R/3 ne joue aucun rôle dans la coordination de cette situation de travail. Aucune contribution du système R/3, de quelque nature que ce soit, n'a pu être décelée dans ce contexte précis de la situation de fourniture de services du CIP à l'UVCR.

3.7.15. Fourniture de services des Relations avec les employés au CIP

Le système R/3 contribue à la coordination de cette situation de travail en fluidifiant le processus de travail de deux façons. Cette fluidification consiste d'une part en une amélioration des interfaces entre les Relations avec les employés et le CIP, et d'autre part en une facilitation du travail en aval.

Les fournitures de services par les Relations avec les employés au CIP, en ce qui a trait à des modifications de structures hiérarchiques, sont déclenchées par des demandes de la part de l'agente Rapports sur le Rendement et Administration, adressées de vive voix, par téléphone, ou par courriel, à une agente Planification de la Main-d'Œuvre. Dans le cas où la demande est adressée par téléphone, le système R/3 permet à l'agente Rapports sur le rendement et Administration de « guider » l'agente Planification de la Main-d'Œuvre alors que cette dernière cherche dans le système R/3 les structures hiérarchiques que l'agente Rapports sur le rendement et Administration souhaite modifier.

Le système R/3 permet donc effectivement une amélioration des interfaces entre les Relations avec les employés et le CIP grâce à l'accessibilité et au partage des données qu'il comporte.

Les fournitures de services par les Relations avec les employés au CIP, en ce qui a trait à des embauches d'employés permanents, sont déclenchées par l'échec d'une tentative de comblement d'un poste du CIP par mutation. La gestionnaire du Mouvement de l'Effectif signale alors cet échec par courriel à l'agente Rapports sur le Rendement et Administration, en mentionnant le numéro d'identification R/3 du poste en question. Cette dernière mentionne lors de son appel téléphonique aux Relations

avec les employés le numéro d'identification R/3 du poste à combler, afin de leur permettre de lancer le processus de dotation le plus rapidement et le plus facilement possible.

Le système R/3 permet donc effectivement une amélioration des interfaces entre les Relations avec les employés et le CIP grâce à la fourniture de données de référence.

3.7.16. Travail en relais entre le Mouvement de l'effectif et les Relations avec les employés

Le travail en relais entre le Mouvement de l'Effectif et les Relations avec les employés peut prendre deux formes différentes : celle de dotation dans les unités opérationnelles, et celle de changement de salaire suite à une mutation. Nous nous proposons ici de montrer les contributions du système R/3 à la coordination de ces deux formes. Nous montrerons que le système R/3 contribue à la coordination du travail en relais entre le Mouvement de l'effectif et les Relations en fluidifiant le processus de travail. Plus spécifiquement, R/3 facilite le travail en aval en fournissant des données de référence. Les données de référence en jeu sont ici encore les numéros d'identification R/3 des postes et des employés.

3.7.16.1. Dotation dans les unités opérationnelles

Cette situation de relais est déclenchée lorsqu'un poste n'a pu être comblé à l'interne par mutation. La gestionnaire du Mouvement de l'Effectif et/ou l'une des deux analystes-superviseuses du Mouvement de l'Effectif signalent alors⁴⁰ au gestionnaire de l'unité opérationnelle responsable de ce poste que les tentatives de comblement par mutation ont échoué. Le gestionnaire entre alors en contact avec une agente

⁴⁰ Lors de la réunion hebdomadaire avec les gestionnaires des Opérations et des Transports.

Planification de la Main-d'Œuvre afin de demander le comblement du poste par une promotion ou par une embauche à l'externe. Lors de tous les contacts interpersonnels mentionnés ci-dessus, les numéros d'identification R/3 des postes sont utilisés pour faire référence aux postes concernés.

Lorsqu'un candidat à un poste a été sélectionné par l'équipe Dotation suite à un concours, l'agent Dotation qui a pris en charge le concours émet une lettre de nomination qui transite par le Mouvement de l'Effectif, afin qu'un préposé du Mouvement de l'Effectif puisse saisir dans SIME (et éventuellement dans SIMELB) les données sur le nouvel employé avant de transmettre cette lettre au gestionnaire dont il relèvera. L'utilisation du système R/3 dans le département des Relations avec les employés a entraîné l'inclusion systématique des numéros d'identification R/3 des postes et des employés dans les lettres de nomination. Cet ajout facilite le travail des préposés de l'équipe Suivi des dossiers.

3.7.16.2. Changements de salaire suite à une mutation

Ce cas particulier de la situation de travail en relais entre le Mouvement de l'effectif et les Relations avec les employés se produit lors d'une mutation qui implique un changement dans le taux horaire de l'employé concerné. Une copie papier de la lettre de nomination est alors transmise en mains propres depuis un préposé du Mouvement de l'Effectif vers l'équipe Suivi des dossiers. Cette lettre doit contenir certaines informations – le matricule de l'employé, le code et l'horaire du poste de destination – afin de faciliter le travail des préposées de l'équipe Suivi des dossiers.

CHAPITRE IV :

DISCUSSION

Ce chapitre a pour objet de présenter une synthèse des résultats de la recherche en ce qui a trait à la contribution d'un système ERP à la coordination des activités, de montrer en quoi ces résultats contribuent à l'avancement des connaissances, et de présenter quelques remarques finales. Dans notre synthèse des résultats, nous exhiberons un tableau de synthèse qui regroupe nos résultats en six catégories de contributions distinctes. Dans notre exposé des contributions à l'avancement des connaissances, nous ferons apparaître ce en quoi notre travail de recherche confirme ou infirme certains résultats de recherche déjà exposés dans la littérature, puis nous mettrons en valeur les aspects novateurs de nos résultats. Les remarques finales porteront sur les importances relatives et sur les fréquences des contributions observées.

4.1. Synthèse des résultats

Les résultats obtenus prouvent que les systèmes ERP contribuent à l'intégration de l'entreprise. En effet, de nombreux apports du système R/3 à la coordination des situations de travail ont été repérés lors de notre étude exploratoire.

Cela dit, une des seize situations de travail étudiée en profondeur n'a été le lieu d'aucune contribution du système R/3. Cela montre que les apports des systèmes ERP à

la coordination du travail ne sont pas systématiques, ce qui peut s'expliquer de plusieurs façons.

Il se peut qu'aucun acteur d'une situation de travail donnée ne soit utilisateur du système ERP. Il se peut aussi que trop d'acteurs d'une même situation de travail méconnaissent ou ne sachent pas utiliser certains outils du système ERP qui pourrait permettre une contribution à la coordination de cette situation de travail. Il se peut également que certains acteurs refusent tout bonnement (mais de façon plus ou moins ouverte) de faire usage de ces outils.

Les contraintes et les possibilités offertes par les systèmes ERP peuvent n'être d'aucune utilité ou inadaptées pour coordonner certaines situations de travail. Il se peut que certaines situations de travail ne requièrent que peu de coordination voire aucune, ou que des moyens organisationnels de coordination (supervision directe, standardisation des qualifications, standardisation des normes, etc.) soient satisfaisants et efficaces. Le recours à des moyens technologiques de coordination peut alors n'être en aucune façon justifié.

Néanmoins, notre étude prouve que les systèmes ERP contribuent à la coordination des situations de travail et que les contributions sont variées. De plus, il est possible de classer ces contributions dans six catégories (cf. Tableau 4.1). Ces catégories sont l'uniformisation du travail de chacun, l'encadrement du travail de chacun, la régulation du travail de certaines personnes, et la fluidification du processus de travail sous trois formes distinctes : la facilitation du travail en aval, l'amélioration des interfaces entre les employés, et l'automatisation des interfaces entre les employés.

L'uniformisation du travail de chacun renvoie à l'idée de rendre uniforme (identique, invariant, d'une personne à une autre) le travail de plusieurs employés à l'intérieur d'une même situation de travail parallèle. L'encadrement du travail de cha-

Tableau 4.1. –TYPES DE CONTRIBUTION (RÉELLE ET POTENTIELLE) DU SYSTÈME R/3 À LA COORDINATION

Contribution du système R/3 à la coordination	Caractéristiques du système R/3 en jeu	Situations de travail concernées
Uniformisation du travail de chacun	Standardisation des entrées de données, standardisation des outils utilisés.	Travail parallèle des superviseurs de l'UVCR (3.6.1.1; 3.7.1) ; Travail parallèle des préposés Rapports du CIP (3.6.2.1; 3.7.4) ; Travail parallèle des agents Dotation des Relations avec les employés (3.6.3.1; 3.7.6) ; Travail parallèle des préposés de l'équipe LB du Mouvement de l'effectif (3.6.4.1; 3.7.9).
Encadrement du travail de chacun	Saisies obligatoires, saisies non autorisées, alarmes, rapports d'erreurs, risques d'erreurs en cascade.	Travail parallèle des superviseurs de l'UVCR (3.6.1.1; 3.7.1) ; Travail parallèle des préposés Rapports du CIP (3.6.2.1; 3.7.4) ; Travail parallèle des agents Dotation des Relations avec les employés (3.6.3.1; 3.7.6) ; Travail parallèle des préposés de l'équipe LB du Mouvement de l'effectif (3.6.4.1; 3.7.9).
Régulation du travail de certaines personnes	Transparence des transactions.	Assistance des agents Dotation par les adjointes Dotation des Relations avec les employés (3.6.3.2; 3.7.7) ; Travail en relais entre l'équipe Planification de la main-d'œuvre, l'équipe Dotation et l'équipe Suivi des dossiers des Relations avec les employés (3.6.3.3; 3.7.8) ; Fourniture de services du CIP à l'UVCR (3.6.5.1; 3.7.11).
Fluidification du processus de travail (facilitation du travail en aval)	Fourniture de données de référence.	Travail en relais des préposés Rapports et des analystes ou des analystes-superviseuses Rapports du CIP (3.6.2.2; 3.7.5) ; Travail en relais entre les équipes Planification de la Main-d'Œuvre, Dotation et Suivi des Dossiers des Relations avec les employés (3.6.3.3; 3.7.8) ; Travail en relais des équipes OLL et LB du Mouvement de l'effectif (3.6.4.2; 3.7.10) ; Fourniture de services du CIP à l'UVCR (3.6.5.1; 3.7.11) ; Fourniture de services des Relations avec les employés à l'UVCR (3.6.6.1; 3.7.12) ; Fourniture de services du Mouvement de l'effectif à l'UVCR (3.6.6.2; 3.7.13) ; Fourniture de services des Relations avec les employés au CIP (3.6.7.2; 3.7.15) ; Travail en relais entre le Mouvement de l'effectif et les Relations avec les employés (3.6.8.1; 3.7.16).
Fluidification du processus de travail (amélioration des interfaces entre les employés)	Données accessibles, partagées.	Fourniture de services des Relations avec les employés à l'UVCR (3.6.6.1; 3.7.12) ; Fourniture de services du CIP au Mouvement de l'effectif (3.6.7.1; 3.7.14) ; Fourniture de services des Relations avec les employés au CIP (3.6.7.2; 3.7.15) ; Travail en relais entre le Mouvement de l'effectif et les Relations avec les employés (3.6.8.1; 3.7.16).
Fluidification du processus de travail (automatisation des interfaces entre les employés)	Transfert automatique d'outputs.	Travail en relais des superviseurs, du surintendant et du gestionnaire de l'UVCR (3.6.1.3; 3.7.2).

cun renvoie à l'idée de poser une contrainte sur des employés de manière à leur faire exécuter leur travail d'une certaine façon. La régulation du travail de certaines personnes renvoie à l'idée de créer une conformité du comportement des acteurs à certaines attentes. La fluidification des processus de travail renvoie à trois idées. La première est le fait qu'un acteur prenne en charge une partie du travail d'un autre acteur situé en aval dans le même processus, afin de lui permettre d'effectuer plus rapidement et plus facilement sa part du processus. La deuxième est l'amélioration de l'efficacité d'un processus donné, en rendant plus simple le « passage de relais » entre les différentes personnes concernées par ce processus, par le biais d'une amélioration des interfaces entre ces personnes. La troisième est l'amélioration de l'efficacité d'un processus donné, en rendant plus rapide le « passage de relais » entre les différentes personnes concernées par ce processus, par le biais d'une automatisation des interfaces entre ces mêmes personnes. Nous allons à présent expliciter les caractéristiques du système R/3 qui sont à la source de chaque type de contribution.

L'uniformisation du travail de chacun est permise par la standardisation des entrées de données et par l'usage d'outils standards. Dans certaines situations de travail, les employés saisissent des données dans les mêmes interfaces de R/3. Leur travail de saisie de données s'en trouve donc standardisé. L'usage d'outils standards – comme par exemple les profils de compétences des postes et des employés – par certains employés engendrait lui aussi une uniformisation du travail de ces derniers.

L'encadrement du travail de chacun est permis par certaines contraintes et opportunités du système R/3. Il s'agit de l'obligation d'effectuer certaines saisies (les employés sont obligés, dans certaines sous-étapes de leur travail, de passer par une séquence d'écrans à l'intérieur desquels ils doivent obligatoirement entrer des données dans certains champs), l'interdiction d'entrer des données aberrantes (le système affiche des messages d'erreurs lorsqu'un employé tente de saisir une donnée aberrante), l'apparition d'alarmes (des alarmes apparaissent afin de rappeler à certains employés

qu'ils ont à effectuer certaines tâches à une date donnée), les risques d'erreurs en cascades (lorsqu'un employé oublie de saisir certaines données au jour le jour, cela provoque, dans certains processus, des erreurs en aval particulièrement dissuasives) et la production de rapports d'erreurs (ces derniers rendent les oublis de saisies de certains employés visibles par leurs gestionnaires, ce qui incite ces mêmes employés à éviter ces oublis). Toutes ces caractéristiques du système R/3 contribuent à encadrer le travail des employés, car elles les obligent (directement ou indirectement) à faire leur travail de façon plus rigoureuse.

La régulation du travail de certaines personnes est permise par la transparence des transactions au travers du système R/3. En effet, certains employés peuvent surveiller, par le biais de R/3, les transactions opérées par certains de leurs collègues ou subordonnés dans ce même système. De plus, les employés en situation d'être observés savent qu'ils peuvent être observés à tout moment, mais sont constamment dans l'incapacité de percevoir s'ils sont effectivement observés. Cette possibilité de surveillance discrète peut entraîner une conformité du comportement des employés surveillés, aux attentes des employés en situation de pouvoir exercer une surveillance sur ces derniers. Lorsque la conformité aux attentes a lieu, on dira que le travail est effectivement régulé.

La fluidification des processus de travail sous la forme de facilitation du travail en aval est permise par la fourniture de données de référence (numéros d'identification communs pour désigner un poste ou un employé donné) par le système R/3. En effet, dans un même processus, l'existence de données de référence communes donne aux employés « en amont » des possibilités de prendre en charge une partie du travail des employés « en aval », ce qui facilite le travail de ces derniers.

La fluidification des processus de travail sous la forme d'amélioration des interfaces entre les employés est permise par l'accessibilité à certaines données

partagées. En effet, le système R/3 permet à plusieurs personnes de visualiser en même temps, depuis leurs lieux de travail respectifs, certaines données pertinentes dans le cadre d'une situation de travail précise. Cette capacité d'observation simultanée des mêmes données (organigrammes, dossiers d'employés, par exemple) par plusieurs employés constitue indiscutablement une amélioration des interfaces entre ces mêmes employés. En effet, la caractéristique de R/3 mentionnée ici n'élimine pas la communication verbale, mais s'y ajoute et l'améliore d'une façon qui fluidifie les processus de travail.

La fluidification des processus de travail sous la forme d'automatisation des interfaces entre les employés, quant à elle, est permise par le transfert automatique de certains outputs dans le système R/3. En effet, certains transferts de données se font sans aucune intervention humaine et rendent inutiles certaines communications verbales. Il s'agit donc d'un transfert automatique de données. D'autre part, ces données constituent à la fois l'output d'une transaction, et l'input d'une autre, à l'intérieur d'un même processus de travail – on peut donc bien parler d'un transfert automatique d'outputs, et dire que ce transfert réalise une automatisation des interfaces entre les employés.

4.2. Contribution à l'avancement des connaissances

Les différentes contributions du système R/3 à la coordination que nous avons repérées sont déjà, pour la plupart, plus ou moins présentes dans la littérature sur les systèmes ERP.

L'apport des systèmes ERP en matière d'uniformisation du travail de chacun a été repéré par Lemaire (2003). Par exemple :

(...) les [ERP] ont également pour caractéristique de standardiser les processus et les procédures de travail, sur la base des meilleures pratiques selon les éditeurs, et de rigidifier le contenu et l'enchaînement des tâches (p.104).

Bien entendu, les [ERP] n'ont pas le monopole de cette façon rigide de concevoir et d'organiser le travail. D'autres outils informatiques s'inscrivent dans cette même orientation, mais les progiciels de gestion intégrés systématisent ce type d'organisation en la généralisant à toutes les fonctions de l'entreprise et en chassant, autant que possible, de tous les tissus de l'entreprise, les façons de faire ou de nommer spécifiques à une personne ou à un service (p.132).

De nombreux auteurs ont décelé les différentes contraintes et opportunités qui sont offertes par les systèmes ERP (prescription de l'enchaînement des tâches, saisies obligatoires, saisies interdites, alarmes, possibilité de générer des rapports d'erreurs) et que nous avons considérées comme propres à engendrer des effets d'encadrement. Brady et al. (2001) et Lemaire (2003) évoquent les conséquences des erreurs de saisie :

One error entered into the ERP system affects all related data because all users interface with a single database. Users need to understand the business process of the entire system and how their actions impact other users [...] a data entry error can't be easily corrected with a reversing key stroke or a phone call : The error creates a ripple effect throughout the business's entire operation (Brady et al., 2001, p.32).

(...) les erreurs d'encodage se répandent rapidement dans les différentes fonctions de l'entreprise et une seule erreur, minime à première vue, peut avoir des conséquences dramatiques (Lemaire, 2003, p. 136).

Lemaire (2003) affirme que les systèmes ERP prescrivent l'enchaînement des tâches :

Les salariés doivent suivre l'enchaînement des tâches prescrit par [l'ERP], ce qui restreint grandement leur autonomie au niveau par exemple de l'organisation de leur travail ou de la réaction qu'ils adopteront devant tel ou tel aléa (p.104).

(...) si la responsabilité informationnelle des salariés s'accroît, en raison de l'unicité de l'information, leur autonomie, généralement, décroît en raison de la standardisation des processus opérationnels et des procédures, de l'enchaînement automatique des tâches et de la création de règles organisationnelles strictes lors du paramétrage (p.133).

Le Loarne (2005) décèle le fait que les systèmes ERP obligent les utilisateurs à effectuer certaines saisies dans le système R/3, et décrit les conséquences possibles des oublis de saisie dans les champs obligatoires : la transaction « échoue ». De plus, elle fait ressortir l'idée que cela constitue un outil de contrôle du travail des employés :

We may note that these new procedures led to several modifications in terms of task organization. Indeed, all SAP users from every business unit, from every country, were forced to follow a series of procedures in a specific order, which seemed to correspond to the observed best practices within the group. If they refused to do so, SAP simply did not work. An SAP user, working in the accounting service, explains :

“As you can note, you can see fields you have to fill in on the computer screen. If you don't, the transaction will fail : in this way, you are sure not to forget anything and you can follow the procedures properly” (p.526).

Thanks to SAP parameters, and due to the fact that it does not work if procedures are not followed correctly, the tool in itself controls employees' actions and tasks (p.528).

La transparence des transactions ainsi que son effet en termes de régulation du travail de certaines personnes sont assez solidement mis en évidence dans la littérature sur les systèmes ERP. Par exemple, Sia et al. (2002) mettent en évidence les possibilités de contrôle panoptique offertes par les systèmes ERP, et démontrent que ces possibilités sont effectivement utilisées dans les organisations de type bureaucratique⁴¹ :

⁴¹ Le contrôle panoptique est un *moyen* d'engendrer la régulation du travail de certaines personnes. En montrant que les systèmes ERP engendrent effectivement un contrôle panoptique, Sia et al. (2002) montrent que les systèmes ERP peuvent engendrer une régulation du travail de certaines personnes.

Given the prevalence of bureaucratic structures as the formative context of change in many organizations, the implications of the findings seem grave. Unless there are clear management intentions to break away from the pre-existing structures (in the distribution of authority among organizational actors), ERP as an ambivalent technology of power, will tend to be biased toward greater panopticon. The enhanced panoptic visibility, however, is not accompanied by a relaxation of organizational regime to leverage the potential of ERPs for empowerment. The result is an “added on layer” of panoptic control on top of the existing structure (...) (p.33).

La fluidification du processus de travail sous sa forme de facilitation du travail en aval est une contribution des systèmes ERP qui est à notre connaissance absente de la littérature.

La fluidification des processus de travail sous sa forme d'amélioration des interfaces est une contribution évoquée dans la littérature de vulgarisation. Par exemple, Brady et al. (2001) suggèrent que le partage en temps réel de données au travers d'une seule et même base de données contribue à la « fluidification des opérations » :

The software could integrate a company's entire business by using a common database that linked all operations, allowing real-time data sharing and streamlined operations (p.36).

Finalement, la fluidification des processus de travail sous sa forme d'automatisation des interfaces entre les employés est elle aussi une contribution peu abordée dans la littérature. Cependant, dans le domaine de la littérature technique, Hernandez (2000) montre clairement que le système R/3 offre des possibilités concrètes d'automatisation des interfaces entre les employés par le biais de transferts automatiques d'outputs :

The whole data flow of SAP R/3 works in an integrated way, which means that data needs to be entered just once, and the system automatically triggers or updates other logically related functions or data. For example, booking a sales order can trigger logically related functions in the production plan and shipping

information systems, which, when appropriate, start the billing process and end up automatically updating the company's financial statement (p. xix-xx).

Cela dit, notre recherche constitue une contribution à l'avancement des connaissances pour plusieurs raisons. Tout d'abord, notre étude a permis l'identification de différentes contraintes et opportunités d'un système ERP en tant que caractéristiques de ce système aptes à engendrer ou à permettre des contributions à la coordination. Ensuite, nous avons associé chacune de ces caractéristiques à différentes contributions à la coordination de situations de travail. Finalement, nous avons regroupé les contributions repérées dans six catégories distinctes.

Différentes contraintes et opportunités des systèmes ERP sont à l'origine des apports de ces logiciels à la coordination des activités de l'entreprise. Ces contraintes et opportunités avaient, pour la plupart, déjà été repérées dans la littérature. Cependant, les différents auteurs qui mentionnaient ces caractéristiques n'avaient pas, pour la majorité d'entre eux, mis en évidence le fait que ces dernières peuvent être la source d'une meilleure intégration de l'entreprise. Pour notre part, nous avons identifié différentes contraintes et opportunités du système R/3 et montré que ces dernières engendrent une meilleure intégration de l'entreprise. Notre étude vient donc combler une lacune de la littérature en exhibant des caractéristiques (déjà connues pour la plupart) des systèmes ERP qui possèdent un potentiel relativement à l'intégration de l'entreprise (cf. 2^{ème} colonne du tableau 4.1.).

Rappelons à présent que la question des apports des systèmes ERP à la coordination n'avait pas encore été abordée sous l'angle des situations de travail. Cette nouvelle approche comporte plusieurs intérêts.

Tout d'abord, et d'un point de vue pratique, cette mise en perspective facilite fortement le travail du chercheur en ce qui a trait à la mise en évidence des différents actes de coordination des acteurs ou des contributions d'un artefact technologique

donné à la coordination. En effet, différents phénomènes qui pourraient passer pour de simples contraintes posées sur la façon de travailler revêtent bien plus facilement un sens aux yeux du chercheur, en tant qu'actes de coordination des acteurs, ou en tant que contributions d'une technologie donnée à la coordination, lorsque ces mêmes phénomènes sont étudiés dans le cadre de situations de travail précises. Par exemple, l'uniformisation du travail de chacun semble au premier abord n'être rien de plus qu'une contrainte du système R/3 sur ses usagers si on se contente de constater ce phénomène en-dehors du contexte d'une situation de travail donnée. En revanche, l'uniformisation du travail de chacun générée par R/3 apparaît bien mieux comme une contribution à la coordination lorsqu'elle est constatée dans le contexte d'une situation de travail parallèle. En effet, si à l'intérieur d'une même situation de travail parallèle, le travail de plusieurs employés est uniformisé, alors les outputs de ce travail s'en trouvent également uniformisés. Un « client » de ces employés peut donc attendre une même qualité de travail de la part de n'importe lequel de ces derniers. On peut donc considérer que le travail a gagné en cohérence, et, de là, dire que la coordination a été améliorée grâce à l'uniformisation qui s'est opérée.

Nous pouvons également ajouter que le fait d'aborder la question de la coordination sous l'angle des situations de travail permet d'être bien plus précis dans la description et l'analyse des contributions d'un système ERP à la coordination. Notre approche nous permet en effet d'associer chaque contribution de coordination du système R/3 à une situation de travail donnée en tant que « solution de coordination » de cette dernière. Cela nous semble important car une caractéristique donnée du système R/3 peut être utile et pertinente pour coordonner certaines situations de travail et inutile voire même néfaste pour en coordonner d'autres. Par exemple, notre étude montre que la standardisation des entrées de données permet l'uniformisation du travail de chacun, qui représente fréquemment une contribution à la coordination des situations de travail parallèle. En revanche, cette standardisation n'est à l'origine d'aucune contribution à la coordination des fournitures de service. Inversement, la possibilité de

partager des données ainsi que leur accessibilité engendre une fluidification du processus de travail (sous la forme d'amélioration des interfaces entre les employés) qui est fréquemment une contribution à la coordination des fournitures de service. Cependant, le partage et l'accessibilité des données n'est en aucune façon la source d'une contribution à la coordination des situations de travail parallèle, du moins d'après notre étude.

Rappelons finalement que nous avons pu regrouper les apports d'un système ERP à la coordination dans six catégories (cf. tableau 4.1.). La typologie ainsi constituée n'est en aucune façon définitive, mais elle a son importance car elle fournit un aperçu structuré des contributions possibles des systèmes ERP à l'intégration de l'entreprise. Notre typologie comporte un intérêt pratique. En effet, les systèmes ERP sont des logiciels très configurables. Notre typologie pourrait permettre à des décideurs, lors de l'implantation d'un système ERP, de faire des choix de configuration axés sur la coordination des situations de travail cruciales de l'entreprise. Par exemple, en se fiant à cette typologie, il pourrait paraître avisé de prêter une attention toute particulière à la configuration de l'*add-on* WF si de nombreuses situations de travail en relais sont présentes et si la coordination de ces dernières est d'une importance capitale pour l'entreprise.

4.3. *Remarques finales*

Les contributions que nous avons décelées variaient par leurs degrés d'occurrence et d'importance. Ainsi, la régulation du travail de chacun était une contribution extrêmement présente, visible et forte ; l'uniformisation du travail de chacun était très présente mais son impact était faible étant donné le foisonnement de systèmes d'informations antérieurs à l'implantation du système R/3 et utilisés

parallèlement ou en complément à ce dernier. La régulation du travail de chacun apparaissait plus comme potentialité que comme une réalité dans notre étude. La fluidification du processus de travail sous la forme de facilitation du travail en aval était très présente mais contribuait faiblement à la coordination. La fluidification des processus de travail sous la forme d'amélioration des interfaces était moyennement présente et son importance était non négligeable. La fluidification des processus de travail sous la forme d'automatisation des interfaces n'a été repérée que dans une situation de travail mais représentait néanmoins une contribution significative.

Des contributions du système R/3 en termes d'encadrement du travail de chacun ont été repérées dans quatre des cinq situations de travail en parallèle que nous avons étudiées en détail. Le système R/3 joue donc fréquemment un rôle d'encadrement dans le contexte des situations de travail en parallèle. De plus, ces contributions étaient engendrées par des caractéristiques très diverses du système R/3 (saisies obligatoires, saisies non autorisées, alarmes, rapports d'erreurs, risques d'erreurs en cascade).

Des contributions du système R/3 en termes d'uniformisation du travail de chacun ont également été repérées dans quatre des cinq situations de travail parallèle étudiées. On peut donc considérer que R/3 contribue fréquemment à la coordination de ce type de situation de travail, en y uniformisant le travail des différents acteurs concernés. Ces contributions étaient néanmoins d'une importance relativement réduite car les quatre départements étudiés utilisaient tous déjà au moins un système d'information avant l'implantation du système R/3⁴². Les anciens systèmes d'information possédaient déjà des caractéristiques de nature à uniformiser le travail de chacun. Pour cette raison, le système R/3 ne contribuait que légèrement à l'uniformisation du travail de chacun.

⁴² Du reste, bon nombre de ces systèmes d'information ont survécu à l'implantation de R/3 pour de multiples raisons. Par exemple le système R/3 n'offrait pas assez de fonctionnalités aux yeux des employés, des chefs d'équipe et de la gestionnaire du Mouvement de l'effectif qui continuaient, lors de l'étude, à utiliser pas moins de deux autres systèmes d'information autres que R/3 – SIME et SIMELB – et dont la conception et l'usage étaient bien antérieurs à l'implantation de R/3.

La régulation du travail de certaines personnes apparaissait dans plusieurs types de situations de travail (assistance, travail en relais et fourniture de services) mais n'était néanmoins rien de plus qu'une potentialité. Dans les situations d'assistance d'un agent Dotation par une adjointe Dotation et de travail en relais entre les agentes Planification de la main d'œuvre, les agents Dotation et les préposées Suivi des dossiers, les différents acteurs qui avaient la possibilité d'exercer une surveillance par le biais de R/3 affirmaient ouvertement être opposés à l'utilisation de cette opportunité et préférer recourir à des moyens de coordination plus classiques et conviviaux. Dans la situation de fourniture de services du CIP à l'UVCR, il y avait aussi une possibilité de régulation du travail des superviseurs de l'UVCR et les membres du CIP concernés n'étaient pas contre l'idée d'y recourir. Toutefois, cette régulation ne s'opérait apparemment presque jamais car ces derniers étaient débordés par le traitement « sur demande » des différents problèmes liés à l'utilisation de R/3, ce qui ne leur laissait pas le temps de surveiller proactivement les transactions effectuées par les superviseurs de l'UVCR.

La fluidification des processus de travail sous forme de facilitation du travail en aval était extrêmement répandue tant dans les situations de travail en relais que dans les situations de fourniture de service : cette contribution existait dans quatre des cinq situations de travail en relais et dans quatre des cinq situations de fourniture de service. Cependant, il s'agissait évidemment d'une contribution mineure, d'autant plus qu'un système de numérotation des postes et des employés existait bel et bien avant l'implantation de R/3 et avait vraisemblablement les mêmes effets.

La fluidification des processus de travail sous forme d'amélioration des interfaces entre les employés était présente dans la majorité des situations de fourniture de services et dans seulement une situation de travail en relais⁴³. Cette contribution était

⁴³ Cette contribution aurait pu et dû avoir bien plus d'ampleur, étant donné les possibilités offertes par R/3 en la matière. Cependant tel n'était pas le cas, entre autres car un bon nombre d'employés, au

donc assez peu présente, cependant, elle avait une importance assez conséquente. En effet, antérieurement à l'implantation du système R/3, chaque département avait son (voire ses) propre(s) système(s) d'information. Il s'ensuivait que chaque département n'avait pas accès aux mêmes données et que le partage de ces dernières entre deux départements n'était pas automatique. Le système R/3 palliait donc – au moins partiellement – cette situation, permettant ainsi la fluidification des processus de travail dont il est question ici.

La fluidification des processus de travail sous forme d'automatisation des interfaces entre les employés n'était présente que dans une seule situation de travail. La faible présence de cette contribution était causée par le niveau d'implantation de l'*add-on* WF – qui permet le transfert automatique d'outputs – du système R/3. En effet, à notre connaissance, ce module n'était implanté et configuré qu'au niveau du processus d'évaluation et d'approbation des évaluations des employés d'un seul département – l'UVCR.

moment de l'enquête, ne parvenaient pas à faire apparaître (ou refusaient tacitement d'utiliser) des rapports, états et fonctions d'affichage d'organigrammes disponibles par le biais du système R/3.

CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire était de contribuer à l'avancement des connaissances sur les apports des systèmes ERP à la coordination du travail. De façon plus large, ce mémoire avait également pour but de contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine de la théorie de l'organisation.

Nous pouvons estimer que ces objectifs ont été atteints, dans la mesure où six types de contribution des systèmes ERP à la coordination de diverses situations de travail ont été mis en évidence, et dans la mesure où les caractéristiques principales de la technologie ERP d'où découlent ces contributions ont également été identifiées.

Davantage de contributions des systèmes ERP à la coordination du travail auraient probablement pu être repérées si l'étude de terrain s'était déroulée sur une période de temps plus longue, car le système ERP était loin d'être totalement implanté dans l'entreprise à l'étude lorsque nous y étions présents. En effet, le module HR n'était que partiellement implanté durant l'étude. De plus, de nombreux usagers ne faisaient encore qu'une utilisation très partielle du système – par manque de compréhension de son fonctionnement ou méconnaissance de ses fonctionnalités, ou par simple résistance au changement ; le système R/3 n'était donc pas exploité à son plein potentiel. Le tableau des contributions obtenu à l'issue de l'étude ne nous donne donc pas un portrait complet des contributions du système R/3 à la coordination des activités de l'entreprise; il s'agit seulement d'un tableau provisoire, qui pourrait être complété par une nouvelle enquête une fois que l'entreprise aura finalisé l'implantation du système.

De plus, nous nous sommes limité à l'étude approfondie des contributions d'un système ERP à la coordination de seize situations de travail sur les cinquante que nous avons repérées. Même si les seize situations de travail retenues l'avaient été sur la base de leur pertinence relativement à la finalité de l'étude, il demeure que les situations mises de côté auraient pu dévoiler des contributions intéressantes même si mineures.

D'autre part, étant donné la nature exploratoire de notre travail, des recherches supplémentaires seraient nécessaires afin de mieux cerner les contributions des systèmes ERP à la coordination des activités de l'entreprise. En effet, les 16 situations de travail vues en profondeur n'étaient pas nécessairement un échantillon représentatif de l'ensemble des situations de travail présentes sur le terrain étudié. Ces 16 situations de travail constituaient donc encore moins un échantillon représentatif de l'ensemble des situations de travail que l'on peut trouver dans l'ensemble des entreprises utilisatrices d'un système ERP. Néanmoins, notre travail a permis une amélioration de la théorie de la coordination, car nous avons mis en évidence six types de contributions des systèmes ERP à la coordination des activités.

Finalement, certaines contributions présentes dans les situations de travail à l'étude ont très bien pu nous échapper même si, de mi-septembre 2002 à mi-mai 2003, nous avons passé en moyenne quatre journées par semaine à faire passer des entrevues, réaliser des observations, examiner de la documentation pertinente et consigner les données recueillies dans des fiches de synthèse.

Cela étant dit, nous sommes convaincus d'avoir réalisé une contribution non négligeable à la connaissance des effets organisationnels des systèmes ERP, étant donné d'une part le très faible nombre d'études exploratoires que nous avons recensées dans ce domaine, et, étant donné d'autre part, notre approche du phénomène de la coordination – au travers des situations de travail – qui est selon nous des plus novatrices.

RÉFÉRENCES

AKTOUF, O. (1992). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations – Une introduction à la démarche classique et une critique, Presses de l'Université du Québec, 213p.

AL-MASHARI, M., AL-MUDIMIGH, A.S. et A., ZAIRI, M. (2003). Enterprise resource planning : A taxonomy of critical factors, European Journal of Operational Research, p.352-364.

ALSÈNE, É. (1990). L'intégration informatique dans l'entreprise : questions et enjeux en marge de l'aspect technique, Éditions de l'École Polytechnique, EPM/RT-90/5, 31p.

ALSÈNE, É et LESSARD, J. (1994). La prise en compte des « impacts » organisationnels dans la gestion du changement technologique au sein des hôpitaux, Éditions de l'École Polytechnique, 168p.

ALSÈNE, É. (1999), The Computer integration of the Enterprise, IEEE Transactions of Engineering Management, Vol.46, No.1, p.26-35.

ALSÈNE, É. et PICHAULT, F. (2003), La coordination en entreprise : vers une nouvelle démarche analytique, dans D. Aït-Kadi et S. D'Amours (dir.), Le génie industriel et les nouveaux défis mondiaux, (CD-ROM), 10p.

BARLEY, S.R. (1986), Technology as an Occasion for Structuring : Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments, Administrative Science Quarterly, 31, p.78-108.

BOFFO, C. (2004), Transparence, standardisation et contrôle au cœur de nos organisations ? Le cas d'une implantation d'un système intégré de gestion dans une grande entreprise Canadienne, Actes de la 32ème Conférence annuelle de l'ASAC, 12p. (CDROM).

BRADY, J.A., MONK, E.F., et WAGNER, B.J. (2001), Concepts in Enterprise Resource Planning, Course Technology, Boston, 164p.

CLEMMONS, S. et SIMON, S.J. (2001), Control and coordination in global ERP configuration, Business Process Management Journal, p205-215.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, É. (1977), L'acteur et le système, Points, 500p.

DAVENPORT, T.H. (1998), Putting the Enterprise into the Enterprise System, Harvard Business Review, Juillet-Août, 11p.

DE TERSSAC, G. et SOUBIE, J.-L. (1995), Systèmes à base de connaissances et organisations, Sociologie du Travail, p.25-48.

DESANCTIS, G. et POOLE, M.S. (1994), Capturing the Complexity in Advanced Technology Use : Adaptative Structuration Theory, Organization Science Vol.5, No.2, p.121-147.

ÉRALY, A. (1988), La structuration de l'entreprise - La rationalité en action, Éditions de l'Université de Bruxelles, 256p.

EVERAERE, C. (1994), Intégration et flexibilité : une relation ambiguë, Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août, p.41-53.

FAYOL, H. (1916), Administration Industrielle et Générale, Dunod, Paris, 133p.

FREYSSENET, M. (1992), Processus et formes sociales d'automation – Le paradigme sociologique, Sociologie du Travail, n° 4/92, p.469-496.

GALBRAITH, J. (1973), Designing Complex Organizations, Addison-Wesley Publishing Company, 150p.

GIBERT, M. (1989), L'intégration des systèmes de production, Presses Universitaires de Lyon, Lyon, 251p.

GHOSHAL, S. et GRATTON, L. (2002), Integrating the Enterprise, MIT Sloan Management Review, Vol.44 No.1, p31-38.

GRANLUND, M. et MALMI, T. (2002), Moderate impact of ERPs on management accounting : a lag or permanent outcome? Management Accounting Research, p.299-321.

GULICK, L. (1937), Notes on the Theory of Organization, in Gulick, L. et Urwick, L., Papers on the Science of Administration, p.3-45.

HARRINGTON, J. JR. (1973), Computer Integrated Manufacturing, Industrial Press, 321p.

HERNANDEZ, J.A. (2000), SAP R/3 Handbook, Second Edition, McGraw Hill, 680p.

HICKSON, D.J., PUGH, D.S., et PHEYSEY, D.C. (1969), Operations Technology and Organization Structure : An Empirical Reappraisal, Administrative Science Quarterly, Vol.14, p.378-397.

KUMAR, K. et VAN HILLEGERSBERG, J.V. (2000), ERP Experiences and Evolution, Communications of The ACM, p.23-26.

LAROCCA, D. (1999), SAP R/3, Campus Presse, Paris, 414p.

LAWRENCE, P.R., et LORSCH, J.W. (1973), Adapter les Structures de l'Entreprise – Intégration ou Différenciation, Les Éditions d'Organisation, Paris, 223p.

LE LOARNE, S. (2005), Working with ERP systems – Is big brother back? Computers in Industry, Volume 56, No.6, Pages 523-528.

LEMAIRE, L. (2003), Systèmes de gestion intégrés : des technologies à risque?, Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, France, 140p.

ORLIKOWSKI, W.J. (1992), the Duality of Technology : Rethinking The Concept of Technology in Organizations, Organization Science, Vol.3, No. 3, p.398-427.

MABERT, V.A., SONI, A., et VENKATAMARAN, M.A. (2000), Enterprise Resource Planning Survey of U.S. Manufacturing Firms, Production and Inventory Management Journal, p.52-58.

MARCH, J.G. et SIMON, H.A. (1958), Les Organisations, Wiley, 262p.

MAURICE, M. (1980), Le déterminisme technologique dans la sociologie du travail (1955-1980). Un changement de paradigme? Sociologie du travail, p.22-37.

MERCHANT, E. (1961), The manufacturing-system concept in production engineering research, Ann. CIRP, Vol. 10, No.2, p.77-83.

MINTZBERG, H. (1979), The Structuring of Organizations, Prentice-Hall, 511p.

MINTZBERG, H. (1989), Le management : voyage au centre des organisations, Éditions d'Organisation, Paris, 570p.

NOBLE, D.F. (1979), Social Choice in Machine Design : The Case of Automatically Controlled Machine Tools, in A. Zimbalist. Case Studies in the Labor Process. New York, Monthly Review Press, p.18-50.

OLHAGER, J. et SELLDIN, E. (2002), Enterprise resource planning survey of Swedish manufacturing firms, European Journal of Operational Research, p.365-373.

PETRIE, C. (1992), Preface, in Enterprise Systems Integration Modelling : Proceedings of the first International Conference, C.J. Petrie, MIT Press, p. xi-xii.

SIA, S.K., TANG, M., SOH, C., et BOH, W.F. (2002), Enterprise Resource Planning (ERP) Systems as a Technology of Power : Empowerment or Panoptic Control? The Data Base for Advances in Information Systems, Vol.33, No.1, p.23-37.

THOMPSON, J.D. (1967), Organizations in Action, Mc Graw-Hill, 192p.

VAN DE VEN, A.H., DELBECQ, et A.L. ET KOENIG, R. (1976), Determinants of Coordination Modes Within Organizations, American Sociological Review, Vol.41, p.322-338.

WOODWARD, J. (1965), *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press, Londres, 281p.

YIN, R.K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Second Edition, Sage, Thousand Oaks, 181p.

ZUBOFF, S. (1988), *In the Age of the Smart Machine : The Future of Work and Power*, Basic Books, New York, 468p.