

Table des matières

1.	Introduction.....	p. 4
1.1	Mise en contexte.....	p. 4
1.2	Mandat.....	p. 5
1.3	Contexte organisationnel.....	p. 5
1.4	Contexte politique.....	p. 6
1.5	Objectif de l'analyse.....	p. 7
1.6	Limites du mandat.....	p. 7
1.7	Cadre conceptuel.....	p. 8
1.8	Hypothèses de départ.....	p. 10
1.9	Méthodologie.....	p. 10
2.	Contexte des processus.....	p. 11
2.1	Appel d'offres.....	p. 11
2.2	Préparation des contrats.....	p. 13
3.	Description des processus du secteur de l'entretien et de l'équipement (bureautique).....	p. 14
3.1	Description de l'étape 1 - Réception de la demande.....	p. 14
3.2	Description de l'étape 2 - Analyse/traitement de la demande de service.....	p. 15
3.3	Description de l'étape 3 - Fermeture de la demande de service.....	p. 18
3.4	Description de l'étape 4 - Facturation et comptabilité.....	p. 20
3.5	Analyse du secteur de l'entretien et de l'équipement bureautique.....	p. 21
4.	Description du processus du secteur de la téléphonie.....	p. 26
4.1	Description de l'étape 1 - Réception de la demande.....	p. 27
4.2	Description de l'étape 2 - Analyse/traitement de la demande de service.....	p. 28
4.3	Description de l'étape 3 - Fermeture de la demande de service.....	p. 32
4.4	Description de l'étape 4 - Facturation et comptabilité.....	p. 32
5.	Description du secteur du dépannage téléphonique.....	p. 32
5.1	Description de l'étape 1 - Réception de la demande.....	p. 33
5.2	Description de l'étape 2 - Analyse/traitement de la demande de service.....	p. 34
5.3	Description de l'étape 3 - Fermeture de la demande de service.....	p. 34
5.4	Description de l'étape 4 - Facturation et comptabilité.....	p. 34
5.5	Analyse du secteur de la téléphonie et du dépannage téléphonique.....	p. 35
6.	Recommandations à court terme.....	p. 36
7.	Constats sur le logiciel de gestion actuel et recommandations à long terme...	p. 39
	Conclusion.....	p. 42
	Bibliographie.....	p. 43
	Annexes.....	p. 44

Introduction

Ce rapport présente les résultats de l'analyse des processus effectuée au Service de l'entretien de l'équipement bureautique (SEEB) relevant de la Direction des services spécialisés au Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec durant la période débutant le 27 septembre 2004 et se terminant le 5 janvier 2005 . Ce mandat a été réalisé dans le cadre du stage prévu au terme de la scolarité de ma maîtrise en analyse et développement des organisations à l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP).

1.1 Mise en contexte

Le SEEB songe à acquérir un nouveau système informatique intégré. Ce système devra prendre en charge tous les processus du SEEB, en passant par la prise d'appels, la gestion des ressources humaines, la gestion des projets et activités, la gestion des ententes et contrats de service, la facturation, la comptabilité et la production d'information de gestion. Il est aussi envisagé de mettre sur pied une interface Internet pour les clients, les sous-traitants et les utilisateurs éloignés. Avant de mettre en place une telle interface, le SEEB désire rationaliser et harmoniser ses processus de travail¹.

Avant d'acquérir et d'implanter un nouveau système informatique intégré, le SEEB doit documenter ses processus administratifs et opérationnels pour adapter le logiciel choisi aux réalités de l'organisation. Le SEEB souhaite ainsi déterminer les avantages et inconvénients de ses processus actuels et éliminer ainsi le plus possible les causes d'erreur pour améliorer sa performance organisationnelle et augmenter l'efficacité et l'efficience du fonctionnement actuel².

¹ Tiré de l'offre de stage.

² Tiré de notes d'entrevues réalisées le 30 juin 2004.

1.2 Mandat

Le mandat qui nous a été confié consistait à étudier le processus actuel en nous penchant sur ses forces et ses faiblesses, à déterminer les besoins du SEEB pour traiter une demande de services, gérer des ententes, ses inventaires, la facturation et toute autre composante des activités du SEEB.

Dans ce mandat, nous devions décrire et documenter les processus actuellement utilisés au SEEB. C'est suite à ce travail qu'il fut possible de formuler des recommandations concernant l'acquisition d'un logiciel de gestion intégré. À l'issue des résultats obtenus lors de la collecte de données, nous proposerons une stratégie d'implantation d'un nouveau système qui risque de modifier l'organisation du travail du SEEB.

1.3 Contexte organisationnel

La mission de l'organisation du SEEB est de « maintenir l'efficacité de l'équipement bureautique du parc gouvernemental, assurer l'assistance technique à la clientèle, offrir une gamme diversifiée de services et permettre de réaliser des économies gouvernementales »³.

Le SEEB, tout en étant partie du Secrétariat du Conseil du Trésor, a la particularité d'autofinancer ses activités. Cette exigence sous-tend une recherche constante d'amélioration des services pour satisfaire sa clientèle actuelle et attirer de nouveaux clients.

Le SEEB existe depuis 42 ans⁴. Il relève de la Direction du traitement documentaire et bureautique qui, à son tour, relève de la Direction générale des services spécialisés. Un chef de service dirige les activités du SEEB.

³ Ibid

⁴ Tiré du document: SEEB, Service d'entretien d'équipement bureautique, Secrétariat du Conseil du Trésor, Québec.

Le SEEB sert tout le Québec où il compte trois divisions de secteurs : la région de Montréal, la région de Québec et les autres régions.

Le SEEB compte 45 employés répartis à Québec et Montréal⁵ dont environ 30 techniciens, des agents de bureau et des magasiniers⁶.

À Québec, un chef d'atelier par intérim assiste actuellement le chef de service en matière opérationnelle⁷. À Montréal, un chef d'atelier est responsable des activités du SEEB pour la région métropolitaine ainsi que pour toutes les activités ayant lieu en région.

Le SEEB dessert actuellement 114 ministères et organismes et reçoit en moyenne 15 000 demandes d'intervention annuellement. Son chiffre d'affaires est d'environ 4,7 millions de dollars.

1.4 Contexte politique

Tel que mentionné précédemment, le SEEB relève de la Direction générale des services spécialisés qui fait partie du (SCT). Le SEEB doit donc se conformer aux objectifs et aux orientations du SCT.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor fait état, dans son rapport annuel 2002-2003, de plusieurs enjeux relatifs aux ressources informationnelles qu'il considère comme étant un secteur prioritaire pour les prochaines années : « l'implantation des technologies de l'information et des communications afin d'accroître l'accessibilité et de permettre la simplification des services publics, l'adaptation des individus aux nouvelles façons de faire, le maintien de la sécurité et de la protection des renseignements personnels ainsi que l'établissement d'une culture de partenariat afin, d'une part, de faciliter les regroupements de services offerts aux citoyens et aux entreprises et, d'autre part, de

⁵ Ibid

⁶ Ibid

⁷ Notes d'entrevue réalisée le 3 septembre 2004 au SEEB, Québec.

rendre plus efficace la prestation des services publics et d'engendrer des gains de productivité »⁸.

1.5 Objectif de l'analyse

L'objectif du mandat était de décrire chacun des services offerts par le SEEB ainsi que leurs processus de production, à partir de la demande de service jusqu'à sa livraison ou son suivi. Il fallait aussi évaluer dans quelle mesure les données et leur traitement, nécessaires aux activités du SEEB, étaient pris en charge par le système informatique actuel.

Le SEEB a produit un premier dossier d'analyse de ses processus en 2000. La réalisation du mandat exigeait donc de mettre à jour les informations qu'il contenait. Notre rapport final devait aussi contenir des recommandations quant aux applications informatiques que devra permettre le nouveau système de gestion intégré ainsi qu'au chapitre des impacts possibles du nouveau système sur l'organisation du travail.

1.6 Limites du mandat

Pour réaliser notre mandat, nous avons tenté de décrire le plus fidèlement possible les processus du SEEB. Étant donné que les informations recueillies l'ont été sur la base d'entrevues et d'observations, il est possible que certaines tâches implicites aient été omises. Il s'agissait d'un travail de documentation des processus qui, nous le souhaitons, mènera à un processus de mise à jour régulière et d'une amélioration continue.

⁸ Secrétariat du Conseil du Trésor, Rapport annuel de gestion 2002-2003, Direction des Communications, Québec, p. 26.

1.7 Cadre conceptuel

Dans cette partie du rapport, nous nous intéressons particulièrement à ce en quoi consiste une analyse des processus de manière à bien camper, théoriquement, la démarche entreprise tout au long de notre mandat.

Concernant l'organisation du travail et du design des organisations, Harrington explique que l'on ne peut obtenir un service ou un produit sans faire appel à la notion de processus. Selon lui, « un processus de production est un ensemble d'activités qui utilisent des ressources suite à des intrants, y ajoutent une certaine valeur et les livrent sous forme d'extrants » (1997, 53).

Harrington explique aussi que le « déroulement horizontal d'un travail dans une organisation verticale passe par de nombreuses étapes qui sont soit dédoublées, soit difficiles à franchir en raison des règles hiérarchiques existantes ». Cela favorise souvent la sous-optimisation de la productivité en n'encourageant pas l'efficacité et l'efficience du processus, mais plutôt le respect des sacro-saintes procédures bureaucratiques prescrites par la technostructure. Un processus doit donc être analysé globalement, afin d'éviter que tout se déroule comme si une multitude de petites entités opéraient individuellement pour leur propre fin » (1997, 53).

Hammer et Champy (2003, 45) décrivent un processus comme étant « une suite d'activités qui à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs) produit un résultat (output) représentant une valeur pour un client... La livraison au client des biens commandés...constitue la valeur créée par le processus »⁹. Les auteurs expliquent que l'identification des processus est basée sur les principes suivants : le regroupement de plusieurs postes en un seul et la réduction de l'encadrement et des niveaux hiérarchiques ; la décentralisation de la prise de décisions et des responsabilités parfois rebaptisée *empowerment* ; une remise en cause de la succession linéaire des tâches pour raccourcir

9

sensiblement les délais de production du bien ou du service ; l'externalisation de tout ce qui ne correspond pas au métier de base de l'entreprise et ; la mise en place de systèmes d'informations qui suivent l'ensemble du processus (Hammer et Champy, 1998, 127).

Rummler et Brache (1995, 45) expliquent de leur côté qu'un processus peut être vu comme une chaîne de valeurs. Par sa contribution au produit final, chacune des étapes apporte une valeur additionnelle aux étapes précédentes du processus. De plus, « les caractéristiques d'un processus sont leur présence dans toutes les fonctions de l'organisation... habituellement les étapes sont de nature "verticale" ou "horizontale" composés d'espaces blancs ou de zones grises non-définies, entre les diverses boîtes fonctionnelles ou opérationnelles de l'organigramme. Les processus horizontaux sont en lien avec les résultats d'un produit ou d'un service dispensé à un client externe, ou avec celui émanant d'un produit ou d'un service attribué à un client interne afin de répondre au besoin d'un client externe et aussi d'autres catégories de processus qui s'attardent à décrire les actions des gestionnaires devant soutenir leur processus d'affaires ou leur processus de planification stratégique »¹⁰.

Johann abonde dans le même sens que les auteurs précédents en spécifiant que l'arrimage des processus relatifs à chaque étape doit être perçu comme « une chaîne continue d'activités contribuant à la production d'un bien ou d'un service dont chacune d'elles apporte une valeur ajoutée à l'activité subséquente » (1995, 157).

Finalement, Leclerc indique « qu'il ne faut plus penser l'organisation en termes de fonctions, mais en termes de réseaux intégrés dont la gestion des processus fonctionnels et opérationnels s'applique à l'atteinte de meilleurs résultats » (2001, p. 235). L'analyse des processus permet donc d'évaluer les forces et les faiblesses de l'organisation et de se pencher plus particulièrement sur ces dernières pour optimiser le déroulement complet du processus et de s'orienter vers une gestion par résultats.

¹⁰ Leclerc, Jean, Cours : Organisation du travail (année académique 2004-5), Notes du cours 5, à propos de Rummler et Brache, ENAP Québec.

1.8 Hypothèses de départ

Nous posons comme première hypothèse que certaines étapes des deux processus, soit celui de la bureautique et celui de la téléphonie, sont inefficaces. Nous supposons plus précisément qu'il y a plusieurs zones grises dans le processus, c'est-à-dire que certaines opérations ne sont pas clairement définies et qu'elles limitent le processus dans son ensemble. Nous posons comme seconde hypothèse que certains délais plus ou moins importants rendent le processus moins efficace.

Dans le cas où ces hypothèses s'avèrent, nous pourrions bonifier un ou plusieurs processus actuels et identifier leurs forces et leurs faiblesses afin de proposer des méthodes de fonctionnement plus efficaces et efficientes.

1.9 Méthodologie

Pour mener à bien l'analyse de processus, nous avons utilisé le modèle enseigné dans le cours d'Organisation du travail, par Monsieur Jean Leclerc, professeur à l'ÉNAP. Il s'agit premièrement de déterminer les différents processus de l'organisation en explicitant ses activités, ses tâches, les étapes technologiques ainsi que les lieux d'activités. Nous présentons ensuite graphiquement les processus ce qui permet de les analyser, de les normaliser et, finalement, de les rationaliser.

Pour y arriver, nous avons consulté tous les documents disponibles sur les orientations de l'organisation ainsi que les analyses réalisées auparavant afin de mieux comprendre le fonctionnement du SEEB.

Nous avons également rencontré individuellement les intervenants du SEEB de chacune des fonctions impliquées dans les processus de travail. Nous avons observé le travail qu'ils effectuaient et nous avons également réalisé des entrevues semi dirigées où les employés nous ont décrit leur travail et ce, pour chacune des étapes des processus. Les personnes interviewées l'ont fait sur une base volontaire. Nous avons pu rencontrer tous

les employés du bureau de Montréal ainsi que tout le personnel du bureau de Québec, mis à part les techniciens. Nous avons eu l'occasion de discuter avec un seul technicien (voir annexe 1). Nous n'avons pas rencontré de sous-traitants.

Finalement, afin de présenter un processus complet et précis du SEEB, nous avons franchi une deuxième étape de validation en présentant aux personnes interrogées, ainsi qu'à leurs collègues, les résultats obtenus lors de la première description des processus.

2. Contexte des processus

Cette section décrit le contexte des processus (l'appel d'offre et la soumission) ainsi que sur le travail préliminaire effectué afin de préparer l'application informatique à la prise d'appels, fonction qui reçoit les demandes de service de la clientèle et qui démarre le processus présenté ultérieurement.

2.1 Appel d'offres

Un appel d'offres concernant les services est lancé tous les trois ans par le SEEB. C'est un travail qui s'effectue préalablement à l'enclenchement d'une demande de service de la part de la clientèle. Comme mentionné auparavant, le SEEB est présent sur tout le territoire québécois. Par contre, les deux bureaux fixes sont à Québec et à Montréal. Ainsi, tous les travaux demandés par les ministères et organismes qui sont à l'extérieur de ces régions sont, sauf exception, effectués par des sous-traitants.

Le processus d'appel d'offres du SEEB est soumis à celui correspondant aux normes gouvernementales de la Direction générale de l'administration (DGA). Ainsi, aux trois ans, deux cahiers de charges sont préparés par le SEEB : un pour tout ce qui concerne la bureautique et l'autre, pour le câblage. La bureautique comprend l'entretien et la réparation des équipements informatisés (micro-ordinateurs, imprimantes, télécopieurs, serveurs et téléphonie) et de l'équipement non-informatisé (déchiqueteuses et horodateurs). Le câblage fait l'objet d'un appel d'offres différent et comporte certaines particularités.

Le Québec est été divisé en 93 territoires pour les besoins du SEEB. Le contenu du cahier d'appel d'offres est uniforme pour l'ensemble des appels d'offres du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Ainsi, les gestionnaires du SEEB doivent spécifier leurs besoins en prenant soin d'indiquer les travaux à réaliser, la fourniture des services, la facturation des services, de même que le contexte de réalisation des travaux, et ce, pour les trois années couvertes par l'appel d'offres.

La DGA est l'organisme qui reçoit toutes les soumissions déposées suite aux appels d'offres. Une première vérification est effectuée afin de déterminer si la soumission du sous-traitant est conforme et si les documents demandés sont inclus. Si elle n'est pas jugée conforme, la soumission est automatiquement rejetée et retournée au soumissionnaire. Si la soumission est conforme, une lettre de confirmation est envoyée au soumissionnaire. Par la suite, les trois meilleures offres de services au niveau des prix sont identifiées. Un rangement en fonction de la municipalité, du volet et du taux proposé par le soumissionnaire est établi. En cas d'égalité, le choix se fait au hasard.

Le SEEB fait parvenir les contrats aux soumissionnaires sélectionnés. Ces derniers font parvenir leur contrat signé en deux copies à la DGA et la délégation de signatures s'ensuit. C'est ainsi que le SEEB établit une liste de sous-traitants pouvant effectuer de l'entretien, des réparations ainsi que du câblage.

Le sous-traitant peut être appelé à tout moment pour effectuer un travail. Il doit alors indiquer s'il est en mesure de le faire. S'il ne le peut pas, il doit le signifier afin que le SEEB puisse passer au sous-traitant suivant. Si aucun sous-traitant ne peut effectuer le travail, le SEEB est libre de choisir un sous-traitant de son choix, qu'il ait satisfait à l'appel d'offres ou non.

L'offre de services est valide un an, mais est renouvelable pour les deux années suivantes. Si un sous-traitant n'effectue pas le travail convenablement, le SEEB peut envoyer un avis de 60 jours, indiquant qu'elle met fin au contrat.

La sous-traitance est gérée à partir de Montréal pour tout ce qui concerne Montréal et les régions. La sous-traitance pour Québec est gérée localement.

2.2 Préparation des contrats

Les ministères et organismes doivent signer un contrat avec le SEEB avant que des services puissent leur être dispensés. Le conseiller au service à la clientèle propose des ententes aux ministères et organismes qui n'en ont pas avec le SEEB, ou renouvelle les ententes échues.

Une fois les ententes conclues, une agente de secrétariat entre les données à l'aide du logiciel utilisé par le SEEB pour la prise d'appels et la gestion des demandes de services. Cela permet d'une part de savoir si la demande du client est prévue ou pas par un contrat. Lors de la facturation de la demande de service, le personnel de la prise d'appels ainsi que les personnes impliquées dans le pointage des factures déterminent le montant de la facture à émettre au client, conformément au contrat avec le SEEB.

Les données inscrites via le logiciel BBX, le système est prêt à traiter les demandes de service. Le processus suivant explicite le travail effectué par le SEEB.

3. Description des processus du secteur de l'entretien et de l'équipement (bureautique)

Le SEEB assure l'entretien de l'équipement bureautique de sa clientèle, les activités de câblage, l'assistance technique concernant les serveurs ainsi que la fourniture de pièces. Peu importe ce sur quoi portent les interventions du SEEB, le processus est le même pour mener à bien une demande de service. C'est plutôt dans la durée de l'intervention que l'on constatera une différence : la réparation d'un équipement informatique demandera moins de temps qu'une activité de câblage ou un projet spécial. Les sections suivantes décrivent les étapes du processus d'intervention du SEEB. Les étapes décrites sont :

1. Réception de la demande
2. Analyse/traitement de la demande de service
3. Fermeture de la demande de service
4. Facturation et Comptabilité

Elles sont présentées graphiquement à l'annexe 2.

3.1 Description de l'étape 1 – Réception de la demande

Le client qui désire obtenir des services d'entretien et de réparation d'équipement bureautique appelle le SEEB (demande de service). L'appel du client au SEEB démarre donc le processus d'offre de services de la bureautique par le SEEB.

Processus effectif à Québec

Le personnel affecté à la prise d'appels reçoit la demande du client. La personne qui prend l'appel effectue une saisie informatique de la demande de service. L'information saisie est le numéro de la région, le numéro de série ainsi que le modèle de l'équipement à réparer, le code du ministère client, l'emplacement de l'équipement et le « centre de responsabilité », le problème éprouvé par l'appareil et les coordonnées de la personne à rencontrer lors de l'intervention du technicien du SEEB.

Une fois ces informations saisies, la personne à la prise d'appels valide l'information obtenue et remet au client le numéro de la demande de service qui en confirme la réception. Un formulaire de demande de service est ensuite imprimé afin que les techniciens puissent le consulter.

Processus effectif à Montréal

Puisque la prise d'appels est centralisée à Québec, le bureau du SEEB de Montréal n'intervient pas, sauf exception, à cette étape du processus. Après la prise d'appels par le

bureau de Québec, une impression automatique est faite à Montréal et Québec conserve une copie de la demande.

Processus effectif en région

On appelle « région » tout endroit non couvert par les territoires de Québec et de Montréal. Sauf pour quelques projets spéciaux, ce sont des sous-traitants ayant satisfait à l'appel d'offres qui donnent suite à ces demandes de service. Le bureau de Montréal du SEEB est responsable de coordonner les demandes provenant des régions. Une copie des demandes est conservée au bureau de Québec.

3.2 Description de l'étape 2 – Analyse et traitement de la demande de service

Processus effectif à Québec

Après l'impression de la demande de service, le personnel à la prise d'appels analyse de la demande service en vérifiant de quel territoire elle origine. Chacun des techniciens SEEB à Québec a un territoire assigné et la demande de service est classée dans la filière du technicien concerné.

Les techniciens prennent régulièrement connaissance des demandes de service qui leur sont assignées. Notons que dans son offre de service à la clientèle, le SEEB garantit un temps de réponse (temps qui s'écoule entre l'appel reçu et la visite du technicien chez le client) quatre heures « ouvrables » et une réparation en huit heures « ouvrables ».

Avant de quitter le SEEB pour effectuer les réparations chez un client, le technicien doit vérifier s'il aura besoin de pièces ou d'équipement particulier pour faire son travail. Chaque technicien a un inventaire de pièces dans son camion. S'il doit récupérer une ou des pièces qu'il n'a pas en inventaire, il doit se présenter au magasin du SEEB pour les obtenir.

Quand une pièce n'est pas disponible, le technicien laisse la demande de service au magasin, en attendant la pièce. Le personnel du magasin de la bureautique commande la pièce manquante.

Le personnel du magasin commande par Internet, télécopieur ou téléphone, les pièces exigées selon le mode de fonctionnement du fournisseur. On imprime alors le formulaire de commande, appelée commande locale. Cette commande est jointe à la demande de service et classée en attente de la réception de la pièce. Si un problème est détecté dans le délai de réception de la pièce, le personnel du magasin, le technicien ou le chef d'atelier appelle le client pour l'informer du délai de réparation qui en découlera.

Quand la pièce arrive au SEEB, elle est vérifiée et associée à la commande locale et à la demande de service. Le personnel du magasin indique le montant à facturer au client sur la demande de service. Le technicien, avisé de la réception de la pièce, peut alors se rendre chez le client pour faire la réparation.

Une fois chez le client, le technicien rencontre d'abord la personne contact inscrite sur la demande de service. Il repère ensuite l'équipement sur lequel il doit travailler, pose un diagnostic et répare la machine.

Dans le cas où il faut changer des pièces, le technicien récupère les anciennes pièces et, par la même occasion, vérifie le bon fonctionnement de l'équipement réparé. Il peut au besoin nettoyer sommairement l'équipement.

Sa tâche terminée, le technicien remplit la demande de service en indiquant son numéro de technicien, la date et l'heure du début et de la fin de la réparation, le temps travaillé (correspond au temps facturé au client, pour un minimum d'une heure), la description du travail, le code du travail effectué, et il appose sa signature. Le client doit aussi signer la demande de service, témoignant par le fait même que la réparation a été réalisée. Le technicien remet au client une copie de la demande de service complétée.

Le technicien peut s'absenter longtemps du bureau et devoir appeler au SEEB pour vérifier si de nouvelles demandes de services sur son territoire ont été reçues et traitées par le personnel de la prise d'appels. Le personnel peut dans ce cas télécopier au technicien les nouvelles demandes de service au ministère où il se trouve. Une urgence peut aussi survenir et le personnel de la prise d'appels rejoint alors le technicien sur son téléphone portable pour lui donner des précisions sur une nouvelle demande de service.

À son retour au SEEB, le technicien rapporte au magasin la pièce usagée, si nécessaire, et remet la demande de service au personnel de la prise d'appels pour qu'il traite et ferme le dossier, le cas échéant.

Le processus effectif à Montréal

Les demandes de service sont attribuées de concert par l'équipe de Montréal (les techniciens et le chef d'atelier). À chaque début de journée, le groupe analyse les demandes de service et se répartit le travail selon la localisation des clients à visiter. Le territoire de chacun des techniciens varie et, contrairement aux bureaux de Québec, celui de Montréal n'attribue pas de territoires.

Le travail réparti, chaque technicien prend livraison des pièces nécessaires aux réparations qu'il doit faire et va chez les clients qui lui ont été assignés.

À Montréal, le déroulement de la visite chez le client ainsi que les étapes subséquentes du processus effectif est le même qu'à Québec.

Le processus effectif en région (sous-traitance)

Le bureau de Montréal ayant la responsabilité des régions, c'est le chef d'atelier de ce bureau qui transige avec les sous-traitants. Il contacte d'abord le sous-traitant concerné pour vérifier s'il est disponible pour exécuter le service requis par la demande. S'il l'est, la demande de service est télécopiée au sous-traitant. Par la même occasion, le chef d'atelier vérifie avec ce dernier s'il a besoin de pièces pour réparer l'équipement

adéquatement. Dans ce cas, le chef d'atelier vérifie si les pièces sont disponibles. Quand elles le sont, il les expédie au sous-traitant par courrier ou par messagerie.

Quand les pièces ne sont pas disponibles, le chef d'atelier doit les commander ou vérifier avec le sous-traitant qu'il peut se les procurer. On commande les pièces de la même façon prévue qu'à Québec. Les pièces, une fois reçues sont expédiées au sous-traitant par courrier ou par messagerie.

Notons que le chef d'atelier joue un rôle de soutien aux sous-traitants en leur donnant des conseils, lorsque nécessaire, sur les réparations à effectuer. Un suivi auprès du client est aussi assuré par le chef d'atelier pour s'assurer de la satisfaction continue de la clientèle.

Il est à noter que le SEEB fait également appel à la sous-traitance lorsqu'il y a un surcroît de travail à Montréal ou à Québec.

3.3 Analyse de l'étape 3 – Fermeture de la demande de service

Processus effectif à Québec

Le personnel affecté à la prise d'appels ferme la demande de service en entrant l'information contenue sur la demande de service dans l'ordinateur pour indiquer que le service a été rendu au client.

Le personnel vérifie si les heures facturées aux clients sont adéquates, si le délai de réponse a été respecté, si les pièces utilisées ont été facturées ou non et que le tout respecte les dispositions du contrat de service établi préalablement avec le client.

La fermeture de la demande de service exige de plus que la fiche d'information saisie manuellement par le technicien lors de sa visite chez le client soit saisie via l'informatique. Ainsi, le temps du technicien, les pièces utilisées, la description du travail réalisé et le nom du technicien ayant effectué la demande de service est entré via l'application informatique, nommée BBX.

Processus effectif à Montréal

La fermeture d'une demande de service s'effectue, sauf exception, à Québec. Lorsque la demande de service est complétée de Montréal, elle est envoyée à Québec pour fermeture. Par contre, lorsqu'il y a un surcroît de travail à Québec, le chef d'atelier peut fermer certaines demandes de services afin d'accélérer le processus et libérer ainsi le personnel de Québec.

Processus effectif pour la sous-traitance

Les demandes de service pour la sous-traitance de Montréal et des régions sont finalisées à Montréal. Les demandes de service effectuées par des sous-traitants de Québec sont fermées aux bureaux du SEEB à Québec.

Lorsque le sous-traitant termine son travail, il doit transmettre un bon de travail par télécopieur au SEEB. Le chef d'atelier ou les techniciens de Montréal vérifient le temps ainsi que les coûts de transport facturés. Pour la sous-traitance de Québec, le personnel de la prise d'appels vérifie l'information.

Pour fermer définitivement la demande de service, il est nécessaire d'attendre la facture originale du sous-traitant afin de vérifier si les pièces facturées et le montant total de la facture correspondent au bon de travail envoyé préalablement.

L'information vérifiée est saisie à l'informatique. La demande de service est donc complétée et prête à être facturée au client.

Notons que toutes les demandes de services sont envoyées à Québec pour facturation. Ainsi, le personnel de la prise d'appels doit regrouper toutes ces demandes ainsi qu'effectuer un classement après la fermeture des demandes de service et expédier des copies à qui de droit : les copies blanches et jaunes sont classées ensemble par numéro de demande et numéro de ministère et sont destinées au service de la comptabilité. La copie bleue est conservée pendant deux ans dans les dossiers du SEEB à Québec. La copie

verte est à l'usage personnel du technicien. La copie rose a été remise au client par le technicien qui a effectué la réparation. À Montréal, les copies vertes sont classées et conservées pour les dossiers du bureau de Montréal.

3.4 Description de l'étape 4 – Facturation et Comptabilité

L'étape « facturation et comptabilité » concerne tout ce qui implique les comptes à payer et les comptes à recevoir. La facturation et la comptabilité sont faites à Québec.

On facture la clientèle une fois par mois. La facturation est effectuée à partir de la totalité des copies blanches et jaunes des demandes de services qui ont été fermées dans le mois. La comptable imprime de plus une liste de toutes les demandes de service fermées avec les spécifications au contrat du client.

La première étape de la facturation est le pointage. Il s'agit de repérer chacune des demandes de services sur la liste des demandes de services fermées et de vérifier si, dans chacun des cas, le montant facturé est adéquat, selon le forfait ou le contrat convenu avec le client. Cela permet de diminuer le risque d'erreur lors de la facturation finale.

Le pointage terminé et les corrections effectuées par le service à la clientèle du SEEB ou par le service de comptabilité, on imprime la facture pour le client. Les demandes de service sont alors annexées à la facture du client puis expédiées. La facture envoyée au client devient un compte à recevoir.

3.5 Analyse du secteur de l'entretien et de l'équipement bureautique

Le système informatique

Le système informatique BBX comporte plusieurs irritants ayant des répercussions sur la performance globale de l'organisation. Ce système est en place depuis plusieurs années et n'a pas été conçu au départ pour toutes les activités actuelles du SEEB. Les activités de l'organisation se sont en effet multipliées alors que le système a plus ou moins conservé

ses applications originales. Au cours des années, certaines améliorations ont été apportées au système mais certaines de ses faiblesses demeurent et fragilisent les opérations. Dans la prochaine section, précisons les difficultés du système informatique actuel et leurs conséquences sur l'organisation.

La prise d'appels

Le personnel à la prise d'appels ne peut saisir et rechercher toute l'information qu'il faudrait obtenir. Par exemple, l'espace réservé à l'identification du problème du client est restreint. Cela limite donc l'information que peut contenir une demande de service et aussi celle que recevra le technicien sur la problématique du client. Le technicien peut dans certains cas vérifier la demande de service avec le personnel de la prise d'appels. Il arrive toutefois relativement souvent que les techniciens de Montréal doivent rappeler le client pour effectuer une double vérification du problème. Cela laisse transparaître une certaine inefficacité de l'organisation et peut occasionner un délai de réponse à la demande de service.

Deuxièmement, on ne peut rechercher une demande de service que si l'on connaît le numéro de cette demande. Il est donc difficile d'obtenir l'historique de ce qui a été effectué auparavant sur l'équipement en cause si on ne connaît pas ce numéro. Cela limite l'accès à l'information sur l'état de l'équipement ainsi que la connaissance du parc informatique et bureautique dont la responsabilité de l'entretien revient au SEEB. Cela rend également difficile le suivi d'après-service.

Les demandes de service et les opérations manuelles

Comme on l'a vu, on manipule beaucoup de papier pour une demande de service. Une demande de service en format papier passe en effet du personnel à la prise d'appels, au technicien, au magasin, au technicien, au client, au technicien, au personnel à la prise d'appels, à la facturation et retourne au client. Il faudrait réévaluer cette manière d'opérer afin d'en améliorer l'efficacité.

Le magasin de la bureautique et la tenue de l'inventaire

Il est difficile de tenir l'inventaire au magasin. Une pièce qui sort du magasin n'est pas immédiatement notée comme étant sortie dans le système. Un technicien peut en effet récupérer une pièce au magasin sans le signaler au responsable de ce secteur. Il devient difficile d'effectuer un contrôle serré des stocks et des pièces à commander. De plus, l'inventaire réellement disponible est incertain ce qui peut entraîner une rupture des stocks subite. Les pièces sorties sont retranchées de l'inventaire seulement lorsque la demande de service est fermée, ce qui peut représenter un délai assez important entre le moment de la sortie de l'équipement et l'enregistrement de cette action.

La méthode de classement est aussi plus ou moins structurée. L'inventaire n'est fait qu'une fois par année. Les techniciens comptent eux-mêmes les stocks contenus dans leurs camions. Certains techniciens rapportent que certaines pièces sont perdues alors qu'elles sont retrouvées lors de l'inventaire annuel. Cela peut représenter des pertes pour l'organisation ainsi que des délais dans le traitement d'une demande de service.

Les pièces offertes en vente libre, c'est-à-dire celles qui ne sont pas destinées à une réparation mais qui sont vendues directement à la clientèle, ne sont pas répertoriées par le logiciel de gestion BBX. Cela signifie donc que certaines pièces sont livrées au SEEB sans qu'il y ait de traces de ces pièces et qu'elles sont revendues à la clientèle sans qu'il y ait de suivi sauf suite à la facturation.

Lorsqu'une pièce n'est pas disponible au magasin et qu'un technicien en a besoin pour effectuer sa réparation, il laisse la demande de service aux magasiniers pour qu'ils commandent la pièce au fournisseur. La demande de service est donc placée en attente de réception de marchandise. Il peut arriver que le magasinier ou le technicien avise le client, mais une procédure devrait être clairement identifiée pour assurer un suivi systématique auprès du client.

Le magasin de Montréal manque d'espace ce qui limite l'ordonnancement de l'équipement. Il devrait y avoir davantage d'espace pour faciliter le classement des marchandises et on devrait mieux contrôler le matériel quittant l'entrepôt.

Délais de traitement d'une demande de service

Le délai pour donner suite une demande de service est de quatre heures ouvrables sur place alors qu'une réparation doit être effectuée en huit heures ou moins ouvrables à partir du moment où la prise d'appels est terminée. Actuellement 20% des délais ne sont pas respectés¹¹.

On peut identifier un premier délai entre le moment du classement de la demande de service et celui où le technicien la reçoit. Le temps que prend le technicien pour se rendre chez le client occasionne un deuxième délai du traitement de la demande de service.

Fermeture des demandes de service

Le personnel affecté à la prise d'appels est aussi celui qui confirme la fin d'une intervention. Ce personnel attend donc que les techniciens rapportent la demande de service complétée pour poursuivre le processus. Il est donc primordial que le technicien remette sa demande de service. Certaines demandes de service n'ont pas été fermées à cause d'un manque de suivi. Le recours du SEEB à des les opérations manuelles limite jusqu'à un certain point l'efficacité de l'organisation et la rapidité de fermeture de certaines demandes de service.

Service à la clientèle

Le processus actuel ne permet pas de connaître l'état d'une intervention en cours. Il devient difficile de donner de l'information au client qui désire savoir le degré d'avancement des travaux en cours. Cette difficulté est en partie surmontée par l'esprit d'équipe qui semble caractériser le personnel de la prise d'appels, le conseiller à la clientèle, le chef d'équipe, ainsi que tout autre personne appelée en tant que premier répondant auprès du client qui font tout en leur pouvoir pour donner un bon service.

Facturation à la clientèle

¹¹ Données recueillies par la comptable de la Division des Services spécialisés responsable du SEEB

L'entrée de l'information contenue dans les contrats de services avec les ministères et organismes permet au système d'effectuer une facturation automatique aux clients mensuellement. Toutefois, BBX génère plusieurs erreurs, ce qui a pour résultat de produire une facturation erronée.

Pour pallier à cette lacune, une opération de pointage est effectuée à la fin de chaque mois afin d'identifier les erreurs de facturation. Cette opération est essentielle pour minimiser les erreurs de facturation mais elle duplique le processus de facturation du client effectué préalablement.

La facturation n'est faite qu'une fois par mois. Cela signifie que les réparations du début du mois sont facturées plus ou moins trente jours après que le travail ait été réalisé. Lorsque le client reçoit sa facture, il a profité d'un délai de trente jours pour payer le travail effectué. Le système en place ne permet pas de facturer le client dès la fermeture de la demande de service. Facturer immédiatement permettrait de recouvrer les comptes plus rapidement, de réduire le délai entre le service rendu et la réception de la facture par le client et enfin, de diminuer le délai de recouvrement des comptes à recevoir.

Le logiciel BBX ne permet pas non plus de faire un suivi adéquat des éléments qui faciliteront éventuellement la facturation des contrats de longue échéance et des projets spéciaux. Par exemple, la comptabilisation du temps supplémentaire ainsi que la gestion des ressources humaines au sens plus large ne sont pas prises en charge par le système BBX. Le détail des opérations est donc limité. On doit utiliser d'autres outils pour compiler et analyser justement les travaux réalisés.

Outils personnalisés des employés et spécificité des tâches

Les problématiques énoncées précédemment a des conséquences sur tout le fonctionnement du SEEB. Le logiciel BBX ne pouvant traiter adéquatement toutes les données des activités du SEEB, plusieurs employés ont développé un savoir-faire personnel, tacite, pour bien effectuer leur travail. Le savoir des employés est considérable et chacun possède sa façon de fonctionner. Un employé du SEEB détient ainsi beaucoup

de pouvoir informel car l'ensemble des activités qu'il exécute n'est pas, ou est plus ou moins, documenté.

Cela a des conséquences importantes au chapitre de la rétention de l'information et de la connaissance des processus du SEEB. Lorsqu'un employé quitte ses fonctions, par exemple, la transmission de ses connaissances aux autres employés est difficile car les processus sont peu expliqués aux employés qui succèdent à un personnel ayant plusieurs années d'expérience.

À l'intérieur même du SEEB, chaque fonction a de plus sa spécialisation. La diffusion de l'information sur les tâches que chacun effectue est limitée. Ainsi, lorsqu'un employé quitte la structure du SEEB, l'organisation devient fragile puisqu'il est difficile de pallier à une absence, étant donné la méconnaissance que les autres employés ont du travail des autres fonctions.

Information de gestion

Il est très difficile aux gestionnaires actuels d'avoir de l'information de gestion. Les indicateurs de performance sont par exemple presque absents, étant donné le peu d'outils proposés avec le logiciel de gestion BBX. Il n'est actuellement à peu près pas possible d'obtenir de l'information par demande de service, par ministère et par activité du SEEB. Il est de plus compliqué de déterminer le moment du traitement de la demande de service, le temps de réponse des employés, l'identité de celui qui a traité la demande de service et le nombre d'heures travaillées versus le nombre d'heures facturées. L'accès à l'information sur la clientèle, l'étendue du parc informatique, le nombre de réparations effectuées sur un équipement en particulier, ainsi que l'historique des demandes de service sur un appareil, sont partiellement connues. Parallèlement à ces problématiques, le coût de revient de chacune des activités et de chacune des demandes de service est difficilement accessible, ce qui limite les possibilités de l'organisation d'améliorer sa performance organisationnelle.

La comptabilité

Plusieurs vérifications doivent être faites concernant les comptes à payer et à recevoir pour répondre aux clients et leur donner de l'information sur leur facturation. Nous constatons une perte de temps et des délais importants dans le recouvrement de certains comptes à recevoir. C'est en partie causé par le manque de détails sur la facture envoyée au client. Aussi, une plus grande proximité physique du secteur de la facturation et celui de la comptabilité pourrait donner un meilleur accès à l'information, et assurer une meilleure connaissance et un plus grand partage des étapes menant à la facturation de la clientèle.

4. Description du processus du secteur de la téléphonie

La téléphonie concerne tout ce qui est relié aux téléphones du gouvernement. La direction générale des technologies de l'information et des communications (DGTIC) est responsable du parc téléphonique gouvernemental. Le SEEB agit comme sous-traitant pour la DGTIC. Donc, les demandes de livraison, d'installation ou de récupération de téléphones destinées aux différents ministères et organismes, sont acheminées par la DGTIC au SEEB.

Le secteur de la téléphonie du SEEB intervient également au niveau des solutions aux problèmes techniques que les utilisateurs de la DGTIC éprouvent avec un téléphone. L'interlocuteur principal du SEEB dans ce cas spécifique est Bell Canada.

Il y a une entente de service entre la DGTIC et le SEEB concernant la livraison, le remplacement, la récupération, la réparation, le nettoyage et l'inventaire des téléphones.

L'entente actuelle peut être amendée comme l'exige la prise en compte des nouvelles technologies, comme les téléphones IP 2004.

Pour tout ce qui concerne le nettoyage des téléphones, le SEEB fait appel à un sous-traitant : la prison des femmes de Québec via un accord de gré à gré. Le SEEB procède

par la voie d'appels d'offres que lorsque des services provenant du secteur privé sont requis.

4.1 Description de l'étape 1 - Réception de la demande

Processus effectif à Québec et en régions

Les demandes proviennent par courrier électronique au personnel de la prise d'appels de la téléphonie du SEEB à Québec. La première étape est d'ouvrir la demande de service et d'en prendre connaissance. Le personnel vérifie si elle contient toute l'information nécessaire effectuer le travail demandé. Si la demande de service nécessite d'être clarifiée, le personnel à la prise d'appels peut rappeler le requérant de la DGTIC pour mettre la demande de service à jour. Sinon, le SEEB « ouvre » la demande de service.

Lors de l'ouverture de la demande de service sur l'application informatique BBX, il faut inscrire les informations suivantes : le numéro de série de l'appareil, le numéro du ministère, le numéro de réquisition de la DGTIC, le nom du ministère requérant, soit la DGTIC, le centre de responsabilité et le numéro de référence du client qui correspond au numéro de la demande de la DGTIC.

S'il s'agit d'une commande d'envergure, le personnel de la prise d'appels vérifie au préalable avec le personnel du magasin de la téléphonie la date possible de livraison, avant de confirmer l'ouverture de la demande de service à la DGTIC. Dans le cas d'une livraison en région, le téléphone est envoyé directement au client par courrier ou par messagerie.

La demande de service ouverte est ensuite imprimée. Le personnel à la prise d'appels récupère la demande de service imprimée et y inscrit manuellement la date requise de la livraison ou de la récupération du téléphone ainsi que le nom du technicien qui y est assigné. Dans le cas d'une récupération en région, le personnel prépare une lettre de retour de téléphone ainsi qu'un bon de courrier messagerie pour que le client renvoie le téléphone au SEEB.

Processus effectif à Montréal

Toutes les demandes de services pour Montréal sont télécopiées par le personnel de la prise d'appels de Québec aux bureaux du SEEB à Montréal.

4.2 Description de l'étape 2 - Analyse et traitement de la demande de service

Processus effectif à Québec

La récupération

La demande de service pour récupérer un téléphone est mise dans le classeur du technicien qui devra y faire suite. Il doit vérifier la date de la récupération et se présenter chez le client à la date indiquée.

Le téléphone récupéré, le technicien rapporte au magasin la demande de service et le téléphone. Si le téléphone a un problème de fonctionnement, le technicien doit en noter la nature sur l'appareil. Il doit aussi y joindre la demande de service.

Le personnel du magasin de la téléphonie vérifie si les téléphones récupérés sont conformes aux demandes de service les accompagnant. Quand c'est le cas, l'employé inscrit récupéré sur la demande de service. Dans le cas contraire, le personnel du magasin en donne la raison sur la demande de service.

Si le téléphone est en bon état, le personnel du magasin classe le téléphone pour réutilisation ou pour nettoyage, selon l'état de l'appareil. Un téléphone gravement endommagé est mis aux rebuts. Ses pièces fonctionnelles sont toutefois récupérées pour réparer d'autres appareils.

S'il est possible de réparer le téléphone, le personnel du magasin lui appose une étiquette indiquant le problème et le numéro du téléphone, information transcrite sur une liste. Ce téléphone sera envoyé chez un sous-traitant qui le réparera.

Avant d'envoyer réparer les téléphones, le personnel du magasin prépare un bon d'expédition au sous-traitant. On y note le numéro de la demande de service, le modèle du téléphone et la quantité de téléphones du même modèle. Il faut aussi identifier les téléphones sous garantie pour valider la facturation du sous-traitant.

Lorsque les téléphones reviennent au SEEB, il faut vérifier, à l'aide du numéro inscrit sur chacun d'eux, relié à la liste des téléphones à réparer, s'il peut être remis en circulation. Si c'est le cas, chaque téléphone est emballé et mis en boîte avec un transformateur et un manuel d'utilisation. Il est ensuite classé pour être remis en circulation.

Le personnel du magasin identifie sur l'appareil des téléphones ceux qui ne nécessitent qu'un nettoyage. Il utilise une numérotation correspondant à une liste permettant d'identifier le téléphone au retour du nettoyage.

Un bon d'expédition au nettoyage est préparé qui note la quantité de téléphones envoyés, le modèle, la date d'envoi ainsi que la signature de l'expéditeur et du transporteur. Un sous contractant effectue cette tâche, tout comme dans le cas d'une réparation.

Au retour, on s'assure du nettoyage effectué. À la réception de la facture et de tous les téléphones nettoyés inscrits sur le bon d'expédition, on prévient personnel de la prise d'appels qui facturera la DGTIC.

Les téléphones nettoyés sont emballés et mis en boîte avec un transformateur et un manuel d'utilisation. Ils sont ensuite classés et prêts pour la livraison.

La livraison

Dans le cas d'une livraison, le traitement de la demande de service est différent puisqu'un téléphone doit être préparé avant le départ du technicien chez le client. La demande de service doit passer par le magasin. Lorsque l'étape de la réception de la demande est complétée, elle est donc mise dans le classeur du magasin de la téléphonie.

Chaque jour, le personnel du magasin de la téléphonie vérifie les demandes de services requises pour la journée. Ce personnel prépare les téléphones. Il prend la demande de service dans le classeur et récupère les téléphones demandés au magasin.

Le personnel du magasin remet ensuite la demande de service accompagnée du téléphone requis au technicien dont le nom est inscrit sur la demande de service. Le technicien fait la livraison et remplit la demande de service tel que mentionné préalablement.

Processus effectif à Montréal

La récupération

Lorsque le bureau de Montréal doit récupérer un téléphone, le technicien responsable de la téléphonie vérifie la date de récupération dès la réception de la télécopie de la demande de service.

À la date de récupération, ce même technicien appelle le client pour vérifier que le téléphone est prêt à être récupéré. La demande de service est ensuite acheminée à un autre technicien selon le cheminement normalement explicité précédemment.

Les téléphones rapportés par les techniciens au SEEB de Montréal sont mis de côté et le technicien responsable de la téléphonie assure un suivi à l'aide d'une application informatique qu'il a lui-même développée pour tenir à jour l'inventaire et le mouvement des téléphones de Montréal.

Les téléphones récupérés sont régulièrement expédiés à Québec, accompagnés de la demande de service correspondante pour que le personnel du magasin de Québec effectue sa récupération comme mentionné précédemment.

Une fois aux deux semaines, l'inventaire de Montréal est envoyé à Québec. Il contient l'information suivante : la date et l'heure auxquelles le travail a été effectué, le nom du technicien ayant fait la demande de service, ainsi que l'inventaire à jour des téléphones disponibles à Montréal.

La livraison

Le SEEB à Montréal n'effectue que très rarement des livraisons à la clientèle, les téléphones étant expédiés directement du bureau de Québec par courrier ou par messagerie. Il peut toutefois arriver que certains clients désirent que les téléphones soient non seulement livrés mais installés. Dans de tels cas, la demande de service est remise à un technicien qui récupère le téléphone à l'entrepôt et rend le service demandé par le client.

En cas d'urgence, le bureau de Québec vérifie également si celui de Montréal peut accommoder le client et la demande de service est télécopiée aux bureaux de Montréal sans que le téléphone ait été envoyé de Québec par courrier ou par messagerie. Le technicien récupère le téléphone demandé dans l'inventaire sommaire des téléphones disponibles à Montréal et rend le service demandé par le client.

Un suivi est effectué régulièrement avec le bureau de Québec pour s'assurer du bon fonctionnement des activités de la téléphonie.

Les téléphones sont préparés à Québec. Ainsi, dans le cas d'une livraison, un bon de courrier messagerie est préparé et la demande de service est placée dans le classeur du magasin de la téléphonie de Québec. L'employé prépare les téléphones et les expédie à l'aide du bon de courrier messagerie au bureau du client à Montréal.

4.3 Description de l'étape 3 – Fermeture de la demande de service

Toutes les demandes de service sont finalisées à Québec par le personnel de la prise d'appels. La fermeture suit le même processus que celui de la bureautique.

Toutefois, la téléphonie exige une opération additionnelle : l'envoi d'un fichier à la DGTIC qui permet de faire un suivi plus détaillé. Ainsi, dans ce fichier informatique, on

retrouve pour chaque demande de service effectuée dans le mois, la numérotation de la demande de service, la date de livraison et/ou la récupération du téléphone, ainsi que le nom du technicien ayant effectué le travail.

Un inventaire mensuel du parc téléphonique de la DGTIC est aussi remis à ce client pour qu'il assure un suivi de ses stocks et commande de nouveaux téléphones au besoin.

4.4 Description de l'étape 4 – Facturation et Comptabilité

La facturation de la téléphonie fonctionne de la même façon que dans le cas de la bureautique. Le processus de pointage et de l'envoi de la facture au client est effectué de la même manière.

5. Description du processus du dépannage téléphonique

Lorsqu'un client a un problème avec son téléphone, il compose *611 et explique son problème aux employés de Bell Canada. Quand Bell Canada ne peut régler le problème à distance ou que le problème est directement relié à un téléphone du SEEB et non à la ligne téléphonique, un « billet de trouble » est transmis au SEEB par télécopieur. Le temps de réponse nécessaire pour corriger un billet de trouble chez le client est de quatre heures.

5.1 Description de l'étape 1 – Réception de la demande

Processus effectif à Québec

Un télécopieur est réservé au SEEB pour les billets de trouble. À leur réception, le personnel à la prise d'appels prend connaissance de l'information transmise. Étant donné que l'information a été saisie chez Bell Canada, il peut arriver que le personnel de la prise d'appels ait à rappeler le client pour vérifier l'information contenue sur le billet de trouble. L'outil du répertoire téléphonique du gouvernement (REPTTEL) est aussi utilisé.

Pour ouvrir la demande de service, il faut le nom du client ainsi que le lieu exact du bureau où est situé le téléphone.

L'information obtenue, le personnel à la prise d'appels ouvre la demande de service sur l'application informatique BBX, tel que mentionné précédemment.

Après l'impression automatique de la demande de service, le personnel à la prise d'appels raye manuellement le numéro de la demande de service sur une liste spéciale pour éviter la duplication du numéro de la demande de service pour deux billets de trouble différents.

Dans le cas d'un billet de trouble, un nouveau téléphone est livré et la demande de service, accompagnée de la description du billet de trouble, est transmise au magasin de la téléphonie pour préparer le téléphone et pour qu'un technicien désigné livre l'appareil.

Processus effectif à Montréal

Le personnel de la prise d'appels à Québec transmet par télécopieur la demande de service ainsi que le billet de trouble au bureau de Montréal.

Processus effectif en région

Le personnel de la prise d'appels de Québec reçoit le billet de trouble des téléphones en région. Quand le problème ne peut être réglé à distance par Bell Canada ou un de ses sous-traitants, le personnel à la prise d'appels envoie un nouveau téléphone par courrier messagerie, et un bon de retour pour que le client renvoie le téléphone défectueux.

5.2 Description de l'étape 2 – Analyse et traitement de la demande de service

Processus effectif à Québec et Montréal

Le technicien responsable de la téléphonie rappelle le client pour déterminer le problème et confirmer son adresse. S'il croit que le problème peut être réglé à distance, il rappelle Bell Canada pour tenter de le résoudre. Sinon, la demande de service est transmise à un

technicien et le billet de trouble est traité comme une demande de service normale. La plupart du temps, les techniciens échangent ou réparent le téléphone.

5.3 Description de l'étape 3 - Fermeture de la demande de service

La fermeture de la demande de service suit le processus explicité pour l'entretien et la bureautique. Il y est inscrit quel téléphone a été remplacé, qu'il était ou non sous garantie, ainsi que tout autre détail relatif au billet de trouble. Une copie du billet de trouble est jointe à la demande de service fermée et le tout est classé en attente de la facturation.

5.4 Description de l'étape 4 – Facturation et Comptabilité

Le traitement de cette étape est tel qu'explicité auparavant dans la section de la facturation et comptabilité de l'entretien et de l'équipement bureautique.

5.5 Analyse du secteur de la téléphonie et du dépannage téléphonique

Le secteur de la téléphonie et du dépannage téléphonique n'occupe pas beaucoup d'employés. Cela favorise une routine, une façon de fonctionner et un savoir-faire qui facilitent ses opérations et sa performance. Les prochains thèmes traitent de notre analyse de ce secteur.

Opérations manuelles

Plusieurs opérations manuelles sont effectuées au secteur de la téléphonie car des données sont inscrites à la main sur les demandes de services informatisées par le personnel à la prise d'appels : nom du technicien qui fera la livraison ou la récupération, date à laquelle la demande de service doit être effectuée.

L'essentiel de la comptabilisation et de l'inventaire du magasin de la téléphonie est effectué à la main. Les données ne sont pas informatisées sauf celles du contrôle de l'inventaire qui, une fois comptabilisé manuellement, est entré sur un fichier de l'application Microsoft Excel.

Toutes les données relatives aux téléphones qui sont envoyées en réparation ou au nettoyage sont de plus compilées manuellement, ce qui les rend difficiles à comprendre à une personne étrangère à la fonction en cause.

Suivi de l'inventaire

Le suivi de l'inventaire est fait manuellement. Cela rend problématique la comptabilisation des téléphones. L'inventaire doit régulièrement être réajusté à la fin du mois pour pallier à cette lacune. Cela provoque aussi des délais de présentation des rapports, une duplication des tâches, et une perte de temps importante.

Spécificité des tâches

Tel que mentionné auparavant, le secteur de la téléphonie a la particularité d'avoir peu d'employés. Cela limite jusqu'à un certain niveau le nombre d'erreurs puisque chacun

des employés s'est ajustée au fonctionnement des autres. Le peu de partage des connaissances de chacune des fonctions pourrait toutefois fragiliser ce secteur.

Le manque d'informatisation des données téléphoniques augmente aussi la spécificité des fonctions et beaucoup de connaissances relèvent de la mémoire des employés. Une documentation des procédures à suivre est un bon départ pour pallier à cette lacune mais, à elle seule, elle ne saurait pallier à l'informatisation des données écrites pour minimiser la dispersion de l'information et augmenter le potentiel de l'organisation «d'apprendre à apprendre».

Contrôle des téléphones récupérés

Lors de la récupération des téléphones, le personnel du magasin doit actuellement de vérifier chacun des appareils afin d'identifier s'il a une problématique spécifique ou tout simplement s'il a été échangé pour un autre modèle, cela à cause d'un manque d'information sur la récupération des téléphones. Une identification plus élaborée des téléphones récupérés pourrait alléger la tâche du personnel du magasin de la téléphonie.

Tel que mentionné dans le processus, les billets de trouble proviennent au SEEB par le biais de la télécopie envoyée par Bell Canada. Il arrive fréquemment que l'information contenue dans la télécopie ne soit pas suffisante pour enclencher le processus d'une demande de service. Le personnel à la prise d'appels doit donc rappeler le client pour obtenir davantage d'informations sur le billet de trouble.

6. Recommandations à court terme

Afin de pallier rapidement à certaines lacunes du SEEB, nous proposons des recommandations à court terme dans la section suivante.

Gestion des stocks et de l'inventaire

Tel que mentionné précédemment, il est difficile de contrôler la gestion des stocks et de l'inventaire. Les techniciens récupèrent en effet souvent leurs pièces sans l'indiquer aux responsables du magasin de la bureautique. D'autre part, l'inventaire de leurs camions

n'est effectué qu'une fois l'an par les techniciens eux-mêmes. Nous croyons qu'un meilleur contrôle de la gestion des stocks et de l'inventaire s'impose. Nos recommandations sont les suivantes :

- seuls les responsables du magasin de la bureautique devraient être autorisés à prendre du matériel du magasin;
- un système de code à barres pourrait être instauré pour améliorer le rangement du magasin et assurer un meilleur contrôle de la circulation du matériel;
- l'inventaire des camions des techniciens pourrait être effectué plus fréquemment par une personne à l'externe au SEEB.

Gestion des délais de commande des pièces et service à la clientèle

Le taux de satisfaction de la clientèle est très élevé pour les services dispensés par le SEEB. Toutefois, 20% des services ne pas rendus dans les délais prescrits. Nous concluons que les délais ne sont pas respectés lorsque le SEEB doit commander des pièces pour faire la réparation. Nous comprenons que le SEEB est dépendant de ses fournisseurs. Nous recommandons :

- un meilleur suivi des délais de livraison avec les fournisseurs, c'est-à-dire, demander régulièrement de l'information sur les commandes passées;
- d'informer rapidement le client de l'état de sa demande, du délai d'attente pour la réception de sa pièce et lui donner toute l'information nécessaire avant qu'il n'appelle le SEEB;
- d'instaurer une procédure pour identifier celui qui doit appeler le client et déterminer l'information exacte qu'il faut lui donner pour éviter les malentendus et les zones grises dans le processus;
- d'aviser le technicien et le personnel à la prise d'appels du délai de réception de la pièce afin que tous aient la même information et puissent la diffuser si nécessaire.

Comptabilité et comptes à recevoir

Plusieurs efforts ont été faits pour récupérer plus rapidement les comptes à recevoir. La facturation n'étant effectuée qu'une fois par mois, il y a cependant déjà un délai pouvant représenter plus de trente jours dans le cas de certaines demandes de service lorsque le client reçoit sa facturation. Nous avons constaté de plus que le secteur de la comptabilité et le SEEB dédoublent plusieurs opérations pour recouvrer des comptes à cause du manque de communication entre ces deux secteurs. Nous proposons les améliorations suivantes :

- Une personne devrait assurer une permanence au SEEB et être responsable du recouvrement des comptes;
- La facturation pourrait être effectuée deux fois par mois afin de réduire le délai entre le service rendu et le paiement de la facture.

Téléphonie

Le secteur de la téléphonie fonctionne bien. Nous avons constaté par contre plusieurs opérations manuelles qui fragilisent le processus et occasionnent certains délais qui pourraient éventuellement nuire à l'organisation, surtout au niveau de la gestion des stocks et de l'inventaire. À moyen terme, il serait intéressant d'uniformiser et d'optimiser le processus de la téléphonie entre Québec et Montréal pour éviter des erreurs de transmission de demandes de service, par exemple. Ainsi nous proposons :

- que deux employés soient formés pour connaître le processus entier de la téléphonie afin d'augmenter la connaissance et de réduire la fragilité du processus actuel;
- une informatisation du mouvement des téléphones pour réduire les opérations manuelles et améliorer l'information de gestion;
- à moyen terme, l'adoption d'un système de code à barres qui permettrait de retracer rapidement un téléphone ainsi que son historique;

- d'uniformiser la gestion des stocks à Montréal et à Québec. Un logiciel est utilisé à Montréal et permet déjà une meilleure connaissance du parc téléphonique de cette région. La même chose pourrait être faite à Québec;
- de revoir à moyen terme le mode de transmission des billets de trouble pour Montréal. Actuellement, les billets de trouble sont transmis par télécopieur. Il y a parfois des problèmes avec ces envois, ce qui provoque des délais et la répétition de certaines tâches. Le processus n'est donc pas toujours optimisé.

Suivi d'après service

Le SEEB n'assure actuellement pas de suivi après service. On donne bien entendu de l'information au client quand il en demande. Par contre, le client ne reçoit pas l'état de son parc informatique, les données sur les réparations effectuées, le moment des prochains entretiens de ses équipements et toute autre information pertinente au bon fonctionnement et à un suivi de gestion de base. Nous proposons qu'à moyen terme :

- des mesures soient entreprises pour donner davantage d'information à la clientèle concernant l'équipement qui est sous la responsabilité du SEEB.

7. Constats sur le logiciel de gestion actuel et recommandations à long terme

La présentation des processus ainsi que l'analyse que nous en avons faite ont permis d'augmenter notre compréhension du SEEB et de son fonctionnement. Nous en sommes venue aux conclusions suivantes concernant le logiciel de gestion actuel, le BBX:

- le système BBX utilisé actuellement ne permet pas de répondre à toutes les exigences des activités du SEEB;
- le système BBX ne permet pas à toutes les fonctions de l'organisation de consulter aisément les demandes de services courantes et antérieures;
- le système BBX ne réduit pas considérablement les erreurs de facturation, forçant un pointage manuel de toutes les factures;
- le système BBX ne permet pas d'entrer et de comptabiliser tout l'équipement sous la responsabilité du SEEB, ce qui réduit la connaissance qu'il a de son parc informatique;

- le système BBX limite le personnel affecté au suivi des demandes de services, ce qui réduit l'information pouvant être diffusée à la clientèle et le suivi à l'interne;
- le système BBX ne peut faire de suivi des délais de traitement des demandes de services et ne peut donc être un outil de gestion pour toutes les fonctions impliquées dans le traitement de cette demande de service;
- le système BBX limite le personnel à la prise d'appels pour expliquer les problématiques à la clientèle;
- le système BBX ne permet pas à toutes les fonctions de ne se servir que de ce logiciel pour mener à bien leurs opérations. Le personnel doit donc utiliser plusieurs autres applications indépendantes les unes des autres pour travailler convenablement;
- pour pallier aux lacunes de BBX, plusieurs opérations pouvant être effectuées à l'aide d'une application informatique sont produites manuellement. Cela cause une utilisation excessive de papier et augmente la fragilisation de l'organisation à cause du manque d'informatisation des données. Il y a de plus encore d'importantes lacunes de diffusion de l'information;
- les limites du système BBX ne permettent pas aux magasiniers de la bureautique et de la téléphonie de contrôler fidèlement et instantanément l'inventaire disponible;
- le système BBX fournit très peu d'informations sur les contrats et cela augmente la difficulté du personnel à la prise d'appels ainsi qu'à la comptabilité pour la fermeture des demandes de service et la facturation;
- le système BBX ne fournit aucun point de contrôle aux gestionnaires. Ainsi, il est actuellement impossible d'obtenir de l'information de gestion leur permettant de mieux contrôler leurs activités;
- finalement, une très forte auto-régulation est omniprésente au SEEB et c'est cette dernière qui permet un déroulement satisfaisant des activités de l'organisation.

Pour les raisons énoncées précédemment, nous proposons que le SEEB fasse l'acquisition d'un logiciel de gestion intégré pour pallier aux lacunes énumérées dans la section des constats. Au plan organisationnel, le système de gestion intégré permettra :

- un plus grand accès à l'information sur le travail sous-jacent à l'exercice de chacune des fonctions, mais aussi la possibilité d'accéder plus facilement à l'information des autres fonctions, tant pour réduire les délais que pour poursuivre la quête de la satisfaction de la clientèle;
- de responsabiliser davantage les employés en leur fournissant tous les outils nécessaires à leur travail;
- d'augmenter la performance de l'organisation en accroissant les points de contrôle et en permettant aux gestionnaires du SEEB d'être proactifs au chapitre de l'identification des problématiques;
- d'augmenter la synergie entre les fonctions internes et externes de pour donner une impulsion au SEEB afin d'améliorer les relations de travail et de faciliter le travail de chacun.

Conclusion

Nous avons posé comme hypothèse de départ que le SEEB n'atteignait pas une performance organisationnelle optimale à cause de certaines zones grises dans les processus et parce que certaines opérations n'étaient pas clairement définies. Cette hypothèse s'est avérée.

Afin de valider cette hypothèse, nous avons effectué une analyse de processus en profondeur, en rencontrant les employés du SEEB et en observant leur travail. Par la suite, nous avons présenté les résultats de nos observations et nos recommandations à la Direction des services spécialisés ainsi qu'à la direction du SEEB. Les problèmes que nous avons soulevés concernant les processus du SEEB rejoignaient les préoccupations de nos interlocuteurs. Suite à cette présentation et à nos nombreuses discussions, les résultats de ce stage ont été présentés aux employés. Le nouveau directeur du SEEB a été en mesure d'intervenir rapidement et de corriger plusieurs irritants au bon fonctionnement de la bureautique et de la téléphonie.

De plus, les résultats de ce stage ont été présentés aux fournisseurs potentiels de systèmes de gestion intégrés, afin qu'ils puissent connaître davantage les limites du système actuel et qu'ils puissent proposer une solution d'affaires sur mesure et avantageuse pour le SEEB.

Ce stage a été des plus enrichissants, nous permettant de développer plusieurs aspects du travail de consultant. Nous sommes confiants que l'analyse et les recommandations que nous avons proposées aideront le SEEB à poursuivre de façon optimale ses activités et de continuer sa quête de performance organisationnelle efficace et efficiente.

Bibliographie

Livres

Cornet, Annie (1998). *Impact d'un processus de reengineering sur les politiques de gestion des ressources humaines et rôle des ressources humaines*, dans Réorganisation du travail, Gestion des paradoxes dans les organisations, sous la direction de Fabi, Bruno et Robert Lescarbeau, 214 p.

Hammer, Micheal et James Champy (2003). Le reengineering: réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, 2^e édition, Dunod, Paris, 257 p.

Harrington, H. James, Erik K.C. Esseling, Harm van Nimwegen (1997). Business process improvement workbook : documentation, analysis, design, and management of business process improvement, McGraw-Hill, New York, 314 p.

Johann, Bernard (1995). Designing Cross-Functional Business Processes, Jossey-Bass, San Francisco, 229 p.

Leclerc, Jean (2001) Gérer autrement l'administration publique : la gestion par résultats, 2^e édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, 373 p.

Rummler, Geary A. et Alan P. Brache (1995), Improving Performance : How to Manage the White Space on the Organization Chart, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2nd edition, 226 p.

Rapports

Secrétariat du Conseil du Trésor, Rapport annuel de gestion (2002-2003), Direction des Communications, Québec.

SEEB, Service d'entretien d'équipement bureautique, Secrétariat du Conseil du Trésor, Québec, document promotionnel.

Notes de cours

Leclerc, Jean, Cours : Organisation du travail, ENAP Québec, année académique 2004-2005.

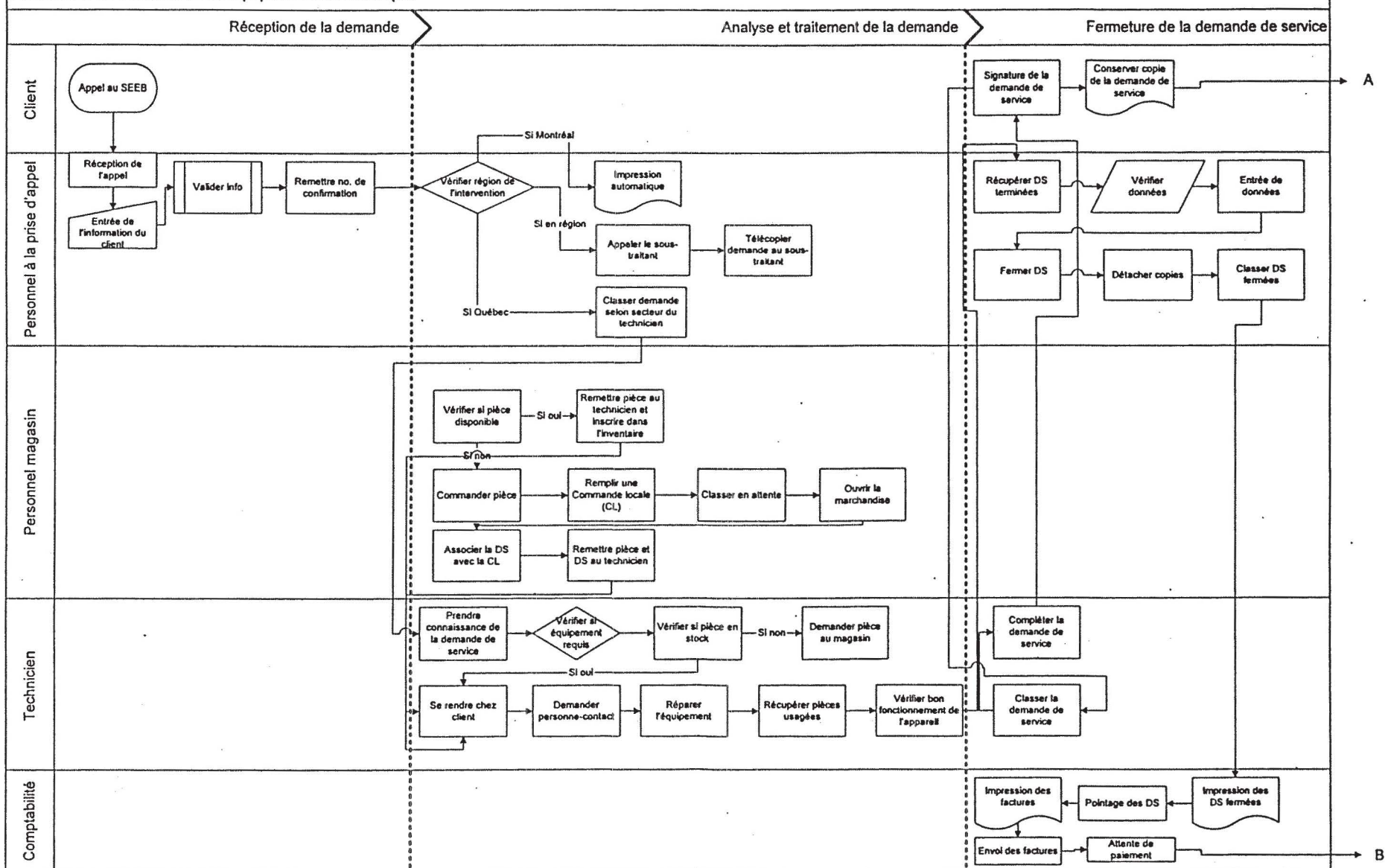
ANNEXES

Annexe 1

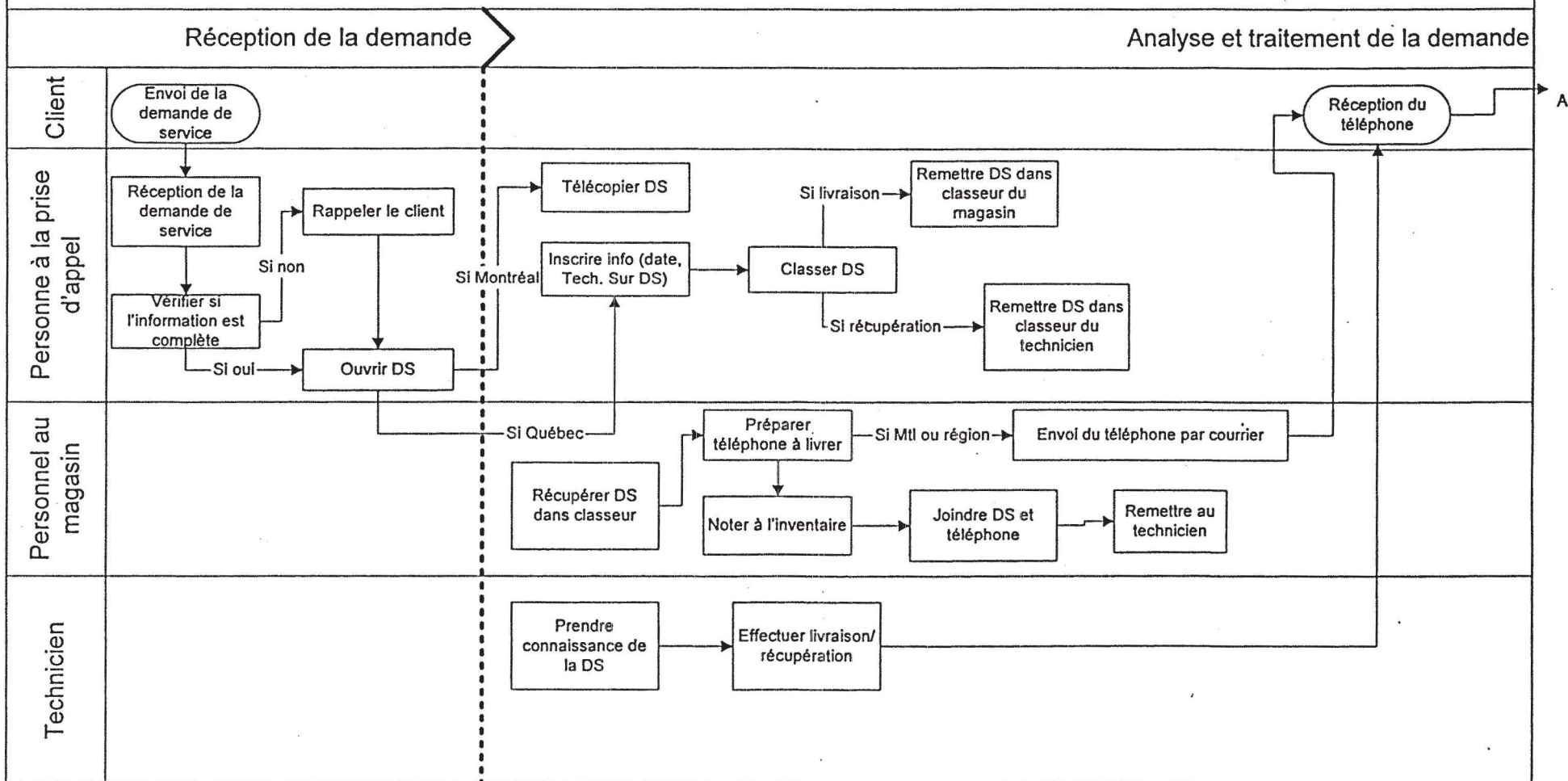
Tableau 1 : Personnes rencontrées dans le cadre du mandat

Nom	Poste	Date de la rencontre
Richard Roy	Chef de service, p.i.	3 septembre 2004 20 octobre 2004 13 décembre 2004
Serge Duplessis	Chef d'atelier, Montréal	1 ^{er} octobre 2004 18-19 novembre 2004
Danielle Boivin	Prise d'appel/Bureautique	15 octobre 2004
Nancy Langlois	Prise d'appel/Téléphonie	15 octobre 2004
Christian Richards	Magasinier	15 octobre 2004 19 octobre 2004
France Lepage	Prise d'appel/Téléphonie	20 octobre 2004
Benoît Croteau	Conseiller service clientèle	26 octobre 2004 14 décembre 2004
Serge Matte	Chef d'atelier, p.i., Québec	27 octobre 2004 3 novembre 2004
Louise Dussault	Secrétaire/assistante	25 octobre 2004
Marie Drolet	Adjointe administrative	21 octobre 2004
Ronald Dorais	Magasinier	21 octobre 2004
Lorraine Verville	Téléphonie	21 octobre 2004 3 novembre 2004
Pierrette Desruisseaux	Comptabilité	16 novembre 2004
Benoît Tison	Technicien	19 novembre 2004

Processus de l'entretien et l'équipement bureautique



Processus de la téléphonie



Processus de la téléphonie (suite)

