
LA MÉTHODE D'ÉTUDE DE CAS

TABLE DES MATIÈRES

Introduction à la méthode d'étude de cas.....	3
Pourquoi la méthode d'étude de cas sert-elle à illustrer le processus de prise de décisions? ..	4
En quoi consiste le processus de prise de décisions?	4
La méthode d'étude de cas	6
Identifier le problème.....	6
Analyser les données ou renseignements disponibles	7
Développer des alternatives (options)	9
Recommander un plan d'action.....	9
Comment dois-je aborder les scénarios?	10
Comment dois-je identifier les problèmes?	11
Que signifie l'expression « Analyser les données »?	12
Quelles sont les alternatives (options)?	12
Comment puis-je recommander un plan d'action si je n'ai pas assez de renseignements?.....	13
Annexe	14
Exercice 1 : Problème.....	14
Exercice 2 : Analyse	15
Exercice 3 : Alternatives (Options).....	17
Exercice 4 : Recommandations	19
Scénario : Récapitulation des scénarios.....	21
Scénario 1	21
Scénario 2	22
Scénario 3	23
Scénario 4	24
Scénario 5	25

Introduction à la méthode d'étude de cas

L'Institut national de la paie se servira de scénarios centrés sur un problème aux fins de l'évaluation de l'accréditation à titre de *Leader accrédité en paie* (LAP). Cette démarche témoigne de l'importance de la prise de décisions et de la résolution des problèmes pour les professionnels de la paie.

Par scénario, on entend la présentation des renseignements relatifs à une situation particulière qui nécessite de prendre une décision. Elle inclut de nombreuses variables que le décideur doit analyser pour pouvoir prendre une bonne décision.

La méthode d'étude de scénario utilisée aux fins d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation est une approche courante dans le monde des affaires et dans les facultés de médecine, ainsi que pour les cadres dirigeants de la plupart des associations professionnelles puisque la principale tâche de la majorité des membres de profession libérale est de prendre des décisions éclairées.

Avant que des professionnels chevronnés, tel un gestionnaire de la paie, puissent accéder à un poste supérieur, ils doivent posséder toutes les connaissances techniques exigées du poste. À titre de professionnels cadres, ils sont responsables de la planification, de la supervision, de la coordination et de la résolution des problèmes dont la prise de décisions est une compétence critique.

Les scénarios regroupent tous les renseignements dont le décideur a besoin au travail dans sa vie de tous les jours. Il y a des intérêts contradictoires et des renseignements inutiles; les renseignements clés ne sont pas évidents. Il faut les déduire ou les calculer à l'aide des renseignements offerts et, la plupart du temps, il manque des renseignements clés. Il n'y a pas assez de temps ni de ressources pour identifier la solution parfaite.

Le principe au centre de la prise de décisions vise à faire le meilleur choix possible, compte tenu des circonstances, et non pas le choix parfait. Bien qu'il n'existe pas de décision juste, certains choix sont plus éclairés que d'autres.

Les personnes qui passent l'*Évaluation aux fins de rétablissement de l'accréditation Gestionnaire accrédité de la paie* doivent démontrer qu'elles sont capables de raisonner logiquement et d'étudier les problèmes pour prendre des décisions éclairées en se basant sur leur expérience professionnelle et personnelle, ainsi que sur leur compréhension des principes généraux de la gestion de la paie.

Pourquoi la méthode d'étude de cas sert-elle à illustrer le processus de prise de décisions?

La méthode d'étude de cas est l'outil le plus efficace pour illustrer le processus de prise de décisions puisqu'elle permet de s'exercer à utiliser leur raisonnement logique pour évaluer les situations présentées dans les scénarios.

Pour appliquer ses connaissances, il faut prendre des décisions. Dans la vie, les problèmes sont rarement des exercices faciles à résoudre. Il y a des priorités concurrentes et rarement assez de temps ou de ressources.

En quoi consiste le processus de prise de décisions?

Le processus de prise de décisions est une approche qui comporte quatre étapes :

1. Identifier le problème
2. Analyser les données ou renseignements disponibles
3. Développer des solutions alternatives
4. Recommander un plan d'action

Ce processus aide les décideurs dès qu'ils identifient un problème jusqu'au moment où ils doivent choisir comment ils vont résoudre le problème.

Le processus de prise de décisions comporte quatre mots clés : 1) **Identifier**; 2) **Analyser**; 3) **Option**; et 4) **Action**.

Imaginez que le processus de prise de décisions est une liste de vérification et posez-vous toutes les questions de la page suivante :

TABLEAU 1 : PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISIONS

Tâches à accomplir	Questions à poser
Identifier le problème	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le problème? • Existe-t-il de plusieurs problèmes? • Quel est le problème central ou problème clé?
Analyser les données ou renseignements disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les parties intéressées? • Que faut-il faire? • Quelles sont les ressources disponibles?
Développer des alternatives (options)	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles options conviendraient? • Comment les parties intéressées seront-elles affectées par chaque option? • Quel est le coût de mise en œuvre de chaque option? • Quels sont les points forts et les points faibles de chaque option?
Recommander un plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la meilleure option disponible? • Pourquoi?

La méthode d'étude de cas?

Identifier le problème

Le problème est le problème central du scénario. Il y a souvent plusieurs problèmes et la première étape consiste à identifier le problème clé. Dans le secteur de la paie, le problème central est celui qui entraîne des erreurs de calcul de la paie, qui retarde la paie ou qui empêche la paie d'être conforme aux lois.

Exemple :

Le nouveau gestionnaire de la paie a rédigé la liste des problèmes qu'il a identifiés durant sa première semaine de travail :

1. Les bureaux sont glacials
2. Trois des employés ne s'entendent pas
3. Le président a bloqué les budgets de formation
4. Il y a des erreurs parce que les employés ne savent pas se servir du nouveau logiciel de paie d'avant-garde

Les quatre points-vignettes sont des problèmes. Vous devez vous concentrer sur le problème clé qui influe le plus sur la fonction de la paie. Posez-vous plusieurs questions pour vous aider à identifier le problème clé :

- La mésentente des employés influe sur les erreurs de paie?
- Combien de temps faudrait-il pour développer un programme de formation sur le travail en équipe? Est-ce que les erreurs de calcul de la paie vont disparaître?
- Quels sont les obstacles qui entraînent des erreurs de calcul de paie?

Pouvoir classer les tâches et les problèmes par ordre de priorité est une aptitude qu'il faut développer. Les personnes qui priorisent les problèmes peuvent avoir des priorités différentes.

Exemple (basé sur un scénario réel) :

L'une des usines d'un gros fabricant est le plus gros employeur de la ville depuis plusieurs décennies. La vente du produit fabriqué en usine est en baisse, l'équipement vieillit et le prix du nouvel équipement est hors de question. Les dirigeants du siège social définissent ainsi le problème : « Comment licencier 2 000 employés en minimisant les dépenses de la compagnie? » tandis que les chefs d'usine régionaux se posent la question suivante : « Comment développer de nouveaux produits qui justifieraient d'investir dans l'usine? »

Vous devez expliquer en détail le raisonnement logique que vous avez suivi pour identifier le problème. Il ne suffit pas d'avoir une opinion. Encore faut-il que le processus offre un plan d'action réaliste et valable.

Exemple : Identifier le problème

Scénario : L'ordinateur qui contient tous les renseignements de paie tombe en panne et la paie sera traitée avec au moins un jour de retard. Pendant que les administrateurs de la paie attendent le technicien, ils se disputent parce qu'ils ne savent pas qui devrait consulter les dossiers pour identifier l'employé pour qui un gâteau d'anniversaire sera servi à la cafétéria.

Option 1

Le problème est que les administrateurs doivent s'entendre sur leurs responsabilités individuelles. Ils perdent du temps quand ils se disputent.

Option 2

Le problème est que l'ordinateur est désuet.

Option 3

Il y a deux problèmes : (1) la paie est en retard; et (2) les renseignements personnels des employés ne sont pas strictement confidentiels. La date de naissance est un renseignement personnel qu'il ne faut pas utiliser à des fins autres que celles qui ont été reconnues, comme un gâteau d'anniversaire.

Dans cet exemple, seule l'option 3 examine la situation du point de vue de la paie. L'option 1 reconnaît qu'il y a un problème de ressource humaine liée au travail en équipe qui n'a rien à voir avec les renseignements personnels non confidentiels et la paie en retard. La bonne entente ne règle pas les deux problèmes de l'option 3. L'option 2 n'explique pas pourquoi le fait que l'ordinateur est désuet (ce qui n'est même pas mentionné dans le scénario) constitue un problème.

Analyser les données ou renseignements disponibles

Par analyser, on entend subdiviser un tout en plusieurs parties. Une fois le problème identifié, vous devez le subdiviser en plusieurs parties à examiner. Ces parties différeront d'un scénario à l'autre, mais elles comportent toutes les éléments suivants :

- Parties intéressées
- Besoins
- Identification des écarts ou ressources requises et des possibilités

Par **parties intéressées**, on entend les gens ou les organisations qui sont affectés par le problème ou qui seront affectés par la décision qui sera prise. Exemples : employés, divers paliers gouvernementaux, actionnaires, fournisseurs, autres entreprises de la collectivité, syndicats et clients.

Pendant que vous examinez le scénario, posez-vous les questions suivantes : « Qui est affecté par cette situation? », « Quel(s) alliés(s) sont essentiels pour pouvoir résoudre ce problème? » et « Qui va s'opposer à vos idées? »

Par **besoins**, on entend les ressources nécessaires pour pouvoir résoudre le problème. Exemples : argent, ressources humaines, espace, formation, équipement, logiciel, clients, fournisseurs et soutien des parties intéressées.

Exemples de questions à poser : « De quoi aurez-vous besoin? », « Ces ressources sont-elles disponibles? », « Combien de temps faudra-t-il pour obtenir ces ressources? », « Combien coûteront-elles? », « Qui s'y opposera? » et « Qui sont vos alliés? »

Par analyse des **ressources requises et des possibilités**, on entend identifier et tenir compte de tous les défis et possibilités qui permettent de résoudre le problème.

Exemples de ressources requises :

- Il faut cinq administrateurs de la paie pour mettre en place le nouveau système, mais il n'y en a que deux
- Le nouveau logiciel coûte 50 000 \$ et le budget est de 20 000 \$

Exemples de possibilités :

- Un administrateur de la paie à la retraite a demandé à revenir travailler à temps partiel à plusieurs reprises
- Le fournisseur de logiciel offre un plan de financement

Parmi les questions à poser pour identifier les défis et possibilités, citons :

- Combien de personnes faut-il pour mettre le système en place?
- Disposez-vous des ressources humaines nécessaires?
- Disposez-vous du budget nécessaire pour les embaucher?
- Sont-elles disponibles?
- Votre budget est-il insuffisant? Comment pouvez-vous financer ce projet autrement?

Développer des alternatives/options

Dans certaines situations, la décision recommandée est simple. La plupart du temps, il y a de l'opposition et une pénurie de ressources. Durant l'étape d'analyse, il fallait tenir compte de toutes les données. Mais, durant cette étape, le défi est d'expliquer clairement les choix disponibles et de peser le pour et le contre de chaque option.

Comme la discussion qui porte sur les options découle naturellement de l'étape d'analyse, ces deux processus peuvent se chevaucher facilement. L'étape d'identification des alternatives revient, en fait, à résumer toutes les options. Vous avez identifié les rôles des parties intéressées et les ressources nécessaires pour résoudre le problème. Vous avez aussi établi toutes les possibilités et toutes les contraintes relatives à l'obtention des ressources requises. Quelles sont les alternatives ou options d'après vous?

Recommander un plan d'action

Le moment est venu de prendre une décision. Vous devez justifier votre choix. Présentez la décision que vous avez prise et expliquez votre raisonnement logique. Pourquoi avez-vous choisi cette option parmi les autres?

Comment dois-je aborder les scénarios?

La méthode d'étude de cas exige une nouvelle façon de réfléchir et d'évaluer les problèmes. Vous devez examiner le scénario en suivant les quatre étapes du processus de prise de décisions : 1) Identifier le(s) problème(s); 2) Analyser les données ou renseignements disponibles; 3) Développer des alternatives (options); et 4) Recommander un plan d'action.

TABLEAU 1 : PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISIONS

Tâches à accomplir	Questions à poser
Identifier le(s) problème(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le problème? • Existe-t-il de plusieurs problèmes? • Quel est le problème central ou problème clé?
Analyser les données ou renseignements disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les parties intéressées? • Que faut-il faire? • Quelles sont les ressources disponibles?
Développer des alternatives (options)	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles options conviendraient? • Comment les parties intéressées seront-elles affectées par chaque option? • Quel est le coût de mise en œuvre de chaque option? • Quels sont les points forts et les points faibles de chaque option?
Recommander un plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la meilleure option disponible? • Pourquoi?

Comment dois-je identifier les problèmes?

Mettez-vous à la place du décideur. Compte tenu de toutes vos connaissances de paie et de gestion, est-il possible d'améliorer ou de rectifier cette situation? Existe-t-il une opportunité que personne n'a remarquée?

En votre qualité de professionnel de la paie, réfléchissez à ce qui est le plus important, c'est-à-dire que la paie doit être traitée sans erreur, en temps opportun et qu'elle doit être conforme à la législation. À titre de gestionnaire, vous devez aussi tenir compte de l'avenir de la compagnie et de ses employés et considérer toutes les lois. Dans les situations ci-dessous, est-on en présence d'un élément qui menace l'un de ces objectifs? Dans l'affirmative, c'est là le problème central.

EXERCICE 1 :

1. Thérèse est rentrée chez elle et a laissé sur son bureau les dossiers de paie qu'elle n'avait pas terminés. Il y a une armoire de classement fermée à clef au bureau, mais Thérèse en a perdu la clef.
2. Durant une panne d'électricité, Colleen remarque : « Heureusement que c'était seulement une panne d'électricité. J'ai cru que c'était l'ordinateur de la paie qui était tombé en panne. Nous aurions tout perdu. » Le fournisseur du service internet (ISP) offre à la compagnie de stocker ses données sur ses serveurs, mais Colleen ne sait pas comment télécharger les données.
3. La compagnie annonce que les commandes du nouveau produit ont augmenté de 300 %. Pour satisfaire la demande, la compagnie doit faire fabriquer le produit en Chine et le faire emballer par de nouveaux travailleurs qui travailleront à temps partiel à l'usine.
4. Sandra, qui est chef de bureau, administre la paie d'une entreprise familiale depuis 30 ans. Elle compte prendre sa retraite l'année prochaine quand elle aura 65 ans. L'an dernier, le président a embauché une secrétaire de direction qu'il n'occupe pas à plein temps.
5. Vous êtes surpris de constater que l'employé qui conduit une voiture de 100 000 \$ et qui habite dans une grande maison touche un salaire annuel de 48 000 \$. Cet employé s'est lié d'amitié avec le gestionnaire de comptes de la compagnie qui approvisionne votre compagnie en fournitures de bureau.

Voir les réponses suggérées dans l'Annexe.

Que signifie l'expression « Analyser les données » ?

Par analyser les données, on entend examiner tous les facteurs favorables et défavorables qui affecteront la résolution du problème que vous avez identifié. De quelles ressources disposez-vous? Y a-t-il une pénurie de ressources? Qui sont les parties intéressées? Qui résistera au changement? Qui sera en faveur du changement? Existe-t-il des opportunités que personne n'a remarquées? Existe-t-il des obstacles qui entraveront la résolution des problèmes?

EXERCICE 2 :

Pour faire le deuxième exercice, vous devez évaluer tous les facteurs des cinq scénarios du premier exercice et l'impact de ces renseignements sur la résolution potentielle du problème. Voir les réponses suggérées dans l'Annexe.

Quelles sont les alternatives (options)?

La plupart des problèmes offrent plusieurs solutions possibles. Chaque solution constitue une alternative ou option, par exemple « Vous pourriez faire ceci ou cela. » Certaines options ne sont pas réalistes ou sont probablement irréalisables, si bien que même s'il s'agit de solutions parfaites, elles ne peuvent pas être adoptées. Certaines options comportent davantage de points défavorables que de points favorables potentiels et, par conséquent, il ne faut pas les recommander. Pour l'instant, vous identifiez seulement les options. Lorsque vous établirez les options liées à la paie, vous ferez appel à votre vécu et à toutes vos connaissances. Les options réalisables doivent correspondre à l'énoncé de mission de la paie, c'est-à-dire : 1) paie versée en temps opportun; 2) aucune erreur; et 3) conformité avec tous les règlements et lois.

EXERCICE 3 :

Relisez le premier exercice et réfléchissez à tous les choix possibles. Quand vous étudierez les options, pensez aux questions auxquelles vous avez réfléchi durant l'étape d'analyse. Il se peut que vous puissiez obtenir quelques réponses à ces questions dans votre vie professionnelle, mais pas toujours. Vous n'aurez jamais tous les renseignements voulus. Vous devrez prendre vos décisions en fonction des renseignements que vous détenez et des connaissances que vous avez acquises de par votre éducation, votre formation et votre expérience.

Les alternatives suggérées se trouvent dans l'Annexe.

Comment puis-je recommander un plan d'action si je n'ai pas assez de renseignements?

Il est rare d'avoir suffisamment de renseignements. Parfois, certaines personnes prétendent qu'elles ne peuvent pas prendre de décision par manque de renseignements. Ne rien faire est aussi une décision qui a des répercussions. Dans le premier scénario, Thérèse laisse les renseignements personnels des employés sur son bureau. Si vous, le nouveau gestionnaire de la paie, décidez de ne rien faire, vous êtes responsable moralement et selon l'éthique, voire même légalement des dommages potentiels dus à la divulgation des renseignements personnels. Ne rien faire est toujours un choix, mais c'est un choix qui peut s'avérer catastrophique.

Que faut-il faire dans une telle situation? Vous devez prendre la décision à l'aide des renseignements en votre possession. Pour pouvoir prendre la meilleure décision compte tenu des circonstances, vous devez identifier le problème, analyser tous les facteurs qui influent sur la situation et déterminer toutes les solutions possibles, dans les circonstances. Le moment est venu pour vous de prendre une décision.

Votre décision peut ne pas être la solution parfaite, mais c'est la meilleure solution dans les circonstances.

EXERCICE 4 :

Précisez les mesures que vous recommandez pour chacun des cinq scénarios présentés dans l'exercice 1 à l'aide des alternatives que vous avez développées. Les plans d'action suggérés se trouvent dans l'Annexe.

Annexe

Exercice 1 : Problème

Situation	Problème
1. Thérèse est rentrée chez elle et a laissé sur son bureau les dossiers de paie qu'elle n'avait pas terminés.	La protection des renseignements personnels. Il faut mettre les dossiers sous clef.
2. Durant une panne d'électricité, Colleen remarque : « Heureusement que c'était seulement une panne d'électricité. J'ai cru que c'était l'ordinateur de la paie qui était tombé en panne. Nous aurions tout perdu ».	La gestion des risques. Il faut conserver des copies de secours des renseignements de paie qui sont stockés à l'extérieur des bureaux.
3. La compagnie annonce que les commandes du nouveau produit ont augmenté de 300 %.	Se préparer à l'expansion. Le service de la paie dispose-t-il des ressources nécessaires pour pouvoir traiter efficacement le surcroît de travail dû au recrutement des nouveaux employés à temps partiel?
4. Sandra, qui est chef de bureau, administre la paie d'une entreprise familiale depuis 30 ans. Elle compte prendre sa retraite l'année prochaine quand elle aura 65 ans.	La gestion des risques et la planification de la relève. La compagnie a-t-elle quelqu'un qui pourra remplacer Sandra? La compagnie a-t-elle quelqu'un qui comprend tous les procédés et processus que Sandra a établis au fil des ans?
5. Vous êtes surpris de constater que l'employé qui conduit une voiture de 100 000 \$ et qui habite dans une grande maison touche un salaire annuel de 48 000 \$. Cet employé s'est lié d'amitié avec le gestionnaire de comptes de la compagnie qui approvisionne votre compagnie en fournitures de bureau.	Le potentiel de fraude. Où l'employé obtient-il les fonds nécessaires pour vivre au-delà de ses moyens? Vole-t-il de l'argent à la compagnie? Cet employé accepte-t-il des pots-de-vin des clients?

Exercice 2 : Analyse

Situation	Analyse
<p>1. Thérèse est rentrée chez elle et a laissé sur son bureau les dossiers de paie qu'elle n'avait pas terminés. Il y a une armoire de classement fermée à clef au bureau, mais Thérèse en a perdu la clef.</p>	<p>Il semble que Thérèse ne sait pas qu'elle doit protéger les renseignements personnels des employés 24 heures sur 24.</p> <p>Elle peut mettre les dossiers sous clef, mais peut-elle ouvrir l'armoire de classement? Où est la clef? L'armoire de classement n'est pas un lieu sûr si un tiers en a la clef. Faut-il qu'un serrurier change la serrure? Les dirigeants approuveront-ils cette dépense? L'armoire de classement contient-elle des dossiers de paie?</p>
<p>2. Durant une panne d'électricité, Colleen remarque : « Heureusement que c'était seulement une panne d'électricité. J'ai cru que c'était l'ordinateur de la paie qui était tombé en panne. Nous aurions tout perdu. » Le fournisseur du service internet (ISP) offre à la compagnie de stocker ses données sur ses serveurs, mais Colleen ne sait pas comment télécharger les données.</p>	<p>La compagnie a-t-elle un spécialiste en TI qui peut former Colleen? Le service d'assistance technique d'ISP aidera-t-il Colleen à maîtriser ce nouveau processus? Serait-il facile de copier tous les dossiers de paie sur une clé USB? Est-ce une pratique sécurisée pour un employé comme vous ou Colleen de copier les dossiers de paie et de les conserver chez vous à titre de copie de secours?</p>
<p>3. La compagnie annonce que les commandes du nouveau produit ont augmenté de 300 %. Pour satisfaire la demande, la compagnie doit faire fabriquer le produit en Chine et le faire emballer par de nouveaux travailleurs qui travailleront à temps partiel à l'usine.</p>	<p>Le nombre d'employés va augmenter. Vous devez vérifier combien d'employés seront embauchés et à quelle date pour que votre service puisse gérer le surcroît de travail. Disposerez-vous des ressources nécessaires pour traiter ce surcroît de travail? Si les ventes continuent d'augmenter, il faudra que des employés à temps partiel travaillent à temps plein.</p>

Situation	Analyse
<p>4. Sandra, qui est chef de bureau, administre la paie d'une entreprise familiale depuis 30 ans. Elle compte prendre sa retraite l'année prochaine quand elle aura 65 ans. L'an dernier, le président a embauché une secrétaire de direction, mais il ne l'occupe pas à plein temps.</p>	<p>Le manque de travail de la secrétaire de direction peut être utile. Pouvez-vous la former pour qu'elle gère la fonction de la paie? Peut-elle au moins vous couvrir? Le président envisage-t-il de recruter le remplaçant de Sandra dans les prochains mois afin de faciliter la transition? Le président financera-t-il la formation de paie de la secrétaire de direction? Sandra a-t-elle documenté les processus qu'elle a établis?</p>
<p>5. Vous êtes surpris de constater que l'employé qui conduit une voiture de 100 000 \$ et qui habite dans une grande maison touche un salaire annuel de 48 000 \$. Cet employé s'est lié d'amitié avec le gestionnaire de comptes de la compagnie qui approvisionne votre compagnie en fournitures de bureau.</p>	<p>Comme vous ne savez pas quel est le montant du revenu du ménage de cet employé, vous ne pouvez pas accuser l'employé de fraude. Son conjoint peut gagner un salaire élevé. Voici les renseignements à obtenir : Quel est le montant des dépenses de fournitures de bureau? Depuis combien de temps l'ami de cet employé s'occupe-t-il du compte? À quel dirigeant de l'équipe de gestion devez-vous confier vos doutes?</p>

Exercice 3 : Alternatives (Options)

Situation	Alternatives ou options
<p>1. Thérèse est rentrée chez elle et a laissé sur son bureau les dossiers de paie qu'elle n'avait pas terminés. Il y a une armoire de classement fermée à clef au bureau, mais Thérèse en a perdu la clef.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chercher la clef de l'armoire de classement • Acheter une nouvelle armoire de classement • Engager un serrurier qui installera une nouvelle serrure
<p>2. Durant une panne d'électricité, Colleen remarque : « Heureusement que c'était seulement une panne d'électricité. J'ai cru que c'était l'ordinateur de la paie qui était tombé en panne. Nous aurions tout perdu. » Le fournisseur du service internet (ISP) offre à la compagnie de stocker ses données sur ses serveurs, mais Colleen ne sait pas comment télécharger les données.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contacter le service TI et la personne responsable des communications à ISP. • Si aucun employé de la compagnie ne sait comment télécharger les données, il faut contacter le service d'assistance technique d'ISP. • Remettre une clé USB à Colleen et lui demander de faire une copie de secours tous les jours. Il faut que la copie de secours du serveur soit située à l'extérieur des bureaux.
<p>3. La compagnie annonce que les commandes du nouveau produit ont augmenté de 300 %. Pour satisfaire la demande, la compagnie doit faire fabriquer le produit en Chine et le faire emballer par de nouveaux travailleurs qui travailleront à temps partiel à l'usine.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alerter les dirigeants des répercussions sur le service de la paie du recrutement des nouveaux travailleurs. • Attendre l'arrivée des nouveaux travailleurs à temps partiel pour voir si votre service peut gérer le surcroît de travail. • Améliorer l'efficacité du service de la paie afin de pouvoir gérer le surcroît de travail.
<p>4. Sandra, qui est le chef de bureau, administre la paie d'une entreprise familiale depuis 30 ans. Elle compte prendre sa retraite l'année prochaine quand elle aura 65 ans. L'an dernier, le président a embauché une secrétaire de direction, mais il ne l'occupe pas à plein temps.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ne rien faire. Sandra peut ne pas prendre sa retraite et vous aurez assez de temps pour planifier la relève plus tard. • Demander à Sandra de rédiger un plan de relève. • Alerter le président que vous devez prendre les mesures qui s'imposent cette année pour pouvoir remplacer Sandra dans un an.

Situation	Alternatives ou options
	<ul style="list-style-type: none"> • Demander au président d'assigner sa secrétaire de direction à votre service, à temps partiel, pendant un an • Travailler en étroite collaboration avec Sandra pour rédiger un plan de relève qui documente tous les processus qu'elle utilise, et entamer les démarches de recrutement à l'interne ou à l'externe, en tenant compte des compétences requises pour remplacer Sandra.
<p>5. Vous êtes surpris de constater que l'employé qui conduit une voiture de 100 000 \$ et qui habite dans une grande maison touche un salaire annuel de 48 000 \$. Cet employé s'est lié d'amitié avec le gestionnaire de comptes de la compagnie qui approvisionne votre compagnie en fournitures de bureau.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ne rien faire. Le genre de voiture que conduit un employé ne vous concerne pas. • S'informer discrètement. Vérifier depuis combien de temps le contrat des fournitures de bureau est en vigueur et le nombre d'années de service de l'employé auprès de la compagnie. • Parler de vos doutes à votre superviseur sans rien dire à l'employé. • Appeler la police.

Exercice 4 : Recommandations

Situation	Recommandations
<p>1. Thérèse est rentrée chez elle et a laissé sur son bureau les dossiers de paie qu'elle n'avait pas terminés. Il y a une armoire de classement fermée à clef au bureau, mais Thérèse en a perdu la clef.</p>	<p>Expliquez d'abord à Thérèse qu'il est vital de protéger les renseignements personnels des employés. Demandez-lui si elle a cherché la clef. Si la clef est perdue, informez les dirigeants de leur obligation juridique de faire remplacer la serrure par un serrurier. Commandez une serrure dont la clef ne peut pas être copiée pour vous assurer que seules les personnes autorisées pourront ouvrir l'armoire de classement. Discutez des mesures de sécurité, de la protection des renseignements personnels et de la clef avec Thérèse.</p>
<p>2. Durant une panne d'électricité, Colleen remarque : « Heureusement que c'était seulement une panne d'électricité. J'ai cru que c'était l'ordinateur de la paie qui était tombé en panne. Nous aurions tout perdu. » Le fournisseur du service internet (ISP) offre à la compagnie de stocker ses données sur ses serveurs, mais Colleen ne sait pas comment télécharger les données.</p>	<p>Faites immédiatement une copie de secours des données de paie sur une clef USB ou sur un DVD et mettez la copie sous clef dans une armoire de classement verrouillée.</p> <p>Demandez au spécialiste TI de la firme ou au fournisseur ISP de vous aider à créer un dossier protégé par mot de passe sur le serveur situé à l'extérieur des bureaux pour pouvoir télécharger les données.</p> <p>Si vous prenez ces mesures, vous aurez immédiatement deux copies de secours des données de paie.</p>
<p>3. La compagnie annonce que les commandes du nouveau produit ont augmenté de 300 %. Pour satisfaire la demande, la compagnie doit faire fabriquer le produit en Chine et le faire emballer par de nouveaux travailleurs qui travailleront à temps partiel à l'usine.</p>	<p>Parlez au gestionnaire qui peut vous donner plus de détails sur le nombre d'employés qui seront embauchés et préciser s'ils auront droit à des avantages sociaux.</p> <p>Si le surcroît de travail est important, vous devez documenter l'augmentation du nombre d'employés et présenter une proposition de ressources additionnelles aux dirigeants. Si vous prenez ces mesures, vous contribuerez à l'expansion de la compagnie et à sa réussite.</p>

Situation	Recommandations
<p>4. Sandra, qui est le chef de bureau, administre la paie d'une entreprise familiale depuis 30 ans. Elle compte prendre sa retraite l'année prochaine quand elle aura 65 ans. L'an dernier, le président a embauché une secrétaire de direction, mais il ne l'occupe pas à plein temps.</p>	<p>Comme Sandra connaît tous les processus, consultez-la au sujet de la planification de la relève. Elle doit documenter ses tâches. Demandez-lui conseil sur les ressources nécessaires à son départ à la retraite. Assurez-vous qu'elle aura assez de temps pour préparer cette documentation.</p> <p>Parlez au président au sujet du départ à la retraite de Sandra et de la nécessité d'embaucher un remplaçant. Informez-vous pour vérifier s'il faut embaucher la secrétaire de direction ou si la compagnie doit embaucher une personne externe qui sait déjà traiter la paie.</p>
<p>5. Vous êtes surpris de constater que l'employé qui conduit une voiture de 100 000 \$ et qui habite dans une grande maison touche un salaire annuel de 48 000 \$. Cet employé s'est lié d'amitié avec le gestionnaire de comptes de la compagnie qui approvisionne votre compagnie en fournitures de bureau.</p>	<p>C'est une offense très grave d'accuser quelqu'un d'un acte répréhensible sans avoir de preuve satisfaisante. Si vous vous basez seulement sur le fait qu'il a une voiture de luxe et une grande maison, même mentionner vos doutes à votre superviseur peut donner lieu à des rumeurs et ternir la réputation de l'employé. Cela devrait être assez facile de vérifier discrètement si le style de vie de l'employé est dû au compte de fournitures de bureau de la compagnie. Par exemple, l'employé est-il autorisé à faire des achats? Est-ce que la personne-ressource a changé depuis que l'employé a obtenu ce pouvoir d'achat?</p> <p>Si l'existence de fraude semble être véridique, parlez-en à votre superviseur, mais ne parlez surtout pas de vos doutes à personne d'autre.</p>

Récapitulation des scénarios

Scénario 1

Thérèse est rentrée chez elle et a laissé sur son bureau les dossiers de paie qu'elle n'avait pas terminés. Il y a une armoire de classement fermée à clef au bureau, mais Thérèse en a perdu la clef.

Problème :

La protection des renseignements personnels. Il faut mettre les dossiers sous clef.

Analyse :

Il semble que Thérèse ne sait pas qu'elle doit protéger les renseignements personnels des employés 24 heures sur 24.

Elle peut mettre les dossiers sous clef, mais peut-elle ouvrir l'armoire de classement? Où est la clef? L'armoire de classement n'est pas un lieu sûr si un tiers en a la clef. Faut-il qu'un serrurier change la serrure? Les dirigeants approuveront-ils cette dépense? L'armoire de classement contient-elle des dossiers de paie?

Alternatives (Options) :

- Chercher la clef de l'armoire de classement
- Acheter une nouvelle armoire de classement
- Engager un serrurier qui installera une nouvelle serrure

Recommander un plan d'action :

Expliquez d'abord à Thérèse qu'il est vital de protéger les renseignements personnels des employés. Demandez-lui si elle a cherché la clef. Si la clef est perdue, informez les dirigeants de leur obligation juridique de faire remplacer la serrure par un serrurier. Commandez une serrure dont la clef ne peut pas être copiée pour vous assurer que seules les personnes autorisées pourront ouvrir l'armoire de classement. Discutez des mesures de sécurité, de la protection des renseignements personnels et de la clef avec Thérèse.

Scénario 2

Durant une panne d'électricité, Colleen remarque : « Heureusement que c'était seulement une panne d'électricité. J'ai cru que c'était l'ordinateur de la paie qui était tombé en panne. Nous aurions tout perdu. » Le fournisseur du service internet (ISP) offre à la compagnie de stocker ses données sur ses serveurs, mais Colleen ne sait pas comment télécharger les données.

Problème :

La gestion des risques. Il faut conserver des copies de secours des renseignements de paie à l'extérieur des bureaux.

Analyse :

La compagnie a-t-elle un spécialiste en TI qui peut former Colleen? Le service d'assistance technique d'ISP aidera-t-il Colleen à maîtriser ce nouveau processus? Serait-il facile de copier tous les dossiers de paie sur une clé USB? Est-ce une pratique sécurisée pour un employé comme vous ou Colleen de copier les dossiers de paie et de les conserver chez vous à titre de copie de secours?

Alternatives (Options) :

- Contacter le service TI et la personne responsable des communications à ISP.
- Si aucun employé de la compagnie ne sait comment télécharger les données, il faut contacter le service d'assistance technique d'ISP.
- Remettre une clé USB à Colleen et lui demander de faire une copie de secours tous les jours. Il faut que la copie de secours du serveur soit située à l'extérieur des bureaux.

Recommander un plan d'action :

Faites immédiatement une copie de secours des données de paie sur une clef USB ou sur un DVD et mettez la copie sous clef dans l'armoire de classement verrouillée.

Demandez au spécialiste TI de la firme ou au fournisseur ISP de vous aider à créer un dossier protégé par mot de passe sur le serveur situé à l'extérieur des bureaux pour pouvoir télécharger les données.

Si vous prenez ces mesures, vous aurez immédiatement deux copies de secours des données de paie.

Scénario 3

La compagnie annonce que les commandes du nouveau produit ont augmenté de 300 %. Pour satisfaire la demande, la compagnie doit faire fabriquer le produit en Chine et le faire emballer par de nouveaux travailleurs qui travailleront à temps partiel à l'usine.

Problème :

Se préparer à l'expansion. Le service de la paie dispose-t-il des ressources nécessaires pour pouvoir traiter efficacement le surcroît de travail dû au recrutement des nouveaux employés à temps partiel?

Analyse :

Le nombre d'employés va augmenter. Vous devez vérifier combien d'employés seront embauchés et à quelle date pour que votre service puisse gérer le surcroît de travail. Disposerez-vous des ressources nécessaires pour traiter ce surcroît de travail? Si les ventes continuent d'augmenter, il faudra que des employés à temps partiel travaillent à temps plein.

Alternatives (Options) :

- Alerter les dirigeants des répercussions sur le service de la paie du recrutement de nouveaux travailleurs.
- Attendre l'arrivée des nouveaux travailleurs à temps partiel pour déterminer si votre service peut gérer le surcroît de travail.
- Améliorer l'efficacité du service de la paie afin de pouvoir gérer le surcroît de travail.

Recommander un plan d'action :

Parlez au gestionnaire qui peut vous donner plus de détails sur le nombre de nouveaux employés qui seront embauchés et préciser s'ils auront droit à des avantages sociaux.

Si le surcroît de travail est important, il faut documenter l'augmentation du nombre d'employés et présenter une proposition de ressources additionnelles aux dirigeants. Si vous prenez ces mesures, vous contribuerez à l'expansion de la compagnie et à sa réussite.

Scénario 4

Sandra, qui est chef de bureau, administre la paie d'une entreprise familiale depuis 30 ans. Elle compte prendre sa retraite l'année prochaine quand elle aura 65 ans. L'an dernier, le président a embauché une secrétaire de direction qu'il n'occupe pas à plein temps.

Problème :

La gestion des risques et la planification de la relève. La compagnie a-t-elle quelqu'un qui pourra remplacer Sandra? La compagnie a-t-elle quelqu'un qui comprend tous les procédés et processus que Sandra a établis au fil des ans?

Analyse :

Le manque de travail de la secrétaire de direction peut être utile. Pouvez-vous la former pour qu'elle gère la fonction de la paie? Peut-elle au moins vous couvrir? Le président envisage-t-il de recruter le remplaçant de Sandra dans les prochains mois afin de faciliter la transition? Le président financera-t-il la formation de paie de la secrétaire de direction? Sandra a-t-elle documenté les processus qu'elle a établis?

Alternatives (Options) :

- Ne rien faire. Sandra peut ne pas prendre sa retraite et vous aurez assez de temps pour planifier la relève plus tard.
- Demander à Sandra de rédiger un plan de relève
- Alerter le président que vous devez prendre les mesures qui s'imposent cette année pour pouvoir remplacer Sandra dans un an
- Demander au président d'assigner sa secrétaire de direction à votre service, à temps partiel, pendant un an
- Travailler en étroite collaboration avec Sandra pour rédiger un plan de relève qui documente tous les processus qu'elle utilise et entamer les démarches de recrutement à l'interne ou à l'externe, en tenant compte des compétences requises pour remplacer Sandra.

Recommander un plan d'action :

Comme Sandra connaît tous les processus, consultez-la au sujet de la planification de la relève. Elle doit documenter ses tâches. Demandez-lui conseil sur les ressources nécessaires à son départ à la retraite. Assurez-vous qu'elle aura assez de temps pour préparer cette documentation.

Parlez au président au sujet du départ à la retraite de Sandra et de la nécessité d'embaucher un remplaçant. Informez-vous pour vérifier s'il faut embaucher la secrétaire de direction ou si la compagnie doit embaucher une personne externe qui sait déjà traiter la paie.

Scénario 5

Vous êtes surpris de constater que l'employé qui conduit une voiture de 100 000 \$ et qui habite dans une grande maison touche un salaire annuel de 48 000 \$. Cet employé s'est lié d'amitié avec le gestionnaire de comptes de la compagnie qui approvisionne votre compagnie en fournitures de bureau.

Problème :

Le potentiel de fraude. Où l'employé obtient-il les fonds nécessaires pour vivre au-delà de ses moyens? Vole-t-il de l'argent à la compagnie? Cet employé accepte-t-il des pots-de-vin des clients?

Analyse :

Comme vous ne savez pas quel est le montant du revenu du ménage de cet employé, vous ne pouvez pas accuser l'employé de fraude. Son conjoint peut gagner un salaire élevé. Voici les renseignements à obtenir : Quel est le montant des dépenses de fournitures de bureau? Depuis combien de temps l'ami de cet employé s'occupe-t-il du compte? À quel dirigeant de l'équipe de gestion devez-vous confier vos doutes?

Alternatives (Options) :

- Ne rien faire. Le genre de voiture que conduit un employé ne vous concerne pas.
- S'informer discrètement. Vérifier depuis combien de temps le contrat des fournitures de bureau est en vigueur et le nombre d'années de service de l'employé auprès de la compagnie.
- Parler de vos doutes à votre superviseur sans rien dire à l'employé.
- Appeler la police

Recommander un plan d'action :

C'est une offense très grave d'accuser quelqu'un d'un acte répréhensible sans avoir de preuve satisfaisante. Si vous vous basez seulement sur le fait qu'il a une voiture de luxe et une grande maison, même mentionner vos doutes à votre superviseur peut donner lieu à des rumeurs et ternir la réputation de l'employé. Cela devrait être assez facile de vérifier discrètement si le style de vie de l'employé est dû au compte de fournitures de bureau de la compagnie. Par exemple, l'employé est-il autorisé à faire des achats? Est-ce que la personne-ressource a changé depuis que l'employé a obtenu ce pouvoir d'achat? Si l'existence de fraude semble être véridique, parlez-en à votre superviseur, mais ne parlez surtout pas de vos doutes à personne d'autre.