

CAS DE SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION

JEUX DU COMMERCE 2012

UNIVERSITÉ LAVAL



SPCQ: FORMULATION DE RECOMMANDATIONS¹

Rédigé par:

Benoit Raymond

Professeur, Département des systèmes d'information organisationnels de l'Université Laval

Introduction

Ce cas porte sur les difficultés vécues par une organisation syndicale, le Syndicat du Personnel Clérical du Québec (SPCQ)¹, concernant la gestion des avantages sociaux et la production de la paie pour ses employés. Non satisfaite de la situation actuelle, le SPCQ a embauché, en janvier 2011, un consultant en systèmes d'information organisationnels très expérimenté afin d'analyser la situation et de formuler des recommandations concernant ses processus de travail et son système informatique actuels. Le consultant a recueilli beaucoup de données depuis son embauche mais, en novembre 2011, il a quitté subitement le pays sans laisser d'adresse suite à l'obtention d'un nouvel emploi dans un pays éloigné. Le SPCQ a pu mettre la main sur les données collectées par le consultant jusqu'à maintenant mais ce dernier n'a pas eu le temps de terminer l'analyse des données et d'émettre des recommandations à la direction du SPCQ. Pris au dépourvu, le SPCQ se tourne maintenant vers vous afin de compléter le mandat initialement confié au consultant exilé. Le SPCQ mise beaucoup sur vos compétences en systèmes d'information organisationnels et, puisqu'il s'agit de votre plus gros mandat depuis la création de votre firme de consultation, vous ne voulez pas le décevoir.

Votre mandat

Le mandat confié au consultant consistait principalement en trois grande étapes : 1) la cueillette de données pertinentes sur les processus de travail et le système informatique utilisés actuellement dans la gestion des avantages sociaux et la production de la paie au SPCQ, 2) l'analyse de ces données afin d'établir un diagnostic de la situation actuelle et 3) la formulation de recommandations permettant de répondre aux besoins du SPCQ concernant la gestion des avantages sociaux et la production de la paie. Afin d'économiser temps et argent, le SPCQ vous demande de terminer ce mandat en vous servant des données recueillies par le consultant exilé.

Votre mandat consiste donc à terminer le mandat confié au premier consultant en analysant les données recueillies et le travail effectué par celui-ci et à formuler vos propres recommandations permettant de répondre aux besoins du SPCQ concernant la gestion des avantages sociaux et la production de la paie.

De façon plus spécifique, votre analyse des données doit vous permettre d'identifier les forces et faiblesses de chacune des trois options suivantes et de recommander au SPCQ une de ces options.

¹ Les organisations présentées dans ce cas sont fictives mais le cas s'inspire de faits réels.

- Option 1 : Modifier le système informatique actuel afin qu'il réponde mieux aux besoins du SPCQ;
- Option 2 : Acquérir et implanter un nouveau progiciel disponible sur le marché;
- Option 3 : Développer un système informatique spécifique aux besoins du SPCQ.

Peu importe l'option recommandée, vous devrez vous assurer qu'elle permettra non seulement de répondre aux besoins du SPCQ mais également de conserver les forces du système informatique actuel.

De plus, étant donné que votre firme de consultation s'intéresse non seulement aux logiciels propriétaires, mais également aux logiciels libres, vous devrez émettre des recommandations quant à l'utilisation de logiciels libres par le SPCQ. Finalement, vous devrez recommander un plan d'action pour le SPCQ qui tiendra compte de l'urgence des différents besoins à combler. Bien entendu, chacune de vos recommandations devra être justifiée avec des arguments pertinents.

Le travail accompli par le consultant

Afin de remplir son mandat, le consultant a d'abord procédé à la collecte de données, des besoins et des améliorations souhaitées concernant la gestion des avantages sociaux et la production de la paie au SPCQ. L'analyse de ces données devait permettre d'établir les forces et les faiblesses du système informatique et des différents processus de travail impliqués actuellement dans la gestion des avantages sociaux et la production de la paie au SPCQ. L'établissement de ce constat de la situation actuelle ainsi que l'analyse des trois options mentionnées plus haut devaient ensuite permettre au consultant de formuler des recommandations permettant de répondre aux besoins du SPCQ concernant la gestion des avantages sociaux et la production de la paie.

Entre le moment de son embauche et son départ soudain du pays, le consultant a pu recueillir des données d'une grande qualité. Par bonheur, le SPCQ a réussi à mettre la main sur ces données qui sont maintenant présentées.

Données recueillies par le consultant

Généralités

Le consultant a noté qu'une organisation syndicale comme le SPCQ comporte plusieurs éléments distinctifs notables par rapport à des organisations à but lucratif ou d'autres types d'organisations à but non lucratif. Par exemple, la haute direction d'une organisation syndicale, souvent appelée le comité ou conseil exécutif, est composée de membres élus par les membres syndiqués pour un mandat s'échelonnant sur quelques années. Ainsi, la haute direction d'une organisation syndicale est susceptible de connaître des changements fréquents, non seulement dans ses membres, mais également dans ses valeurs, objectifs et priorités. De plus, la gestion du fichier des membres syndiqués, des activités syndicales, des griefs, des relations de travail et des libérations syndicales sont autant

d'exemples d'activités qui, bien qu'elles composent le quotidien des organisations syndicales, sont des activités uniques ou présentant des différences notables par rapport à d'autres types d'organisations.

Une autre particularité des organisations syndicales est le fait qu'elles possèdent généralement très peu de comptes clients. En effet, la majorité des revenus des syndicats autonomes comme le SPCQ provient des cotisations syndicales prélevées sur la paie des membres syndiqués par les différents employeurs. Or, ces cotisations syndicales sont remises de façon régulière aux organisations syndicales par les différents employeurs concernés. Concernant les dépenses, une grande partie provient de l'organisation d'activités syndicales. Ainsi, les réclamations des dépenses encourues par les membres pour leur participation aux activités syndicales constituent une grande partie des comptes à payer de l'organisation syndicale. Or, l'information sur les membres à rembourser, beaucoup plus détaillée que celle relative à des fournisseurs standards, se retrouve généralement dans un système informatique spécifique souvent appelé le fichier des membres. Concernant la gestion des avantages sociaux et la production de la paie, le consultant note que les organisations syndicales doivent souvent composer avec la même complexité que les employeurs de leurs membres syndiqués (incluant des ministères et organismes gouvernementaux) tout en ayant des ressources humaines, financières et matérielles habituellement moindres. Finalement, le consultant mentionne la présence au SPCQ de professionnels et gestionnaires compétents et expérimentés qui ont à cœur la saine gestion des revenus provenant des cotisations des membres syndiqués et des dépenses de l'organisation syndicale.

Des informations plus détaillées sur les activités liées à la gestion des avantages sociaux et à la production de la paie au SPCQ sont maintenant présentées.

Production et dépôt de la paie

Bien qu'il s'agisse rarement d'un élément stratégique d'une organisation, le processus de production de la paie constitue néanmoins un élément névralgique de toute organisation. En effet, il est important que la paie soit produite dans les temps requis et que les résultats soient de qualité pour l'organisation et ses employés.

Au SPCQ, la paie est actuellement produite à chaque semaine pour environ 250 employés, ce qui représente un total de 52 périodes de paie dans l'année. La paie est versée le jeudi par dépôt bancaire par la banque qui exige que les données de la paie lui soient transmises au plus tard à midi le mardi de la même semaine. La production de la paie débute donc habituellement le vendredi et se termine souvent le mardi matin de la semaine suivante. Il existe un délai de 10 jours entre la fin d'une période de paie et la transmission des données à la banque. Les personnes s'occupant de la production de la paie n'ont donc pas beaucoup de marge de manœuvre. La production de la paie est actuellement effectuée via le module de paie d'un progiciel comptable très populaire. Alors que ce module de paie répond bien aux besoins fortement standardisés liés à la production de la paie, d'autres besoins liés à la production de la paie ne semblent pas être bien répondus par ce module de paie.

Correction des erreurs et modifications des données de la paie

Chaque semaine, la production de la paie est effectuée selon des données standards spécifiques à chaque type d'emploi au SPCQ. Présentement, la correction des erreurs dans les données de la paie est effectuée manuellement dans le module de paie du progiciel comptable. Même si la paie est déposée par dépôt bancaire, le module de paie traite ces dépôts comme des chèques émis. Ainsi, la correction des erreurs dans les données de la paie entraîne les opérations manuelles suivantes : l'annulation des chèques de paie erronés et l'émission de nouveaux chèques de paie. Le module de paie conserve une trace de toutes les modifications effectuées dans le système. Dans le cas de la production d'une paie rétroactive, le calcul du montant à verser est fait manuellement à l'aide de tableaux Microsoft Excel et d'informations provenant du module de paie et du dossier papier des employés concernés.

Des modifications aux données standards par type d'emploi sont nécessaires, par exemple, lors de changements concernant les retenues à la source (impôt fédéral et provincial, assurance emploi, cotisations au régime de retraite, etc.), les échelles salariales spécifiques à chaque type d'emploi, les taux d'assurances collectives et le calendrier des congés fériés. Présentement, la modification des données standards par type d'emploi est faite manuellement dans le module de paie du progiciel comptable.

Besoins et améliorations souhaitées

Au niveau des besoins et améliorations souhaitées, le SPCQ aimerait que la correction des erreurs dans les données de la paie entraîne automatiquement l'annulation des chèques de paie erronés et l'émission de nouveaux chèques de paie dans le système informatique.

Production et transmission des relevés (talons) de paie

Présentement, le relevé de paie pour chaque employé est produit et imprimé à partir du module de paie du progiciel comptable, mis sous enveloppe manuellement puis distribué via le courrier interne du SPCQ.

Besoins et améliorations souhaitées

Au niveau des besoins et améliorations souhaitées, le SPCQ aimerait permettre à ses employés de recevoir électroniquement leurs relevés de paie et de consulter et imprimer leurs relevés de paie via Internet.

Production des relevés fiscaux et rapports gouvernementaux

Présentement, les relevés fiscaux (T4, etc.) sont produits et imprimés à partir du module de paie du progiciel comptable, mis sous enveloppe manuellement et distribués par courrier interne. Concernant la production des rapports gouvernementaux, les calculs sont présentement effectués à l'aide de

tableaux Microsoft Excel et les données sont saisies manuellement sur des formulaires papier qui sont ensuite mis à la poste. Aucune transmission électronique de données aux différents organismes gouvernementaux concernés n'est possible.

Besoins et améliorations souhaitées

Concernant les besoins et améliorations souhaitées, le SPCQ aimerait que la production des rapports gouvernementaux soit informatisée et que les rapports soient envoyés électroniquement aux organismes gouvernementaux concernés.

Saisie, autorisation et transmission des rapports hebdomadaires

Tel que mentionné précédemment, la paie hebdomadaire est produite selon des données standards spécifiques à chaque type d'emploi. Chaque fois qu'une situation non standard se produit dans la semaine, les employés du SPCQ ont la responsabilité de remplir, faire autoriser et transmettre au service de la paie un formulaire appelé rapport hebdomadaire. Un rapport hebdomadaire doit être complété, par exemple, chaque fois qu'un employé effectue des heures supplémentaires, reprend des heures supplémentaires accumulées, déclare des heures d'absence pour diverses raisons (vacances, congé compensatoire, congé familial, etc.) ou réclame des dépenses remboursables par le SPCQ. Ainsi, la production et le traitement des rapports hebdomadaires permettent la compilation ou le paiement des heures d'absence déclarées, la compilation ou la reprise du temps supplémentaire déclaré et le remboursement des dépenses remboursables par le SPCQ. Les rapports hebdomadaires jouent donc un rôle important dans la gestion des avantages sociaux et la production de la paie au SPCQ.

Présentement, les rapports hebdomadaires sont produits à l'aide d'un formulaire papier qui est complété par l'employé, autorisé par le cadre concerné et transmis au service de la paie du SPCQ pour être ensuite vérifié et saisi dans le module de paie par le personnel du service de la paie. S'il y a lieu, les paiements et les remboursements de dépenses réclamées sont effectués par dépôt bancaire.

Vérification des rapports hebdomadaires

Parce que les rapports hebdomadaires ont des impacts importants sur la production de la paie et la gestion des avantages sociaux au SPCQ, ils doivent être vérifiés avec grand soin par les employés du service de la paie du SPCQ. La vérification des rapports hebdomadaires consiste à appliquer les nombreuses règles d'affaires qui se retrouvent dans les différents contrats de travail du personnel travaillant pour le SPCQ. Comme c'est souvent le cas, plusieurs syndicats cohabitent à l'intérieur même d'une organisation syndicale. Au SPCQ, les conditions de travail et de rémunération de l'ensemble de ses employés sont régies par quatre contrats de travail distinctifs: le contrat de travail du personnel de bureau, le contrat de travail du personnel professionnel, le contrat de travail des cadres et finalement le contrat de travail des membres élus du comité exécutif. Alors que plusieurs règles d'affaires sont communes aux quatre contrats de travail, certaines règles d'affaires sont spécifiques à certains contrats comme le droit de réclamer certains types de dépenses.

La gestion des différents avantages sociaux (banques de temps, de congés et de libérations syndicales, régimes d'assurance et de retraite, etc.) et l'application des règles d'affaires contenus dans les quatre contrats de travail représentent des activités très compliquées et fastidieuses et elles sont actuellement la source de nombreux problèmes au SPCQ. Présentement, la gestion des avantages sociaux est effectuée en grande partie manuellement à l'aide de tableaux Microsoft Excel et à partir d'informations disponibles dans le module de paie et le dossier papier des employés. Le formulaire papier présentement utilisé pour les rapports hebdomadaires est très générique afin de tenir compte des différentes situations possibles. Comme aucune vérification automatique des données saisies n'est intégrée au formulaire papier et que les employés ne savent pas toujours si une dépense encourue est remboursable, la bonne interprétation des règles d'affaires est apprise par la méthode essai-erreur. De plus, comme la procédure pour remplir le formulaire demeure vague, chaque personne remplit son formulaire différemment. Finalement, comme aucun lien informatique n'existe entre ces tableaux Excel, le module de paie, et les systèmes informatiques des diverses compagnies d'assurance, les données liées aux avantages sociaux doivent être saisies manuellement lors la production de la paie.

Voici des exemples d'avantages sociaux contenus dans les quatre contrats de travail et qui doivent être gérés par le SPCQ.

- Horaire comprimé (applicable seulement au personnel de bureau);
- Banque de temps supplémentaire (compilation et reprise);
- Banque de libérations syndicales : six libérations syndicales sont permises chaque année;
- Calendrier et banque de congés fériés : un congé férié peut être repris si l'employé travaille pendant le congé férié;
- Banque de congés familiaux (visites médicales, etc.) : quatre journées de congé sont permises chaque année;
- Banque de congés annuels : le nombre de journées de congé varie pour chaque type d'emploi; l'ancienneté de l'employé au SPCQ détermine la priorité pour le choix de la période pour prendre les journées de congé;
- Banque de congés compensatoires (applicable seulement aux cadres et membres du comité exécutif) : quatre journées de congé sont permises chaque année;
- Banque de congés de récupération (applicable seulement au personnel professionnel) : quatre journées de congé sont permises chaque année;
- Banque de congés pour raisons personnelles (maladie, décès d'un proche, etc.); six journées de congé sont permises chaque année;
- Banque de congés de formation : quatre journées de congé sont permises chaque année.

Voici maintenant des exemples de règles d'affaires contenus dans les quatre contrats de travail et qui doivent être appliquées par le SPCQ.

Remboursement des frais de repas

Des frais de repas peuvent être réclamés lorsque les repas sont pris dans le cadre d'une activité syndicale et que certaines conditions sont respectées. Des montants forfaitaires ont été établis pour chaque repas (déjeuner, dîner et souper) de façon identique pour les quatre contrats de travail et ils peuvent être réclamés sans pièces justificatives. Un employé peut réclamer un déjeuner s'il doit quitter son domicile avant 7h30 le matin et un souper s'il revient à son domicile après 18h00. Toutefois, aucun employé ne peut réclamer de frais de repas si le repas a été payé par le responsable de l'activité syndicale.

Remboursement des frais de déplacement

Le SPCQ rembourse les frais de déplacement encourus par les employés pour participer aux activités syndicales. Il peut s'agir de billets d'autobus, de train ou d'avion en classe économique. Concernant les frais de déplacement en automobile, le propriétaire du véhicule est remboursé selon un taux au kilomètre identique à celui du gouvernement provincial. Un reçu d'essence est exigé comme preuve du déplacement. Pour favoriser le covoiturage, chaque passager peut également réclamer des frais de déplacement qui sont remboursables à 50% du taux au kilomètre alloué au conducteur. Toutefois, si le SPCQ organise et paie un transport nolisé, les employés qui décident d'utiliser leur voiture personnelle seront remboursés en fonction du coût par passager du transport nolisé afin de les inciter à utiliser le transport nolisé.

Concernant les membres élus du comité exécutif, ils peuvent réclamer les frais de déplacement liés au kilométrage parcouru à partir du siège social de Québec pour se rendre aux réunions tenues dans les différents bureaux de la province. Ces remboursements ne sont pas imposables au niveau fiscal. De plus, comme leurs fonctions exigent qu'ils doivent régulièrement passer du temps au siège social de Québec, ils ont le droit de réclamer le loyer (maximum 1000\$/mois) d'un appartement à Québec si leur résidence permanente est située dans une autre région. Ils peuvent également réclamer au SPCQ les frais liés au kilométrage parcouru entre leur résidence permanente et le siège social mais ces remboursements constituent un avantage imposable au niveau fiscal.

Remboursement des frais d'hébergement

Le SPCQ rembourse les frais d'hébergement encourus par les employés pour participer aux activités syndicales. Le remboursement ne peut pas dépasser le montant maximal par nuitée établi par région par le SPCQ. Lorsque le SPCQ a négocié un tarif spécial avec un hôtel, le montant du remboursement ne peut pas dépasser ce tarif négocié. Si l'employé décide de dormir chez un particulier (membre de la famille, ami, etc.), il a droit de réclamer 50\$ au SPCQ.

Remboursement des cotisations au Barreau provincial

Les avocats travaillant pour le SPCQ ont le droit de réclamer leurs cotisations au Barreau provincial via le rapport hebdomadaire.

Besoins et améliorations souhaitées

Au niveau des besoins et améliorations souhaitées, le SPCQ aimerait informatiser la gestion des avantages sociaux et l'application des règles d'affaires contenues dans les quatre contrats de travail. Il aimerait également que les employés puissent accéder via Internet aux données à jour concernant les différentes banques de congés pour éviter les nombreux appels téléphoniques et courriels envoyés à ce sujet au service de la paie du SPCQ. Finalement, le SPCQ aimerait que son personnel puisse avoir accès via Internet à son dossier d'assurance afin de pouvoir adhérer ou modifier ses polices d'assurance de façon autonome. De plus, il aimerait que le système informatique de gestion des avantages sociaux puisse échanger électroniquement des données avec le module de paie du progiciel comptable afin de diminuer les risques liés à la saisie manuelle des données. Au minimum, le système informatique de gestion des avantages sociaux devrait pouvoir générer automatiquement une écriture de paie qu'il suffirait de saisir manuellement dans le module de paie du progiciel comptable. Le SPCQ aimerait également que le système informatique de gestion des avantages sociaux dispose d'un générateur de rapports flexible et personnalisable. Par exemple, ce système devrait offrir plusieurs possibilités d'affichage des données et la possibilité de définir les lignes et les colonnes des rapports afin de répondre aux besoins spécifiques du SPCQ.

De plus, le SPCQ aimerait que les rapports hebdomadaires utilisent un formulaire électronique accessible via Internet et intégrant des contrôles de vérification des règles d'affaires pour faciliter leur saisie, leur vérification et leur traitement. L'utilisation d'un formulaire électronique permettrait de standardiser la saisie et la présentation des informations sur le formulaire. Le formulaire électronique devrait pouvoir identifier automatiquement les avantages sociaux qui constituent des avantages imposables au niveau fiscal. Finalement, étant donné la grande sensibilité des données relatives à la paie et les multiples utilisateurs potentiels de ces données, le SPCQ aimerait pouvoir définir différents niveaux d'accès aux données et applications informatiques du SPCQ en fonction du rôle de l'utilisateur.

Face à ces besoins et améliorations souhaitées par le SPCQ, le consultant a noté quelques contraintes. Premièrement, l'intégration de contrôles de vérification à même les rapports hebdomadaires électroniques aura des impacts sur la complexité et les coûts de développements de cette application informatique. Il mentionne que le SPCQ a déjà approché certaines banques afin d'impartir la production de la paie chez un fournisseur externe. Or, ces démarches n'ont pas eu de succès puisque ces banques ont refusé de produire la paie du SPCQ étant donné les grandes difficultés concernant la gestion des multiples règles d'affaires et avantages sociaux et la production de la paie. Il note que des choix basés sur une analyse coût/bénéfice devront être faits concernant le développement de contrôles de vérification intégrés au formulaire électronique utilisé pour les rapports hebdomadaires.

Les notes du consultant concernant chacune des trois options envisagées pour répondre aux besoins et améliorations souhaitées par le SPCQ sont maintenant présentées.

Option 1 : Modifier le système informatique actuel

Une première option à considérer est la modification ou l'évolution du système informatique utilisé actuellement pour la production de la paie au SPCQ. Dans cette perspective, le progiciel comptable actuel serait modifié par la modification du module de paie ou l'ajout d'un nouveau module afin d'informatiser davantage la gestion des avantages sociaux et la vérification des règles d'affaires du SPCQ. Ainsi, il faudra non seulement s'assurer du bon fonctionnement du système informatique existant mais également définir les différentes composantes du système qui devront être modifiées ou ajoutées.

Option 2 : Acquérir et implanter un nouveau progiciel disponible sur le marché

Une deuxième option à considérer est l'acquisition et l'implantation d'un nouveau progiciel disponible sur le marché. Cette option consiste à déterminer, parmi les progiciels disponibles sur le marché, celui qui est le plus susceptible de répondre aux besoins et améliorations souhaitées par le SPCQ. En plus de devoir répondre aux besoins spécifiques et améliorations souhaitées du SPCQ concernant la gestion des avantages sociaux, la vérification des règles d'affaires et la production de la paie, le nouveau progiciel devra également répondre à des critères plus généraux. Le consultant a établi une liste de critères généraux à partir des tendances actuelles du marché des progiciels de gestion. Selon le consultant, la prise en compte de ces tendances a pour but de maximiser la pertinence des progiciels sélectionnés par rapport aux orientations prévisibles du marché. Ces critères ne sont pas nécessairement présentés en ordre d'importance.

Critère 1 : le coût total de possession (total cost of ownership (TCO)) du progiciel

Selon le consultant, les progiciels ayant des droits de licence annuels supérieurs à 150 000 \$ et des frais d'implantation supérieurs à 250 000 \$ sont jugés trop dispendieux pour le SPCQ. Ces données sont basées sur le coût des autres systèmes informatiques utilisés actuellement par le SPCQ.

Critère 2 : le progiciel doit offrir un bon rapport coût total de possession/bénéfices ou fonctionnalités

Selon le consultant, l'analyse doit porter sur les fonctionnalités offertes par le progiciel qui sont pertinentes pour le SPCQ. Ainsi, plusieurs fonctionnalités offertes peuvent concerner des activités comme la fabrication, l'entreposage et la distribution de produits, ou les opérations entre organisations, qui sont peu fréquentes ou même absentes chez le SPCQ.

Critère 3 : le progiciel doit être compatible avec le langage XML

Selon le consultant, ce troisième critère provient du besoin impératif, pour le SPCQ, que le progiciel puisse communiquer, de façon bidirectionnelle, avec les autres systèmes informatiques à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation syndicale. Or, les services Web et le langage eXtensible Markup Language (XML), en offrant la possibilité à différentes entreprises de s'échanger électroniquement des données, permettront, par exemple, d'envoyer des bons de commande à un fournisseur par voie électronique et de recevoir sa facture sans aucune reffappe. Il n'est donc pas surprenant que les services Web et le langage XML semblent vouloir s'imposer comme la tendance de l'heure.

Critère 4 : la mise à jour des données doit se faire en temps réel et non par lots

Selon le consultant, la mise à jour des données en temps réel permet d'éviter les problèmes relatifs à la non concordance des données lors de la consultation et la transmission de données ainsi que lors de la production de rapports et d'états financiers.

Critère 5 : le progiciel doit pouvoir être personnalisé sans devoir modifier le code source

Étant donné les particularités du SPCQ concernant ses activités, ses règles d'affaires et ses avantages sociaux, il est important que le progiciel puisse être personnalisé, et ce, sans que le SPCQ soit obligé d'avoir recours à des programmeurs externes. Selon la logique du consultant, la technologie devrait pouvoir s'adapter au mode de fonctionnement d'une organisation plutôt que l'inverse. La flexibilité ou la capacité d'adaptation d'un progiciel peut aussi s'évaluer par sa modularité en permettant à chaque organisation de choisir d'implanter et d'utiliser les modules qui lui convient. L'implantation des différents modules pourra alors se faire, un à la fois et en temps voulu, en fonction des besoins et de la situation spécifiques à chaque organisation. La modularité d'un progiciel assurera un maximum de compatibilité et d'interaction entre les différents modules et le noyau central du système informatique. En effet, plutôt que de devoir développer des systèmes informatiques parallèles, les différents modules du progiciel pourront s'échanger de l'information entre eux, réduisant ainsi les problèmes de report et d'accès aux données. Ainsi, une grande capacité d'adaptation du progiciel permettra au SPCQ de minimiser ses coûts et maximiser ses bénéfices tout en pouvant bénéficier d'une plus grande efficacité et efficience dans ses activités.

Critère 6 : le progiciel doit avoir déjà été implanté dans une organisation de services aux membres

Étant donné le fait que les organisations syndicales sont des organisations offrant des services à leurs membres, le consultant considère que ce critère permet de maximiser le succès de l'implantation du nouveau progiciel au SPCQ.

Critère 7 : le progiciel doit être facile à comprendre et à utiliser et les interfaces, les rapports produits et la documentation relative au progiciel doivent être disponibles en français

Selon le consultant, il est important qu'un progiciel soit intuitif et convivial pour faciliter son appropriation par les utilisateurs et ainsi maximiser les bénéfices. De plus, bien que le critère du français ne permette pas de juger de la qualité d'un progiciel, la non-disponibilité du français relativement aux interfaces, aux rapports produits ou à la documentation ne ferait qu'ajouter aux problèmes de non convivialité et de mauvaise documentation du progiciel. En effet, le français est non seulement la langue de travail du SPCQ, mais il fait également partie de sa mission en militant pour l'utilisation du français et l'accès à des ressources en français dans le milieu de travail de ses membres syndiqués.

Critère 8 : la pérennité du progiciel et celle de son fournisseur ne doivent pas être menacées à court ou moyen terme

Selon le consultant, ce critère est important puisque plusieurs organisations syndicales, incluant le SPCQ, ont eu à subir la faillite ou la dissolution de petits fournisseurs. En effet, dans le domaine des produits et services informatiques, il est fréquent de voir des fournisseurs être achetés, fusionnés ou tout simplement décider d'arrêter de supporter certains de leurs produits. Il devient alors difficile pour ces organisations syndicales de trouver l'expertise nécessaire pour assurer la maintenance et l'évolution du progiciel ainsi que le support aux usagers.

En terminant, le consultant mentionne que certains progiciels exigent le recours à des modifications par le SPCQ ou une tierce partie pour respecter certains critères. Selon lui, cette situation est susceptible d'entraîner des coûts et une complexité supplémentaires, des délais dans l'implantation du progiciel et des problèmes potentiels de qualité, de fiabilité et de compatibilité. Il est important de souligner que l'analyse préliminaire des progiciels disponibles sur le marché et de leurs caractéristiques a amené le consultant à établir le constat suivant : la plupart des progiciels disponibles sur le marché ne répondent qu'à une partie des besoins du SPCQ.

Option 3 : Développement d'un système informatique spécifique aux besoins du SPCQ

Une troisième option intéressante pour le SPCQ est la conception et le développement d'un système informatique spécifique pouvant répondre aux besoins particuliers du SPCQ.

Analyse de la firme Infotech

Dans le cadre de son mandat, le consultant avait commencé à recueillir des informations sur une firme de consultation et de développement de systèmes d'information : Infotech¹. Il mentionne que chacune des trois options envisagées pour répondre aux besoins du SPCQ pourrait être confiée à la firme Infotech. Selon le consultant, les principaux avantages pour le SPCQ de retenir les services de la firme

Infotech sont le fait que, contrairement à la majorité des firmes de services informatiques, elle emploie elle-même des employés syndiqués et elle est sensible à la cause syndicale tout en favorisant une immersion dans le contexte organisationnel et un partenariat avec ses clients. Établie depuis quelques décennies, il s'agit d'une entreprise stable qui peut compter sur une solide équipe de développement de systèmes et de support technique. Bien qu'elle n'ait pas actuellement de progiciels à offrir aux organisations syndicales, les tarifs de la firme Infotech sont jugés raisonnables.

Concernant la première option, la firme Infotech pourrait, par exemple, modifier le système informatique existant au SPCQ et ensuite offrir des services de support technique et de formation des utilisateurs sur ce système. Concernant la deuxième option, le consultant ajoute que la firme Infotech pourrait offrir différents services au SPCQ comme, par exemple, s'occuper de l'implantation du nouveau progiciel sélectionné et offrir pour ce progiciel des services de formation et de support technique aux utilisateurs. Concernant la troisième option, il mentionne que la firme Infotech a développé plusieurs applications permettant de répondre aux besoins spécifiques d'associations de professionnels. Or, selon le consultant, les associations de professionnels sont des organisations de service qui, bien qu'elles soient différentes, présentent des caractéristiques similaires aux organisations syndicales. De plus, il affirme que puisque la firme Infotech s'intéresse au marché des organisations syndicales, elle serait ouverte à différentes formules de partenariat et de propriété des systèmes informatiques développés pour ses clients afin de répartir les risques associés à un tel projet. Non seulement Infotech pourrait s'occuper du développement et de l'implantation du nouveau système informatique, elle pourrait également s'occuper de la maintenance et de l'évolution du système ainsi que de la formation et du support aux usagers.

Ainsi, le consultant conclut que les services offerts par la firme Infotech peuvent prendre diverses formes, s'adaptant à la situation et aux besoins de ses clients. Toutefois, le consultant mentionne qu'un inconvénient de faire affaires avec la firme Infotech est le fait qu'elle ne possède qu'un bureau à Montréal. Or, comme le siège social du SPCQ est situé à Québec, l'attribution d'un mandat à la firme Infotech pourrait entraîner des frais de déplacement et d'hébergement supplémentaires pour le SPCQ.