
Un changement technologique aux centres hospitaliers de Lasalle et de Verdun : La mise en œuvre (B)

Cas produit par **Caroline MÉNARD**, **Danielle LUC** et les professeurs **Alain RONDEAU** et **Carmen BERNIER**¹.

Mise en situation

En septembre 2000, la direction des services financiers des centres hospitaliers Lasalle et Verdun a entériné une entente avec la firme CGI visant la mise en place d'un système intégré de gestion SAP de ses activités financières. Cette direction amorce maintenant la transformation. Consciente des contraintes actuelles liées à la pénurie des ressources autant financières qu'humaines, elle envisage de confier la direction de ce projet à un groupe restreint de personnes aptes à maîtriser rapidement les changements informatiques nécessaires et le processus de mise en œuvre. Certes, les rôles et responsabilités de ces personnes devront être définis plus précisément, tâche qui incombera au chef de projet, mais pour l'instant, la direction des finances se questionne davantage sur le type de pilotage à mettre en place. On veut s'assurer que le passage entre le système existant et le nouveau se fera dans les meilleures conditions et que l'on saura vraiment tirer partie de l'adoption d'un tel système intégré de gestion.

Le choix des responsables et des mécanismes de coordination

Le directeur du service des finances est « ...le parrain ou l'initiateur du projet SAP ». De fait, il a su convaincre la direction des deux centres hospitaliers et leurs conseils d'administration respectifs de la pertinence de ce projet. Il le considère comme un projet à long terme et il est « ...prêt à tout pour que ce projet réussisse ».

De concert avec ses adjoints (le directeur adjoint et les trois chefs de service, l'un à la paie, l'autre à la comptabilité et le troisième aux approvisionnements), il veut choisir le « bon pilote », la personne qui saura mener ce projet à terme. « Est-il préférable d'avoir un chef de projet venant de l'interne ou de l'externe? » s'interroge-t-il. Optant initialement pour un expert externe, le directeur se laisse convaincre par son équipe de gestionnaires du bien-fondé d'une direction

¹ Ce cas s'inscrit dans le cadre des activités du Centre d'études en transformation des organisations. Il a été financé par le service de l'enseignement du management de HEC Montréal et a bénéficié de la participation de la firme CGI.

interne du projet. « Nous préférons nous investir nous-mêmes dans le projet. Nous savions que ce ne serait pas facile, mais cette démarche nous appartenait. ».

En raison d'une expérience solide, autant au sein de l'établissement Lasalle que dans la gestion de projet, le directeur adjoint à la direction des finances apparaît comme le candidat idéal pour la conduite de ce projet. En fait, celui-ci œuvre depuis 15 ans auprès du centre hospitalier Lasalle, et ce, dans divers services à la direction des finances. Il est un choix crédible aux yeux des employés et des chefs de services. De plus, il partage une grande complicité avec son patron, le directeur des finances.

Dès septembre 2000, un comité directeur du projet est formé (voir l'annexe 1). Présidé par le directeur des finances, ce comité est composé du directeur adjoint qui fait office de chef de projet, des trois chefs de service et du chef de projet de la firme CGI. Du début à la fin du processus, le comité directeur se rencontrera une fois par deux semaines afin d'en suivre la progression et d'assurer le respect de l'échéancier, des coûts et des objectifs visés. Selon le directeur, une bonne entente et un esprit de camaraderie caractérisent cette équipe, facilitant la prise de décision.

Parallèlement au comité directeur, un comité de gestion du changement est aussi mis en place. Ce comité a pour but d'aider les gestionnaires dans la prise en charge du changement, et ce, dans les trois volets suivants : la communication, les relations syndicales et la formation. Le comité est donc constitué d'une personne-ressource issue du service des ressources humaines pour chacun de ces volets. Il inclut également le chef de projet, deux utilisateurs experts et une consultante de CGI qui agit à titre de responsable de la gestion du changement. Cette dernière planifie l'approche, les activités et l'échéancier de réalisation des activités de gestion du changement en s'appuyant sur la méthodologie d'implantation de SAP, et ce, dans la continuité des activités déjà mises en place par le comité et dans le respect du rythme en mode accéléré imposé par le projet. La stratégie de gestion du changement est présentée et entérinée par les membres des deux comités, soit le comité directeur et le comité de gestion du changement. Entre autres, la stratégie proposée comprend la réalisation des activités suivantes :

- l'identification des personnes touchées par l'implantation de ce système, selon un profil de priorités qui minimise les risques inhérents à la mise en œuvre du système; le résultat (matrice d'impacts) permet de donner priorité aux efforts de gestion du changement;
- l'identification des risques (nature et degré) selon les divers groupes d'intervenants ciblés et le développement de stratégies permettant de minimiser ces risques dans la conduite du projet;
- le développement d'un plan d'action permettant de soutenir l'organisation et les personnes touchées dans le cadre des changements proposés;
- une stratégie de communication qui dicte « comment » et « quand » les informations relatives à la progression du projet doivent être présentées et communiquées aux futurs utilisateurs du nouveau système.

La mise en route du projet

De septembre à octobre 2000, le travail entourant ce projet est principalement d'ordre stratégique. De fait, bon nombre de rencontres de planification et de préparation ont lieu au niveau du comité directeur. La date butoir pour le « *go-live* » est prévue pour le 1^{er} avril 2001, ce qui ne laisse que sept mois avant la mise en route du système SAP au sein du service des finances des deux centres hospitaliers. Cette réalité impose un rythme accéléré au projet.

La méthodologie d'implantation de SAP a été légèrement remodelée pour le milieu de la santé par l'intégrateur CGI. Celui-ci a mandaté une équipe constituée d'un chef de projet et de spécialistes pour chacun des modules SAP à implanter. Ces spécialistes sont communément appelés des analystes fonctionnels. Le groupe CGI déploie un ou deux analystes par module. Ainsi comme ce projet nécessite l'implantation de quatre modules de SAP, on compte sur la présence d'environ six analystes. Dans les périodes de pointe, des ressources supplémentaires sont ajoutées.

Cette méthode prévoit également l'identification d'un certain nombre d'utilisateurs experts parmi les employés du service des finances des deux centres hospitaliers. Ceux-ci agissent comme courroie de transmission entre les utilisateurs et la technologie. Ils ont un double rôle de transmettre l'information nécessaire aux analystes pour la configuration du système et d'assurer la formation et le support d'un certain nombre de futurs utilisateurs.

Les utilisateurs experts sont sélectionnés par les membres du comité directeur en fonction de leur ancienneté, leur capacité d'apprentissage, leur leadership, leur habileté à gérer un stress intense et à travailler sous pression, leur niveau de connaissance des processus d'affaires et un certain enthousiasme face au projet. Chacun d'entre eux reçoit une formation de base donnée par CGI et portant sur le système SAP en général, ses principales composantes et l'intégration des processus d'affaires.

CGI suggère fortement que chacun des analystes fonctionnels fournis par la firme soit jumelé à deux ou trois utilisateurs experts. Dans les faits, les ressources limitées des deux hôpitaux, autant humaines que financières, ne permettent que de libérer un utilisateur expert par analyste, soit six personnes, ce qui n'est pas sans conséquence sur le rythme d'avancement du projet. De plus, les utilisateurs doivent assurer une partie de leurs tâches habituelles pendant la durée du projet. Ils ne travaillent donc pas à temps plein sur ce projet. Par ailleurs, les utilisateurs experts se montrent très motivés et n'hésitent pas à y investir temps et efforts. Un incitatif financier (15 % du salaire annuel) leur est versé afin de tenter de compenser pour les efforts supplémentaires qu'ils sont appelés à déployer.

Le lancement du projet auprès des employés

Vers le mois de novembre 2000, le directeur des services financiers annonce officiellement à l'ensemble de ses employés le lancement du projet SAP. Il présente l'intégrateur CGI et le chef de projet, informe les gens de l'échéancier et discute des avantages et inconvénients de la mise en œuvre de ce système de gestion intégré. Déjà, ce projet est discuté à l'interne. Il profite donc de cette occasion pour rassurer ses troupes qui s'inquiètent d'éventuelles coupures de postes résul-

tant de la mise en place d'un tel système. Il promet qu'aucune coupure de poste ne sera entreprise en cours de projet. Il reprend ce même discours lors de rencontres avec les différents syndicats. Ceux-ci se montrent assez réceptifs à son message.

Certains employés, notamment aux approvisionnements, reconnaissent les lacunes du système actuel. D'autres, tels ceux de la comptabilité, qui se disent assez bien servis par le système actuel, demeurent toutefois perplexes face à ce changement. Le scepticisme des gens s'explique entre autres par les histoires qui circulent concernant l'échec lors d'implantation de tels systèmes dans d'autres organisations, de même que par la crainte de perdre leur emploi ou de changer de rôles et de responsabilités. Certains reconnaissent leur faible niveau de compétence informatique et s'en inquiètent. De fait, au moment de l'annonce de ce projet, certains n'ont jamais travaillé dans un environnement de type Windows ou encore manipulé une souris. Ils craignent donc d'éprouver des difficultés à s'adapter à ce nouveau système intégré de gestion.

Pour leur part, les gestionnaires qui déploraient le retard technologique dans la gestion de l'information, sont majoritairement enthousiastes face à la mise en place de ce système. Enfin, on considère généralement que l'équipe de direction démontre une volonté de bien appuyer le projet et que celui-ci « a de bonnes chances d'être mené à terme dans les délais prévus ».

Les mécanismes de communication

En cours de projet, la communication au sein du service des finances des deux hôpitaux est assurée principalement par le comité de gestion du changement. Les moyens sont variés; un journal interne informant de la progression du projet, des forums de discussion à certains moments clés du projet, des rencontres « muffins-café ». Enfin, deux sondages sont réalisés en cours de projet afin de connaître les perceptions des gens par rapport au projet lui-même et à sa crédibilité. Ce sondage personnalisé s'insère dans le cadre de la méthodologie SAP. Il est conçu conjointement par le comité de gestion du projet et la direction des finances, spécifiquement pour les fins du projet en cours. Cet exercice permet d'ajuster les stratégies de communication et de formation. Nonobstant ces efforts, la communication demeure principalement informelle, compte tenu de la taille restreinte (entre 3 et 15 employés) des services touchés. Elle prend donc plus souvent qu'autrement la forme de « bouche à oreille ».

Le directeur des finances rencontre personnellement quelques groupes d'employés manifestant des résistances plus importantes au changement. Par exemple, comme le secteur des comptes clients bénéficie d'un système offrant une application plus efficace que celle proposée par SAP, le directeur des finances juge qu'il doit s'expliquer : « ...il revient au parrain du projet d'expliquer pourquoi l'organisation gagne à implanter SAP et pourquoi elle accepte que certains secteurs soient moins gagnants que d'autres ».

En outre, les avantages du système SAP ne sont pas nécessairement perceptibles pour l'utilisateur final et sont donc parfois difficiles à « vendre » auprès de ces personnes. Certains croient que le système leur demandera plus de travail. En effet, pour accéder à une information en temps réel, il faudra entrer une quantité imposante de données, et ce, de façon très structurée, ce à quoi la majorité des employés n'est pas habituée. Ainsi, pour ces gens, SAP apparaît lourd et complexe. Le chef de projet admet : « On ne choisit pas un tel système pour faire plaisir aux employés. Si

on veut gérer en temps réel, si on veut la bonne information, il faut d'abord la saisir dans le système. Cette partie dérange nécessairement les employés. On leur vend les avantages, mais parfois ils ne se sentent pas concernés par ceux-ci. »

Le chef de projet se fait aussi un devoir de rencontrer les chefs des services au sein des établissements touchés par la mise en place de ce système. Comme il l'explique : « Le module d'approvisionnement de SAP a des conséquences sur le bloc opératoire et sur la pharmacie. Il faut donc aviser les gestionnaires de budget concernés des changements qui vont les toucher et connaître leurs besoins à cet égard. »

Les grandes étapes de mise en place du système intégré de gestion SAP

La démarche de mise en place du système se divise en trois grandes étapes, soit la collecte d'informations, le développement du système et la mise en place de celui-ci.

La collecte d'informations : le besoin de bien connaître le contexte

Le projet de mise en place de SAP prend un véritable coup d'envoi en novembre 2000 lors de la phase de collecte d'informations et de modélisation (*blueprint*). Cette étape dure environ deux mois et se termine à la fin décembre.

La démarche de modélisation oblige de passer en revue l'ensemble des étapes à franchir pour chacun des processus d'affaires modélisés. On y souligne les écarts entre les façons de faire actuelles et ce qu'on souhaite réaliser dans le système visé. Les analystes de CGI travaillent de concert avec les utilisateurs experts afin de comprendre les façons de faire au sein de l'établissement. Tel que rapporté par un utilisateur expert : « C'est nous qui expliquions aux gens de CGI comment on fonctionne, les possibilités ou non de modifier tel ou tel élément... tout en nous permettant de justifier, plus tard auprès de nos collègues, certains choix de configurations... » Pour certains employés, le fait de savoir qu'un de leurs collègues est en charge de configurer le système avec CGI s'avère rassurant. Ils croient que leur collègue tentera de faire pour le mieux puisqu'il devra lui aussi travailler avec ce système.

Cette étape a été facilitée du fait que, un an avant d'entreprendre la mise en place de SAP, la direction des finances avait déjà réalisé une cartographie (*mapping*) de ses processus d'affaires. De ce fait, au sein de la direction des finances, les chefs de services en particulier connaissent déjà bien les façons de faire en place. « Avant de commencer à modifier des processus, il faut nécessairement les connaître. Nous étions en avance à cet égard, contrairement aux autres qui doivent habituellement commencer par là. »

Par ailleurs, la décision est prise de mettre en place un système dit « vanille », c'est-à-dire qu'à quelques exceptions près, le service des finances doit ajuster ses modes de fonctionnement aux exigences commandées par le système. Or, cela nécessite une adaptation des façons de faire actuelles aux standards de SAP et aux meilleures pratiques en santé. À cet effet, les messages de la direction des finances sont clairement teintés de cette philosophie : « SAP fait les finances d'une telle façon, nous allons devoir suivre la même façon. »

Les échanges entre les deux groupes (CGI et les deux centres hospitaliers) sont soutenus et, pour la firme, l'interrelation se doit d'être pratiquement quotidienne. D'une part, un système d'une telle complexité nécessite une longue période d'apprentissage de la part des utilisateurs experts afin qu'ils puissent éventuellement apporter une formation et un support efficace aux gens de l'interne. D'autre part, la présence des analystes de CGI est indispensable si l'on veut en venir à bien connaître l'organisation et à configurer un système conforme aux besoins des différents secteurs des finances. Ceci est d'autant plus important que CGI en est à sa première expérience d'implantation de SAP dans le milieu de la santé. Conséquemment, les analystes sont peu familiers avec les processus de ce milieu.

Mais les ressources des centres hospitaliers s'avèrent insuffisantes pour répondre à ces exigences. Comme ils sont appelés à poursuivre leurs tâches régulières en plus de s'impliquer dans le projet, les utilisateurs experts deviennent vite surchargés. Un seul groupe (les responsables du module d'approvisionnement) réussit à travailler à plein temps avec les analystes de CGI chargés de ce module. Et pourtant, selon un utilisateur expert, l'importance du support continu des spécialistes de CGI est clairement démontrée : « Le fait de travailler côte à côte permet de régler les problèmes au fur et à mesure. Les analystes montraient comment le système allait fonctionner et à partir de là, il était possible de prendre des décisions éclairées. Ainsi, il n'y avait aucune surprise au moment des tests. »

La firme CGI recommande également aux utilisateurs experts de consulter leurs pairs afin d'enrichir leur propre compréhension des processus de travail et ainsi, d'alimenter les analystes en vue de la configuration du système. Certains utilisateurs reconnaissent d'ailleurs qu'il serait souhaitable d'intensifier cette consultation et même de rencontrer tous les employés éventuellement touchés sur une base individuelle. De fait, en cours de projet, on constate que les employés se sentent peu concernés, voire peu impliqués dans la mise en place de SAP.

Le personnel est informé de la progression du projet surtout par l'intermédiaire des chefs de service et des utilisateurs experts qui sont directement impliqués dans le projet. En outre, il semble qu'en raison de leur lourde charge de travail, certains utilisateurs experts manquent parfois de temps pour informer les employés qu'ils représentent. Cette situation entraîne une diffusion de l'information inégale entre les employés des différents services et inévitablement, crée du mécontentement chez les employés moins bien informés.

Les employés des secteurs affectés par le nouveau système ont soumis à maintes reprises des demandes afin d'assister à une démonstration des fonctionnalités du système. Ils précisent « qu'il est difficile de croire et de s'impliquer dans ce projet sans savoir à quoi le système va ressembler ». N'ayant encore jamais configuré SAP pour le milieu de la santé, CGI éprouve des difficultés à préparer le modèle. Malgré tout, vers janvier 2001, CGI présente une démonstration du futur système. Plusieurs employés assistent à ces démonstrations et se montrent enthousiastes face à ce qui s'en vient.

Le développement du système : périlleux pour les données existantes

À la lueur des informations recueillies auprès des utilisateurs experts et des chefs de services, les analystes de CGI modélisent les processus des services financiers qui seront configurés dans SAP. Il s'agit du modèle de configuration du futur système. Par exemple, on élabore l'ensemble

du processus de saisie d'une facture dans le système. Ces processus sont définis principalement à partir des standards SAP et des meilleures pratiques ainsi qu'en partie, en fonction des façons de faire en place dans ces deux centres hospitaliers. En vertu du mode FSA¹, CGI réutilisera le même modèle de configuration pour ses implantations subséquentes de SAP dans le milieu de la santé.

Les utilisateurs experts et les chefs de service sont chargés de valider ces nouveaux processus afin de s'assurer qu'ils correspondent à la réalité organisationnelle des deux centres hospitaliers. Une fois cette étape franchie, on commence, en janvier 2001, la véritable mise en place du progiciel SAP.

La mise en place de SAP : maîtriser le changement

Tout de suite après l'annonce du lancement par le directeur des finances, le comité de gestion du changement prévoit une série d'activités de formation pour les employés. Par exemple, dès janvier 2001, les gens ayant peu d'expérience en informatique suivront une formation sur l'environnement Windows, avant d'apprendre le fonctionnement même de SAP.

Le rythme d'implantation n'est pas le même pour tous les modules. Des imprévus surviennent, entre autres, lors de la conversion des données du système actuel vers le système SAP pour le module d'approvisionnement (MM). Sous l'ancien système, les gens de l'approvisionnement saisissaient les données concernant les produits, les fournisseurs et les unités de mesure sans véritables standards. Par conséquent, la qualité de l'information à convertir est inégale et parfois même manquante. Il faut donc porter une attention particulière afin de s'assurer de la qualité de l'information dans les champs requis, ce qui requiert des utilisateurs experts de ce module plusieurs semaines de travail non prévu à l'échéancier.

Afin de faciliter l'habilitation à la nouvelle technologie, la conseillère de CGI, responsable de la gestion du changement, soumet aux chefs de services des « grilles d'optimisation organisationnelle », et ce, pour chaque module (finance (FI), approvisionnement (MM) et facturation des services (SD)). Élaborées notamment à partir de l'information recueillie lors des séances de modélisation, ces grilles décrivent le mode de fonctionnement actuel ainsi qu'une proposition de fonctionnement futur. En fait, ces grilles tentent de déterminer les écarts relatifs aux façons de faire, aux tâches et aux rôles actuels et futurs des utilisateurs. Cet exercice vise à faciliter la compréhension des changements en cours et leurs impacts sur le fonctionnement du service des finances.

Les activités de formation, principal instrument d'habilitation des employés, débutent quelques semaines avant le « *go-live* ». Initialement, l'offre de service prévoyait que la formation serait donnée par les utilisateurs experts. Mais, à cause du retard occasionné par les imprévus lors du transfert des données, la formation est donnée par une firme externe spécialisée dans ce domaine. Les séances de formation, d'une durée moyenne de un à deux jours par utilisateur, visent à les familiariser aux fonctionnalités du système et aux transactions spécifiques qu'ils devront réaliser à l'aide de ce système. Selon un utilisateur expert, « la formation, c'est nécessaire, mais c'est la

¹ Tel qu'indiqué dans la partie 1 du cas, les centres hospitaliers Lasalle et Verdun deviennent les premiers clients de CGI dans ce modèle de location d'applications (FSA) pour le progiciel SAP.

pratique qui apporte le plus de résultat. Les gens qui se sont donné la peine de pratiquer ont eu beaucoup moins de difficulté lors du «*go-live*». Chose certaine, ils ont moins sollicité l'aide des utilisateurs experts ».

À la suite des séances de formation, chaque utilisateur est soumis à un bref examen servant à évaluer son niveau de maîtrise et ses dispositions face au système. Les résultats sont transmis aux chefs de service. Un de ces chefs explique : « Les formateurs m'ont remis un relevé pour chacun de mes employés. Ils m'ont souligné que certains employés éprouvaient des difficultés plus sérieuses. J'ai donc offert de la formation supplémentaire et un support particulier à ces employés. »

Pour faire suite à ces séances de formation, quelques jours avant le «*go-live*», l'équipe de gestion du changement distribue un dépliant afin de rappeler aux utilisateurs certaines fonctionnalités du nouveau système. Malgré tout, on constate que la formation n'est pas suffisante ou plutôt, qu'à cause de la surcharge, certains employés n'ont pas consacré le temps requis à la pratique, ce qui suscite une certaine anxiété face à cette nouvelle technologie.

Malgré tout, le «*go-live*» a lieu comme prévu le 1^{er} avril 2001. C'est une période exigeante au cours de laquelle tant le personnel du service des finances que les personnes-ressources de CGI travaillent sans relâche. D'ailleurs, pour pallier l'insuffisance de la formation, certains membres de l'équipe CGI demeurent sur place plus longtemps que prévu afin d'accompagner les utilisateurs experts dans le support aux nouveaux usagers.

Quelques semaines après le «*go-live*», l'équipe de CGI quitte les lieux. Toutefois, en vertu de l'entente FSA, elle offre un soutien téléphonique aux utilisateurs. Ce service sera disponible 24 heures par jour, sept jours par semaine (24/7) pendant la durée totale de l'entente, soit pour les dix prochaines années. Les utilisateurs experts sont cependant les seuls autorisés à placer des appels de service au Centre d'assistance technique de CGI.

2004-09-03

Annexe 1

Structure fonctionnelle du projet

Le diagramme suivant présente la structure fonctionnelle du mandat. Cette structure est mise en place spécifiquement pour la réalisation du projet.

Comité directeur

Dir. des finances (CH)
Directeur adjoint des finances / chef de projet (CH)
Chef du service de l’approvisionnement (CH)
Chef du service de la comptabilité (CH)
Chef du service de la paie (CH)
Chef de projet (CGI)

Comité de gestion du changement

Directeur adjoint des finances / chef de projet (CH)
2 utilisateurs experts (CH)
Représentant RH – rel. syndicales (CH)
Représentant RH – formation (CH)
Représentant RH – communication (CH)
Consultante en gestion du changement (CGI)

Centre de soutien FSA

Centre d’assistance technique
Équipe de support – application SAP
Équipe de support – infrastructure