

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	2
LISTE DES ACRONYMES	5
LISTE DES TABLEAUX	6
LISTE DES ANNEXES	6
INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 : MANDAT	9
1.1 La description du mandat initial	9
1.2 L'évolution du mandat	9
1.3 Le mandat relié au rapport de stage	11
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL	12
2.1 L'implantation de technologies de l'information (TI)	12
2.2 La disposition d'une organisation face au changement	13
2.2.1 L'analyse de la disposition des destinataires	13
2.2.2 L'analyse des leviers et des obstacles	14
2.2.3 Les résistances	14
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE	17
CHAPITRE 4: ANALYSE	20
4.1 La définition du contexte	20
4.1.1 Le contexte général	20
4.1.2 La description du BI-ST	22
4.2 L'évolution du BI-ST	23
4.2.1 Les origines du BI-ST	23
4.2.2 L'implantation du BI-ST	25
4.2.3 L'appréciation du BI-ST	25
4.3 L'analyse des résistances	28
4.4 L'analyse des leviers et des obstacles	30
4.4.1 Les difficultés d'implantation	30
4.4.2 Les obstacles actuels	32
4.4.3 Les leviers actuels	33

CHAPITRE 5 : DISCUSSION	35
CONCLUSION	36
BIBLIOGRAPHIE	39
DOCUMENTS INTERNES (classés par dates)	39
RÉFÉRENCES EXTERNES	40

LISTE DES ACRONYMES

SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
VPSA	vice-présidence aux services aux accidentés
PTI	Plan de transformation de l'indemnisation
ENAP	École nationale d'administration publique
BI-ST	Bureau de l'intervenant et du soutien à la tâche
AGI	Agent d'indemnisation
PSP	Programme de soins personnalisés
CRESACC	Comité de régie de la vice-présidence aux services aux accidentés
IMC	Information médicale complémentaire
PPAA	Paiements périodiques autorisés d'avance

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Conditions préalables à l'implantation d'une technologie de l'information	14
Tableau 2 :	Principaux facteurs influant sur l'intégration du changement	15

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1	Organigramme de la vice-présidence aux services aux accidentés	41
Annexe 2	Stratégie d'appropriation du BI-ST	42
Annexe 3	Liste des personnes rencontrées au sujet du BI-ST	43

INTRODUCTION

Suite à un diagnostic organisationnel réalisé avec l'aide d'une firme de consultants externes en 1998, la vice-présidence aux services aux accidentés (VPSA) a entrepris la révision complète de ses façons de faire en matière d'indemnisation. Cette initiative a donné naissance au plan de transformation de l'indemnisation (PTI). Ce plan regroupait 32 projets différents dont la majorité était reliée à l'implantation de nouvelles applications et outils informatiques auprès du personnel des services d'indemnisation¹. Par la mise en œuvre du PTI, la VPSA entrevoyait, à moyen et à long terme, une importante diminution des coûts du régime et prévoyait l'amélioration de la qualité des services offerts à ses clients. Le PTI comportait deux phases de développement et a nécessité un investissement de plus de 24 millions de dollars. La majeure partie des outils informatiques devaient être livrés dans la première phase de développement soit avant la fin de 2002.

En 2004, les projets du PTI n'ont toujours pas tous été mis en place. Certains outils ont été complètement implantés, d'autres ne l'ont été que partiellement alors que plusieurs n'ont pas encore été mis de l'avant. La nouvelle direction de la vice-présidence aux services aux accidentés qui est en place depuis 2002, souhaite avoir un état de situation sur chacune des applications et des outils du PTI pour statuer sur les investissements relatifs à sa poursuite. Le directeur de la planification et de la gestion du changement, qui est également directeur par intérim des solutions d'affaires, a défini les bases d'un mandat visant à faire un état de situation des principaux outils informatiques reliés au PTI implantés dans les dernières années. Cette étude a également pour but de faire des propositions quant aux suites à donner à chacun de ces outils eux. Diverses actions peuvent ainsi être recommandées : l'évaluation de l'atteinte des bénéficiaires, l'élaboration de stratégie d'implantation et/ou d'identification, la réalisation d'actions concrètes favorisant une appropriation par les utilisateurs ou tout simplement la mise à terme du projet informatique.

Ce rapport porte sur le déploiement d'un des outils informatiques du PTI, le Bureau de l'intervenant et du soutien à la tâche (BI-ST), auprès des agents d'indemnisation et des

¹ Un organigramme de la VPSA est présenté en annexe 1

spécialistes de contenu des services d'indemnisation. Il est divisé en quatre chapitres. Dans un premier temps, je préciserai le mandat ayant donné lieu à la rédaction de ce rapport. Le deuxième chapitre présentera les différents concepts théoriques sur lesquels s'appuiera l'analyse. J'explicitai ensuite la méthodologie ayant permis la réalisation du mandat dans le troisième chapitre. Enfin, le quatrième chapitre présentera l'analyse des résultats de la démarche. Enfin, les limites de cette analyse seront exposées dans la conclusion du rapport

CHAPITRE 1 : MANDAT

Ce chapitre décrit le déroulement du stage réalisé à la Société de l'assurance automobile du Québec du 26 janvier au 7 mai 2004. Il se divise en trois parties : la description du mandat initial, l'évolution du mandat puis la présentation du mandat relié au rapport de stage où sont définies de façon plus précise les questions sur lesquelles porteront l'analyse.

1.1 La description du mandat initial

Le mandat initial de la stagiaire consistait à appuyer l'équipe en charge de mettre en œuvre le projet visant à faire un état de situation des principaux outils informatiques reliés au PTI implantés dans les dernières années. Il prévoyait également de faire des propositions quant aux suites à donner à chacun d'eux. Cette équipe devait être composée de la responsable du mandat, d'une équipe de consultants externes, de ressources internes² et d'une stagiaire de l'École nationale d'administration publique (ENAP). De façon plus précise, la stagiaire occupait la fonction d'adjointe à la responsable du mandat. Les biens livrables ainsi que la problématique sur laquelle allait porter le rapport de stage devaient être définis lors de la mise en œuvre de ce mandat.

1.2 L'évolution du mandat

Ce mandat est l'une des priorités de la direction des solutions d'affaires en 2004. Il a cependant été amené à évoluer pour les raisons suivantes :

- Les ressources financières limitées

La Direction des solutions d'affaires, faisant face à des contraintes budgétaires importantes, n'a pu accorder les ressources nécessaires à la mise en place de l'équipe prévue pour participer au mandat. Les consultants externes qui devaient appuyer la responsable du mandat n'ont pas pu être contractés. L'équipe de travail permanente se résumait donc à deux personnes : la responsable du projet et la stagiaire.

² Elles devaient être déterminées selon le rôle qu'elles ont joué dans le développement des outils et des applications informatiques et ne devaient contribuer que ponctuellement au mandat.

- Le départ du mandant

Le directeur des solutions d'affaires par intérim, qui assurait officiellement les fonctions de directeur de la planification et de la gestion du changement³, a quitté rapidement l'organisation après avoir été appelé à remplir de nouvelles fonctions auprès du gouvernement. Son départ a eu lieu avant que les bases du mandat ne soient définies de façon précise. Il est important de souligner que ce directeur, par sa position stratégique dans l'organisation, donnait une légitimité à ce projet.

- L'entrée en fonction tardive de la responsable du projet

Pour des raisons administratives internes, la gestionnaire nommée pour occuper le poste de responsable de ce mandat n'a finalement intégré ses nouvelles fonctions que près de huit semaines après mon entrée en fonction. Ceci a eu pour effet de retarder considérablement l'avancement du mandat. Son entrée en fonction ayant concorde avec le départ de l'initiateur du projet, il lui a été difficile de connaître l'ensemble des attentes relatives à son rôle et à la portée de son travail vis-à-vis des outils et des applications informatiques du PTI.

- Les priorités de la direction de l'indemnisation

La direction de la Direction l'indemnisation⁴ a fait appel à la responsable du mandat pour l'exécution d'autres mandats considérés comme prioritaires. Cette dernière m'a alors mis à contribution pour l'appuyer dans la réalisation de diverses activités d'analyse. Ces activités ont principalement porté sur la problématique du suivi médical dans le traitement des dossiers d'indemnisation. Bien qu'elles ne concernent pas directement l'objet d'étude, elles m'ont permis d'alimenter l'analyse présentée dans ce rapport. Leur apport sera décrit dans le chapitre 3 sur la méthodologie.

⁴ Dans ce contexte, le terme *direction* signifie le directeur ainsi que son directeur adjoint

1.3 Le mandat relié au rapport de stage

Après quelques semaines de familiarisation avec les outils informatiques faisant l'objet du mandat, il a été convenu avec la responsable que je concentre principalement mes efforts sur l'élaboration de stratégies permettant le déploiement et l'appropriation du BI-ST. Cet outil de gestion des connaissances fait partie du PTI. Il a été partiellement implanté auprès des intervenants des services d'indemnisation. Dans un premier temps, son déploiement devait avoir lieu dans les services réguliers et le service des clientèles spécifiques⁵.

Compte tenu des facteurs ralentissant la réalisation du mandat, il a été convenu que le contenu du rapport de stage devrait fournir à la responsable du mandat et aux ressources internes qui prendraient le relais à la fin de mon stage, les bases nécessaires à l'élaboration de stratégies de déploiement. De façon plus précise ce rapport permet :

- de préciser le contexte relié au déploiement du BI-ST;
- d'analyser des dispositions de l'organisation pour la mise en œuvre du déploiement du BI-ST dans les services réguliers et le service des clientèles spécifiques.

⁵ Une description de ces services sera présentée dans le chapitre 4 concernant l'analyse.

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre vise à définir les différents concepts autour desquels s'articule l'analyse présentée dans ce rapport. Ces concepts touchent principalement à l'analyse des dispositions d'une organisation face au changement. Certaines notions particulières qui concernent de façon plus spécifique l'implantation de technologies de l'information y sont aussi abordées.

2.1 L'implantation de technologies de l'information (TI)

L'implantation de TI dans une organisation semble être une opération très délicate. Une étude réalisée par le Standish Group International (1998) démontre que le succès de telles implantations n'est rencontré que dans 26% des cas. Cette étude relève par ailleurs que dans 46% des cas, les projets connaissent d'importants retards, des dépassements budgétaires ou ne livrent pas toutes les fonctionnalités initialement prévues. Enfin, il apparaît que dans 28% des cas les projets sont abandonnés en cours de route.

Une étude réalisée par Deloitte Consulting (1999) auprès de 85 entreprises ayant entrepris l'implantation de TI montre que les principaux problèmes rencontrés sont plutôt de nature humaine et organisationnelle. Il semble que les problèmes liés à l'informatique soient peu significatifs. Les problèmes les plus évoqués touchent:

1. la gestion du changement;
2. l'appariement du personnel;
3. la formation offerte;
4. l'équipe de projet ;
5. la gestion du projet.

Legris, Collerette et Schneider (2002) soulignent que dans la majeure partie des échecs, les organisations ont implanté des TI sans mesurer préalablement la capacité d'accueil de l'organisation ciblée par ce changement.

2.2 La disposition d'une organisation face au changement

Selon Collerette et Schneider (1996), la gestion du changement se veut l'ultime et dernière étape d'une démarche de pilotage du changement. Ils proposent à cet effet une démarche divisée en cinq étapes : l'analyse préliminaire, l'analyse stratégique de l'organisation, la disposition au changement, la préparation au changement et la gestion du changement. L'étape de la gestion du changement y est donc précédée par une importante démarche d'analyse et de préparation.

L'analyse de la disposition au changement de l'organisation, telle que définie dans la méthode de Collerette et Schneider (1996), se veut une étape préalable à l'identification de stratégies permettant l'élaboration d'un plan de mise en œuvre.

Les auteurs ciblent trois sujets à analyser pour la réalisation de cette étape .

1. la disposition des destinataires;
2. les facteurs pouvant favoriser (leviers) ou faire obstacle (freins) à la réalisation du changement
3. les résistances manifestées par les destinataires du changement

2.2.1 L'analyse de la disposition des destinataires

Cette analyse permet de définir si l'organisation dispose chez le destinataire du changement de facteurs favorisant une remise en question de ses façons de faire. Trois principaux facteurs sont identifiés par Collerette et Schneider (1996) :

1. l'attrait de satisfaction ou de gratification plus élevées;
2. l'insatisfaction ressentie dans la situation existante;
3. l'influence des leaders du milieu.

Ces trois facteurs permettent aux destinataires d'effectuer une remise en question de leurs façons de faire actuelles. Sans ce questionnement, il est utopique de penser pouvoir introduire un changement puisque les destinataires, confortables dans leurs façons d'agir, ne verront ni la nécessité, ni l'intérêt de changer ou de s'approprier de nouvelles habitudes.

2.2.2 L'analyse des leviers et des obstacles

Collerette et Schneider (1996, p. 109) définissent les leviers comme étant les éléments de la réalité actuelle qui favorisent l'acceptation et l'intégration du changement poursuivi et les obstacles comme étant ceux qui nuisent à l'intégration du changement. Les auteurs présentent certains éléments pouvant être considérés comme leviers ou obstacles au changement : situation financière, réaction des leaders naturels, soutien du niveau supérieur, charge de travail, autres projets prioritaires, expériences antérieures malheureuses, etc.

De façon plus spécifique, Legris, Collerette et Schneider (2002) relèvent six conditions préalables à l'implantation de TI qui sont présentées dans le tableau suivant:

Tableau 1

Conditions préalables à l'implantation de TI

1. Les personnes doivent percevoir que les TI en usage dans l'entreprise sont déficientes;
2. Les personnes doivent percevoir que la situation visée est importante pour l'avenir de l'entreprise;
3. L'entreprise doit avoir les ressources humaines et les compétences pour mener à bien le projet;
4. Le contexte des relations de travail doit être propice au changement;
5. La direction doit afficher clairement son intérêt pour le projet;
6. Il ne doit pas y avoir d'autres changements majeurs durant la mise en œuvre du projet.

Pour l'analyse, ces conditions seront prises en considération dans l'identification des leviers et des obstacles.

2.2.3 Les résistances

Les principaux facteurs qui influencent **l'adhésion au** changement, présentés par Collerette et Schneider, ont été regroupés dans le tableau 2. Les auteurs insistent sur le fait que l'identification et l'analyse de ces facteurs permet au gestionnaire d'intégrer dans un plan de mise

en œuvre un ensemble de mesures qui visent à réduire l'intensité des résistances et à favoriser l'intégration au changement par les destinataires.

Tableau 2

Principaux facteurs de résistance influençant l'intégration au changement

FACTEURS	EXEMPLES
1. Les modalités de mise En œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - On réagit défensivement quand on croit être diminué ou méprisé tant sur le plan personnel que professionnel. - On peut juger que l'on ne dispose pas des moyens appropriés et du temps nécessaire pour intégrer le nouveau mode de fonctionnement. - Le peu de crédibilité dont jouissent les promoteurs du nouveau mode de fonctionnement nuit à l'accueil qui lui est réservé.
2. La perception des Besoins de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> - Le changement ne concorde pas avec la perception que les destinataires ont des besoins et des réactions de la clientèle.
3. Les facteurs Idéologiques	<ul style="list-style-type: none"> - Les valeurs et les idées sur lesquelles repose le changement proposé s'harmonisent-elles avec celles de la plupart des membres de l'organisation?
4. Les facteurs Psychosociaux	<ul style="list-style-type: none"> - La vie quotidienne est régie par des normes sociales qui dicte les comportements acceptables. La crainte que ces normes soient perturbées par de nouvelles façons de faire peut créer des réactions défensives; - Les intérêts et les privilèges de groupes particuliers peuvent être remis en question. Le prestige ou le statut de certains peut être soit diminué, soit renforcé, pouvant ainsi susciter des réactions d'appui ou de rejet de tous à l'égard du nouveau mode de fonctionnement proposé.
5. Facteurs motivationnels ⁶	<ul style="list-style-type: none"> - L'absence de difficultés, de problèmes ou d'insatisfactions liés aux pratiques en usage, de perspectives de gratifications importantes associées au changement projeté ainsi que d'encouragement d'un leader d'opinion ne permettent pas la justification de la pertinence du changement.
6. Facteurs de Personnalité	<ul style="list-style-type: none"> - Les habitudes acquises sont difficiles à abandonner et les gestes maîtrisés procurent plus de satisfaction que ceux que l'on ne maîtrise pas; - Il est difficile d'abandonner des pratiques qui nous ont réussi dans le passé.
7. Facteurs cognitifs	<ul style="list-style-type: none"> - Les membres de l'organisation ont-ils un mode de fonctionnement compatible avec le changement proposé?

⁶ Colletterte et Schneider mentionnent que ce sont ces facteurs qui permettent d'analyser la disposition des destinataires présentée au point de forme précédent.

Plus particulièrement relié aux technologies de l'information, le « Technology Acceptance Model »⁷ (TAM) permet d'isoler les deux facteurs qui affectent le plus l'intégration d'une nouvelle technologie. Selon ce modèle, deux facteurs sont prédictifs de l'intention d'utiliser une TI et de l'utilisation réelle de cette même technologie. Ce sont les perceptions d'utilité du système et de facilité de son utilisation.

Les utilisateurs doivent impérativement percevoir une utilité de l'outil dans la réalisation de leur travail. L'outil doit leur fournir des informations pertinentes pour l'accomplissement de leurs tâches. Les utilisateurs doivent aussi sentir que l'outil travaille pour eux et non l'inverse. L'apprentissage, tout comme l'accès à l'information, doivent être perçus comme étant facile.

⁷ Davis, F. D., Bagozzi, R, et Warshaw, P.R. *User Acceptance of Computer Technology : A comparison of two théoretical models*. Management Science (35 ;8), août 1989, p. 982-1003.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre permet de définir quelle sera la démarche utilisée pour permettre de donner suite aux deux objectifs du présent rapport qui étaient de préciser le contexte relié au déploiement du BI-ST et d'analyser les dispositions de l'organisation face à ce changement.

Dans un premier temps, la collecte des matériaux a permis de définir le contexte d'implantation de l'outil et, plus particulièrement, le rôle des services d'indemnisation et les ressources dont ces services disposent pour remplir leurs fonctions, les destinataires et la nature des tâches qui leur sont confiées ainsi que le fonctionnement du BI-ST.

Ces informations ont été obtenues à partir du site Intranet de l'organisation, de la consultation de documents internes et de rencontres non formelles avec le personnel de la Direction de l'indemnisation (AGI, Spécialistes de contenu, chefs de services...). Afin de me familiariser au métier d'AGI, au processus de traitement des dossiers et au système informatique, j'ai réalisé trois rencontres d'une heure et demi avec des AGI. De plus, comme le BI-ST était installé sur mon poste de travail, j'ai pu en étudier le contenu.

Une approche historique est utilisée pour faire état de l'implantation de l'outil, de sa conception jusqu'à son utilisation . Il s'agit d'abord de préciser le contexte dans lequel l'outil fut créé et quels sont les objectifs qui y étaient rattachés, de présenter comment et dans quelles circonstances il fut implanté, de déterminer l'apport de cette première implantation au sein de l'organisation et de faire état des différentes difficultés reliées à sa première implantation.

Ces informations dites historiques ont principalement été obtenues par la consultation de plusieurs documents internes concernant le PTI et le BI-ST ainsi que par la réalisation d'entrevues semi-dirigées. Pour répondre aux questions mentionnées ci-dessus, sept entrevues

d'une durée moyenne d'une heure et demi ont été réalisées⁸. Ces entrevues devaient également permettre de faire ressortir les résistances et les difficultés reliées à l'implantation du BI-ST. Le contenu de ces entrevues a pu par la suite être enrichi par des consultations informelles auprès du personnel de l'indemnisation, de la Direction des solutions d'affaires et du service de la formation.

L'identification de personnes pouvant m'informer sur l'évolution du BI-ST fut relativement difficile. Il y a eu un important roulement du personnel de la VPSA et les personnes encore en poste ayant joué un rôle stratégique ou opérationnel dans la mise en œuvre du PTI sont de moins en moins nombreuses.

Tel que mentionné dans le chapitre 1, certains facteurs m'ont plutôt amené à intervenir sur d'autres mandats que celui qui avait été initialement identifié.

À titre d'exemple :

- dans le cadre d'un mandat visant à effectuer une recension des pratiques du suivi médical, 15 AGI, cinq spécialistes de contenu et trois médecins des services réguliers Est et ouest et du service des clientèles spécifique ont été rencontrés lors d'entrevues semi-dirigées. Comme le BI-ST traite du processus du suivi médical, plusieurs liens ont pu être effectués lorsque l'occasion se présentait. Plusieurs résistances ont ainsi pu être identifiées.
- la participation à l'élaboration des plans de mise en œuvre concernant les deux priorités de la Direction de l'indemnisation pour l'année 2004-2005 : la prévention de la chronicité et l'optimisation des façons de faire en matière de suivi médical .

Bien que ces interventions n'aient pas porté directement sur la problématique du BI-ST, elles ont permis d'enrichir le contenu des entrevues réalisées dans le cadre du mandat concernant cet outil tout en favorisant une meilleure compréhension du contexte actuel dans lequel évoluent les services d'indemnisation.

⁸ L'annexe 3 présente la liste des fonctions respectives des personnes rencontrées dans le cadre de l'étude portant sur le BI-ST

En somme, la collecte de données a permis d'identifier des résistances, des leviers et des obstacles et, ainsi, de définir les dispositions de l'organisation pour la mise en œuvre du déploiement du BI-ST. les auteurs conçoivent que la disposition des destinataires se détermine en grande partie par les facteurs motivationnels qui sont décrits dans le tableau précédent.

Rapport-Gratuit.com

CHAPITRE 4: ANALYSE

4.1 La définition du contexte

4.1.1 Le contexte général

La Société de l'assurance automobile du Québec a pour mission de protéger et d'assurer les personnes contre les risques liés à l'usage de la route. Ce modèle de sécurité et d'assurance se concrétise par :

- la prévention et la promotion de la sécurité routière;
- la gestion du droit d'accès au réseau routier et la perception des droits afférents (permis de conduire, immatriculation des véhicules);
- la surveillance et le contrôle du transport routier des personnes et des marchandises;
- l'indemnisation et la réadaptation des personnes accidentées de la route.

Pour réaliser pleinement sa mission, la SAAQ accorde la priorité aux valeurs suivantes⁹ : la primauté du client, la qualité du travail, l'intégrité et l'équité dans toutes ses actions, la responsabilisation des employés et employées ainsi que la mise à contribution de tous les intervenants. Ceci s'effectue dans le respect des lois en vigueur. La SAAQ est aussi réputée pour entretenir le système d'assurance le moins cher au monde.

La vice-présidence aux services aux accidentés¹⁰ est en charge de l'indemnisation et de la réadaptation des personnes accidentées. Tel que décrit dans les modalités du régime, tout québécois qui subit des blessures ou qui décède dans un accident de la route peut être pris en charge par la SAAQ. Ceci s'applique quelque soit le pays où il se trouve, qu'il soit responsable ou non de l'accident et qu'il soit conducteur, passager, motocycliste, piéton, ou autre usager de la route au moment de l'accident.

⁹ Brochure sur la Société de l'assurance automobile du Québec

¹⁰ Un organigramme est présenté en annexe 1

La Direction de l'indemnisation indemnise ainsi chaque année près de 30 000 nouveaux clients. Pour mener à bien cette mission, elle dispose de huit services d'indemnisation qui sont différenciés selon les particularités reliées aux blessures des personnes accidentées et une répartition géographique entre les territoires EST et Ouest. Ainsi on retrouve les services de soins personnalisés (entorses de toutes sortes) Est et Ouest, les services réguliers (blessures de gravité faible à moyenne de toutes sortes excluant les entorses), le service des clientèles spécifiques (blessures identiques à celles traitées dans les services réguliers mais concernant des accidents ayant eu lieu à l'étranger ou des accidents d'étrangers au Québec. Ce service comprend aussi l'administration des dossiers des étudiants qui sont régis par une loi différente), le service des rentes à long terme (personnes grièvement blessées ou décédées) et le service d'indemnisation et de suivis (pour les accidents de la route engendrant d'autres types de frais que ceux reliés aux blessures).

Les services réguliers Est et Ouest ainsi que le services des clientèles spécifiques¹¹ disposent respectivement d'une trentaine d'AGI, de trois spécialistes de contenu et de trois médecins. La coordination de chaque service est assurée par un gestionnaire (appelé aussi chef de service).

Dans le langage de la fonction publique, l'AGI occupe un poste de technicien. Il est cependant le principal acteur impliqué dans l'indemnisation des personnes accidentées. C'est à lui que revient la responsabilité d'administrer les demandes d'indemnité qui lui sont soumises. Pour ce faire, il s'appuie sur la *Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec*. En moyenne, un AGI a quelque 300 dossiers dans sa filière. Pour chacune des demandes, il doit déterminer l'accessibilité au régime d'assurance, « apprécier » le fait accidentel en établissant à partir des informations présentées au dossier la relation entre les blessures et l'accident puis déterminer sous quelle forme (indemnité de remplacement de revenu, aide personnelle, montant forfaitaire) et pendant quelle durée sera versée une indemnisation.

La détermination de la durée d'indemnisation se fait principalement en fonction du suivi médical. C'est à partir d'outils d'aide à la décision et de l'appréciation des informations fournies sur l'évolution de la blessure par la personne accidentée ou par le médecin la traitant que l'AGI prend

¹¹ Services sur lesquels devaient se concentrer ce rapport.

la décision de poursuivre ou non l'indemnisation. Bien qu'il ait à sa disposition quelques 15 000 pages de documentation pouvant le guider dans le traitement des dossiers, le jugement et la capacité d'analyse restent les principaux outils à partir desquels l'AGI rend ses décisions.

Pour l'appuyer dans la réalisation de son travail, l'AGI dispose principalement de deux ressources humaines : le spécialiste de contenu et le médecin évaluateur de son service. Le spécialiste de contenu intervient à la demande de l'AGI, lorsque ce dernier éprouve des difficultés dans le traitement de ces dossiers. Le spécialiste de contenu est un ancien AGI d'expérience qui a développé une certaine expertise dans le traitement des dossiers d'indemnisation. Il maîtrise l'ensemble des informations nécessaires pour traiter les demandes d'indemnité. Ayant fait face à un nombre considérable de cas complexes, il peut orienter l'AGI dans sa prise de décisions.

Le médecin agit à titre de conseiller. L'AGI lui soumet des questions de nature médicale qui lui permettent de prendre des décisions concernant le suivi médical du dossier. Bien que ce soit à l'AGI que soit confiée la responsabilité de prendre les décisions, celui-ci reste dépendant du médecin pour la fermeture des dossiers. C'est le médecin qui peut autoriser la fermeture du dossier après évaluation de certains critères tels que la nature et la gravité des séquelles.

4.1.2 La description du BI-ST

Le BI-ST est un outil de gestion des connaissances qui, sur le poste de l'AGI, prend la forme d'une arborescence décrivant les différentes étapes du traitement d'un dossier. En sélectionnant l'une ou l'autre de ces étapes, l'AGI a accès à la description d'une série d'opérations pouvant être entreprises pour sa réalisation. Dans la mesure où ces actions doivent être appuyées par des connaissances spécifiques, un lien permettant à l'AGI de les consulter apparaît.

Le BI-ST regroupe ainsi près de 15 000 pages de documentation pouvant être utilisées par l'AGI dans le cadre de ses fonctions. À titre d'exemple, les informations contenues dans le BI-ST peuvent contenir les textes de *Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec*, différentes banques de données, des listes de médecins experts et d'établissement de santé, des connaissances de nature médicale et médico-légale, des manuels de formation, etc.

L'outil permet aussi de regrouper dans une seule interface toutes les applications informatiques avec lesquelles l'AGI doit travailler (traitement de l'image, courrier, panorama de traitements...).

4.2 L'évolution du BI-ST

4.2.1 Les origines du BI-ST

Un diagnostic organisationnel réalisé en 1998 par la Direction de l'indemnisation avec l'appui d'une firme de consultants externes¹², Ce diagnostic a permis de relever plusieurs problèmes reliés à la satisfaction de la clientèle, à l'équité dans le traitement des dossiers, à l'efficacité des processus d'affaires et à la clarté des communications établies avec les clients de la VPSA. L'ensemble de ces problèmes ont été mis en perspectives avec différents besoins exprimés par du personnel de l'indemnisation. Du fait d'une opportunité d'avoir accès à un montant important pour le développement de nouvelles technologies, la Direction des solutions d'affaires a initié le développement du plan d'affaires qui a donné naissance au PTI.

Le PTI regroupait 32 projets différents dont la majorité étaient reliés à l'implantation de nouvelles applications et d'outils informatiques auprès du personnel des services d'indemnisation. L'ensemble de ces projets devait permettre la simplification et l'uniformisation du traitement des dossiers et donnait l'opportunité aux intervenants de l'indemnisation de se rapprocher de leurs clients. Par la mise en œuvre du PTI, la VPSA anticipait une importante diminution des coûts du régime à moyen et à long terme et prévoyait la délivrance de services de meilleure qualité auprès de ses clients.

Le PTI comportait deux phases de développement et nécessitait un investissement de plus de 24 millions de dollars. La majeure partie des outils informatiques devaient être livrés dans la première phase de développement, soit avant la fin de 2002. Plusieurs firmes de consultants externes devaient être mises à contribution pour le développement et la mise en œuvre de ces outils.

¹² Utilisé dans ce contexte, la Direction de l'indemnisation sous entend tous les services d'indemnisation.

Le BI-ST était l'un des 32 projets reliés au PTI. L'élaboration de cet outil devait répondre à deux types de besoins : l'un de nature technologique, l'autre de nature administrative.

La majorité des applications informatiques utilisées par les AGI dataient du début des années 1980. Au fil des ans, de nouvelles applications issues de technologies plus récentes s'étaient ajoutées au patrimoine informatique de la VPSA. Il devenait de plus en plus ardu pour l'agent de faire apparaître à l'écran l'ensemble de ces applications.

Au niveau administratif, la complexité reliée au traitement des dossiers et à l'utilisation de multiples connaissances impliquait un nombre très important de transactions informatiques (environ 340) que l'AGI devait effectuer dans l'exercice de ses fonctions. Cela a amené l'organisation à se questionner sur la façon de simplifier la prise de décisions de l'AGI dans le traitement de ses dossiers. Ce besoin devenait de plus en plus criant puisque l'organisation anticipait l'embauche de plus d'une centaine d'AGI. L'organisation devait rapidement trouver un moyen efficace pour former ces nouveaux agents. Dans ce contexte, le BI-ST visait à répondre aux quatre objectifs suivants¹³ :

- diminuer le temps d'intervention et simplifier le travail des agents d'indemnisation par l'implantation d'une solution de soutien à la tâche, basée sur la gestion des connaissances et l'organisation du travail;
- améliorer la formation des ressources, réduire le temps de formation et rendre les nouveaux agents autonomes plus rapidement;
- assurer l'uniformité et l'équité dans le traitement des dossiers des personnes accidentées de façon à s'assurer qu'elles reçoivent le même service indépendamment de l'agent responsable de leur dossier;
- prolonger la vie du parc informatique par le biais d'un portail d'applications intégrant les nouvelles technologies disponibles à la Société.

La conception de l'outil a été supervisée par une firme de consultants externes. Le service de la formation a d'abord été mis à contribution pour définir les différentes étapes devant constituer l'arborescence. Dans un deuxième temps, un comité d'utilisateurs, composé d'AGI, de deux spécialistes de contenu, d'une gestionnaire de l'indemnisation, du chef de service de la formation

¹³ DMR Conseil, Bilan de projet- Bureau de l'intervenant Agent d'indemnisation- VPSA 2004

et d'un représentant des normes fut constitué. Ensemble, ils devaient décrire dans un cadre, qui semble avoir été préalablement déterminé par la firme externe, les différentes opérations à effectuer pour la réalisation des différentes étapes incluses dans l'arborescence.

4.2.2 L'implantation du BI-ST

L'implantation du BI-ST a débuté en avril 2002 et visait les AGI, les spécialistes de contenu et les gestionnaires de chacun des services de l'indemnisation. Des AGI, des spécialistes de contenu et des gestionnaires ont alors reçu une formation d'appoint d'une journée. À la lumière des entrevues réalisées, l'implantation a soulevé une telle polémique auprès des AGI et des spécialistes de contenu en poste à cette époque que le comité de régie de la vice-présidence aux services aux accidentés (CRESACC) a convenu en novembre 2002 que l'outil ne serait pas déployé à l'ensemble des AGI et des spécialistes de contenu de l'indemnisation. Les raisons de cette vive réaction seront abordés plus loin.

Il a plutôt été décidé que seuls les nouveaux AGI seraient formés avec à l'outil et que l'utilisation du BI-ST se ferait de façon volontaire pour les AGI déjà en poste. Selon l'un des intervenants rencontrés, il semble à ce jour que plus de 120 AGI aient été formés au métier d'agent avec l'aide du BI-ST.

4.2.3 L'appréciation du BI-ST

Bien que le BI-ST ne soit pas totalement déployé, il semble que plusieurs de ses bénéfices puissent déjà faire l'objet d'une appréciation. En décembre 2003, les bénéfices anticipés par le BI-ST étaient décrits de la façon suivante¹⁴ :

- l'uniformisation des pratiques par la documentation des processus de travail;
- l'accès « juste à temps » à la connaissance et sa mise à jour;
- le recours moins fréquent aux spécialistes de contenu;
- une formation initiale plus rapide et un apprentissage continu des nouveaux processus et des modifications de processus ;
- l'intégration, en une seule interface, de toutes les applications informatiques.

¹⁴ Ces bénéfices sont relevés dans un document qui fut présenté au CRESACC (annexe 2)

La conception du BI-ST a précédé l'embauche de plus d'une centaine d'AGI. Le BI-ST a été d'une très grande valeur ajoutée pour le service de la formation puisqu'il a permis un développement plus structuré de la formation au métier d'agent. Les nouveaux AGI ayant eu plus de neuf mois pour explorer les diverses facettes de cet outil, il semble, selon certaines personnes consultées, qu'ils aient intégré avec plus d'autonomie les différents services d'indemnisation.

Bien qu'il ait été très utilisé par le service de la formation, le BI-ST n'a pas permis de réduire la durée de formation de AGI. Selon les formateurs rencontrés, le métier d'agent d'indemnisation est très complexe et nécessite la maîtrise de plusieurs cadres de référence. Avant d'intégrer un service, un agent doit avoir mis en pratique plusieurs de ces connaissances. Il semble donc délicat de diminuer la durée de sa formation.

Tel que souhaité par l'organisation, le BI-ST permet de regrouper en une seule interface, l'ensemble des applications informatiques utiles à l'AGI pour le traitement des dossiers. Cependant, plusieurs AGI ont souligné la lenteur du système.

L'évaluation ne nous permet pas de nous prononcer sur l'effet du BI-ST sur le recours aux spécialistes de contenu. Certaines personnes rencontrées avançaient cependant le fait que les utilisateurs du BI-ST étant principalement des nouveaux AGI, ils ont généralement plus de questions à poser. Plusieurs AGI ont cependant signalé l'incapacité de certains spécialistes de contenu de répondre à certaines questions sous prétexte qu'ils ne comprenaient pas la méthode de traitement de dossiers utilisée dans le BI-ST. En prenant la décision de ne pas implanter le BI-ST auprès des spécialistes de contenu, l'organisation semble avoir engendré un problème d'encadrement pour les nouveaux AGI.

À ce stade-ci, il peut être intéressant de souligner que les bénéfices mentionnés jusqu'ici, bien que nombreux, sont peu spécifiques et difficilement mesurables. Comme aucun indicateur n'a été identifié pour permettre une telle évaluation de l'outil, il existe peu d'informations pour déterminer le réel apport du BI-ST à l'organisation.

L'uniformité est un exemple qui a été d'avantage étudié. À cet égard, la majorité des personnes rencontrées arrivent difficilement à déterminer ce qu'est une pratique. Plusieurs ont souligné le fait que ce qui apparaît dans le BI-ST correspond plus à des procédures qu'à des pratiques. Il devient donc difficile de cerner ce qui doit être uniformisé. Tout comme la notion de pratique, la notion de l'« uniformisation » est différente dans l'esprit de chacun et semble surtout difficile à nuancer. Lors des entrevues réalisées auprès des AGI, des spécialistes de contenu et des médecins, plusieurs ont souligné que le métier d'AGI repose principalement sur le jugement. De ce fait, en considérant les différences qui existent entre chaque individu, il devient utopique de penser que tous les AGI puissent porter un jugement de la même façon. Tous sont cependant d'accord pour admettre que les pratiques ne sont pas uniformes. Chaque AGI, chaque spécialiste de contenu et chaque médecin développe sa façon de traiter ses dossiers.

Bien que l'uniformité des pratiques soit identifiée comme un « bénéfice », la directrice des solutions d'affaires à l'origine du PTI mentionne que c'est l'ensemble des 32 projets reliés au PTI qui devait permettre l'uniformité des pratiques et non seulement le BI-ST. Pour elle, l'avantage du BI-ST est qu'il présente une information uniforme à tous les intervenants.

Il semble finalement que les utilisateurs apprécient l'accès « juste à temps » à la connaissance. Un bilan d'utilisation a été réalisé en décembre 2003 par un consultant en gestion du changement, de la firme qui a appuyé l'organisation dans la conception du BI-ST. De façon générale, il en ressort que les utilisateurs formés à partir du BI-ST voient cet outil comme un important soutien à la tâche. Ce rapport fait ressortir le fait que les diverses connaissances utiles à l'AGI dans le cadre de ses fonctions sont utilisées de façon beaucoup plus soutenue que la consultation des différentes étapes du traitement. L'une des personnes rencontrées lors des entrevues concernant le BI-ST mentionne que plus le temps avance et plus les nouveaux AGI maîtrisent le processus de traitement d'un dossier. De ce fait il devient normal que les étapes décrites dans l'arborescence soient moins consultées.

Enfin, notons que le BI-ST, à la suite d'une nomination aux Octas, a été convoité par d'autres organisation publiques et a été développé pour d'autres clientèles à l'intérieur de la SAAQ,

notamment pour le service des préposés aux renseignements et à la vice-présidence au contrôle routier. L'implantation de l'outil dans ces différentes unités fut un franc succès.

4.3 L'analyse des résistances

Il importe de préciser que les résistances mentionnées dans cette section ont été exprimées par des anciens AGI et des spécialistes de contenu. L'implantation de l'outil auprès des nouveaux AGI ne pose aucun problème puisqu'ils apprennent le métier d'AGI avec le BI-ST.

Modalités de mise en œuvre

Selon les personnes rencontrées, le BI-ST fut «imposé» à l'ensemble des intervenants comme étant l'outil à partir duquel tous allaient dorénavant travailler. Toujours selon ces mêmes personnes, le contenu de l'outil était défini comme les meilleures pratiques auxquelles tous devaient se conformer. Cette annonce semble avoir soulevé la vague de résistance qui a mis fin au déploiement du BI-ST. Plusieurs anciens AGI ont perçu l'outil comme un moyen de contrôle de la part de l'organisation et voyaient dans son implantation une remise en question de leur autonomie et le possible jugement de leur travail par la direction. Bien qu'il fut convenu que le BI-ST ne soit pas déployé auprès des anciens AGI et des spécialistes de contenu, l'idée de contrôle est toujours présente dans l'esprit de ces intervenants.

La première initiative de déploiement a permis à certains AGI et spécialistes de contenu de recevoir une formation d'appoint d'une journée. Cette formation a été insuffisante. Considérant le contexte de surcharge de travail des AGI et des spécialistes, il est facile de comprendre qu'ils soient vite retournés à leur ancienne méthode de fonctionnement. Tel que le mentionne l'une des personnes rencontrées, « tu prends des personnes performantes, tu les places dans un contexte de surcharge de travail, tu leur retires tous les outils avec lesquels ils sont efficaces et tu leur demandes de produire plus ». Les anciens AGI craignaient une baisse de productivité et un possible débordement de leurs filières déjà surchargées.

Facteurs psychosociaux

La composition du comité d'utilisateurs en charge de développer le BI-ST a été remis en question par certains AGI et spécialistes de contenu. Des critères de sélection permettant de former ce comité avait été identifiés. Les participants devaient avoir une bonne connaissance des opérations, des processus, des besoins de leurs collègues et de la philosophie de gestion. De plus, ils devaient faire preuve d'une grande capacité d'analyse et de rédaction et devaient témoigner de leur désir de faire évoluer le BI-ST.

Il semble que le leadership et la maîtrise des processus de traitement de dossiers n'a pas été reconnue chez tous les participants. L'un des intervenants rencontré mentionne :

j'ai participé à beaucoup de comités et pour avoir observé la façon dont ils ont été formés, je décodais le message de l'organisation de la façon suivante : on n'est pas intéressés, on t'envoie ceux qui dérangent le moins... Pour moi, quand la transformation de ton organisation est en jeu, tu dois envoyer tes meilleurs, c'est-à-dire les AGI et les spécialistes de contenu qui ont le plus d'expérience et qui peuvent questionner. L'idée n'est pas de critiquer mais de remettre en cause certains éléments afin de s'assurer que l'on réponde au maximum de préoccupations avant la mise en place de l'outil. Il faut que la personne présente sur le comité sente qu'elle y est pour ses compétences et qu'elle est responsable des choix qui sont faits. Je ne crois pas que ça ce soit passé comme ça.

Facteurs cognitifs

L'ancien AGI et le spécialiste de contenu parlent le même langage et ne se retrouvent pas du tout à travers le vocabulaire et la méthode de fonctionnement du BI-ST. Lorsque l'ancien AGI fait référence à une transaction informatique (il y en a plus de 400), c'est par le numéro du panorama qu'il la nomme. Pour nommer ces transactions, l'arborescence du BI-ST utilise une nomenclature qui n'est pas commune à celle des anciens AGI et des spécialistes de contenu. En plus d'avoir à apprendre un nouveau fonctionnement, l'ancien AGI et le spécialiste de contenu doivent désapprendre ce qu'ils connaissent et s'approprier un nouveau vocabulaire.

Facteurs motivationnels

Le PTI fut précédé d'un important exercice de consultation auprès de tous les intervenants de l'indemnisation lors duquel chacun a pu identifier des besoins. L'analyse de ces besoins a été conciliée avec les impératifs auxquels l'organisation faisait face liés aux problèmes relevés lors

du diagnostic de 1998. La présentation des 32 projets du PTI semble avoir laissé plusieurs intervenants de l'indemnisation perplexes. Lorsque le BI-ST a été livré, beaucoup d'anciens AGI semblent avoir eu du mal à saisir en quoi cet outil répondrait à leurs besoins. Une des personnes rencontrées souligne :

Le PTI a été élaboré à partir des constats d'une firme de consultants. Il contenait 32 projets qui devaient tous s'arrimer. L'AGI n'avait pas le choix, on ne lui a pas demandé son avis, à savoir si ces projets étaient pertinents. L'organisation a mis au service des consultants des ressources à l'interne. Les gens n'avaient pas le choix. Ils n'étaient pas là pour remettre en cause les outils informatiques, ils étaient là pour alimenter une solution fournie par une firme de consultants.

Les anciens AGI ne perçoivent pas l'utilité de fonctionner avec le BI-ST. Ils maîtrisent les différentes étapes de traitement des dossiers et n'ont plus besoin de se référer à un « manuel de procédure », comme certains d'entre eux qualifient le BI-ST. L'ancien AGI a développé, avec le temps, une méthode de recherche personnelle. Il sait où aller chercher de façon rapide l'information dont il a besoin et s'est créé différents repères au fil des ans. Alors qu'ils utilisent une méthode de travail qui leur permet d'être efficace, les AGI entrevoient difficilement une éventuelle gratification.

Les nouveaux AGI ont plus de neuf mois pour se familiariser avec le BI-ST avant d'intégrer les différents services d'indemnisation. Certains AGI mentionnent même ne pas être encore tout à fait à l'aise avec le BI-ST alors qu'ils traitent des dossiers depuis presque un an. Durant les dernières années, les anciens AGI ont compris que l'intégration du BI-ST demandait de nombreuses heures de familiarisation. L'outil n'est pas perçu comme étant facile d'utilisation. Compte tenu des efforts qui devraient être entrepris pour intégrer le nouvel outil, leur mode de fonctionnement actuel semble plus difficile à remettre en question.

4.4 L'analyse des leviers et des obstacles

4.4.1 Les difficultés d'implantation

Toutes les personnes qui ont été rencontrés au sujet de l'implantation du BI-ST sont unanimes sur le fait que les difficultés d'implantation de l'outil sont principalement reliées à des lacunes au niveau de la gestion. En premier lieu, plusieurs personnes soulignent que le BI-ST n'a jamais

réellement fait l'unanimité. Avant même d'être implanté, il semblerait avoir été remis en question plusieurs fois au sein même du CRESACC. Comme le montant dépensé pour son développement dépassait le budget qui avait été prévu initialement, certains membres du comité de gestion de la vice-présidence ont à plusieurs reprises questionné la pertinence de poursuivre son développement. Lorsque est arrivé le moment de le déployer dans les services d'indemnisation, la Direction de l'indemnisation n'a pas semblé suffisamment forte pour mener cette opération à terme.

Le PTI a été conçu et mis sur pied par la Direction des solutions d'affaires. Au moment de la mise en place des premiers projets, elle n'a pas pu compter sur le niveau d'appui qu'elle espérait de la part des gestionnaires de l'indemnisation. Bien que l'ancienne directrice des solutions d'affaires et son équipe aient consacré de nombreuses heures à l'explication en profondeur de l'ensemble du PTI et de ses bénéfices devant en découler, il semble que certains gestionnaires n'ont que peu ou pas réagi au projet. Les initiateurs du PTI ont donc éprouvé plusieurs difficultés à mobiliser l'ensemble de l'équipe de gestion. Ce manque d'appui des gestionnaires peut s'expliquer, entre autres, par **le roulement des gestionnaires**. Plusieurs gestionnaires sont entrés en fonction depuis 1998. Certaines personnes rencontrées soulignent le fait qu'ils n'étaient pas évident pour eux de saisir tous les enjeux relatifs au PTI. Certains devaient intégrer de nouvelles fonctions et une nouvelle équipe et avaient ainsi moins de disponibilités pour s'investir dans les projets en cours. Le faible engagement **des gestionnaires dans les projets peut aussi s'expliquer par** la grande quantité de projets présentés dans le PTI qui a disséminé et dilué les intérêts et les investissements en terme de temps des gestionnaires. Chacun a développé un sentiment d'appartenance pour le projet dans lequel il a été investi des efforts pour permettre sa réalisation. Il restait donc trop peu de temps aux gestionnaires à consacrer aux autres projets..

Les personnes consultées relèvent unanimement la prise en charge tardive de la gestion du changement par la direction. Le PTI a vu le jour en 1998, mais il semble que ce n'est qu'en 2002 que des ressources externes ont été contractées pour appuyer l'organisation dans le développement d'une stratégie visant à faciliter le déploiement des 32 projets du PTI. La sollicitation de ces ressources suivait l'implantation difficile de certains outils informatiques, dont le BI-ST., Malgré que plusieurs initiatives de gestion du changement aient été entreprises par la suite (présentation, consultation des intervenants, conseils à l'équipe de gestion...), certains

répondants mentionnent que ces initiatives n'ont pas eu l'impact souhaité. Le mal était déjà fait et les intervenants de l'indemnisation avaient eu gain de cause suite à la manifestation de leurs résistances.

Pour terminer, j'ajouterai que plusieurs documents internes font état des conditions préalables à l'implantation du BI-ST et de l'ensemble des projets du PTI. Dans ces documents, une mise en garde importante avait ainsi été émise à savoir que l'implantation d'outils informatiques serait très délicate si le contexte de surcharge de travail n'était pas corrigé. La première tentative de déploiement ne semble pas avoir tenu compte de ce facteur. Une personne rencontrée souligne la « fragilité » du PTI en mentionnant que l'implantation de 32 projets était fort ambitieuse pour une organisation qui éprouvait déjà plusieurs difficultés.

4.4.2 Les obstacles actuels

La charge de travail

Bien que la charge de travail soit moins importante que celle qu'on prévoyait en 2002, elle n'en reste pas moins considérable. Tel que mentionné à la section précédente, les anciens AGI ont montré peu de prédispositions à l'apprentissage d'un nouvel outil dans le contexte de surcharge de travail. Considérant le nombre d'heures de formation nécessaire pour la formation des AGI et des spécialistes de contenu à cet outil, nous pouvons penser qu'ils choisiront de traiter rapidement les dossiers selon la méthodologie qu'ils maîtrisent plutôt que de prendre le temps nécessaire pour intégrer un nouveau mode de fonctionnement, celui du BI-ST

Les ressources

L'organisation laisse actuellement entrevoir une faible disponibilité des moyens pour entreprendre le déploiement du BI-ST. À titre d'exemple, les ressources humaines permettant la réalisation du mandat d'appropriation ont été réduites au minimum. Mentionnons également le fait que le rédacteur en chef du BI-ST doit quitter, en août 2004, la Direction des solutions d'affaires. De plus, bien qu'il ait été clairement identifié que certains outils, tels que le BI-ST, nécessitaient des développements pour répondre davantage aux besoins des intervenants, la

Direction des solutions d'affaires n'a reçu pour l'année 2004 qu'un sixième du budget qu'elle avait demandé pour le développement de projets informatiques.

Les expériences passées

Le BI-ST possède un passé qui n'a rien de très positif. Bien que les nouveaux AGI l'apprécient, les anciens AGI ont été légitimés une première fois dans leur résistance face à ce nouvel outil. Certaines entrevues m'ont permis de constater que la mise en œuvre houleuse du PTI a provoqué un certain cynisme chez plusieurs intervenants de l'indemnisation. Face aux nombreux changements effectués au cours des dernières années, un AGI mentionne : « tout est devenu prioritaire... on finit par choisir ce qui nous apparaît le plus important, pour le reste on embarque rarement dans le train, on sait très bien qu'il ne fait que passer... ». Cette attitude face au changement ne peut guère faciliter l'implantation progressive d'outils, dont le BI-ST.

L'anticipation de plusieurs changements

Deux priorités ont été identifiées à la Direction de l'indemnisation pour l'année 2004-2005. Il s'agit de la prévention de la chronicité ainsi que l'optimisation des façons de faire au niveau du suivi médical des dossiers. L'identification de ces deux priorités a donné naissance à deux plans d'action qui laissent entrevoir plusieurs modifications dans la façon de travailler des AGI et des spécialistes de contenu. Il est important de rappeler ici que la première implantation du BI-ST avait également été perturbée par la mise en œuvre simultanée de plusieurs changements.

4.4.3 Les leviers actuels

Le service de la formation

L'organisation dispose d'intervenants disponibles pour donner de la formation sur le BI-ST aux anciens AGI et aux spécialistes de contenu. Les formateurs sont généralement d'anciens AGI dont plusieurs ont « vécu » en tant qu'AGI la mise en œuvre du PTI et les résistances des intervenants de l'indemnisation. Ils connaissent l'ancien système et peuvent permettre aux anciens AGI de faire un parallèle constructif entre celui-ci et le BI-ST.

L'intérêt de la Direction de l'indemnisation

Les plans de mise en œuvre relatifs aux deux priorités de l'indemnisation pour l'année 2004-2005 prévoient un espace pour l'éventuelle utilisation des outils informatiques. Alors que la Direction des solutions d'affaires a depuis toujours pris les devants pour proposer les outils relatifs au PTI, la Direction de l'indemnisation semble laisser enfin entrevoir un intérêt pour cette option.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Les nombreuses résistances, l'ensemble des difficultés rencontrées dans la mobilisation des gestionnaires et les lacunes observées dans la gestion du changement lors de la première tentative d'implantation du BI-ST font partie des facteurs humains et organisationnels qui expliquent dans la majeure partie des cas le manque de succès dans l'implantation de technologies de l'information.

Le déploiement du BI-ST à travers l'ensemble des services d'indemnisation est une décision qui vient de la direction de la vice-présidence. Bien que très apprécié par les nouveaux AGI, ce changement semble vouloir s'implanter auprès d'une clientèle et dans un milieu plutôt hostile.

En effet, les différents éléments relatés au chapitre précédent laissent entrevoir peu de dispositions pouvant favoriser la deuxième tentative de déploiement de l'outil. Comme le suggèrent Collerette et Schneider, les principales résistances identifiées semblent, faire référence à des modalités de mise en œuvre et à des facteurs d'ordre motivationnel, cognitif et psychosocial. Il est important de noter qu'en plus d'être considérés comme étant une source de résistance, les facteurs motivationnels permettent de déterminer la disposition des destinataires face au changement. Il semble à cet effet que peu d'éléments aient permis par le passé et permettent actuellement une remise en question sérieuse du mode de fonctionnement d'anciens AGI ou de spécialistes de contenu. Par exemple, l'AGI ancien perçoit peu l'utilité de l'outil dans la réalisation de son travail et évalue comme important les efforts à investir pour apprendre à fonctionner avec le BI-ST. La perception de l'utilité d'un outil ainsi que la perception de la facilité à l'utiliser peuvent servir ici à prédire l'intention d'utiliser une technologie de l'information comme le BI-ST. Sans ces facteurs motivationnels, il est quasiment impossible de s'attendre à l'intégration du changement de la part du destinataire.

Concernant les facteurs pouvant favoriser ou faire obstacle au changement, on constate que les leviers sur lesquels peut s'appuyer l'organisation sont présentement peu nombreux, en comparaison des obstacles qu'elle doit tenter de contrer. Parmi les obstacles soulevés, on retrouve

l'absence de conditions préalables à l'implantation d'une technologie de l'information. Ainsi, comme l'indiquent Legris, Collerette et Schneider, le manque de ressources humaines et la réalisation simultanée d'autres changements lors de l'implantation d'une technologie de l'information comme le BI-ST peuvent compromettre ses chances de succès

Notons que l'analyse des résistances, des leviers et des obstacles permet au gestionnaire, qui souhaite implanter un changement organisationnel, d'identifier des pistes d'actions sur lesquelles il doit travailler s'il veut réussir son opération.

CONCLUSION

La rédaction de ce rapport conclut un stage d'une durée de 15 semaines réalisé auprès de la Direction des solutions d'affaires, à la vice-présidence aux services aux accidentés de la SAAQ. Bien que différents types d'interventions aient été réalisés lors de ce stage, le déploiement du BI-ST a été ciblé comme étant la problématique sur laquelle devait porter ce présent rapport. Le mandat proposé consistait à définir le contexte relié au déploiement de l'outil, mais aussi à analyser les dispositions de l'organisation face au changement proposé. L'objectif de cette étude n'était donc pas de recommander ou non, la réalisation du changement mais de donner à l'organisation qui souhaite élaborer son plan de mise en œuvre un aperçu des différents facteurs sur lesquels elle peut agir pour favoriser l'intégration du changement par ses destinataires.

Considérant le peu de disposition de l'organisation face au déploiement du BI-ST, il semble que les efforts devant être investis sont relativement importants. Compte tenu du fait que la première tentative d'implantation de l'outil auprès des anciens AGI et des spécialistes de contenu a été un échec, notamment en raison de certaines lacunes au niveau de la gestion, l'organisation doit cette fois-ci s'assurer d'avoir les arguments, l'énergie, la motivation et les ressources pour entreprendre cette opération.

Suite à cette analyse, il semble qu'un point important reste en suspend. À la suite de la décision, prise par le CRESACC en décembre 2003, de déployer le BI-ST dans tous les services d'indemnisation, l'équipe en charge d'analyser puis de donner suite aux outils du PTI s'est vue proposée plusieurs stratégies d'appropriation concernant le BI-ST. Ces stratégies sont présentées en annexe 2. Elles laissent plutôt sous-entendre que l'organisation souhaite agir sur le manque d'uniformité dans le traitement des dossiers. Si le manque d'uniformité est la situation à modifier, il me semble que le problème n'est pas clairement défini pour un grand nombre d'intervenants qui œuvrent à la VPSA. Qu'est ce qu'une pratique? Que doit-on uniformiser? Pourquoi doit-on uniformiser? Jusqu'où doit-on uniformiser? Est-on convaincu que le déploiement du BI-ST constitue la mesure la plus efficace pour uniformiser les pratiques?

Le peu d'argument dont dispose actuellement l'organisation pour déployer le BI-ST m'amène à penser qu'il pourrait être fort profitable de procéder à un exercice visant à définir qu'elle est la

réelle problématique sur laquelle le BI-ST doit agir. Les réponses à ces questions permettront certainement à l'organisation, de déterminer en quoi le BI-ST peut contribuer à la résolution de ce problème et permettront de légitimer davantage le changement.

L'analyse des dispositions de l'organisation face au changement a été conduite en prenant pour acquis que le changement à réaliser était le déploiement du BI-ST auprès des anciens AGI et spécialistes de contenu des services réguliers et du service des clientèles spécifiques. Plusieurs constats réalisés lors du stage me permettent de croire que les résultats de cette analyse seraient bien différents si l'objectif du changement avait été uniquement l'uniformité des pratiques.

En terminant, comprendre l'ensemble des projets du PTI, les particularités reliées au BI-ST, la complexité du métier d'agent d'indemnisation, le processus de traitement d'une demande d'indemnisation ainsi que la dynamique de l'organisation dans laquelle doit s'effectuer les changements à venir, était très ambitieux pour un stage d'une durée de 15 semaines. La diversité des interventions réalisées lors du stage, le nombre restreint de semaines passées à la Direction des solutions d'affaires, le manque d'expérience d'une finissante à la maîtrise ainsi que les différents éléments ayant fait évoluer le mandat sont tout autant de facteurs qui pourraient être identifiés comme des limites à cette analyse. Les constats, l'analyse et les recommandations présentés dans ce rapport font état de ma compréhension de la situation actuelle et pourront, je l'espère, contribuer au développement des projets futurs de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

DOCUMENTS INTERNES (classés par dates)

Évolution du domaine de l'indemnisation : stratégie d'évolution de l'indemnisation, 26 mai 1998.

Évolution du domaine de l'indemnisation : vision stratégique de l'évolution de l'indemnisation, 26 mai 1998.

AUCLAIR, Simon et PROVENCHER, Jean. Stratégie d'implantation, projet Bureau de l'intervenant, juillet 2001.

Processus de conception du soutien à la tâche, janvier 2002.

PROVENCHER, Jean. Cadre normatif, normes de rédaction du bureau de l'intervenant - soutien à la tâche, février 2002.

Soutien à la tâche, structure organisationnelle, mars 2002.

Bureau de l'intervenant/soutien à la tâche livraison 2, Stratégie de déploiement, mars 2002.

Document de présentation : Conception du soutien à la tâche, Facteurs de succès et constats, mars 2002.

Document d'appel d'offres, Bureau de l'intervenant volet soutien à la tâche, juin 2002.

Bureau de l'intervenant/soutien à la tâche, Bilan post implantation, 5 juillet 2002.

Soutien à la tâche (ST) Structure d'ensemble schémas, 20 août 2002

Document de présentation : Bureau de l'intervenant - Soutien à la tâche, Comité des utilisateurs.

Document de présentation : Gestion du changement, Rencontre des gestionnaires, Direction de l'indemnisation.

Bilan de projet, Développement et mise en place du bureau de l'intervenant de la VPSA, 15 janvier 2003 .

RÉFÉRENCES EXTERNES

BAREIL, Céline. Modèle d'adoption individuelle d'un changement technologique, Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal, 2001

COLLERETTE, P. et SCHNEIDER, R. Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique. Ste-Foy, presses de l'université du Québec, 1996. 365 p.

GROUARD, P. et MESTON, F. L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement, Paris, Dunod, 1993.

JACOB, Réal. La transformation d'une grande organisation de services publics selon la perspective de la gestion des connaissances. Gestion, Printemps 2001, p.61-70.

LECLERC, Jean. Gérer autrement l'administration publique : le gestion par résultat, presses de l'université du Québec, 2001, 373p.

LEGRIS P., COLLERETTE P., et SCHNEIDER R. La gestion du changement organisationnel, Troisième partie, Implantation des technologies de l'information : du laboratoire à la pratique. ISO Management Systems, Septembre-octobre 2002, p. 63-71.

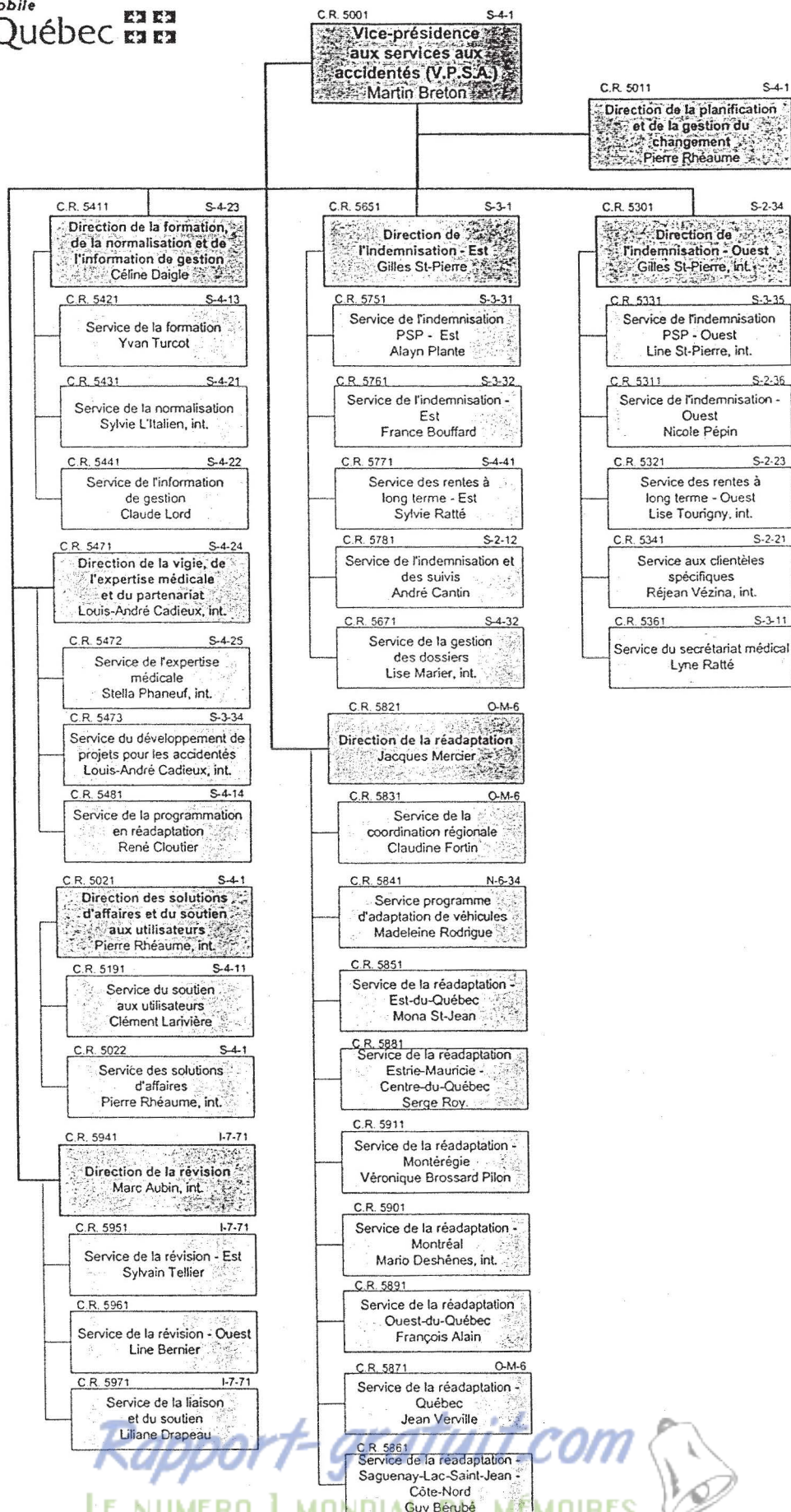
LEWIN, Kurt. Field Theory in Social Science. Harper, New York, 1951.

SAVOIE, A. et MORIN E. L'erreur managériale : confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle, Gestion, volume 25, numéro 4, Hiver 2001

Annexe 1 : Organigramme de la vice-présidence aux services aux accidentés

Société de l'assurance
automobile

Québec



Annexe 2: Stratégie d'appropriation du BI-ST

Bénéfices anticipés	Statut	Enjeux	Stratégie d'appropriation
<ul style="list-style-type: none"> • Uniformisation des pratiques par la documentation des processus de travail • Formation initiale plus rapide et apprentissage continu des nouveaux processus et des processus modifiés • Accès « juste à temps » à la connaissance et mise à jour facilitée de la connaissance • Diminution du recours aux spécialistes de contenu • Intégration des nouvelles applications informatiques en une seule interface (BI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Partiellement utilisé • Bilan d'utilisation réalisé • Réduction de l'effort de formation obtenue • Bonification à réaliser à la suite d'une première utilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenir qu'il y a des meilleures pratiques reconnues par l'organisation • Reconnaître que ces pratiques sont les moyens d'assurer la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des meilleures pratiques avec les spécialistes de contenu • Développement de la connaissance des gestionnaires à assurer la qualité à partir des pratiques documentées • Information et formation des agents sur les pratiques reconnues

Annexe 3: Liste des personnes rencontrées au sujet du BI-ST

L'ancienne Directrice des solutions d'affaires qui était à l'origine du PTI

Le gestionnaire de l'indemnisation impliqué dans la rédaction du contenu du BI-ST

Le consultant de la firme DMR conseil impliqué dans la réalisation et l'implantation du BI-ST

Le chef du service de la formation

La formatrice du service de la formation

Le rédacteur en chef du BI-ST

Le responsable du pilotage du BI-ST