Document generated on 05/09/2025 9:23 a.m.

Documentation et bibliothèques

L'implantation des systèmes de gestion intégrée des documents (SGID) : une véritable gestion du changement à adopter, une variété d'acteurs en jeu

Implementing Integrated document and records management systems: Adopting Genuine Change Management with a Variety of Stakeholders

Siham Alaoui

Volume 65, Number 1, January–March 2019

Actrices et acteurs de changement

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1061817ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1061817ar

See table of contents

Publisher(s)

Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED)

ISSN

0315-2340 (print)
2291-8949 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Alaoui, S. (2019). L'implantation des systèmes de gestion intégrée des documents (SGID) : une véritable gestion du changement à adopter, une variété d'acteurs en jeu. *Documentation et bibliothèques*, *65*(1), 25–36. https://doi.org/10.7202/1061817ar

Article abstract

The implementation of technology is a daily reality in both the public and private sectors, the latter keenly aware of the uncontested benefits that technology can bring to the creation of added value and the optimisation of their business processes. In the world of records management, namely in the public sector, the goal of document and records management systems is to provide a strong answer to the digital challenge in terms of the creation, the highlighting and preservation of the organisation's memory, the hybrid nature of which makes it all the more vulnerable. These management systems support organisations in their mission to provide access to information for citizens. In order to ensure a better integration of these systems in organisations, it is essential to implement genuine management of change. This article speaks to this issue, beginning with a summary of the specificities of integrated document and records management systems, followed by the operations necessary for their implementation in accordance with the organisational characteristics, and the role of the relevant organisational stakeholders.

Tous droits réservés © Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED), 2019

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

L'IMPLANTATION DES SYSTÈMES DE GESTION INTÉGRÉE DES DOCUMENTS (SGID) : UNE VÉRITABLE GESTION DU CHANGEMENT À ADOPTER, UNE VARIÉTÉ D'ACTEURS EN JEU

Siham ALAOUI
M.S.I, étudiante au doctorat en archivistique au département des sciences historiques, Université Laval
siham.alaoui.1@ulaval.ca

RÉSUMÉ | ABSTRACT

L'implantation des dispositifs technologiques constitue de nos jours une réalité quotidienne dans les organisations publiques comme privées, ces dernières étant conscientes de l'apport indéniable que pourraient apporter ces technologies dans la création de valeur et dans l'optimisation de leurs processus d'affaires. Dans l'univers de la gestion documentaire, et notamment dans le secteur public, l'implantation des systèmes de gestion des documents vise à apporter une réponse forte aux enjeux du numérique quant à la constitution, la valorisation et la préservation de la mémoire organique et consignée, dont le caractère hybride la rend d'autant plus vulnérable. Ces systèmes de gestion visent à soutenir ces institutions dans leurs missions relatives à l'accès à l'information documentaire pour les citoyens. Afin d'assurer une meilleure intégration de ces systèmes dans le milieu organisationnel, il est vital d'instaurer une véritable gestion du changement. Le présent article traite de cette problématique, en exposant tout d'abord les particularités des systèmes de gestion intégrée des documents, puis en présentant la démarche à suivre pour la mise en place de ces dispositifs, et ce, en fonction d'un ensemble de propriétés organisationnelles et du rôle des acteurs organisationnels concernés.

Implementing Integrated document and records management systems: Adopting Genuine Change Management with a Variety of Stakeholders

The implementation of technology is a daily reality in both the public and private sectors, the latter keenly aware of the uncontested benefits that technology can bring to the creation of added value and the optimisation of their business processes. In the world of records management, namely in the public sector, the goal of document and records management systems is to provide a strong answer to the digital challenge in terms of the creation, the highlighting and preservation of the organisation's memory, the hybrid nature of which makes it all the more vulnerable. These management systems support organisations in their mission to provide access to information for citizens. In order to ensure a better integration of these systems in organisations, it is essential to implement genuine management of change. This article speaks to this issue, beginning with a summary of the specificities of integrated document and records management systems, followed by the operations necessary for their implementation in accordance with the organisational characteristics, and the role of the relevant organisational stakeholders.

Introduction

Avec la montée sans cesse croissante des technologies et leur intégration de plus en plus répandue en milieu organisationnel, celles-ci sont devenues des partenaires quotidiens qui soutiennent les processus d'affaires, stratégiques comme opérationnels, des organisations. Les acteurs organisationnels, dont les dirigeants, les gestionnaires et les employés, mettent ces technologies à contribution à des fins de rationalisation des investissements. Parallèlement, avec cette exploitation massive des technologies se produit une volumétrie importante de l'information numérique (documents d'activité, données, etc.). Cette dernière s'ajoute à celle relative aux formats analogiques, et intensifie ainsi les enjeux liés à son contrôle et à sa gestion. D'une part, les organisations se retrouvent contraintes à constituer, enrichir, sauvegarder, valoriser et préserver leur mémoire organique et consignée, ce capital de connaissances tangibles qui reflète les accomplissements de l'organisation et témoigne de son existence au fil du temps. Cette mémoire est vitale, non seulement parce qu'elle est révélatrice de l'identité organisationnelle, mais aussi parce qu'elle garantit l'efficacité des processus décisionnels. Considérant les enjeux liés à la vulnérabilité et à l'instabilité de cette mémoire, consécutive aux changements dynamiques et continus du numérique, le déploiement de systèmes de

gestion intégrée de documents (SGID) permet de soutenir l'organisation dans l'exercice de ses missions, et de pallier l'ensemble des risques.

Dans les organisations relevant du secteur public, l'implantation des SGID n'est pas seulement une affaire d'amélioration des performances internes. Elle s'inscrit aussi dans un courant visant la transparence administrative et la démocratie, puisque la disponibilité de l'information documentaire publique est l'un des piliers de l'exercice d'un État de droit. D'un point de vue législatif, au Québec, la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*[1] fait état, entre autres, des documents auxquels le public peut accéder. Elle met aussi l'accent sur le fait que toute organisation publique est tenue de se doter d'une liste de classement, cet outil de gestion qui tient lieu de plan de classification et qui vise à faciliter le repérage des documents administratifs. De la même façon, la *Loi sur les archives*[2] oblige les organisations publiques à concevoir et à mettre à jour un calendrier de conservation en vue de gérer le cycle de vie des documents produits et reçus dans l'exercice de leurs activités, ainsi que d'en déterminer le sort final. Une partie des documents d'archives historiques publics est versée à Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ), dont l'une des missions est de constituer et de gérer le patrimoine archivistique national.

Toutes ces contraintes légales incitent les institutions publiques à opter pour des dispositifs technologiques dédiés à l'automatisation de la gestion documentaire, celle-ci étant devenue une tâche colossale avec l'omniprésence des environnements documentaires hybrides, c'est-à-dire à la fois analogiques et numériques. Néanmoins, ces dispositifs technologiques en constante évolution demandent plus qu'une simple installation. Ils doivent être efficacement intégrés dans l'organisation et effectivement exploités par les utilisateurs ciblés, mais il importe aussi d'instaurer une véritable gestion du changement. Les SGID présentent des caractéristiques info-documentaires et technologiques qui les distinguent des autres systèmes d'information (SI) organisationnels, et ces dernières commandent ainsi une démarche de gestion toute particulière. Toutefois, bien que celle-ci soit vitale dans les projets de déploiement de tels systèmes, elle est souvent négligée par les intervenants en jeu. C'est pour cela que nous désirons démystifier la gestion de changement dans les institutions utilisant des SGID, en définissant la marche à suivre et en identifiant les acteurs concernés.

Afin de répondre à ces objectifs, nous nous intéresserons à la fois à la littérature archivistique et à la littérature relative aux sciences de la gestion. Si la première nous aidera à mettre en lumière les spécificités des SGID et de la gestion documentaire en général, la deuxième nous servira à transposer la démarche de gestion du changement dans le contexte de ces systèmes. Nous parlerons d'abord des SGID en tant que dispositifs d'automatisation de la gestion documentaire et nous exposerons leurs caractéristiques. Puis nous aborderons la gestion du changement en tant que prérequis de la mise en place réussie de ces systèmes. Nous identifierons alors les acteurs de la gestion du changement et leurs rôles respectifs. Nous conclurons notre article avec une série de recommandations pour la mise en place effective de ces systèmes, compte tenu de notre expérience sur le terrain.

Les systèmes de gestion intégrée des documents (SGID) : particularités

Dans un contexte gouvernemental marqué par de hautes exigences liées à l'accès équitable à l'information documentaire publique pour tous les citoyens, les organisations publiques éprouvent un fort désir de se doter d'un système de gestion documentaire qui leur permette de repérer le bon document au bon moment, afin d'être en capacité de répondre aux demandes du public. L'idée est d'exploiter rationnellement les SI pour moderniser les modes de prestation de services publics. Les SI sont une combinaison d'éléments en interaction constante. Leur rôle est de transformer de l'information non traitée (intrants) en information traitée et organisée (extrants), utile pour la prise de décision et servant de soutien aux tâches quotidiennes. Néanmoins, à chaque SI est associée une particularité : un système conçu pour la gestion comptable ne remplira pas les mêmes fonctions qu'un dispositif de gestion des ressources humaines. Tout SI possède un apport particulier qui contribue à la création de valeur en optimisant les processus d'affaires organisationnels. Les SGID, quant à eux, sont des SI organisationnels comportant un certain nombre de particularités que nous allons maintenant détailler.

Les SGID : une gestion automatisée du cycle de vie des documents

Les SGID se veulent des systèmes de nature archivistique, c'est-à-dire qu'ils exécutent un ensemble de processus dédiés à la gestion du cycle de vie de l'information documentaire. La capture et l'enregistrement du document dans le système permettent tout d'abord de le valider en tant que *records*, c'est-à-dire un document d'activité ayant une valeur précise pour la conduite des affaires de l'organisation, selon les normes ISO 30300 :2011[3], ISO 30301 :2011[4]

1. legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-2.1
2. legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-21.1
3. www.iso.org/fr/standard/53732.html
4. www.iso.org/fr/standard/53733.html

et ISO 15489-1 :2016[5]. Le document d'activité est également décrit à l'aide des métadonnées offrant une vue globale de son contexte de création (producteur, activité traitée, date de création, etc.), ainsi que par les opérations intellectuelles permettant son repérage, la classification et l'indexation. La première se réalise grâce à l'attribution d'un indice de classification et d'une cote de rangement, conformément à un schéma de classification défini, tandis que la deuxième consiste à attribuer des descripteurs au document (en vocabulaire libre ou contrôlé, selon les cas). Ce dernier se voit ensuite attribuer des délais de conservation permettant de gérer son cycle de vie (période de conservation aux stades courant et intermédiaire, ainsi qu'au stade éventuel d'archive définitive), et ce, sur la base des règles établies dans un calendrier de conservation. En vue de sa diffusion, il est important de définir les règles d'accès au document, et ce, en fonction de la nature du contenu de celui-ci (confidentielle, nominative, etc.).

Il se dégage de l'exposé de ces fonctionnalités documentaires que le SGID transforme des intrants documentaires en extrants décrits, classés et indexés dont l'accès est contrôlé (Roberge, 2016). Les documents d'activité sont ainsi facilement repérables par les utilisateurs, et leur accessibilité est contrôlée en fonction des droits d'accès de ces derniers et de leur position hiérarchique dans l'organisation. Cependant, un SGID ne se limite pas uniquement à l'exécution des processus archivistiques : il possède aussi des dimensions sociales qu'il importe de prendre en compte.

Les SGID : un moyen de socialisation entre les acteurs organisationnels

Le SGID possède une infrastructure sociotechnique, ce qui laisse entendre que la technologie structure l'usage, tandis que ce dernier acquiert sa signification dans les schèmes interprétatifs issus d'un cadre social bien défini (Kling, 2007). Certes, le SGID permet d'automatiser les processus de la gestion documentaire en contribuant ainsi à la création de valeur pour les affaires organisationnelles. Cependant, il est bien plus qu'un outil technique : c'est un dispositif technologique de socialisation entre les acteurs organisationnels. La solution logicielle du système comporte des fonctionnalités documentaires collaboratives qui offrent la possibilité de réunir les acteurs concernés dans le même espace. Par exemple, des solutions logicielles de gestion intégrée des documents (GID) comportent des espaces documentaires qui peuvent suivre la logique de la structure hiérarchique de l'organisation : espace ressources humaines, espace de la direction des technologies de l'information, etc. Chaque espace s'apparente à une unité administrative distincte et regroupe l'ensemble des employés concernés. Ainsi, chacune des unités peut gérer et contrôler les documents qu'elle reçoit ou produit dans le cadre de ses activités quotidiennes. Bien entendu, d'autres utilisateurs peuvent y être ajoutés, comme les dirigeants qui doivent être à l'affût des transactions documentaires qui se produisent dans leur organisation. Les interactions entre ces différents utilisateurs se font selon les normes relevant de la culture organisationnelle.

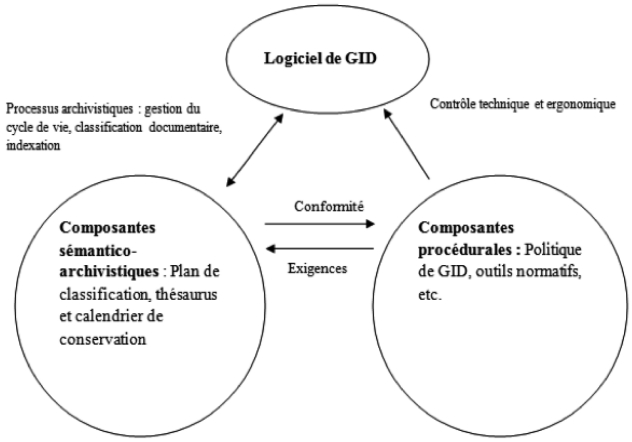
Un autre exemple très pertinent de cette socialisation réside dans l'omniprésence des flux de travail (*workflows*) dans le travail organisationnel. Il s'agit de l'organisation des tâches de travail et de leur automatisation, avec l'attribution à chaque intervenant d'un rôle précis, par exemple la vérification et la validation d'un document d'activité produit par la division des ressources humaines lors du recrutement d'un employé. Le document est généré par un acteur donné, vérifié par la personne qui détient le dossier du candidat, puis approuvé par les supérieurs hiérarchiques et les dirigeants. Ainsi, c'est toute une chaîne d'interventions qui permet à plusieurs acteurs de travailler ensemble sur un même document.

L'exécution des fonctionnalités sociales et documentaires exposées plus haut dicte une interaction efficace entre plusieurs composantes : logicielles, sémantico-archivistiques et procédurales (voir figure 1). Le logiciel de GID est la solution technologique permettant de percevoir concrètement la transformation des intrants documentaires en des extrants gérés, organisés et contrôlés. Cette transformation se fait par la mise à profit des composantes sémantico-archivistiques, soit le plan de classification, le calendrier de conservation et le thésaurus. Bien entendu, l'exploitation d'un SGID doit se faire en conformité avec un ensemble de règles politiques et procédurales qui sont issues à la fois de la culture de l'organisation et de l'environnement légal. De surcroît, un tel système requiert une certaine logique d'organisation du travail et une culture de la communication et du partage de l'information entre les acteurs en jeu. En d'autres mots, pour que le système soit efficacement exploité dans l'organisation, il importe que ses utilisateurs se soient dotés d'habiletés techniques, informationnelles et sociales. Or, les employés désirent un système documentaire qui permette de répondre aux exigences normatives et légales en matière de gestion documentaire, mais qui soit également facile à utiliser et efficace dans le repérage des documents désirés. Mais ce vœu apparaît utopique, tant la réalité organisationnelle est loin de pouvoir réaliser l'ensemble de ces préférences. Nous évoquerons ce décalage avec des exemples concrets, qui permettront de dégager les aspects à cibler pour organiser le changement.

5. www.iso.org/fr/standard/62542.html

FIGURE 1

Composantes d'un SGID*



* Figure présentée dans un article antérieur de la même auteure, publié dans la revue *Documentation et Bibliothèques* (volume 64, numéro 1).

L'introduction d'un SGID dans une organisation : une réalité organisationnelle à changer

Indépendamment de l'implantation ou non d'un SGID dans l'organisation, il existe un ensemble de pratiques organisationnelles en gestion de l'information documentaire. Avec la croissance exponentielle de l'information documentaire numérique, les employés, peu importe leur spécialisation, ont de plus en plus la responsabilité de décrire les documents numériques qu'ils produisent ou reçoivent dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Bien que dans certains cas, un schéma de métadonnées institutionnel soit établi, son application effective laisse souvent à désirer. Chacun procède à la description des ressources documentaires en fonction de ses propres compétences, sans pour autant s'appuyer sur des références normatives. Cette situation va à l'encontre des finalités pour lesquelles les métadonnées sont produites : l'absence d'unification de ces dernières entrave l'identification claire et le repérage efficace des ressources documentaires.

Autre exemple se situant dans la même lignée de pensée, celui des pratiques classificatoires dites personnelles des documents. En principe, il existe dans toute organisation un plan de classification institutionnel qui établit les grandes catégories et les sous-catégories pour la classification des documents. Cet outil de gestion est habituellement structuré par rapport aux grandes fonctions de l'organisation. Cette structure est généralement établie par consensus : l'ensemble des acteurs organisationnels se réunissent et se mettent d'accord sur la structure à utiliser pour classifier leurs documents. Toutefois, un tel outil n'est pas systématiquement adopté par l'ensemble des acteurs visés : certains employés préfèrent opter pour des plans de classification personnels, proclamant connaître parfaitement leurs documents. De tels plans entravent le repérage efficace des documents d'un service par un employé relevant d'un autre service. Cela n'a rien d'étonnant, puisque le plan de classification selon lequel ces documents ont été classifiés est intuitif et ne correspond pas forcément à une conception partagée par tous.

Ces constats prouvent incontestablement que les pratiques documentaires exposées plus haut manquent de coordination, de collaboration et de normalisation. Comment une organisation pourrait-elle se conformer pleinement aux exigences légales et réglementaires liées à la gestion documentaire, s'il existe des pratiques classificatoires et de description des documents différentes selon les acteurs organisationnels ? Comment favoriser le repérage au moment opportun des documents publics requis par le citoyen, si ceux-ci ne sont jamais décrits de la même manière et que leur métadonnées diffèrent ? Ce problème nous semble généré par l'hétérogénéité des compétences techniques et archivistiques chez les employés en question. Certains possèdent des connaissances techniques minimales, leur permettant seulement d'attribuer des métadonnées de base aux documents qu'ils reçoivent ou génèrent quotidiennement dans le cadre de l'exercice de leurs activités. D'autres ne sont pas suffisamment conscients de l'importance d'une gestion harmonisée du cycle de vie des documents d'archives. Autrement dit, ils optent pour des pratiques personnelles avec lesquelles ils se sentent à l'aise, en préférant ainsi garder le statu quo. Or, un SGID est un système qui requiert des pratiques documentaires uniformisées et une collaboration continue entre les utilisateurs concernés, faute de quoi son déploiement sera voué à l'échec et engendrera la perte des importantes sommes d'argent investies dans de tels projets. Ainsi, la mise en place d'un système de gestion documentaire représente un changement qui requiert un ajustement des pratiques dans l'organisation, considérant l'écart entre la réalité observée et les attentes des employés. Il convient ainsi d'instaurer une véritable gestion du changement dans l'organisation, afin d'atteindre les finalités pour lesquelles le SGID est implanté.

La gestion du changement pour le déploiement des SGID

La mise en place des dispositifs technologiques s'inscrit souvent dans une perspective de nouveauté pour l'organisation et dans une vision axée sur l'amélioration des performances et l'optimisation du processus de la prise de décision. Il s'agit, dans la plupart des cas, d'une situation de travail que l'on désire améliorer ou corriger : un SI désuet qui ne répond plus aux objectifs opérationnels, des tâches redondantes, un taux d'erreur important dans l'exécution de certains processus, une mauvaise gestion des ressources, etc. Il en va de même pour les SGID qui, considérant les

pratiques organisationnelles exposées plus haut, apportent une touche de nouveauté à l'organisation et visent à uniformiser les démarches d'exécution des processus archivistiques pour optimiser la gestion documentaire (Maguire, 2005 ; Mosweu, 2018). Néanmoins, trop souvent, l'adhésion des employés au changement technologique n'est pas acquise : certains opposent une certaine résistance à la modification des procédés actuels d'exécution de leurs tâches.

La littérature scientifique et professionnelle en archivistique et en gestion est abondante en retours d'expériences et en études empiriques (études de cas) faisant état du déploiement des systèmes de gestion documentaire et des aspects à anticiper pour réussir l'implantation future de ces dispositifs. Dans leurs propos, les auteurs font généralement mention de la gestion du changement comme étant une condition à la mise en place réussie du système, car l'adhésion des employés au changement technologique est essentielle, le système étant implanté pour servir de support à leurs activités. Un survol des écrits pertinents nous permet de mettre en lumière les problèmes majeurs rencontrés lors du déploiement des systèmes de gestion documentaire (Maguire, 2005 ; Williams, 2005 ; Reed, 2010 ; Alshibly, Chiong et Bao, 2016 ; Mosweu, Bwalya et Mutshewa, 2017 ; Mosweu, 2018) :

- Le système implanté n'est pas facile à utiliser : il possède une infrastructure complexe et une interface qui comporte plusieurs modules et fonctionnalités dont l'exploration est chronophage ;
- Le plan de classification n'est adopté que par une minorité d'utilisateurs ciblés : ceux-ci éprouvent des difficultés à assimiler la structure classificatoire, qui est différente de celle qu'ils ont élaborée par eux-mêmes ;
- Il n'existe pas de véritable culture de gestion documentaire dans l'organisation : cela se justifie par le fait qu'en principe, l'architecture du système documentaire est conçue par des professionnels et destinée à des professionnels. En conséquence, les employés éprouvent des difficultés à utiliser le système, malgré une formation dédiée.

Ces constats justifient à quel point des aspects organisationnels, nommément culturels, doivent être ajustés en fonction des propriétés des SGID à déployer. Cela étant dit, les comportements en lien avec la gestion documentaire gagneraient à être modifiés et encadrés par un ensemble de procédures, d'outils et de directives. Pour ce faire, une véritable culture documentaire numérique doit être instaurée dans l'organisation pour garantir le déploiement réussi de ces systèmes. Afin de cibler les éléments culturels en question, nous nous baserons sur l'approche du *recordkeeping informatics*, cette conception qui met en évidence les axes clés de la gestion documentaire dans des environnements hybrides tendant vers le tout numérique.

Le recordkeeping informatics *pour une meilleure gestion du changement*

Le *recordkeeping informatics* – nous conservons l'expression en anglais puisqu'il n'existe pas encore de traduction officielle en français – est une approche archivistique qui remet en question les principes et les méthodes entourant la gestion documentaire dans un environnement numérique. *Recordkeeping* signifie la gestion documentaire, et *informatics* se réfère à l'utilisation des technologies numériques. Cette approche a émergé suite à la nécessité de se doter de bonnes pratiques culturelles permettant d'intégrer la gestion documentaire numérique dans les processus quotidiens de l'organisation. Développée en 2013, officialisée à la fin de 2017 et basée essentiellement sur la tradition australienne en archivistique, c'est le fruit de la concertation des efforts d'un ensemble de chercheurs et professionnels pionniers en la matière : Frank Upward, Gillian Oliver, Barbara Reed et Joanne Evans. Selon ces auteurs, dans l'univers documentaire numérique, la gestion des archives doit s'articuler autour de trois axes clés (Upward, Reed, Oliver et Evans, 2013 ; Oliver, 2017 ; Upward, Reed, Oliver et Evans, 2018) : une culture organisationnelle axée sur la gestion de l'information documentaire et l'exploitation rationnelle des dispositifs numériques novices à cette fin ; l'intégration effective de la gestion documentaire dans les processus d'affaires organisationnels ; enfin, l'accès aux documents d'archives numériques, ces derniers devant être contrôlés par des mesures sécuritaires et mis en valeur grâce à des procédés de repérage efficaces.

Une culture organisationnelle axée sur la gestion de l'information documentaire et l'exploitation des technologies

La culture organisationnelle est la pierre angulaire de tout changement à introduire dans l'organisation. Elle regroupe l'ensemble des valeurs, croyances, idéologies et pratiques qui sont communément partagées par les acteurs organisationnels et qui orientent leurs actions (Schein, 2010). En termes info-documentaires, la culture informationnelle, perçue comme un sous-ensemble de la culture organisationnelle, comprend les mêmes composantes précédemment mentionnées, mais en lien avec la gestion, le contrôle, le partage et la diffusion de l'information. Nous exposons ces éléments de la culture informationnelle en nous basant sur les postulats de Choo (2013).

L'introduction d'une culture informationnelle numérique doit tout d'abord se baser sur un énoncé de missions et d'objectifs sur le court, moyen et long terme. La stratégie informationnelle énumère, dans cette perspective, les objectifs et les missions que l'organisation veut réaliser en

termes info-documentaires. Il s'agit plus spécifiquement de démontrer qu'on désire mettre à profit les dispositifs numériques afin de maximiser la valeur ajoutée de la gestion documentaire. Aussi, le rappel du rôle vital de l'information documentaire dans la défense des droits, la garantie de la légitimité des actions et l'amélioration de la productivité individuelle et organisationnelle est essentiel. Il est important de clairement mentionner ces orientations dans les documents officiels reflétant la philosophie de l'organisation, car c'est un premier pas vers l'intégration d'une culture documentaire numérique dans les pratiques des acteurs organisationnels.

Pour contrôler et uniformiser les pratiques individuelles et collectives au regard de la gestion d'information documentaire, il est nécessaire de se doter d'un ensemble de politiques et de procédures. La politique documentaire spécifie le champ légal et réglementaire ainsi que l'environnement normatif auxquels l'organisation doit se conformer quant à la gestion de son patrimoine documentaire hybride. Elle évoque également les exigences techniques et archivistiques à respecter pour accroître l'efficacité de la gestion des documents numériques, et identifie les acteurs impliqués dans un tel processus ainsi que leurs rôles respectifs. Les procédures détaillent la marche à suivre pour gérer les documents tout au long de leur cycle de vie et contrôler leur accessibilité. En outre, elles orientent l'exploitation des dispositifs documentaires numériques de telle sorte qu'ils soient correctement utilisés. La mobilisation de ces éléments nourrit la culture organisationnelle et rend les acteurs organisationnels davantage conscients de l'importance de la gestion documentaire dans l'organisation. Cette prise de conscience est un préalable à l'intégration de cette gestion dans les processus d'affaires organisationnels.

L'intégration effective de la gestion documentaire numérique dans les processus d'affaires organisationnels

Avant de déployer un SGID dans une organisation, il est crucial de s'assurer que les acteurs en question adoptent des comportements qui favorisent cette implantation. En effet, l'utilisation d'un tel système ne peut être imposée, elle doit s'acquérir naturellement et graduellement. Car si l'on contraint un employé à utiliser une certaine technologie dans le cadre de ses activités, elle sera probablement peu et mal utilisée. L'utilisateur a donc tout intérêt à développer un certain nombre de réflexes quant aux pratiques faisant partie intégrante de l'exploitation du SGID. L'aspect le plus important est de parvenir à établir un lien étroit entre la gestion documentaire et les processus d'affaires (norme ISO 30300 :2011).

L'intégration effective de la gestion documentaire dans les processus d'affaires présuppose tout d'abord la présence des mécanismes liés aux processus de la consignation de l'information, c'est-à-dire le fait de documenter les activités. Cette consignation doit être systématique : elle accompagne toutes les activités stratégiques et opérationnelles de l'organisation. Pour ce faire, il est essentiel d'établir le lien entre le document d'archives et son contexte de création (Upward, Reed, Oliver et Evans, 2018). Il s'agit plus spécifiquement de démontrer clairement la relation entre le document, son créateur et l'activité traitée. Cet aspect s'avère d'une importance considérable à l'ère numérique, où les enjeux liés à l'authenticité, l'intégrité et la fiabilité des documents d'archives sont prépondérants. Les métadonnées permettent de garantir la pérennité de ce lien en offrant la possibilité de restituer le contexte de création d'un document d'archives numérique. Les procédures et les politiques énoncées plus haut doivent permettre l'unification de telles pratiques chez les acteurs concernés. Si un employé est conscient de l'importance des documents d'archives dans la réalisation et la poursuite de ses activités, la description de leur contexte de création deviendra chez lui un réflexe, et lui permettra de cultiver une culture documentaire. Toutefois, ce n'est pas l'unique moyen de protéger la vulnérabilité des documents numériques : la question de leur accès est tout aussi importante.

L'accès aux documents d'archives numériques

Dans un environnement documentaire numérique, l'accès aux documents semble menacé de toutes parts. Les maltraitances archivistiques s'intensifient, les ressources numériques sont menacées par l'instabilité, et les atteintes au droit d'auteur s'amplifient. Afin de pallier ces risques, des mesures sécuritaires doivent être définies afin de préserver les ressources documentaires numériques et en favoriser l'accès aux citoyens. À ce sujet, la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information*[6] fait la liste des exigences que le document numérique doit satisfaire afin de se prévaloir des mêmes fonctions de preuve qu'un document analogique. Somme toute, la question de l'accès relève également de la culture informationnelle, puisqu'elle fait appel aux compétences des acteurs organisationnels pour mettre en œuvre les techniques évolutives de gestion des documents confidentiels et le contrôle de l'ensemble de l'information documentaire sous leur responsabilité.

Si ces trois axes ne sont pas exhaustifs, ils couvrent toutefois les exigences nécessaires au déploiement réussi d'un système de gestion documentaire moderne. Le *recordkeeping informatics* nous a servi de cadre de référence afin de cibler les éléments clés à ajuster pour une meilleure rationalisation de la gestion documentaire. Il s'agit donc, comme le suggèrent Minvieille et Contandriopoulos (2004), d'une forme déductive du changement, laquelle vise à intégrer de nouveaux comportements plutôt que d'imposer un

6. http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-1.1

changement radical dans l'organisation. Comment donc réussir à opérationnaliser, concrètement, ces dimensions documentaires ? Quelle est la démarche à suivre pour la gestion du changement ? Quels sont les acteurs du changement dans l'organisation, et quels sont leurs rôles respectifs ?

La gestion du changement : fondements conceptuels, étapes et acteurs

La littérature en archivistique relative aux démarches de la gestion du changement semble peu abondante. Plusieurs auteurs, dans leurs écrits scientifiques et professionnels, esquissent les étapes des projets d'implantation des SGID (Williams, 2005 ; Reed, 2010 ; Alshibly, Chiong et Bao, 2016) et de leurs apports individuels et organisationnels (Margulis, 2009-2010 ; Deokar et Sarnikar, 2016). Néanmoins, la gestion du changement comme intervention managériale y est souvent négligée, alors qu'elle constitue le pivot de la réussite de ce type de projets. C'est ainsi qu'il est nécessaire, à nos yeux, de s'inspirer des écrits en gestion afin de calquer la démarche de la gestion du changement sur le contexte des SGID.

Le déploiement des systèmes de gestion documentaire dans une organisation s'inscrit dans une vision opérationnelle et stratégique. D'une part, le système doit pouvoir soutenir les processus opérationnels en favorisant le repérage efficace des documents nécessaires à la poursuite des activités quotidiennes, en réduisant le taux d'erreur et en minimisant la redondance des tâches. À long terme, un SGID devrait permettre d'instaurer une certaine gouvernance documentaire, c'est-à-dire d'intégrer une vision axée sur la valorisation du patrimoine documentaire et son exploitation à des fins de prise de décision (ce qui relève d'une dimension stratégique) et sur la révélation de l'identité organisationnelle (réalisations organisationnelles, évolution de l'organisation, etc.). Finalement, pour atteindre ces visées à court et à long terme, les principes du *recordkeeping informatics* doivent être intégrés d'une façon normalisée et systématique dans la culture organisationnelle. Aussi, des valeurs axées sur la collaboration, la communication efficace et l'apprentissage organisationnel doivent être ancrées plus solidement dans la culture de l'organisation afin que cette dernière tire mieux profit des dispositifs documentaires. Cela étant dit, comment mettre en œuvre ce changement ?

La gestion du changement : définition et particularités

Dans la littérature en gestion, le changement est le « passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable » (Collerette, Delisles et Perron, 1997). Cela induit que le changement à instaurer doit mobiliser la culture de l'organisation, puisque les aspects à modifier ou à introduire s'insèrent dans une vision à long terme. La gestion du changement, quant à elle, est l'ensemble des interventions de planification, de gestion, de suivi et de contrôle qui misent sur l'intégration effective du changement dans les pratiques et dans la philosophie de l'organisation. Puisque le changement vise essentiellement les membres de l'organisation et la modification de leurs pratiques, la gestion du changement mobilise au premier chef des aspects humains : il est nécessaire de motiver les personnes concernées en faveur du changement, de les convaincre de son intérêt afin de gagner leur adhésion et leur collaboration. En effet, un changement qui ne serait que subi par les membres de l'organisation ne permettrait pas d'atteindre les bénéfices escomptés.

Avant de mettre en œuvre le changement, il convient de vérifier à quel point celui-ci est cohérent avec la stratégie de l'organisation, sa politique et ses procédures de travail. L'organisation s'est-elle dotée d'une vision à long terme pour gérer ses documents d'activité, ou à défaut éprouve-t-elle le désir de le faire ? Les postulats précédemment discutés montrent clairement que la gestion documentaire fait en effet partie des pratiques organisationnelles, mais aussi qu'elle gagnerait à être orchestrée par un ensemble d'aspects managériaux, politiques et procéduraux mieux formalisés et normalisés en fonction des exigences du numérique. Ces aspects sont importants pour maximiser le potentiel des dispositifs technologiques de type documentaire dans la création de la valeur ajoutée.

Par ailleurs, il est nécessaire de s'assurer de la capacité organisationnelle au regard du changement, c'est-à-dire du degré d'implication de l'organisation dans la dotation de ressources et d'habiletés nécessaires pour mettre en œuvre le changement visé (Saint-Amant et Renard, 2004 ; Soparnot, 2009). Il s'agit en d'autres mots des ressources financières, matérielles, techniques et humaines pour assurer une meilleure intégration des nouvelles pratiques et procédures de travail dans l'organisation. L'aspect le plus important est celui des compétences : l'organisation doit mesurer le degré selon lequel elle est apte à intégrer au mieux les pratiques de la gestion documentaire numérique dans sa culture.

Il apparaît donc que la gestion du changement est une intervention managériale qui demande une étude préalable et une planification programmée. C'est une tâche colossale qui requiert une série de processus enchaînés. Nous allons maintenant aborder les différentes phases de cette démarche de gestion.

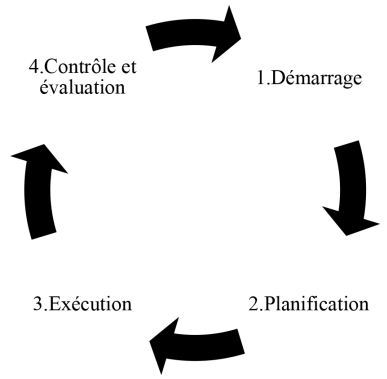
La gestion du changement : étapes

Considérant la nature complexe du changement introduit par le déploiement des SGID, cette démarche de gestion doit se faire en un enchaînement d'étapes bien articulées (voir figure 2). Ces phases sont le démarrage, la planification, le lancement et l'exécution, puis le contrôle et l'évaluation

(Hafsi et Demers, 1989 ; Minvieille et Contandriopoulos, 2004 ; Soparnot, 2009 ; Paulus, 2016). Rappelons que le changement qu'on désire instaurer dans l'organisation est l'intégration progressive des trois facettes du *recordkeeping informatics*, afin de créer les conditions nécessaires pour le déploiement réussi d'un SGID. Il s'agit du développement d'une culture informationnelle et d'une gestion documentaire numériques ancrées dans les processus d'affaires organisationnels, ainsi que d'une conscience collective sur la question de l'accès aux documents d'activité, notamment en format numérique. Nous avons noté qu'il existe déjà des pratiques documentaires numériques, mais non formalisées. L'Explorateur Windows est un exemple pertinent pour expliquer concrètement nos postulats : les documents sont numérisés et enregistrés dans le système d'exploitation, classés dans la section « Mes documents » selon une arborescence structurée, et décrits à l'aide de métadonnées de base telles que le titre du document, son type, son créateur, etc. Toutefois, les pratiques documentaires (classification, indexation, nommage des fichiers, etc.) ne sont pas toujours normalisées. Nous estimons qu'il est légitime de s'emparer du cas de l'Explorateur Windows comme amorce de la gestion du changement avant d'initier tout projet de GID. Si les employés parviennent à changer leurs comportements sur cet espace en y appliquant les facettes du *recordkeeping informatics*, l'appropriation du SGID à déployer sera meilleure. Afin d'aboutir à de meilleurs résultats et considérant la complexité du changement en question, la démarche de gestion relative à ce dernier se réalisera de préférence sous la forme d'un projet pilote, afin de le déployer ensuite dans toute l'organisation. Examinons maintenant les différentes étapes de ce projet.

FIGURE 2

Gestion du changement : étapes



Le démarrage

C'est la première phase conceptuelle de la démarche de gestion. On y définit le changement, sa nature, ses caractéristiques et son périmètre. Dans notre cas, le changement dont il est question est à la fois d'ordre technique et culturel. Il s'agit de développer une culture numérique normalisée chez les acteurs organisationnels, d'intégrer, d'une façon uniformisée, la gestion documentaire dans les processus d'affaires, et de stimuler l'intérêt collectif à l'égard des enjeux d'accès aux documents numériques. Ce changement vise l'ensemble des acteurs de l'organisation publique, dans la diversité de leur spécialisation et de leur position hiérarchique, puisque tous ces membres font usage des documents dans le cadre de leurs activités stratégiques et opérationnelles.

La planification

C'est la phase conceptuelle la plus importante. Une fois la nature du changement et son périmètre définis, il convient d'opérationnaliser cette vision du changement sous forme d'actions concrètes. Plus spécifiquement, il est question de définir la stratégie et le plan de gestion du changement. Si la première énonce les principes et les valeurs qui doivent orchestrer l'intégration du changement (la collaboration, la communication, l'apprentissage organisationnel, le respect mutuel, etc.), le plan est une série d'actions concrètes et de comportements que les personnes visées doivent adopter (normalisation des pratiques de gestion documentaire par l'adoption d'outils de gestion uniformisés, valorisation de la gestion des documents en tant que processus d'affaires, etc.). La planification touche aussi à la communication, d'où la nécessité d'élaborer un plan qui en tienne compte. Certes, des échanges continus entre les acteurs en jeu sont essentiels pour faire connaître les finalités du changement, identifier les problèmes survenus et les stratégies pour les résoudre. Un plan de communication est ainsi essentiel pour gérer les relations interpersonnelles et les orienter vers le périmètre du changement. Enfin, la planification des outils et méthodes d'évaluation de l'impact du changement est aussi un aspect vital : un tableau de bord comportant un ensemble d'indicateurs de performance sera un excellent moyen de mesurer jusqu'à quel point les membres de l'organisation se sont approprié le changement. Il pourrait s'agir par exemple de la fréquence d'utilisation d'un plan de classification uniformisé, ou du schéma de métadonnées institutionnel dans le cadre de la gestion des documents, ou encore de la fréquence d'utilisation d'une mesure sécuritaire destinée à contrôler l'accès aux documents.

L'exécution

Une fois le changement conceptualisé et planifié, on arrive à l'étape de l'exécution. Des interventions de sensibilisation au changement et de promotion des bénéfices envisagés et de leurs impacts sur les plans individuel et organisationnel sont menées : on explique le *pourquoi* du changement. Les actions visant à accompagner les personnes concernées dans le changement sont définies, afin d'instaurer un climat de confiance pour que le changement soit mieux accueilli. Il est également question d'identifier les acteurs en jeu et d'en définir les rôles respectifs. Les outils de gestion

précédemment élaborés (stratégie de changement, plan de gestion du changement et plan de communication) sont mis en œuvre. Toutefois, un changement ne se réalise pas du jour au lendemain, il exige une patience considérable. Le caractère complexe des changements liés au déploiement d'un SGID commande l'adoption d'une démarche itérative qui permet un arbitrage continu de l'évolution des actions des agents concernés, compte tenu de la cible qu'on veut atteindre et des comportements qu'on désire percevoir. Les membres de l'organisation possédant des compétences informationnelles et technologiques différentes (expérience personnelle, formation antérieure, etc.), des ajustements personnalisés doivent être faits en fonction de chaque individu concerné. Un bon accompagnement servira de soutien à une meilleure appropriation du changement, au développement de bons réflexes quant à l'utilisation des outils de gestion documentaire uniformisés, et à l'intégration de la pratique documentaire dans les activités quotidiennes.

Le contrôle et l'évaluation

Le changement nécessite un suivi et un contrôle continus en vue de s'assurer de sa bonne application. Il importe ainsi d'évaluer, après un certain laps de temps, les impacts du changement déployé, en mesurant les résultats obtenus par rapport aux objectifs initialement définis (à l'aide des indicateurs de mesure mis en place dans la phase de planification). Bien entendu, la stratégie et la procédure de gestion du changement gagneraient aussi à être évaluées en vue de s'inspirer de l'expérience pour des interventions managériales futures, car une organisation doit continuellement faire preuve de dynamique et d'agilité pour évoluer en fonction des exigences de son environnement. Cette évaluation doit être rédigée dans un rapport qui capitalise l'expérience pour en permettre l'apprentissage par les membres organisationnels actuels et futurs. Une telle capitalisation fera en sorte que les compétences informationnelles soient intégrées dans le savoir-faire collectif, et ce, au fur et à mesure de la transformation de l'organisation.

Il se dégage de cet exposé que les étapes de la gestion du changement sont des processus enchaînés et interreliés, dynamiques et agiles dans le sens où ils peuvent être itératifs en fonction des résultats obtenus comparativement aux objectifs initialement définis. Ce sont des interventions qui exigent des compétences managériales théoriques, pratiques et surtout humaines, principalement en termes de savoir-être (respect mutuel, engagement, etc.). En effet, un changement n'est jamais acquis : la réussite de sa mise en œuvre dépend des acteurs concernés et de leur degré d'acceptation du changement. Mais quels sont les acteurs qui possèdent de telles compétences, et comment se positionnent-ils par rapport aux différentes étapes de la gestion du changement ?

La gestion du changement : acteurs et responsabilités

Plusieurs interventions managériales accompagnent le changement dans l'organisation. Les acteurs d'un tel processus diffèrent selon le type du changement à instaurer. En principe, il existe des intervenants dont la contribution est vitale dans cette optique, et ce, peu importe la situation. Il s'agit des dirigeants, des gestionnaires, des responsables de la formation et des employés. Considérant la nature technique et archivistique de l'introduction du SGID en tant que changement, un ensemble de spécialistes rejoignent la sphère des intervenants en jeu : les informaticiens et les archivistes. Nous en détaillerons les rôles respectifs dans la gestion du changement en question. Nous en esquisserons aussi l'importance à la lumière des conclusions auxquelles nous avons abouti dans la section antérieure.

La haute direction

Le désir d'instaurer une culture numérique pour une gouvernance documentaire n'est pas le fruit du hasard : une telle décision émerge suite aux mutations issues de l'environnement externe à l'organisation et desquelles les dirigeants doivent être à l'affût. Ces derniers expriment alors leur désir de changer les méthodes ou procédés par lesquels les processus d'affaires sont exécutés. Pour ce faire, ils se réunissent avec les gestionnaires pour discuter des problèmes rencontrés, des stratégies pour les résoudre et des démarches pour la mise en œuvre du changement. Tout au long de la procédure de gestion du changement, la haute direction doit faire preuve d'un leadership sans faille pour s'assurer de la motivation des personnes concernées et emporter leur adhésion afin d'intégrer au mieux les nouvelles pratiques dans l'organisation. Dans le but de concrétiser leur volonté de changement, les dirigeants font directement appel aux compétences de leurs gestionnaires.

Les gestionnaires

Corps intermédiaire entre la haute direction et les employés, les gestionnaires sont responsables de la transformation des objectifs décidés par les dirigeants en interventions concrètes visant au changement. De par leurs actions, ils représentent la dynamique de transformation de leur organisation. Pour ce faire, ils conçoivent et formalisent l'ensemble des outils précédemment mentionnés et les valident auprès de la haute direction. L'établissement de ces instruments de gestion du changement ne peut bien entendu se faire sans la consultation des employés, qui sont les utilisateurs finaux du SGID à installer.

Les gestionnaires, notamment ceux des ressources humaines, dans le cadre de l'opérationnalisation des cibles du changement, communiquent avec d'autres acteurs

concernés par la nature du changement à instaurer, les informaticiens et les archivistes. Les gestionnaires sont donc des acteurs vitaux dans toute organisation : ce sont les médiateurs humains du changement. Ils ont la tâche la plus importante dans ce processus, car ils doivent faire preuve de dynamisme et d'agilité pour motiver les employés, les accompagner et contrôler leur degré de sensibilisation et d'appropriation du changement.

Les informaticiens

Ces acteurs collaborent avec la haute direction et les gestionnaires afin d'assurer un processus de gestion du changement adapté à la réalité technologique du terrain. La valeur ajoutée de la contribution des informaticiens réside dans la sensibilisation aux exigences d'un SI en termes de compétences et de ressources nécessaires pour son déploiement. Ils s'impliquent avec les employés, avec l'aide éventuelle des gestionnaires, afin de cerner les besoins des utilisateurs finaux pour ce qui est de l'exploitation des dispositifs technologiques. Il s'agit plus précisément de mettre l'emphase sur les compétences techniques des employés et sur leur adaptation aux exigences que l'utilisation du système à implanter requiert pour être pleinement fonctionnel.

Les archivistes

Ils sont au cœur du processus de changement, étant donné la nature archivistique du SGID, et interviennent en amont et en aval de la gestion du changement. Ils collaborent notamment d'entrée de jeu avec les gestionnaires pour la définition des politiques et des stratégies organisationnelles en matière de gestion de l'information documentaire. Ils sont les mieux placés pour définir les exigences que le système à déployer doit satisfaire, notamment en termes archivistiques (authenticité, fiabilité, exactitude, etc.). Ils définissent les compétences documentaires dont l'ensemble des acteurs organisationnels doivent se doter et les traduisent dans les outils de gestion du changement élaborés et mis en œuvre par les gestionnaires. Ils spécifient également les stratégies de conception des plans de classification, des calendriers de conservation et des schémas de métadonnées, ainsi que les modalités de leur application afin de répondre aux exigences du changement technologique. Les archivistes accompagnent les employés tout au long de la mise en œuvre du changement. Ils évaluent leur degré d'appropriation des postulats du *recordkeeping informatics*. Au travers de ce processus, les archivistes peuvent se servir des indicateurs de performance et de contrôle permettant de mesurer la progression de l'intégration du changement chez les employés ciblés. Ces résultats sont communiqués aux gestionnaires qui les intègrent dans les bilans ou rapports qui seront fournis aux dirigeants.

Le groupe d'utilisateurs (employés)

La nature complexe du changement technologique exige l'adoption d'un style de gestion du changement de type *enclaving,* tel que suggéré par Mintzberg et Westley (1992), ou encore de type encerclement stratégique (Minvielle et Contandriopoulos, 2004). Un tel mode d'exécution du changement stipule que celui-ci doit être testé auprès d'un groupe cible, ce dernier devant représenter le plus fidèlement possible l'ensemble des membres visés par le changement. Cette approche s'avère bénéfique dans la mesure où elle permet d'anticiper, d'une façon rationnelle, les aspects de résistance et de rejet du changement, et d'adopter les mesures les plus efficaces pour leur apporter une solution. Le groupe d'utilisateurs est ainsi composé d'un certain nombre d'employés et de représentants de l'ensemble des unités administratives de l'organisation. S'apparentant à une logique de projet pilote, les gestionnaires, les informaticiens et les archivistes accompagnent ce groupe et le consultent pour prendre connaissance de ses besoins et de son degré d'adhésion au changement. Si les résultats sont favorables, le changement est déployé auprès de l'ensemble des employés de l'organisation.

Le responsable (ou le comité) de formation

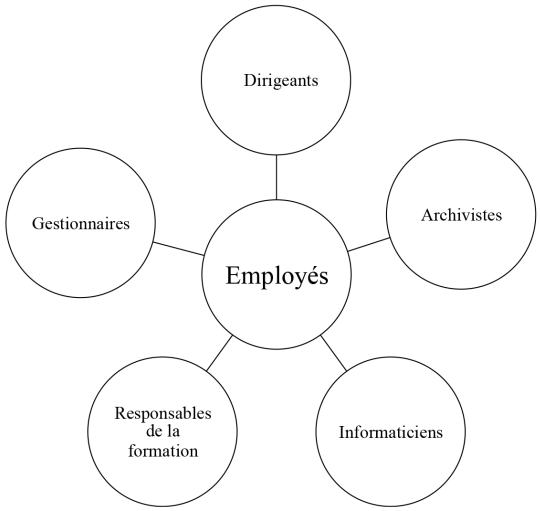
La gestion du changement est un acte managérial à vocation humaine. Elle se réalise ainsi sur le plan individuel, personne par personne. Il importe donc d'assister chaque employé impacté par le changement dans son évolution et son appropriation dudit changement. Cette assistance peut se faire par l'archiviste comme par un responsable de formation, si ce dernier possède des compétences archivistiques et techniques à cet égard. Il peut s'agir d'orienter l'employé quant à l'utilisation des métadonnées, aux techniques de recherche, à la recherche de classes dans le schéma de classification, aux mesures de sécurité et à leur application, etc. Le responsable doit tout d'abord communiquer avec les gestionnaires, les archivistes et les informaticiens afin d'établir le plan de formation en fonction des données dont ils disposent (compétences des employés, relations de l'organisation avec les technologies, etc.).

Il se dégage de cet exposé, et comme le montre la figure 3, que les acteurs du changement constituent l'actif humain clé dans une telle démarche managériale. Plusieurs compétences sont sollicitées dans cette optique : le savoir théorique (les connaissances de base sur les propriétés techniques, documentaires et managériales des SGID), le savoir pratique (la démarche pour la gestion du changement et son implantation graduelle chez les personnes cibles), et le savoir-être (habiletés communicationnelles, relations interpersonnelles, respect des employés, sens de la responsabilité et engagement de la haute direction). Les acteurs en jeu doivent maîtriser l'ensemble de ces habiletés afin d'obtenir une plus grande motivation des employés

impactés par le changement. Les employés constituent le centre du changement (voir figure 3). Tout au long de la démarche managériale, ils doivent être continuellement consultés et accompagnés afin d'aboutir à une meilleure appropriation des nouvelles pratiques à intégrer dans les comportements individuels. Ce sont finalement les acteurs du changement qui établissent, de par leurs rétroactions, les meilleures mesures à adopter pour atteindre les cibles du changement dans l'organisation.

FIGURE 3

Les employés au cœur de la gestion du changement



Conclusion

Nous avons abordé, à travers ces lignes, la gestion du changement pour la mise en place des dispositifs de gestion documentaire moderne. Ayant esquissé les principaux problèmes qui pourraient potentiellement entraver le déploiement des SGID, notamment en termes de normalisation des pratiques de gestion documentaire et de leur intégration effective aux processus d'affaires, nous avons été en mesure de cibler les aspects clés à ajuster, et ce, à la lumière de l'approche du *recordkeeping informatics*. Après avoir défini la gestion du changement, ses étapes et ses acteurs, et les avoir positionnés par rapport aux propriétés technico-documentaires du changement en question, nous avons suggéré un ensemble de recommandations détaillées.

Le changement que nous avons abordé ne s'apparente pas à un changement radical, mais à une modification et à une adaptation des pratiques déjà existantes en vue d'aboutir à une meilleure création de valeur à partir des processus documentaires. La formalisation des pratiques documentaires et l'instauration d'une meilleure culture numérique chez les acteurs concernés leur permet d'intégrer la gestion documentaire comme un réflexe dans leurs processus d'affaires quotidiens, et de se soucier davantage des questions d'accès et de sécurité de l'information documentaire. Le changement technico-documentaire en question est d'une complexité considérable. La réalisation d'un projet pilote auprès d'un groupe d'employés est donc bénéfique avant de déployer le changement dans l'ensemble de l'organisation. Pour qu'il soit mieux intégré et afin d'emporter l'adhésion des cibles impactées par le changement, il importe que les acteurs organisationnels, dirigeants, gestionnaires comme archivistes, adoptent un ensemble de mesures destinées à mobiliser la dimension psychologique, vitale dans un tel processus.

La mise en place d'un plan de classification unifié, donc institutionnel, doit être incitative et non coercitive. Les personnes concernées doivent être impliquées dans un tel changement, non en se sentant obligées d'utiliser des procédures spécifiques pour réaliser un processus documentaire quelconque, mais en réussissant plutôt à les intégrer graduellement dans le contexte quotidien de leur travail. Le fait de laisser une certaine liberté aux employés et de leur permettre d'exprimer leurs préférences dans l'appropriation d'un tel outil conduit à une meilleure intégration de ces procédures archivistiques normalisées, et ce, sur le long terme. Dans le même ordre d'idées, les politiques en gestion documentaire ne doivent pas être imposées : les employés doivent en assimiler graduellement la portée et le champ d'application. Plus on est conscient de l'importance de la gestion des documents numériques et des enjeux technologiques (obsolescence, sécurité et accès), administratifs (impact sur la productivité individuelle et organisationnelle) et politiques (accès à l'information pour les citoyens) qui en découlent, plus on y prête attention. Il importe ainsi que les acteurs du changement adoptent les stratégies conduisant les personnes ciblées à comprendre l'importance du changement dans leur organisation.

Pour ce qui a trait à la relation employé-technologie, il est important de se soucier de la question de l'acceptation individuelle des systèmes d'information, puisque chaque employé possède sa propre expérience avec les dispositifs numériques. Cela étant dit, l'utilité et la facilité d'utilisation de la technologie (Davis, 1989) doivent être stimulées au préalable chez l'individu, et ce, dans le but d'anticiper toute résistance à l'utilisation potentielle du SGID une fois qu'il a été mis en place. Si l'utilité réfère à la capacité du système à soutenir les tâches de l'utilisateur, la facilité d'utilisation renvoie plutôt à l'ergonomie et à la convivialité de ce dispositif (Davis, 1989). Les deux variables influent sur l'attitude de l'individu et ses représentations psychologiques à l'égard de l'exploitation ou du rejet de la technologie. Il convient donc de stimuler l'intérêt individuel à l'égard du système à implanter, et ce, en usant de ces deux aspects et en informant l'employé sur les bénéfices du SGID et son degré d'ergonomie.

Enfin, il n'existe pas de plan ou de stratégie de gestion du changement type. L'implantation du changement dépend de la volonté des dirigeants, de la structure de l'organisation, de sa culture et de ses pratiques. Elle est aussi conditionnée par l'envergure et la complexité dudit changement. Dans tous les cas de figure, une bonne stratégie de gestion du changement repose sur la collaboration entre l'ensemble des acteurs en jeu, la communication efficace et surtout la patience. Le caractère itératif d'une telle démarche nécessite le déploiement d'efforts considérables en vue d'aboutir aux résultats désirés, car il ne s'agit de rien de moins que la stimulation d'une volonté humaine subjective et ne pouvant jamais être prévue ou pensée dans l'absolu.

SOURCES CONSULTÉES

Alshibly, H., Chiong, R. et Bao, Y. (2016). Investigating the Critical Success Factors for Implementing Electronic Document Management Systems in Governments : Evidence from Jordan. *Information Systems Management 33*(4), 287-301. doi.org/10.1080/10580530.2016.1220213

Choo, C. W. (2013). Information Culture and Organizational Effectiveness. *International Journal of Information Management, 33*(5), 775-779. doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.05.009

Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319-340. doi:10.2307/249008

Deokar, A. V. et Sarnikar, S. (2016). Understanding Process Change Management in Electronic Health Record Implementations. *Information Systems and e-Business management, 14*(4), 733-766. doi:10.1007/s10257-014-0250-7

Hafsi, T. et Demers, C. (1989). *Le changement radical dans les organisations complexes : le cas d'Hydro-Québec*. Boucherville, Québec : Éditions Gaëtan Morin.

Kling, R. (2007). What Is Social Informatics and Why Does It Matter ? *The Information Society, 23*(4), 205-220. doi.org/10.1080/01972240701441556

Maguire, R. (2005). Lessons Learned from Implementing an Electronic Records Management System. *Records Management Journal, 15*(3), 150-157. doi.org/10.1108/09565690510632337

Margulis, A. (2009-2010). Identification des facteurs de succès d'implantation des SI en gestion documentaire moderne : une étude empirique. *Archives, 41*(2), 45-78. Repéré à www.archivistes.qc.ca/revuearchives/vol41_2/41_2_margulis.pdf

Mintzberg, H. et Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic management journal, 13*(2), 39-59. Repéré à www.academia.edu/7777972/Cycles_of_organizational_change

Minvielle, É. et Contandriopoulos, A.-P. (2004). La conduite du changement. Quelles leçons tirer de la restructuration hospitalière ? *Revue française de gestion, 2004*(3), 29-53. doi.org/10.3166/rfg.150.29-53

Mosweu, T. L. (2018). Implementation of the Court Records Management System in the Delivery of Justice at the Gaborone Magisterial District, Botswana. *Records Management Journal, 28*(3), 234-251. doi.org/10.1108/RMJ-11-2017-0033

Mosweu, O., Bwalya, K. J. et Mutshewa, A. (2016). A Probe into the Factors for Adoption and Usage of Electronic Document and Records Management Systems in the Botswana Context. *Information development 33*(1), 97-110. doi.org/10.1177/0266666916640593

Oliver, G. (2017). Managing records in current recordkeeping environments. Dans H. MacNeil et T. Eastwood (dir.), *Currents of archival thinking* (2e éd., p. 83-106). Santa Barbara, CA : Libraries Unlimited.

Paulus, K. (2016). La gestion du changement RSE par la méthodologie ISO 26000. Cas d'une entreprise de l'industrie événementielle. *Revue de l'organisation responsable, 2016*(2), 36-54. doi.org/10.3917/ror.112.0036

Reed, B. (2010). Service-oriented Architectures and Recordkeeping. *Records Management Journal, 20*(1), 124-137. doi.org/10.1108/09565691011039898

Roberge, M. (2016). *La gestion intégrée des documents d'activité technologiques et en format papier*. Québec, Québec : Éditions Michel Roberge.

Saint-Amant, G. et Renard, L. (2004). Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles. Repéré à www.researchgate.net/publication/237490358_Aspects_theoriques_d'un_cadre_de_developpement_des_capacites_organisationnelles

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4e éd). Hoboken, NJ : Jossey-Bass Publishers.

Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management & Avenir, 2009*(8), 104-122. doi.org/10.3917/mav.028.0104

Upward, F., Reed, B., Oliver, G. et Evans, J. (2013). Recordkeeping Informatics : Re-Figuring a Discipline in Crisis with a Single-Minded Approach. *Records Management Journal, 23*(1), 37-50. doi.org/10.1108/09565691311325013

Upward, F., Reed, B., Oliver, G. et Evans, J. (2018). *Recordkeeping informatics for a Networked Age*. Clayton, Victoria : Monash University Publishing.

Williams, D. J. (2005). EDRM Implementation at the National Weights and Measures Laboratory. *Records management journal, 15*(3), 158-166. doi.org/10.1108/09565690510632346