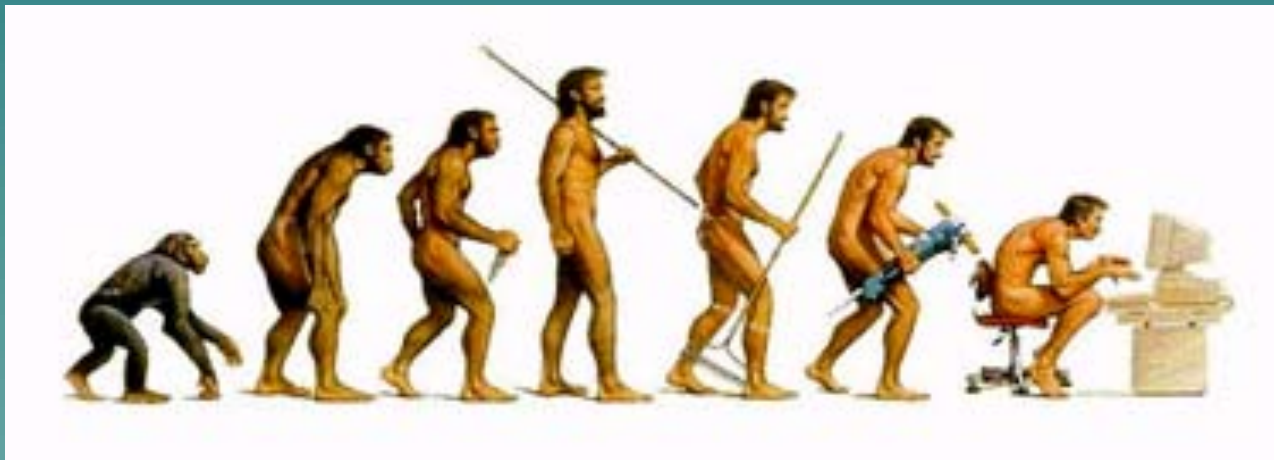


# Changements organisationnels – Impacts de la gestion électronique des documents ( GED )



Présenté au Congrès annuel de l'AAQ  
Le 12 mai 2008  
Par Marie-Claire Dufresne

# Plan de la présentation


 Mise en situation

 Ère du changement

 Culture organisationnelle

 Types de changement

 Projet d'intervention - Phase 1 :  
Connaissance de soi et du groupe

 Projet d'intervention - Phase 2 :  
Préoccupations face au changement

 Conclusion

# 1. Mise en situation

- ◆ Informations cumulées dans le cadre de l'obtention d'une maîtrise en Administration publique à l'ENAP
- ◆ Données provenant du projet d'intervention en milieu de travail « Gestion du changement dans le cadre d'un projet technologique » mené sur une période de 1,5 an

## 2. L'ère du changement

- ◆ « L'âge de pierre commencée il y a trois millions d'années ne s'est terminée qu'il y a 12 000 ans... Les changements ne s'accélérent que depuis les débuts de l'ère industrielle commencée en 1825... Il a fallu près de 5 millions d'années pour passer de la grotte à nos lits moelleux, mais moins de 200 ans pour changer radicalement notre façon de vivre.<sup>1</sup> »

1- WRIGHT, R., (2006), *Brève histoire du progrès*, p.51.

# 3. Culture organisationnelle

- ◆ **Définition** : Ensemble de valeurs, d'attitudes et de modes de fonctionnement qui caractérisent une organisation et qui influencent les pratiques de ses membres.<sup>2</sup>
- ◆ Selon Schein (1985) **sert à** : Fournir une perspective intégrée et historique, donner un sens aux situations et une vision de leur identité aux membres.
- ◆ **But** : Amener le comportement des membres à être conforme aux attentes de l'organisation même si le rythme d'appropriation ne peut être uniforme.

2- Granddictionnaire.com, O.Q.L.F.

# 3. Culture organisationnelle (suite)

Les organisations doivent s'ajuster au contexte mondial changeant

◆ « Leurs structures doivent être de plus en plus souples et flexibles »<sup>3</sup>

– Décentralisation des structures en plus petites unités pour réduire la bureaucratie et de mieux anticiper les changements

◆ Elles doivent s'adapter aux nouvelles réalités

– Diagnostiquer les problèmes

– Être visionnaire

– Jouer un rôle catalyseur de changement en donnant l'exemple

3- CASCIO, W.F., J.W. THACKER et R. BLAIS, (1999), *La gestion des ressources humaines*, p. 43.

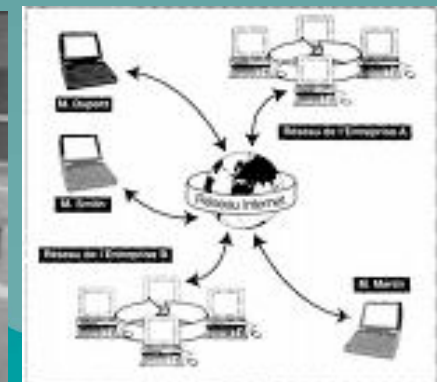
# 3. Culture organisationnelle (suite)

- ◆ Partager les valeurs de l'organisation (Ex. : transparence, excellence, éthique, audace)
- ◆ Véhiculer des valeurs fortes procure aux employés un sentiment de réussite et permet de mieux tenir compte des objectifs corporatifs
- ◆ Innovation et acceptation du risque favorisent l'intégration de changements, encourage la créativité et amenuise les effets néfastes de la bureaucratie.<sup>4</sup>
  - Formation du personnel et structures qui favorisent l'acquisition de compétences variées.

4- KERNAGHAN, K.B. MARSON, (2001), *L'administration publique de l'avenir*, p. 71.

# 3.1 Culture du changement

- ◆ Dans les organisations soumises à de fréquents changements, s'installe une culture du changement;
- ◆ Les changements majeurs modifient la culture de l'organisation;
- ◆ Quels types de changements?





## 3.1 Culture du changement (suite)

- ◆ Changements ne viennent pas tous du haut de la pyramide. Les organisations efficaces à s'adapter ont des ressources compétentes à tous les niveaux pour traduire rapidement le changement en systèmes pratiques.<sup>5</sup>
- ◆ Cadres intermédiaires à l'origine de 70 % des innovations en TI<sup>6</sup>
  - Jouent le rôle de champion
  - Maîtrisent une technologie
  - En connaissent le succès dans d'autres organisations
  - Veulent dépasser les résultats obtenus
  - Ont assez d'ascendants pour communiquer leur vision à ceux qui contrôlent les ressources
- ◆ Possible dans une organisation intelligente où l'on peut remettre en question ses paradigmes

5- RONDEAU, A., N. LAUZON et autres, (2001), *Transformez votre organisation grâce aux TI*, p. 13

6-KERNAGHAN, K., op cit, p.261.

## 3.2 Changements technologiques

- ◆ Avant les années 1980, les secrétaires créent, reçoivent et gèrent les documents
- ◆ L'arrivée du traitement de texte permet à tous les employés d'en créer facilement, mais ils n'ont pas tous la sensibilisation nécessaire à une saine gestion documentaire
- ◆ Les organisations se retrouvent sans règles ni façons uniformes de nommer, organiser et inventorier les dossiers
- ◆ Les documents sont dispersés sur les disques rigides, sur des serveurs de réseau souvent mal organisés
- ◆ Le courriel et Internet dans les années 1990 permettent la circulation rapide de l'information et une prolifération des versions de documents
- ◆ Les changements en TI connaissent une accélération continue qui exerce une pression sur les organisations et les individus, les poussent à se transformer et influencent la culture organisationnelle<sup>7</sup>

7- MARCOUX, Y. et collab., *Cadre de référence gouvernemental en GID*, p.14.

## 3.2 Changements technologiques (suite)

- ◆ Les changements en TI sont des leviers potentiels de transformation organisationnelle
  - Permettent de faire mieux et autrement
  - Offrent l'instantanéité d'une grande masse d'information, la synergie des réseaux et la possibilité d'échanger et de collaborer à distance
- ◆ Les projets en TI sont complexes et exigeants, leur taux d'échec se situe entre 50 et 75 %<sup>5</sup>, le rejet du destinataire en est souvent la cause
- ◆ Les gestionnaires de projets doivent puiser dans leur propre expérience de changement et se positionner comme modèle et non comme arbitre
- ◆ L'agent de changement doit déceler rapidement les irritants, corriger les situations ambiguës et accepter que certaines personnes ne pourront changer<sup>8</sup>

8- JACOB, R., J. DUCHARME, (1995), *Changement technologique et RH*, p. 120.

# 4. Types de changement

Vaillancourt (2006) identifie 2 types de changement

- ◆ Changement de type 1<sup>9</sup>

- Modifie très peu les façons de faire et a peu de conséquence (ex. : un déménagement, un changement à l'organigramme, remplacement d'un traitement de texte)

- ◆ Changement de type 2

- Vient bousculer les acquis personnels et organisationnels et conduit à une révision en profondeur de ce que l'on tenait pour acquis

- Modifie les habitudes de travail et a un impact sur la culture d'entreprise, où une vision commune et une approche davantage corporative auront tendance à s'imposer

9- VAILLANCOURT, R. (2006), *Le temps de l'incertitude*, p. 23.

## 4. Types de changement (suite)

Bareil (2004) identifie 4 degrés de changement

- ◆ Degré alpha<sup>10</sup>
  - Changements de quelques éléments du travail, qui n'en modifient ni le sens ni la façon de faire
- ◆ Degré bêta
  - Changements de plusieurs éléments significatifs du travail, qui n'en modifient pas le sens
- ◆ Degré gamma A
  - Changements dans la façon de faire le travail, qui en modifient le sens; les mêmes éléments demeurent (s'applique aux utilisateurs de la GED)
- ◆ Degré gamma B
  - Transformation du travail qui en modifie le sens et la façon de faire; ajouts de plusieurs nouveaux éléments (s'applique aux agents de changement du projet de GED)

10-BAREIL, C. (2004), *Gérer le volet humain du changement*, p. 55.

## 4.1 Type de changement de la GED

- ◆ Changement important, car il vise à remplacer le papier utilisé depuis toujours par le support électronique pour faciliter le **partage sécurisé** de l'information
- ◆ Le propriétaire du document en remet le contrôle à tous ceux qui ont des droits et peuvent le consulter, le redistribuer, le modifier
- ◆ Type 2 (Vaillancourt)
- ◆ Gamma A et B (Bareil)



# 5. Projet d'intervention

## Aspects humains et gestion du changement / GED

Projet mené dans le cadre de la maîtrise à l'ENAP comprenant deux hypothèses vérifiées en deux phases





### ◆ Phase 1 micro

- Évaluer si les agents de changement connaissent mieux leurs forces et faiblesses, et celles du groupe; ceci améliorera le climat de travail et facilitera l'introduction du changement. Chacun sera plus en mesure de comprendre les différences entre les réactions des gens.

### ◆ Phase 2 macro

- Avant le projet d'intervention, les déploiements se préparaient seulement par des analyses documentaires. Avec le projet, les préoccupations seront en plus adressées afin d'évaluer si la prise en compte de celles-ci favorise l'intégration du changement

# 5.1 Procédure pour la phase 1

-  Réponse par la Gestion des documents à deux questionnaires portant sur le climat de travail et la mobilisation face au changement
-  Réponse par la Gestion des documents au MBTI composé de 126 questions servant à identifier les types psychologiques
-  Activité de **connaissance de soi** et du groupe avec exercices sur les préférences et mises en situation, suivis des résultats du MBTI
-  Reprise des deux questionnaires (climat de travail et mobilisation face au changement) un mois après l'activité de **connaissance de soi** pour mesurer la différence entre T1 et T2



## 5.2 MBTI – Types psychologiques

- Théorie initiée dans les années 1930 par Carl Jung, psychiatre suisse, poursuivie au milieu du XX<sup>e</sup> siècle aux États-Unis par I. Brigg Myers
- Complétée par 2M de personne par année, la plus utilisée au monde
- Permanence de la personnalité et ses dimensions structurantes
- Basé sur les façons habituelles d'agir et de se sentir, et sur la description de situations, sur l'attrance pour des mots et des qualificatifs pour des situations faciles ou difficiles

## 5.2 MBTI – Types psychologiques (suite)

- ◆ Sert à
  - Identifier les forces et faiblesses des individus et du groupe
  - Comprendre les comportements et faciliter l'appréciation des autres
  - Utiliser les préférences de façon constructive
  - Aborder les problèmes sous différents angles
  - Favoriser le travail de groupe en réduisant le travail improductif
- ◆ 4 dimensions et 2 préférences, forment 16 possibilités
  - Orientation de la pensée E I (extraversion ou introversion)
  - Perception S N (sensation ou intuition)
  - Jugement T F (pensée ou sentiment)
  - Mode de vie J P (jugement ou perception)

## 5.2 MBTI – Types psychologiques (suite)

- ◆ 4 dimensions
  - Orientation de la pensée, Perception, Jugement, Mode de vie
- ◆ 8 préférences quantifiées de 1 à 30. Plus le chiffre est élevé, plus la préférence est marquée.
  - Extraversion : dirige l'énergie vers monde extérieur, gens et objets
  - Introversión : dirige l'énergie vers monde intérieur, expériences et idées
  - Sensation : perception porte sur la réalité des cinq sens
  - Intuition : perception porte sur les possibilités des relations entre les choses
  - Pensée : jugement basé sur la logique et l'analyse objective
  - Sentiment : jugement basé sur préférences personnelles et subjectives
  - Jugement : style de vie ordonné, préférence pour ce qui se décide
  - Perception : style de vie souple et spontané, s'adapte aux circonstances et expériences nouvelles

## 5.3 Résultats du MBTI – Type psychologique / questionnaire de documents

<b>ISTJ</b> : 2 personnes I(17) S(1) T(17) J(15) I(19) S(1) T(3) J(29) L'inspecteur	<b>ISFJ</b> : 2 personnes I(29) S(3) F(3) J(29) I(25) S(11) F(21) j(25) Le protecteur	<b>INFJ</b> Le conseiller	<b>INTJ</b> Le stratège
<b>ISTP</b> L'artisan	<b>ISFP</b> Le compositeur	<b>INFP</b> Le guérisseur	<b>INTP</b> : 1 personne I(9) N(41) T(9) P(27) L'architecte
<b>ESTP</b> Le promoteur	<b>ESFP</b> Le performant	<b>ENFP</b> Le champion	<del><b>ENTP</b> : 1 personne</del> <del>(informaticien</del> E(17) N(29) T(1) P(17) L'inventeur
<b>ESTJ</b> Le superviseur	<b>ESFJ</b> Le pourvoyeur	<b>ENFJ</b> Le professeur	<b>ENTJ</b> : 1 personne E(7) N(35) T(7) J(1) L'arbitre

## 5.3 Type psychologique - Gestionnaire de documents

- ◆ ISTJ : l'Inspecteur (recherche et structure d'information):
  - > **Pratique et logique**
    - Analyse les données de façon impersonnelle, mais logique
    - Ouvert aux faits, clarifie les tâches et les attentes
    - Fournit un grand effort efficace pour respecter les échéanciers
    - Utilise son bon sens pour résoudre les problèmes en se centrant sur la réalité
  - > **Réfléchi et terre-à-terre**
    - Irrite en taisant son point de vue
    - Trop sérieux et centré sur sa tâche, perd la signification globale
    - Serait plus efficace en informant les gens, en ayant du plaisir et en développant ses relations interpersonnelles
  - > **Conformiste et stabilisateur**
    - Influence par des arguments logiques, intègre des points de vue variés, organise et maintient une structure
    - Irrité par ceux qui parlent trop souvent et discutent de sujets personnels ou non pertinents

## 5.4 Résultats des questionnaires

- ◆ Différence de mesure entre T1 et T2
  - 9 dimensions pour le climat de travail
  - Mobilisation face au changement -> pas de différence cette dimension étant déjà forte au T1

<b>Dimension</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>Différence</b>
<b>Structure</b> (productivité, autorité, planification)	<b>2,90</b>	4,60	<b>1,70</b>
<b>Responsabilités</b> (valorisation des risques, confiance accordée)	<b>2,79</b>	4,14	<b>1,35</b>
<b>Récompenses</b> (promotion, critique)	<b>3,20</b>	4,23	<b>1,03</b>
<b>Risque</b> (prudence pour décisions, nouvelles idées)	<b>2,60</b>	3,77	<b>1,17</b>
<b>Atmosphère</b> (climat amical, relation entre membres)	<b>3,25</b>	3,65	<b>0,40</b>
<b>Support</b> (empathie, aspiration de carrière)	<b>3,13</b>	4,13	<b>1,00</b>
<b>Standard</b> (performance, attente)	<b>2,56</b>	4,00	<b>1,43</b>
<b>Conflit</b> (ouverture à discussion, exprimer ses opinions)	<b>2,75</b>	2,96	<b>0,21</b>
<b>Identité</b> (fierté de faire partie de l'équipe, loyauté)	<b>3,20</b>	4,46	<b>1,26</b>

## 6. Procédure pour la phase 2

Hypothèse : Évaluer si la prise en compte des préoccupations des destinataires favorise l'intégration du changement

- ◆ Comparé 6 unités où la GED a été déployée
  - 3 groupes contrôle - déploiement traditionnel, centré sur les fonctions documentaires (classification, propriétés, sécurité, conservation)
  - 3 groupes expérimentaux – déploiement traditionnel en plus des préoccupations des usagers relevées à chaque étape du déploiement

## 6.1 Procédure pour la phase 2 (suite)

 La question gagnante de Bareil (2004) posée à chaque étape pour les groupes expérimentaux :

« Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus actuellement pour le déploiement du projet de GED? »

 Sondage de satisfaction complété par les 6 groupes

 Statistiques pondérées selon le nombre d'utilisateurs par groupe et selon 3 paramètres

1. Nombre de documents ajoutés
2. Nombre de documents modifiés au cours des 2 premiers mois d'utilisation
3. Utilisation de « workflow »



## 6.2 Question gagnante

« Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus actuellement pour le déploiement de la GED? »

- Le répondant doit faire un discernement
- La question peut être posée en toute circonstance
- Les préoccupations sont neutres et non menaçantes

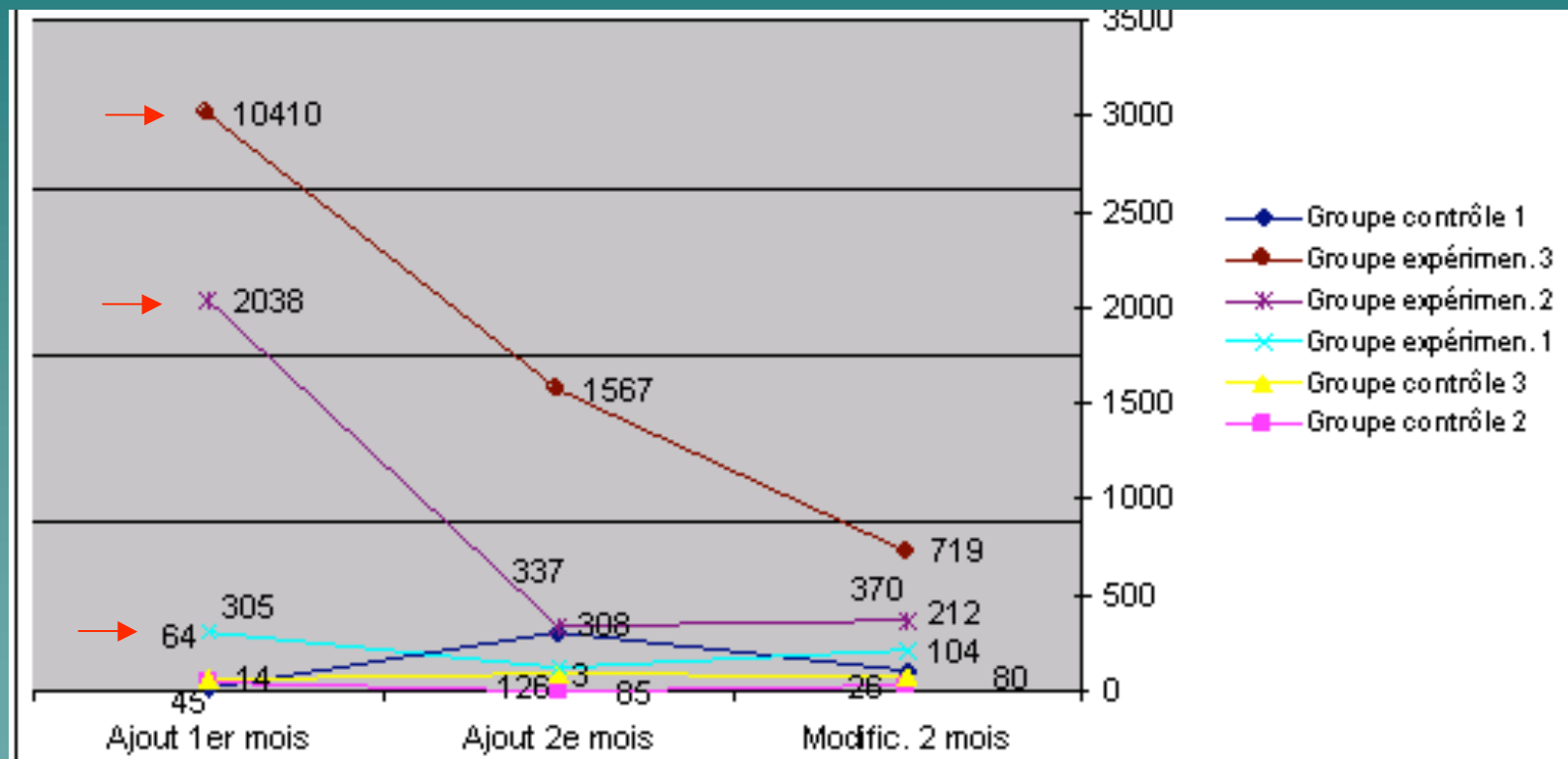
Phases de préoccupations	Stratégies
Aucune préoccupation	Déstabiliser
Préoc. centrées sur le destinataire	Rassurer ou tenir informé
Préoc. centrées sur l'organisation	Clarifier les choix
Préoc. centrées sur le changement	Informé
Préoc. centrées sur l'expérimentation	Apaiser le sentiment d'incompétence
Préoc. centrées sur la collaboration	Partager
Préoc. centrées sur amélioration du changem.	Valoriser l'expertise

## 6.3 Résultats avec la question gagnante

- ◆ Plusieurs préoccupations émises par les différents intervenants concernent
  - La classification
  - La peur d'être noyé par trop d'information
  - Le manque de temps pour s'habituer à l'outil
  - Le risque de fuite dû à la sécurité appliquée aux documents
- ◆ Taux d'utilisation des groupes expérimentaux bien supérieure à celui des groupes contrôle et plus de processus automatisés
- ◆ Question semble donc rassurer les gens qui se sentent plus concernés et écoutés et s'approprient davantage le projet de changement

## 6.4 Résultats – sondage et statistiques

- ◆ Groupes expérimentaux – plus grande utilisation



- ◆ Les sondages de satisfaction n'ont pas révélé de différence significative

# 7. Conclusion

- ◆ Intégrer des éléments du projet dans les pratiques courantes des déploiements de la GED
  - Garder en tête les résultats du MBTI
  - Poser la question de Bareil à chaque étape des déploiements, intégrer les éléments recueillis lors des étapes de déploiements
  - Distribuer un sondage de satisfaction pour analyser la perception des usagers et cibler les améliorations à apporter aux démarches
  - Surveiller les statistiques d'utilisation
- ◆ La volonté du dirigeant et son implication demeurent des impacts majeurs

# Questions?



Changez vos vieilles habitudes!