

Dominique Maurel

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal

Systèmes d'information organisationnels et réalisation des processus d'affaires : où interviennent les processus documentaires ?

Résumé : La communication présente des résultats d'une étude qualitative sur l'utilisation de systèmes d'information par des cadres intermédiaires d'une municipalité québécoise dans la résolution de situations de travail. Les résultats démontrent la nécessité de mieux intégrer les processus archivistiques aux systèmes d'information organisationnels, lesquels soutiennent la réalisation des processus d'affaires.

Abstract: This paper presents the results of a qualitative study on the use of corporate information systems by middle managers in a Quebec municipality in the course of their work. Results show the need for more archival process integration in current corporate information systems that support the execution of business processes.

1. Introduction

La diversité de systèmes d'information existant dans les organisations permet de soutenir les processus d'affaires. Les organisations publiques ont également l'obligation de se doter de processus et systèmes d'information voués à la gestion des archives (Québec, 1983). Or, ces différentes catégories de processus et de systèmes arrivent mal à communiquer, et les processus documentaires de type archivistique ne semblent pas en parfaite adéquation avec la réalité des processus d'affaires.

Cette communication examine quels systèmes d'information sont utilisés par des cadres intermédiaires d'une municipalité québécoise pour résoudre les situations de travail dont ils sont chargés. Après la problématique et les bases conceptuelles et méthodologiques de notre recherche, les principaux résultats sont présentés. De ceux-ci se dégagent des réflexions sur l'intégration des processus archivistiques aux systèmes d'information organisationnels, afin d'offrir un soutien documentaire accru dans la réalisation des processus d'affaires.

2. Problématique et cadre conceptuel

Les processus d'affaires et les processus archivistiques, de même que les systèmes d'information qui les soutiennent, sont considérés ici dans une perspective systémique tenant compte de l'interaction de leurs composantes en contexte (Reix, 2004; Verdigis *et al.*, 2008). L'étude s'appuie aussi sur les principes de l'archivistique contemporaine (Couture *et al.*, 1999; Shepherd et Yeo, 2003). Le modèle d'écologie informationnelle de Davenport (1997) tient lieu de cadre de référence général aux comportements informationnels. Cela est enrichi par l'apport de l'informatique sociale, l'aspect technologique ne pouvant faire abstraction des facteurs sociaux entourant la conception de systèmes d'information (Kling *et al.*, 2005).

Ensembles d'activités menant à la production de biens ou services, les processus d'affaires sont opérationnels (par ex., travaux publics) ou administratifs (par ex., ressources humaines); ils peuvent aussi être fonctionnels, correspondant aux tâches d'une

seule unité administrative, ou interfonctionnels (transversaux), correspondant aux tâches communes à plus d'une unité (Cattan *et al.*, 2008). Leur réalisation est soutenue par plusieurs systèmes d'information qui coexistent souvent sans conciliation apparente dans l'organisation. Ces systèmes étant considérés comme des « systèmes de mémoire », un tel désordre informationnel a un impact significatif sur la gestion de l'information qu'ils contiennent (Maurel et Bergeron, 2009; Guyot, 2006). Ce contenu informationnel, essentiellement de nature archivistique, est cependant peu pris en charge par les processus documentaires de type archivistique lorsqu'il se trouve à l'état actif et évolutif dans les systèmes.

Les processus documentaires propres à l'archivistique consistent en des ensembles de fonctions à valeur ajoutée (création, organisation, repérage, préservation, diffusion) qui favorisent la gestion et l'exploitation des documents créés par l'organisation. Les processus archivistiques ont été conçus selon les principales activités fonctionnelles d'une organisation et les types de documents (Couture *et al.*, 1999; Shepherd et Yeo, 2003). Ainsi en est-il des systèmes de classification structurés selon les fonctions (ressources humaines, affaires juridiques, etc.) et des calendriers de conservation de documents conçus sur les types de documents (dossier de l'employé, contrat, etc.). Cette conception avant tout fonctionnelle peut s'avérer difficilement conciliable avec une approche transversale des processus d'affaires. Pourtant, une conception transversale devrait être l'occasion de repenser les processus archivistiques pour les adapter à la logique des processus d'affaires et aux pratiques informationnelles qui en découlent.

3. Cadre méthodologique

Les résultats sont issus d'une étude qualitative sur les comportements informationnels de cadres intermédiaires d'une municipalité québécoise. Cette étude s'ancre dans un cadre interprétatif de nature constructiviste (Denzin et Lincoln, 2003). Les participants sont constitués de 27 cadres intermédiaires provenant de quatre unités administratives. Lors de la collecte de données effectuée de 2004 à 2006, la municipalité devait composer avec les changements structurels issus du processus de fusion et de défusion municipales ayant pris place de 2002 à 2006. Deux instruments de collecte de données ont été utilisés : pour les entrevues en personne, un guide d'entrevue en profondeur à questions ouvertes selon la technique de l'incident critique (Flanagan, 1954); pour les séances d'observation directe, une grille d'observation. Une analyse de contenu des données a été réalisée dans une perspective de théorisation enracinée permettant l'équilibre entre des catégories d'analyse déductives et inductives (Miles et Huberman, 1994; Strauss et Corbin, 1998).

4. Résultats et discussion

Les cadres intermédiaires à l'étude ont utilisé plusieurs types de systèmes d'information dans la résolution des situations de travail dont ils étaient chargés. Leur perception de l'utilisabilité de ces systèmes s'avère assez homogène.

4.1 Systèmes d'information utilisés par des gestionnaires

Quatre catégories de systèmes d'information ont été identifiées. Des systèmes formels externes (8,25%) sont consultés pour des recherches générales : moteurs de recherche d'Internet, sites Web d'organisations. Les systèmes formels les plus utilisés sont internes, qu'ils soient communs à la municipalité (46,5%) ou propres aux unités administratives (31,75%) : Intranet, système de messagerie électronique, de gestion des dossiers décisionnels ou de suivi de différents projets, de gestion comptable, de suivi des requêtes des citoyens, de suivi de location d'équipements, serveurs communs en réseau partagés

par des équipes de travail, etc. Enfin, des systèmes informels sont conçus par les participants pour répondre à des besoins spécifiques (13,5%) : système comptable parallèle, revue de presse locale, etc.

Les systèmes d'information intègrent généralement des fonctions documentaires (organisation, repérage et sauvegarde, notamment) qui ne répondent qu'en partie aux impératifs archivistiques et gagneraient à être enrichies pour apporter une valeur ajoutée au contenu informationnel. L'existence de systèmes personnels démontre bien les besoins des participants pour des systèmes qui prennent davantage en compte leurs méthodes de travail et leur manière d'organiser leurs documents. Cela a nécessairement un impact sur la gestion des documents administratifs : ces systèmes personnels répondent à des pratiques informationnelles qui peuvent différer de la politique institutionnelle, en plus d'échapper à l'attention des archivistes.

L'utilisation de systèmes d'information archivistiques par les participants semble assez limitée. Le système de classification des documents administratifs, peu mentionné, est tout de même considéré essentiel à un repérage efficace des documents (surtout papier). Il ne permet toutefois pas un accès direct aux documents numériques comme les autres systèmes de l'organisation. Il faut préciser qu'au moment des entrevues, les participants n'avaient pas accès à un système de gestion électronique des documents (GED) ou à un système intégré des documents d'entreprise (GIDE) qui auraient pu enrichir la gamme de leurs possibilités en matière de solutions documentaires.

4.2 Qualité perçue des systèmes d'information

Les participants perçoivent l'utilisabilité des systèmes d'information en fonction de critères dont fait partie la qualité de l'information. La capacité d'un système à fournir de l'information pertinente, exacte et complète, de manière immédiate en format numérique à partir des postes de travail, le rend crédible et en fait un outil de travail prisé. La facilité de recherche constitue un autre critère : un système est considéré comme peu intuitif si l'apprentissage des clés de recherche est trop ardu, ou si une nomenclature d'information trop lourde complexifie le repérage d'information. Enfin, le manque de performance des systèmes (incapacité du système à produire certains rapports, espace de stockage limité, etc.) crée des irritants et peut motiver la conception de systèmes parallèles.

Les participants ont des rôles informationnels marqués : ils recueillent, analysent et interprètent l'information, l'intègrent aux significations partagées et enrichissent leur cartes cognitives (Von Krogh *et al.*, 2000; Weick, 2001). Ces rôles les incitent à vouloir un système d'information unique intégrant tous les systèmes de la municipalité, sans limites d'accès. Dans le même esprit, ils souhaitent pouvoir constituer des dossiers complets en format numérique sur leur ordinateur à partir des pièces qui se trouvent dispersées dans différents systèmes. Les participants rencontrés ne sont pas seulement utilisateurs d'information, mais se font producteurs, gestionnaires et médiateurs : tous créent des documents, les organisent, les conservent et sont amenés à les partager (Guyot, 2006).

5. Conclusion

Les principaux résultats de l'étude démontrent la nécessité de mieux intégrer les processus documentaires de type archivistique aux systèmes d'information organisationnels. Ainsi, les acteurs organisationnels devraient être incités, lors de la création de documents dans un système d'information, à intégrer ceux-ci dans une

structure classificatoire et à leur attribuer des métadonnées qui serviraient à établir leur contexte de création et à faciliter leur repérage ultérieur. De tels moyens favoriseraient une normalisation des pratiques informationnelles, soutiendraient les besoins informationnels individuels, et contribueraient à la constitution d'une mémoire organisationnelle pleinement représentative des actions de l'organisation. Pour ce faire, les archivistes doivent être présents dans la conception et l'implantation des systèmes d'information de leur organisation. Ils doivent aussi adopter une approche gestionnaire : ils doivent pouvoir identifier et décrire les processus d'affaires de leur organisation et leurs composantes, afin de circonscrire les types de documents créés et utilisés dans la réalisation de ces processus.

Ces préoccupations font l'objet d'un nouveau projet de recherche sur l'intégration des processus archivistiques aux processus d'affaires et aux systèmes d'information qui les soutiennent, à travers les pratiques informationnelles d'acteurs organisationnels. L'objectif consiste, d'une part, à évaluer la complexité des trajectoires documentaires qui prennent place dans la résolution de situations de travail; et, d'autre part, à évaluer comment mieux intégrer les processus archivistiques dans les activités de gestion et, surtout, dans les systèmes d'information organisationnels soutenant la réalisation de ces activités. Il importe en effet pour les organisations de développer une stratégie informationnelle permettant une meilleure unification de la gestion, de l'archivage et de l'exploitation de la mémoire organisationnelle numérique (Bergeron *et al.*, 2009; Maurel et Chebbi, 2009).

6. Références bibliographiques

- Bergeron, P. *et al.* 2009. La gestion stratégique de l'information (p. 183-205). In *Introduction aux sciences de l'information*, éd. J.-M. Salaün et C. Arsenault. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Cattan, M. *et al.* 2008. *Maîtriser les processus de l'entreprise*. Eyrolles: Éditions d'Organisation.
- Couture, C. *et al.* 1999. *Les fonctions de l'archivistique contemporaine*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Davenport, T.H. 1997. *Information ecology*. New York: Oxford University Press.
- Denzin, N.K., et Lincoln, Y.S. (éd.). 2003. *The landscape of qualitative research: theories and issues*. 2^e éd. Thousand Oaks: Sage.
- Flanagan, J.C. 1954. The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51 (4) : 327-358.
- Guyot, B. 2006. *Dynamiques informationnelles dans les organisations*. Paris: Hermès Science.
- Kling, R. *et al.* 2005. *Understanding and communicating social informatics*. Medford: Information Today.
- Maurel, D., et Bergeron, P. 2009. Quel rôle pour les archivistes dans la gestion de la mémoire organisationnelle? *Archives*, 40 (2) : 27-44.

- Maurel, D., et Chebbi, A. 2009. Adéquation des processus et systèmes documentaires aux impératifs des processus d'affaires: pour une gestion stratégique de l'information. *Revue du management électronique*, 24, article no 4, [en ligne] <http://www.cybergestion.com/prog/Revue/DetailRevue.asp?Article=244>.
- Miles, M.B., et Huberman, A.M. 1994. *Qualitative data analysis*. 2e éd. Thousand Oaks: Sage.
- Québec (province). 1983. *Loi sur les archives*, Chapitre A-21.1. Québec: Publications du Québec.
- Reix, R. 2004. *Systèmes d'information et management des organisations*. Paris: Vuibert.
- Shepherd, E., et Yeo, G. 2003. *Managing records*. London: Facet Publishing.
- Strauss, A.L., et Corbin, J. 1998. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2^e éd. Thousand Oaks: Sage.
- Vergidis, K. *et al.* 2008. Business process perspectives: theoretical developments vs. real-world practice. *International journal of production economics*, 114 (1) : 91-104.
- Von Krogh, G. *et al.* 2000. *Enabling knowledge creation*. New York: Oxford University Press.
- Weick, K.E. 2001. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Publishers.