



^b
UNIVERSITÄT
BERN



UNIL | Université de Lausanne

La gestion du changement pour une meilleure acceptation de l'introduction du Records Management à la Ville de Sion : entre théorie et réalité

Travail réalisé dans le cadre du Master en archivistique, bibliothéconomie et sciences de l'information (MAS-ALIS) des Universités de Berne et Lausanne
sous la direction d'Arthur Bissegger

Camille Maître

Juillet 2022

Remerciements

Je tiens, tout d'abord, à remercier Arthur Bissegger pour son suivi, ses conseils et ses remarques, Andy pour sa relecture, ses conseils et son soutien, Coline Remy pour ses recommandations, Florian Vionnet pour les informations qu'il m'a partagées, Gilbert Carron pour les discussions et le temps qu'il m'a accordé et enfin les collaborateurs de la Ville de Sion qui ont participé à l'enquête.

Déclaration sur l'honneur

Je déclare par la présente avoir rédigé ce travail personnellement et n'avoir pas utilisé d'autres sources que celles indiquées. J'ai signalé en tant que tels tous les passages repris de sources, de façon littérale ou du point de vue du sens. Je sais que, dans le cas contraire, le Sénat de l'Université de Berne et la Direction de l'Université de Lausanne sont légitimés à retirer le titre décerné sur la base de ce travail.

Evolène, le 25 juillet 2022

Camille Maître

Résumé

La mise en place du Records Management constitue un grand changement pour toute organisation. Pour y parvenir sans trop d'accrocs, la littérature sur le Records Management et sur la gestion du changement propose diverses pistes. Pour qu'un projet soit couronné de succès, il est notamment conseillé d'impliquer les employés dans toutes les étapes du processus.

La Ville de Sion implémente actuellement un système de Records Management et a déjà rencontré quelques résistances. Le but de ce travail est de déterminer si ces réticences proviennent d'un manque d'implication des collaborateurs de la Ville de Sion dans le projet ou non. Pour ce faire, nous avons envoyé un questionnaire au personnel qui utilise le nouveau logiciel de Records Management. Sur cette base, nous avons évalué l'évolution du niveau de maturité de différents services depuis le début du projet. Cela nous a permis de voir si les mesures prises par la Ville de Sion étaient suffisantes ou pas. Pour compléter ces informations, nous avons également mené des entretiens avec les collaborateurs et le responsable de la gestion documentaire. Afin de mieux jauger le niveau d'inclusion des employés dans le projet, nous avons également comparé la situation de la Ville de Sion à d'autres cas d'études. D'après ces données, nous pouvons ensuite faire quelques recommandations à la Ville de Sion.

1.	Introduction.....	5
a.	Problématique et objectif.....	5
b.	Structure et méthodologie.....	6
2.	Le Records Management et la gestion du changement : bases théoriques	7
a.	Records Management.....	7
i.	Origines et buts du Records Management	7
ii.	Mise en œuvre du Records Management.....	9
b.	La gestion du changement	11
i.	L’analyse du contexte organisationnel.....	11
ii.	Les raisons des résistances.....	11
iii.	Les moyens pour contrer les résistances.....	12
c.	Le rôle de l’utilisateur.....	15
3.	Le Records Management à la Ville de Sion.....	17
a.	Bases légales pour le Records Management en Valais.....	17
b.	Le Records Management à la Ville de Sion : directives et outils	17
c.	Le projet d’implémentation du Records Management.....	19
i.	Les prémices	19
ii.	Des circonstances favorables à un nouveau projet	20
iii.	La méthodologie et les partenaires du projet.....	21
iv.	Le rôle des employés dans les phases initiales du projet.....	22
4.	Le niveau de maturité du Records Management à la Ville de Sion.....	24
a.	Méthodologie	24
i.	L’élaboration du référentiel de maturité et du questionnaire.....	24
ii.	Axes d’analyses	24
iii.	Cadre et déroulement de l’enquête	26
iv.	Les différents niveaux de maturité.....	28
b.	Le niveau de maturité en 2018.....	28
i.	Ressources et mesures pour le Records Management	29
ii.	Promotion et mesures de contrôle du Records Management.....	30
iii.	Outils et pratiques de Records Management	31
c.	Le niveau de maturité 2022.....	33
i.	Ressources et mesures pour le Records Management	33
ii.	Promotion et mesures de contrôle du Records Management.....	34
iii.	Outils et pratiques de Records Management	35

d.	Evolution du niveau de maturité	36
e.	Limites du référentiel et du questionnaire et intérêts des entretiens	37
5.	Enquête auprès des collaborateurs administratifs	39
a.	Ressources et mesures pour le Records Management	39
b.	Promotion et mesures de contrôle du Records Management.....	43
c.	Outils et pratiques du Records Management	46
6.	Un réel manque d'implication des employés ?	48
a.	L'implication des collaborateurs d'après les entretiens	48
b.	L'implication des employés en comparaison à d'autres institutions	49
c.	Quelques aspects problématiques	52
7.	Conclusion et recommandations	54
8.	Bibliographie.....	57
9.	Annexes.....	62
a.	Résumés des entretiens	62
b.	Questionnaires remplis.....	78
c.	Référentiels de maturité 2018	141
d.	Synthèse des référentiels de maturité 2022.....	151

1. Introduction

a. Problématique et objectif

« While choosing the right electronic document management system (EDMS) software application for an organization is important, the technology itself is less important than the people who will use it and the business processes it will support. Implementing EDMS software and expecting the technology to change organizational culture would be a mistake. The old 80-20 rule applies to implementation; for the most success, focus just 20 percent of the efforts on the technology and 80 percent on the cultural issues. »¹

Cette citation de Lynette Downing illustre bien le défi principal qui attend tout Records Manager. Lors de l'implémentation d'un nouveau système de Records Management, il ne faut pas se concentrer uniquement sur les aspects techniques, mais il faut aussi prendre en compte tout le côté humain. C'est souvent ce qui va demander le plus d'efforts de la part du Records Manager. Pour faire face à ce challenge, les principes et les méthodes de la gestion du changement sont très utiles. En effet, la peur du changement entraîne souvent des résistances. Pour pouvoir aller de l'avant dans la mise en place du Records Management, il sera nécessaire de savoir dissiper et neutraliser ces oppositions.

Nous allons consacrer ce travail à la problématique des résistances et de la gestion du changement en nous concentrant sur le cas de la Ville de Sion. Cette municipalité valaisanne est en train d'implémenter un système de Records Management au sein de son administration. Pour l'instant, le projet est encore dans une phase initiale avec seulement trois services pilotes en mode production. Cependant, le responsable de la gestion documentaire de la Ville a déjà dû faire face à de la réticence de la part de quelques employés. En règle générale, cette résistance peut s'expliquer par un manque de soutien de la hiérarchie, de communication, d'accompagnement et d'implication des utilisateurs dans le processus ou encore de connaissances. Nous supposons que les résistances, à la Ville de Sion, viennent d'un sentiment d'exclusion du projet de la part de certains employés et que la solution réside dans une meilleure mise en œuvre de la gestion du changement. Le but de ce travail sera donc dans un premier temps de vérifier notre hypothèse. Dans un deuxième temps, nous souhaitons aussi proposer des solutions à la Ville de Sion pour que la mise en place du Records Management soit un succès.

¹ DOWNING Lynette, "Implementing EDMS: Putting people first", *Information Management Journal*, vol. 40, no. 4, 2006, p. 45.

b. Structure et méthodologie

Notre étude va porter principalement sur l'implication des employés dans l'introduction du Records Management à la Ville de Sion. Pour ce faire, nous allons consacrer une première partie du travail à une revue de la théorie, des normes et de la littérature sur le Records Management et sa mise en place, sur la gestion du changement ainsi que sur le rôle de l'utilisateur dans ces deux processus. Cela nous permettra, par la suite, d'évaluer la situation à la Ville de Sion en comparaison avec ces éléments. Nous passerons ensuite à l'analyse du contexte du Records Management à la Ville de Sion. Cela impliquera d'étudier les prémices du projet, les parties prenantes, l'introduction du Records Management ainsi que la place des employés dans le projet. Pour cette partie, nous allons nous baser sur les rapports et les synthèses concernant le déroulement du projet. Nous allons également mener des entretiens avec les employés et avec le responsable de la gestion documentaire.

Par la suite, nous allons vouer une partie plus spécifiquement à l'analyse. Nous y évaluerons le niveau de maturité des services pilotes avant et après l'introduction du Records Management. Nous allons donc produire un référentiel de maturité spécifique à la Ville de Sion et à notre problématique. Trois axes principaux y seront analysés, les ressources et les mesures allouées au Records Management, la promotion et les mesures de contrôle du Records Management et enfin les outils et les pratiques qui s'y rattachent. Le niveau antérieur de maturité sera calculé grâce aux données comprises dans l'état des lieux effectué auprès des services en 2018. Pour ce qui est du niveau actuel, nous allons envoyer un questionnaire aux employés et mener des entretiens avec eux. Nous entrerons ensuite ces données dans notre référentiel de maturité. Cette partie permettra de juger si les mesures actuelles sont suffisantes et si une évolution est déjà notable. La prochaine partie du travail se concentrera sur l'avis des utilisateurs par rapport au Records Management et sur leurs besoins. Cette partie sera basée sur les données du questionnaire et des entretiens. Dans la partie suivante, nous vérifierons notre hypothèse sur la base de l'enquête et des résultats de l'analyse.

Enfin, nous terminerons par une conclusion et quelques recommandations à la Ville de Sion. Nous allons fonder ces dernières sur les attentes des employés et sur les recommandations faites dans la théorie sur le Records Management et sur la gestion du changement.

2. Le Records Management et la gestion du changement : bases théoriques

a. Records Management

i. Origines et buts du Records Management

Le développement du Records Management

Jusque dans les années 1930, le Records Management se résume à « garder une trace de tout ». Avec l'augmentation de la masse documentaire, cette façon de faire ne convient plus. En 1934, les archives nationales américaines sont créées et théorisent le concept de cycle de vie des documents². Elles proposent un programme de Records Management à l'administration pour gérer ses documents actifs et semi-actifs³.

Dans les années 1950, certaines organisations commencent à utiliser des ordinateurs. Cela implique que, pour avoir accès aux informations contenues dans un document, il faut aussi avoir accès à l'ordinateur et au logiciel. Ces évolutions technologiques signifient aussi que chaque utilisateur peut créer des documents et que la production de copies est facilitée⁴. Les employés considèrent alors les documents comme leur propriété alors que ce sont des ressources de l'organisation⁵.

Le développement des moteurs de recherches a poussé les gens à négliger le classement de leurs documents⁶. Face à ces défis, le Records Manager doit offrir des solutions « user-friendly » aux usagers⁷. Vers la fin du 20^{ème} siècle, le concept du records continuum est créé pour répondre aux critiques sur le cycle de vie des documents⁸. D'après ce concept, un document devient une archive dès sa création. Jacques Chaumier rappelle aussi que les premières applications de gestion électronique des documents ont été créées pour la gestion du courrier. Ce n'est que par la suite que cela s'est élargi à d'autres fonctions dont la gestion des dossiers⁹.

² HARE Catherine, MCLEOD Julie, *Mettre en place le records management dans son organisation : guide pratique*, Paris : Archimag, 2003, p. 7.

³ ROBERGE Michel, *L'essentiel du Records Management : Système intégré de gestion des documents analogiques et des documents numériques*, Québec : Editions Gestar, 2004, p. 19.3

⁴ HARE Catherine, MCLEOD Julie, *op. cit.*, p. 7.

⁵ SHEPHERD Elizabeth, YEO Geoffrey, *Managing Records. A Handbook of principles and practice*, London: Facet Publishing, 2003, p. 265.

⁶ TIBBO Helen R., "Creating, managing, and archiving records: Changing roles and realities in the digital era", dans ROSS Seamus, BÜTIKOFER Niklaus, *Managing and Archiving Records in the Digital Era: Changing Professional Orientations*, Baden: Hier+Jetzt, 2006, p. 18.

⁷ MURDOCK Alan, "Interactions, paradoxes, and sub-cultures – managing and archiving records in the digital era", dans ROSS Seamus, BÜTIKOFER Niklaus, *Managing and Archiving Records in the Digital Era: Changing Professional Orientations*, Baden: Hier+Jetzt, 2006, p. 62.

⁸ SHEPHERD Elizabeth, YEO Geoffrey, *op. cit.*, p. 9.

⁹ CHAUMIER Jacques, *La gestion électronique de documents*, Paris : Presses universitaires de France, p. 76.

Les problèmes de terminologie

Comme le Records Management s'est d'abord déployé aux Etats-Unis, il a fallu traduire la terminologie dans les autres langues. Beaucoup de débats ont eu lieu à propos de la traduction en français¹⁰. Le terme de « record » pose déjà problème, car, en anglais, une distinction est faite entre « document », « record » et « archive ». Le mot « document » est utilisé pour parler d'une affaire toujours en cours, ce qui implique que des modifications sont encore possibles. Le « record » correspond à un document officiel qui a valeur de preuve et n'est donc plus altérable. Enfin, le mot « archive » fait référence à un document qui est conservé indéfiniment¹¹. Le terme de document et par extension de gestion des documents ne reflète donc pas la complexité du concept. Certains auteurs se demandent si, au lieu de parler de gestion des documents, il ne faudrait pas plutôt parler de gestion de contenu pour être plus large¹². Selon Anna Beuchat-Petrova, le plus simple semble donc être de ne pas traduire le terme de Records Management. En définitive, ce qui est important, c'est de bien saisir ce que la notion de Records Management comprend. Il s'agit d'un « système pérenne de gestion dont les composantes sont intégrées afin de donner, aux personnes accréditées, accès à toute l'information pertinente portée par un support qui documente les activités d'une organisation »¹³. Il permet ainsi de contrôler de manière efficace et systématique la création, la réception, la maintenance, l'utilisation, la recherche, la mise à disposition ainsi que l'application du sort final des documents¹⁴.

La valeur du Records Management pour les organisations

Le Records Management est essentiel pour les organisations dont la bonne marche dépend de leurs documents¹⁵. En effet, les documents permettent de fournir des informations pour la prise de décision, de procurer une preuve des activités de l'organisation et de demeurer en conformité avec certaines lois. En plus de cette valeur primaire¹⁶, ils ont aussi une valeur secondaire de type historique ou patrimonial qui permet de comprendre les activités d'une organisation ou

¹⁰ Collectif, « Records management, archivage et sécurité », *Archimag guide pratique*, n°39, 2009, p. 4.

¹¹ BEUCHAT-PETROVA Anna, « Terminologie française du Records Management », *Science de l'information : Théorie, méthode et pratique*, n° 1, 2010, p. 68.

¹² GUERRE Louise (dir.), « Choisir ses logiciels : documentation, archives, GED, ECM, workflow, records management, archivage électronique », *Archimag guide pratique*, n°43, 2011, p. 7.

¹³ ROBERGE Michel, *La gestion intégrée des documents en format papier et technologiques : documents administratifs, documents d'archives, documentation de référence*, Québec : Editions Gestar, 2009, p. 6.1.

¹⁴ BEUCHAT-PETROVA Anna, *op. cit.*, p. 58.

¹⁵ HARE Catherine, MCLEOD Julie, *op. cit.*, p. 11.

¹⁶ La valeur primaire d'un document comprend sa valeur administrative, fiscale et judiciaire.

d'une personne¹⁷. Le Records Management apporte plusieurs avantages à une organisation. On peut citer notamment une économie d'espace et de ressources, une meilleure protection légale, une plus grande efficacité et dans l'ensemble une meilleure satisfaction au travail¹⁸. De plus, le Records Management permet de garantir qu'un document « est accessible, qu'il est traçable, qu'il est authentique, fiable, intègre et exploitable »¹⁹.

ii. Mise en œuvre du Records Management

Les étapes de mise en œuvre du Records Management

La littérature et les normes présentent des marches à suivre très similaires pour la mise en place d'un système de Records Management. En effet, la majorité de la littérature se base sur la norme ISO 15489 pour la gestion des documents d'activité qui propose huit étapes de déploiement. Tout d'abord, une enquête préliminaire sur le rôle, les objectifs et l'environnement de l'organisation doit être menée. Ensuite, les activités de l'entreprise doivent être analysées. Il faut également identifier les exigences auxquelles les documents doivent répondre. Par la suite, une évaluation des systèmes de Records Management existants doit être effectuée. Cela mettra en lumière les stratégies qui garantiront la conformité des documents. La conception et la mise en place du système peuvent alors être entreprises. Enfin, quelque temps plus tard, un examen du système doit être exécuté²⁰.

Comme pour tout projet, l'installation d'un système de Records Management peut se faire selon une méthode classique ou alors selon la méthode agile. Cette dernière est plus centrée sur les individus que les outils et permet une plus grande flexibilité²¹. Elle paraît donc indiquée pour ce type de projet. Plusieurs auteurs conseillent d'ailleurs de s'adapter aux disponibilités des services pour le déploiement du système²² et de s'assurer de la satisfaction des usagers tout au long du projet²³.

¹⁷ HARE Catherine, MCLEOD Julie, *op. cit.*, pp. 11-12.

¹⁸ *Ibidem*, p. 14.

¹⁹ BEUCHAT-PETROVA Anna, *op. cit.*, p. 60.

²⁰ SHEPHERD Elizabeth, YEO Geoffrey, *op. cit.*, pp. 250-252.

²¹ GUERRE Louise (dir.), *op. cit.*, p. 11.

²² ROBERGE Michel, *op. cit.*, 2009, p. 10.25.

²³ ROBERGE Michel, *op. cit.*, 2004, p. 8.25.

Les outils pour le Records Management

La procédure de mise en place doit être complétée par divers documents normatifs, telle qu'une politique de Records Management²⁴. Celle-ci pose notamment le cadre légal et réglementaire sous lequel l'organisation se trouve. Elle doit aussi contenir des principes généraux pour le Records Management et définir les responsabilités de chacun²⁵. En plus d'une politique, un système de Records Management devrait être composé de normes, de directives et de procédures qui aident à encadrer les processus²⁶. Pour guider les utilisateurs, des outils de Records Management comme les plans de classement et les calendriers de conservation sont indispensables. Ils doivent être élaborés en collaboration avec les employés de l'organisation sur la base de l'état des lieux initial et de l'analyse des activités²⁷.

Les facteurs de succès

Pour s'assurer de la réussite d'un projet, il faut pouvoir compter sur le soutien de la direction et des employés. La composition d'un groupe de projet avec des membres des différents services est également recommandée²⁸. Il faut que le Records Manager entretienne de bonnes relations avec ses clients.

Une discussion sur les bases du projet doit informer les collaborateurs des buts, de la méthode, de la durée et de ce que le projet va changer. Le projet doit être clair et répondre aux besoins de l'organisation et de ses employés. Il faut à la fois être méthodique et structuré et avoir de la marge de manœuvre pour surmonter les problèmes²⁹. Dans l'idéal, le projet doit être mené par un expert en Records Management. Un plan de communication pour bien informer les collaborateurs de l'avancement, des progrès et des ajustements qui ont été faits doit être élaboré³⁰. En effet, la communication permet de sensibiliser les employés, de les faire adhérer au projet, de limiter les risques d'échecs, d'établir des contacts et d'obtenir des retours utiles pour l'amélioration du système³¹.

²⁴ Collectif, *op. cit.*, p. 12.

²⁵ ROBERGE Michel, *op. cit.*, 2009, p. 7.3.

²⁶ Idem.

²⁷ HARE Catherine, MCLEOD Julie, *op. cit.*, pp. 19-20.

²⁸ COLLET Aude, « Le plan de classement des documents dans un environnement électronique : concepts et repères », *La Gazette des archives*, n°228, 2012-4, p. 263.

²⁹ TOEBAK Peter M., *Records Management, Ein Handbuch*, Baden: hier+jetzt, 2007, p. 558 et 542.

³⁰ ROBERGE Michel, *op. cit.*, 2009, pp. 12.9-12.10.

³¹ COLLET Aude, *op. cit.*, p. 263.

Pour que le Records Management soit appliqué correctement, une formation initiale et des formations continues doivent être dispensées aux utilisateurs. Les préposés au Records Management au sein de l'entreprise doivent ensuite transmettre les connaissances plus loin³². La formation ne doit pas uniquement porter sur l'outil de Records Management. Il faut rappeler ce qu'est le Records Management, quels en sont les objectifs, mettre en avant le rôle important que les utilisateurs ont et leur expliquer comment fonctionne le plan de classement et le calendrier de conservation³³. Il est important que les connaissances théoriques puissent être mises en application rapidement³⁴.

b. La gestion du changement

i. L'analyse du contexte organisationnel

La plupart des ouvrages que nous avons lus se composent d'une partie théorique sur le changement en lui-même et d'une partie dédiée aux méthodes de gestion du changement à proprement parler. Certains auteurs notent, par exemple, que le changement est la seule constante dans les organisations³⁵. Par conséquent, il est primordial de savoir comment y faire face. Pour cela, une analyse de l'environnement et des membres de l'organisation doit être effectuée³⁶. Cela permet de déterminer la stratégie à adopter envers chaque personne. En règle générale, trois groupes émergent au cours d'un processus de changement. Il s'agit des éclaireurs, des réfractaires et des indécis. Le premier groupe est en général plutôt petit, mais très actif. Le deuxième groupe est également restreint, mais assez démonstratif. Enfin, les indécis forment le groupe le plus important. Ceux-ci attendent les premiers résultats avant de s'impliquer davantage dans un projet. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, c'est principalement ces personnes qu'il est nécessaire de convaincre et pas les réfractaires³⁷.

ii. Les raisons des résistances

Nous l'avons vu plus haut, les réfractaires peuvent se montrer assez expressifs dans leur opposition. Thomas Lauer, professeur en gestion d'entreprise, distingue quatre formes de

³² ROBERGE Michel, *op. cit.*, 2009, pp. 12.3-12.10.

³³ ROBERGE Michel, *op. cit.*, 2004, pp. 13.3-13.4.

³⁴ ROBERGE Michel, *op. cit.*, 2009, p. 10.30.

³⁵ ELVING Wim, "The role of communication in organisational change", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 2, 2005, p. 129.

³⁶ LECHOT Gilles, *Stratégie et conduite du changement : méthode de management stratégique*, Paris : Maxima Laurent du Mesnil éditeur, 2017, pp. 165-167.

³⁷ PERALES Christophe, « Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres », dans PERALES Christophe, *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2015, p. 54.

résistances aux nouveaux projets. L'opposition, qui se traduit par une résistance verbale plus ou moins directe. L'agitation, qui trouve son origine dans les rumeurs et qui peut ainsi se généraliser à toute l'organisation. Dans un style moins frontal, l'évitement, qui consiste à ridiculiser ou rendre trivial le projet. Enfin, les employés peuvent tout simplement se montrer désintéressés³⁸.

Gilles Lechot, directeur d'une société de management stratégique, signale trois causes principales à ces divers types de résistances. Tout d'abord, évoquons les éléments relevant de la technique. Nous trouvons dans cette catégorie le manque de compétences ou de ressources³⁹. Les gens qui opposent ce genre de résistance ne se sentent pas capables de s'adapter aux changements⁴⁰. L'opposition peut aussi être liée à des aspects de culture du travail et se manifeste alors sous la forme d'une incompréhension. Les personnes défavorables au nouveau projet ne saisissent pas les raisons qui poussent au changement. Elles préféreraient continuer à travailler comme par le passé⁴¹. Elles interprètent parfois le changement comme une critique de leurs pratiques⁴². Enfin, les résistances peuvent également avoir des racines psychologiques ou politiques. Dans ce cas, l'opposition provient d'une peur de perdre son travail ou une partie de son pouvoir. Il peut aussi s'agir plus simplement d'une peur de l'inconnu⁴³. Les résistances peuvent être accentuées par le fait que les employés ne se sentent pas impliqués dans le projet. En définitive, nous remarquons que les réactions négatives découlent souvent d'un niveau relationnel et pas forcément matériel⁴⁴.

iii. Les moyens pour contrer les résistances

Les appuis à l'interne

La littérature insiste sur plusieurs facteurs qui diminuent les oppositions au changement. Le soutien de la direction pour un projet est jugé primordial dans toutes les lectures que nous avons faites. Les employés doivent s'apercevoir que la direction se rallie vraiment à la nouvelle vision et qu'elle applique elle-même les nouvelles méthodes et les nouvelles règles⁴⁵. Pour que cet appui entraîne une plus grande adhésion au projet, il est bien entendu nécessaire que les

³⁸ LAUER Thomas, *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, Berlin: Springer Gabler, 2014, p. 53.

³⁹ LECHOT Gilles, *op. cit.*, p. 169.

⁴⁰ LAUER Thomas, *op. cit.*, p. 57.

⁴¹ LECHOT Gilles, *op. cit.*, p. 169.

⁴² LAUER Thomas, *op. cit.*, p. 54.

⁴³ LECHOT Gilles, *op. cit.*, p. 169.

⁴⁴ LAUER Thomas, *op. cit.*, p. 135.

⁴⁵ *Ibidem*, p. 99.

collaborateurs aient confiance en leurs supérieurs⁴⁶. En plus des membres de la direction, le Records Manager doit mettre la main sur des promoteurs internes⁴⁷. John Kotter, professeur à la Harvard Business School, conseille également d'engager des gens qui seront capables de mettre en œuvre la vision projetée par l'organisation⁴⁸. Toutes ces personnes vont contribuer à la transmission des nouvelles normes de comportement à adopter. En effet, pour qu'un changement persiste dans la durée, il convient d'ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise⁴⁹. Celle-ci est composée de normes de comportement et de valeurs qui sont partagées par tous les employés⁵⁰. Pour réussir à faire du changement la nouvelle norme, il faut prouver que ce dernier amène de meilleurs résultats.

Un leader et une vision

Certaines caractéristiques de la personne en charge du projet peuvent amener à atténuer les résistances. John Kotter fait une distinction entre les leaders et les managers. Les premiers sont davantage focalisés sur le changement tandis que les seconds se concentrent sur la gestion de l'existant⁵¹. Pour un projet de mise en place d'un nouveau système de Records Management, il faudrait donc un leader à la tête des opérations. Une différenciation est aussi faite entre le leadership transformationnel et transactionnel. Le premier se concentre sur la motivation des collaborateurs. Il est précieux en début de projet pour inspirer les employés et les faire participer. Le second permet de s'assurer que les choses soient faites correctement et que le nouvel ordre soit maintenu. Ce style de leadership est donc nécessaire d'une fois que le projet est bien avancé⁵².

Plusieurs traits sont signalés pour un leader idéal. Celui-ci devrait être capable de motiver les gens, de s'adapter à son public, de s'entourer des bonnes personnes, de faire preuve d'empathie et de savoir entretenir de bonnes relations⁵³. Un leader charismatique ne suffit pas à dissiper les oppositions. Il faut encore qu'il ait une vision et un message clair à transmettre aux employés.

⁴⁶ ELVING Wim, *op. cit.*, p. 133.

⁴⁷ MOUCHARD Martin, « Le levier de la formation : outils et méthode », dans PERALES Christophe, *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2015, p. 91.

⁴⁸ KOTTER John, *Conduire le changement : feuille de route en 8 étapes*, Montreuil : Pearson, 2015, p. 27.

⁴⁹ *Idem.*

⁵⁰ *Ibidem*, p. 172.

⁵¹ LAUER Thomas, *op. cit.*, p. 87.

⁵² *Ibidem*, p. 85.

⁵³ *Ibidem*, pp. 93-105.

Cette vision doit donner une image de l'avenir et des raisons pour lesquelles le changement est nécessaire. Une vision efficace est imaginable, désirable, réalisable, souple et communicable⁵⁴.

La communication et la formation

La communication joue un grand rôle dans la réussite d'un projet. En effet, si l'organisation communique mal dès le départ, des rumeurs peuvent émerger⁵⁵. Pour éviter cela, nous avons vu ci-dessus qu'une vision claire doit être diffusée. Dans le cadre d'un changement, la communication sert à diffuser des informations sur les raisons du projet et à renforcer le sentiment de communauté et d'appartenance au sein de l'institution⁵⁶. Grâce à une communication efficace, « les agents sont également plus à même de s'adapter aux changements du métier, parfois d'en être pleinement acteurs »⁵⁷. Pour ce faire, le message doit demeurer simple. L'utilisation d'exemples concrets et d'analogies est encouragée. Répéter de nombreuses fois le message lors de réunions, dans le journal interne ou lors d'échanges informels est important.

La communication doit aller dans les deux sens. La prise en compte de l'avis des utilisateurs est essentielle⁵⁸. L'organisation d'entretiens individuels, par exemple, permet d'identifier et donc d'atténuer les résistances⁵⁹. Les échanges avec les employés doivent aussi passer par des feedbacks réguliers dans lesquels on leur adresse des encouragements, mais aussi des critiques constructives⁶⁰. Ces feedbacks peuvent aussi donner l'occasion aux employés de soulever des problèmes. La communication n'est donc pas qu'importante au début du projet. Durant la phase de mise en œuvre, il est nécessaire d'informer les collaborateurs sur les progrès qui ont été faits et aussi parfois sur les problèmes rencontrés⁶¹. En effet, pour Gilles Lechot, la communication doit être « honnête, ouverte et transparente »⁶².

⁵⁴ KOTTER John, *op. cit.*, pp. 80-85.

⁵⁵ ELVING Wim, *op. cit.*, p. 129.

⁵⁶ *Ibidem*, p. 131.

⁵⁷ ROCHELLE Matthieu, « Conduire le changement : un travail au long cours », dans PERALES Christophe, *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2015, p. 150.

⁵⁸ KOTTER John, *op. cit.*, p. 104.

⁵⁹ LAUER Thomas, *op. cit.*, p. 130.

⁶⁰ *Ibidem*, p. 96.

⁶¹ *Ibidem*, p. 129

⁶² LECHOT Gilles, *op. cit.*, p. 167.

Le manque de compétences figure parmi les raisons des résistances. La solution évidente pour y faire face est de proposer des formations aux utilisateurs. Pour cela, il faut être conscient du coût et du temps que cela prend⁶³. Les formations ne doivent pas uniquement être consacrées aux aspects techniques liés au changement, mais elles doivent aussi permettre de travailler sur les attitudes⁶⁴. C'est également un bon moyen de créer une ambiance propice aux échanges⁶⁵.

c. Le rôle de l'utilisateur

Du côté de la gestion du changement

La littérature théorique sur la gestion du changement que nous avons parcourue mentionne assez rarement la place réservée à l'utilisateur moyen. Même si les auteurs s'accordent sur le fait qu'il faut inclure tout le monde dans les processus de changement, c'est le rôle des personnes à responsabilités qui est davantage explicité. Relevons toutefois quelques points récurrents. Tout d'abord, les auteurs notent les avantages de l'implication des usagers. Parmi ceux-ci, nous trouvons l'augmentation de la motivation, un meilleur apprentissage et une meilleure appropriation des nouveaux processus⁶⁶. Tous ces éléments contribuent à diminuer les résistances. Ensuite, des conseils pour faire participer le plus de monde au projet sont proposés. Thomas Lauer mentionne notamment les groupes de travail et les sondages⁶⁷. Pour que les employés se sentent inclus, il est également primordial de les informer en amont de ce qui sera attendu d'eux⁶⁸. Nous verrons ci-dessous que les études de cas sur la gestion du changement sont bien plus fournies sur le rôle des usagers que la théorie.

Du côté du Records Management

Plusieurs thèmes liés aux utilisateurs reviennent régulièrement dans la théorie sur le Records Management. Tout comme dans la littérature sur la gestion du changement, l'importance d'impliquer l'ensemble des utilisateurs est mise en avant. Pour Catherine Hare et Julie McLeod, c'est même un critère déterminant pour la réussite d'un projet⁶⁹. Comme les employés produisent eux-mêmes des documents et qu'ils gèrent ainsi une partie du cycle de vie des documents⁷⁰, il paraît logique qu'ils soient intégrés au projet. L'inclusion des employés doit

⁶³ KOTTER John, *op. cit.*, p. 124.

⁶⁴ *Ibidem*, p. 125

⁶⁵ MOUCHARD Martin, *op. cit.*, p. 92.

⁶⁶ LAUER Thomas, *op. cit.*, pp. 147-148.

⁶⁷ *Ibidem*, pp. 151-155.

⁶⁸ LÉCHOT Gilles, *op. cit.*, p. 168.

⁶⁹ HARE Catherine, MCLEOD Julie, *op. cit.*, p. 17

⁷⁰ MURDOCK Alan, *op. cit.*, p. 63.

avoir lieu dans l'état des lieux initial, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du nouveau système de Records Management⁷¹.

Une fois de plus, les auteurs relèvent qu'en intégrant les utilisateurs, ils s'approprient bien plus rapidement les nouvelles procédures et les nouveaux outils⁷². En participant à l'implémentation du nouveau système, les employés peuvent faire part de leurs besoins et de leurs attentes au Records Manager. Il est primordial de les écouter et, dans la mesure du possible, de répondre à leurs demandes⁷³. Nous voyons ici que le rôle du Records Manager ne comporte pas que des aspects techniques, mais qu'il faut aussi conseiller, former et accompagner les usagers⁷⁴.

En plus du soutien aux collaborateurs, le Records Manager doit aussi contrôler leur travail pour s'assurer qu'ils appliquent les nouvelles procédures et qu'ils utilisent les nouveaux outils correctement⁷⁵. Enfin, les auteurs préconisent également la nomination d'un responsable du Records Management au sein des unités. Cette personne peut apporter un soutien bienvenu au Records Manager dans la supervision de l'application des règles et des processus⁷⁶ et dans l'accompagnement au quotidien de ses collègues en cas de difficultés. Elle peut aussi servir de promoteur du Records Management⁷⁷.

Du côté des normes

La norme ISO 30300 indique parmi les principes essentiels pour les systèmes de Records Management les besoins et les attentes des utilisateurs. Ceux-ci doivent déjà être pris en compte dans la définition des exigences pour le système. L'implication du personnel est également avancée comme un principe indispensable à la réussite de la mise en place du Records Management. Cela implique de les former et de les responsabiliser⁷⁸. Ces mêmes éléments sont présents dans l'auxiliaire de travail GEVER des Archives fédérales suisses⁷⁹. Le Conseil

⁷¹ ROBERGE Michel, *op. cit.*, 2004, p. 0.8.

⁷² TOEBAK Peter M., *op. cit.*, p. 258.

⁷³ ROBERGE Michel, *op. cit.*, 2004, p. 13.7.

⁷⁴ TIBBO Helen R., *op. cit.*, p. 20.

⁷⁵ SHEPHERD Elizabeth, YEO Geoffrey, *op. cit.*, p. 25.

⁷⁶ ROHR Salomé, BIANCHI Cristina, CHATELAN Fabienne, GUANZINI Catherine, Manuel pratique de gestion des documents : mettre en place les principes de Records management dans les communes vaudoises, Lausanne : AVA, 2011, p. 5.

⁷⁷ ROBERGE Michel, *op. cit.*, 2009, p. 12.10.

⁷⁸ Organisation internationale de normalisation, Information et documentation : systèmes de gestion des documents d'activité : Principes essentiels et vocabulaire, 1^{ère} édition, Genève : ISO, 15 décembre 2011, ISO 30300, pp. 4-5.

⁷⁹ Archives fédérales suisses, Gestion électronique des affaires (GEVER). Auxiliaire de travail, 2020, p. 17.

international des Archives conseille pour sa part d'introduire très rapidement les nouveaux employés aux principes du Records Management pour éviter bien des résistances par la suite⁸⁰.

3. Le Records Management à la Ville de Sion

a. Bases légales pour le Records Management en Valais

Au niveau de la commune de Sion, il n'existe pas de règlement ou de directive à proprement parler pour le Records Management. Cependant, certains textes législatifs au niveau cantonal mentionnent les responsabilités relatives au Records Management à la fois de l'administration cantonale et communale. En 1950, le Conseil d'Etat valaisan décide qu'un plan de classement général pour l'Administration cantonale est nécessaire. L'archiviste cantonal a comme mission d'élaborer des instructions pour la conception de ce plan de classement. Dans les faits, cette décision n'est pas vraiment respectée⁸¹. En 1982, le gouvernement valaisan adopte le règlement concernant les archives des organismes de l'Etat. Il décrète notamment que l'administration ainsi que les institutions et les établissements dépendant de l'Etat doivent « conserver d'une manière ordonnée les documents résultant de leur activité propre »⁸². Ce texte donne par ailleurs des indications sur le versement, la conservation et l'élimination des documents. Cette loi précise également le rôle de soutien, mais aussi de surveillance que les Archives de l'Etat du Valais peuvent exercer auprès de l'administration. La gestion et la conservation ordonnées des documents officiels sont à nouveau prescrites dans la loi sur l'information du public, la protection des données et l'archivage du 9 octobre 2008. Actuellement en révision, cette loi concerne à la fois les autorités cantonales et communales⁸³. Enfin, la loi sur les communes du 5 février 2004 les enjoint à conserver leurs documents importants et à en établir un inventaire⁸⁴.

b. Le Records Management à la Ville de Sion : directives et outils

Comme indiqué plus haut, la Ville de Sion n'a édicté aucune directive pour le Records Management. La directive des Archives de la Ville de Sion de 2018 mentionne cependant,

⁸⁰ International Council on Archives, *Principles and Functional Requirements for Records in Electronic Office Environments – Module 1: Overview and Statement of Principles*, 2008, p. 15.

⁸¹ DUBOIS Alain, EVEQUOZ-DAYEN Myriam, « Le rôle des Archives de l'Etat du Valais auprès de l'Administration cantonale », dans DEBONS Delphine, *Des institutions au service du patrimoine culturel. Changement et continuité*, Sion : Archives de l'Etat du Valais, 2014, p. 62.

⁸² Règlement concernant les archives des organismes de l'Etat du 17 novembre 1982, Art. 1 Champ d'application, https://lex.vs.ch/app/fr/texts_of_law/440.106, consulté le 27.04.2022.

⁸³ Loi sur l'information du public, la protection des données et l'archivage du 9 octobre 2008 (LIPDA), Art. 41 Archivage, Principes généraux, https://lex.vs.ch/app/fr/texts_of_law/170.2, consulté le 27.04.2022.

⁸⁴ Loi sur les communes du 5 février 2004 (LCo), Art. 104 Archives, https://lex.vs.ch/app/fr/texts_of_law/175.1, consulté le 27.04.2022.

parmi ses missions, le conseil et l'assistance aux « services de l'administration communale dans leur tâche de gestion des documents »⁸⁵. Aux yeux des Archives de la Ville, il apparaît donc que le Records Management n'est pas seulement son affaire, mais qu'elle est de la responsabilité de chaque unité administrative. Cette conception des choses est antérieure à la directive publiée par les archives.

En effet, en 2005 déjà, la section des archives produit un « manuel pratique de gestion des archives et de l'information ». Ce guide, inspiré de celui des Archives de l'Etat du Valais, est envoyé aux collaborateurs de l'administration communale. Il donne tout d'abord une définition des archives ainsi qu'une explication du cycle de vie des documents. Les différentes tâches de Records Management telles que le classement, la conservation, l'élimination et le versement y sont décrites. Il clarifie également les responsabilités respectives des Archives de la Ville de Sion et des divers services de l'administration en ce qui concerne le Records Management. Il est intéressant de voir que le rôle de préposé au Records Management est déjà présent. Il a, d'ailleurs, été implémenté dans les services. En 2007, une formation sur deux jours a été dispensée aux personnes désignées au Records Management. Au fil des années, cette fonction a pourtant perdu en importance, n'étant attribuée principalement qu'aux stagiaires et aux apprentis⁸⁶. L'enquête que nous avons menée auprès de quelques employés de la Ville révèle que trois personnes sur quatre ne connaissent pas ce document. Même si ce manuel date un peu, nous considérons qu'il peut tout de même être utile. Il n'est malheureusement pas accessible à tous les employés sous forme numérique. Nous estimons que, s'il était mis à jour par la section des Archives, en collaboration avec le responsable de la gestion documentaire, ce document pourrait jouer le rôle de directive pour le Records Management. Il pourrait ensuite être proposé à tous les collaborateurs administratifs sur le site internet de la Ville et sur M-Files, le logiciel de Records Management.

Actuellement, les collaborateurs administratifs qui utilisent la solution documentaire M-Files disposent de plusieurs outils pour les aider à gérer leurs documents. Le responsable de la gestion documentaire a conçu des procédures pour le nommage des documents ainsi que pour l'enregistrement des courriels. Ces deux documents sont conçus spécifiquement pour les utilisateurs de M-Files et ne peuvent pas être appliqués à d'autres systèmes. Un guide utilisateur

⁸⁵ Directive des Archives de la Ville de Sion du 15 janvier 2018, Art. 2 Mission des Archives de la Ville de Sion, https://www.sion.ch/docn/1580597/Directive_des_Archives_v20.12.2017.pdf, consulté le 27.04.2022.

⁸⁶ Docuteam, Ville de Sion - État des lieux documentaire, 05.02.2014, p. 14.

M-Files est également proposé aux collaborateurs de la Ville. L'ensemble de ces documents sont accessibles sur le logiciel de Records Management. Selon notre enquête, toutes les personnes interrogées connaissent le guide utilisateur et un peu plus de la moitié se sont familiarisées avec les autres marches à suivre. Notons encore que tous les employés considèrent ces documents utiles.

c. Le projet d'implémentation du Records Management

i. Les prémices

La volonté de mettre en place un système de Records Management à la Ville de Sion date de 2009. En mars de cette année, « le coordinateur informatique [propose] d'introduire la GED⁸⁷ dans trois services pilotes »⁸⁸. Un groupe de travail qui comprend l'archiviste, un informaticien, le secrétaire municipal ainsi que les chefs de service concernés est alors constitué. Son objectif est d'étudier ce qui a été fait dans d'autres villes⁸⁹. Une rencontre à Pully est ainsi organisée en mars 2012 et des contacts avec la commune de Veyras sont pris. En début 2013, la Ville prévoit de lancer un projet pilote dans un service. L'archiviste insiste auprès de ses collègues sur l'importance d'un état des lieux et la mise en place d'outils de Records Management avant d'implémenter une solution logicielle. Il rend les autres membres du groupe de travail attentifs aux exigences archivistiques impliquées dans un tel projet⁹⁰. En fin 2012, des contacts sont alors pris avec l'entreprise suisse Docuteam afin de recevoir leur assistance. Leur équipe propose à la Ville de Sion d'effectuer un état des lieux et une analyse des processus de Records Management existants. Elle offre également son soutien dans la rédaction d'outils de gestion et dans l'implémentation du système. Malgré les interventions de l'archiviste, un logiciel est mis en place au début 2013 sans vraiment évaluer sa conformité aux exigences archivistiques. La solution informatique Therefore a notamment été choisie, car CIGES⁹¹, partenaire informatique de la Ville de Sion, avait déjà proposé cette solution à d'autres communes valaisannes⁹².

En octobre 2013, Docuteam procède à une analyse du projet pilote pour examiner sa conformité avec les exigences légales et archivistiques. Il en ressort que la solution Therefore ne remplit pas toutes les exigences au niveau archivistique. L'analyse révèle par ailleurs que les

⁸⁷ Gestion électronique des documents.

⁸⁸ Conseil Municipal de Sion, Procès-verbal de la séance du 26 mars 2009, p. 115.

⁸⁹ *Idem*.

⁹⁰ Mail de l'archiviste à ses collègues du groupe de travail, 18 octobre 2012.

⁹¹ Centre Informatique de Gestion SA.

⁹² Docuteam, *op. cit.*, p. 3.

collaborateurs ne sont pas suffisamment accompagnés dans leur Records Management. Il leur manque notamment une formation dans le domaine. L'équipe de Docuteam conseille à la Ville de Sion d'édicter des directives claires pour le Records Management. Elle lui recommande aussi de mettre en place un système de gestion intégrée des documents. La nomination au poste d'archiviste cantonal d'Alain Dubois en 2014 motive encore davantage l'archiviste de la Ville de Sion à poursuivre ce projet. Il adresse un courriel au Président de la Ville et aux membres du groupe de travail leur expliquant que, par ce choix, le Conseil d'Etat valaisan fait du Records Management une priorité et que la Ville de Sion ne doit pas manquer le coche⁹³.

Malgré cela, le projet d'implémentation du Records Management ne va pas plus loin que la phase pilote. Plusieurs facteurs expliquent cet échec. Tout d'abord, le fait que ce projet était considéré de manière sectorielle, avec une mise en place dans un seul service, ne lui a pas permis d'avoir l'approche globale nécessaire sur le long terme. Ensuite, le manque de ressources, notamment au niveau du personnel, a aussi contribué à enliser le projet. Enfin, l'absence de considération pour les exigences archivistiques est également une des raisons de l'arrêt du projet.

ii. Des circonstances favorables à un nouveau projet

Le départ de l'archiviste à la retraite en 2017 et les réflexions quant au profil recherché pour le remplacer vont remettre en avant le projet d'instauration du Records Management. La même année, le Conseil municipal souhaite que la Ville de Sion se dote d'une solution de Records Management⁹⁴. Le nouvel archiviste devrait avoir les compétences pour mener à bien ce projet. Finalement, une archiviste et un responsable de la gestion documentaire sont nommés. La Ville de Sion a fait appel à l'archiviste cantonal en qualité d'expert durant le processus d'engagement. Il avait comme rôle de s'assurer que la personne recrutée puisse satisfaire aux exigences du métier. Celle-ci avait déjà de l'expérience dans une commune et possédait ainsi des connaissances sur le fonctionnement des administrations. Elle avait aussi déjà implémenté la solution Therefore dans son ancienne commune. Il lui manquait cependant une formation en Records Management. Pour combler ces lacunes, le responsable de la gestion documentaire a

⁹³ Mail de l'archiviste au Président, à son chef de service, à l'informaticien et au chef du service pilote, 3 octobre 2014.

⁹⁴ Carron Gilbert, Projet ECM, mise à disposition et mise en œuvre de la solution ECM M-Files / Kofax : Plan de management de Projet, 2020, p. 4.

effectué un stage de deux mois auprès des Archives de l'Etat du Valais. C'est à sa demande que cette possibilité a été incluse dans l'offre de soutien des archives cantonales⁹⁵.

Le poste de responsable de la gestion documentaire est intégré à la section informatique et au service de l'Administration générale. Le projet n'est donc pas porté par les archives comme c'est parfois le cas dans d'autres institutions. L'archiviste est toutefois membre du comité de projet. Les Archives de la Ville ont un rôle de conseil et de soutien « plus particulièrement dans l'élaboration des référentiels de classement et de gestion des différents services de la Ville »⁹⁶. Le poste de responsable de la gestion documentaire, situé dans le dicastère de l'Administration générale et des Finances, se trouve sous la supervision du Président de la Ville. Cela permet, en théorie, de donner plus de crédibilité au projet et de s'assurer du soutien du président qui siège d'ailleurs à la tête du comité de pilotage⁹⁷. Comme évoqué précédemment, pour qu'un projet de ce type réussisse, il est important que la direction soit impliquée et qu'elle montre son soutien. Il semble donc que ce soit le cas pour la Ville de Sion, en tout cas sur le papier.

iii. La méthodologie et les partenaires du projet

Après l'engagement du responsable de la gestion documentaire en 2018, le travail de préparation pour la mise en place d'un système de Records Management a pu reprendre. Le responsable de la gestion documentaire a suivi la démarche du cycle IPRE⁹⁸. Certains aspects de cette procédure se retrouvent dans la méthodologie proposée par la norme ISO 15489. Etant donné qu'un seul poste est dédié au Records Management à la Ville de Sion, le responsable a formé un groupe de travail, avec le responsable des systèmes d'information et l'archiviste, pour le soutenir dans les phases initiales du projet. Il a commencé par se renseigner sur la législation, les normes archivistiques à respecter, les offres logicielles existantes et les choix effectués par d'autres organismes privés et publics⁹⁹. Une fois de plus, des informations ont donc été prises auprès d'administrations qui implémentaient aussi un système de Records Management¹⁰⁰. Il a ensuite procédé à un état des lieux des activités et des besoins en matière de Records Management des divers services¹⁰¹. Le responsable de la gestion documentaire a décidé de

⁹⁵ Entretien avec Florian Vionnet, archiviste-contact pour les communes valaisannes, 18.05.2022.

⁹⁶ Carron Gilbert, *op. cit.*, 2020, p. 11.

⁹⁷ *Ibidem*, p. 7

⁹⁸ Cette méthode consiste à s'informer, planifier, réaliser et enfin évaluer ce qui a été fait.

⁹⁹ Carron Gilbert, Introduction d'un système de gestion électronique des documents (GED) à la Ville de Sion – Travail de projet pour l'examen professionnel fédéral de « spécialiste en administration publique », 2018, p. 2.

¹⁰⁰ *Ibidem*, p. 11.

¹⁰¹ *Ibidem*, p. 2.

débuter par une phase pilote afin de pouvoir effectuer des ajustements en fonction des retours d'utilisateurs¹⁰².

Afin de trouver la bonne solution logicielle, la Ville de Sion a décidé, en 2019, de lancer un appel d'offres en procédure ouverte¹⁰³. Dès ce moment, le groupe de travail s'est notamment agrandi avec l'arrivée du secrétaire municipal. Durant cette étape, des démonstrations et des preuves de concepts ont été réalisées par les soumissionnaires. Certains collaborateurs de la Ville de Sion ainsi que des employés de l'entreprise OIKEN ont été mobilisés pour donner leurs avis sur les solutions présentées. Les Archives de l'Etat du Valais ont également apporté leurs conseils tout au long de cette phase. Elles ont, par exemple, participé à des rencontres avec de potentiels prestataires pour aider à l'évaluation de leurs offres¹⁰⁴. Un autre associé important pour la mise en place du Records Management est bien entendu CIGES. Pour le responsable de la gestion documentaire, l'idée était ainsi de s'entourer de diverses personnes pour avoir à la fois des conseils sur les aspects techniques et archivistiques.

Une fois le prestataire choisi et les contrats signés, le projet a pu passer en mode production. Afin de garantir le bon déroulement du projet, un plan décrivant notamment les partenaires, leurs rôles, la méthodologie et les étapes du déploiement ainsi que les ressources nécessaires a été rédigé. C'est également dans cette nouvelle phase qu'un comité de projet et un comité de pilotage ont été créés. Le premier a comme but principal de régler les problèmes en suspens, de planifier les tâches à venir et de s'assurer que le projet avance bien selon le planning. Le deuxième a davantage un rôle de supervision et de décision en fonction de ce que le comité de projet lui propose¹⁰⁵. Le comité de pilotage est assez rarement sollicité dans le projet.

iv. Le rôle des employés dans les phases initiales du projet

Il est intéressant de constater que le responsable souhaite « mettre l'utilisateur au centre de [ses] préoccupations »¹⁰⁶. Il entend l'intégrer à l'élaboration et à la validation de l'outil¹⁰⁷. Comme nous l'avons vu dans la partie théorique, cette volonté s'inscrit dans une démarche de gestion du changement. En raison de l'appel d'offres, certains employés de la Ville de Sion ont été

¹⁰² Carron Gilbert, *op. cit.*, 2018, p. 3.

¹⁰³ Entretien avec Gilbert Carron, responsable de la gestion documentaire, 20 juin 2022.

¹⁰⁴ Entretien avec Florian Vionnet, archiviste-contact pour les communes valaisannes, 18 mai 2022.

¹⁰⁵ Carron Gilbert, *op. cit.*, 2018, pp. 8-10.

¹⁰⁶ Ibidem, p. 15.

¹⁰⁷ Ibidem, p. 16.

invités à participer plus activement dans la phase initiale du projet. Une personne par service a alors pris part aux démonstrations et aux preuves de concept¹⁰⁸ des différents prestataires. Ces collaborateurs ont été sélectionnés sur base volontaire pour contribuer à l'évaluation de leur futur outil de Records Management.

Ce processus s'est décomposé en plusieurs phases. Tout d'abord, une démonstration de la part des différents fournisseurs a eu lieu, en présence du groupe de travail et des employés. Cette première étape a permis d'éliminer des candidats pour n'en retenir que trois sur six. Par la suite, deux séances de preuves de concept se sont déroulées. Durant la première séance, plus technique, les soumissionnaires ont dû présenter leur solution de Records Management au groupe de travail. Ils ont notamment dû procéder à des tests d'importation, de recherche, de modification et de traitement de document. Par ailleurs, les fonctionnalités de gestion des tâches, de workflow, de statistique, de connectivité et de gestion du cycle de vie des documents ont également dû être démontrées par les potentiels prestataires. Durant la deuxième séance, les soumissionnaires ont répondu aux dernières questions techniques posées par le groupe de travail. Comme certains employés de la Ville étaient aussi présents à cette occasion, ils ont présenté des solutions pouvant répondre aux potentiels besoins émis par les services. Sur cette base, le groupe de travail et les employés devaient attribuer une note pour l'ergonomie de la solution et une autre sur l'adéquation de celle-ci à leurs attentes.

Une fois la solution choisie, le Conseil municipal a adjugé le marché. Trois services pilotes ont été sélectionnés et les employés ont changé de rôle. Le projet passe dès lors d'une phase de sélection à une phase de test. L'implication du personnel est donc primordiale pour se rendre compte si l'outil sélectionné convient vraiment à leur travail quotidien. D'après le plan de management rédigé par le responsable de la gestion documentaire, il est d'ailleurs attendu des collaborateurs qu'ils expriment leurs besoins et qu'ils participent à l'élaboration des outils de Records Management et de divers processus, comme les workflows. Ils doivent aussi tester les nouvelles fonctionnalités et migrer leurs données dans la nouvelle solution. La phase pilote du projet permet, grâce aux remarques et aux commentaires des utilisateurs, de faire des ajustements de la solution M-Files. Par la suite, les employés des unités pilotes sont censés devenir des ambassadeurs du changement auprès des collaborateurs des autres services. Une

¹⁰⁸ Il s'agit d'une démonstration de faisabilité.

participation active est demandée de leur part. Notre analyse déterminera si c'est réellement le cas.

4. Le niveau de maturité du Records Management à la Ville de Sion

a. Méthodologie

i. L'élaboration du référentiel de maturité et du questionnaire

Dans le but d'évaluer le niveau de maturité des employés qui utilisent le système de Records Management M-Files, nous avons décidé de procéder à une enquête. Celle-ci se base sur un questionnaire, complété par un entretien, et un référentiel de maturité que nous avons mis au point par rapport à notre problématique. Nous avons d'abord conçu le référentiel de maturité en nous appuyant sur des modèles existants. Le travail de master de Marie Budon nous a fourni de nombreuses références à ce sujet¹⁰⁹. Le modèle proposé par les Archives nationales américaines nous a particulièrement été utile. Dans son guide utilisateur, cette institution présente ce qu'est un modèle de maturité, son modèle en particulier et la marche à suivre pour l'utiliser. Marie Budon s'est aussi inspirée de ce modèle pour son référentiel et son travail nous a donc été d'une grande aide.

Notre questionnaire et notre référentiel se fondent aussi sur l'état des lieux effectué en 2018 par le groupe de travail. Nous en avons repris certains aspects pour pouvoir analyser l'évolution du niveau de maturité des employés de la Ville de Sion. De cette manière, nous pouvons apprécier si les mesures prises pour la mise en place de M-Files sont suffisantes ou non. Comme l'état des lieux de 2018 n'abordait pas certains des sujets qui nous intéressaient, notamment la formation, nous l'avons complété par le plan de management de projet publié en 2020. Ce document nous a fourni des informations d'ordre plus stratégiques. En partant du référentiel de maturité que nous avons établi, nous avons rédigé un questionnaire pour les employés. C'est grâce à leurs réponses que nous pourrions remplir le référentiel et déterminer leur niveau de maturité.

ii. Axes d'analyses

Nous avons déterminé les différentes questions à examiner sur la base, entre autres, de l'état des lieux de 2018 ainsi que du référentiel de maturité américain. Nous n'avons pas repris tels

¹⁰⁹ Budon Marie, *Le Records management à l'Université de Lausanne entre exigences théoriques et mise en œuvre pratique : état des lieux et plans d'action*, MAS-ALIS, Universités de Berne et Lausanne, 2020, pp. 42-43.

quels le référentiel des Archives nationales américaines ni l'enquête de 2018. Nous avons sélectionné certains axes en fonction de notre problématique et du contexte de la Ville de Sion. Nous avons choisi de nous concentrer sur les ressources et les mesures allouées au Records Management, sur la promotion et les mesures de contrôle du Records Management et enfin sur les outils et les pratiques de Records Management. Ces trois axes d'analyse se retrouvent sous des formes différentes dans le référentiel américain. Pour ce qui est de l'état des lieux, les thématiques abordées sont plus larges. Nous allons présenter ci-dessous les éléments que nous avons choisi d'adapter à notre analyse.

Les modèles d'inspiration

Le référentiel de maturité des Archives nationales américaines propose trois domaines d'analyse, le soutien de la direction et la structure de l'organisation, la politique et les standards de Records Management et enfin les processus nécessaires à un programme de Records Management. Nous avons décidé de nous concentrer principalement sur les deux premiers domaines. Chaque axe comprend ensuite plusieurs aspects à évaluer. Dans le premier domaine, nous avons choisi de nous focaliser plus spécifiquement sur le soutien de la direction au Records Management, sa place dans l'organisation, les ressources humaines et matérielles ainsi que les moyens de sensibilisation qui lui sont dédiés. Pour le deuxième axe, nous allons concentrer notre analyse sur la manière dont les éléments normatifs, comme les politiques et les directives, ont été établis et communiqués aux collaborateurs. Il s'agit aussi de déterminer si ces documents sont compréhensibles et si l'organisation a prévu des mesures pour s'assurer que ses employés se conforment à ses directives. Seule la formation des employés au Records Management a été prise en compte pour le dernier domaine d'analyse.

Quant à l'état des lieux de 2018, il a porté sur huit thèmes principaux. Il était question de s'informer sur les objectifs que les services voulaient atteindre grâce au Records Management. L'état des lieux a aussi servi à étudier les relations entre les services et à évaluer les politiques de Records Management existantes ainsi que les activités et les outils à disposition des employés. Enfin, une analyse des besoins, des risques et des ressources a été menée. Vu que le projet de mise en place du Records Management a avancé entre-temps, la prise en compte de certains points dans notre enquête ne fait plus sens. Nous avons donc décidé de laisser de côté les relations entre services et l'analyse des risques.

Référentiel de maturité 2022

Sur la base de ces deux outils d'analyse, nous avons donc élaboré un nouveau référentiel de maturité. Nous avons déjà mentionné plus haut nos trois axes d'analyse. Pour pouvoir évaluer les mesures et les ressources dédiées au Records Management, nous allons essayer de déterminer si la direction considère le Records Management comme utile et si elle le soutient. Nous allons aussi étudier les mesures prises au niveau des ressources humaines. Il sera question de voir si un préposé au Records Management a été nommé et de quel type de formation il jouit. Nous voulons également voir si des formations sont offertes aux employés ou pas. Enfin, nous allons nous renseigner sur la sensibilisation des employés à leurs responsabilités. En ce qui concerne la promotion et les mesures de contrôle du Records Management, notre analyse va porter sur les règles suivies par les employés en matière de Records Management et sur l'accessibilité de celles-ci. Nous allons également interroger les employés sur la manière dont ils ont été informés du projet. Pour notre dernier axe, portant sur les outils et les pratiques de Records Management, nous allons voir si les employés les connaissent et les utilisent.

iii. Cadre et déroulement de l'enquête

Les services pilotes

Notre analyse porte sur les trois services pilotes que nous allons nommer ci-après unité A, B et C. L'unité A comprend trois sections principales, dont deux utilisaient déjà le logiciel M-Files au moment de notre analyse. Nous avons donc pris contact avec le chef de service et plusieurs personnes au sein des deux sections pour notre enquête. Malheureusement, pour une des sections, personne ne nous a donné réponse et le chef de ce service n'avait pas de temps à nous accorder. Nous n'avons donc pu interroger qu'une seule personne au sein de l'unité A.

L'unité B comprend cinq sections. Nous avons pu questionner des employés de trois d'entre elles. En effet, le personnel des autres sections n'a pas souhaité prendre part à notre recherche ou alors n'avait pas assez de temps à nous accorder. Nous avons pu interroger plusieurs personnes des unités qui ont participé à l'enquête. Nous allons donc présenter les résultats par section, à savoir B1, B2 et B3. Cela a en effet plus de sens que de faire un amalgame de l'ensemble du service.

L'unité C n'existait pas encore au moment de l'état des lieux de 2018. Nous ne pourrons donc pas juger de l'évolution du niveau de maturité dans ce service. Seule une section utilise M-Files au sein de cette unité. Il est intéressant de relever que ce service n'était pas censé faire partie

des pilotes¹¹⁰. D'après les explications du responsable de la gestion documentaire, la nouveauté de ce service et la personne à sa tête constituaient une belle opportunité¹¹¹. En effet, le nouveau chef de service avait été impliqué dans les premières phases du projet d'implémentation du Records Management dans son poste précédent. Il s'agit donc d'une personne motivée sur qui le responsable de la gestion documentaire savait qu'il pourrait compter. De son côté, le chef de service nous a expliqué voir ce projet comme une occasion de partir sur de bonnes bases¹¹².

Déroulement de l'enquête

Au départ, notre objectif était d'interroger au moins une personne par section en plus des chefs de service. Nous aurions ainsi pu faire une douzaine d'entretiens en plus de ceux menés avec le responsable de la gestion documentaire et avec l'archiviste-contact pour les communes valaisannes des Archives de l'Etat du Valais. Ceci n'a malheureusement pas été possible. Huit personnes ont tout de même répondu à notre questionnaire et nous avons pu mener sept entretiens. Parmi les personnes qui n'ont pas participé à l'enquête, certaines ont décliné par manque de temps, d'autres n'ont tout simplement pas répondu et une d'entre elles n'a pas accepté de répondre à nos questions. Nous imaginons que ce refus peut s'expliquer par la résistance manifestée par cet employé contre le Records Management. Nous aurions peut-être aussi dû spécifier directement dans le mail envoyé aux employés que l'enquête était anonyme. En effet, cette information ne se trouvait que dans le formulaire d'information et de consentement y attaché.

Nous avons contacté les personnes sélectionnées par mail pour leur demander de participer à notre enquête. Le formulaire d'information joint au mail expliquait aux participants le contexte et l'objet de l'enquête, ce qui était attendu d'eux et les modalités de confidentialité et d'utilisation de leurs données. Par la suite, d'autres mails ont dû être renvoyés aux personnes qui ne nous avaient pas encore donné réponse. Nous avons aussi eu des échanges téléphoniques avec certains employés pour répondre à leurs interrogations. Une fois qu'une réponse positive nous revenait, nous envoyions le questionnaire par mail à la personne concernée et, si possible, nous fixions déjà un rendez-vous pour l'entretien. Ces rencontres ont eu lieu entre la mi-avril et la fin mai et ont duré entre quinze et quarante minutes environ. Les entretiens ont été très

¹¹⁰ Carron Gilbert, *op. cit.*, 2020, p. 5.

¹¹¹ Mail envoyé le 12 avril 2022 par Gilbert Carron, responsable de la gestion documentaire.

¹¹² Entretien du 26 avril 2022.

utiles pour obtenir des compléments d'information et ont permis de faire sortir certaines problématiques annexes.

iv. Les différents niveaux de maturité

Nous avons déterminé les niveaux de maturité grâce à une échelle de notes allant de un à quatre. Notre référentiel comporte les quatre niveaux de maturité suivants : non contrôlé, initial, formatif et opérationnel¹¹³. Au stade non contrôlé, les employés et la direction ne voient pas l'intérêt du Records Management et ses principes ne sont pas connus et pas appliqués. Pour ce qui est du niveau de maturité initial, la direction et les collaborateurs ont conscience de l'importance du Records Management, mais n'en font pas une priorité. Ils connaissent certains principes de Records Management et ont mis en place des mesures informelles de soutien au Records Management. Des risques de non-conformité existent ainsi encore. Au stade formatif, la direction et les employés soutiennent et tentent d'appliquer les principes du Records Management. Ils ont pris des mesures officielles pour l'implémentation du Records Management. Les outils de soutien au Records Management sont en place et le personnel les utilise plus ou moins correctement. Enfin, au niveau opérationnel, l'ensemble des employés et de la direction soutiennent le Records Management. Les mesures et les outils nécessaires au Records Management sont en place et des formations continues sont proposées aux employés. Les principes du Records Management sont appliqués correctement par l'ensemble du personnel.

Le niveau de maturité par section est calculé en additionnant le score obtenu par chaque personne interrogée. Pour chaque référentiel, un score est d'abord attribué par axe d'analyse, puis le total est calculé pour chaque section ou service. Nous allons présenter les résultats du référentiel ci-dessous par axes d'analyse et par unité. Un tableau synthétique des résultats se trouve également en annexe.

b. Le niveau de maturité en 2018

Peu de temps après l'engagement du responsable de la gestion documentaire, un état des lieux a été effectué auprès des divers services de la Ville. Cette démarche a été entreprise par le responsable de la gestion documentaire en collaboration avec la responsable des archives et

¹¹³ Un score de 1 à 1.75 équivaut au stade non contrôlé, de 1.75 à 2.5 au stade initial, de 2.5 à 3.25 au stade formatif et de 3.25 à 4 au stade opérationnel.

celui des systèmes d'information. Le but était de déterminer le niveau de Records Management des différents services et « d'analyser la culture organisationnelle de l'administration »¹¹⁴. Un questionnaire a d'abord été envoyé aux chefs de service avant de mener les entretiens sur place. A la suite de ces entrevues, le groupe de travail a aussi procédé à une visite des locaux de stockage des services. Ces entretiens étaient aussi l'occasion pour les services de faire part de leurs besoins, en ressources notamment, pour la réussite du projet¹¹⁵. Comme notre enquête sur le niveau de maturité actuel a porté uniquement sur les services qui utilisaient déjà la solution M-Files, nous n'allons pas reprendre ici les résultats de tous les services. Notre analyse va porter sur les unités A et B. La majorité des points analysés se retrouvent à la fois dans l'état des lieux de 2018 et dans le nôtre. Ceci rendra la comparaison possible.

i. Ressources et mesures pour le Records Management

En 2018, la direction de l'unité A est favorable à l'introduction d'un nouveau système de Records Management. Elle propose même de faire office de service pilote¹¹⁶. Dans ce service, la désignation d'un ou de plusieurs agents à la gestion documentaire est souhaitée, mais n'est pas encore d'actualité. Pour la phase d'implémentation, le responsable de la gestion documentaire pourrait compter sur le chef de service et les chefs de section. Au fur et à mesure de l'avancement du projet, les chefs de section seraient les mieux indiqués pour remplir ce rôle¹¹⁷. Les employés n'ont pas encore été informés du nouveau projet. Comme ils utilisent déjà le logiciel Therefore, ils sont en partie conscients du changement que cela implique dans la façon de travailler¹¹⁸. L'unité A aimerait que le nouveau système de Records Management facilite la collaboration avec d'autres services et permette de déterminer le responsable du dossier¹¹⁹. Ce service imagine donc une solution logicielle qui soit davantage conforme aux exigences archivistiques. Selon les employés de ce service, il faut donc prendre du temps pour que le choix de la nouvelle solution réponde aux besoins de tous les services¹²⁰. Le niveau de maturité pour cet axe d'analyse se trouve encore au stade initial.

¹¹⁴ Carron Gilbert, Remy Coline, Tacchini Benoit, *Projet d'implantation d'un système de gestion des documents sous forme électronique (GED) – Etat des lieux des services de la Ville de Sion*, 11.03.2019, p. 1.

¹¹⁵ *Ibidem*, p. 1.

¹¹⁶ *Ibidem*, p. 92.

¹¹⁷ *Ibidem*, p. 107.

¹¹⁸ *Ibidem*, p. 111.

¹¹⁹ *Ibidem*, p. 70.

¹²⁰ *Ibidem*, p. 82.

Il ressort de cet état des lieux que l'unité B est très favorable à la mise en place du Records Management, tout du moins ses chefs¹²¹. Les avantages attendus concernent la rapidité de recherche, le gain d'espace, une meilleure gestion et un meilleur suivi du courrier, la réduction des copies de documents et une nouvelle façon de travailler¹²². Ce projet a été discuté de manière superficielle avec les chefs de section et les collaborateurs. Au moment de l'enquête, ces derniers n'avaient pas encore été informés des changements qu'un système de Records Management entraîne au quotidien¹²³. L'idée est émise lors de l'état des lieux d'implémenter d'abord le système de Records Management dans la section des systèmes d'information avant même le service pilote¹²⁴. Pour assurer une bonne mise en place du Records Management, le service estime qu'il est nécessaire de désigner des agents à la gestion documentaire. Les responsables de section ainsi que les secrétaires sont perçus comme de bons candidats¹²⁵. Cette unité se situe également au niveau initial de maturité en 2018.

ii. Promotion et mesures de contrôle du Records Management

En 2018, le personnel de l'unité A est déjà en partie sensibilisé au Records Management, car il utilise déjà le logiciel Therefore depuis 2013. Les collaborateurs ne voient donc pas de problème à l'installation d'un nouveau système¹²⁶. Aucune politique de Records Management officielle n'existe dans ce service. Des procédures informelles sont donc suivies par les employés, notamment pour la numérisation des documents. En règle générale, les employés gèrent leurs dossiers comme ils l'entendent. En 2018, ils aimeraient pouvoir mettre le plus de documents possibles dans Therefore¹²⁷. En effet, tous les dossiers ne se trouvent pas encore dans le système de Records Management¹²⁸. Il y a également des dossiers dans l'explorateur de fichiers Windows, ce qui peut poser des problèmes de Records Management. Malgré tout, les collaborateurs ne rencontrent pas de difficultés à retrouver les documents ou à les classer¹²⁹. L'utilisation du logiciel Therefore est peut-être en partie responsable de ce phénomène. Ce service estime toutefois que des pertes de documents sont possibles, mais rares¹³⁰. Cette unité se trouve donc au niveau non contrôlé de maturité en 2018.

¹²¹ Carron Gilbert, Remy Coline, Tacchini Benoit, *op. cit.*, p. 47.

¹²² Ibidem, p. 91.

¹²³ Ibidem, p. 111.

¹²⁴ Ibidem, pp. 89-90.

¹²⁵ Ibidem, p. 107.

¹²⁶ Ibidem, p. 30.

¹²⁷ Ibidem, p. 33.

¹²⁸ Ibidem, p. 36.

¹²⁹ Ibidem, pp. 39-40.

¹³⁰ Ibidem, p. 41.

La plupart des employés de l'unité B ne sont pas vraiment sensibilisés au Records Management. La direction et les membres du groupe de travail font cependant exception¹³¹. Pourtant, le Records Management est discuté au sein de chaque section et un travail d'information avait été entrepris par l'ancien archiviste. Le peu de temps réservé à ce genre d'activités pourrait expliquer le manque d'intérêt pour le Records Management¹³². Mis à part le Manuel de gestion des archives et de l'information¹³³, il n'existe, en 2018, pas vraiment de politiques en matière de Records Management. Les archives ont mis en place des procédures pour l'accès, le versement et l'élimination de documents¹³⁴. La tenue des dossiers, leur nommage et leur classement ne sont pas réglés par des directives. Chacun procède selon ses habitudes¹³⁵. L'absence de directives et d'une politique officielle posent problème surtout au niveau du manque de place. Ce service est aussi confronté à la problématique de la gestion de la correspondance. Comme elle est traitée par plusieurs personnes, il est parfois difficile de la retrouver¹³⁶. La mise sur pied d'un plan de classement aurait donc été souhaitable. En effet, l'enquête révèle qu'une perte de document n'est pas totalement impossible¹³⁷. Vu ces indications, l'unité B se situe à un niveau non contrôlé de maturité.

iii. Outils et pratiques de Records Management

L'unité A a établi un plan de classement pour les documents qui se trouvent dans le système de Records Management. Il n'en existe pas pour les documents papier. En 2018, cette unité ne dispose donc pas d'un système de gestion intégrée des documents. Ceci explique aussi l'échec du premier projet de Records Management. Le plan de classement a été conçu en fonction des activités du service et n'est que partiellement utilisé par les collaborateurs¹³⁸. Certains d'entre eux continuent parfois de classer leurs documents selon des logiques personnelles. La distinction faite entre le papier et le numérique y est vraisemblablement pour quelque chose. Parfois, les employés enregistrent encore leurs documents sur des espaces privés au lieu de le faire dans l'arborescence commune ou dans le logiciel Therefore¹³⁹. Notons aussi qu'aucune

¹³¹ Carron Gilbert, Remy Coline, Tacchini Benoit, *op. cit.*, p. 30.

¹³² Ibidem, p. 32.

¹³³ Tschopp Patrice, Manuel pratique de gestion des archives et de l'information, 2005.

¹³⁴ Carron Gilbert, Remy Coline, Tacchini Benoit, *op. cit.*, 2019, p. 33.

¹³⁵ Ibidem, p. 36.

¹³⁶ Ibidem, pp. 37-39.

¹³⁷ Ibidem, p. 41.

¹³⁸ Ibidem, pp. 50.54.

¹³⁹ Ibidem, p. 83.

règle de nommage n'est en place à ce moment-là¹⁴⁰. Aucun calendrier de conservation n'a été mis en place dans ce service¹⁴¹. Les employés sont toutefois conscients des délais de conservation des documents et de règles de confidentialité qui s'y appliquent¹⁴². Ils travaillent donc en collaboration avec les archives pour effectuer des versements ou des éliminations de documents. La démarche doit être validée par le chef de service et par l'archiviste¹⁴³. Le manque de place entraîne cette unité à effectuer des versements de documents qui ne sont pas destinés à la conservation définitive aux archives. L'unité A obtient un niveau de maturité initial dans ce domaine.

L'unité B ne dispose pas d'un plan de classement général. L'unité B3 en utilise un et les employés de la section B2 suivent un document de gestion des tâches qui comprend des délais de conservation. Les autres sections de l'unité B classent leurs documents en fonction de leurs pratiques professionnelles. Cette unité souhaiterait adopter un plan de classement lors de l'implémentation du système de Records Management¹⁴⁴. Le calendrier de conservation n'est en fonction que chez les unités B2 et B3. Elles les ont conçus en fonction de leurs besoins et de certaines bases légales. Les sections restantes procèdent à des contrôles et des éliminations à intervalles réguliers¹⁴⁵. En effet, les employés connaissent certains délais de conservation des documents et sont également sensibilisés à la protection des données sensibles¹⁴⁶. Les versements et les éliminations sont faits aux archives selon un protocole bien établi. Des bordereaux de versement et d'élimination sont produits et signés par le chef de service et l'archiviste¹⁴⁷. Malgré ces procédures, il arrive que les sections versent des documents qui ne sont pas destinés à la conservation définitive aux archives par manque de place¹⁴⁸. Comme le service ne dispose pas encore d'un système de Records Management, les employés utilisent une arborescence informatique. Malheureusement, l'enquête révèle que de nombreux collaborateurs classent leurs documents sur l'espace privé¹⁴⁹. Selon notre référentiel, cette unité est au niveau initial de maturité.

¹⁴⁰ Carron Gilbert, Remy Coline, Tacchini Benoit, *op. cit.*, p. 86.

¹⁴¹ Ibidem, p. 55.

¹⁴² Ibidem, pp. 42-43.

¹⁴³ Ibidem, pp. 58-60.

¹⁴⁴ Ibidem, pp. 50-52.

¹⁴⁵ Ibidem, pp. 55-56.

¹⁴⁶ Ibidem, pp. 43-44.

¹⁴⁷ Ibidem, pp. 58-60.

¹⁴⁸ Ibidem, p. 68.

¹⁴⁹ Ibidem, pp. 82-83.

c. Le niveau de maturité 2022

i. Ressources et mesures pour le Records Management

Unité A

Nous pensons que la personne responsable de l'unité A soutient l'implémentation du Records Management au sein de son service. En effet, un préposé au Records Management a été désigné de manière formelle au sein de cette unité. Le responsable de la gestion documentaire lui a donné une formation plus poussée. L'ensemble des employés de l'unité a aussi été formé à l'utilisation de M-Files. Les employés n'ont pas été informés explicitement de leurs responsabilités en matière de gestion documentaire. Ils ont cependant reçu des indications sur les délais de conservation et la protection des données. Selon ces informations, l'unité A se trouve au stade formatif de maturité¹⁵⁰.

Unité B

La mise en place du Records Management est soutenue par les responsables de toutes les sections de l'unité B. Le responsable de l'unité B1 se montre d'ailleurs très motivé, ce qui n'est pas le cas dans l'unité B2. La majorité des employés des sections de l'unité B tentent d'appliquer les principes du Records Management au quotidien. Les sections B2 et B3 ont désigné de manière informelle un préposé au Records Management. Le préposé de l'unité B2 a été formé spécifiquement pour remplir ce rôle. Pour ce qui est du préposé de la section B3, cette personne a déjà une formation en gestion documentaire. Tous les employés de l'unité B ont reçu une formation de la part du responsable de la gestion documentaire pour l'utilisation de M-Files. Seuls les chefs de service ont été informés officiellement de leurs responsabilités en matière de Records Management. Le niveau de sensibilisation sur ce sujet varie donc d'un employé à l'autre. Le personnel de l'unité B1 semble être attentif à ces problématiques. Au sein de l'unité B2, la plupart des employés connaissent leurs responsabilités, mais elles ne sont pas forcément claires pour tout le monde. Les collaborateurs de l'unité B3 prennent au sérieux leurs responsabilités. Vu ces données, toutes les sections de l'unité B arrivent au stade formatif de notre référentiel de maturité¹⁵¹.

¹⁵⁰ Questionnaire de l'unité A.

¹⁵¹ Questionnaires des unités B.

Unité C

Le chef de l'unité C soutient la mise en place du Records Management et tente d'en appliquer les principes. Les employés de la section font de même et tout le monde se montre motivé à poursuivre ce projet. Il n'y a pas de préposé au Records Management au sein de la section. Malgré tout, tous les employés ont reçu une formation de la part du responsable de la gestion documentaire. Le niveau de sensibilisation varie ici aussi d'une personne à l'autre. Certaines personnes connaissent leurs responsabilités, alors que d'autres ne savent pas du tout de quoi il s'agit. Une fois de plus, c'est au niveau formatif que se retrouve cette unité¹⁵².

ii. Promotion et mesures de contrôle du Records Management

Certains éléments de cet axe d'analyse sont identiques dans chaque section. Pour ce qui est des mesures de contrôle, le logiciel M-Files assure une certaine conformité dans le Records Management. En effet, un document ne peut pas être créé s'il n'est pas assigné à un dossier. Les utilisateurs doivent obligatoirement remplir une fiche de métadonnées au moment de la création. Notons aussi que le responsable de la gestion documentaire a la possibilité de contrôler l'utilisation que les employés font du système de Records Management. Il effectue périodiquement des inspections et fait des retours aux collaborateurs en cas de problèmes. Concernant la promotion du projet, une séance d'information sur le projet, son déroulement et ses buts a été faite à l'ensemble des employés des services pilotes.

Unité A

Des règles pour le Records Management ont été édictées au sein de l'unité A. Elles sont facilement accessibles et la plupart des employés les appliquent. La présence d'un préposé au Records Management permet de mieux surveiller les pratiques des collaborateurs en plus des éléments mentionnés ci-dessus. Parallèlement à la séance d'information, des séances sur l'avancement du projet et sur des fonctionnalités spécifiques ont été proposées à certains employés. La promotion du projet passe aussi par le préposé. Dans ce cas, les discussions sur le Records Management ont principalement lieu au sein de l'unité. D'après ces renseignements, l'unité A est au niveau opérationnel de maturité¹⁵³.

¹⁵² Questionnaires de l'unité C.

¹⁵³ Questionnaire de l'unité A.

Unité B

Seule l'unité B1 n'a pas encore établi de règles ou de directives pour le Records Management. Précisons toutefois que le personnel de l'unité B1 connaît des règles implicites et en suit au sein de la section. Dans les sections B2 et B3, ces règles sont facilement accessibles et les employés s'efforcent de les suivre. Pour ce qui est du contrôle sur le Records Management, les responsables des unités B1 et B3 surveillent périodiquement la manière dont leurs collègues classent leurs documents. Dans l'unité B2, ce travail est effectué par le préposé au Records Management. Les collaborateurs des unités B1 et B2 ont été informés du projet lors de la séance d'information générale. Pour ce qui est de l'unité B3, le niveau d'information n'a pas été le même pour tous les employés. Pour certaines personnes, la communication a été faite lors de la séance d'information officielle et lors de réunions du groupe de travail alors qu'elle était bien plus informelle pour d'autres. Ceci s'explique par l'arrivée de nouveaux employés au sein de la section. Selon notre référentiel, les unités B1 et B3 se trouvent au niveau formatif de maturité. L'unité B2 obtient, quant à elle, un niveau opérationnel de maturité¹⁵⁴.

Unité C

Aucune règle officielle pour le Records Management n'existe au sein de l'unité C. Certains employés connaissent cependant des règles implicites et en suivent au sein de la section. Le responsable de l'unité effectue parfois des contrôles du Records Management de ses collègues. Comme pour l'unité B3, tout le monde n'a pas été informé de la même manière sur le projet. Ici aussi, cela est dû à l'engagement en cours de projet d'un nouvel employé. Vu ces informations, l'unité C se situe au niveau initial de maturité¹⁵⁵.

iii. Outils et pratiques de Records Management

Unité A

Des règles de nommage informelles existent au sein de l'unité A, mais, malgré, cela des pratiques personnelles persistent toujours. Même si un référentiel de classement a été conçu pour cette unité, il semble que certains employés suivent encore des logiques de classement propres. Des procédures officielles pour le versement et l'élimination des documents sont en

¹⁵⁴ Questionnaires des unités B.

¹⁵⁵ Questionnaires de l'unité C.

place, mais elles ne sont pas connues de tous les employés. D'après ces informations, cette unité se situe au niveau formatif¹⁵⁶.

Unité B

Toutes les sections de l'unité B ont des règles de nommage informelles. Certains employés au sein de l'unité B1 ne suivent pas encore ces règles. Toutes les sections ont également conçu un référentiel de classement. Les unités B1 et B2 l'ont fait avec le responsable de la gestion documentaire alors que l'unité B3 l'avait déjà fait avant son arrivée. Toutes les unités ont également mis sur pied des procédures pour le versement et l'élimination des documents. Il reste encore des soucis dans ce domaine au sein de l'unité B1. En effet, certains collaborateurs ne sont au courant ni de ces procédés ni des délais de conservation qui les concernent. Les unités B1 et B2 se trouvent au stade de maturité formatif alors que l'unité B3 est au stade opérationnel¹⁵⁷.

Unité C

Comme dans les autres unités, des règles de nommage sont utilisées au sein de l'unité C. En ce qui concerne le classement, il ressort de notre questionnaire que des pratiques personnelles persistent encore. De plus, aucune procédure n'est mise en place pour le versement ou l'élimination des documents. Il semble aussi que les délais de conservation ne soient pas connus des employés de cette section. Pour ces raisons, l'unité C se trouve au stade initial de maturité¹⁵⁸.

d. Evolution du niveau de maturité

Comme notre questionnaire n'est pas exactement similaire à celui envoyé aux chefs de service en 2018, certaines cases de notre référentiel sont moins faciles à remplir. Nous pouvons cependant compléter certaines zones d'ombre par les informations présentes dans le plan de management du projet datant de 2020. Nous allons donc nous concentrer sur les points comparables.

En ce qui concerne les mesures et les ressources pour le Records Management, l'unité A est passée d'un niveau de maturité initial à formatif. La formation donnée aux employés par le

¹⁵⁶ Questionnaire de l'unité A.

¹⁵⁷ Questionnaires des unités B.

¹⁵⁸ Questionnaires de l'unité C.

responsable de la gestion documentaire a contribué à ce changement. Une meilleure sensibilisation au Records Management grâce à l'utilisation de M-Files est aussi la cause de cette amélioration. Pour ce qui est de la promotion et des mesures de contrôle du Records Management, l'unité A se trouvait au non contrôlé en 2018. Aujourd'hui, elle se situe au niveau opérationnel. Cette immense progression s'explique par un plus grand respect des règles de Records Management, une meilleure communication sur le projet et un système de Records Management qui garantit la conformité des documents. Enfin, en ce qui concerne les outils et pratiques de Records Management, ce service présentait un niveau de maturité initial au moment de l'état des lieux de 2018. D'après notre enquête, il jouit désormais d'un niveau formatif. La conception d'un référentiel de classement approuvé par le responsable de la gestion documentaire et par l'archiviste justifie cette amélioration.

En 2018, l'unité B se trouvait au niveau initial pour ce qui est des mesures et des ressources pour le Records Management. Aujourd'hui, cette même unité est au niveau formatif. Ce progrès est surtout dû à la sensibilisation des employés et de la direction au Records Management. Par ailleurs, la formation du personnel au logiciel M-Files améliore aussi ce résultat. En ce qui concerne la promotion et les mesures de contrôle du Records Management, ce service est passé d'un niveau non contrôlé à un niveau formatif. Ce changement s'explique par le fait que le personnel n'avait pas encore vraiment été informé du projet et que presque aucune mesure de contrôle de conformité n'était en place. Pour ce qui touche aux outils et aux pratiques de Records Management, ce service administratif se trouve, aujourd'hui, au niveau formatif. Il y a quelques années en arrière, cette unité se trouvait encore au niveau initial. Ici aussi, ce développement s'explique par l'élaboration d'un référentiel de classement officiel validé par l'archiviste et par le responsable de la gestion documentaire.

e. Limites du référentiel et du questionnaire et intérêts des entretiens

En rentrant les données des questionnaires et des entretiens dans notre référentiel de maturité, nous avons constaté quelques faiblesses dans nos outils d'analyse. En effet, le questionnaire et le référentiel de maturité sont parfois un peu trop rigides pour vraiment capturer les nuances dans les pratiques des employés. Ils permettent bien sûr d'obtenir un niveau de maturité, mais nous pensons qu'il est important de compléter ces données brutes par des entretiens. En effet, notre référentiel et notre questionnaire ne donnent que peu d'information sur le contexte de l'unité administrative. Ces données sont pourtant importantes. La taille d'une section peut avoir

des conséquences sur les mesures qui lui sont allouées. Par ailleurs, l'ancienneté d'un employé influencera forcément ses connaissances de son milieu de travail.

Nous avons aussi remarqué une certaine confusion face à des questions qui n'étaient peut-être pas assez précises ou adaptées aux expériences et aux connaissances des employés. Les réponses par rapport au contrôle de conformité par exemple ne correspondaient pas à ce que nous attendions de prime abord. En effet, le logiciel M-Files, comme tout système de Records Management, doit assurer une bonne gestion documentaire. Cet élément n'était connu d'aucun des collaborateurs, ce qui est en fait normal comme ce n'est pas de leur ressort. La question sur le calendrier de conservation aurait pu être supprimée, car il est en réalité intégré au plan de classement. Il est donc naturel que le personnel n'en utilise pas et qu'il ne sache pas de quoi il s'agit. Le problème soulevé par cette question a toutefois été pondéré par les questions sur les règles de conservation et les procédures d'élimination et de versement des documents aux archives.

Notre questionnaire et notre référentiel de maturité ne permettaient en soi pas de mesurer le niveau d'implication des employés dans le projet. En fonction de leur degré de connaissance sur différents aspects du Records Management, nous avons tout de même pu estimer s'ils avaient été impliqués dans le projet ou non. Les réponses à cette question n'apparaissent toutefois pas de manière limpide à la lecture des référentiels. Nous avons aussi pu obtenir des informations sur le sujet grâce au plan de management de 2020. Ce document, qui présente le projet, son déroulement et les parties prenantes, mentionne le rôle donné aux employés. Nous avons aussi pu approfondir cet aspect lors des entretiens. C'est notamment en discutant des outils et des pratiques de Records Management que nous avons pu en venir à la participation des collaborateurs au projet. Il est intéressant de préciser que les employés interrogés ont parfois abordé le sujet spontanément. Nous avons également questionné le responsable de la gestion documentaire à ce sujet.

Les entretiens ont donc été utiles pour approfondir certaines questions. Le sujet de la communication sur le projet a par ailleurs été creusé davantage lors des échanges avec les collaborateurs. Les entretiens ont aussi permis de faire émerger des points qui ne se trouvaient pas dans le questionnaire. La disponibilité du responsable de la gestion documentaire en est un exemple. En effet, tous les employés ont mentionné le temps qu'il leur a consacré pour la formation ou encore pour l'élaboration et la modification du référentiel de classement. Ces

discussions ont permis aux employés d'exprimer leur avis sur l'ensemble du projet, qu'il soit positif ou négatif. Certaines personnes ont par ailleurs formulé des pistes d'amélioration.

5. Enquête auprès des collaborateurs administratifs

a. Ressources et mesures pour le Records Management

Unité A

Comme évoqué précédemment, il existe un préposé au Records Management au sein de l'unité A. Cette personne a été « désignée volontaire » pour ce rôle par son supérieur direct. Elle nous a expliqué faire le relais entre ses collègues et le responsable de la gestion documentaire, pour éviter que ce dernier reçoive trop souvent des questions. Cette personne est donc consciente du manque de ressources humaines dédiées au Records Management.

Le préposé au Records Management a aussi eu comme mission l'élaboration et la validation du référentiel de classement. Les autres employés de cette section ont également participé à la conception de cet outil. Des discussions entre collègues ont donc eu lieu à ce sujet. Les collaborateurs échangent aussi à propos des fonctionnalités du logiciel et de son utilisation. De plus, la personne interrogée a des discussions avec son supérieur à la suite des séances d'information sur le projet pour vérifier que tout a bien été compris. Ces conversations, même si elles ne sont qu'occasionnelles, contribuent à sensibiliser les employés au Records Management.

Le préposé au Records Management a été formé à la fois sur le logiciel M-Files et son utilisation ainsi que sur le rôle du référentiel de classement. La formation s'est déroulée en plusieurs séances. La personne que nous avons interrogée a beaucoup apprécié le temps que le responsable de la gestion documentaire lui a consacré. En plus de ces formations, le préposé au Records Management a pu renforcer ses connaissances grâce à des vidéos explicatives de l'outil M-Files transmises par le responsable de la gestion documentaire. Cette personne estime donc que la formation dispensée jusqu'alors est amplement suffisante.

Les employés ne sont pas toujours très au clair sur leurs responsabilités en gestion documentaire. Il semble qu'une meilleure sensibilisation est nécessaire dans ce milieu. La personne que nous avons interrogée n'était pas certaine de savoir de quoi il s'agissait. Elle nous

a dit avoir reçu des informations concernant les délais de conservation et la protection des données¹⁵⁹.

Unité B1

L'unité B1 n'a, pour l'heure, pas désigné de préposé au Records Management. Cette situation provient sans doute du fait que les activités varient beaucoup d'un employé à l'autre. Il serait donc compliqué pour une personne de superviser le tout correctement. L'idée a été émise lors de l'un de nos entretiens de nommer le chef de service pour ce rôle, comme cette personne se montre très motivée pour le projet¹⁶⁰. Lorsque des questions ou des problèmes émergent, certains employés se tournent d'ailleurs d'abord vers le chef de service. Une fois de plus, nous voyons que le personnel craint de déranger le responsable de la gestion documentaire comme il est seul. Malgré tout, les collaborateurs soulignent la disponibilité dont il fait preuve. Pour s'assurer que les documents et les dossiers soient classés correctement, les employés discutent entre eux. Certains collaborateurs constatent d'ailleurs davantage d'échanges avec leurs collègues depuis l'installation de M-Files. Pour les employés qui travaillent seuls, les discussions ont principalement eu lieu avec le responsable de la gestion documentaire en début de projet.

Le responsable de la gestion documentaire a formé les employés à la fois de manière individuelle et en groupe et sur place ou dans son bureau. Pour commencer, plusieurs séances assez courtes d'explications théoriques sur l'utilisation du logiciel ont eu lieu. Par la suite, des exercices pratiques sur logiciel ont été proposés au personnel. Certains employés ont trouvé les explications théoriques difficiles à retenir. Ils considèrent que, sans l'outil M-Files sous les yeux, ces informations n'ont pas grande valeur¹⁶¹. Certains collaborateurs souhaiteraient avoir des formations supplémentaires pour consolider leurs connaissances. Une personne en particulier aimerait des ateliers en groupe pour pouvoir échanger avec ses collègues sur leurs pratiques de Records Management¹⁶².

¹⁵⁹ Questionnaire de l'unité A et entretien du 2 mai 2022.

¹⁶⁰ Entretien du 24 mai 2022.

¹⁶¹ Ibidem.

¹⁶² Entretien du 2 mai 2022.

Les employés n'ont pas été informés de leurs responsabilités en matière de gestion documentaire. Le niveau de sensibilité varie donc d'une personne à l'autre, mais il semble que la plupart sont au clair sur ce que cela signifie¹⁶³.

Unité B2

Pour ce qui est de la section administrative B2, une personne a été nommée de manière informelle au poste de préposé au Records Management. Cet individu a également été « désigné volontaire » pour son intérêt dans le domaine. Comme pour le préposé de l'unité A, une formation spéciale a été donnée à cette personne.

Les autres employés de la section ont également reçu des formations individuelles sur plusieurs séances. Comme pour le personnel de l'unité B1, le responsable de la gestion documentaire a commencé par de la théorie pour en venir à la pratique ensuite. Un des collaborateurs trouve que tant que le logiciel n'est pas installé, les explications théoriques ne suffisent pas à comprendre comment leur travail va changer¹⁶⁴. Dans le futur, des formations sur les nouvelles fonctionnalités de M-Files sont souhaitées. Un employé suggère des modules en ligne qui permettraient au personnel de les compléter quand ils ont le temps et en fonction de leur niveau¹⁶⁵. Les employés apprécient grandement le temps consacré à ces formations par le responsable de la gestion documentaire. Une personne au sein de l'unité s'inquiète toutefois pour le futur. Une fois de plus, le manque de ressources humaines est pointé du doigt¹⁶⁶. Pour assurer une bonne gestion de l'information, le personnel discute aussi entre eux du classement et du nommage des fichiers.

Les employés de cette section ont été informés de leurs responsabilités en matière de Records Management. Le responsable était pour sa part déjà au courant de ces dernières comme elles n'ont pas changé avec la venue du nouveau système de Records Management¹⁶⁷.

Unité B3

Au sein de l'unité B3, une personne supervise la bonne tenue des dossiers. Il existe donc aussi un préposé au Records Management qui a été désigné de manière informelle. Le préposé au

¹⁶³ Questionnaires de l'unité B1 et entretiens du 2 et du 24 mai 2022.

¹⁶⁴ Entretien du 21 avril 2022.

¹⁶⁵ Idem.

¹⁶⁶ Entretien du 31 mai 2022.

¹⁶⁷ Questionnaires de l'unité B2 et entretiens du 21 avril et du 31 mai 2022.

Records Management de cette unité dispose d'une formation dans le domaine puisque c'est son métier. Comme tous les collaborateurs de la section bénéficient d'une formation en gestion documentaire, le rôle de préposé fait moins sens et c'est peut-être pour ça qu'il n'est qu'informel. Le responsable de la gestion documentaire a donné plusieurs formations sur l'utilisation du logiciel M-Files aux employés de cette unité. Aucune information sur leurs responsabilités en matière de gestion documentaire n'a été transmise au personnel de la section B3. Vu leur travail, les collaborateurs de cette unité sont au courant de ces dernières¹⁶⁸.

Unité C

Aucun préposé au Records Management n'a été nommé officiellement au sein de l'unité C. La petite taille de ce service en est probablement la cause. Il semble que le chef de service supervise tout de même ce que son collègue fait. Comme il y a peu d'employés, les échanges sur le classement des documents sont faciles et surviennent pratiquement toutes les semaines. Cela compense le manque d'un préposé.

Tous les collaborateurs du service ont reçu une formation de la part du responsable de la gestion documentaire. Comme pour l'unité A, le responsable de la gestion documentaire s'est déplacé environ quatre fois pour donner ses explications et montrer comment utiliser le logiciel M-Files. Un des employés a particulièrement apprécié que le responsable de la gestion documentaire vienne chez lui pour la formation. Ce collaborateur estime que c'est bien plus efficace de cette manière¹⁶⁹. Pour utiliser au mieux le logiciel M-Files, une personne pense qu'il serait utile d'avoir un cours sur les bonnes pratiques de Records Management¹⁷⁰. Dans le futur, des formations supplémentaires sur les nouvelles fonctionnalités de M-Files sont aussi souhaitées au sein de cette unité.

Le personnel de cette unité n'a pas été informé de ses responsabilités en matière de gestion et ne sait pas vraiment de quoi il s'agit. Selon un des employés, la bonne tenue des dossiers sert surtout à leur faciliter le travail¹⁷¹.

¹⁶⁸ Questionnaire de l'unité B3.

¹⁶⁹ Entretien du 26 avril 2022.

¹⁷⁰ Idem.

¹⁷¹ Questionnaires de l'unité C et entretiens du 19 et 26 avril 2022.

b. Promotion et mesures de contrôle du Records Management

Unité A

Pour s'assurer que les documents soient gérés correctement, l'unité A a édicté des règles à ce sujet. Il semblerait qu'elles soient suivies et qu'elles soient facilement accessibles aux employés. Nous avons vu ci-dessus que les collaborateurs discutent parfois entre eux de Records Management. Par ce biais, le préposé au Records Management peut aussi contrôler qu'il n'y a pas de problème de Records Management.

Le préposé au Records Management contribue à la communication et à la promotion autour du projet. En effet, il nous a expliqué informer ses collègues de l'avancement du projet. Le responsable de la gestion documentaire a également invité les employés à des séances d'information sur les buts et les avantages du Records Management notamment. Parmi ces derniers, la personne interrogée mentionne la rapidité et les workflows. Le projet a été présenté au personnel principalement par le biais du responsable de la gestion documentaire. Aucun communiqué officiel n'a été envoyé à l'ensemble du personnel pour leur annoncer l'introduction du Records Management. Au début du projet, les employés de cette unité ont assisté à des séances tous les deux mois environ. C'était l'occasion pour les différents partenaires du projet de présenter les progrès effectués et les nouvelles fonctionnalités. Les employés pouvaient y poser des questions si besoin¹⁷². La personne interrogée nous a confié avoir établi une relation de confiance avec le responsable de la gestion documentaire. Effectivement, en impliquant le personnel de cette manière, une bonne relation peut être instaurée¹⁷³.

Unité B1

La section B1 ne dispose apparemment pas de règles en matière de Records Management. Une des personnes interrogées affirme que des règles existent au sein de la section. Nous imaginons qu'il s'agit donc plutôt de règles informelles et qu'une directive officielle n'est pas encore établie. En ce qui concerne les mesures de contrôle du Records Management, certains responsables effectuent des vérifications du travail de leurs collègues.

¹⁷² Questionnaire de l'unité A et entretien du 2 mai 2022.

¹⁷³ Ibidem.

L'ensemble des personnes interviewées a été informé du projet de Records Management lors de séances d'information. Lors de ces réunions, le projet et ses objectifs ont été présentés. Le responsable de la gestion documentaire a aussi mis en avant les avantages du Records Management tout en expliquant les changements qui allaient survenir dans les pratiques du personnel¹⁷⁴. Certains employés seraient intéressés à recevoir une newsletter sur l'avancée du projet. Une personne suggère d'y insérer des conseils pour le Records Management. Ce serait aussi l'occasion d'avoir des retours de collaborateurs sur l'utilisation de M-Files¹⁷⁵. Mis à part le chef de service, les employés que nous avons interrogés ne sont pas prêts à faire la promotion du Records Management auprès des autres services. Une des personnes interrogées se voit mal faire la promotion de M-Files à ses collègues étant donné qu'elle n'en est pas entièrement satisfaite¹⁷⁶. Les conversations sur le projet sont d'ailleurs inexistantes avec les collaborateurs des services qui n'utilisent pas encore M-Files¹⁷⁷.

Unité B2

Les employés de la section B2 suivent des règles de Records Management à l'interne de leur section. Celles-ci, notamment pour le nommage des documents, sont connues de tous et sont facilement accessibles. Les collaborateurs s'efforcent de les appliquer du mieux qu'ils peuvent. Au sein de cette unité, le contrôle de la gestion documentaire se fait aussi par le préposé au Records Management.

Pour ce qui est des informations transmises aux employés sur le projet, les personnes interrogées ont été conviées à des séances d'informations. Une des séances n'était réservée qu'au responsable de section. Par la suite, l'ensemble de la section a eu une réunion avec le responsable de la gestion documentaire et l'archiviste pour discuter du projet de Records Management. Un des collaborateurs considère que la communication a parfois été un peu délaissée. Par conséquent, les employés ne savent pas toujours où en est le projet et cela donne l'impression qu'il n'est pas important¹⁷⁸. Davantage d'informations sur les autres services sont également voulues par le personnel de cette unité. Certains collaborateurs seraient prêts à partager leurs expériences aux autres employés de la commune. Une personne au sein de la

¹⁷⁴ Entretien du 10 mai 2022.

¹⁷⁵ Idem.

¹⁷⁶ Entretien du 24 mai 2022.

¹⁷⁷ Questionnaires de l'unité B1 et entretiens du 10 et 24 mai 2022.

¹⁷⁸ Entretien du 21 avril 2022.

section a par ailleurs déjà dû faire une présentation du logiciel et de son fonctionnement au président et au secrétaire municipal¹⁷⁹.

Unité B3

L'unité administrative B3 a édicté des règles pour le Records Management qui sont facilement accessibles pour les employés. Ces derniers tentent de les suivre, mais il n'est pas impossible que des erreurs surviennent. Une fois de plus, la situation de l'unité B3 est quelque peu spéciale comme la personne en charge est membre du groupe de travail du projet d'implémentation du Records Management. Cela signifie que cette personne a été informée très tôt du projet. Le reste du personnel, arrivé en cours de projet, en a été informé lors d'une discussion au sein de la section. Les buts et le déroulement du projet n'ont pas été expliqués au reste du personnel, mais une présentation PowerPoint se trouve sur M-Files à disposition des employés de la commune¹⁸⁰.

Unité C

Des règles informelles pour le Records Management existent au sein de l'unité C et concernent notamment de règles pour le nommage des fichiers. Nous supposons que l'absence de règles ou d'une directive officielle est due à la nouveauté du service et de sa taille. Comme les règles ne sont pas officielles, les employés ne les suivent pas forcément systématiquement. Ils se réfèrent volontiers au responsable de la gestion documentaire quand ils ont des questions. Le responsable de la gestion documentaire prend également de leurs nouvelles, ce qui lui permet de s'assurer que tout va bien. Il y a donc un certain niveau de contrôle qui est effectué sur le Records Management.

Seul un des collaborateurs de ce service travaillait déjà à la Ville de Sion quand le projet a débuté. Cette personne se souvient vaguement d'un mail d'information générale lors de l'engagement du responsable de la gestion documentaire. Depuis, il n'y a plus eu de nouvelles transmises à l'ensemble de la commune sur l'avancement du projet dans les services pilotes. Pour l'instant, la communication sur le projet se fait prioritairement par le responsable de la gestion documentaire et uniquement au personnel des services pilotes. Un des employés estime que des retours d'utilisateurs, sous forme de newsletters, pourraient être intéressants pour

¹⁷⁹ Questionnaires de la section B2 et entretiens du 21 avril 2022 et du 31 mai 2022.

¹⁸⁰ Questionnaire de l'unité B3.

l'ensemble du personnel de la Ville¹⁸¹. Quant aux buts du projet, les employés de ce service en ont été informés par le responsable de la gestion documentaire. Un des employés précise que ces objectifs sont facilement compréhensibles¹⁸².

Les deux collaborateurs de ce service se disent prêts à informer les autres employés de la commune de l'avancement du projet et des avantages du Records Management. Ceci constituerait un soutien bienvenu au responsable de la gestion documentaire. Pour l'instant, les échanges à propos de M-Files interviennent principalement entre utilisateurs. Les collaborateurs de ce service ont eu des discussions avec des employés qui travaillent dans le même bâtiment. Il s'agit surtout de questions sur l'utilisation du nouvel outil et de conversations sur le changement vécu¹⁸³.

c. Outils et pratiques du Records Management

Unité A

La personne interrogée au sein de l'unité A connaît tous les documents d'aide au Records Management produit par la commune. Elle ne les utilise cependant pas très régulièrement. Cet employé estime que le guide utilisateur est utile pour réactualiser ses connaissances. Si elles sont connues, les règles de nommage du responsable de la gestion documentaire ne semblent pas appliquées. En effet, des règles au niveau du service existent déjà et des pratiques de nommage personnelles persistent encore. Il en va de même pour le classement des documents. Le collaborateur questionné explique classer certains documents selon une logique personnelle alors qu'un référentiel de classement a été établi en collaboration avec le responsable de la gestion documentaire¹⁸⁴.

Unité B1

Les employés de l'unité B1 ne connaissent pas tous les outils de Records Management qui leur sont proposés. Le guide utilisateur M-Files fait cependant exception. A noter que l'ensemble des personnes interrogées le trouvent utile. Les collaborateurs précisent s'en être servi surtout au début du projet et pour les nouveautés. Des règles de nommage existent au sein des sections, mais elles ne sont pas toujours respectées. Certains employés continuent d'appliquer des

¹⁸¹ Entretien du 26 avril 2022.

¹⁸² Questionnaires de l'unité C et entretiens du 19 et du 26 avril 2022.

¹⁸³ Ibidem.

¹⁸⁴ Questionnaire de l'unité A et entretien du 2 mai 2022.

pratiques personnelles. Un des employés nous a expliqué préférer poursuivre de cette manière pour conserver une continuité et une logique dans ses dossiers¹⁸⁵. En revanche, tous les employés classent leurs documents en fonction du référentiel de classement établi avec le responsable de la gestion documentaire. L'ensemble des employés note le changement d'habitudes que le logiciel M-Files provoque dans leurs pratiques. Ils pensent toutefois que ça en vaudra la peine à la longue¹⁸⁶.

Unité B2

Le personnel de l'unité B2 que nous avons questionné connaît presque tous les outils d'aide au Records Management, à l'exception du manuel produit par l'ancien archiviste. Ceci n'est pas étonnant comme ces individus ne travaillaient pas encore à la Ville de Sion lorsqu'il a été rédigé. Ces documents sont jugés complets et utiles, surtout au début de l'implémentation du nouveau système de Records Management. En effet, comme la terminologie varie d'un logiciel à un autre, il faut apprendre et s'habituer au changement¹⁸⁷. Un des membres de la section pense que rien ne vaut les explications dispensées en personne¹⁸⁸. Les employés ont établi des règles de nommage et les respectent la plupart du temps. Pour ce qui est du classement, un référentiel de classement a été élaboré avec le concours du responsable de la gestion des documents. Tous les employés ont pu participer à sa conception et ont pu l'adapter en fonction de leurs besoins concrets. Comme ce nouvel outil a beaucoup changé leurs habitudes, ils ont encore besoin de parler entre eux pour garantir de l'utiliser correctement¹⁸⁹.

Unité B3

Le personnel de la section B3 connaît tous les outils d'aide à la gestion documentaire, qu'il considère comme plutôt utiles. Le guide utilisateur peut notamment aider lors de l'utilisation de nouvelles fonctionnalités sur M-Files. Même si ces documents sont utiles, le personnel ne s'en sert pas très souvent. En ce qui concerne les pratiques de Records Management, cette section ne dispose pas de règles de nommage. Les employés ont donc des pratiques personnelles et ne s'accordent pas entre eux pour les uniformiser. La section administrative B3 avait déjà

¹⁸⁵ Entretien du 24 mai 2022.

¹⁸⁶ Questionnaires de l'unité B1 et entretiens du 10 et 24 mai 2022.

¹⁸⁷ Entretien du 31 mai 2022.

¹⁸⁸ Entretien du 21 avril 2022.

¹⁸⁹ Questionnaires de la section B2 et entretiens du 21 avril 2022 et du 31 mai 2022.

mis en place un référentiel de classement avant que le responsable de la gestion documentaire ne soit nommé. Cet outil est donc bien intégré dans les pratiques des employés¹⁹⁰.

Unité C

Seul le guide utilisateur M-Files est connu de tous les employés de l'unité C. Un des employés a été informé de l'existence des règles de nommage et de la procédure pour l'enregistrement des courriels, mais il ne les a pas encore utilisés¹⁹¹. Il pense toutefois qu'ils pourraient le devenir, en particulier les règles de nommage. En effet, des règles existent au niveau du service, mais elles ne sont pas toujours appliquées. Le guide utilisateur a surtout servi aux collaborateurs de ce service au début du projet. Ils notent que les explications du responsable de la gestion documentaire suffisent amplement et que le guide n'est pas forcément nécessaire tout le temps. Les membres de cette unité classent leurs documents en fonction du référentiel de classement établi avec le responsable de la gestion documentaire en règle générale. Ils leur arrivent encore parfois de suivre des règles internes parce que tout n'est pas encore clair pour l'instant. Les employés ne semblent pas être au courant des délais de conservation des dossiers et n'ont pas encore établi de procédure de versement ou d'élimination des documents¹⁹².

6. Un réel manque d'implication des employés ?

a. L'implication des collaborateurs d'après les entretiens

Elaboration des plans de classement

Tous les plans de classement ont été conçus par le responsable de la gestion documentaire avec au moins un des employés au sein des unités. Il n'existe pas de procédé type pour cette partie de la mise en place du Records Management à la Ville de Sion. Cette étape varie donc d'une section et d'un service à l'autre. Certaines sections ont fait participer tout le personnel à ce processus. C'est le cas de la section administrative C¹⁹³. Quant à la section B2, tout le monde a été impliqué, mais le préposé au Records Management était plus actif et avait plus de discussions avec le responsable de la gestion documentaire que les autres¹⁹⁴. Pour l'unité A, le préposé au Records Management a également plus participé à la conception du référentiel de classement que ses collègues. Il a notamment exercé un rôle de contrôle et de relais entre les

¹⁹⁰ Questionnaire de l'unité B3.

¹⁹¹ Entretien du 19 avril 2022.

¹⁹² Questionnaires de l'unité C et entretiens du 19 et du 26 avril 2022.

¹⁹³ Entretien du 26 avril 2022.

¹⁹⁴ Entretien du 21 avril 2022.

autres employés et le responsable de la gestion documentaire¹⁹⁵. Une des personnes interrogées étant arrivée en cours de projet, le référentiel de classement avait déjà été conçu par son prédécesseur. Cependant, cet employé a pu demander des modifications qui ont été faites¹⁹⁶.

Implémentation du Records Management

Tout au long du processus d'implémentation du Records Management, les employés des services pilotes jouent le rôle de testeur. Il est donc important que leurs remarques soient prises en compte et qu'ils aient la possibilité d'échanger avec le responsable de la gestion documentaire. La plupart des employés notent que, lorsqu'ils ont eu besoin d'amener des changements, notamment au référentiel de classement, leurs demandes ont été entendues. Une personne explique même que le responsable de la gestion documentaire s'inquiète plutôt quand les employés n'ont pas de questions ou de remarques¹⁹⁷. Les échanges avec le responsable de la gestion documentaire semblent avoir été assez fréquents en début de projet. Un des employés rapporte qu'il se rend régulièrement chez les collaborateurs¹⁹⁸. A ces occasions, le responsable de la gestion documentaire donne parfois des feedbacks au personnel sur leur utilisation de M-Files¹⁹⁹. La disponibilité du responsable de la gestion documentaire et sa prise en compte des critiques montrent aux employés qu'ils font partie intégrante du projet. Il y a bien entendu des employés qui s'impliquent moins que d'autres. Les préposés au Records Management ont plus de responsabilités dans le projet et sont donc, en théorie, censés participer davantage. Le préposé de l'unité A a, par exemple, relu le guide utilisateur M-Files et d'autres documents pour faire des remarques au responsable de la gestion documentaire²⁰⁰. Grâce à ses nombreux échanges, cette personne dit avoir développé une relation de confiance avec le responsable du projet²⁰¹.

b. L'implication des employés en comparaison à d'autres institutions

Comme le rappellent McLeod, Childs et Hardiman, il n'est pas possible de dissocier les aspects humains des processus et des technologies dans la mise en place du Records Management²⁰².

¹⁹⁵ Entretien du 2 mai 2022.

¹⁹⁶ Entretiens du 24 mai 2022.

¹⁹⁷ Entretien du 19 avril 2022.

¹⁹⁸ Idem.

¹⁹⁹ Entretien du 10 mai 2022.

²⁰⁰ Entretien du 2 mai 2022.

²⁰¹ Idem.

²⁰² MCLEOD Julie, CHILDS Sue, HARDIMAN Rachel, "Accelerating positive change in electronic records management - Headline findings from a major research project", *Archives & Manuscripts*, 39 (2), 2011, p. 69.

Il faut donc prendre en compte les besoins des clients. Pour Steve Bailey, le Records Management constitue d'ailleurs un contrat entre le Records Manager et les utilisateurs²⁰³. En effet, le Records Management ne servira à rien s'il n'est pas appliqué et ce ne sera le cas que si les collaborateurs le considèrent utile²⁰⁴. Cela a été effectué à la Ville de Sion durant presque tout le projet. L'état des lieux de 2018 a, notamment, servi à s'informer sur les besoins des services. Les employés ont aussi pu donner leurs avis lors de la phase de sélection. Maintenant que le logiciel de Records Management est en place, les collaborateurs peuvent demander des ajustements en fonction de leurs besoins.

Les cas d'études sur la gestion du changement que nous avons lus mentionnent divers types d'utilisateurs. On trouve d'abord les managers qu'il s'agit de responsabiliser et qui doivent afficher leur appui au projet de Records Management²⁰⁵. A la Ville de Sion, nous avons constaté que tous les chefs de service et de sections ne sont pas forcément très actifs dans la promotion du projet. Cependant, la majorité d'entre eux le soutiennent. Il y aurait des progrès à effectuer dans ce domaine.

Les études de cas sur le Records Management et sur la gestion du changement mentionnent presque toutes les « superutilisateurs ». Ces personnes, d'ordinaire à l'aise avec l'informatique ou les principes du Records Management, constituent un groupe de soutien au Records Manager. C'est essentiellement pour la promotion du projet et pour la formation des autres employés qu'elles sont mises à contribution²⁰⁶. Elles doivent être reconnues par leurs collègues et la hiérarchie²⁰⁷. Un réseau de « correspondants de logistique administrative » a été mis en place à la Bibliothèque nationale de France pour donner leurs avis, signaler des anomalies et faire le lien avec le Records Manager au quotidien²⁰⁸. A l'Université de Lausanne, un réseau de correspondants a été établi pour faciliter les échanges entre les unités et le Service des ressources informationnelles et archives de l'université²⁰⁹. Nous avons vu, à travers le rôle de

²⁰³ BAILEY Steve, "Realigning the Records management Covenant", dans FRANKS Patricia C., *Records and Information Management*, 2013, p. 24.

²⁰⁴ Budon Marie, *op. cit.*, p. 9.

²⁰⁵ Ibidem, p. 80.

²⁰⁶ OGGIER Philippe, "Kulturwandel am Arbeitsplatz. Die Ausbildung in Records Management in der öffentlichen Verwaltung", *Informationswissenschaft: Theorie, Methode Und Praxis*, n°4, 2016, p. 70.

²⁰⁷ Budon Marie, *op. cit.*, p. 21.

²⁰⁸ DHERENT Catherine « Le pilotage et l'évaluation du système de records management de la Bibliothèque nationale de France », *La Gazette des archives*, n°216, 2009-4, p. 137.

²⁰⁹ Budon Marie, *op. cit.*, p. 39.

préposés au Records Management, que cette fonction existe aussi à la Ville de Sion. Cependant, il n'est pas officiel et n'est pas inscrit dans le cahier des charges des employés.

Le numérique implique que les employés doivent gérer eux-mêmes leurs documents²¹⁰. Il faut donc les informer de leurs responsabilités vis-à-vis de l'organisation et de la loi²¹¹. Selon Michele Merzaghi, les utilisateurs doivent se demander s'ils sont responsables de l'affaire ou non, si elle est pertinente pour l'organisation ou pas et dans quelle série de processus elle s'inscrit²¹². Nous avons découvert que les employés ne recevaient pas d'indications sur leurs responsabilités, celles-ci ne sont communiquées qu'à leurs supérieurs. Les collaborateurs manquent ainsi d'informations précieuses à leur sensibilisation au Records Management.

La mise en place du Records Management implique une grande modification de leurs habitudes de travail pour certains collaborateurs²¹³. Comme ils ont un rôle important dans le Records Management d'une institution, leur formation est d'autant plus nécessaire. C'est également une occasion pour les employés de faire part de leurs questions²¹⁴. Selon Marie Fuselier, la formation par les pairs est un bon moyen d'accompagner le changement²¹⁵. Notre analyse a montré que le personnel reçoit une formation pour le logiciel, mais qu'il manque des cours sur les bonnes pratiques de Records Management. La formation par les employés est principalement faite de manière informelle à la Ville de Sion. Il semble que ce soit prévu dans la suite du projet pour les formations continues²¹⁶.

Afin que les utilisateurs s'impliquent dans un projet de Records Management, le Records Manager doit leur fournir un bon suivi. Cécile Yon rappelle à ce sujet que « cet accompagnement est le fil conducteur du projet et intervient avant, pendant et après ce

²¹⁰ FENG Xiangjun, PAN Weimei, "Determinants of User Acceptance of Electronic Record-keeping Systems : A User-Focused Empirical Study of System Characteristics", *Canadian Journal of Information and Library Science*, vol. 40, no 2, 2016, p. 125.

²¹¹ MCLEOD Julie, CHILDS Sue, HARDIMAN Rachel, *op. cit.*, p. 70.

²¹² MERZAGHI Michele, "Widerstände bei der Implementierung von Records-Management-Systemen verstehen und gezielt abbauen. Die Gewerkschaft Unia als Case Study", *Informationswissenschaft: Theorie, Methode Und Praxis*, n°2, 2012, pp. 291-292.

²¹³ STEIGMEIER Andreas, *Change Management in der Informationsverwaltung. E-Records und E-Archivierung als Herausforderung in Gemeindeverwaltungen*, 2004, p. 13.

²¹⁴ OGGIER Philippe, *op. cit.*, p. 67.

²¹⁵ Fuselier Marie, *Gestion du changement : l'exemple de la bibliothèque de l'Université de Genève*, cours donné dans le cadre du MAS/ALIS des universités de Berne et de Lausanne, 5 mars 2022.

²¹⁶ Carron Gilbert, *op. cit.*, 2020, p. 13.

dernier »²¹⁷. L'accompagnement des employés se traduit aussi par l'organisation de réunions, d'ateliers et d'autres rencontres. A travers ces moments d'échanges, les collaborateurs vont pouvoir partager leur avis, donner un feedback et discuter de leurs préoccupations²¹⁸. Tous ces éléments sont en place à la Ville de Sion. Le responsable de la gestion documentaire prend régulièrement des nouvelles des collaborateurs et leur donne des feedbacks en cas de problèmes.

c. Quelques aspects problématiques

Le management

Le degré d'implication des responsables de service ou de section varie quelque peu. Dans l'ensemble, ces personnes soutiennent le projet de Records Management. Une des sections se trouve cependant au stade initial. Cela signifie que, même si la personne responsable soutient le projet de Records Management, elle n'en fait pas une priorité. Cet employé dit ne pas s'être autant intéressé au projet que ses collègues. Comme cette personne ne va pas rester encore longtemps à la Ville de Sion, elle ne veut pas perdre son temps à développer de nouvelles habitudes de travail durant le peu de temps qu'il lui reste²¹⁹. Selon la littérature, le manque d'appui visible de la part des supérieurs peut poser problème. Heureusement, ce n'est pas le cas ici, comme le reste du personnel de cette section apparaît davantage motivé et impliqué dans le projet.

Les ressources

C'est principalement dans le domaine des préposés au Records Management que des problèmes sont à soulever. Deux unités administratives n'ont encore nommé personne pour ce rôle. Dans le premier cas, le personnel est très restreint, ce qui ne nécessite pas forcément la nomination d'un préposé au Records Management. Les collaborateurs arrivent très bien à discuter entre eux et peuvent assez facilement harmoniser leurs pratiques. Dans le deuxième cas, la section est composée de personnes avec des activités très différentes les unes des autres, ce qui compliquerait le rôle du préposé. Nous imaginons que c'est pour cette raison que personne n'a été désigné pour l'instant. Dans les autres unités, il existe des préposés au Records Management, mais cette fonction n'est jamais inscrite dans leur cahier des charges. De plus,

²¹⁷ YON Cécile, « Du document papier à la donnée électronique, des solutions hybrides pour une gestion des archives unifiée », *La Gazette des archives*, n°240, 2015-4, p. 263.

²¹⁸ ROCHELLE Matthieu, *op. cit.*, p. 150.

²¹⁹ Entretien du 31 mai 2022.

ces personnes ont souvent été « désignées volontaires ». Pour l'instant, il semble que ces employés soient motivés à exercer cette tâche. Cependant, si celle-ci n'est pas valorisée, cela pourrait changer. De plus, le responsable de la gestion documentaire est seul pour mener ce projet. La situation ne pose pas encore trop de problèmes au stade pilote, mais nous imaginons que ce ne sera plus le cas par la suite. Des ressources humaines suffisantes sont nécessaires pour les contrôles de conformité et l'accompagnement des employés notamment.

La sensibilisation et les responsabilités

Notre enquête a révélé que tous les employés n'avaient pas été informés de leurs responsabilités en matière de Records Management. Seuls les chefs de service et de section reçoivent ces informations de la part du responsable de la gestion documentaire. Il est donc normal que cette problématique ne soit souvent pas très bien comprise par les employés. Certaines personnes ne sont tout simplement pas au courant du devoir de l'administration de tenir ses dossiers correctement et de les conserver pour preuve. La plupart des employés n'ont pas conscience de la valeur de leurs documents. Les connaissances de base en matière de Records Management manquent à une grande partie des employés. Pour que les collaborateurs gèrent correctement leurs affaires, il serait nécessaire de leur offrir des formations sur les bonnes pratiques de Records Management et pas uniquement sur l'utilisation de l'outil M-Files.

Communication

Malgré la séance d'information générale, seules quelques personnes interrogées en gardent encore un souvenir assez vif. Cela explique que les buts du projet ne sont pas très clairs pour tout le monde. Il est pourtant primordial, selon la littérature, d'avoir un plan de communication et de proposer une vision claire aux employés. Nous avons aussi vu, lors des entretiens, que certains collaborateurs auraient désiré recevoir davantage d'information tout au long du processus. Une fois de plus, le manque de ressources humaines permet de mieux comprendre cette situation. En effet, le responsable de la gestion documentaire a sûrement d'autres priorités.

Nommage

La plupart des personnes interrogées expliquent suivre des règles de nommage au sein de leur unité. Il s'agit parfois de règles écrites et utilisées par tous les employés, mais il s'agit aussi parfois de règles implicites. Cette façon de faire mène malheureusement à une mauvaise gestion de l'information. Certaines personnes ont toujours recours à des pratiques de nommage personnelles et celles édictées par le responsable de la gestion documentaire ne sont pas

connues de tous les employés. Il pourrait être utile d'en faire un peu plus la promotion pour que les pratiques s'harmonisent au sein des sections et même de la commune en entier.

Conservation

Deux unités administratives sont sujettes à de grands risques de non-conformité dans ce domaine. Le personnel de l'une des sections n'a pas connaissance des délais de conservation des documents et n'a pas encore mis en place de procédure pour le versement de documents aux archives ou pour leur élimination. Nous tenons à préciser qu'il s'agit d'une section créée relativement récemment, ce qui explique, selon nous, cette situation. En ce qui concerne l'autre unité, la plupart des employés sont sensibles à la conservation des documents et suivent aussi des procédures bien établies. Certaines personnes n'ont, cependant, aucune connaissance de ces éléments. Une fois de plus, nous estimons qu'une meilleure sensibilisation du personnel communal à ces problématiques serait bénéfique à la Ville de Sion.

7. Conclusion et recommandations

Nous avons vu que plusieurs facteurs de réussite pour un projet d'implémentation du Records Management existent. Le soutien de la direction, la mise en place d'une politique de Records Management, les promoteurs à l'interne, la communication à travers une vision claire du changement et la formation des employés font partie de ces éléments. Les conseils pour une bonne gestion du changement sont relativement identiques. Il est aussi recommandé de donner des indications sur l'avancement du projet, d'exercer un contrôle et un suivi auprès des collaborateurs et de reconnaître leur travail et leurs efforts²²⁰. Par ailleurs, une inclusion des employés dans l'ensemble du projet est également recommandée pour parvenir à son but.

Nous étions partis de l'hypothèse que les quelques résistances observées à la Ville de Sion provenaient surtout du manque d'implication des employés dans le projet. D'après les entretiens que nous avons menés, il semble que ce ne soit pas le cas. En effet, nous avons pu constater que les employés de la Ville de Sion ont été inclus dans toutes les étapes du projet jusqu'à présent. Ils ont pu participer à la phase de sélection de l'outil de Records Management. Maintenant que celui-ci est en fonction, les collaborateurs jouent le rôle de testeurs. Ils peuvent ainsi faire part de leurs opinions sur M-Files au responsable de la gestion documentaire. Dans

²²⁰ Brunner-Patthey Natalie, Gestion du changement : introduction et bases théoriques, cours donné dans le cadre du MAS/ALIS des universités de Berne et de Lausanne, 4 mars 2022.

la mesure du possible, ils ont aussi l'opportunité de demander des ajustements à la solution logicielle en fonction de leurs besoins.

Notre enquête auprès des collaborateurs a révélé que la majorité d'entre eux sont plutôt satisfaits du déroulement du projet. Les entretiens menés ont démontré la disponibilité du responsable de la gestion documentaire et son suivi actif des employés. Ces échanges réguliers ont permis d'instaurer de bonnes relations entre le personnel et le responsable de la gestion documentaire. Parmi les points positifs qui ressortent de notre analyse, nous trouvons aussi le soutien du président de la Ville ainsi que de certains chefs de service au projet. Nous pouvons également mentionner la présence de préposés au Records Management dans certaines sections. Cette situation mérite encore d'être améliorée avec une généralisation de ce poste dans toutes les unités et une meilleure valorisation de ces tâches.

Nous avons tout de même observé plusieurs points qu'il serait utile de corriger et qui peuvent être à l'origine des résistances manifestées. Pour certains employés, les résistances proviennent d'un manque de compétence en informatique ou d'une incompréhension face au changement et parfois même d'une combinaison des deux. Une des personnes interrogées perçoit le changement comme une critique de sa façon de travailler. Dans le premier cas, la solution réside dans une bonne formation des collaborateurs. Dans le deuxième cas, il est conseillé de ne pas impliquer ces personnes trop tôt dans le processus pour ne pas perdre trop de temps²²¹. Le responsable de la gestion documentaire a assez rapidement saisi ce principe. Au début, il a donné plusieurs formations au personnel résistant. Puis, il a compris que ça ne servait à rien de s'acharner et il s'est donc concentré sur d'autres personnes²²².

Notre enquête a dévoilé que les employés ne connaissaient pas certains principes de bases du Records Management. Pour remédier à cette lacune, des formations sur les bonnes pratiques de Records Management devraient être dispensées à tout le monde. Ceci permettrait de leur faire comprendre que leurs documents sont importants pour la Ville de Sion et qu'ils ont des responsabilités. Les collaborateurs sont, par ailleurs, demandeurs de nouvelles formations. En effet, certaines fonctionnalités de M-Files semblent les intéresser. Pour que ces mesures ne prennent pas trop de temps au responsable de la gestion documentaire, des modules de

²²¹ Brunner-Patthey Natalie, Gestion du changement : introduction et bases théoriques, cours donné dans le cadre du MAS/ALIS des universités de Berne et de Lausanne, 4 mars 2022.

²²² Entretien avec Gilbert Carron, responsable de la gestion documentaire, 20 juin 2022.

formation en ligne pourraient être conçus. Plusieurs personnes ont d'ailleurs exprimé cette idée. A notre avis, le manque d'une politique officielle de Records Management nuit à la sensibilisation des employés à ce sujet.

Les échanges avec les collaborateurs nous ont également appris que la communication avait parfois fait défaut. Quelques un d'entre eux ont mentionné le fait que, pendant plusieurs mois, ils n'avaient pas eu de nouvelles sur l'avancement du projet. Cette situation dessert le projet, car cela donne l'impression qu'aucun progrès n'a été fait et que ce projet n'est pas important pour la Ville de Sion. Nous considérons donc qu'un véritable plan de communication devrait être mis sur pied.

Enfin, nous estimons que le peu de ressources humaines dédiées au Records Management explique aussi les soucis que nous avons remarqués. Il est difficile pour une seule personne d'avoir à gérer à la fois les aspects techniques, la formation des employés et la communication. A l'avenir, il serait utile que le responsable de la gestion documentaire puisse compter sur d'autres personnes. Nous pourrions imaginer renforcer le rôle des préposés au Records Management.

8. Bibliographie

Théorie sur le Records Management

BEUCHAT-PETROVA Anna, « Terminologie française du Records Management », *Science de l'information : Théorie, méthode et pratique*, n° 1, 2010.

CHAUMIER Jacques, *La gestion électronique de documents*, Paris : Presses universitaires de France, 1996.

Collectif, « Records management, archivage et sécurité », *Archimag guide pratique*, n°39, 2009.

GUERRE Louise (dir.), « Choisir ses logiciels : documentation, archives, GED, ECM, workflow, records management, archivage électronique », *Archimag guide pratique*, n°43, 2011.

HARE Catherine, MCLEOD Julie, *Mettre en place le records management dans son organisation : guide pratique*, Paris : Archimag, 2003.

ROBERGE Michel, *La gestion intégrée des documents en format papier et technologiques : documents administratifs, documents d'archives, documentation de référence*, Québec : Editions Gestar, 2009.

ROBERGE Michel, *L'essentiel du Records Management: Système intégré de gestion des documents analogiques et des documents numériques*, Québec : Editions Gestar, 2004.

ROHR Salomé, BIANCHI Cristina, CHATELAN Fabienne, GUANZINI Catherine, *Manuel pratique de gestion des documents : mettre en place les principes de Records management dans les communes vaudoises*, Lausanne : AVA, 2011.

ROSS Seamus, BÜTIKOFER Niklaus, *Managing and archiving records in the digital era: changing professional orientations*, Baden: Hier+Jetzt, 2006.

SHEPHERD Elizabeth, YEO Geoffrey, *Managing Records. A Handbook of principles and practice*, London: Facet Publishing, 2003.

TOEBACK Peter M., *Records Management, Ein Handbuch*, Baden: hier+jetzt, 2007.

Théories sur la gestion du changement

Brunner-Patthey Natalie, Gestion du changement : introduction et bases théoriques, cours donné dans le cadre du MAS/ALIS des universités de Berne et de Lausanne, 4 mars 2022.

ELVING Wim, “The role of communication in organisational change”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 2, 2005.

Fuslier Marie, Gestion du changement : l'exemple de la bibliothèque de l'Université de Genève, cours donné dans le cadre du MAS/ALIS des universités de Berne et de Lausanne, 5 mars 2022.

KOTTER John, *Conduire le changement : feuille de route en 8 étapes*, Montreuil : Pearson, 2015.

LAUER Thomas, *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, Berlin: Springer Gabler, 2014.

LECHOT Gilles, *Stratégie et conduite du changement : méthode de management stratégique*, Paris : Maxima Laurent du Mesnil éditeur, 2017.

PERALES Christophe, *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2015.

Etudes de cas sur la mise en place du Records Management

BAILEY Steve, “Realigning the Records management Covenant”, dans FRANKS Patricia C., *Records and Information Management*, 2013.

Budon Marie, *Le Records management à l'Université de Lausanne entre exigences théoriques et mise en œuvre pratique : état des lieux et plans d'action*, MAS-ALIS, Universités de Berne et Lausanne, 2020.

COLLET Aude, « Le plan de classement des documents dans un environnement électronique : concepts et repères », *La Gazette des archives*, n°228, 2012-4.

DHERENT Catherine « Le pilotage et l'évaluation du système de records management de la Bibliothèque nationale de France », *La Gazette des archives*, n°216, 2009-4.

DOWNING Lynette, “Implementing EDMS: Putting people first”, *Information Management Journal*, vol. 40, no. 4, 2006.

VIONNET Florian, « Evaluation d'une politique de records management : Fondements théoriques et approche pratique aux Archives de l'Etat du Valais », *Science de l'information : Théorie, méthode et pratique*, n° 6, 2020.

Etudes de cas sur l'apport de la gestion du changement

FENG Xiangjun, PAN Weimei, “Determinants of User Acceptance of Electronic Record-keeping Systems : A User-Focused Empirical Study of System Characteristics”, *Canadian Journal of Information and Library Science*, vol. 40, no 2, 2016.

MCLEOD Julie, CHILDS Sue, HARDIMAN Rachel, “Accelerating positive change in electronic records management - Headline findings from a major research project”, *Archives & Manuscripts*, 39 (2), 2011.

MERZAGHI Michele, “Widerstände bei der Implementierung von Records-Management-Systemen verstehen und gezielt abbauen. Die Gewerkschaft Unia als Case Study”, *Informationswissenschaft: Theorie, Methode Und Praxis*, n°2, 2012.

OGGIER Philippe, “Kulturwandel am Arbeitsplatz. Die Ausbildung in Records Management in der öffentlichen Verwaltung”, *Informationswissenschaft: Theorie, Methode Und Praxis*, n°4, 2016.

STEIGMEIER Andreas, *Change Management in der Informationsverwaltung. E-Records und E-Archivierung als Herausforderung in Gemeindeverwaltungen*, 2004.

YON Cécile, « Du document papier à la donnée électronique, des solutions hybrides pour une gestion des archives unifiée », *La Gazette des archives*, n°240, 2015-4.

Normes et directives

Archives fédérales suisses, *Gestion électronique des affaires (GEVER). Auxiliaire de travail*, 2020.

International Council on Archives, *Principles and Functional Requirements for Records in Electronic Office Environments – Module 1: Overview and Statement of Principles*, 2008.

Organisation internationale de normalisation, *Information et documentation : systèmes de gestion des documents d'activité : Principes essentiels et vocabulaire*, 1^{ère} édition, Genève : ISO, 15 décembre 2011, ISO 30300.

Contexte valaisan et sédunois

Carron Gilbert, Introduction d'un système de gestion électronique des documents (GED) à la Ville de Sion – Travail de projet pour l'examen professionnel fédéral de « spécialiste en administration publique », 2018.

Carron Gilbert, Remy Coline, Tacchini Benoit, Projet d'implantation d'un système de gestion des documents sous forme électronique (GED) – Etat des lieux des services de la Ville de Sion, 11.03.2019.

Carron Gilbert, Projet ECM, mise à disposition et mise en œuvre de la solution ECM M-Files / Kofax : Plan de management de Projet, 2020.

Conseil Municipal de Sion, Procès-verbal de la séance du 26 mars 2009.

Docuteam, Ville de Sion - État des lieux documentaire, 05.02.2014.

DUBOIS Alain, EVEQUOZ-DAYEN Myriam, « Le rôle des Archives de l'Etat du Valais auprès de l'Administration cantonale », dans DEBONS Delphine, *Des institutions au service du patrimoine culturel. Changement et continuité*, Sion : Archives de l'Etat du Valais, 2014.

Tschopp Patrice, Manuel pratique de gestion des archives et de l'information, 2005.

Législation et règlements concernant les archives

Directive des Archives de la Ville de Sion du 15 janvier 2018, Art. 2 Mission des Archives de la Ville de Sion, https://www.sion.ch/docn/1580597/Directive_des_Archives_v20.12.2017.pdf, consulté le 27.04.2022.

Loi sur les communes du 5 février 2004 (LCo), https://lex.vs.ch/app/fr/texts_of_law/175.1, consulté le 27.04.2022.

Loi sur l'information du public, la protection des données et l'archivage du 9 octobre 2008 (LIPDA), https://lex.vs.ch/app/fr/texts_of_law/170.2, consulté le 27.04.2022.

Règlement concernant les archives des organismes de l'Etat du 17 novembre 1982, https://lex.vs.ch/app/fr/texts_of_law/440.106, consulté le 27.04.2022.

9. Annexes

a. Résumés des entretiens

Entretien – 19.04.2022 – unité C

Discussion à propos de la gestion des documents

Comme ils ne sont pas beaucoup au sein de la section, c'est assez simple de communiquer à ce sujet. Comme ils ne migrent pas tous les dossiers en une fois dans M-Files, ils discutent assez régulièrement quand ils ont des doutes sur le classement des dossiers. Ils en discutent toutes les semaines, aussi pour savoir où les dossiers ont été classés dans M-Files.

Responsable de la gestion documentaire au sein de la section

C'est plutôt le chef de service qui est responsable, mais ce n'est pas officiel.

Plan de classement

Ils adaptent encore le plan en fonction de leurs usages, mais il est quand même assez fixe. Tout n'est pas encore clair au niveau du classement.

Formation avec le responsable de la gestion documentaire

Le responsable de la gestion documentaire a donné plusieurs formations, deux avant l'installation de M-Files et, ensuite, un refresh quand M-files a été installé. Au fur et à mesure des nouvelles fonctionnalités dans M-Files, le responsable fait des petites formations. Les formations et les explications du responsable documentaire sont bien appréciées.

Responsabilités en matière de gestion des documents

Les personnes dans la section sont conscientes qu'ils ont des responsabilités surtout parce que s'ils ne tiennent pas leurs dossiers en ordre c'est plus compliqué de travailler.

Echanges avec d'autres collègues sur la GED

Des échanges ont lieu avec les collaborateurs d'autres services qui travaillent dans le même bâtiment. Certains collègues viennent lui poser des questions sur l'utilisation de M-Files. Quelques réticences parmi les générations plus anciennes ont été remarquées surtout parce qu'un nouveau système implique de changer ses habitudes.

Règles en matière de gestion des documents

Il y a des règles informelles, au niveau de la section, qui ne sont pas forcément toujours respectées. Il essaie d'être systématique, notamment en ce qui concerne le nommage des dossiers pour s'y retrouver (dates avant le nom du document, par exemple).

Problèmes remarqués avec M-Files

Il manque un niveau de sous-dossier, mais il se débrouille en faisant des regroupements.

Communication sur le projet

Il n'est arrivé que l'année passée, donc après le début du projet. Il en a été informé de manière informelle et a ensuite été convoqué chez le responsable de la gestion documentaire.

Les objectifs ont été communiqués et c'est assez facile de les comprendre par soi-même.

Outils de gestion des documents

Il avait été informé de l'existence de ces documents, mais n'a pas été les regarder. Il pense toutefois que ça pourrait lui être utile, plus particulièrement les règles de nommage.

Soutien du responsable de la gestion documentaire aux collaborateurs

Il trouve que le responsable de la gestion des documents est assez proactif. Il se rend régulièrement chez les collaborateurs et a préparé à la fois un guide très détaillé et une version « rapide ». Il estime que les documents et les explications sont assez clairs et que le responsable se tient à disposition en cas de questions. Il est satisfait de la façon de faire du responsable de la gestion documentaire. Il précise encore que le responsable s'inquiète plutôt quand les gens n'ont pas de question.

Le responsable de la gestion documentaire est à l'écoute en cas de problèmes et fait en sorte qu'ils soient réglés.

Formations supplémentaires

Il serait intéressé à des formations en plus sur le logiciel M-Files si d'autres fonctionnalités s'ajoutent dans le futur.

Entretien – 21.04.2022 – unité B2

Discussion à propos de la gestion des documents

Les discussions se font principalement au sein de la section et surtout à propos du classement et du nommage des documents. Ces discussions servent à s'assurer une bonne gestion de l'information pour que quand une personne part les activités de la section puissent continuer sans problème.

Le plan de classement a beaucoup changé leurs habitudes par rapport au système antérieur, les discussions servent à s'assurer que le classement est correct.

Quand ils ont commencé à travailler avec le nouveau plan de classement, il y avait aussi des échanges avec le responsable de la gestion documentaire. Au fil de l'utilisation de ce plan de classement, ils l'ont amélioré avec l'aide du responsable de la gestion documentaire.

Implication des employés dans le projet

Toute la section a été impliquée dans l'élaboration du plan de classement. Une des employées était un peu plus impliquée que les autres et travaillait plus avec le responsable de la gestion documentaire.

Plan de classement / implication des employés

Le plan de classement a encore un peu évolué entre sa première version et celle en place actuellement. Les besoins et les remarques des collaborateurs ont été pris en compte. Il a été validé une dernière fois avant de passer en mode production.

Formation avec le responsable de la gestion documentaire

Cette personne a eu deux formations avec le responsable de la gestion documentaire. Les formations ont porté sur les fonctionnalités de M-Files. La personne interrogée met en avant le temps que le responsable a consacré à chaque collaborateur individuellement pour ces formations.

Cette personne trouve qu'au départ les explications sur M-Files étaient un peu trop théoriques et que c'était difficile de comprendre comment ils allaient travailler avec ce logiciel. D'une fois qu'elle a pu effectivement travailler dans le logiciel, c'était beaucoup plus clair.

Formations supplémentaires

Elle serait intéressée par des formations sur certaines fonctionnalités un peu moins utilisées de M-Files. Des formations en ligne seraient le plus adaptées selon elle pour que les collaborateurs puissent les faire quand ça les arrange et en fonction de leur niveau.

Elle pense également que des vidéos explicatives pourraient être intéressantes en complément des marches à suivre.

Responsabilités en matière de gestion des documents

Elles ont été abordées par le responsable de la gestion documentaire, mis à part lui personne n'en avait parlé avant.

Avantages de M-Files

La recherche est meilleure dans M-Files.

Echanges avec d'autres collègues sur la GED

Cette personne a dû faire une présentation du logiciel M-Files et de son utilisation au président de la commune et au secrétaire municipal. C'est sur la demande du président que cette présentation a été effectuée par un « utilisateur lambda » pour éviter de rester au niveau théorique et pour voir les avantages et les inconvénients de M-Files. Cette personne apporte également son aide à ses collègues moins à l'aise avec l'informatique quand ils ont des questions.

Règles en matière de gestion des documents

Ils n'ont pas vraiment de règles écrites. Le responsable de la gestion documentaire leur a donné des indications sur le nommage par exemple. Ils ont des procédures pour certains types de documents, mais ce n'est pas très officiel.

Informations sur le projet

L'ensemble des employés de la section a été convoqué à une séance pour parler de la gestion des documents avec le responsable de la gestion documentaire et l'archiviste. Ils ont notamment abordé la question du courrier et le fait qu'ils allaient passer à une administration électronique.

Communication sur le projet

La communication a été un peu laissée de côté par moment, ce qui fait que les collaborateurs ne savaient pas où le projet en était. La personne est consciente qu'il y a eu des problèmes avec d'autres partenaires techniques et que ça a retardé le projet, mais elle aurait souhaité recevoir plus d'informations.

Elle aimerait aussi savoir où ça en est avec les autres services notamment pour pouvoir collaborer avec eux grâce aux fonctions d'attribution de tâches.

Pour cette personne, le manque de communication donne l'impression que le projet n'est pas très important.

Outils de gestion des documents

Les marches à suivre et outils produits par le responsable de la gestion documentaire sont assez complets. Elle pense toutefois que rien ne vaut une explication en personne.

Entretien – 26.04.2022 – unité C

Discussion à propos de la gestion des documents

Ils discutent entre collègues du plan de classement. Ces discussions se passent régulièrement quand il faut ouvrir un nouveau dossier par exemple.

Plan de classement

Le travail dans le plan de classement leur fait remarquer qu'ils ont peut-être voulu être trop précis dans le plan de classement et que certains dossiers sont transversaux.

Le plan de classement a été établi avec le responsable de la gestion documentaire.

Soutien du responsable de la gestion documentaire aux collaborateurs

Le responsable de la gestion des documents se rend toujours disponible quand il y a des modifications à faire dans le plan de classement par exemple. Au début, les collaborateurs l'appelaient assez souvent.

Formation avec le responsable de la gestion documentaire

Cette personne a participé à des séances tout au début du projet, ce qui lui a apporté des connaissances de base.

De plus, le responsable de la gestion documentaire s'est rendu à plusieurs reprises (3-4 fois) dans ce service pour présenter l'outil et la façon de travailler. Des manuels sont également à la disposition des collaborateurs.

Cette personne a apprécié que le responsable de la gestion documentaire se déplace dans leurs bureaux pour les présentations. Il trouve que c'est plus efficace de cette manière.

La formation portait essentiellement sur l'utilisation du logiciel M-Files.

Formations supplémentaires

Cette personne souhaiterait avoir des cours sur les bonnes pratiques en matière de gestion des documents ce qui aiderait à utiliser au mieux le logiciel M-Files et ne pas l'utiliser uniquement comme l'ancien explorateur Windows.

Des formations sur les fonctionnalités supplémentaires sont également désirées par cette personne. Les formations de ce type pourraient selon cette personne tout simplement être données par le responsable de la gestion documentaire.

Des formations en ligne pourraient aussi être envisagées pour que les gens n'aient pas à se déplacer.

Responsabilités en matière de gestion des documents

Cette personne n'a pas été informée de ses responsabilités et n'est pas tout à fait au clair quant à ce que ça implique.

Echanges avec d'autres collègues sur la GED

Les échanges se déroulent principalement avec les collègues qui utilisent aussi M-Files et qui travaillent dans le même bâtiment. Il s'agit surtout de discussions sur l'utilisation de M-Files. Les discussions concernent notamment le classement des documents dans ce nouveau système qui amène un changement dans les pratiques.

Il n'y a pas d'échanges avec des personnes qui n'utilisent pas M-Files.

Informations sur le projet

Cette personne pense qu'il y a eu un mail d'information générale au début du projet quand le responsable de la gestion documentaire a été nommé.

Communication sur le projet

Entre temps, il n'y a pas vraiment eu d'informations sur l'avancée du projet.

Cette personne pense que des informations, sous forme de newsletter (3-4 fois par année), pourraient être très intéressantes pour le responsable de la gestion documentaire. En effet, certains collaborateurs de la ville n'ont plus vraiment eu d'information sur l'avancée du projet depuis le début. Des retours d'utilisateurs pourraient être intéressants aussi.

Rôle de service pilote

Cette personne s'est proposée pour que son service fasse partie des services pilotes. Il croit en ce genre de projet et comme le service est nouveau, c'était l'occasion de partir sur de bonnes bases.

Buts du projet

Conservation des documents et archivage.

Outils de gestion des documents

Cette personne connaît le guide utilisateur M-Files. Elle n'utilise pas souvent ce guide, c'était surtout utile au début. Les explications données par le responsable de la gestion documentaire suffisent amplement.

Avantages de M-Files

Cette personne s'attendait à plus de simplicité et de rapidité, mais pour l'instant ce n'est pas encore le cas. Ceci est dû au fait que l'utilisation de M-Files implique de penser différemment et modifie les pratiques.

Entretien – 02.05.2022 – unité A

Discussion à propos de la gestion des documents

Les discussions se passent en général avec son supérieur et ont souvent eu lieu après les séances d'informations avec le responsable de la gestion documentaire ou avec d'autres partenaires du projet. Ils font un débriefing de la séance. Ces séances portaient surtout sur l'avancée du projet et avaient lieu environ chaque 2 mois.

Ils discutaient aussi des fonctionnalités du logiciel.

Des membres de presque tout le service étaient conviés à ses séances.

Responsable de la gestion des documents au sein de la section

Cette personne a été désignée par son supérieur en tant que « testeur ». Cela a impliqué de contrôler le plan de classement. Cette personne fait le relais entre le responsable de la gestion documentaire et les autres collaborateurs administratifs. Cela évite de poser les questions directement au responsable GED.

Formation avec le responsable de la gestion documentaire

La formation a porté sur l'utilisation de M-Files, les fonctionnalités de base. Au début, le responsable de la gestion documentaire a aussi parlé du plan de classement, du rôle de cet outil.

Cette personne note le temps consacré par le responsable de la gestion documentaire à la formation.

Le responsable de la gestion documentaire a également envoyé des vidéos d'explications du logiciel qui ont permis à cette personne d'avoir déjà quelques bases.

Responsabilités en matière de gestion des documents

Des informations sur les délais de conservations sur la protection de certaines données ont été transmises à cette personne par le responsable de la gestion documentaire.

Echanges avec d'autres collègues sur la GED

Par son rôle de relais, il informe déjà ses collègues de l'avancement du projet. Des échanges avec des collègues d'autres services n'ont pas eu lieu pour l'instant.

Informations sur le projet

Cette personne a d'abord été informée de son rôle de référent pour le projet par son chef. Le projet a ensuite été présenté à cette personne par le responsable de la gestion documentaire. Ensuite, des séances d'informations ont eu lieu avec les différents partenaires du projet.

La majeure partie de la communication sur le projet a été effectuée par le responsable de la gestion documentaire. Cette personne ne se souvient pas d'informations émanant d'autres personnes.

Implication des employés dans le projet

Ils ont des échanges réguliers et une relation de confiance s'est établie. Cette personne a également pu donner des retours sur les outils de gestion des documents mis en place par le responsable de la gestion documentaire.

Toutes les remarques faites par cette personne ont été prises en compte. Un dialogue ouvert est en place avec le responsable de la gestion documentaire.

Buts du projet

Rapidité, plan de classement, workflow : les avantages de la GED ont été mis en avant par le responsable de la gestion des documents.

Outils de gestion des documents

Ils sont utiles quand par exemple on n'a plus « pratiqué » depuis quelque temps et qu'on a besoin d'un refresh. Les outils sont considérés comme utiles et c'est bien qu'ils soient à disposition.

Formations supplémentaires

Des formations seraient utiles pour des fonctionnalités supplémentaires. La formation qu'il a reçue jusqu'à l'instant est amplement suffisante.

Entretien – 10.05.2022 – unité B1

Discussion à propos de la gestion des documents

Cette personne parle principalement de la gestion des documents avec le responsable de la gestion documentaire et occasionnellement avec son supérieur, mais très peu. Il parlait avec le responsable de la gestion documentaire surtout au début du projet quand il fallait se familiariser avec le nouveau logiciel. Maintenant que cette personne s'est familiarisée avec M-Files, les discussions sont moins fréquentes.

Utilisation de M-Files

Cette personne utilise à la fois M-Files et l'explorateur Windows. Elle a commencé à rentrer ses nouveaux documents dans M-Files, mais a encore des dossiers en cours donc ils sont encore gérés dans l'explorateur Windows.

Responsabilités en matière de gestion des documents

Cette personne n'a pas été informée de ses responsabilités en matière de gestion des documents. Elle est cependant au courant des restrictions qui s'appliquent notamment au sujet des données personnelles. Cette personne pense que ça pourrait être bien d'avoir des instructions claires dans ce domaine.

Responsable de la gestion des documents au sein de la section

Comme il n'y a que cette personne dans la section, il n'y a pas eu besoin de nommer un responsable.

Formation avec le responsable de la gestion documentaire

La formation a porté essentiellement sur M-Files et son fonctionnement, des exemples concrets ont été montrés (création de documents, etc...). Les formations ont eu lieu à la fois chez cette personne et au bureau du responsable de la gestion documentaire. Il y a eu entre 4 et 6 sessions de formation. Cette personne a pu se former aussi en utilisant le logiciel en mode test.

Soutien du responsable de gestion documentaire aux collaborateurs

Cette personne note que le responsable de la gestion documentaire est toujours à disposition en cas de problème ou de question.

Le responsable lui a donné des feedbacks sur son utilisation du logiciel.

Outils de gestion des documents

Cette personne utilise parfois le guide utilisateur. Elle ne l'a pas lu en entier, mais estime que ce n'est pas encore nécessaire vu son utilisation actuelle.

Echanges avec d'autres collègues sur la GED

Il n'y a pas eu de questions de la part des collaborateurs qui n'ont pas M-Files au sujet du projet. Le sujet a peut-être été évoqué, mais pas dans le détail en tout cas.

Informations sur le projet

Cette personne a assisté à une séance d'information il y a environ un an. Cette séance, qui a eu lieu dans la salle du Grand Conseil, avait comme but de présenter l'ensemble du projet. Elle a été menée par le responsable du projet et d'autres partenaires (Swisscom notamment). Les objectifs du projet y ont été présentés. Le but était d'expliquer le passage progressif qui allait se faire entre les pratiques actuelles et la gestion électronique des documents.

Avantages de M-Files

Cette personne attendait une recherche plus rapide grâce à une classification plus systématique et elle a constaté que c'est le cas. A noter que cela demande plus de travail en amont. Au fil du temps, cette personne voit que ça va plus vite. Il faut quand même faire des efforts pour adopter de nouvelles habitudes.

Formations supplémentaires

Cette personne pense que des formations pour consolider ses connaissances seraient utiles. Des formations en groupe pourraient permettre d'échanger sur les pratiques de gestion des documents des autres collaborateurs administratifs.

Communication sur le projet

Cette personne pense que ce serait intéressant d'avoir des retours d'autres collaborateurs administratifs sur leur utilisation du logiciel.

Cette personne serait intéressée à recevoir une newsletter sur l'avancée du projet. Ça pourrait être intéressant d'y mettre des conseils sur les bonnes pratiques de gestion des documents.

Entretien – 24.05.2022 – unité B1

Discussion à propos de la gestion des documents

Cette personne discute principalement avec son chef. Elle a constaté que depuis qu'ils utilisent M-Files, ils discutent davantage de la gestion des dossiers. Le fait que son supérieur soit très motivé pour ce projet y est pour quelque chose.

Avis sur M-Files

Cette personne a peur de perdre la maîtrise de ses dossiers quand tout sera dans M-Files. Elle a l'habitude de l'arborescence de l'explorateur Windows et craint de retrouver plus difficilement les documents dans le nouvel outil. Elle trouve l'explorateur plus clair et plus simple d'utilisation.

Pour être certaine de retrouver les documents, cette personne utilise en parallèle M-Files et l'explorateur Windows.

Cette personne trouve que la recherche est plus simple et efficace dans l'arborescence Windows que dans M-Files.

Malgré ces quelques problèmes, cette personne constate qu'elle s'habitue peu à peu à utiliser M-Files et que ça va mieux qu'au début.

Cette personne estime que même si M-Files peut amener des avantages à la longue, elle n'avait pas de problème dans la gestion des documents avec l'explorateur Windows. Cette personne pense que ceci explique aussi sa réticence au départ.

Pistes d'amélioration

Cette personne estime qu'il serait utile d'avoir plus souvent des listes déroulantes à choix quand il s'agit de classer les documents dans M-Files.

Responsable de la gestion documentaire au sein de la section

Personne n'a été désigné au sein de la section pour s'occuper de la gestion documentaire. Comme c'est une petite section, ce n'est pas forcément nécessaire. Cette personne pense que si quelqu'un devait être désigné, ce serait bien que ce soit son supérieur parce qu'il est plus motivé.

Formation avec le responsable de la gestion documentaire

Le responsable de la gestion documentaire a formé cette personne ainsi qu'une collègue dans son bureau dans un premier temps. Cette situation n'était pas idéale, car la formation paraissait

au début très théorique. Le responsable a fait 2 à 3 séances d'explications assez courtes, ce que la personne a apprécié, car ce n'était pas rébarbatif. Mais elle considère que sans la pratique c'était dur d'en retenir quelque chose. D'une fois que cette personne a pu mettre en pratique et utiliser vraiment le logiciel M-Files c'était plus clair.

Le responsable de la gestion documentaire est encore venu quelques fois pour former cette personne sur le logiciel.

Responsabilités en matière de gestion des documents

Cette personne est consciente de ses responsabilités, en particulier de la conservation des documents pour des raisons de mémoire et aussi pour des raisons légales. Elle n'en a pas été informée par le responsable de la gestion documentaire ni par son supérieur.

Echanges avec d'autres collègues sur la GED

Les employés des autres services n'ont pas posé de questions à cette personne. Elle a parfois des échanges avec une collègue de bureau, mais comme elles ne travaillent pas sur les mêmes dossiers, les échanges sont rares.

Etant donné qu'elle n'est pas convaincue à 100%, cette personne ne pense pas être la personne idéale pour faire la promotion de M-Files auprès des autres employés de la commune.

Implication des employés dans le projet

Le projet avait déjà débuté lorsque cette personne a été engagée. Le plan de classement a été élaboré par sa prédécesseur et elle a pu demander quelques modifications.

Si cette personne constate qu'il y a des modifications à apporter dans M-Files, elle peut se référer au responsable de la gestion documentaire qui va prendre en compte ses remarques.

Information sur le projet

Cette personne avait été informée du projet lors d'une séance avec l'ensemble du service dans lequel elle travaillait à l'époque.

Soutien du responsable de la gestion documentaire aux collaborateurs

Lorsque cette personne a des questions, elle regarde d'abord avec son supérieur et ensuite seulement elle contacte le responsable de la gestion documentaire. Elle trouve qu'il est très disponible.

Outils de gestion des documents

Cette personne utilise de temps en temps le guide utilisateur qu'elle trouve utile. Elle l'a surtout utilisé au début ou alors quand il y a des nouveautés sur M-Files. Elle précise que c'est surtout le manque de temps qui fait qu'elle ne l'utilise pas plus pour apprendre de nouvelles choses par exemple.

Elle ne se réfère pas au document sur les règles de nommage. Elle préfère conserver une continuité et une logique.

Communication sur le projet

Cette personne estime que la communication est suffisante. Elle serait tout de même intéressée par une newsletter, mais il faudrait que le contenu ne soit pas spécifique à une section. Par contre, des informations sur les nouvelles fonctionnalités et des conseils pour l'utilisation du logiciel pourraient être intéressants.

Entretien – 31.05.2022 – unité B2

Discussion à propos de la gestion des documents

Les collègues discutent surtout de l'archivage des dossiers entre eux. Pour ce qui est de la GED, ils discutent avec le responsable de la gestion documentaire.

Pratiques de gestion des documents

Cette personne connaît les délais de conservation des documents. Dans la section, ils suivent une procédure bien établie pour l'élimination des documents notamment.

Plan de classement

Les employés de la section ont établi ensemble le plan de classement pour M-Files et pour le logiciel Abacus. (programme pour les finances et les salaires). Ils ont pu améliorer le plan de classement au fur et à mesure.

Les documents ne se trouvent pas à double dans les deux logiciels.

Implication des employés dans le projet

Etant donné que cette personne part bientôt à la retraite, elle a laissé un peu à ses collègues faire les choix sur la manière d'utiliser le logiciel.

Responsable de la gestion documentaire au sein de la section

Une personne a été désignée au sein de la section. Cette personne s'intéresse beaucoup à la gestion des documents.

Avis sur M-Files

Cette personne pense que certaines façons de faire sur M-Files sont un peu compliquées. Cette personne voit la recherche comme un des avantages de M-Files. La possibilité de fixer les délais de conservation et de procéder à des éliminations « automatiques » dans M-Files directement est aussi une bonne chose.

Formation avec le responsable de la gestion documentaire

Chacun des employés de la section a reçu une formation personnelle dans leur bureau. Le responsable de la gestion documentaire est venu au moins deux fois. La formation comprenait d'abord une présentation générale du logiciel puis était très pratique.

Soutien du responsable de la gestion documentaire aux collaborateurs

Cette personne note que le responsable de la gestion documentaire est toujours très disponible. Malgré tout, comme le responsable est seul, cette personne ne lui adresse pas toujours ses questions par peur de le déranger.

Recommandations pour le futur

Cette personne pense que dans le futur, il faudra vraiment avoir des superutilisateurs qui auront reçu une formation plus poussée et qui pourront aider leurs collègues pour que le responsable de la gestion documentaire s'en sortent et qu'il n'intervienne que si vraiment nécessaire. Cette personne pense qu'il faudrait des ressources humaines supplémentaires pour ce projet, une personne n'est pas suffisante.

Responsabilités en matière de gestion des documents

Cette personne n'a pas été informée par le responsable de la gestion des documents de ses responsabilités, mais elle les connaissait déjà.

Echanges avec d'autres collègues sur la GED

Cette personne ne pense pas être la mieux placée pour promouvoir M-Files auprès des collègues des autres services. Il pense par contre que ses collègues de section pourraient tout à fait fournir des témoignages ou même donner un coup de main au responsable de la gestion documentaire.

Cette personne n'a pas eu de demandes d'information sur M-Files de la part des services qui ne l'utilisent pas encore.

Informations sur le projet

Cette personne ne se souvient plus très bien de la séance d'information, mais elle pense qu'elle était réservée aux chefs de section.

Outils de gestion des documents

Cette personne utilisait surtout ces outils et procédures au début. Cette personne trouve que la synthèse du guide produite par le responsable de la gestion des documents est très utile. Les informations générales sur les questions de nomenclature sont utiles, car elle n'est pas pareil sur M-Files et sur l'explorateur Windows.

b. Questionnaires remplis

Questionnaire sur la gestion des documents – unité A

Réf.	Questions	Réponses
Ressources et mesures pour la gestion documentaire		
1.1	La gestion des documents est-elle discutée au sein de votre section/service ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, occasionnellement <input type="checkbox"/> Oui, régulièrement <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 a	Y a-t-il une personne au sein de votre service/section qui s'occupe de la gestion des documents ?	<input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière informelle <input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière formelle <input type="checkbox"/> Oui, c'est inscrit dans son cahier des charges <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Autre réponse : J'ai été désigné de manière formelle pour les tests et aide à l'interne par mon supérieur direct
1.2 b	Si oui, cette personne est-elle formée en matière de gestion documentaire ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, formation en gestion documentaire <input type="checkbox"/> Non

		<input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 c	<p>Avez-vous reçu une formation en gestion documentaire ?</p> <p>Si oui, dans quel domaine ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation de M-Files <input type="checkbox"/> Bonnes pratiques en matière de gestion des documents <input type="checkbox"/> Autre domaine :
1.3	<p>Avez-vous été informé-e-s de vos responsabilités en matière de gestion documentaire ? Si oui, par qui ?</p>	<input type="checkbox"/> Oui, par votre supérieur <input checked="" type="checkbox"/> Oui, par le responsable de gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.3	<p>Seriez-vous prêt-e-s à informer vos collègues de l'avancement du projet de mise en place de la gestion électronique des documents et à leur parler de ses avantages ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Peut-être C'est déjà le cas
Promotion et mesures de contrôle		

2.1 a	<p>Votre service/section dispose-t-il/elle de règles en matière de gestion des documents ?</p> <p>Si oui, les suivez-vous ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, il y a des règles au niveau de la section/du service <input type="checkbox"/> Oui, il existe une directive officielle <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.1 b	Si oui, ces règles sont-elles facilement accessibles ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non
2.2	Comment avez-vous été informé-e-s du projet de mise en place de la gestion électronique des documents ?	<input type="checkbox"/> Pas d'information <input checked="" type="checkbox"/> Discussion informelle <input checked="" type="checkbox"/> Mail général <input checked="" type="checkbox"/> Séance d'information <input type="checkbox"/> Autre réponse :
2.2	Avez-vous été informé-e-s du déroulement et des buts de ce projet ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.3	Des contrôles de votre gestion des documents sont-ils effectués ?	<input type="checkbox"/> Oui, par le responsable au sein de votre section/service <input type="checkbox"/> Oui, par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, c'est une fonctionnalité du logiciel M-Files

	Si oui, à quelle fréquence ?	<input checked="" type="checkbox"/> Non
Outils de gestion des documents		
	Parmi les outils et les procédures de gestion des documents conçus par le responsable de la gestion documentaire et par les archives, lesquels connaissez-vous ?	<input checked="" type="checkbox"/> Enregistrement des courriels <input checked="" type="checkbox"/> Règles de nommage <input checked="" type="checkbox"/> Guide utilisateur M-Files <input checked="" type="checkbox"/> Manuel pratique de gestion des archives et de l'information <input type="checkbox"/> Autre réponse :
	Ces outils vous sont-ils utiles ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
Nommage		
3.1	Suivez-vous des règles de nommage pour vos documents ?	<input checked="" type="checkbox"/> Pratiques de nommage personnelles <input checked="" type="checkbox"/> Règles au niveau de votre section/service <input type="checkbox"/> Règles de nommage édictées par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse :

Classement		
3.2	Comment classez-vous vos documents ?	<input checked="" type="checkbox"/> Classement personnel <input type="checkbox"/> Règles informelles au niveau de votre section/service <input checked="" type="checkbox"/> Plan de classement établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.2	Retrouvez-vous facilement vos documents ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Conservation		
3.3	Suivez-vous des règles de conservation pour vos documents/dossiers ?	<input type="checkbox"/> Oui, en fonction de certains délais juridiques <input type="checkbox"/> Oui, je suis les règles de conservation <input checked="" type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Autre réponse : Automatique avec M-Files
3.3	Utilisez-vous un calendrier de conservation ?	<input type="checkbox"/> Oui, au niveau de votre section/section <input type="checkbox"/> Oui, le calendrier de conservation établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :

3.3	Suivez-vous une procédure pour l'élimination des documents ou leur transfert aux archives ?	<input type="checkbox"/> Oui, utilisation du bordereau de versement ou d'une liste de documents <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
Besoins et attentes		
	<p>Quel est pour vous le domaine en matière de gestion de documents qui pose le plus problème ?</p> <p>Avez-vous rencontré des problèmes particuliers avec l'utilisation de M-Files ?</p>	<p>?</p> <p>Non</p>
	<p>Qu'attendez-vous comme avantages avec la gestion électronique des documents ?</p> <p>Avez-vous déjà constaté des avantages jusqu'à présent ?</p>	<p>Moins de papiers, de classeurs etc... facilité de recherche</p> <p>Oui</p>
	Seriez-vous intéressé-e-s par des formations en gestion documentaire ?	<input type="checkbox"/> Oui, formation aux bonnes pratiques en gestion documentaire <input type="checkbox"/> Oui, formation au logiciel M-Files <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Autres suggestions : Déjà fait avec M. carron mais ouvert selon besoin

	Si oui, sur quel mode une formation vous intéresserait-elle ?	<input type="checkbox"/> Formation individuelle donnée par le responsable de la gestion documentaire <input type="checkbox"/> Formation en groupe (ateliers) <input type="checkbox"/> Formation autodidacte en ligne <input type="checkbox"/> Formation par des collègues <input checked="" type="checkbox"/> Autres suggestions : Fait avec M. Carron et en autodidacte
	Pensez-vous que la communication à propos de la gestion documentaire et du projet de GED est suffisante ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
	Souhaiteriez-vous recevoir plus d'informations sur l'avancement du projet ? Si oui, sous quelle forme ?	<input type="checkbox"/> Newsletter <input type="checkbox"/> Séances d'information <input type="checkbox"/> Discussion entre collègues <input checked="" type="checkbox"/> Autres suggestions : Information déjà suffisante
	Commentaires et suggestions :	<input type="checkbox"/>

Questionnaires sur la gestion des documents – unité B1

Réf.	Questions	Réponses
Ressources et mesures pour la gestion documentaire		
1.1	La gestion des documents est-elle discutée au sein de votre section/service ?	<input type="checkbox"/> Oui, occasionnellement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, régulièrement <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 a	Y a-t-il une personne au sein de votre service/section qui s'occupe de la gestion des documents ?	<input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière informelle <input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière formelle <input type="checkbox"/> Oui, c'est inscrit dans son cahier des charges <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 b	Si oui, cette personne est-elle formée en matière de gestion documentaire ?	<input type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, formation en gestion documentaire <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :

1.2 c	<p>Avez-vous reçu une formation en gestion documentaire ?</p> <p>Si oui, dans quel domaine ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation de M-Files <input type="checkbox"/> Bonnes pratiques en matière de gestion des documents <input type="checkbox"/> Autre domaine :
1.3	<p>Avez-vous été informé-e-s de vos responsabilités en matière de gestion documentaire ? Si oui, par qui ?</p>	<input type="checkbox"/> Oui, par votre supérieur <input checked="" type="checkbox"/> Oui, par le responsable de gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.3	<p>Seriez-vous prêt-e-s à informer vos collègues de l'avancement du projet de mise en place de la gestion électronique des documents et à leur parler de ses avantages ?</p>	<input type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Peut-être
Promotion et mesures de contrôle		
2.1 a	<p>Votre service/section dispose-t-il/elle de règles en matière de gestion des documents ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, il y a des règles au niveau de la section/du service <input type="checkbox"/> Oui, il existe une directive officielle <input checked="" type="checkbox"/> Non

	Si oui, les suivez-vous ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.1 b	Si oui, ces règles sont-elles facilement accessibles ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.2	Comment avez-vous été informé-e-s du projet de mise en place de la gestion électronique des documents ?	<input type="checkbox"/> Pas d'information <input type="checkbox"/> Discussion informelle <input type="checkbox"/> Mail général <input checked="" type="checkbox"/> Séance d'information <input type="checkbox"/> Autre réponse :
2.2	Avez-vous été informé-e-s du déroulement et des buts de ce projet ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.3	Des contrôles de votre gestion des documents sont-ils effectués ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, par le responsable au sein de votre section/service <input type="checkbox"/> Oui, par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, c'est une fonctionnalité du logiciel M-Files <input type="checkbox"/> Non
	Si oui, à quelle fréquence ?	Je ne sais pas

Outils de gestion des documents	
	<p>Parmi les outils et les procédures de gestion des documents conçus par le responsable de la gestion documentaire et par les archives, lesquels connaissez-vous ?</p> <p> <input type="checkbox"/> Enregistrement des courriels <input type="checkbox"/> Règles de nommage <input checked="" type="checkbox"/> Guide utilisateur M-Files <input type="checkbox"/> Manuel pratique de gestion des archives et de l'information <input type="checkbox"/> Autre réponse : </p>
	<p>Ces outils vous sont-ils utiles ?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse : </p>
Nommage	
3.1	<p>Suivez-vous des règles de nommage pour vos documents ?</p> <p> <input type="checkbox"/> Pratiques de nommage personnelles <input checked="" type="checkbox"/> Règles au niveau de votre section/service <input type="checkbox"/> Règles de nommage édictées par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse : </p>
Classement	
3.2	<p>Comment classez-vous vos documents ?</p> <p> <input type="checkbox"/> Classement personnel <input type="checkbox"/> Règles informelles au niveau de votre section/service </p>

		<input checked="" type="checkbox"/> Plan de classement établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.2	Retrouvez-vous facilement vos documents ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Conservation		
3.3	Suivez-vous des règles de conservation pour vos documents/dossiers ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, en fonction de certains délais juridiques <input type="checkbox"/> Oui, je suis les règles de conservation <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Utilisez-vous un calendrier de conservation ?	<input type="checkbox"/> Oui, au niveau de votre section/section <input type="checkbox"/> Oui, le calendrier de conservation établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Suivez-vous une procédure pour l'élimination des documents ou leur transfert aux archives ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, utilisation du bordereau de versement ou d'une liste de documents <input type="checkbox"/> Non

		<input type="checkbox"/> Autre réponse :
Besoins et attentes		
	<p>Quel est pour vous le domaine en matière de gestion de documents qui pose le plus problème ?</p> <p>Avez-vous rencontré des problèmes particuliers avec l'utilisation de M-Files ?</p>	
	<p>Qu'attendez-vous comme avantages avec la gestion électronique des documents ?</p> <p>Avez-vous déjà constaté des avantages jusqu'à présent ?</p>	Non
	Seriez-vous intéressé-e-s par des formations en gestion documentaire ?	<input type="checkbox"/> Oui, formation aux bonnes pratiques en gestion documentaire <input type="checkbox"/> Oui, formation au logiciel M-Files <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Autres suggestions : MFiles avec gestion des tâches
	Si oui, sur quel mode une formation vous intéresserait-elle ?	<input type="checkbox"/> Formation individuelle donnée par le responsable de la gestion documentaire <input checked="" type="checkbox"/> Formation en groupe (ateliers) <input type="checkbox"/> Formation autodidacte en ligne

		<input type="checkbox"/> Formation par des collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Pensez-vous que la communication à propos de la gestion documentaire et du projet de GED est suffisante ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
	Souhaiteriez-vous recevoir plus d'informations sur l'avancement du projet ? Si oui, sous quelle forme ?	<input checked="" type="checkbox"/> Newsletter <input type="checkbox"/> Séances d'information <input type="checkbox"/> Discussion entre collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Commentaires et suggestions :	<input type="checkbox"/>

Réf.	Questions	Réponses
	Ressources et mesures pour la gestion documentaire	
1.1	La gestion des documents est-elle discutée au sein de votre section/service ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, occasionnellement <input type="checkbox"/> Oui, régulièrement <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 a	Y a-t-il une personne au sein de votre service/section qui s'occupe de la gestion des documents ?	<input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière informelle <input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière formelle <input type="checkbox"/> Oui, c'est inscrit dans son cahier des charges <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 b	Si oui, cette personne est-elle formée en matière de gestion documentaire ?	<input type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, formation en gestion documentaire <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 c	Avez-vous reçu une formation en gestion documentaire ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire

	Si oui, dans quel domaine ?	<input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation de M-Files <input type="checkbox"/> Bonnes pratiques en matière de gestion des documents <input type="checkbox"/> Autre domaine :
1.3	Avez-vous été informé-e-s de vos responsabilités en matière de gestion documentaire ? Si oui, par qui ?	<input type="checkbox"/> Oui, par votre supérieur <input type="checkbox"/> Oui, par le responsable de gestion documentaire (commune) <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.3	Seriez-vous prêt-e-s à informer vos collègues de l'avancement du projet de mise en place de la gestion électronique des documents et à leur parler de ses avantages ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Peut-être
Promotion et mesures de contrôle		
2.1 a	<p>Votre service/section dispose-t-il/elle de règles en matière de gestion des documents ?</p> <p>Si oui, les suivez-vous ?</p>	<input type="checkbox"/> Oui, il y a des règles au niveau de la section/du service <input type="checkbox"/> Oui, il existe une directive officielle <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui

		<input type="checkbox"/> Non
2.1 b	Si oui, ces règles sont-elles facilement accessibles ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.2	Comment avez-vous été informé-e-s du projet de mise en place de la gestion électronique des documents ?	<input type="checkbox"/> Pas d'information <input checked="" type="checkbox"/> Discussion informelle <input type="checkbox"/> Mail général <input checked="" type="checkbox"/> Séance d'information <input type="checkbox"/> Autre réponse :
2.2	Avez-vous été informé-e-s du déroulement et des buts de ce projet ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.3	Des contrôles de votre gestion des documents sont-ils effectués ? Si oui, à quelle fréquence ?	<input type="checkbox"/> Oui, par le responsable au sein de votre section/service <input type="checkbox"/> Oui, par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, c'est une fonctionnalité du logiciel M-Files <input checked="" type="checkbox"/> Non
Outils de gestion des documents		

	Parmi les outils et les procédures de gestion des documents conçus par le responsable de la gestion documentaire et par les archives, lesquels connaissez-vous ?	<input checked="" type="checkbox"/> Enregistrement des courriels <input checked="" type="checkbox"/> Règles de nommage <input checked="" type="checkbox"/> Guide utilisateur M-Files <input type="checkbox"/> Manuel pratique de gestion des archives et de l'information <input type="checkbox"/> Autre réponse :
	Ces outils vous sont-ils utiles ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
Nommage		
3.1	Suivez-vous des règles de nommage pour vos documents ?	<input checked="" type="checkbox"/> Pratiques de nommage personnelles <input type="checkbox"/> Règles au niveau de votre section/service <input type="checkbox"/> Règles de nommage édictées par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse :
Classement		
3.2	Comment classez-vous vos documents ?	<input type="checkbox"/> Classement personnel <input type="checkbox"/> Règles informelles au niveau de votre section/service

		<input checked="" type="checkbox"/> Plan de classement établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.2	Retrouvez-vous facilement vos documents ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Conservation		
3.3	Suivez-vous des règles de conservation pour vos documents/dossiers ?	<input type="checkbox"/> Oui, en fonction de certains délais juridiques <input type="checkbox"/> Oui, je suis les règles de conservation <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Utilisez-vous un calendrier de conservation ?	<input type="checkbox"/> Oui, au niveau de votre section/section <input type="checkbox"/> Oui, le calendrier de conservation établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Suivez-vous une procédure pour l'élimination des documents ou leur transfert aux archives ?	<input type="checkbox"/> Oui, utilisation du bordereau de versement ou d'une liste de documents <input checked="" type="checkbox"/> Non

		<input type="checkbox"/> Autre réponse :
Besoins et attentes		
	<p>Quel est pour vous le domaine en matière de gestion de documents qui pose le plus problème ?</p> <p>Avez-vous rencontré des problèmes particuliers avec l'utilisation de M-Files ?</p>	<p>Pas de problème majeur</p> <p>Non</p>
	<p>Qu'attendez-vous comme avantages avec la gestion électronique des documents ?</p> <p>Avez-vous déjà constaté des avantages jusqu'à présent ?</p>	<p>Une classification plus systématique pour améliorer les possibilités de recherche</p> <p>Oui, plus de facilité à retrouver les documents</p>
	<p>Seriez-vous intéressé-e-s par des formations en gestion documentaire ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Oui, formation aux bonnes pratiques en gestion documentaire</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation au logiciel M-Files</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p> <p><input type="checkbox"/> Autres suggestions :</p>
	<p>Si oui, sur quel mode une formation vous intéresserait-elle ?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Formation individuelle donnée par le responsable de la gestion documentaire</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Formation en groupe (ateliers)</p>

		<input checked="" type="checkbox"/> Formation autodidacte en ligne <input type="checkbox"/> Formation par des collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Pensez-vous que la communication à propos de la gestion documentaire et du projet de GED est suffisante ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
	Souhaitez-vous recevoir plus d'informations sur l'avancement du projet ? Si oui, sous quelle forme ?	<input checked="" type="checkbox"/> Newsletter <input type="checkbox"/> Séances d'information <input type="checkbox"/> Discussion entre collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Commentaires et suggestions :	<input type="text"/>

Réf.	Questions	Réponses
	Ressources et mesures pour la gestion documentaire	
1.1	La gestion des documents est-elle discutée au sein de votre section/service ?	<input type="checkbox"/> Oui, occasionnellement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, régulièrement <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 a	Y a-t-il une personne au sein de votre service/section qui s'occupe de la gestion des documents ?	<input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière informelle <input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière formelle <input checked="" type="checkbox"/> Oui, c'est inscrit dans son cahier des charges <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 b	Si oui, cette personne est-elle formée en matière de gestion documentaire ?	<input type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, formation en gestion documentaire <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 c	Avez-vous reçu une formation en gestion documentaire ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire

	Si oui, dans quel domaine ?	<input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation de M-Files <input checked="" type="checkbox"/> Bonnes pratiques en matière de gestion des documents <input type="checkbox"/> Autre domaine :
1.3	Avez-vous été informé-e-s de vos responsabilités en matière de gestion documentaire ? Si oui, par qui ?	<input type="checkbox"/> Oui, par votre supérieur <input checked="" type="checkbox"/> Oui, par le responsable de gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.3	Seriez-vous prêt-e-s à informer vos collègues de l'avancement du projet de mise en place de la gestion électronique des documents et à leur parler de ses avantages ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Peut-être
Promotion et mesures de contrôle		
2.1 a	<p>Votre service/section dispose-t-il/elle de règles en matière de gestion des documents ?</p> <p>Si oui, les suivez-vous ?</p>	<input type="checkbox"/> Oui, il y a des règles au niveau de la section/du service <input type="checkbox"/> Oui, il existe une directive officielle <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui

		<input type="checkbox"/> Non
2.1 b	Si oui, ces règles sont-elles facilement accessibles ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.2	Comment avez-vous été informé-e-s du projet de mise en place de la gestion électronique des documents ?	<input type="checkbox"/> Pas d'information <input checked="" type="checkbox"/> Discussion informelle <input checked="" type="checkbox"/> Mail général <input checked="" type="checkbox"/> Séance d'information <input checked="" type="checkbox"/> Autre réponse : suivi du projet dès le début
2.2	Avez-vous été informé-e-s du déroulement et des buts de ce projet ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.3	Des contrôles de votre gestion des documents sont-ils effectués ? Si oui, à quelle fréquence ?	<input type="checkbox"/> Oui, par le responsable au sein de votre section/service <input type="checkbox"/> Oui, par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, c'est une fonctionnalité du logiciel M-Files <input checked="" type="checkbox"/> Non
Outils de gestion des documents		

	Parmi les outils et les procédures de gestion des documents conçus par le responsable de la gestion documentaire et par les archives, lesquels connaissez-vous ?	<input type="checkbox"/> Enregistrement des courriels <input type="checkbox"/> Règles de nommage <input checked="" type="checkbox"/> Guide utilisateur M-Files <input checked="" type="checkbox"/> Manuel pratique de gestion des archives et de l'information <input type="checkbox"/> Autre réponse :
	Ces outils vous sont-ils utiles ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
Nommage		
3.1	Suivez-vous des règles de nommage pour vos documents ?	<input checked="" type="checkbox"/> Pratiques de nommage personnelles <input checked="" type="checkbox"/> Règles au niveau de votre section/service <input type="checkbox"/> Règles de nommage édictées par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse :
Classement		
3.2	Comment classez-vous vos documents ?	<input type="checkbox"/> Classement personnel <input type="checkbox"/> Règles informelles au niveau de votre section/service

		<input checked="" type="checkbox"/> Plan de classement établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.2	Retrouvez-vous facilement vos documents ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Conservation		
3.3	Suivez-vous des règles de conservation pour vos documents/dossiers ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, en fonction de certains délais juridiques <input type="checkbox"/> Oui, je suis les règles de conservation <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Utilisez-vous un calendrier de conservation ?	<input type="checkbox"/> Oui, au niveau de votre section/section <input type="checkbox"/> Oui, le calendrier de conservation établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Suivez-vous une procédure pour l'élimination des documents ou leur transfert aux archives ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, utilisation du bordereau de versement ou d'une liste de documents <input type="checkbox"/> Non

		<input type="checkbox"/> Autre réponse :
Besoins et attentes		
	<p>Quel est pour vous le domaine en matière de gestion de documents qui pose le plus problème ?</p> <p>Avez-vous rencontré des problèmes particuliers avec l'utilisation de M-Files ?</p>	<p>Le suivi annuel et continu</p> <p>La cohabitation MFiles et explorateur windows (passage de système)</p>
	<p>Qu'attendez-vous comme avantages avec la gestion électronique des documents ?</p> <p>Avez-vous déjà constaté des avantages jusqu'à présent ?</p>	<p>recherche de documents anciens</p>
	<p>Seriez-vous intéressé-e-s par des formations en gestion documentaire ?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation aux bonnes pratiques en gestion documentaire</p> <p><input type="checkbox"/> Oui, formation au logiciel M-Files</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p> <p><input type="checkbox"/> Autres suggestions :</p>
	<p>Si oui, sur quel mode une formation vous intéresserait-elle ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Formation individuelle donnée par le responsable de la gestion documentaire</p> <p><input type="checkbox"/> Formation en groupe (ateliers)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Formation autodidacte en ligne</p>

		<input type="checkbox"/> Formation par des collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Pensez-vous que la communication à propos de la gestion documentaire et du projet de GED est suffisante ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
	Souhaiteriez-vous recevoir plus d'informations sur l'avancement du projet ? Si oui, sous quelle forme ?	<input type="checkbox"/> Newsletter <input type="checkbox"/> Séances d'information <input type="checkbox"/> Discussion entre collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Commentaires et suggestions :	<input type="checkbox"/>

Questionnaires sur la gestion des documents – unité B2

Réf.	Questions	Réponses
Ressources et mesures pour la gestion documentaire		
1.1	La gestion des documents est-elle discutée au sein de votre section/service ?	<input type="checkbox"/> Oui, occasionnellement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, régulièrement <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 a	Y a-t-il une personne au sein de votre service/section qui s'occupe de la gestion des documents ?	<input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière informelle <input checked="" type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière formelle <input type="checkbox"/> Oui, c'est inscrit dans son cahier des charges <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 b	Si oui, cette personne est-elle formée en matière de gestion documentaire ?	<input type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, formation en gestion documentaire <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Autre réponse : Je ne sais pas

1.2 c	<p>Avez-vous reçu une formation en gestion documentaire ?</p> <p>Si oui, dans quel domaine ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation de M-Files <input checked="" type="checkbox"/> Bonnes pratiques en matière de gestion des documents <input type="checkbox"/> Autre domaine :
1.3	<p>Avez-vous été informé-e-s de vos responsabilités en matière de gestion documentaire ? Si oui, par qui ?</p>	<input type="checkbox"/> Oui, par votre supérieur <input checked="" type="checkbox"/> Oui, par le responsable de gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.3	<p>Seriez-vous prêt-e-s à informer vos collègues de l'avancement du projet de mise en place de la gestion électronique des documents et à leur parler de ses avantages ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Peut-être
Promotion et mesures de contrôle		
2.1 a	<p>Votre service/section dispose-t-il/elle de règles en matière de gestion des documents ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, il y a des règles au niveau de la section/du service <input type="checkbox"/> Oui, il existe une directive officielle <input type="checkbox"/> Non

	Si oui, les suivez-vous ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.1 b	Si oui, ces règles sont-elles facilement accessibles ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.2	Comment avez-vous été informé-e-s du projet de mise en place de la gestion électronique des documents ?	<input type="checkbox"/> Pas d'information <input checked="" type="checkbox"/> Discussion informelle <input checked="" type="checkbox"/> Mail général <input checked="" type="checkbox"/> Séance d'information <input type="checkbox"/> Autre réponse :
2.2	Avez-vous été informé-e-s du déroulement et des buts de ce projet ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.3	Des contrôles de votre gestion des documents sont-ils effectués ? Si oui, à quelle fréquence ?	<input type="checkbox"/> Oui, par le responsable au sein de votre section/service <input type="checkbox"/> Oui, par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, c'est une fonctionnalité du logiciel M-Files <input checked="" type="checkbox"/> Non

Outils de gestion des documents	
	<p>Parmi les outils et les procédures de gestion des documents conçus par le responsable de la gestion documentaire et par les archives, lesquels connaissez-vous ?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Enregistrement des courriels <input checked="" type="checkbox"/> Règles de nommage <input checked="" type="checkbox"/> Guide utilisateur M-Files <input type="checkbox"/> Manuel pratique de gestion des archives et de l'information <input type="checkbox"/> Autre réponse : </p>
	<p>Ces outils vous sont-ils utiles ?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse : </p>
Nommage	
3.1	<p>Suivez-vous des règles de nommage pour vos documents ?</p> <p> <input type="checkbox"/> Pratiques de nommage personnelles <input checked="" type="checkbox"/> Règles au niveau de votre section/service <input type="checkbox"/> Règles de nommage édictées par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse : </p>
Classement	
3.2	<p>Comment classez-vous vos documents ?</p> <p> <input type="checkbox"/> Classement personnel <input checked="" type="checkbox"/> Règles informelles au niveau de votre section/service </p>

		<input checked="" type="checkbox"/> Plan de classement établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.2	Retrouvez-vous facilement vos documents ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Conservation		
3.3	Suivez-vous des règles de conservation pour vos documents/dossiers ?	<input type="checkbox"/> Oui, en fonction de certains délais juridiques <input checked="" type="checkbox"/> Oui, je suis les règles de conservation <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Utilisez-vous un calendrier de conservation ?	<input type="checkbox"/> Oui, au niveau de votre section/section <input type="checkbox"/> Oui, le calendrier de conservation établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Suivez-vous une procédure pour l'élimination des documents ou leur transfert aux archives ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, utilisation du bordereau de versement ou d'une liste de documents <input type="checkbox"/> Non

		<input type="checkbox"/> Autre réponse :
Besoins et attentes		
	<p>Quel est pour vous le domaine en matière de gestion de documents qui pose le plus problème ?</p> <p>Avez-vous rencontré des problèmes particuliers avec l'utilisation de M-Files ?</p>	<p>Rien ne me vient à l'esprit pour le moment</p> <p>Pour le moment non</p>
	<p>Qu'attendez-vous comme avantages avec la gestion électronique des documents ?</p> <p>Avez-vous déjà constaté des avantages jusqu'à présent ?</p>	<p>De travailler qu'avec des documents informatiques (plus de papier)</p> <p>Recherche plus rapide et plus simple des documents ; Tri des documents beaucoup plus clair</p>
	<p>Seriez-vous intéressé-e-s par des formations en gestion documentaire ?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation aux bonnes pratiques en gestion documentaire</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation au logiciel M-Files</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p> <p><input type="checkbox"/> Autres suggestions :</p>
	<p>Si oui, sur quel mode une formation vous intéresserait-elle ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Formation individuelle donnée par le responsable de la gestion documentaire</p>

		<input type="checkbox"/> Formation en groupe (ateliers) <input checked="" type="checkbox"/> Formation autodidacte en ligne <input type="checkbox"/> Formation par des collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Pensez-vous que la communication à propos de la gestion documentaire et du projet de GED est suffisante ?	<input type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
	Souhaitez-vous recevoir plus d'informations sur l'avancement du projet ? Si oui, sous quelle forme ?	<input checked="" type="checkbox"/> Newsletter <input checked="" type="checkbox"/> Séances d'information <input type="checkbox"/> Discussion entre collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Commentaires et suggestions :	<input type="checkbox"/>

Réf.	Questions	Réponses
	Ressources et mesures pour la gestion documentaire	
1.1	La gestion des documents est-elle discutée au sein de votre section/service ?	<input type="checkbox"/> Oui, occasionnellement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, régulièrement <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 a	Y a-t-il une personne au sein de votre service/section qui s'occupe de la gestion des documents ?	<input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière informelle <input checked="" type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière formelle <input type="checkbox"/> Oui, c'est inscrit dans son cahier des charges <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 b	Si oui, cette personne est-elle formée en matière de gestion documentaire ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, formation en gestion documentaire <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 c	Avez-vous reçu une formation en gestion documentaire ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire

	Si oui, dans quel domaine ?	<input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation de M-Files <input checked="" type="checkbox"/> Bonnes pratiques en matière de gestion des documents <input type="checkbox"/> Autre domaine :
1.3	Avez-vous été informé-e-s de vos responsabilités en matière de gestion documentaire ? Si oui, par qui ?	<input type="checkbox"/> Oui, par votre supérieur <input checked="" type="checkbox"/> Oui, par le responsable de gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.3	Seriez-vous prêt-e-s à informer vos collègues de l'avancement du projet de mise en place de la gestion électronique des documents et à leur parler de ses avantages ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Peut-être
Communication et mesures de contrôle		
2.1 a	<p>Votre service/section dispose-t-il/elle de règles en matière de gestion des documents ?</p> <p>Si oui, les suivez-vous ?</p>	<input type="checkbox"/> Oui, il y a des règles au niveau de la section/du service <input checked="" type="checkbox"/> Oui, il existe une directive officielle <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Oui

		<input type="checkbox"/> Non
2.1 b	Si oui, ces règles sont-elles facilement accessibles ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.2	Comment avez-vous été informé-e-s du projet de mise en place de la gestion électronique des documents ?	<input type="checkbox"/> Pas d'information <input type="checkbox"/> Discussion informelle <input type="checkbox"/> Mail général <input checked="" type="checkbox"/> Séance d'information <input type="checkbox"/> Autre réponse :
2.2	Avez-vous été informé-e-s du déroulement et des buts de ce projet ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.3	Des contrôles de votre gestion des documents sont-ils effectués ? Si oui, à quelle fréquence ?	<input type="checkbox"/> Oui, par le responsable au sein de votre section/service <input type="checkbox"/> Oui, par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, c'est une fonctionnalité du logiciel M-Files <input checked="" type="checkbox"/> Non
Outils de gestion des documents		

	Parmi les outils et les procédures de gestion des documents conçus par le responsable de la gestion documentaire et par les archives, lesquels connaissez-vous ?	<input checked="" type="checkbox"/> Enregistrement des courriels <input checked="" type="checkbox"/> Règles de nommage <input checked="" type="checkbox"/> Guide utilisateur M-Files <input type="checkbox"/> Manuel pratique de gestion des archives et de l'information <input type="checkbox"/> Autre réponse :
	Ces outils vous sont-ils utiles ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
Nommage		
3.1	Suivez-vous des règles de nommage pour vos documents ?	<input type="checkbox"/> Pratiques de nommage personnelles <input checked="" type="checkbox"/> Règles au niveau de votre section/service <input checked="" type="checkbox"/> Règles de nommage édictées par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse :
Classement		
3.2	Comment classez-vous vos documents ?	<input type="checkbox"/> Classement personnel <input type="checkbox"/> Règles informelles au niveau de votre section/service

		<input type="checkbox"/> Plan de classement établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input checked="" type="checkbox"/> Autre réponse : en collaboration avec le responsable de la gestion documentaire
3.2	Retrouvez-vous facilement vos documents ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Conservation		
3.3	Suivez-vous des règles de conservation pour vos documents/dossiers ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, en fonction de certains délais juridiques <input type="checkbox"/> Oui, je suis les règles de conservation <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Utilisez-vous un calendrier de conservation ?	<input type="checkbox"/> Oui, au niveau de votre section/section <input checked="" type="checkbox"/> Oui, le calendrier de conservation établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Suivez-vous une procédure pour l'élimination des documents ou leur transfert aux archives ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, utilisation du bordereau de versement ou d'une liste de documents

		<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
Besoins et attentes		
	<p>Quel est pour vous le domaine en matière de gestion de documents qui pose le plus problème ?</p> <p>Avez-vous rencontré des problèmes particuliers avec l'utilisation de M-Files ?</p>	<p>2 GEDs M-Files et une autre</p> <p>non</p>
	<p>Qu'attendez-vous comme avantages avec la gestion électronique des documents ?</p> <p>Avez-vous déjà constaté des avantages jusqu'à présent ?</p>	<p>Accessibilité, sécurité, partage, unification des règles de stockage</p> <p>Oui</p>
	<p>Seriez-vous intéressé-e-s par des formations en gestion documentaire ?</p>	<input type="checkbox"/> Oui, formation aux bonnes pratiques en gestion documentaire <input type="checkbox"/> Oui, formation au logiciel M-Files <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	<p>Si oui, sur quel mode une formation vous intéresserait-elle ?</p>	<input type="checkbox"/> Formation individuelle donnée par le responsable de la gestion documentaire <input type="checkbox"/> Formation en groupe (ateliers)

		<input type="checkbox"/> Formation autodidacte en ligne <input type="checkbox"/> Formation par des collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Pensez-vous que la communication à propos de la gestion documentaire et du projet de GED est suffisante ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Autre réponse : Position particulière puisque nous sommes une section pilote
	Souhaitez-vous recevoir plus d'informations sur l'avancement du projet ? Si oui, sous quelle forme ?	<input type="checkbox"/> Newsletter <input type="checkbox"/> Séances d'information <input type="checkbox"/> Discussion entre collègues <input checked="" type="checkbox"/> Autres suggestions : Bilan à l'issue de la phase pilote
	Commentaires et suggestions :	Plus de ressource support

Questionnaire sur la gestion des documents – unité B3

Réf.	Questions	Réponses
Ressources et mesures pour la gestion documentaire		
1.1	La gestion des documents est-elle discutée au sein de votre section/service ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, occasionnellement <input type="checkbox"/> Oui, régulièrement <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 a	Y a-t-il une personne au sein de votre service/section qui s'occupe de la gestion des documents ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière informelle <input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière formelle <input type="checkbox"/> Oui, c'est inscrit dans son cahier des charges <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 b	Si oui, cette personne est-elle formée en matière de gestion documentaire ?	<input type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation en gestion documentaire <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :

1.2 c	<p>Avez-vous reçu une formation en gestion documentaire ?</p> <p>Si oui, dans quel domaine ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation de M-Files <input type="checkbox"/> Bonnes pratiques en matière de gestion des documents <input type="checkbox"/> Autre domaine :
1.3	<p>Avez-vous été informé-e-s de vos responsabilités en matière de gestion documentaire ? Si oui, par qui ?</p>	<input type="checkbox"/> Oui, par votre supérieur <input type="checkbox"/> Oui, par le responsable de gestion documentaire (commune) <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.3	<p>Seriez-vous prêt-e-s à informer vos collègues de l'avancement du projet de mise en place de la gestion électronique des documents et à leur parler de ses avantages ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Peut-être
Communication et mesures de contrôle		
2.1 a	<p>Votre service/section dispose-t-il/elle de règles en matière de gestion des documents ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, il y a des règles au niveau de la section/du service <input type="checkbox"/> Oui, il existe une directive officielle <input type="checkbox"/> Non

	Si oui, les suivez-vous ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.1 b	Si oui, ces règles sont-elles facilement accessibles ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.2	Comment avez-vous été informé-e-s du projet de mise en place de la gestion électronique des documents ?	<input type="checkbox"/> Pas d'information <input checked="" type="checkbox"/> Discussion informelle <input type="checkbox"/> Mail général <input type="checkbox"/> Séance d'information <input type="checkbox"/> Autre réponse :
2.2	Avez-vous été informé-e-s du déroulement et des buts de ce projet ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.3	Des contrôles de votre gestion des documents sont-ils effectués ? Si oui, à quelle fréquence ?	<input type="checkbox"/> Oui, par le responsable au sein de votre section/service <input type="checkbox"/> Oui, par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input checked="" type="checkbox"/> Oui, c'est une fonctionnalité du logiciel M-Files <input type="checkbox"/> Non

Outils de gestion des documents	
	<p>Parmi les outils et les procédures de gestion des documents conçus par le responsable de la gestion documentaire et par les archives, lesquels connaissez-vous ?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Enregistrement des courriels <input checked="" type="checkbox"/> Règles de nommage <input checked="" type="checkbox"/> Guide utilisateur M-Files <input checked="" type="checkbox"/> Manuel pratique de gestion des archives et de l'information <input type="checkbox"/> Autre réponse : </p>
	<p>Ces outils vous sont-ils utiles ?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse : </p>
Nommage	
3.1	<p>Suivez-vous des règles de nommage pour vos documents ?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Pratiques de nommage personnelles <input type="checkbox"/> Règles au niveau de votre section/service <input type="checkbox"/> Règles de nommage édictées par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse : </p>
Classement	
3.2	<p>Comment classez-vous vos documents ?</p> <p> <input type="checkbox"/> Classement personnel <input type="checkbox"/> Règles informelles au niveau de votre section/service </p>

		<input checked="" type="checkbox"/> Plan de classement établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.2	Retrouvez-vous facilement vos documents ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Conservation		
3.3	Suivez-vous des règles de conservation pour vos documents/dossiers ?	<input type="checkbox"/> Oui, en fonction de certains délais juridiques <input checked="" type="checkbox"/> Oui, je suis les règles de conservation <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Utilisez-vous un calendrier de conservation ?	<input type="checkbox"/> Oui, au niveau de votre section/section <input checked="" type="checkbox"/> Oui, le calendrier de conservation établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Suivez-vous une procédure pour l'élimination des documents ou leur transfert aux archives ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, utilisation du bordereau de versement ou d'une liste de documents <input type="checkbox"/> Non

		<input type="checkbox"/> Autre réponse :
Besoins et attentes		
	<p>Quel est pour vous le domaine en matière de gestion de documents qui pose le plus problème ?</p> <p>Avez-vous rencontré des problèmes particuliers avec l'utilisation de M-Files ?</p>	<p>La recherche dans M-Files apporte beaucoup trop de résultats. Il faut s'habituer à un nouveau logiciel.</p>
	<p>Qu'attendez-vous comme avantages avec la gestion électronique des documents ?</p> <p>Avez-vous déjà constaté des avantages jusqu'à présent ?</p>	<p>Travail collaboratif facilité</p>
	<p>Seriez-vous intéressé-e-s par des formations en gestion documentaire ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Oui, formation aux bonnes pratiques en gestion documentaire</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation au logiciel M-Files</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p> <p><input type="checkbox"/> Autres suggestions :</p>
	<p>Si oui, sur quel mode une formation vous intéresserait-elle ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Formation individuelle donnée par le responsable de la gestion documentaire</p> <p><input type="checkbox"/> Formation en groupe (ateliers)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Formation autodidacte en ligne</p>

		<input type="checkbox"/> Formation par des collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Pensez-vous que la communication à propos de la gestion documentaire et du projet de GED est suffisante ?	<input type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
	Souhaiteriez-vous recevoir plus d'informations sur l'avancement du projet ? Si oui, sous quelle forme ?	<input checked="" type="checkbox"/> Newsletter <input type="checkbox"/> Séances d'information <input type="checkbox"/> Discussion entre collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Commentaires et suggestions :	<input type="checkbox"/>

Questionnaires sur la gestion des documents – unité C

Réf.	Questions	Réponses
Ressources et mesures pour la gestion documentaire		
1.1	La gestion des documents est-elle discutée au sein de votre section/service ?	<input type="checkbox"/> Oui, occasionnellement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, régulièrement <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 a	Y a-t-il une personne au sein de votre service/section qui s'occupe de la gestion des documents ?	<input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière informelle <input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière formelle <input type="checkbox"/> Oui, c'est inscrit dans son cahier des charges <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 b	Si oui, cette personne est-elle formée en matière de gestion documentaire ?	<input type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, formation en gestion documentaire <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :

1.2 c	<p>Avez-vous reçu une formation en gestion documentaire ?</p> <p>Si oui, dans quel domaine ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation de M-Files <input type="checkbox"/> Bonnes pratiques en matière de gestion des documents <input type="checkbox"/> Autre domaine :
1.3	<p>Avez-vous été informé-e-s de vos responsabilités en matière de gestion documentaire ? Si oui, par qui ?</p>	<input type="checkbox"/> Oui, par votre supérieur <input type="checkbox"/> Oui, par le responsable de gestion documentaire (commune) <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.3	<p>Seriez-vous prêt-e-s à informer vos collègues de l'avancement du projet de mise en place de la gestion électronique des documents et à leur parler de ses avantages ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Peut-être
Communication et mesures de contrôle		
2.1 a	<p>Votre service/section dispose-t-il/elle de règles en matière de gestion des documents ?</p>	<input type="checkbox"/> Oui, il y a des règles au niveau de la section/du service <input type="checkbox"/> Oui, il existe une directive officielle <input checked="" type="checkbox"/> Non

	Si oui, les suivez-vous ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.1 b	Si oui, ces règles sont-elles facilement accessibles ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.2	Comment avez-vous été informé-e-s du projet de mise en place de la gestion électronique des documents ?	<input type="checkbox"/> Pas d'information <input type="checkbox"/> Discussion informelle <input checked="" type="checkbox"/> Mail général <input checked="" type="checkbox"/> Séance d'information <input type="checkbox"/> Autre réponse :
2.2	Avez-vous été informé-e-s du déroulement et des buts de ce projet ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.3	Des contrôles de votre gestion des documents sont-ils effectués ? Si oui, à quelle fréquence ?	<input type="checkbox"/> Oui, par le responsable au sein de votre section/service <input type="checkbox"/> Oui, par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, c'est une fonctionnalité du logiciel M-Files <input checked="" type="checkbox"/> Non

Outils de gestion des documents	
	<p>Parmi les outils et les procédures de gestion des documents conçus par le responsable de la gestion documentaire et par les archives, lesquels connaissez-vous ?</p> <p><input type="checkbox"/> Enregistrement des courriels</p> <p><input type="checkbox"/> Règles de nommage</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Guide utilisateur M-Files</p> <p><input type="checkbox"/> Manuel pratique de gestion des archives et de l'information</p> <p><input type="checkbox"/> Autre réponse :</p>
	<p>Ces outils vous sont-ils utiles ?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p> <p><input type="checkbox"/> Autre réponse :</p>
Nommage	
3.1	<p>Suivez-vous des règles de nommage pour vos documents ?</p> <p><input type="checkbox"/> Pratiques de nommage personnelles</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Règles au niveau de votre section/service</p> <p><input type="checkbox"/> Règles de nommage édictées par le responsable de la gestion documentaire (commune)</p> <p><input type="checkbox"/> Autre réponse :</p>
Classement	
3.2	<p>Comment classez-vous vos documents ?</p> <p><input type="checkbox"/> Classement personnel</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Règles informelles au niveau de votre section/service</p>

		<input checked="" type="checkbox"/> Plan de classement établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.2	Retrouvez-vous facilement vos documents ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Conservation		
3.3	Suivez-vous des règles de conservation pour vos documents/dossiers ?	<input type="checkbox"/> Oui, en fonction de certains délais juridiques <input type="checkbox"/> Oui, je suis les règles de conservation <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Utilisez-vous un calendrier de conservation ?	<input type="checkbox"/> Oui, au niveau de votre section/section <input type="checkbox"/> Oui, le calendrier de conservation établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Suivez-vous une procédure pour l'élimination des documents ou leur transfert aux archives ?	<input type="checkbox"/> Oui, utilisation du bordereau de versement ou d'une liste de documents <input checked="" type="checkbox"/> Non

		<input type="checkbox"/> Autre réponse :
Besoins et attentes		
	<p>Quel est pour vous le domaine en matière de gestion de documents qui pose le plus problème ?</p> <p>Avez-vous rencontré des problèmes particuliers avec l'utilisation de M-Files ?</p>	non
	<p>Qu'attendez-vous comme avantages avec la gestion électronique des documents ?</p> <p>Avez-vous déjà constaté des avantages jusqu'à présent ?</p>	<p>Simplification et rapidité</p> <p>oui</p>
	<p>Seriez-vous intéressé-e-s par des formations en gestion documentaire ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation aux bonnes pratiques en gestion documentaire <input type="checkbox"/> Oui, formation au logiciel M-Files <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	<p>Si oui, sur quel mode une formation vous intéresserait-elle ?</p>	<input type="checkbox"/> Formation individuelle donnée par le responsable de la gestion documentaire <input type="checkbox"/> Formation en groupe (ateliers) <input type="checkbox"/> Formation autodidacte en ligne

		<input checked="" type="checkbox"/> Formation par des collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Pensez-vous que la communication à propos de la gestion documentaire et du projet de GED est suffisante ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
	Souhaiteriez-vous recevoir plus d'informations sur l'avancement du projet ? Si oui, sous quelle forme ?	<input checked="" type="checkbox"/> Newsletter <input type="checkbox"/> Séances d'information <input type="checkbox"/> Discussion entre collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Commentaires et suggestions :	<input type="checkbox"/>

Réf.	Questions	Réponses
	Ressources et mesures pour la gestion documentaire	
1.1	La gestion des documents est-elle discutée au sein de votre section/service ?	<input type="checkbox"/> Oui, occasionnellement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, régulièrement <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 a	Y a-t-il une personne au sein de votre service/section qui s'occupe de la gestion des documents ?	<input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière informelle <input type="checkbox"/> Oui, elle a été désignée de manière formelle <input type="checkbox"/> Oui, c'est inscrit dans son cahier des charges <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 b	Si oui, cette personne est-elle formée en matière de gestion documentaire ?	<input type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, formation en gestion documentaire <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.2 c	Avez-vous reçu une formation en gestion documentaire ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation avec le responsable de la gestion documentaire

	Si oui, dans quel domaine ?	<input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Utilisation de M-Files <input checked="" type="checkbox"/> Bonnes pratiques en matière de gestion des documents <input type="checkbox"/> Autre domaine :
1.3	Avez-vous été informé-e-s de vos responsabilités en matière de gestion documentaire ? Si oui, par qui ?	<input type="checkbox"/> Oui, par votre supérieur <input checked="" type="checkbox"/> Oui, par le responsable de gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
1.3	Seriez-vous prêt-e-s à informer vos collègues de l'avancement du projet de mise en place de la gestion électronique des documents et à leur parler de ses avantages ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Peut-être
Communication et mesures de contrôle		
2.1 a	<p>Votre service/section dispose-t-il/elle de règles en matière de gestion des documents ?</p> <p>Si oui, les suivez-vous ?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Oui, il y a des règles au niveau de la section/du service <input type="checkbox"/> Oui, il existe une directive officielle <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Oui

		<input type="checkbox"/> Non
2.1 b	Si oui, ces règles sont-elles facilement accessibles ?	<input type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non
2.2	Comment avez-vous été informé-e-s du projet de mise en place de la gestion électronique des documents ?	<input type="checkbox"/> Pas d'information <input checked="" type="checkbox"/> Discussion informelle <input type="checkbox"/> Mail général <input type="checkbox"/> Séance d'information <input type="checkbox"/> Autre réponse :
2.2	Avez-vous été informé-e-s du déroulement et des buts de ce projet ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
2.3	Des contrôles de votre gestion des documents sont-ils effectués ? Si oui, à quelle fréquence ?	<input type="checkbox"/> Oui, par le responsable au sein de votre section/service <input type="checkbox"/> Oui, par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Oui, c'est une fonctionnalité du logiciel M-Files <input checked="" type="checkbox"/> Non
Outils de gestion des documents		

	Parmi les outils et les procédures de gestion des documents conçus par le responsable de la gestion documentaire et par les archives, lesquels connaissez-vous ?	<input checked="" type="checkbox"/> Enregistrement des courriels <input checked="" type="checkbox"/> Règles de nommage <input checked="" type="checkbox"/> Guide utilisateur M-Files <input type="checkbox"/> Manuel pratique de gestion des archives et de l'information <input type="checkbox"/> Autre réponse :
	Ces outils vous sont-ils utiles ?	<input type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
Nommage		
3.1	Suivez-vous des règles de nommage pour vos documents ?	<input type="checkbox"/> Pratiques de nommage personnelles <input checked="" type="checkbox"/> Règles au niveau de votre section/service <input type="checkbox"/> Règles de nommage édictées par le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse :
Classement		
3.2	Comment classez-vous vos documents ?	<input type="checkbox"/> Classement personnel <input checked="" type="checkbox"/> Règles informelles au niveau de votre section/service

		<input type="checkbox"/> Plan de classement établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.2	Retrouvez-vous facilement vos documents ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Conservation		
3.3	Suivez-vous des règles de conservation pour vos documents/dossiers ?	<input type="checkbox"/> Oui, en fonction de certains délais juridiques <input type="checkbox"/> Oui, je suis les règles de conservation <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Autre réponse : Pas assez de recul pour l'instant
3.3	Utilisez-vous un calendrier de conservation ?	<input type="checkbox"/> Oui, au niveau de votre section/section <input type="checkbox"/> Oui, le calendrier de conservation établi avec le responsable de la gestion documentaire (commune) <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
3.3	Suivez-vous une procédure pour l'élimination des documents ou leur transfert aux archives ?	<input type="checkbox"/> Oui, utilisation du bordereau de versement ou d'une liste de documents <input checked="" type="checkbox"/> Non

		<input type="checkbox"/> Autre réponse :
Besoins et attentes		
<p>Quel est pour vous le domaine en matière de gestion de documents qui pose le plus problème ?</p> <p>Avez-vous rencontré des problèmes particuliers avec l'utilisation de M-Files ?</p>	<p>Les limitations du système au niveau du nombre « d'étages de dossiers »</p> <p>Temps nécessaire pour faire le transfert</p> <p>Oui</p>	
<p>Qu'attendez-vous comme avantages avec la gestion électronique des documents ?</p> <p>Avez-vous déjà constaté des avantages jusqu'à présent ?</p>	<p>Traçage et recherche de documents plus rapides</p> <p>Oui</p>	
<p>Seriez-vous intéressé-e-s par des formations en gestion documentaire ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Oui, formation aux bonnes pratiques en gestion documentaire</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Oui, formation au logiciel M-Files</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p> <p><input type="checkbox"/> Autres suggestions :</p>	
<p>Si oui, sur quel mode une formation vous intéresserait-elle ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Formation individuelle donnée par le responsable de la gestion documentaire</p> <p><input type="checkbox"/> Formation en groupe (ateliers)</p>	

		<input checked="" type="checkbox"/> Formation autodidacte en ligne <input type="checkbox"/> Formation par des collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Pensez-vous que la communication à propos de la gestion documentaire et du projet de GED est suffisante ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Autre réponse :
	Souhaitez-vous recevoir plus d'informations sur l'avancement du projet ? Si oui, sous quelle forme ?	<input checked="" type="checkbox"/> Newsletter <input type="checkbox"/> Séances d'information <input type="checkbox"/> Discussion entre collègues <input type="checkbox"/> Autres suggestions :
	Commentaires et suggestions :	<input type="text"/>

c. Référentiels de maturité 2018

Référentiel de maturité pour l'unité A, 2018

	Non contrôlé	Initial	Formatif	Opérationnel
1.1 Management	<p>a. La direction ne soutient pas la mise en place du Records Management.</p> <p>b. La direction ne reconnaît pas l'utilité de la gestion des documents.</p>	<p>a. La direction soutient la mise en place du Records Management, mais ce n'est pas une priorité.</p> <p>b. La direction reconnaît l'utilité de la gestion des documents, mais elle a d'autres priorités.</p>	<p>a. La direction soutient la mise en place du Records Management et en applique les principes.</p> <p>b. La direction reconnaît l'utilité de la gestion des documents et veut que ça fasse partie intégrante des pratiques quotidiennes.</p>	<p>a. La direction et la majorité des employés soutiennent la mise en place du Records Management et en appliquent les principes.</p> <p>b. La direction reconnaît l'utilité de la gestion des documents et en fait un élément stratégique de sa culture d'entreprise.</p>
1.2 Ressources	<p>a. Personne n'a été désigné au sein de la section/service pour la gestion des documents.</p>	<p>a. Il y a une personne qui s'occupe de la gestion des documents en plus de ces tâches normales. Elle le fait de manière informelle.</p>	<p>a. Il y a une personne désignée comme responsable de la gestion des documents au sein de l'unité.</p>	<p>a. La personne en charge de la gestion des documents est reconnue par la hiérarchie et ses tâches figurent dans son cahier des charges.</p>

	<p>b. Cette personne n'est pas formée à la gestion des documents et a peu de connaissances.</p> <p>c. Aucune formation n'est prévue pour les employés.</p>	<p>b. Cette personne a des compétences, mais n'a pas suivi de formation.</p> <p>c. Des formations en gestion des documents sont prévues.</p>	<p>b. Cette personne a été formée par le responsable de la gestion documentaire.</p> <p>c. Des formations ont été données aux employés.</p>	<p>b. Cette personne a une formation en matière de gestion des documents.</p> <p>c. Des formations obligatoires et continues sont données aux employés</p>
1.3 Sensibilisation et responsabilité	<p>Les employés n'ont pas été informés de leurs responsabilités en matière de gestion des documents et ils ne les connaissent pas.</p>	<p>Les employés n'ont pas été informés de leurs responsabilités, mais ils les connaissent.</p>	<p>Les employés ont été informés de leurs responsabilités par leur supérieur ou le responsable de la gestion documentaire, mais ne sont pas très au clair sur le sujet.</p>	<p>Les employés ont été informés de leurs responsabilités et ils les comprennent.</p>

Total	<p>3 + 3 + 2 + 1 + 2 + 1 = 12</p> <p>12/6 = 2</p> <p>Niveau initial de maturité</p>			
2.1 Règles et directives	<p>a. Aucune règle de gestion des documents n'existe.</p> <p>b. Les règles de gestion des documents ne sont pas accessibles.</p>	<p>a. Les employés connaissent certaines règles de gestion des documents implicites et en suivent au sein de leur section.</p> <p>b. Les règles de gestion des documents sont accessibles, mais tous les employés ne savent pas où les trouver.</p>	<p>a. Les employés connaissent les règles de gestion des documents et tentent de les appliquer.</p> <p>b. Les règles de gestion des documents sont accessibles et tout le monde sait où les trouver.</p>	<p>a. Les employés connaissent et appliquent correctement les règles de gestion des documents.</p> <p>b. Les règles de gestion des documents sont accessibles de tous à tout moment et partout.</p>
2.2 Communication	<p>Aucune communication n'a été faite à propos du projet de mise en place de la gestion électronique des documents.</p>	<p>La communication autour du projet de mise en place de la gestion électronique des documents a été conduite de manière informelle.</p>	<p>Les employés ont été informés par mail du projet de mise en place de la gestion électronique des documents.</p>	<p>Les employés ont été conviés à une séance d'information sur le projet de mise en place de la gestion électronique des documents et ont eu la possibilité de s'exprimer et de poser leurs questions.</p>

2.3 Contrôle de conformité	Aucun contrôle de conformité aux règles de gestion des documents n'est effectué.	Des contrôles occasionnels sont effectués par le responsable de la gestion documentaire de la commune ou le responsable désigné au sein de l'unité.	Des contrôles réguliers sont effectués par le responsable de la gestion documentaire de la commune ou la personne désignée au sein du service/section.	Le logiciel de gestion des documents est paramétré de manière à ce que les documents soient conformes aux règles.
Total	$2 + 1 + 2 + 1 = 6$ $6/4 = 1.5$ Niveau non contrôle de maturité			
3.1 Nommage	Les employés ne connaissent pas les règles de nommage. Ils ont leurs propres pratiques.	Les employés connaissent certaines règles de nommage et suivent des règles au sein de la section.	Les employés connaissent les règles de nommage de la commune et essaient de les suivre.	Les employés connaissent et appliquent toutes les règles de nommage de la commune.

3.2 Classement	Les employés ne connaissent pas l'existence du plan de classement. Ils ont leurs propres pratiques.	Les employés savent ce qu'est un plan de classement. Ils classent leurs documents selon une logique interne à la section.	Les employés ont mis en place un plan de classement avec le responsable de la gestion documentaire et elle s'efforce de l'appliquer, mais il y a encore des erreurs.	Les employés utilisent correctement le plan de classement officiel de la section.
3.3 Conservation	Les employés ne savent pas ce qu'est un calendrier de conservation et ne connaissent aucun délai de conservation. Ils ne suivent aucune procédure pour le versement et l'élimination des documents.	Les employés savent qu'il y a des règles à respecter, mais ne connaissent pas l'existence du calendrier de conservation. Les employés suivent des règles à l'interne de la section.	Les employés ne savent pas ce qu'est un calendrier de conservation, mais ils suivent des procédures pour le versement et l'élimination des documents.	Les employés savent ce qu'est un calendrier de conservation et appliquent les délais de conservation. Ils suivent les procédures pour l'élimination et le versement des documents.
Total	$1 + 2 + 3 = 6$ $6/3 = 2$ Niveau initial de maturité			

Référentiel de maturité pour l'unité B, 2018

	Non contrôlé	Initial	Formatif	Opérationnel
1.1 Management	<p>a. La direction ne soutient pas la mise en place du Records Management.</p> <p>b. La direction ne reconnaît pas l'utilité de la gestion des documents.</p>	<p>a. La direction soutient la mise en place du Records Management, mais ce n'est pas une priorité.</p> <p>b. La direction reconnaît l'utilité de la gestion des documents, mais elle a d'autres priorités.</p>	<p>a. La direction soutient la mise en place du Records Management et en applique les principes.</p> <p>b. La direction reconnaît l'utilité de la gestion des documents et veut que ça fasse partie intégrante des pratiques quotidiennes.</p>	<p>a. La direction et la majorité des employés soutiennent la mise en place du Records Management et en appliquent les principes.</p> <p>b. La direction reconnaît l'utilité de la gestion des documents et en fait un élément stratégique de sa culture d'entreprise.</p>
1.2 Ressources	<p>a. Personne n'a été désigné au sein de la section/service pour la gestion des documents.</p>	<p>a. Il y a une personne qui s'occupe de la gestion des documents en plus de ces tâches normales. Elle le fait de manière informelle.</p>	<p>a. Il y a une personne désignée comme responsable de la gestion des documents au sein de l'unité.</p>	<p>a. La personne en charge de la gestion des documents est reconnue par la hiérarchie et ses tâches figurent dans son cahier des charges.</p>

	<p>b. Cette personne n'est pas formée à la gestion des documents et a peu de connaissances.</p> <p>c. Aucune formation n'est prévue pour les employés.</p>	<p>b. Cette personne a des compétences, mais n'a pas suivi de formation.</p> <p>c. Des formations en gestion des documents sont prévues.</p>	<p>b. Cette personne a été formée par le responsable de la gestion documentaire.</p> <p>c. Des formations ont été données aux employés.</p>	<p>b. Cette personne a une formation en matière de gestion des documents.</p> <p>c. Des formations obligatoires et continues sont données aux employés</p>
1.3 Sensibilisation et responsabilité	<p>Les employés n'ont pas été informés de leurs responsabilités en matière de gestion des documents et ils ne les connaissent pas.</p>	<p>Les employés n'ont pas été informés de leurs responsabilités, mais ils les connaissent.</p>	<p>Les employés ont été informés de leurs responsabilités par leur supérieur ou le responsable de la gestion documentaire, mais ne sont pas très au clair sur le sujet.</p>	<p>Les employés ont été informés de leurs responsabilités et ils les comprennent.</p>
Total	<p>$2 + 2 + 3 + 2 + 2 + 1 = 12$</p> <p>$12/6 = 2$</p> <p>Niveau initial de maturité</p>			

2.1 Règles et directives	<p>a. Aucune règle de gestion des documents n'existe.</p> <p>b. Les règles de gestion des documents ne sont pas accessibles.</p>	<p>a. Les employés connaissent certaines règles de gestion des documents implicites et en suivent au sein de leur section.</p> <p>b. Les règles de gestion des documents sont accessibles, mais tous les employés ne savent pas où les trouver.</p>	<p>a. Les employés connaissent les règles de gestion des documents et tentent de les appliquer.</p> <p>b. Les règles de gestion des documents sont accessibles et tout le monde sait où les trouver.</p>	<p>a. Les employés connaissent et appliquent correctement les règles de gestion des documents.</p> <p>b. Les règles de gestion des documents sont accessibles de tous à tout moment et partout.</p>
2.2 Communication	<p>Aucune communication n'a été faite à propos du projet de mise en place de la gestion électronique des documents.</p>	<p>La communication autour du projet de mise en place de la gestion électronique des documents a été conduite de manière informelle.</p>	<p>Les employés ont été informés par mail du projet de mise en place de la gestion électronique des documents.</p>	<p>Les employés ont été conviés à une séance d'information sur le projet de mise en place de la gestion électronique des documents et ont eu la possibilité de s'exprimer et de poser leurs questions.</p>

2.3 Contrôle de conformité	Aucun contrôle de conformité aux règles de gestion des documents n'est effectué.	Des contrôles occasionnels sont effectués par le responsable de la gestion documentaire de la commune ou le responsable désigné au sein de l'unité.	Des contrôles réguliers sont effectués par le responsable de la gestion documentaire de la commune ou la personne désignée au sein du service/section.	Le logiciel de gestion des documents est paramétré de manière à ce que les documents soient conformes aux règles.
Total	$2 + 2 + 1 + 1 = 6$ $6/4 = 1.5$ Niveau non contrôle de maturité			
3.1 Nommage	Les employés ne connaissent pas les règles de nommage. Ils ont leurs propres pratiques.	Les employés connaissent certaines règles de nommage et suivent des règles au sein de la section.	Les employés connaissent les règles de nommage de la commune et essaient de les suivre.	Les employés connaissent et appliquent toutes les règles de nommage de la commune.

3.2 Classement	Les employés ne connaissent pas l'existence du plan de classement. Ils ont leurs propres pratiques.	Les employés savent ce qu'est un plan de classement. Ils classent leurs documents selon une logique interne à la section.	Les employés ont mis en place un plan de classement avec le responsable de la gestion documentaire et elle s'efforce de l'appliquer, mais il y a encore des erreurs.	Les employés utilisent correctement le plan de classement officiel de la section.
3.3 Conservation	Les employés ne savent pas ce qu'est un calendrier de conservation et ne connaissent aucun délai de conservation. Ils ne suivent aucune procédure pour le versement et l'élimination des documents.	Les employés savent qu'il y a des règles à respecter, mais ne connaissent pas l'existence du calendrier de conservation. Les employés suivent des règles à l'interne de la section.	Les employés ne savent pas ce qu'est un calendrier de conservation, mais ils suivent des procédures pour le versement et l'élimination des documents.	Les employés savent ce qu'est un calendrier de conservation et appliquent les délais de conservation. Ils suivent les procédures pour l'élimination et le versement des documents.
Total	$2 + 2 + 3 = 7$ $7/3 = 2.3$ Niveau initial de maturité			

d. Synthèse des référentiels de maturité 2022

	Unité A	Unité B1	Unité B2	Unité B3	Unité C
1.1 Management	La personne responsable de la section soutient l'implémentation du Records Management. Il est convaincu de son utilité. Il tente donc d'en appliquer les principes et de l'insérer dans les pratiques de sa section.	La personne responsable de la section soutient l'implémentation du Records Management. Elle est convaincue de son utilité et se montre très motivée. Elle tente d'en appliquer les principes et de l'insérer dans les pratiques de sa section.	La personne responsable de cette section soutient l'implémentation du Records Management, mais ce n'est pas une priorité. Elle n'applique pas tous les principes du Records Management. Les autres employés tentent de les appliquer.	La personne responsable de cette section soutient la mise en place du Records Management et en applique les principes. Les employés de la section font de même.	La personne responsable de cette section soutient la mise en place du Records Management et tente d'en appliquer les principes. Les employés de la section font de même.
1.2 Ressources	Un préposé au Records Management a été désigné au sein de cette section. Cette personne a été formée par le responsable de la gestion documentaire	Il n'y a pas de préposé au Records Management au sein de la section. Malgré tout, tous les employés ont reçu une formation de la	Un préposé au Records Management a été désigné de manière informelle. Tous les employés de la section ont reçu une formation	Un préposé au Records Management a été désigné de manière informelle. Les employés de la section ont été formés par le responsable de la	Il n'y a pas de préposé au Records Management au sein de la section. Malgré tout, tous les employés ont reçu une formation de la

	tout comme ses collègues.	part du responsable de la gestion documentaire.	avec le responsable de la gestion documentaire.	gestion documentaire et ont une formation préalable dans le domaine.	part du responsable de la gestion documentaire.
1.3 Sensibilisation et responsabilités	La plupart des employés de cette section ont été informés de leurs responsabilités ou ils les connaissaient déjà. Il y a quand même encore quelques doutes à ce sujet.	L'ensemble des employés n'a pas été informé de leurs responsabilités en matière de Records Management, mais semble être sensible à ces problématiques.	Le niveau de sensibilisation varie d'une personne à l'autre dans cette section. La plupart des employés connaissent leurs responsabilités, mais elles ne sont pas forcément claires pour tout le monde.	Les employés de cette section sont sensibles aux questions de Records Management. La personne interrogée n'a pas été informée de ses responsabilités, mais elle les connaissait déjà.	Le niveau de sensibilisation varie d'une personne à l'autre dans cette section. La plupart des employés connaissent leurs responsabilités, mais elles ne sont pas forcément claires pour tout le monde.
Total axe 1	$3+3+3+3+3+3/6=3$ Formatif	$3+3+1+3+2/5=2.4$ $3+3+1+3+2/5=2.4$ $3+3+1+3+4/5=2.8$ $2.4+2.4+2.8/3=2.53$ Formatif	$2+2+3+3+3+3/6=2.6$ $2+2+3+3+3+2/6=2.5$ $2.5+2.6/2=2.55$ Formatif	$4+3+2+4+3+2/6=3$ Formatif	$4+3+2+3+3+2/6=2.83$ $4+3+1+3+1/5=2.4$ $2.4+2.83/2=2.61$ Formatif

<p style="text-align: center;">2.1 Règles et directives</p>	<p>Des règles pour le Records Management ont été édictées. Elles sont facilement accessibles et la plupart des employés les appliquent.</p>	<p>Aucune directive pour le Records Management n'existe au sein de cette section. Certains employés connaissent cependant des règles implicites et en suivent au sein de la section.</p>	<p>Des règles pour le Records Management ont été édictées au sein de cette section. Elles sont facilement accessibles des employés et ceux-ci s'efforcent de les suivre.</p>	<p>Des règles pour le Records Management ont été édictées au sein de cette section. Elles sont facilement accessibles des employés et ceux-ci s'efforcent de les suivre.</p>	<p>Aucune directive pour le Records Management n'existe au sein de cette section. Certains employés connaissent cependant des règles implicites et en suivent au sein de la section.</p>
<p style="text-align: center;">2.2 Communication</p>	<p>Les employés de cette section ont été conviés à une ou plusieurs séances de présentation du projet et de ses objectifs. Des séances sur l'avancement du projet ont également été proposées à certains employés.</p>	<p>Les employés de cette section ont été conviés à une ou plusieurs séances de présentation du projet et de ses objectifs.</p>	<p>Les employés de cette section ont été conviés à une ou plusieurs séances de présentation du projet et de ses objectifs.</p>	<p>Le niveau d'information sur le projet n'a pas été le même pour tous les employés au sein de cette section. Elle a été faite pour certaines personnes par des séances d'informations officielles et pour d'autres de manière plus informelle.</p>	<p>Le niveau d'information sur le projet n'a pas été le même pour tous les employés au sein de cette section. Elle a été faite pour certaines personnes par des séances d'informations officielles et pour d'autres de manière plus informelle.</p>

2.3 Contrôle de conformité	Le logiciel M-Files assure un minimum de conformité dans la gestion des documents. De plus, la présence d'un préposé au Records Management permet un peu plus de surveillance sur les pratiques des employés.	Le logiciel M-Files assure un minimum de conformité dans la gestion des documents. De plus, certains responsables contrôlent le travail effectué par leurs collègues.	Le logiciel M-Files assure un minimum de conformité dans la gestion des documents. De plus, la présence d'un préposé au Records Management permet un peu plus de surveillance sur les pratiques des employés.	Le logiciel M-Files assure un minimum de conformité dans la gestion des documents. De plus, la personne responsable de la section effectue des contrôles ponctuels du travail effectué par leurs collègues.	Le logiciel M-Files assure un minimum de conformité dans la gestion des documents. De plus, certains responsables effectuent des contrôles du travail effectué par leurs collègues.
Total axe 2	$4+3+4+4/4=3.75$ Opérationnel	$2+2+4+4/4=3$ $1+1+4+4/4=2.5$ $1+2+4+4/4=2.75$ $3+2.5+2.75/3=2.75$ Formatif	$2+3+4+4/4=3.25$ $3+3+4+4/4= 3.5$ $3.25+3.5/2=3.375$ Opérationnel	$3+3+2+4/4=3$ Formatif	$2+1+2+4/4=2.25$ $1+1+4+4/4=2.5$ $2.25+2.5/2=2.375$ Initial

3.1 Règles de Nommage	Des règles de nommage informelles existent au sein de la section.	Des règles de nommage informelles existent au sein de la section.	Des règles de nommage informelles existent au sein de la section.	Des règles de nommage informelles existent au sein de la section.	Des règles de nommage informelles existent au sein de la section.
3.2 Classement	Les employés de cette section ont établi un plan de classement avec le responsable de la gestion documentaire, mais suivent encore des logiques personnelles.	Les employés de cette section classent leurs documents selon le plan de classement établi avec le responsable de la gestion documentaire.	Les employés de cette section classent leurs documents selon le plan de classement établi avec le responsable de la gestion documentaire.	Les employés de cette section classent leurs documents selon un plan de classement validé.	Les employés de cette section ont établi un plan de classement avec le responsable de la gestion documentaire, mais suivent encore des logiques personnelles.

3.3 Conservation	Les employés de cette section suivent des procédures pour le versement et l'élimination des documents. Ils connaissent certains délais de conservation aussi.	La plupart des employés suivent des procédures pour le versement et l'élimination des documents, mais certaines personnes ne le font pas.	Les employés de cette section suivent des procédures pour le versement et l'élimination des documents. Ils connaissent certains délais de conservation aussi.	Les employés savent ce qu'est un calendrier de conservation, connaissent les délais de conservation et suivent des procédures pour l'élimination et le versement des documents.	Les employés de cette section ne connaissent pas vraiment de délais de conservation et ne suivent aucune procédure pour l'élimination ou le versement des documents.
Total axe 3	$2+3+3/3=2.6$ Formatif	$2+4+3/3=3$ $2+4+1/3=2.3$ $2+4+3/3=3$ $3+2.3+3/3=2.76$ Formatif	$2+4+3/3=3$ $2+4+3/3=3$ $3+3/2=3$ Formatif	$2+4+4/3=3.3$ Opérationnel	$2+3+1/3=2$ $2+3+1/3=2$ $2+2/2=2$ Initial
Total par section	$3+3.75+2.6/3=3.1$ Formatif	$2.53+2.75+2.76/3=2.68$ Formatif	$2.55+3.375+3/3=2.975$ Formatif	$3+3+3.3/3=3.1$ Formatif	$2.61+2.375+2/3=2.32$ Initial