



**HAL**  
open science

# La gestion des documents dans une petite structure : étude pratique du cas du Musée des maîtres et artisans du Québec

Célia Doucet

## ► To cite this version:

Célia Doucet. La gestion des documents dans une petite structure : étude pratique du cas du Musée des maîtres et artisans du Québec. domain\_shs.info.docu. 2011. mem\_00679439

**HAL Id: mem\_00679439**

**[https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00679439](https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00679439)**

Submitted on 15 Mar 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

MEMOIRE pour obtenir le  
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD  
niveau I

Présenté et soutenu par

*Célia DOUCET*

le 10 novembre 2011

La gestion des documents dans une petite  
structure :

Etude pratique du cas du Musée des maîtres et artisans  
du Québec

Jury : Séverine DENYS-ORCEL  
Nadia RAÏS  
Pierre WILSON

**Promotion XLI**

# Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu le personnel du Musée des maîtres et artisans du Québec, pour son accueil, sa gentillesse et sa disponibilité ; les moments passés ensemble resteront des souvenirs très agréables. Un remerciement particulier au directeur, Pierre, qui m'a accordé sa confiance et m'a permis de mener à bien un projet aussi enrichissant professionnellement qu'humainement.

Merci à Denis Lessard pour avoir partagé avec moi son expérience au centre des actuels Skol : il aura prouvé avec brio que l'archivistique peut être une discipline passionnante, loin des clichés de l'archiviste terré derrière sa montagne de papiers poussiéreux. Merci aux québécois pour votre humour, votre accueil chaleureux, votre poutine, votre cribbage... un merci tout particulier à François, qui m'a fait découvrir la culture de ce pays cousin de la France.

Merci à ma mère, dont le soutien a été précieux tout au long du stage et de la rédaction du mémoire. Merci à Xavier pour sa patience et son dévouement.

Enfin merci à Séverine Denys-Orcel d'avoir accepté d'être ma tutrice de mémoire et pour ses conseils. Un remerciement particulier pour Nadia Rais pour son aide précieuse, tant au cours du stage que tout au long de l'année scolaire : son sens de la pédagogie et sa disponibilité en font un professeur admirable.

# Notice

DOUCET, Célia. La gestion des documents dans une petite structure : étude pratique du cas du Musée des maîtres et artisans du Québec. 2011, 95 p. Mémoire professionnel, Titre 1 Chef de projet en ingénierie documentaire, INTD-CNAM. 2011

## Résumé

Ce mémoire présente de manière très pragmatique un projet de réorganisation du système documentaire d'une petite institution muséale québécoise, réalisé selon une démarche qualité : le PDCA. Il propose une méthodologie de gestion de projet et d'accompagnement au changement adaptée au contexte particulier du stage, qui peut être réutilisée dans des contextes semblables. Conçu comme un document de travail utile à l'organisation, il présente d'abord le déroulement de la phase d'étude de l'existant (menée en intégrant une analyse sociologique de l'organisation), et ses conclusions, synthétisées sous la forme d'une analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités. Ensuite, il expose la méthodologie suivie pour réaliser les actions d'amélioration de l'existant (mise en œuvre d'un nouveau plan de classement des documents électroniques), en s'appuyant sur les résultats de l'étude préalable pour faciliter le changement et initier une dynamique de progrès. Enfin, il propose des solutions pour compléter le travail réalisé et améliorer le système de manière globale et pérenne.

## Descripteurs

Musée, Démarche qualité, Analyse de besoins, Système documentaire, Conduite de projet, Réorganisation, Aspect sociologique, Méthodologie, Plan de classement

# Table des matières

Remerciements .....	1
Notice .....	2
Table des matières .....	3
Liste des tableaux.....	5
Liste des figures .....	6
Introduction.....	7
Première partie Etat des lieux.....	10
1 L'existant documentaire .....	11
1.1 Analyse des documents existants .....	12
1.2 Caractérisation des espaces de travail et de stockage .....	13
1.3 Etude de la sécurité et de la confidentialité .....	16
2 Utilisateurs et pratiques .....	19
2.1 Choix du mode d'investigation .....	20
2.2 Tour d'horizon des méthodes de travail individuelles .....	21
2.3 Modes de collaboration et partage de documents .....	24
3 Le contexte organisationnel.....	27
3.1 Ressources humaines, matérielles et financières.....	27
3.2 Approche sociologique de l'organisation.....	29
Synthèse : analyse FFOM .....	33
Seconde partie Comment atteindre quels objectifs ?.....	36
1 Champ de l'intervention et méthodologie .....	38
1.1 Définition des objectifs et du plan d'action .....	38
1.2 Une démarche itérative et progressive.....	39
2 Construire une dynamique du changement .....	43
2.1 Favoriser l'adhésion au projet .....	43
2.2 Identifier et soutenir les intervenants moteurs.....	45
2.3 Positionnement et attitude personnelle .....	46
3 Propositions pour une gestion documentaire pérenne .....	49
3.1 Politiques et outils de gestion.....	49
3.2 Scénarios pour la répartition des tâches.....	51
3.3 Quelques éléments prioritaires .....	53
Conclusion .....	55
Bibliographie.....	57
Annexes .....	66

## Table des matières

Annexe 1 : Guide d'entretien .....	67
Annexe 2 : Plan de classification du Musée national des beaux-arts du Québec.....	68
Annexe 3 : Présentation du projet à l'équipe .....	74
Annexe 4 : Recommandations à l'usage du MMAO.....	78
Annexe 5 : Bonnes pratiques, quelques outils .....	82

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Organigramme du Musée – détail des activités .....	19
Tableau 2 : L'organisation d'entretiens, précautions élémentaires .....	21
Tableau 3 : Observations sur l'évolution du plan de classement de 1996 .....	23

## Liste des figures

Figure 1 : PDCA-Réorganisation du système documentaire.....	9
Figure 2 : Les lieux de travail et de stockage de documents au MMAQ .....	14
Figure 3 : Organigramme général du Musée .....	19
Figure 4 : Intégration des nouveaux arrivants .....	22
Figure 5 : Flux de documents lors de la mise en place d'une trousse pédagogique .....	25
Figure 6 : Les valeurs partagées par les acteurs du Musée .....	30
Figure 7 : Analyse FFOM .....	33
Figure 8 : PDCA appliqué au plan de classement .....	40
Figure 9 : Qualités pour la gestion de projet .....	48
Figure 10 : Composants de la politique de gestion.....	49
Figure 11 : Cycle de vie d'une politique de gestion .....	52



# Introduction

Ce mémoire s'appuie sur une expérience concrète de gestion de projet, menée au Musée des maîtres et artisans du Québec (MMAQ). Cette petite structure muséale est située dans l'arrondissement de Saint Laurent, à Montréal (Québec). Simple galerie d'objets lors de sa création en 1962, elle conserve et expose aujourd'hui des objets de l'artisanat québécois (l'artisanat est compris au sens d'objets manufacturés et inclut les œuvres d'art) afin de préserver et de faire connaître le patrimoine culturel québécois. Particulièrement impliqué dans la communauté de Saint Laurent, le Musée met en valeur l'expression artistique et artisanale de différents groupes culturels, et sensibilise les plus jeunes comme les anciens aux traditions artisanales locales.

La demande du Musée portait sur la révision de la gestion de ses archives, archives entendues au sens large énoncé par la législation québécoise (qui rejoint la législation française) : « *l'ensemble des documents, quelle que soit leur date ou leur nature, produits ou reçus par une personne ou un organisme pour ses besoins ou l'exercice de ses activités* » (9, Gouvernement du Québec). Contrairement à de nombreux projets d'ingénierie documentaire menés en institution muséale, il ne s'agissait donc pas de gérer la documentation liée aux collections, mais plutôt de s'intéresser aux documents de travail des intervenants.

Un certain nombre de dysfonctionnements ont été évoqués avant l'intervention : difficulté d'accès aux documents, documents en plusieurs exemplaires et versions non identifiées, espace de stockage saturé...

Ces points relevant essentiellement du domaine de la qualité du système d'information, nous avons opté pour l'adoption d'une démarche d'amélioration de la qualité pour mener le projet à bien.

Il n'était pas question d'obtenir une certification mais bien plutôt d'accompagner l'évolution de l'organisation afin d'en améliorer les performances et de s'assurer d'une plus grande efficacité dans la réalisation de ses missions. Une démarche qualité devant nécessairement s'appuyer sur une bonne gestion de l'information (20, Sutter), l'objectif de l'intervention au Musée était d'améliorer les méthodes de travail en rationalisant la gestion des documents et de l'information.

Parmi tous les modèles d'amélioration de la qualité, il en est un qui se distingue par sa simplicité d'énonciation, le PDCA :

- P - Plan: identifier les problèmes, définir les objectifs, les méthodes pour les atteindre
- D - Do : mettre en œuvre les méthodes
- C - Check : vérifier l'atteinte des objectifs
- A - Act : déterminer les causes de non-réalisation des objectifs, puis selon le cas a/modifier les objectifs b/modifier les méthodes.

Le PDCA est un modèle d'amélioration continu et itératif : chaque fin de cycle débouche sur de nouveaux objectifs, pour lesquels on définit des méthodes, que l'on met en œuvre, etc... Par ailleurs, ce modèle permet d'aborder un projet par étape ; dans le cas présent et comme cela est précisé dans la deuxième partie, l'intervention a constitué la première étape d'un projet plus large, englobant tous les aspects de la gestion des documents dans l'organisation.

Ce modèle s'inspire des travaux de Francis BACON, qui reposent sur une méthode d'investigation scientifique en 3 étapes : formulation d'une hypothèse, expérimentation, évaluation des résultats.

Walter Andrew Shewhart (physicien et statisticien américain 1891-1967) a appliqué cette méthode pour décrire les usines « sous contrôle » : formalisation de spécifications, production, inspection. Il l'a complétée par une quatrième phase, donnant ainsi la possibilité à l'analyste d'agir sur les spécifications en se basant sur les conclusions de l'inspection.

C'est aux Japonais que nous devons l'acronyme PDCA, après que W. Edwards Deming (statisticien, consultant) ait développé les concepts de Shewhart auprès de grands groupes industriels tels que Toyota. Sous l'influence de Deming, les Japonais ont largement enrichi le concept du PDCA, en l'appliquant non plus seulement à la qualité des processus industriels, mais aux organisations dans leur ensemble (21, Gorenflo, Moran ; 22, Wikipedia).

***Une limite du PDCA ?***

*Question : quelles vérifications peut-on introduire dans le cycle lorsque l'objectif initial est la suppression des vérifications ???*

Le PDCA n'est plus seulement une méthode scientifique d'amélioration de la qualité des procédés industriels, il devient un mode d'apprentissage, non seulement des organisations, mais des individus eux-mêmes. Chaque changement, même minime, initie un cycle qui augmente la connaissance des systèmes et de leurs interactions et mène au progrès.

Le PDCA s'applique ainsi très naturellement à la conduite des changements dans une entreprise : dès lors que les objectifs et les changements à implémenter sont connus de tous, ce sont les interactions entre les gens qui font surgir des idées (planifiées ou non) et qui permettent l'évolution.

Ce mémoire propose d'appliquer le PDCA à une petite structure culturelle aux moyens financiers très limités, selon une démarche qualité dont la représentation schématique serait la suivante :

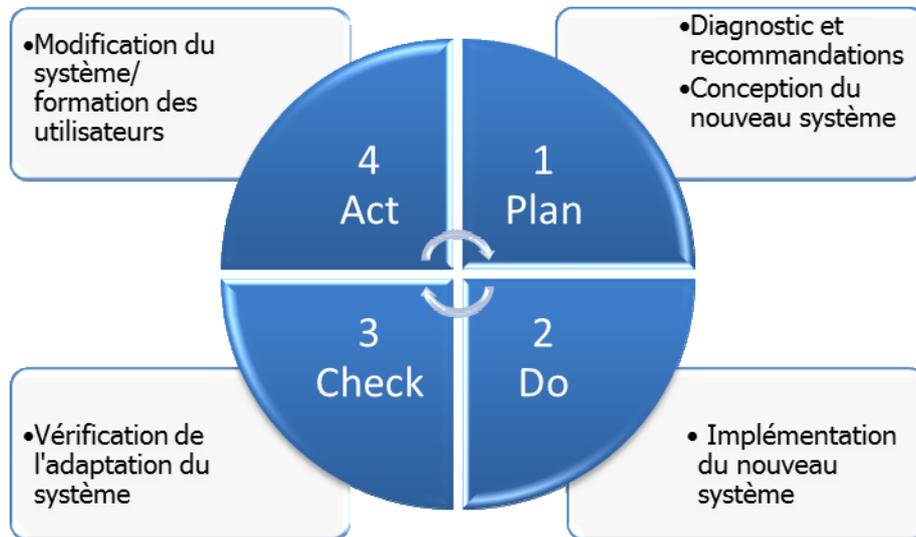


Figure 1 : PDCA-Réorganisation du système documentaire

# Première partie

## Etat des lieux

Un système d'information ne se résume pas à un ensemble d'outils : les dispositifs technologiques sur lesquels il repose sont utilisés par des personnes, qui travaillent dans une organisation, laquelle joue un rôle dans la société. L'objectif de notre état des lieux (ou diagnostic) est de comprendre la globalité du système, en étudiant non seulement ses caractéristiques matérielles, mais aussi la façon dont il est utilisé, ainsi que les interactions qu'il implique (ou bien permet) entre les différents acteurs.

Comme tout système intégrant des facteurs humains, le système d'information peut être analysé de manière objective (notamment : les documents qui le constituent, les solutions techniques utilisées), ou bien sur des bases plus subjectives (le point de vue des opérateurs).

Il nous a semblé important de travailler selon les deux approches : recueillir des données concrètes, s'appuyer sur des éléments factuels pour ensuite, à partir d'informations moins tangibles dégager des tendances humaines et organisationnelles. Cette démarche nous a permis de mieux distinguer ce qui relève des habitudes personnelles de ce qui est imposé par le système, de favoriser la détection des bonnes pratiques à conserver et des dysfonctionnements auxquels remédier, et d'encourager ainsi l'émergence d'idées et de progrès.

# 1 L'existant documentaire

---

Un musée est une organisation qui traite de nombreux documents. Outre les documents de gestion que l'on trouve dans toutes les organisations, le contexte muséal introduit une forte proportion de documents d'exploitation, qui englobent :

- Les documents relevant de la gestion des collections : Comme le rappelle l'ICOM<sup>1</sup>, il apparaît primordial pour un musée d'avoir accès aux informations sur les objets, afin d'identifier leur contexte d'acquisition et de prévenir les risques liés à leur manipulation, tout ceci afin que les collections soient « *génératrices de culture et de connaissance* » (5, HOGENBOOM). Au-delà des besoins internes, la gestion de cette information relève des obligations des musées en termes de conservation : un musée est lieu de mémoire, et la mémoire doit être consignée pour être pérenne.
- Les dossiers de programmation : cet ensemble regroupe les programmes des expositions, les événements hors les murs, la participation à des événements (comme par exemple la Journée des musées)
- Les documents liés au membership : adhésions, listes des membres, activités organisées pour les membres etc...
- Les documents relatifs à la mission éducative du Musée et aux publics : trousseaux pédagogiques, procédures d'accueil, statistiques de fréquentation du Musée...

**Socrate : « Connais-toi toi-même »**

*L'analyse de l'existant effectuée en collaboration avec le personnel de l'organisation permet la prise de recul et constitue une première approche de la réflexion sur les améliorations à apporter au système.*

Il va de soi que l'activité du Musée repose sur la qualité de ses collections. Suzanne Vincent insiste cependant sur la nécessité d'une bonne gestion documentaire au-delà de la documentation sur les collections :

« Par l'établissement d'un système de gestion documentaire et d'un centre d'archives, le musée aura les ressources nécessaires pour remplir pleinement son mandat. Par leurs valeurs probante et historique, les archives institutionnelles du musée peuvent aider les différents professionnels œuvrant dans le musée à prendre des décisions et à accomplir leurs tâches plus efficacement ». (6, Vincent)

Dans le cadre du MMAQ, la gestion des collections est en partie assurée via une base de données des collections (gérée sous le logiciel FileMaker), par une personne formée à ce

---

<sup>1</sup> ICOM : International Council of Museum (Conseil International des Musées)

type de tâche, consciente des enjeux culturels et des contraintes légales régissant son domaine d'action. L'amélioration de cette partie du système documentaire n'est donc pas une priorité pour le Musée, et ne sera pas abordé dans la présente étude. Il en a été décidé de même pour la bibliothèque du Musée, qui regroupe des ouvrages portant sur l'artisanat québécois, et qui est actuellement gérée via un catalogue fonctionnant sous ProCite et un tableur (gestion des emprunts, exclusivement en interne).

Il est de fait plus urgent de s'intéresser aux gênes quotidiennes ressenties par le personnel du Musée, ainsi qu'aux dysfonctionnements récurrents qui perturbent ou ralentissent l'activité.

## 1.1 Analyse des documents existants

Denis LESSARD<sup>2</sup>, archiviste, chargé du recensement et de la classification des documents au Centre des arts actuels Skol, a travaillé 3 mois pour en réaliser l'analyse de l'existant ; sachant que la quantité de documents gérée au sein du MMAQ est similaire à celle de Skol, une étude détaillée n'était pas envisageable dans le cadre de la présente mission (le stage s'est déroulé sur une durée totale de 3 mois). La typologie de l'existant documentaire a donc été extrapolée à partir d'exemples sélectionnés suivant les indications des intervenants du Musée.

### *Des documents révélateurs*

*Etudier les documents existants permet de cerner les différentes activités d'une organisation ; c'est donc une étape à ne pas négliger lorsque l'on connaît peu le domaine (8, Couture).*

Il s'avère que les documents se distinguent par :

- Leurs utilisateurs potentiels
- Leurs usages, contextes et fréquences d'utilisation supposés
- Leurs producteurs
- Leur provenance (interne/externe)
- Leur utilisabilité (degré de pertinence et d'actualité)
- Leur support et format
- Leur valeur probante

---

<sup>2</sup> Archiviste rencontré à l'occasion de sa performance « La salle de traitement des archives », mise en scène du travail de l'archiviste au Centre des arts actuels Skol (pour plus d'information, voir <http://www.skol.ca/fr/past/denis-lessard-sta>).

- Leur niveau de confidentialité
- Leur durée de conservation

On constate une nette prépondérance des documents internes (produits par le Musée), ce qui semble cohérent avec l'activité. Cependant, plusieurs points ont attiré notre attention.

Tout d'abord, des documents à priori très pertinents pour plusieurs des utilisateurs sont assez peu mis en valeur. C'est le cas de nombreux documents externes, orientés « pratique » (guides d'utilisation, modes d'emploi, normes etc...) ou ayant une valeur d'information générale liée aux activités du Musée (guide sur la propriété intellectuelle ou code de déontologie des professionnels des musées par exemple). De même, les procédures existantes ne nous ont pas semblé très accessibles (au sens de faciles à trouver), que ce soient celles concernant le service de conservation (comment évaluer l'état d'un objet, comment cataloguer un objet, comment le conditionner...) ou celle dédiées à l'accueil des publics (procédures d'accueil du public, conduite d'une activité etc...).

Ces documents sont particulièrement intéressants dans le cadre d'une démarche qualité, notamment car : 1/ « *La rédaction des procédures permet une meilleure compréhension du processus. Le fait d'écrire facilite un raisonnement rationnel scientifique* » 2/ « *La procédure est [...] un outil de formation, en particulier pour les nouveaux arrivants.* » 3/ « *On peut considérer que la rédaction des procédures [...] est une manière de capitaliser le savoir-faire de l'entreprise* » (18, Antoine, Dellea-Warin).

Nous avons aussi noté l'absence de certains documents. Il y a peu de travaux d'étudiants conservés au MMAQ, ce qui est étonnant au regard du nombre de stagiaires accueillis et des relations qu'entretient le Musée avec des institutions d'enseignement. Plus surprenant, nous n'avons identifié aucun document type ni modèle conçu comme tel : la question de savoir comment les utilisateurs s'y prennent pour créer des documents (ex : contrats de location, conventions de prêt, tableaux de statistiques de fréquentation) en respectant une certaine homogénéité dans la présentation a été l'une des pistes d'investigation lors des entretiens. Ceci nous a conduits à établir une liste des documents qui devraient être conçus comme des documents types (voir Annexe 4).

## 1.2 Caractérisation des espaces de travail et de stockage

Outre les salles d'exposition et la réserve, où sont entreposés les objets de la collection, le MMAQ dispose d'une salle de réunion (qui abrite la bibliothèque) et de 4 bureaux.

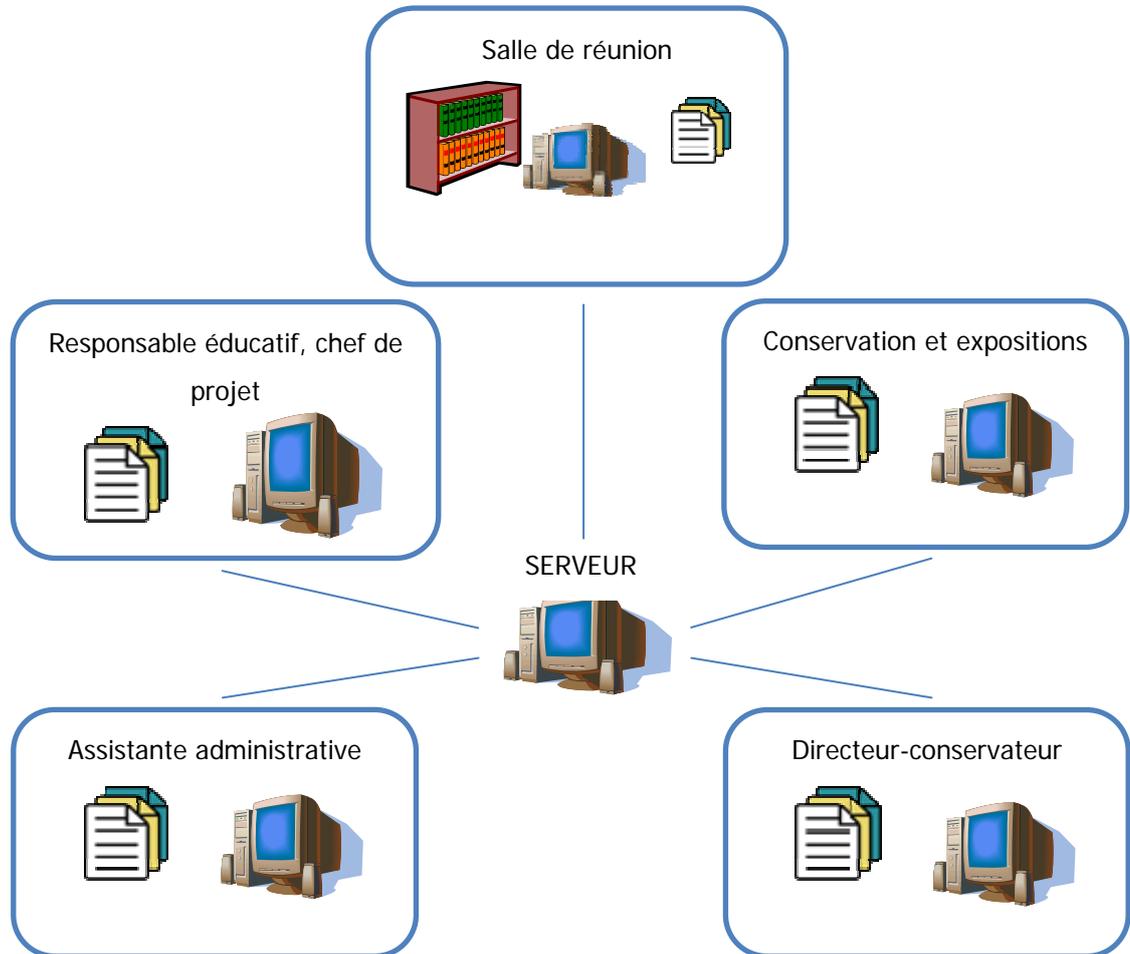


Figure 2 : Les lieux de travail et de stockage de documents au MMAQ

Pour mémoire, nous précisons que les ouvrages de la bibliothèque sont rassemblés par thèmes, le rangement de ceux-ci et la recherche d'informations sont considérés par les utilisateurs comme suffisamment simples et pratiques dans le cadre de leur activité.

Le stockage des autres documents papier s'effectue dans des classeurs, armoires, chemises, cartables – soit à disposition de chaque personne les ayant produits ou susceptible de les utiliser. Ces documents sont le plus souvent rangés selon leur fréquence d'utilisation (à portée de main des intervenants s'il s'agit de documents de référence ou de documents utiles au travail en cours). Il n'existe pas de règles communes pour les classements : on peut dire que globalement, chacun adopte son propre système, avec sa logique personnelle (souvent en composant avec les méthodes adoptées par la personne qui l'a précédée sur le même poste ou dans le même bureau), en fonction de la place dont il dispose dans l'espace qui lui est alloué.



Aujourd'hui, cette situation n'est pas encore considérée comme critique : l'équipe est suffisamment restreinte pour que les échanges interpersonnels pallient au manque de rigueur et de coordination des classements. Pour le MMAQ, le système nécessitant une intervention urgente regroupe l'ensemble des documents sous format électronique. Depuis la création du Musée en effet, le Cégep<sup>3</sup> héberge les données du Musée, sur un serveur central situé dans le bâtiment connexe au Musée. Le MMAQ dispose ainsi d'un espace de stockage « sécurisé » (nous reviendrons plus loin sur cette notion), mais dont il n'assure pas l'administration.

Physiquement, le système informatique est structuré ainsi :

- Le serveur central constitue le principal lieu de stockage. Il est préconisé par la direction du Musée du fait des sauvegardes régulières effectuées par l'hébergeur. Il est intéressant de noter que ce serveur n'est pas particulièrement considéré par le personnel du Musée comme un espace partagé permettant l'échange des informations : chacun dispose de sa propre zone de travail et l'organise en fonction de son activité et de ses habitudes.
- Les postes individuels (disques durs locaux) reçoivent les documents à caractère confidentiel (tels que les documents comptables et financiers). De l'aveu des utilisateurs, ceci vient de l'impossibilité dans laquelle se trouve le MMAQ de gérer les autorisations d'accès sur le serveur.
- Notons que certains postes peuvent accéder directement à d'autres au sein du Musée (partage de disques durs). Les utilisateurs actuels ne sont cependant pas informés de ces passerelles et ne les utilisent pas.
- Sur chaque poste, la messagerie individuelle (Outlook) constitue un espace particulier. Lieu d'échanges privilégié (on peut même dire plébiscité), la messagerie est le premier endroit où l'on recherche les informations : « je me souviens, Untel m'a envoyé un mail sur ce sujet, avec une pièce jointe où tu trouveras tout ce dont tu as besoin ». Pour les messageries, on retrouve tous les cas de figures : pas d'enregistrement,

***Outlook, en (très) bref ...***

*Ce n'est que depuis la version 2010 qu'Outlook utilise un algorithme de recherche digne de ce nom. Dans les versions antérieures, la recherche d'un mail par mots-clés est une véritable gageure ...*

---

<sup>3</sup> Cégep : Collège d'Enseignement Général et Professionnel québécois. Le bâtiment qui abrite le Musée est adjacent à celui du Cégep de Saint-Laurent (le Musée était à une époque la chapelle du Cégep alors établissement d'enseignement catholique).

enregistrement (sur le serveur ou sur le poste individuel) des messages et/ou des pièces jointes. Les différences de traitement relèvent essentiellement de l'utilisation future estimée des messages et documents, ainsi que de la conscience qu'ont les utilisateurs des limites d'Outlook.

- Il est à noter que l'enregistrement des mails et des pièces jointes dans les espaces personnels sur le serveur est une pratique très gourmande en espace disque (un même document est fréquemment enregistré en de multiples endroits, sans que les utilisateurs aient réellement conscience de l'impact de ces pratiques sur le taux d'occupation de l'espace disque alloué au MMAQ par le Cégep).

Les serveurs informatiques ont pour vocation la mise en commun de ressources : partage de fichiers, de logiciels, de ressources matérielles (imprimantes, disques durs). En ce qui concerne les aspects purement matériels, le serveur du Cégep joue parfaitement son rôle : mise à disposition de 117 Go d'espace disque (extensible sur demande du Musée), partage des imprimantes, avec des temps de réponse tout à fait corrects (aucune remarque n'a été émise par les utilisateurs sur ce dernier sujet).

Il n'en va cependant pas de même pour le partage des documents. L'utilisation intensive d'Outlook « court-circuite » le serveur et favorise la duplication de documents.

(Cité par 1.1.3 Etude de la sécurité et de la confidentialité)

### 1.3 Etude de la sécurité et de la confidentialité

L'activité d'un musée repose sur les objets de la collection. Au MMAQ, ceux-ci sont conservés avec toutes les précautions d'usage, et les intervenants sont parfaitement conscients des mesures à prendre pour préserver ces fragments de culture. Mais qu'en est-il des possessions du musée autour de ces objets, de tous les éléments produits par le Musée pour mettre en valeur les collections ?

Au cœur de ceux-ci se trouvent les documents, sous format papier ou électronique : des

#### *L'histoire de l'histoire ...*

*Le rapport à l'objet (l'interprétation qu'on en donne, la façon de le mettre en valeur ...) est révélateur d'une culture –et partant, constitue un patrimoine à transmettre aux générations futures, au même titre que l'objet.*

éléments qui ne font pas partie du patrimoine culturel au sens strict du terme, bien sûr, mais qui constituent tout de même une charge de travail (en d'autres termes un investissement) ainsi qu'un apport culturel non négligeable. Au même titre que les collections, les documents, qu'ils concernent l'exploitation ou la gestion du musée, doivent être protégés,

dans le respect de la réglementation lorsqu'elle existe. Les risques à considérer impliquent la disponibilité, la confidentialité, l'intégrité de l'information et sa pérennité :

- Erreur de manipulation, vol, perte, bris matériel ou destruction d'information
- Usage inapproprié, accès non autorisé
- Modification de système ou de service, code malicieux, logiciel malveillant
- Panne, indisponibilité totale ou partielle de système (3, Bureau de sécurité de l'Université de Laval)

Au MMAQ, les lieux de stockage des documents papier sont classiques (voir 1.1.2 Caractérisation des espaces de travail et de stockage). La place disponible dans les armoires n'étant pas extensible, on trouve des chemises et des cartons sur les rebords de fenêtres, ou par terre. Il n'existe pas de salle d'archives.

Bien que quelques documents soient effectivement conservés de manière privilégiée, le manque de temps (pour trier, classer et ranger) et le manque d'espace conduisent les intervenants à négliger quelque peu les risques matériels (incendie, dégât des eaux), ainsi que les précautions en matière de conservation (les journaux, imprimés sur papier acide, sont mêlés aux autres documents et aux photographies).

La préservation des données informatiques situées sur le serveur est assurée par le Cégep. Le MMAQ ne dispose cependant que de très peu d'informations quant aux modalités du service assuré par le Cégep : autorisations d'accès aux données du Musée, nombre de jeux de sauvegarde et fréquence de celles-ci, délais de remise en service après incident, protection anti-virus, sont autant de questions sans réponse précise.

Ainsi, les données « confidentielles » sont-elles gérées sur un poste particulier. Sachant que le MMAQ ne peut se rassurer quant à leur réelle confidentialité qu'en supposant que les agents de maintenance informatique du Cégep respectent celle-ci : le poste est connecté au serveur...

Les données situées sur la plupart des postes individuels ne sont pas sauvegardées. Seul un des intervenants utilise un disque externe pour copier les données de son poste (pas d'alternance dans la sauvegarde, copie des seuls fichiers « utilisateur » sur ce disque), ainsi qu'un système de « duplication » des données situées sur sa messagerie (les mails sont enregistrés sur son serveur Yahoo, ainsi que dans Outlook).

En interne, le MMAQ ne dispose pas réellement des compétences techniques pour s'assurer de la sécurité de ses données informatiques. Les intervenants, pourtant conscients de l'importance des systèmes de protection pour

#### ***Plan de continuité d'activité***

*Le plan de continuité d'activité (ou PCA) est à la fois un concept, une procédure et le document qui la décrit ; il permet à une organisation quelle qu'elle soit d'assurer ses activités fondamentales en cas de catastrophe (notamment technologique)*

éviter les pertes/dégradation de données, n'ont pas la formation nécessaire, ni pour s'assurer de la fiabilité des procédures mises en place par le Cégep, ni pour étendre leur protection dans les domaines non gérés par le Cégep.

Que ce soit en cas de panne totale du serveur, ou bien de panne partielle de l'un des postes, le MMAQ n'a formalisé aucun plan de continuité d'activité prévoyant un fonctionnement « dégradé ». Lors d'incidents, chacun fait au mieux et trouve ses propres solutions, ou reste dans l'attente de l'intervention du Cégep (qui peut être parfois longue et peu satisfaisante).

La maintenance des systèmes informatiques est entièrement prise en charge par le Cégep. L'avantage financier que représentent les économies réalisées justifie pleinement ce choix. Cependant, cette stratégie induit une forte dépendance du Musée vis-à-vis du Cégep : aucun logiciel ne peut être chargé par les opérateurs du Musée sur les postes, aucun contrôle ne peut être réalisé en interne, aucune mesure de sécurité ne peut être prise sans l'intervention du Cégep (qui ne répond pas forcément aux demandes du Musée en la matière). L'implication des intervenants dans les problèmes de sécurité s'en ressent, et leurs préoccupations tournent plus souvent autour des erreurs de manipulation que de la sécurité réelle des données.

(Cité par 2.3.3 Quelques éléments prioritaires)

## 2 Utilisateurs et pratiques



Figure 3 : Organigramme général du Musée

Les principaux intervenants du Musée sont :

<b>Administration</b>	
	Directeur conservateur <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration</li> <li>• Acquisition</li> <li>• Donations</li> <li>• Programmation, Projets</li> </ul>
	Adjointe administrative <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptabilité</li> <li>• Communication</li> <li>• Ressources humaines</li> <li>• Boutique et abonnements</li> </ul>
<b>Animation et clientèle</b>	
	Responsable du service éducatif et des clientèles <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réservations de groupe</li> <li>• Programmes éducatifs</li> <li>• Activités culturelles</li> <li>• Bénévolat et clientèle</li> <li>• Site web et contenu web</li> </ul> Guides et accueil : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préposés à l'accueil</li> <li>• animateurs</li> </ul>
<b>Conservation, expositions</b>	
	Assistante à la conservation et aux expositions <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositions et collections</li> <li>• Recherche et publication</li> <li>• Archives et documentation</li> <li>• Nouvelle réserve muséale</li> </ul> Techniciens
<b>Projets et multimédia</b>	
	Chargé de projet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication, web 2.0</li> <li>• Campagnes de levée de fonds</li> </ul>

Tableau 1 : Organigramme du Musée – détail des activités

L'organigramme met en évidence le fait qu'il n'existe pas, à proprement parler, de service en charge de la gestion des documents : l'assistante à la conservation et aux expositions est responsable de la documentation en lien direct avec les collections ; l'assistante administrative gère uniquement les documents administratifs papier ; chaque service assure ensuite sa propre gestion documentaire. Cette décentralisation nous a conduits à mener l'étude auprès de chacun des « permanents » du Musée (soit 5 personnes).

## 2.1 Choix du mode d'investigation

Prendre la mesure d'une organisation telle que le MMAQ pour agir sur son système d'information en l'espace de quelques semaines nécessite l'utilisation de méthodes d'investigation complémentaires. Nous avons donc décidé d'enrichir l'étude d'éléments factuels par des entretiens : privilégier le dialogue afin de saisir le rapport des intervenants aux faits, plus que les faits eux-mêmes.

De fait, Quivy et Campenhoudt (25, Quivy, Campenhoudt) considèrent que les entretiens conviennent particulièrement pour (entre autres) :

- l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leur système de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations conflictuelles, leur lecture de leur propre expérience, etc...
- l'analyse d'un problème précis : ses données, les points de vue en présence, ses enjeux, les systèmes de relation, le fonctionnement d'une organisation, etc...

Le choix d'un type d'entretien influe sur les résultats que l'on obtient. Les entretiens directifs conviennent particulièrement bien aux investigations sur un problème précis à l'intérieur d'un système. Les entretiens non directifs nécessitent une connaissance préalable approfondie du système étudié. Nous avons retenu la méthode semi-directive, en sélectionnant les thèmes à aborder au cours des entretiens (voir Annexe 1).

La richesse de cette méthode découle de l'utilisation de questions ouvertes et de la souplesse dans la conduite de l'entretien : l'interviewé s'exprime selon sa propre logique, reformule son expérience de manière subjective, et peut évoquer des points importants pour l'audit, non repérés dans l'étude factuelle.

Le travail de l'audit consiste à s'interroger sur lui-même, à expliciter son expérience, et à énoncer des points de vue ou des réflexions qu'il ne formalise habituellement pas.

La qualité des informations recueillies repose sur l'implication des personnes en présence et sur la confiance mutuelle : l'entretien doit être annoncé, ses objectifs clairement définis, sa retranscription diffusée avec l'accord préalable de l'audit.

Dans le cadre de cette étude, nous avons prêté une attention particulière à chaque phase, notamment :

Avant entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de rendez-vous selon les disponibilités</li> <li>• Indication sur la durée</li> <li>• Précision des objectifs</li> <li>• Rappel du rendez-vous la veille</li> <li>• Préparation du guide d'entretien</li> </ul>
Pendant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix du lieu : bureaux des interlocuteurs (lieu habituel de travail, sécurisant)</li> <li>• Rappel des objectifs et des étapes de l'entretien (vérification de l'adéquation entre la demande de l'audit et ce qu'en comprend l'audité)</li> <li>• Précisions sur les modalités de restitution (respect de l'anonymat)</li> <li>• Vérification régulière des opinions avancées et des propos déclaratifs - demande de démonstration sur le poste informatique par exemple</li> </ul>
Après	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction de compte-rendu</li> <li>• Interactions avec l'audité(e) pour correction/validation</li> <li>• Synthèse et anonymisation des informations recueillies</li> </ul>

Tableau 2 : L'organisation d'entretiens, précautions élémentaires

Pour ces entretiens, nous avons suivi une démarche PDCA ; après chaque entretien, un bilan a été effectué : en dégageant les écarts entre les informations à recueillir et les données effectivement recueillies, nous avons pu adapter notre attitude et revoir le guide d'entretien afin d'améliorer les résultats de l'entretien suivant (affiner certains points, revoir les priorités).

## 2.2 Tour d'horizon des méthodes de travail individuelles

Sur le serveur, les documents sont organisés par utilisateur. Pratique déjà observée par Carole Saulnier en 1997 (13, Saulnier), cette organisation favorise une gestion autonome de la documentation. Les dossiers « racines » sont nommés de la façon suivante : « Musée\_Prénom ».

On crée pour chaque nouvel arrivant un dossier à son nom ; le dossier de son prédécesseur est déplacé dans le nouveau dossier, en général dans un sous dossier nommé « archives » : pour un observateur extérieur, les documents utilisés ou produits par des gens ayant quitté le Musée apparaissent comme obsolètes.

Exemple : X démissionne, il est remplacé par Y

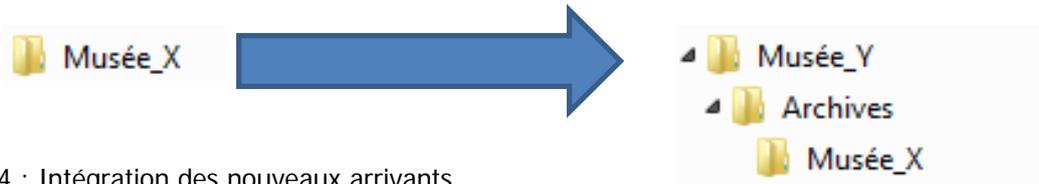


Figure 4 : Intégration des nouveaux arrivants

Les documents ainsi classés en « archives » sont parfois en partie réutilisés, bien que cette pratique ne soit ni formalisée ni systématique.

Chaque intervenant est responsable des documents qu'il produit, que ce soit en termes de contenu, de forme, de classement, d'archivage ou de suppression. L'ensemble du cycle<sup>4</sup> de vie d'un document est donc assuré par son producteur, selon des règles personnelles non formalisées. C'est donc l'individualisme qui prévaut pour l'organisation des documents électroniques ; Sabine MAS et Louise Gagnon-Arguin (11, Mas ; 12, Mas, Gagnon-Arguin) avancent plusieurs explications à cet état de fait, parmi lesquelles nous retiendrons :

- l'effort cognitif dans l'acte de classer et le manque de temps
- l'absence de formation et d'encadrement des employés
- l'absence de politiques, normes, méthodes et procédures de gestion [...] des documents électroniques
- l'absence de motivation, de leadership et de ressources institutionnelles (éléments développés plus loin)

Il en est de même pour les documents papier. Chacun gère les documents papier dont il a besoin et dont il a « hérité », sans ligne directrice. L'assistante administrative, responsable des documents de nature contractuelle s'appuie en partie sur un plan de classement établi en 1996, élaboré semble-t-il par une ancienne secrétaire. Cependant une étude rapide montre que ce plan est peu pratique et peu respecté :

---

<sup>4</sup> Cycle de vie d'un document : *Etapes qui jalonnent la vie d'un document [...] depuis sa création jusqu'à la mise en œuvre de son sort final* (4, Chabin)



Elément factuel	Conséquences
Le plan de classement des documents papier porte sur les documents de gestion et d'exploitation. Seule l'assistante administrative, qui gère les documents contractuels, utilise ce plan de classement	Les documents liés aux collections (autres que les contrats d'acquisition, les contrats d'assurance etc...) font l'objet d'un autre classement, qui lui n'est pas formalisé
Les personnes en charge des activités utilisent des documents de gestion	Certains dossiers sont physiquement éclatés : les classements sont à la fois redondants et parcellaires (manque d'exhaustivité)
Le plan de classement est peu explicite et ne comporte aucune note pour guider l'utilisateur dans ses pratiques de classement. Sa logique n'a pas été revue depuis 1996	Les modifications du plan ont été réalisées dans le feu de l'action, de manière ponctuelle : <ul style="list-style-type: none"> <li>• création de classes déjà existantes (classement de documents de même type dans des endroits différents)</li> <li>• sous-utilisation de classes (la classe est matérialisée par une chemise vide, ou bien il n'en existe aucune trace)</li> <li>• modification de classes sans reclassement des documents déjà existants dans celles-ci</li> </ul>

Tableau 3 : Observations sur l'évolution du plan de classement de 1996

Au-delà du classement, c'est toute la gestion documentaire qui souffre d'un manque de formalisation : les processus de production et de validation, bien que connus par tous les employés permanents, ne sont consignés nulle part. Il n'existe pas non plus de règles de nommage, ce qui, ajouté au classement personnel, ne facilite pas le repérage des documents : nommer spontanément ses documents sans définir, ne serait-ce que pour soi, une logique de nommage, peut les rendre « hermétiques » pour les collaborateurs et ne permet pas non plus de gérer les versions (13, Saulnier). Ce phénomène est accentué par le fait que les métadonnées (propriétés des documents bureautiques Microsoft) ne sont pas renseignées : les documents sont donc « décontextualisés », souvent inutilisables par d'autres que le producteur lui-même (à supposer que ce dernier ait en mémoire le contexte de création et/ou de modification du document, ce qui implique un effort cognitif supplémentaire).

Cette gestion très autonome et décentralisée des documents papier comme des documents électroniques présente des risques, d'autant que les compétences des utilisateurs en termes de gestion documentaire sont très variables d'un utilisateur à l'autre et selon le support (papier ou électronique). Par exemple, en ce qui concerne la destruction de documents devenus inutiles à l'organisation, certains utilisateurs se concentrent sur la suppression des documents électroniques, jugée plus simple et plus rapide, et d'autres sur la suppression de documents papier (le papier est perçu comme plus encombrant). Certains mènent des politiques ponctuelles de suppression, et d'autres ont mis en place des « techniques » : à l'intérieur d'un dossier, les documents sont classés par année ; en début d'année « x », le dossier « x-2 » est supprimé.

(Cité par 2.3.1 Politiques et outils de gestion)

## 2.3 Modes de collaboration et partage de documents

La collaboration au MMAQ existe entre les différents services. Cependant, elle se conçoit plus en termes de relation de service à service qu'en termes de réel travail collaboratif. Il n'y a pas, ou très rarement, de co-construction documentaire.

Les utilisateurs semblent assez peu curieux de ce qui existe déjà, probablement du fait de la forte « personnalisation » des documents : on ne va pas « fouiller dans les affaires des autres ». Le classement existant reflète particulièrement bien ce constat dans sa structure (que nous avons déjà évoquée précédemment), et par l'absence de règles de nommage. A moins d'être un adepte de la sérendipité<sup>5</sup> (pratique peu répandue de par son caractère chronophage), il est très difficile de repérer les documents qui pourraient servir de base à la création.

Bien que conscients de ce phénomène, les intervenants ne semblent pas en prendre la réelle mesure : lors des entretiens, certains ont affirmé pouvoir facilement trouver des documents dans les dossiers de leurs collègues (pas tous : certains plans de classement sont jugés trop hermétiques pour y trouver quoi que ce soit). Or la mise en situation a montré que ce n'était pas toujours le cas. En pratique, alors que les intervenants affirment qu'ils ne seraient pas dérangés par l'intrusion d'un collègue dans leurs dossiers, celle-ci ne se produit que lorsque le « détenteur » d'un dossier a expressément indiqué l'emplacement du document. Sans

---

<sup>5</sup> la sérendipité désigne le fait (ou la capacité) de trouver des informations ou des documents par hasard, qu'on ne cherchait pas mais qui peuvent être utiles ou intéressants

cela, ils ne s'autorisent pas à pénétrer dans ce qu'ils considèrent comme un « espace privé ».

La collaboration documentaire au sein du Musée se concrétise essentiellement par des processus de validation ou de diffusion simple de la production, comme le montre l'exemple ci-dessous. Identifier les différents flux d'information et de documents est la première étape pour les maîtriser, donc pour améliorer la communication interne et favoriser le décloisonnement entre les services (20, Sutter)

Nous avons détaillé ci-dessous un des flux de documents, concernant la mise en place d'une nouvelle trousse pédagogique :

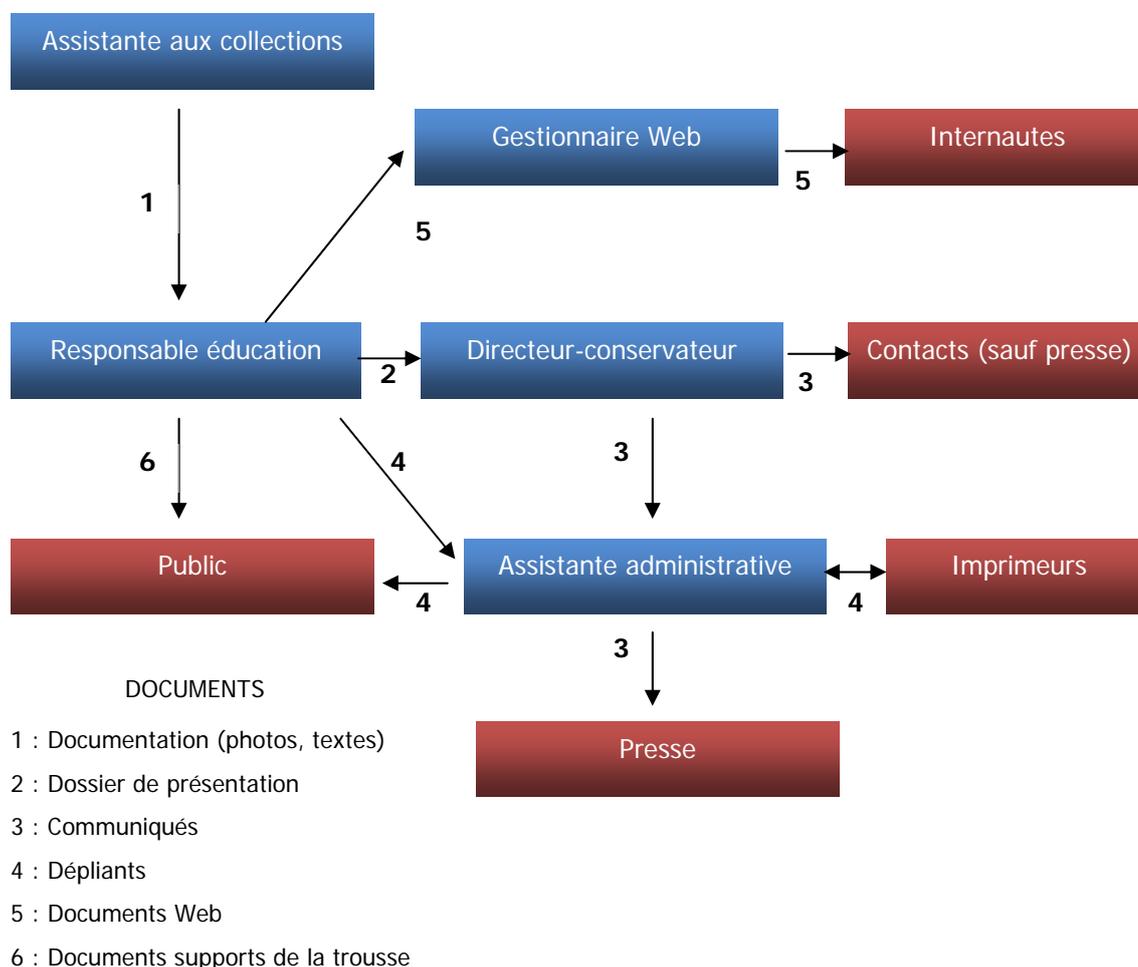


Figure 5 : Flux de documents lors de la mise en place d'une trousse pédagogique

Lors des échanges, les intervenants transfèrent physiquement les documents (via la messagerie d'Outlook, en « pièces jointes »). Le document est ainsi stocké 1/dans le dossier du producteur, 2/dans la messagerie du producteur, 3/dans la messagerie du récepteur,

4/dans le dossier du récepteur (s'il décide de le sauvegarder), soit une réplique en 3 ou 4 exemplaires. Cette habitude de travail entraîne une augmentation très rapide du taux d'occupation de l'espace de travail, et favorise les « vies parallèles » des documents : ils peuvent être modifiés indépendamment par chacun des utilisateurs, sans qu'on puisse déterminer rapidement et avec certitude lequel est à utiliser.

## 3 Le contexte organisationnel

---

Nous l'avons dit, la mission du Musée est de diffuser la culture québécoise. Pour cela, il dispose d'outils : les documents, dont nous avons étudié les caractéristiques, et que nous avons reliés à l'activité des intervenants, à la façon dont ils organisent leur travail ainsi qu'aux modalités d'échanges d'informations au sein du Musée. L'activité est basée sur la responsabilité et l'autonomie de chacun, et sur l'implication dans la mission du Musée. Cette description ne peut suffire à caractériser le système d'information dans son ensemble, et il convient de recenser les ressources (matérielles, financières et humaines) et de réfléchir aux rapports que les intervenants entretiennent entre eux, notamment en termes de pouvoir, avant d'étudier les stratégies d'évolution envisageables.

### 3.1 Ressources humaines, matérielles et financières

On l'a dit, le Musée est une petite structure, qui ne compte que 5 employés permanents. A ceux-ci s'ajoutent des techniciens vacataires (principalement en muséologie), un préposé à l'entretien, 2 guides contractuels pour l'été, des préposés à l'accueil en contrat à durée déterminée, ainsi qu'une foule de bénévoles et de stagiaires. Dans une organisation où les responsabilités sont attribuées au mérite (et non aux diplômes ou expériences précédentes), ce personnel temporaire reste un personnel de soutien dédié aux tâches d'exécution. La charge de travail des 5 employés permanents est donc énorme : ils gèrent une collection de plus de 10 000 objets, animent l'exposition permanente, organisent plus d'une vingtaine d'expositions temporaires par an (sans compter les manifestations ponctuelles et les participations aux événements nationaux), et accueillent jusqu'à 15 000 visiteurs chaque année.

A ces activités « normales » s'ajoute un projet qui mobilise toute l'équipe : le déménagement des collections dans une nouvelle réserve (prévu pour 2014). Ce « chantier des collections » est l'occasion de rouvrir toutes les caisses contenant les objets du Musée, de reprendre les descriptions, les constats d'état, de mettre à jour la base de données des collections : un travail de titan !

Le Musée des maîtres et artisans du Québec est un organisme privé, qui tire ses revenus de sources diverses :

- Subventions : émanant d'organismes publics, elles constituent le revenu le plus important du Musée.

- Commandites (terme québécois désignant les sponsors): activité récemment développée au Musée, elle consiste à proposer à des organismes privés des espaces de visibilité payants
- « Activités bénéfiques » : événements organisés par le Musée, en général une fois par an, comme par exemple la vente aux enchères d'objets (ou « encan » en québécois), le gala de Noël, la « party d'huitres »...
- « Activités commerciales » : la boutique du Musée (elle propose des objets d'artistes québécois, ou encore des objets donnés au Musée mais qui ne sont pas conservés dans la collection car n'entrant pas dans la politique d'acquisition), les droits d'entrée acquittés par les visiteurs, les revenus provenant de la location des salles...
- Le placement culture : programme d'appariement de dons monétaires reçus par une fondation ou un musée administré par le Conseil des arts et des lettres du Québec, il accorde une aide financière aux institutions culturelles québécoises.
- Les dons : les dons en numéraire représentent une part assez faible des revenus du Musée.
- Adhésion des membres : ce revenu est minime.

La diversité des sources de revenus ne doit pas laisser croire que ces revenus sont importants : sans les subventions, le Musée n'aurait plus les moyens d'exister, et comme l'on pourrait s'en douter, ces subventions ne vont pas en augmentant. A tel point que le Musée a dû réorienter sa politique d'acquisition : désormais, les objets qui entrent au Musée ne proviennent plus que de dons (il n'y a plus d'achat). « L'économie de bouts de chandelle » (réutilisation des cartels, des emballages etc...) pratiquée au Musée ne répond pas seulement à des idéaux écologiques : l'économie est un maître mot dans cette structure, il faut dépenser « efficacement ». De plus, tout comme les ressources humaines, les ressources financières sont en grande partie mobilisées pour le « chantier des collections » (et ce au moins jusqu'en 2014).

Par ailleurs, comme nous l'avons vu précédemment, le parc informatique du Musée est mis à disposition par le Cégep, ce qui soulage de manière très appréciable son budget. Mais cette médaille a son revers : le Musée ne peut en aucun cas accéder à l'administration de son système informatique ; l'évolution de celui-ci est entièrement subordonnée à la politique de gestion informatique du Cégep.

Réorganiser un système d'information qui s'appuie en partie sur des outils technologiques sans pouvoir paramétrer lesdits outils en back office : voilà qui constitue un véritable défi...

Les contraintes exercées sur ce projet rassemblent les contraintes ordinaires de la gestion de projet :

- Contraintes financières : peu de ressources et projet jugé non prioritaire pour l'attribution d'un budget significatif
- Contraintes humaines : une stagiaire (sic !) dédiée au projet, charge de travail importante des collaborateurs
- Contraintes matérielles : pas d'autonomie pour la gestion des ressources informatiques

### **3.2 Approche sociologique de l'organisation**

L'approche sociologique de l'organisation est destinée à analyser les interactions entre les acteurs. Elle doit dégager les points marquants du mode de gouvernance. L'intérêt est de faire ressortir les caractéristiques principales du Musée, afin de s'imprégner de la « culture d'entreprise » non formalisée, et proposer des solutions adaptées aux interlocuteurs.

Le premier élément à prendre en compte est le turn-over important que connaît le Musée. En effet, la plupart des employés sont dans le Musée depuis moins de 4 ans : le directeur lui-même ne l'est que depuis 2004. A ce titre, l'assistante administrative est considérée comme « l'ancienne » du Musée. Elle constitue un repère pour les employés, qui se tournent fréquemment vers elle, notamment pour des problématiques de gestion ou pour des questions relatives à l'histoire du Musée.

Cependant, elle n'est pas détentrice de l'autorité au sein du Musée, qui est incarnée par le directeur conservateur. Selon les modèles définis par Weber (24, Lécrivain), ce dernier possède une autorité charismatique, qui s'appuie sur ses qualités de communication, son enthousiasme, voire même sa passion pour le Musée et les collections, et qui en font presque l'âme de l'institution. Par ailleurs, il est à noter que sa position de « self made man » favorise le respect de ses employés : il est complètement autodidacte, et n'a pas été nommé directeur grâce à ses diplômes ni du fait d'une expérience avérée pour le poste, mais parce qu'il a fait ses preuves et montré qu'il était extrêmement motivé.

Au-delà de l'autorité, le style de leadership (capacité à mener son équipe) influe sur les interactions au sein de l'organisation ; en s'inspirant des théories de Kurt Lewin, Ronald Lippitt et Ralph White (26, Tedongmo Teko, Bapes Ba bapes), on peut définir le style de leadership de chacune des personnes ayant à gérer une équipe au sein du Musée :

- Le responsable du service éducation : style autocratique : le responsable décide des objectifs généraux, de la planification et des opérations à mener; il répartit lui-même les tâches et évalue les membres de l'équipe selon des critères qui ne sont communiqués qu'après coup. Il peut intervenir pour corriger des erreurs observées ou montrer l'exemple.

- Le responsable de la conservation : style démocratique : le responsable facilite le travail en équipe, encourage l'expression des membres (que ce soit pour critiquer ou proposer), mais reste seul décideur.

- Le directeur conservateur : entre le style démocratique et le « laisser faire » : encourage la participation et l'expression de tous les membres du groupe. Accorde la liberté de décision aux collaborateurs dans la limite de leur fonction. Selon les projets, il peut intervenir comme animateur du groupe (qui coordonne et stimule le groupe) ou adopter un rôle plus extérieur, se contentant de préciser les objectifs et moyens à disposition du groupe. Il n'évalue pas les performances du groupe.

Plusieurs styles de leadership cohabitent donc au sein du Musée, ceci sans conflit apparent : chacun gère ses équipes comme il l'entend. Ceci nous amène à rappeler une des caractéristiques de l'organisation : l'autonomie des acteurs, qui s'accompagne d'une forte responsabilisation de chacun. De fait, la culture du résultat prévaut sur l'évaluation de la conduite quotidienne des activités

Par ailleurs, cette organisation présente des valeurs partagées :

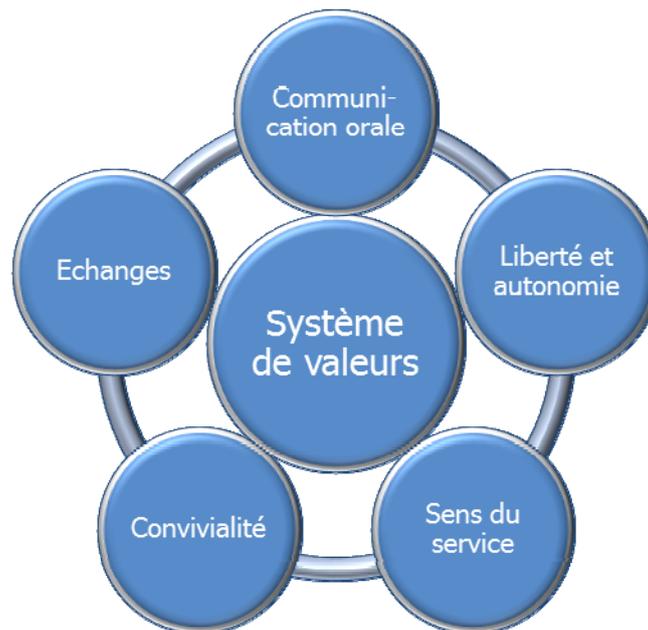


Figure 6 : Les valeurs partagées par les acteurs du Musée

- La communication orale : la communication au sein du Musée est verticale ascendante (des employés vers la direction) et descendante (de la direction vers les employés), aussi bien qu'horizontale (entre les employés). Cet attachement à la communication orale pourrait être lié à la crainte d'une déshumanisation liée à l'utilisation intense des courriels ou d'autres formes de communication écrite, ou bien révéler un souci d'efficacité (solliciter en personne permet souvent d'avoir une réponse plus immédiate).



- Les échanges : La petite taille de la structure favorise les échanges, qu'ils soient d'ordre professionnels ou personnels. Les lieux de conversation privilégiés sont la salle de restauration (au moment de la pause déjeuner), la salle d'exposition, ou les bureaux des collaborateurs.
- La convivialité : en témoignent certains rituels, comme l'achat de gâteaux pour les anniversaires. La hiérarchisation des rapports est faible.
- Liberté laissée aux agents : au-delà de l'autonomie de chacun dans son travail, les horaires de travail sont très flexibles ; en contrepartie, les agents se portent volontaires pour les activités nécessitant du personnel en dehors des heures de bureau : surveillance et accueil lors de locations de la salle, participation à des événements hors du Musée...
- Sens du service : même si le public paye pour bénéficier des services du Musée, le rapport avec le public n'est pas fondé sur l'argent ; l'organisation est très soucieuse de répondre aux besoins (exprimés ou non), et d'offrir un service de qualité. Cette conception du métier se ressent dans toutes les actions au sein du Musée.

De manière globale, on peut analyser la structure de l'organisation en se basant sur la théorie de Mintzberg (23, Lambotte) ; dans cette optique, le MMAQ peut être assimilé à une structure entrepreneuriale (ou structure simple) :

- La structure :
  - Simple, informelle, flexible
  - Les activités tournent autour du directeur conservateur, il n'y a pas ou peu d'intermédiaire entre la base et le sommet hiérarchique
- Les conditions :
  - Simple et dynamique
  - Le leadership est charismatique
- La stratégie :
  - La vision du leader est explicite et accessible à tous, et est susceptible d'évoluer
  - Travail par essai et erreur

Il faut enfin préciser que, toujours selon les modèles de Mintzberg, la coordination entre les acteurs s'effectue par ajustements mutuels : la communication informelle est privilégiée pour synchroniser les actions de chacun (23, Lambotte).

Les atouts d'une telle organisation reposent sur sa réactivité et la valeur que les intervenants accordent à leur mission. Le risque associé réside dans une trop forte implication dans l'opérationnel, au détriment de la vision stratégique à long terme, qui reste floue et trop déconnectée du quotidien pour les acteurs. De plus, comme dans toute petite entreprise locale, le Musée présente une vulnérabilité en cas de problème de santé de son directeur.

(Cité par 2.2.1 Favoriser l'adhésion au projet)

## Synthèse : analyse FFOM

L'état des lieux permet de dresser un bilan des forces, faiblesses, menaces et opportunités du système de gestion des documents :

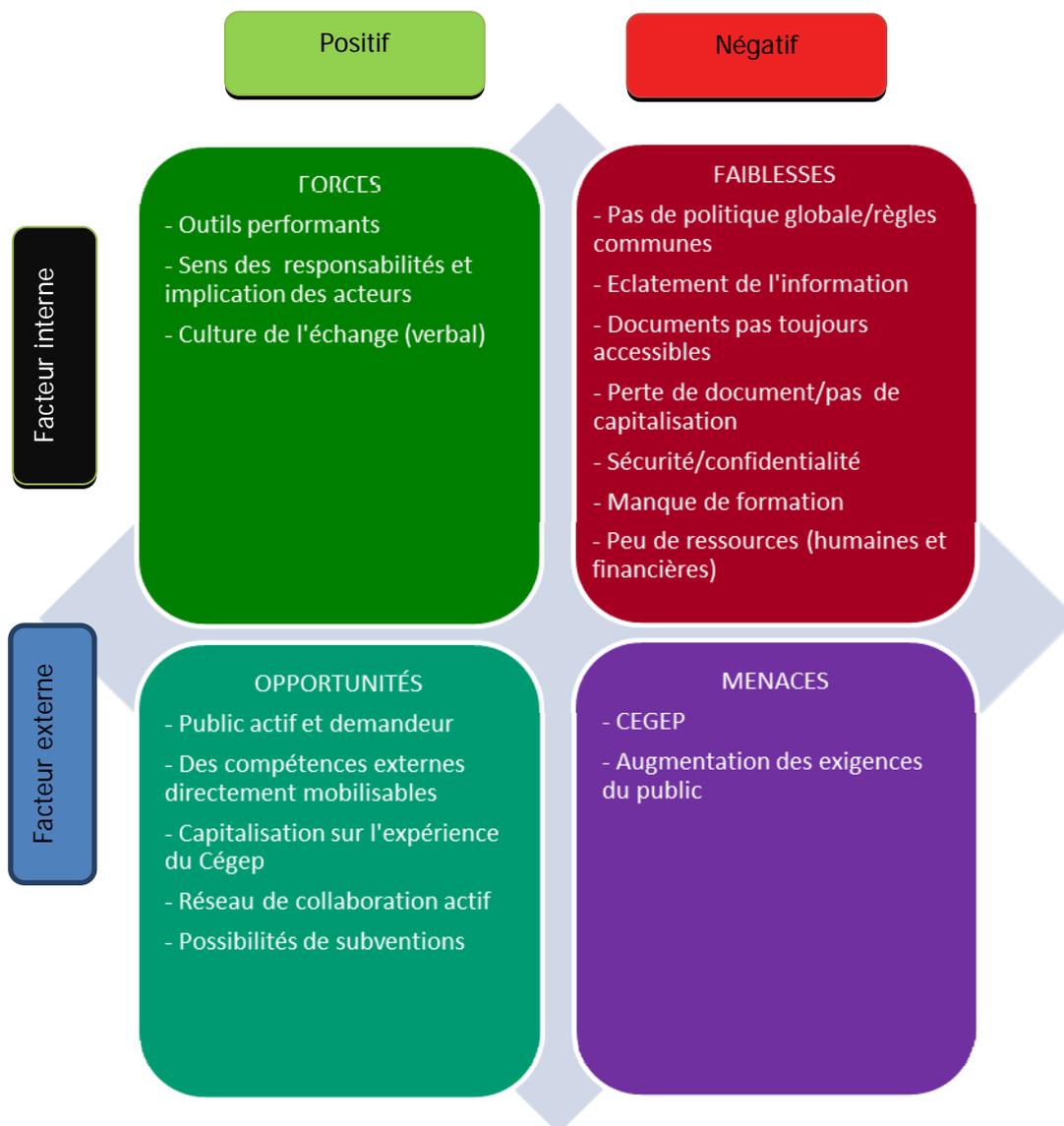


Figure 7 : Analyse FFOM

### FORCES

Le parc informatique est relativement récent et inclut un serveur, la maintenance est entièrement assurée par le service informatique du Cégep. Il n'y a pas à craindre d'obsolescence des matériels ou des logiciels, les pertes de données sur le serveur sont rares

(sauvegardes), et tout ceci moyennant un prix de location minime... Par ailleurs, les acteurs ont un véritable sens des responsabilités, ils se préoccupent des résultats et de la satisfaction des clients du Musée. Enfin, ils sont très attachés aux échanges verbaux, ce qui permet de supposer que la transposition de cette culture de l'échange au système documentaire est raisonnablement envisageable.

## FAIBLESSES

L'analyse de l'existant a mis en évidence la décentralisation (voire le cloisonnement) du système documentaire : chacun s'occupe de ses documents, il n'y a ni politique globale de gestion, ni règles communes. Ce qui, cumulé au manque de formation des utilisateurs engendre des dysfonctionnements à plusieurs niveaux :

- Des pertes de temps : les documents existants sont parfois difficiles à trouver, notamment lorsque le permanent n'est pas physiquement présent. Ce problème est aggravé du fait du turn-over relativement important.
- Du gaspillage de temps et d'énergie : des documents sont recréés « ex nihilo » du fait que l'opérateur ne sait pas qu'un document très similaire existe ; il n'y a aucune capitalisation des connaissances.
- Des pertes/dégradations d'informations : certains documents importants peuvent être supprimés ou modifiés (par inadvertance ou parce que la personne qui les supprime considère qu'ils sont inutiles dans le cadre de son activité).
- L'information est éclatée, chacun ne gérant que les documents en lien avec son activité stricto sensu ; le système ne propose pas actuellement une vue d'ensemble des activités du Musée.
- La sécurité et la confidentialité ne sont pas assurées au niveau où elles devraient et pourraient l'être.

Par ailleurs, aucune ressource financière n'est allouée au système et les ressources humaines mobilisables sont très faibles.

## OPPORTUNITES et MENACES

La relation avec le Cégep est duale :

- Menace, dans la mesure où elle repose sur un historique commun, avec une relation telle que le Musée se positionne apparemment plus en tant que demandeur que collaborateur. Demain, le Cégep peut décider d'équiper le parc avec une configuration totalement différente, changer tous les logiciels, voire supprimer le serveur. Ou bien il

peut stopper la maintenance, et le Musée n'aura pas les moyens financiers pour faire face.

- Opportunité, parce que dans le cadre de cette relation, le Musée bénéficie de toute la puissance d'un système informatique administré de manière rigoureuse (même si, comme on l'a vu plus haut, il a des difficultés à l'optimiser) et évolutif.

Il en est de même pour le public du Musée au sens large : les demandes des clients constituent une puissante incitation au progrès ; à l'inverse, si le public se désintéresse des prestations offertes par le Musée, celui-ci perd sa raison d'être...

Le Musée dispose cependant de ressources très importantes pour structurer son système d'information :

- Financières (ou non rétribuées, ce qui revient presque au même) : des subventions peuvent être accordées pour l'amélioration du système d'information ; des stagiaires et des bénévoles peuvent intervenir dans ce type de projet (prestations non rémunérées), d'autant plus que le Québec est un « vivier de compétences » en gestion de l'information (formations nombreuses et réputées).
- Intellectuelles : le réseau muséal québécois est particulièrement actif et propose des formations, met à disposition des normes, des récits d'expériences, ainsi que d'autres outils particulièrement utiles dans le cadre de projets documentaires.

# Seconde partie

## Comment atteindre quels objectifs ?

Aujourd'hui, le système d'information du MMAQ répond globalement aux besoins immédiats de chacun. Et pour cause, puisque ce sont ses utilisateurs successifs qui l'ont construit petit à petit, en l'utilisant au quotidien. C'est le travail de chacun des intervenants qui a créé la structure actuelle du système, et son organisation reflète non seulement leur activité, mais aussi les compétences qu'ils lui ont appliquées (en informatique comme en gestion documentaire). Mais c'est justement le fait que chacun ait travaillé sa partie, soit « l'individualisation documentaire » qui limite les dynamiques de collaboration. C'est cette gestion au cas par cas, à très court terme et microcosmique, qui entraîne des pertes de temps et restreint la capitalisation des savoirs. C'est cette absence de politique globale de gestion du système documentaire qui engendre une surcharge de travail pour les utilisateurs, limite l'évolution des pratiques, handicape le travail collaboratif et met ainsi en danger l'adaptation organisationnelle aux nouvelles demandes du public.

Le diagnostic réalisé met en exergue un véritable problème de fond. Cependant, dans une structure de « services » telle que le Musée, dont la valeur ajoutée réside essentiellement dans les compétences intellectuelles et humaines, où des valeurs telles que la convivialité, la communication, les échanges sont particulièrement fortes, il n'est pas envisageable de définir une stratégie organisationnelle sans la participation et l'engagement de chacun. C'est une démarche qui doit se construire de manière collective, et dont il ne faut pas brûler les étapes, afin que chacun puisse y prendre part, s'y reconnaître et donner le meilleur de lui-même. Et c'est à cette condition que le Musée pourra améliorer la qualité intrinsèque de ses prestations.

Nous avons donc, à la suite de l'étude de l'existant, et avec l'accord du directeur du Musée, proposé de restreindre l'action à la mise en place des prémisses de la future politique de gestion documentaire : un changement important de l'organisation, de manière à inciter les intervenants à mieux utiliser les ressources documentaires et à mieux collaborer entre eux, mais suffisamment restreint pour ne pas les déstabiliser trop fortement dans leur quotidien. La méthode de travail par essai et erreur (très utilisée au Musée) s'intégrant particulièrement bien dans la démarche PDCA, nous avons déroulé les cycles en prenant soin de faciliter le changement.

Cette réalisation ne constituant qu'une première étape dans la démarche d'amélioration du système de gestion documentaire, nous proposons des pistes d'amélioration qui pourront à leur tour, être réalisées selon la démarche PDCA.

# 1 Champ de l'intervention et méthodologie

---

La norme ISO 15489 définit les bases d'une saine gestion des archives courantes et intermédiaires : en respect des principes de qualité établis notamment par la norme ISO 9001 sur les systèmes de management de la qualité, elle insiste sur le fait qu'un système de gestion doit permettre de garantir :

- que le document existe,
- que l'on sait où le trouver,
- qu'il est accessible
- qu'il est traçable (on doit pouvoir retrouver la trace des opérations qu'il a subies : création, modifications, suppression)
- qu'il est authentique (son contexte de production ou de réception doit pouvoir être prouvé)
- qu'il est fiable (le document doit être exhaustif quant à l'opération ou l'activité qu'il décrit : il doit permettre à l'utilisateur de reproduire l'opération)
- qu'il est intègre (le document doit être protégé contre les modifications ou les suppressions non autorisées)
- qu'il est exploitable (le document doit pouvoir être réutilisé, ce qui signifie qu'il faut d'une part expliciter ses liens éventuels avec d'autres documents et sa place dans l'activité de l'organisme, et d'autre part s'assurer que son support permet la réutilisation) (16, Couture, Roy ; 17, Groupe métier AAF-ADBS)

Comme toute norme, l'ISO 15489 décrit un système idéal, résultat d'une évolution contrôlée. Il serait utopique d'envisager la mise en conformité du système documentaire du Musée sur une courte période : les changements doivent être compris, acceptés et assimilés progressivement par les intervenants.

## 1.1 Définition des objectifs et du plan d'action

Les handicaps ressentis le plus fortement par l'équipe du Musée, et partant les plus critiques au quotidien relèvent du repérage au sens de la norme ISO 15489 et concernent principalement les documents électroniques stockés sur le serveur partagé.

Nous avons donc choisi, en accord avec le directeur du Musée, de faire évoluer l'organisation de ce système documentaire vers un ensemble plus rationnel, basé non plus sur les



habitudes et les préférences de chacun, mais fonctionnant dans le cadre d'une logique globale, accessible à tous.

De manière plus pragmatique, nous avons obtenu l'accord des intervenants sur les points suivants :

- Faciliter l'accès aux informations utiles à l'activité
- Accélérer l'accès aux informations
- Favoriser le partage des connaissances pour en créer de nouvelles
- Supprimer les redondances
- Pouvoir identifier les différentes versions d'un document
- Contextualiser l'information pour la rendre plus compréhensible
- Rationnaliser le classement (réduire les zones de subjectivité)
- Pérenniser le plan de classement : permettre son évolution.

Ces différents points impliquent une refonte concertée du plan de classement des documents stockés sur le serveur ; en effet, la classification est un élément très important, qui influe sur le repérage des documents, sur leur interprétation, et participe donc à une gestion efficace des documents, ainsi qu'à la constitution d'une mémoire organisationnelle (11, Mas). Ces objectifs sous-tendent par ailleurs un certain nombre de « bonnes pratiques » nécessaires au bon fonctionnement de la nouvelle organisation, parmi lesquelles :

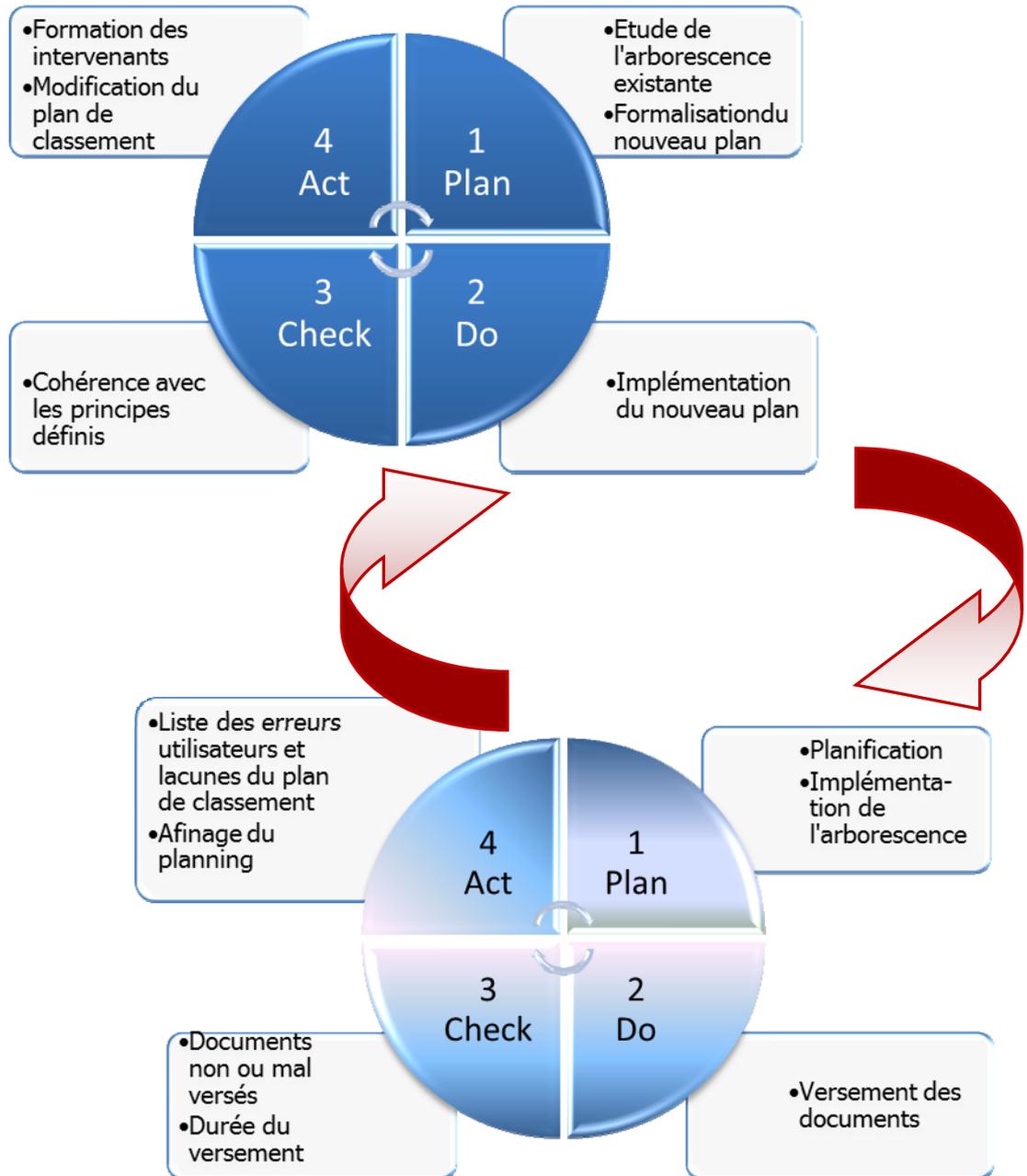
- Envoyer systématiquement les documents en les insérant comme liens dans le corps des messages électroniques, et non plus comme pièces jointes (valable en interne)
- Ne pas dupliquer les documents ; si un document est utile à un autre endroit du plan de classement, créer un raccourci vers ledit document.
- Renseigner à minima l'auteur (sous la forme Nom Prénom) des documents bureautiques
- Créer et utiliser des modèles de documents à chaque fois que cela est pertinent
- Protéger les documents définitifs en leur attribuant la propriété « lecture seule ».

## **1.2 Une démarche itérative et progressive**

A la phase « Do » du PDCA défini dans la première partie (voir la Figure 1 : PDCA-Réorganisation du système documentaire ), nous définissons un sous-projet intitulé « création d'un nouveau plan de classement », que nous nommons CPC. Celui-ci, restreint dans un premier temps aux documents électroniques hors gestion des collections, fait à son

tour l'objet d'un sous-sous-projet, lui aussi mené selon la démarche PDCA : « implémentation du plan de classement », nommé IPC. Ce troisième cycle est mené pour chaque permanent du Musée, soit 5 fois en tout.

#### CYCLE DE CREATION DU PLAN DE CLASSEMENT (CPC)



#### CYCLE D'IMPLEMENTATION DU PLAN (IPC)

Figure 8 : PDCA appliqué au plan de classement

La formalisation du nouveau plan de classement (phase « Plan » du CPC), inspiré de modèles existants dans certains musées québécois (comme celui du Musée national des

beaux-arts du Québec proposé en Annexe 2), s'appuie sur les principes énoncés par Sabine Mas et Louise Gagnon-Arguin (12, Mas, Gagnon-Arguin).

1. Simplicité : le plan doit être compris rapidement, ce qui implique de restreindre le nombre de niveaux dans l'arborescence
2. Logique : il couvre l'ensemble des activités de l'organisation, en respectant un découpage cohérent
3. Hospitalité : il permet d'intégrer tous les documents, même ceux qui n'existent pas encore, sans que les utilisateurs aient besoin de modifier sa structure fondamentale
4. Autorité : il doit être accepté par tous, sur la base d'un consensus
5. Universalité : le plan doit permettre de gérer tous les documents de l'organisation, quel que soit leur support. Ce principe n'est pas pertinent dans le cadre défini (documents électroniques uniquement).

Dans le cas du MMAQ, nous avons ajouté à ces principes la mise en valeur des documents qui devaient l'être : par exemple, les procédures traitant des activités ont été incorporées dès le second niveau de l'arborescence.

L'application de ces principes implique un changement en profondeur des pratiques documentaires : les utilisateurs évoluent d'un classement personnel, lié à leurs propres habitudes de travail, à une organisation globalisée basée sur les activités du Musée. Les méthodes utilisées pour recueillir l'adhésion des intervenants font l'objet du sous-chapitre 2.2.1 Favoriser l'adhésion au projet.

La planification du cycle d'implémentation du plan a été réalisée en tenant compte des interactions entre les services : les intervenants diffusant leurs documents au plus grand nombre de services ont réalisé les versements en premier, afin de généraliser la nouvelle organisation le plus rapidement possible et minimiser les dysfonctionnements liés à un double classement. Le premier versement a permis en outre d'évaluer la durée des bascules, simplifiant ainsi la synchronisation des 4 cycles suivants.

Lors des versements, les incertitudes quant au classement de documents, les erreurs manifestes ont été traitées « à chaud ». Les questions relevant de la cohérence du plan, de l'appréciation personnelle, ou d'un manque de formation (bonnes pratiques) ont été regroupées afin d'être traitées en réunion (lors des phases Check puis Act du CPC).

Lors de la phase Check du CPC, nous avons prévu de mesurer concrètement l'atteinte des objectifs, en nous appuyant sur la méthodologie mise en place par Sabine Mas et Louise Gagnon-Arguin (12, Mas, Gagnon-Arguin), qui définissent les critères suivants pour un échantillon représentatif de documents :

- la proportion de documents-cibles repérés

- le temps moyen requis (mesuré en secondes) pour repérer un document
- la proportion de documents repérés dès le premier essai.

Ces mesures n'ont pas été réalisées par manque de temps. Les intervenants ont cependant exprimé certaines difficultés lors du choix entre plusieurs versions d'un document, ce qui signifie qu'ils ont supprimé les redondances et rationalisé la gestion des versions. Ils se sont tous retrouvés dans l'obligation de placer des documents dans une arborescence globale, et ont donc chacun à leur rythme pris la mesure de celle-ci : la pratique régulière devrait leur permettre d'accéder rapidement aux documents, de veiller à ce que l'information soit plus compréhensible par tous, et de favoriser le partage.

(Cité par 2.3.1 Politiques et outils de gestion)

## 2 Construire une dynamique du changement

---

Dans toute organisation, ce sont les intervenants qui, en tant qu'acteurs, créent le progrès. S'ils ne le veulent pas, ou s'ils ne sont pas motivés, rien ne se fera. Il est donc capital de s'intéresser aux ressources humaines : pour mener le projet à terme, quelles sont les compétences nécessaires ? Quelles sont celles qui existent dans l'organisation, celles qu'il faut créer (ou les manques auxquels il va falloir pallier) ? Et de fait, la question la plus importante : comment les mobiliser, c'est-à-dire, comment intéresser les intervenants au projet ?

L'idée la plus évidente consiste à dévaloriser le système en place, en pointant ses dysfonctionnements et ses limites : l'expert est à même de « *mettre en lumière [les] petits vices qui ont été intégrés dans les habitudes de travail* » (1, Blas). Cette démarche permet de rapidement mettre en avant les points forts du nouveau système et de valoriser les avantages qu'il apporte aux utilisateurs. Il ne faut cependant pas négliger les difficultés que rencontreront les intervenants au cours de la phase intermédiaire (lors de l'implémentation de la nouvelle organisation et de sa prise en mains). Les tâches demandées tout au long du projet doivent être à portée des intervenants (utilisation des compétences existantes), et éventuellement légèrement supérieures à leurs capacités (de manière à introduire l'intérêt d'un apprentissage). Les difficultés ne doivent pas être minimisées : elles doivent être intéressantes et traitables, chacun doit pouvoir croire à la réalisation de l'objectif.

### 2.1 Favoriser l'adhésion au projet

Faire en sorte que les utilisateurs adhèrent au projet est donc une condition sine qua non de la réussite de celui-ci. Au-delà de l'identification des acteurs « moteurs » (ceux qui vont soutenir le projet et entraîner leurs collaborateurs), certaines caractéristiques de l'organisation peuvent être mises à profit pour faciliter les changements.

Afin d'obtenir les consensus (notamment lors de l'élaboration du plan de classement) nous nous sommes appuyés sur (voir 1.3.2 Approche sociologique de l'organisation) :

- La culture du Musée : convivialité, écoute et échange, faible hiérarchisation des rapports, sens du service qui implique l'habitude de remettre en question les pratiques
- La structure, qui permet un processus de décision rapide
- Le style de management, qui encourage depuis longtemps la participation de chacun aux décisions

L'implication des intervenants démarre en amont du projet de changement, dès l'analyse de l'existant. C'est en effet au cours de cette étape qu'ont lieu les premières interactions. Par la

mise en situation lors des premiers entretiens, les utilisateurs mènent une réflexion personnelle sur leurs pratiques habituelles. Ils prennent ainsi conscience par eux-mêmes des dysfonctionnements, réfléchissent aux implications et commencent spontanément à rechercher des solutions. Dans une structure telle que le MMAQ, qui encourage la participation de chacun, la première « rencontre » peut être envisagée comme le début du changement.

La motivation et l'autonomie des intervenants ont été mises à contribution lors du versement dans le nouveau plan de classement : chacun a réalisé l'intégration de ses documents. Un travail lourd et pouvant parfois sembler fastidieux, mais qui facilite l'appropriation du nouveau plan (de plus, selon Jean-Yves Bück, ce sont les utilisateurs qui sont le mieux à même de classer les documents qu'ils utilisent (2, Bück).

La taille réduite de l'équipe permet un accompagnement personnalisé (versements effectués en série), d'autant plus efficace que les intervenants n'hésitent pas à demander des précisions et à « prêcher pour leur paroisse » : les opinions sont exprimées, et les erreurs de logique sont immédiatement détectées et corrigées.

Les habitudes de travail par saisie-erreurs (qui découlent de la stratégie entrepreneuriale) permettent d'éviter les situations de blocage : il est normal de faire des erreurs, l'intervenant ne se sent pas particulièrement agressé lorsque quelqu'un les met en évidence.

Dans le cadre du MMAQ, nous avons bien évidemment opté pour une large part de communication orale (élément de la culture d'entreprise), que ce soit en réunion, lors des entretiens, ou bien lors de conversations plus informelles.

Ce mode de communication ne suffit cependant pas à mener un projet : les paroles peuvent être interprétées, déformées avec le temps, oubliées... Il est donc indispensable de formaliser des repères pour les utilisateurs, à la fois dans les changements prévus (les objectifs, le planning), ainsi que tout au long du déroulement du projet. Nous avons donc régulièrement rendu compte de l'avancement (voir l'Annexe 3, présentée aux utilisateurs pour conclure l'état des lieux), des résultats obtenus et des points restants à traiter. Certains points ont été formalisés par des documents écrits (récapitulatif des objectifs, chronologie des versements, plan de classement commenté et manuel de bonnes pratiques, voir Annexe 4 et Annexe 5).

(Cité par 2.1.2 Une démarche itérative et progressive)

## 2.2 Identifier et soutenir les intervenants moteurs

Comme lors de la mise en place de tout système, il est indispensable de :

- S'assurer de la bonne application des nouvelles règles, et veiller à ce que les anciennes habitudes de travail ne perdurent pas
- Apporter un soutien aux utilisateurs
- Faire évoluer le système avec l'organisation, de manière raisonnée et dans le cadre des objectifs globaux

Le stagiaire étant par essence un « élément volatile », la recherche des futurs responsables en charge de la pérennisation de son intervention vient en tête de liste de ses préoccupations.

En première approche, la prise de responsabilité sur un sujet particulier implique une augmentation de la charge de travail de l'intervenant. Lorsque les plannings sont surchargés comme au Musée, il s'agit de fonder le choix des responsables sur des critères objectifs, puis de faire ressortir nettement les avantages de la responsabilité : la motivation de l'intervenant est essentielle. Le responsable doit en outre posséder des qualités relationnelles et managériales. L'organisation doit, quant à elle, lui donner les moyens de mener sa mission à bien (délégation d'une part d'autorité pour les questions relevant de son domaine d'action et mise à disposition des compétences nécessaires).

Dans l'organisation du Musée, nous aurions pu préserver la continuité des pratiques en comptant sur chacun pour assurer la bonne évolution du système documentaire. Nous avons cependant très vite remarqué que certaines bonnes pratiques, bien qu'ayant été formalisées dans un document écrit et diffusé à chacun, n'étaient pas intégrées. Bien plus, certains intervenants avaient remis à plus tard la lecture dudit document... Le fait d'avoir compris les principes leur semblait suffisant, ce qui est souvent le cas quand on travaille de manière autonome dans l'urgence (27, Veyrac Merac-Boudia). L'expérience prouve, si besoin est, que ce n'est bien évidemment pas le cas, et que les méthodes de travail du Musée rendent indispensable la nomination de responsables du système de gestion documentaire pour en assurer la pérennité.

Nous avons choisi de répartir les responsabilités entre deux des employés du Musée (afin de répartir la charge de travail) :

- Pour la gestion du plan de classement : l'assistante à la conservation et aux expositions possède les compétences nécessaires (elle gère déjà l'ensemble des collections, et son

expérience est aisément transposable). Elle entretient des relations de travail étroites avec tous les permanents du Musée, et est ainsi parfaitement à même d'appréhender les contraintes de chacun et de faire évoluer le plan de manière cohérente. Elle est organisée et rigoureuse, et très attachée à la qualité globale : c'est un rôle qui lui convient particulièrement bien.

- Pour le suivi et l'application des bonnes pratiques : l'adjointe administrative, de par son ancienneté, joue aujourd'hui le rôle de « mémoire interne » du Musée. Elle n'est cependant que très peu impliquée dans les activités qui constituent pourtant la mission fondamentale du Musée. La prise en charge des bonnes pratiques devient un prétexte pour aller vers les autres, et leur apporter les outils d'une véritable collaboration (compétences bureautiques notamment). Pour elle qui aime partager ses connaissances et possède des qualités pédagogiques certaines, c'est une façon de s'impliquer plus avant dans la vie du Musée, et de valoriser ses compétences auprès des autres intervenants. Afin de l'aider à légitimer sa position, nous avons pris soin de la former plus avant que les autres intervenants sur certaines fonctionnalités des logiciels de bureautique, et de lui indiquer des didacticiels pour approfondir ses connaissances.

## 2.3 Positionnement et attitude personnelle

La conduite de ce projet a nécessité d'endosser successivement les rôles d'auditeur, de concepteur et de formateur.

L'AUDITEUR :

S'il veut tirer tout le bénéfice possible des entretiens qu'il conduit, l'auditeur doit surveiller particulièrement la relation qu'il établit avec l'audité : celle-ci oriente la restitution d'informations.

Il ne peut mener sa prestation comme une enquête : il doit savoir écouter l'autre, se laisser surprendre, être curieux sans être indiscret. Il est important de refuser les évidences tout en maintenant le climat de confiance indispensable à l'engagement dans une

démarche de connaissance. L'auditeur doit « *cerner les schémas de pensée chez les différents acteurs* » (1, Blas) et les confronter entre eux, afin de faire émerger les solutions où chacun se retrouve.

### *Les qualités de l'auditeur selon la norme ISO 19001*

*(19, Mougin, Guillemin)*

- *L'intégrité*
- *L'ouverture d'esprit*
- *La diplomatie*
- *Le sens de l'observation*
- *La perspicacité*
- *La faculté d'adaptation*
- *La ténacité*
- *La capacité à décider*
- *L'autonomie*



Au Musée, du fait du turn-over important, les intervenants sont habitués à collaborer avec des personnes différentes, qui possèdent des qualifications dans des domaines qu'ils ne maîtrisent pas forcément. Ils sont ouverts aux autres et l'intégration dans l'équipe s'est faite très rapidement, sans méfiance ni réticences particulières du côté des audités. Cette attitude de leur part a cependant conduit à une trop forte identification à l'équipe, me faisant oublier sur un point l'objectivité indispensable à une vision globale de l'organisation. J'ai en effet pendant un temps partagé la vision des intervenants sur la relation avec le Cégep comme une source de contraintes fortes, sans prendre la mesure des avantages, pourtant réels, que le Musée en retire.

## LE CONCEPTEUR

Le concepteur transforme les recommandations de l'audit en solutions opérationnelles. La confiance des utilisateurs est primordiale, et il doit fréquemment s'assurer de la bonne compréhension et de l'acceptation des choix effectués : les changements qu'il introduit ne conviennent peut-être pas précisément à chacun, mais se justifient en réponse aux besoins de l'organisation dans sa globalité.

Il doit bien évidemment être réactif et ne pas hésiter à remettre en question certaines options lorsqu'elles s'avèrent, au cours de la phase de tests, peu pertinentes. Créatif et imaginatif, il se montre rationnel et pragmatique lorsqu'il s'agit d'atteindre les objectifs fixés en prenant en compte les contraintes matérielles, humaines et organisationnelles. Là encore, la confiance des utilisateurs est indispensable.

Enfin, la curiosité est essentielle ; dans un domaine totalement inconnu tel que le fonctionnement d'un musée, les nombreuses publications québécoises ont constitué un support très fécond pour la création du nouveau plan de classement (exemple en Annexe 2).

## LE FORMATEUR

Le rôle de formateur, dans la mesure où il consiste à donner des connaissances à l'autre et à le faire progresser, est particulièrement gratifiant. Il ne s'agit cependant pas d'adopter une attitude de maître à élève, personnage omnipotent qui diffuse ses savoirs à un néophyte béat : si le formateur dispose d'une connaissance sur un sujet, c'est l'intervenant qui, de par son expérience du contexte muséal, maîtrise les savoir-faire nécessaires à l'utilisation de celles-ci. Former un utilisateur ne consiste donc pas seulement à lui apporter de nouvelles connaissances, mais aussi à échanger avec lui des connaissances et des idées afin d'assurer le bon déroulement du projet. L'objectif est de bien repérer les éléments qui permettront à l'utilisateur de rester autonome et performant dans son travail quotidien. Il s'agit donc de :

- Evaluer correctement le niveau de son interlocuteur : sous-estimer ses connaissances ou ses capacités peut s'avérer aussi préjudiciable que de les surestimer.
- Faire preuve d'imagination et de pédagogie : ne pas hésiter à reformuler, à montrer et à vérifier.
- Valoriser les compétences de l'interlocuteur et instaurer un climat de confiance et d'apport mutuel. Il n'est pas toujours évident de demander de l'aide, et ne pas prendre conscience d'un « appel à l'aide » peut nuire à la relation (perte de confiance et repli sur soi de l'intervenant).
- Etre attentif et disponible : hors les regroupements prévus et annoncés comme tels (très rares dans le cadre du Musée du fait de la charge de travail de chacun et de la période de congés), la formation devient une diffusion régulière et continue de connaissances : c'est au moment où le besoin se fait sentir que les connaissances sont le mieux perçues et intégrées par chacun.

Que ce soit en tant qu'auditeur, concepteur ou formateur, les qualités du chef de projet sous-tendent une communication efficace. Pour conduire un changement, il faut avant tout « bien » communiquer, rester attentif au contexte et à l'instant afin de tirer parti de toutes les opportunités qui facilitent l'avancement du projet. Dans tous ces rôles, les attitudes à adopter se recourent : additionnées, elles constituent les qualités relationnelles d'un bon gestionnaire de projet.

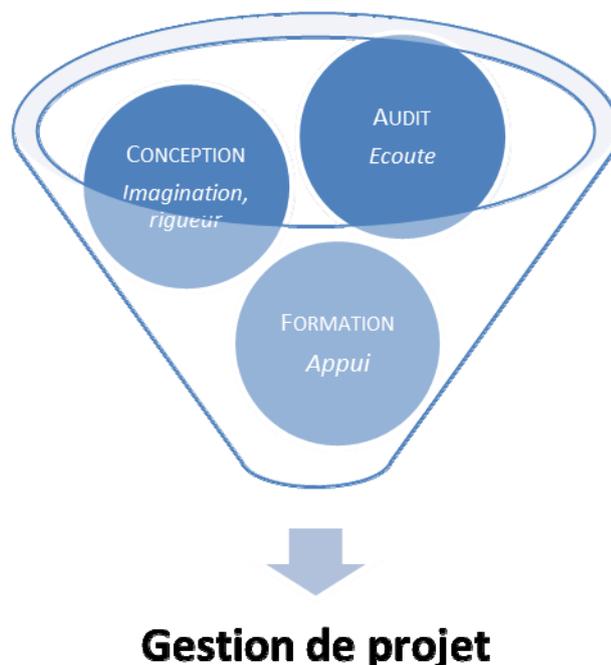


Figure 9 : Qualités pour la gestion de projet

### 3 Propositions pour une gestion documentaire pérenne

---

La refonte du plan de classement, telle que réalisée au Musée, ne constitue qu'une étape dans la réorganisation du système documentaire. Comme nous l'avons vu précédemment, c'est une action clé qui a permis de résoudre un certain nombre de difficultés quotidiennes, de répondre à des besoins jugés critiques, et qui pouvait être menée en utilisant des ressources existantes. Il est cependant évident d'une part que ce plan gagnerait à évoluer, et d'autre part que la démarche d'amélioration doit se poursuivre dans le cadre d'une stratégie plus globale qui engloberait l'ensemble des documents du Musée.

#### 3.1 Politiques et outils de gestion

Un plan d'action pour la mise en place d'une gestion documentaire viable et efficiente nécessite de s'intéresser à la fois au classement et à la conservation des documents, pour définir, en tenant compte du contexte, les règles d'organisation et les procédures de fonctionnement de l'organisation.

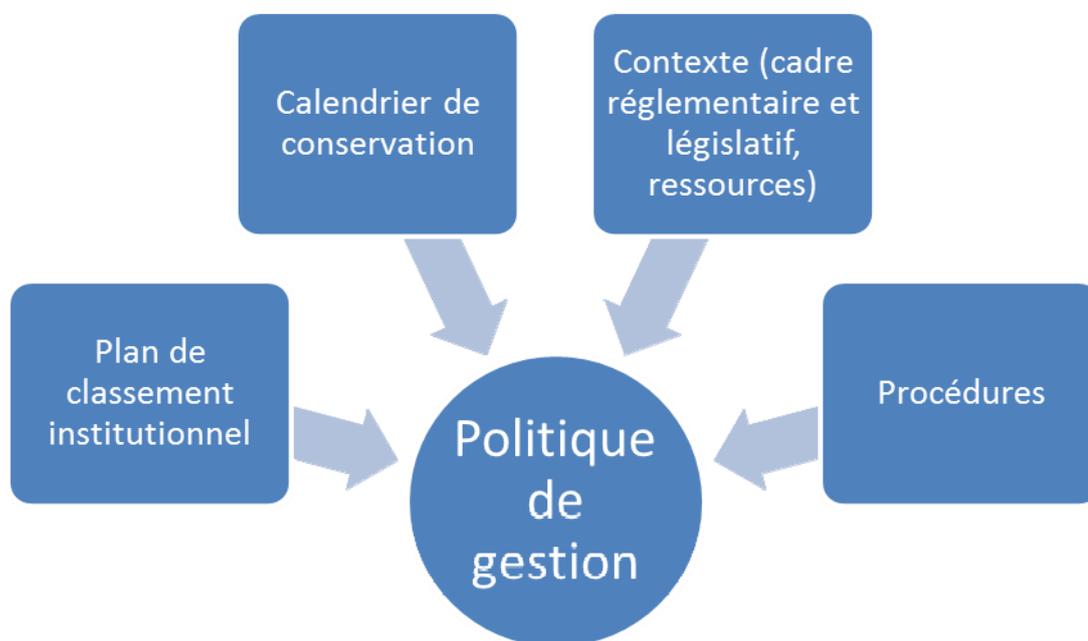


Figure 10 : Composants de la politique de gestion

Le plan de classement mis en œuvre, élaboré par consensus, constitue une première étape vers un plan de classement institutionnel tel que ceux actuellement utilisés dans plusieurs

musées québécois. Les avantages d'un tel plan sont nombreux, entre autres : (11, Mas ; 12, Mas, Gagnon-Arguin)

- C'est une structure formalisée et stabilisée (même si des évolutions régulières sont nécessaires pour accompagner l'activité de la structure)
- Il assure une gestion efficace du cycle de vie du document
- Il facilite le repérage des documents
- Il contextualise les documents (ce qui induit une meilleure compréhension des documents)
- Il diminue les risques liés au turn-over

L'évolution du plan de classement actuel vers un plan institutionnel pourrait être assurée en menant à bien un nouveau cycle du PDCA, tel que défini en 2.1.2 Une démarche itérative et progressive.

Il est de fait que le Musée ne dispose aujourd'hui d'aucune stratégie concertée en matière d'archivage (voir 1.2.2 Tour d'horizon des méthodes de travail individuelles). Nous préconisons la mise en place d'un calendrier de conservation des documents, aux fins de « *déterminer [la valeur des] documents institutionnels, ainsi que leur cheminement depuis leur création jusqu'à leur élimination ou leur versement aux archives définitives* » (10, Lambert). C'est un outil indispensable pour décider du sort des documents lorsqu'ils ne sont plus utilisés couramment ; Marie-Anne Chabin (7, Chabin) en définit les motivations ainsi :

- Pour agir : garder une trace des activités, s'appuyer sur les actions passées pour agir dans le présent ou le futur
- Pour se défendre : dans le cas du MMAQ, il s'agit aujourd'hui moins de se défendre que de prouver/justifier son activité, notamment dans le cadre de demandes de subventions
- Pour s'enraciner : le MMAQ, en tant que lieu de mémoire, se doit de constituer et de préserver sa propre mémoire

Il va de soi que le calendrier de conservation doit être complété d'un manuel de procédures de conservation des documents, pour les différents supports utilisés (papier journal, photographies ... ou bien version de logiciel), ceci afin d'assurer leur pérennité. Ensuite, le cadre réglementaire et législatif doit être précisé : il est notamment nécessaire de connaître les obligations incombant au Musée en termes de conservation et de destruction de documents. Nous recommandons enfin la formalisation des principales procédures liées à la gestion des documents en général. Ces éléments (plan de classement institutionnel,

calendrier de conservation, contexte et procédures) sont la base d'une politique de gestion des documents, définie comme :

« La façon concertée et réfléchie de mettre en place les moyens qui permettent d'organiser et de traiter, de façon claire et efficace l'ensemble des [documents] que génère une organisation dans le cadre de ses activités. Elle a pour but de planifier, de mettre en place, de tenir à jour et d'évaluer toute action [...]. »

Cependant, dans le cadre du MMAO, il serait bon de définir le « juste nécessaire » : formaliser à outrance pourrait décourager les acteurs, habitués à fonctionner selon leurs propres règles et très attachés à la convivialité.

(Cité par 2.3.2 Scénarios pour la répartition des tâches)

### **3.2 Scénarios pour la répartition des tâches**

La gestion du nouveau plan de classement et le suivi des bonnes pratiques relevant de celui-ci sont assurés par l'assistante à la conservation et l'adjointe administrative.

Mais comme nous l'avons évoqué précédemment, ce plan de classement :

- Ne constitue qu'une première étape : il doit évoluer vers un véritable plan institutionnel
- Ne traite qu'une partie de la politique de gestion.

La question se pose donc aujourd'hui de déterminer les ressources nécessaires pour définir et mettre en œuvre une politique de gestion globale au sens du paragraphe 2.3.1 : Politiques et outils de gestion, afin d'assurer au Musée la maîtrise d'un système de gestion documentaire efficace.

Un tel projet repose essentiellement sur des prestations, dont les phases peuvent être réalisées en interne, par des prestataires externes ou bien faire l'objet d'un traitement mixte.

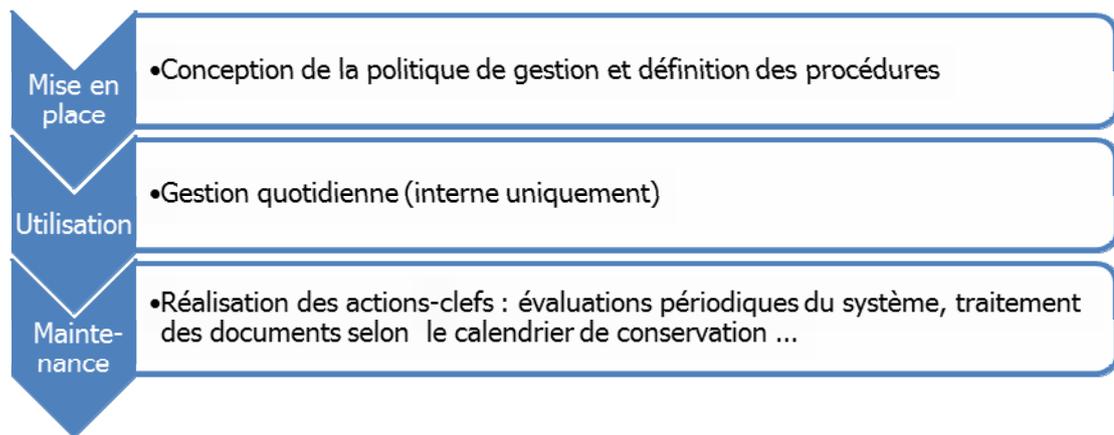


Figure 11 : Cycle de vie d'une politique de gestion

### MISE EN PLACE

Cette phase nécessite une connaissance en archivistique qui n'existe pas actuellement au Musée. Elle est estimée par Denis LESSARD à environ 5 mois à temps plein. Un intervenant interne, bien que parfaitement au fait du contexte spécifique du MMAQ (et donc susceptible de concevoir une politique tout à fait adaptée), pourrait éprouver des difficultés à s'affranchir des pratiques habituelles du Musée et ne pas prendre suffisamment de recul pour mettre en place des solutions évolutives.

Une prestation externe (par un bénévole ou un stagiaire, au vu des ressources financières du Musée), devrait permettre la réalisation de cette phase sur une durée raisonnable. Le risque majeur réside dans un défaut de communication et de coordination tout au long de cette phase : il est indispensable d'impliquer les utilisateurs.

### UTILISATION

Phase réalisée en interne, nécessitant une formation des utilisateurs.

### MAINTENANCE PERIODIQUE

Cette phase nécessiterait une formation approfondie d'au moins un des utilisateurs du Musée, ainsi qu'un allègement périodique de ses tâches habituelles (1 fois par an ?). Les risques sont, là aussi, le manque d'objectivité et une trop grande imprégnation des pratiques du Musée.

Cependant, la question se pose de trouver un prestataire externe pour des contrats périodiques (changer d'intervenant trop souvent risque de mener à une politique décousue, avec une dilution des objectifs non souhaitable).

La meilleure solution ne serait-elle pas de recruter un archiviste professionnel à plein temps pour la 1ère phase, puis envisager de le « partager » entre plusieurs musées québécois pour le suivi et la réalisation des opérations-clés ?

### 3.3 Quelques éléments prioritaires

Pour les documents électroniques, les besoins reposent sur la facilité de repérage et la compréhension des documents lors de l'utilisation quotidienne, afin de simplifier la gestion du cycle de vie. Il serait donc souhaitable de définir des règles de nommage et de décider d'une indexation des documents.

#### *Indexation et bureautique ...*

*Dans le système actuel, il est très simple d'indiquer certaines propriétés des documents bureautiques telles que l'auteur, les mots clés ...*

Par ailleurs, la politique de gestion des documents devrait rapidement énoncer des directives concernant les messageries électroniques. En effet, une part très importante des « *données essentielles ou critiques aux organisations transitent maintenant par le courriel et sont maintenues et conservées dans ces systèmes malgré le fait que ceux-ci n'ont pas été conçus pour remplir de telles fonctionnalités de gestion* » (15, Saulnier). Parmi les inconvénients liés aux messageries électroniques, certains impactent fortement le système d'information : redondance et non pertinence (conservation de nombreux messages sans intérêt ou en plusieurs exemplaires), décentralisation (l'organisme perd le contrôle, notamment sur ses documents d'archives), difficultés de repérage, problèmes de sécurité (14, Periat). Un guide des procédures de gestion des messages électroniques, annexé à la politique globale de gestion des documents, pourrait pointer ces risques et permettre de les limiter, par des règles concernant (14, Periat) :

- Le contenu du message (objet du message, bloc de signature...)
- L'identification et le nommage des pièces jointes
- La conservation et le classement des messages et pièces jointes

Ensuite, il serait important de mettre en place une gestion de la sécurité et de la confidentialité des documents :

- Définir des mots de passe pour les documents bureautiques jugés « sensibles » ; cette pratique peut cependant s'avérer usante : elle oblige les utilisateurs à renseigner fréquemment les mots de passe
- Se rapprocher du Cégep pour connaître les solutions disponibles sur le serveur.

Enfin, la gestion des documents pourrait être facilitée par l'implémentation d'un système de GED (Gestion Electronique de Documents), afin d'automatiser certains des processus (indexation, archivage, suppression, sécurité et confidentialité...); cette option ne sera pas explorée davantage, en raison des contraintes sur l'administration du système informatique, ainsi que des coûts associés (même un logiciel open source entraîne des frais d'installation, de paramétrage et de formation des utilisateurs), mais pourrait faire l'objet d'une étude si la situation venait à évoluer.

Concernant les documents sous format papier, il serait utile de s'interroger sur leur complémentarité avec les documents électroniques (quel support doit-on privilégier pour chaque type de document ?) et de formaliser certains principes. Par exemple, étant donné que les utilisateurs favorisent la lecture et l'utilisation des documents sous format électronique, les documents d'information externes pourraient être conservés exclusivement sous ce format.

Nous l'avons évoqué dans le chapitre 1.1.3 : Etude de la sécurité et de la confidentialité, un des aspects cruciaux de la gestion du papier dans le Musée réside dans le stockage physique des documents. Serait-il souhaitable de regrouper les documents papier dans une même salle, et/ou doit-on répartir certains documents dans les bureaux (selon leur degré de confidentialité, leur fréquence d'utilisation...)? La réflexion à mener sur ce sujet devra prendre en compte le plan de classement institutionnel afin de préserver la cohérence indispensable à tout système de gestion. Il est par ailleurs tout aussi évident de s'intéresser à la durée de conservation des documents, puisque le volume de documents ne va, en principe, qu'augmenter au fil des ans.

C'est l'ensemble de l'organisation qui gagnerait à disposer de directives claires sur ces sujets : rationalisation des procédures, accélération des traitements, capitalisation des connaissances... sont autant d'avantages majeurs liés à une bonne coordination des pratiques dans le cadre d'une politique de gestion raisonnée et évolutive.



# Conclusion

Au début, il y avait des ordinateurs : des machines, des outils qui effectuaient des calculs. Ils ont évolué : ils sont devenus des systèmes d'information, véritables organes de communication, de partage et d'échanges entre les hommes (des sortes d'extensions de nos bons vieux 5 sens ?). En tant qu'émanations directes de nos cerveaux, ils sont à notre image : si nous les figeons dans des règles immuables, nous coupons court à tout dynamisme, à toute créativité, et partant, à toute humanité.

Définir la politique de gestion d'un système documentaire ne consiste donc pas à élaborer un ensemble de procédures qui formeraient un carcan dont les utilisateurs ne pourraient pas sortir : ils en deviendraient automatiquement les principaux adversaires.

Nous l'avons bien vu dans le cadre de ce projet, ce ne sont pas les éléments matériels qui sont à l'origine des dysfonctionnements du système d'information du Musée. Ce sont plutôt les facteurs humains qui mènent à la désorganisation : la personnalité des utilisateurs, leurs expériences, leurs modes d'apprentissage, les conventions, les non-dits et les sous-entendus, ainsi que bien sûr, l'organisation elle-même en tant qu'ensemble d'individus.

Comme n'importe quel groupe, le MMAQ doit coordonner les actions de ses intervenants. Il dispose pour cela d'atouts majeurs : comme nous l'avons évoqué au cours de l'étude, la communication orale, les échanges et la convivialité sont des valeurs fortes et partagées au sein du Musée. Notre intervention a amené les intervenants à réfléchir, ensemble et séparément, à leurs pratiques de travail. Le versement dans le nouveau plan de classement leur a permis de trouver (ou de retrouver) des documents intéressants, des connaissances et des idées, non seulement parmi ce qu'ils considéraient auparavant comme « leurs » documents, mais aussi et surtout dans les documents des autres.

L'objectif du plan de classement mis en place n'est pas d'être parfait : il concrétise un référentiel commun, suffisamment compatible avec les pratiques habituelles pour que les communications, jusqu'alors uniquement orales, puissent être traduites dans le système documentaire. Contrairement aux craintes exprimées par certains intervenants, le nouveau mode de gestion du système documentaire ne supprimera pas la convivialité : il se bornera à concrétiser un mode de travail. Nous allons même plus loin : c'est lorsque le décalage entre l'ambiance de travail et sa matérialisation dans le système informatique devient trop important que les dysfonctionnements apparaissent ; par exemple, quoi de plus irritant que de se rendre compte en phase finale d'un projet qu'il a déjà été mené, sans succès, par un prédécesseur ? Quelle perte de temps et d'énergie ! Dans une culture d'entreprise qui promeut l'innovation, un système qui empêche la capitalisation est forcément défaillant.

Le MMAQ aurait tout intérêt à continuer la démarche de mise en œuvre d'une politique globale initiée lors de notre intervention, et pourquoi pas en lançant un nouveau « tour » du PDCA (cette méthode présente l'avantage d'être très proche des stratégies des intervenants qui fonctionnent par essai-erreur). Peut-être sous sa forme moins japonaise et moins connue : W. Edwards Deming lui-même préférait utiliser l'acronyme PDSA, soit Plan – Do – Study – Act (Check donne l'idée de contrôle, alors que Study réfléchit aux résultats obtenus).

***Le PDCA de nos ancêtres...***

*La sagesse populaire semble  
avoir intégré la démarche PDCA  
depuis longtemps :*

*« C'est en forgeant  
qu'on devient forgeron »*

La politique de gestion documentaire se conçoit comme un outil au service des intervenants du musée, qui facilite le service et permet de fournir une meilleure prestation à la clientèle. Elle vise à préserver la cohérence des actions, face aux imprévus, aux oublis, aux différences, aux erreurs, aux nouvelles technologies... Elle doit rester un fil conducteur et autoriser les espaces de liberté indispensables à l'épanouissement de chacun. Dans le cadre du MMAQ, les intervenants sont professionnels, responsables et particulièrement motivés : ensemble, ils disposent d'aptitudes, de compétences et de l'expérience suffisante pour décider du niveau de précision de la politique de gestion à mettre en place

# Bibliographie

La bibliographie qui suit est une bibliographie analytique, arrêtée au 15 octobre ; les références sont classées par thématique puis par ordre alphabétique d'auteur.

La rédaction des références bibliographique est conforme aux normes :

- Z44-005. décembre 1987. Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure
- NF ISO 690-2 Février 1998 Information et documentation. Références bibliographiques Documents électroniques, documents complets et parties de documents.

## Ingénierie documentaire : généralités

1 - BLAS Louise. L'audit d'un système d'information au sein d'une petite structure : le cas de la fondation René Seydoux [en ligne]. Mémoire de stage, master I ICD option Sciences de l'information et du document, UFR IDIST Université Lille 3, 2009 [consulté le 3 août 2011]. 66 p. <[http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/48/62/68/PDF/blas\\_louise\\_M1\\_2009.pdf](http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/48/62/68/PDF/blas_louise_M1_2009.pdf)>

Ce mémoire montre l'utilité du processus d'audit dans les microstructures sans but lucratif. Il décrit l'audit mené sur le système d'information, en justifiant les choix méthodologiques effectués. La partie concernant le rôle de l'auditeur nous a semblée particulièrement intéressante : elle précise l'importance du regard de l'expert extérieur à l'organisation pour identifier les dysfonctionnements et souligne l'intérêt de s'interroger sur les points de vue des acteurs.

2 - BÜCK Jean-Yves. Le management des connaissances et des compétences en pratique. Deuxième édition. Paris, Edition d'organisation, 2003 [consulté le 15 août 2011]. Chapitre 5, l'organisation du système de gestion des connaissances [en ligne]. <[http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708128705/chap5\\_buck.pdf](http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708128705/chap5_buck.pdf)>. ISBN : 2-7081-2870-1

Ce document présente une méthodologie pour la définition de l'architecture d'un projet de système de gestion des connaissances. Il met en exergue l'importance de la participation des acteurs pour identifier l'information pertinente à conserver dans le cadre de son activité, et expose la réflexion à mener, sous forme de questionnements lors de la phase de tri des documents.

3 - BUREAU DE SECURITE DE L'INFORMATION. Gestion des incidents. **In** site de l'université de Laval [en ligne], Laval (Québec), 2009 [consulté le 10 septembre 2011]. <<https://www.bsi.ulaval.ca/cms/page45811.html>>

Ce document présente brièvement la politique de sécurité en matière de gestion des incidents informatiques à l'université de Laval. Il donne notamment des exemples d'incidents impactant sur la sécurité, la confidentialité ou l'intégrité de l'information.

4 - CHABIN Marie-Anne. Nouveau glossaire de l'archivage [en ligne]. Février 2010. [consulté le 5 septembre 2011]. <téléchargeable sur formulaire à l'adresse : <http://www.archive17.fr/index.php/form/3-nouveau-glossaire-de-larchivage.html>>

Ce glossaire définit les termes principaux liés à l'archivage (enjeux et outils). Il nous a permis d'éclaircir certaines notions, en particulier celle de cycle de vie du document.

## Musées et gestion des documents

5 - HOGENBOOM Jeanne. Introduction à la problématique de la documentation muséale. CIDOC- Comité pour la documentation. Cahiers d'étude n°3 [en ligne], ICOM, 1996 [consulté le 20 septembre 2011], p3-5. <[http://icom.museum/uploads/tx\\_hpoindexbdd/3\\_ICOM-CIDOC.pdf](http://icom.museum/uploads/tx_hpoindexbdd/3_ICOM-CIDOC.pdf)>. ISSN 1020-5543

Cet article présente les enjeux spécifiques de la gestion documentaire dans les structures muséales. Il définit en particulier les enjeux d'une administration rigoureuse de la documentation autour des collections, et s'interroge sur l'impact de la société de l'information sur les pratiques documentaires.

6 - VINCENT Suzanne. Gestion, traitement, conservation et diffusion des documents dans les musées : la place de l'archiviste. Archives [en ligne], 1996 [consulté le 2 septembre 2011]. Vol 27, n°3, p53-77. < [http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol27\\_3/27-3-vincent.pdf](http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol27_3/27-3-vincent.pdf) > ISSN 0044-9423

Cet article propose un état des lieux de la gestion documentaire pratiquée dans les musées, afin d'évaluer la pertinence du travail qu'y accomplissent les archivistes. Il précise la notion de dossier d'acquisitions (ou dossier des collections) et explicite la façon dont ce type de document s'intègre dans la théorie des trois âges. Particulièrement intéressant du fait de son approche globale des documents gérés dans les musées, il met en évidence l'importance de la maîtrise de la gestion des archives, au-delà de celles concernant directement les collections.

## Archivistique

7 - CHABIN Marie-Anne. Archiver et après ? Paris, Djakarta Editions, 2007. Un geste naturel, p 13-32. ISBN : 978-2-9528828-0-4

L'ouvrage de Marie-Anne Chabin propose une réflexion sur la notion d'archivage et ses applications. Le chapitre retenu s'intéresse aux motivations qui peuvent inciter une organisation ou une personne à archiver, en s'appuyant sur des exemples concrets.

8 - COUTURE Carole. La politique de gestion des archives. **In** COUTURE Carole, dir. Les fonctions de l'archivistique contemporaine. Québec (Québec), Presses de l'Université du Québec, 1999. Chapitre 1, p3- 30. ISBN : 2-7605-0941-9.

Présentation générale des tâches qui relèvent du métier d'archiviste. Définition de la notion de « politique de gestion des archives » et des éléments qui la composent. Ce chapitre précise par ailleurs l'importance de l'inventaire pour acquérir une bonne connaissance de l'organisation et déterminer les solutions à proposer.

9 - GOUVERNEMENT DU QUEBEC. Loi sur les archives. Editeur officiel du Québec [en ligne], 1983, mis à jour le 1<sup>er</sup> octobre 2011 [consulté le 3 octobre 2011]. L.R.Q chapitre A-21.1. <[http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A\\_21\\_1/A21\\_1.htm](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_21_1/A21_1.htm)>

Cette loi définit le cadre de gestion de toutes les archives québécoises (archives privées et archives des organismes gouvernementaux et publics). Elle permet notamment de définir la notion d'archive et de préciser les notions de documents actifs, semi actifs et inactifs.

10 - LAMBERT James. L'accroissement (l'acquisition). **In** COUTURE Carole, dir. Les fonctions de l'archivistique contemporaine. Québec (Québec), Presses de l'Université du Québec, 1999. Chapitre 5, p145- 217. ISBN : 2-7605-0941-9.

Ce chapitre aborde les problématiques liées à la gestion de l'accroissement des archives. Il détaille les différents modes d'accroissement, et définit en particulier ce qu'est un calendrier de conservation et la façon dont il peut être élaboré.

## Gestion des documents électroniques

11 - MAS Sabine. Impact de l'organisation des documents électroniques sur l'interprétation de l'information organique et consignée dans un contexte de gestion décentralisée. **In** SAVARD Réjean, dir. Le numérique : impact sur le cycle de vie du document [en ligne]. 13-15 octobre 2004, Montréal. Lyon, Ecole Nationale Supérieure des sciences de l'information, 2004 [consulté le 13 septembre 2011]. Partie 5 : complexité de la gestion des documents numériques, p206-222. <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notice-1223>>

L'auteur présente un projet de recherche empirique : étude du lien entre le mode d'organisation des documents et leur interprétation. Cet article met en évidence l'impact de l'organisation des documents électroniques sur la gestion de leur cycle de vie. Il souligne la nécessité pour les organisations de mettre en place un plan de classification institutionnel, et

émet des hypothèses sur les causes de la non-application d'un tel plan par les acteurs des organisations concernées.

12 - MAS Sabine, GAGNON-ARGUIN Louise. Problématique de l'organisation et du repérage des documents administratifs électroniques dans un contexte de gestion décentralisée des ressources informationnelles. Archives [en ligne], 2007/2008 [consulté le 12 septembre 2011]. Vol 39, n°2, p47-87. < [http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol39\\_2/39\\_2\\_mas\\_gagnon-arguin.pdf](http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol39_2/39_2_mas_gagnon-arguin.pdf)> ISSN 0044-9423

Présentation des résultats de la recherche sur le lien entre le mode d'organisation des documents et leur interprétation. Cet article caractérise différents plans de classification personnels en situation de travail, et observe la façon dont les caractéristiques des plans influent sur le repérage des documents par des tierces personnes. Il se base sur l'analyse d'un échantillon de plans de classements personnels et sur des simulations de repérage de documents dans 5 schémas de classification présentant des caractéristiques variées. Il précise en particulier les raisons pour lesquels les utilisateurs privilégient la mise en place de classements personnels plutôt que l'application des plans de classement institutionnels. Il définit enfin des propriétés permettant au plan de classement d'être efficace, ainsi que des critères permettant d'évaluer cette efficacité.

13 - SAULNIER Carole. Prolégomènes à la gestion des documents administratifs électroniques. Archives [en ligne], 1997/1998 [consulté le 2 septembre 2011]. Vol 29, n°3, p57-73. < [http://www.archivistes.qc.ca/revuearchives/vol29\\_1/29-1-saulnier.pdf](http://www.archivistes.qc.ca/revuearchives/vol29_1/29-1-saulnier.pdf)> ISSN 0044-9423

Cet article aborde certaines des problématiques liées à la gestion des documents électroniques internes, à savoir : la sauvegarde, le repérage et la mise à disposition. Ce document s'est révélé particulièrement intéressant dans le cadre de notre étude puisqu'il se base sur l'étude d'organisation non pourvues de solutions logicielles élaborées, et met en évidence le fait que les systèmes informatiques ne répondent pas aux exigences de l'archivistique. Il aborde notamment la question de la décentralisation de l'information et de l'autonomie des acteurs.

## **Gestion du courrier électronique**

14 - PERIAT Nicole. Politique de gestion du courrier électronique : des mesures à prendre. Archives [en ligne], 1997/1998 [consulté le 25 juillet 2011]. Vol 29, n°1, p3-56. <

[http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol29\\_1/29-1-periat.pdf](http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol29_1/29-1-periat.pdf)> ISSN 0044-9423

Cet article propose un historique du courrier électronique. Dans la première partie, il présente les avantages et les inconvénients de cet outil, avant d'insister sur la nécessité d'une gestion adéquate de ce mode de communication. La deuxième partie a contribué à alimenter notre réflexion puisqu'elle est consacrée aux principaux points à inclure dans une politique de gestion du courrier électronique.

15 - SAULNIER Carole. Les courriels : actif informationnel de nos organisations. Archives [en ligne], 2005/2006 [consulté le 25 juillet 2011]. Vol 37, n°2, p119-137. <[http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol37\\_2/37\\_2\\_Saulnier.pdf](http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol37_2/37_2_Saulnier.pdf)> ISSN 0044-9423

Cet article propose lui aussi un historique rapide du courrier électronique, mais présente en outre le fonctionnement technique de cette application. Il détaille les problèmes occasionnés par l'utilisation du courriel et propose des solutions pour que cette application satisfasse les besoins des organisations en termes de sécurité, de valeur de preuve des documents, de gestion et de contrôle des documents produits ou transmis et de préservation.

## **Norme ISO 15489 sur le Records management**

16 - COUTURE Cynthia, ROY Julie. La norme ISO 15489 : principes et applications. Archives [en ligne], 2006/2007 [consulté le 20 septembre 2011]. Vol 38, n°2, p143-177. <[http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol38\\_2/38\\_2\\_Couture\\_Roy.pdf](http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol38_2/38_2_Couture_Roy.pdf)> ISSN 0044-9423

Cet article présente la norme ISO 15489 sur le Records management (structure et contenu) et propose une revue de la littérature relative à ladite norme, afin de dégager les réactions de la communauté archivistique à sa publication. Il présente ainsi les forces et faiblesses observées. Une étude de cas est proposée : application de la norme dans un laboratoire d'essai. Cet article nous a permis de préciser et de formaliser les caractéristiques indispensables aux documents dans le cadre d'un système de gestion efficace.

17 - Groupe métier AAF-ADSB : « Records management ». Comprendre et pratiquer le records management : analyse de la norme ISO15489 au regard des pratiques archivistiques françaises [en ligne]. ADBS, version 2, 8 avril 2005 [consulté le 2 septembre 2011]. 20 p. <[http://www.adbs.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?CODE\\_FICHER=1223036104795&ID\\_FICHE=3414](http://www.adbs.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?CODE_FICHER=1223036104795&ID_FICHE=3414)>



Ce document synthétise les caractéristiques essentielles de la norme ISO 15489, illustrées d'exemples pratiques. Il met en évidence les liens entre les concepts de « records management » et de gestion des archives. La présentation des objectifs de la norme nous a semblé particulièrement intéressante.

## Approche qualité

18 - ANTOINE, Alain, DELLEA-WARIN Pascale, LESQUOY-FISCHER Karine. Gestion de la qualité - le système documentaire. **In** site de l'Université Nancy 2 [en ligne], Nancy, année 2000/2001 [consulté le 10 septembre 2011] < [http://www.univ-nancy2.fr/Amphis/images/films/Gest-Qual\\_SystemeDocumentaire.pdf](http://www.univ-nancy2.fr/Amphis/images/films/Gest-Qual_SystemeDocumentaire.pdf)>

Ce document pédagogique présente les étapes et les outils pour l'optimisation du fonctionnement d'une entreprise grâce à un système documentaire. Il propose des règles pour la gestion du système, concernant en particulier l'identification et le référencement des documents, leur conception, les processus de validation et de diffusion, ainsi que la conservation et l'archivage. Il présente aussi des arguments en faveur de la rédaction des procédures de l'organisation.

19 - MOUGIN Yves, GUILLEMIN Serge. Petit guide impertinent à l'usage des auditeurs internes. **In** Site du Mouvement Français pour la Qualité Rhône-Alpes [en ligne], 2010 [consulté le 12 août 2011]. 48p. <[http://www.mqra.rhone-alpes.cci.fr/IMG/pdf/AuditInterne\\_PetitGuideImpertinent.pdf](http://www.mqra.rhone-alpes.cci.fr/IMG/pdf/AuditInterne_PetitGuideImpertinent.pdf)>

Sur un mode humoristique, les auteurs présentent le principe des audits internes de management, ainsi que les pratiques et les outils associés. Ils accordent en particulier une place importante à la réflexion sur les compétences de l'auditeur et sur la relation auditeur-audit.

20 - SUTTER Eric. Maîtriser l'information pour garantir la qualité. Paris, AFNOR, 1993. 134 p. ISBN 2-12-484512-8

Cet ouvrage clarifie la notion de système d'information, et en précise la valeur stratégique. L'auteur découpe le système d'information en 6 sous systèmes (information stratégique, information de gestion, information technique, information sociale, information de convivialité, information documentaire), ce qui permet d'en appréhender tous les enjeux. Il insiste sur l'intérêt d'une bonne gestion documentaire pour soutenir l'objectif de « qualité totale ». L'auteur propose par ailleurs un guide pour l'audit des dispositifs d'information et présente en annexe des études de cas.

## Démarche PDCA

21 - GORENFLO Grace, W. MORAN John. The ABCs of PDCA. In site de Public Health Fondation [en ligne] Washington (Etats-Unis), Avril 2010 [consulté le 20 septembre 2011]. 7p. <[http://www.phf.org/resourcestools/Documents/ABCs\\_of\\_PDCA.pdf](http://www.phf.org/resourcestools/Documents/ABCs_of_PDCA.pdf)>

Cet article propose une introduction au concept d'amélioration de la qualité à travers la démarche PDCA, et démontre l'efficacité de cet outil méthodologique.

22 - WIKIPEDIA. PDCA [en ligne]. Mis à jour le 10 octobre 2011 [consulté le 13 octobre 2011]. <http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>

Cet article présente le contexte d'élaboration de la démarche PDCA et en détaille les étapes.

## Approches sociologique et ergonomique

23 - LAMBOTTE François. Introduction à la communication des entreprises [en ligne]. Support de cours, Université Libre de Bruxelles, 6 février 2008 [consulté le 15 septembre 2011]. Qu'est-ce qu'une entreprise ou une institution ? Approche structurelle, p13-32. <<http://www.candiulb.be/forum/index.php?act=attach&type=post&id=19691>>

Ce support de cours présente les théories d'Henry Mintzberg (principal représentant du courant de la sociologie des organisations). Il synthétise les configurations types permettant de catégoriser tout type d'institution, pour en dégager les avantages, les inconvénients, la stratégie, le management et les éventuels problèmes sociaux. Ce document pédagogique a permis d'analyser la structure du Musée (au sens de Mintzberg) et d'en tirer des enseignements.

24 - LECRIVAIN Gérard. Le management organisationnel et la gestion de l'entreprise [en ligne]. Lille, 11 avril 2007 [consulté le 13 septembre 2011]. Dossier 2 : une approche théorique des organisations. < <http://www.managmarket.com/managementdesorg/th-ories-des-organisations.pdf>>

Ce dossier présente une synthèse des principales approches pour l'étude des organisations. Ont été particulièrement utilisées pour nourrir la réflexion : les parties concernant l'analyse du commandement et du leadership ainsi que la présentation synthétique des apports théoriques de Mintzberg.

25 - QUIVY Raymond, VAN CAMPENHOUDT Luc. Manuel de recherche en science sociales 3<sup>ème</sup> édition. Paris, Dunod, 2006. 256 p. Collection psycho sup. ISBN : 2-10-050039-2

Cet ouvrage propose un panorama des méthodes et techniques pour la recherche en sciences sociales, et propose des applications sous la forme de cas concrets. Nous avons surtout utilisé la deuxième partie, qui concerne la phase d'exploration et en particulier la sous partie sur les entretiens. L'auteur y précise les différentes méthodes d'entretien ; il en évoque les avantages et les inconvénients et précise, selon le contexte, laquelle peut être privilégiée.

26 - TEDONGMO TEKOU Henri, BAPES BA BAPES Yves. Influence sociale et leadership dans la direction des personnes. *SociologieS* [En ligne], mis en ligne le 29 septembre 2010, [consulté le 19 septembre 2011], Premiers textes. <http://sociologies.revues.org/index3204.html>

Cet article précise en premier lieu les notions de leadership et d'influence sociale. Il présente ensuite les résultats d'une enquête menée auprès de deux organisations camerounaises, visant à mettre en lumière les objectifs sociaux et économiques de chacune, les influences culturelles et les pratiques de management. La synthèse des différents styles de leadership qu'il propose est particulièrement pertinente dans le cadre de ce mémoire.

27 - VEYRAC MERAD-BOUDIA Hélène. Approche ergonomique des représentations de la tâche pour l'utilisation de consignes dans des situations de travail à risques [en ligne]. Thèse de doctorat, spécialité ergonomie, université Toulouse le Mirail, 1998 [consulté le 5 août 2011]. 255 p. <[http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/31/74/38/PDF/these\\_Veyrac.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/31/74/38/PDF/these_Veyrac.pdf)>

Cette thèse vise à mieux cerner la façon dont les acteurs d'une organisation se représentent les tâches qui leur sont attribuées, et identifie les écarts entre ces représentations et les tâches effectivement prescrites. Partant du constat de la sous-utilisation des consignes pour réaliser lesdites tâches, l'auteur émet des hypothèses pour tenter de comprendre les raisons qui conduisent les acteurs à négliger les documents formalisant les procédures.

# Annexes

## Annexe 1 : Guide d'entretien

*Réalisé sous forme de notes, ce document rappelle les thématiques à aborder et constitue un aide-mémoire de points à ne pas oublier pendant des entretiens semi-directifs menés lors de l'état des lieux. C'est sa dernière version (revue en préparation du 5<sup>ème</sup> entretien) qui est présentée.*

- Activités/tâches/responsabilités au Musée
- Documents principaux utilisés pour les exécuter (identifier documents types)
- Notion de modèles : intérêts connus? Quelles opérations pour réutilisation?
- Collaboration et diffusion d'informations en interne : en quelles occasions, avec qui, pourquoi, quels types de documents/d'information échangées, comment (conversation, mail...)
- Recherche de documents en interne : pour quelles activités/tâches, type de document, papier ou électronique, lieu, méthode de recherche, résultats...
- Logique du classement des documents produits/gérés/utilisés (papier et électronique) ; logique formalisée?
- Sécurité et confidentialité : degré de sensibilisation, procédures mises en place...
- Archivage : critères de choix, fréquence, méthodologie (se baser éventuellement sur les dossiers électroniques « archives » de chaque utilisateur)
- Suppression de document : critères de choix, fréquence, méthodologie
- Interactions avec le Cégep : pourquoi, comment, quels résultats, exemples...

## Annexe 2 : Plan de classification du Musée national des beaux-arts du Québec

<b>1000</b>	<b>GESTION CONSTITUTIVE ET ADMINISTRATIVE</b>	
	<b>1100</b>	<b>Gestion constitutive</b>
	1110	Statut et loi constitutive
	1120	Mandat et mission
	1130	Historique du musée
	1140	Conseil d'administration
	<b>1200</b>	<b>Gestion administrative</b>
	1210	Comité de direction
	1220	Planification des activités
	1230	Politiques, directives et procédures
	1240	Réunions des unités administratives
	<b>1300</b>	<b>Planification et organisation</b>
	1310	Organigramme et mandats des directions
	1320	Code d'éthique et de déontologie
	1330	Déclaration de valeurs
	1340	Répertoire des pouvoirs délégués
	1350	Orientations et plan stratégique
	1360	Reddition de compte
	1370	Gestion du développement durable et environnemental
	<b>1400</b>	<b>Législation juridique</b>
	1410	Législation
	1420	Activités juridiques
	<b>1500</b>	<b>Relations institutionnelles et relations internationales</b>
<b>2000</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	
	<b>2100</b>	<b>Développement organisationnel</b>
	<b>2200</b>	<b>Dotation des emplois</b>
	2210	Candidatures externes
	2220	Dotation des emplois réguliers
	2230	Dotation des emplois occasionnels
	<b>2300</b>	<b>Stages</b>
	<b>2400</b>	<b>Accueil et intégration du personnel</b>
	<b>2500</b>	<b>Dossiers des employés</b>
	<b>2600</b>	<b>Gestion du rendement</b>

<b>2700</b>	<b>Rémunérations et conditions de travail</b>	
	2710	Gestion du temps de travail
	2720	Administration des traitements
	2730	Avantages sociaux
	2740	Santé et sécurité au travail
	2750	Relations professionnelles et relations de travail
<b>2800</b>	<b>Aide et développement des ressources humaines</b>	
	2810	Plan de développement des ressources humaines
	2820	Programme de formation et de développement
	2830	Participation à activités de formation et de perfectionnement
	2840	Prévention
<b>3000</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES</b>	
<b>3100</b>	<b>Budgétisation</b>	
	3110	Planification budgétaire
	3120	Charte budgétaire
	3130	Budget de fonctionnement
	3140	Révisions budgétaires
<b>3200</b>	<b>Financement et gestion des revenus</b>	
	3210	Financement
	3220	Placements
	3230	Billetterie
	3240	Boutique
	3250	Stationnement
	3260	Restauration – concessionnaires
	3270	Projets ponctuels et spécifiques
	3280	Echanges de services et commandites
	3290	Transactions par points de vente (TPV)
<b>3300</b>	<b>Gestion des dépenses</b>	
	3310	Fournisseurs
	3320	Cartes d'achat
	3330	Acquisitions œuvres d'art
	3340	Frais de déplacement et de voyage
<b>3400</b>	<b>Comptabilisation et opérations bancaires</b>	
	3410	Institutions bancaires
	3420	Conciliations bancaires
	3430	Registre des dépôts bancaires
	3440	Registre des chèques
	3450	Journal de facturation
	3460	Registre des factures
	3470	Registre général de l'ordinateur
	3480	Demandes de traites bancaires
	3490	Transactions de petite caisse

<b>3500</b>	<b>Mesures fiscales, impôts et taxes</b>	
	3510	Organisme de charité
	3520	Déclaration et demande de remboursement de la TVQ
	3530	Déclaration et demande de remboursement de la TPS
	3540	Compensation fiscale des créances
	3550	Taxes municipales et scolaires
<b>3600</b>	<b>Gestion de la rémunération</b>	
	3610	Remises de paie
	3620	Conciliation des remises
	3630	Paie par chèques sans dépôt direct
	3640	Sommaire de paie (par service ou département)
<b>3700</b>	<b>Etats financiers, gestion des fonds et vérification</b>	
	3710	Etats financiers et gestion des fonds
	3720	Comité de vérification interne
	3730	Vérification – vérificateur général
<b>4000</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES MATERIELLES ET IMMOBILIERES</b>	
<b>4100</b>	<b>Gestion des ressources matérielles</b>	
	4110	Acquisition et utilisation des ressources matérielles
	4120	Inventaire des ressources matérielles
	4130	Disposition des ressources matérielles
	4140	Gestion du stationnement
	4150	Gestion des véhicules
	4160	Services auxiliaires
	4170	Assurances (Responsabilités générales)
<b>4200</b>	<b>Gestion des ressources immobilières</b>	
	4210	Acquisition et disposition des ressources immobilières
	4220	Gestion des projets d'aménagement, de rénovations et d'agrandissements
	4230	Entretien des ressources immobilières
	4240	Gestion des locaux
	4250	Identification et signalisation des espaces
<b>5000</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES INFORMATIQUES</b>	
<b>5100</b>	<b>Gestion des technologies de l'information et des systèmes</b>	
	5110	Planification des ressources informatiques
	5120	Développement et entretien des systèmes informatiques
	5130	Gestion des fonctions bureautiques
	5140	Gestion des logiciels et des licences
	5150	Gestion des serveurs
	5160	Portail intranet
	5170	Soutien à l'utilisateur
	5180	Sécurité de l'information
<b>5200</b>	<b>Gestion de l'audiovisuel</b>	
	5210	Calendrier des activités
	5220	Productions internes
	5230	Transfert de support et montage



<b>5300</b>	<b>Gestion documentaire et archives institutionnelles</b>	
	5310	Gestion des documents
	5320	Accessibilité aux documents
	5330	Archives institutionnelles
	5340	Gestion des fonds d'archives privées
<b>5400</b>	<b>Gestion de la bibliothèque</b>	
	5410	Acquisitions et abonnements
	5420	Circulation
	5430	Elagage
	5440	Recherches et références
<b>5500</b>	<b>Communications et relations publiques</b>	
	5510	Plan de communication
	5520	Commandites et partenariats
	5530	Identification visuelle
	5540	Publicité
	5550	Relations publiques et relations avec les médias
	5560	Edition imprimée et électronique
	5570	Relations avec organismes
	5580	Tournage au musée
	5590	Honneurs, prix, mérites et titres honorifiques
<b>6000</b>	<b>SECURITE, SERVICE AUX VISITEURS ET COMMERCIALISATION</b>	
<b>6100</b>	<b>Gestion de la sécurité</b>	
	6110	Accessibilité aux édifices
	6120	Gardiennage
	6130	Sécurité des biens
	6140	Mesures d'urgence
	6150	Crimes contre la propriété
	6160	Vidéosurveillance
<b>6200</b>	<b>Service aux visiteurs</b>	
	6210	Accueil et vestiaire
	6220	Exploitation de la billetterie
	6230	Commentaires et suggestions de la clientèle
	6240	Statistiques de fréquentation
	6250	Etudes de marché, enquêtes et sondages
<b>6300</b>	<b>Gestion de la commercialisation</b>	
	6310	Plan de commercialisation
	6320	Commercialisation des espaces
	6330	Gestion de la boutique
	6340	Développement des clientèles touristiques
	6350	Gestion des Abonnés Amis
	6360	Gestion des bénévoles

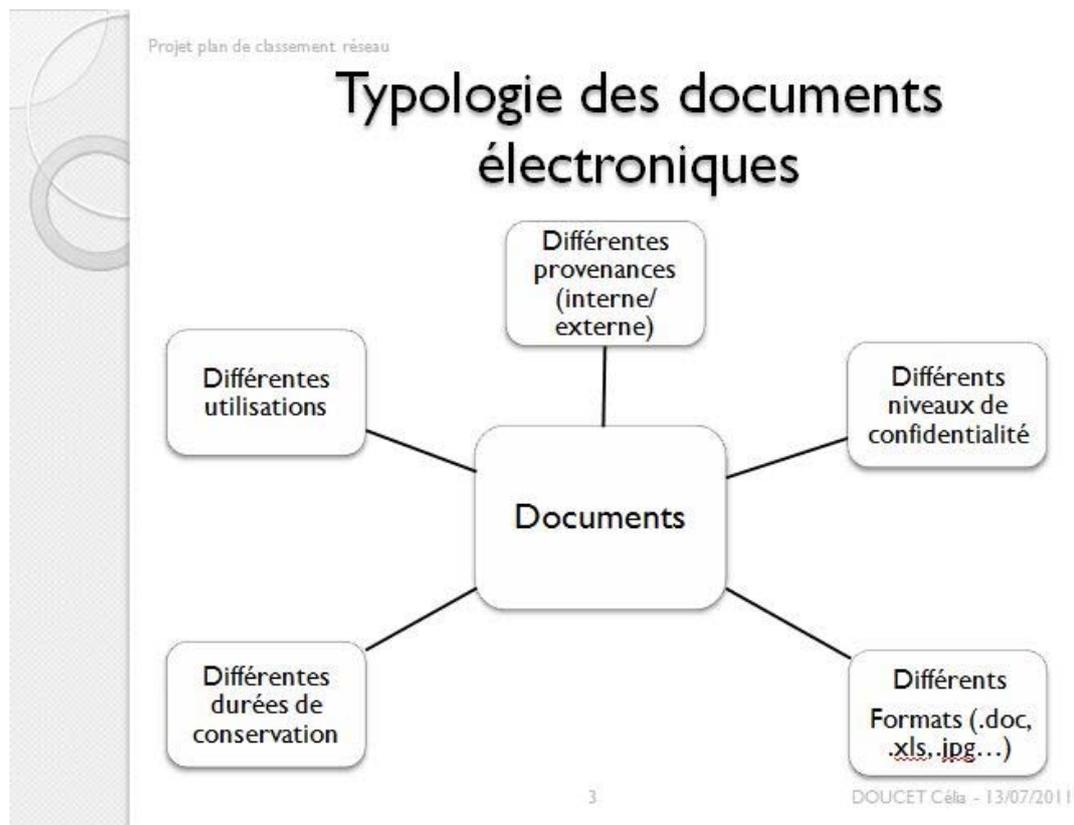
<b>7000</b>	<b>ACTIVITES EDUCATIVES ET ACCES A LA CULTURE</b>	
	<b>7100</b>	<b>Volet scolaire</b>
	7110	Préscolaire et primaire
	7120	Secondaire
	7130	Collégial et universitaire
	<b>7200</b>	<b>Volet grand public</b>
	7210	Visites de groupe
	7220	Visites individuelles
	7230	Audioguides
	7240	Ateliers pour adultes
	7250	Ateliers-démonstrations
	7260	Programme Accès-Musée
	7270	Journée internationale des musées
	7280	Journées de la culture
	7290	Journées portes ouvertes
	<b>7300</b>	<b>Volet famille et jeunes</b>
	7310	Ateliers de création pour tous
	7320	Activités d'animations et de création
	7330	Atelier de création « satellite »
	7340	Camps artistiques
	7350	Evènements thématiques (Noël, Pâques)
	7360	Activités de la semaine de relâche
	<b>7400</b>	<b>Activités culturelles</b>
	7410	Cinéma
	7420	Colloques et tables rondes
	7430	Conférences et rencontres
	7440	Musique
	7450	Danse
	7460	Théâtre
<b>8000</b>	<b>CONSERVATION ET DEVELOPPEMENT DES COLLECTIONS</b>	
	<b>8100</b>	<b>Processus d'acquisition</b>
	8110	Acquisitions pour la collection permanente et la collection d'étude
	8120	Acquisitions pour la collection Prêt d'œuvres d'art
	<b>8200</b>	<b>Gestion des collections</b>
	8210	Enregistrement des œuvres
	8220	Prêt des œuvres
	<b>8300</b>	<b>Restauration et réserves</b>
	8310	Conservation préventive
	8320	Restauration
	8330	Réserves
<b>9000</b>	<b>PROGRAMMATION DES EXPOSITIONS</b>	
	<b>9100</b>	<b>Activités de programmation des expositions</b>
	9110	Calendrier des expositions
	9120	Propositions et descriptions des projets d'expositions

	9130	Répertoire des expositions
<b>9200</b>	<b>Expositions permanentes</b>	
	9210	Document d'orientation
	9220	Scénario de l'exposition
	9230	Comité de réalisation
	9240	Coordination des opérations
	9250	Design, scénographie et graphisme
	9260	Emprunts
<b>9300</b>	<b>Expositions temporaires</b>	
	9310	Document d'orientation
	9320	Scénario de l'exposition
	9330	Comité de réalisation
	9340	Coordination des opérations
	9350	Design, scénographie et graphisme
	9360	Prêteurs
	9370	Emprunteurs
<b>9400</b>	<b>expositions itinérantes</b>	
	9410	Lieux potentiels
	9420	Lieux de circulation
<b>9500</b>	<b>Publications scientifiques et institutionnelles</b>	
	9510	Dépôt légal
	9520	Catalogues d'expositions
	9530	Livres jeunesse
	9540	Publications sur le musée et ses collections
	9550	Livres électroniques
	9560	Autres publications

## Annexe 3 : Présentation du projet à l'équipe

*Support visuel de la présentation effectuée en fin d'état des lieux : synthèse de l'étude réalisée et propositions d'action (en accord avec le directeur du Musée). L'objectif de la discussion qui a suivi cet exposé était de recueillir l'adhésion de tous les acteurs au projet d'évolution.*





Projet plan de classement réseau

## Inconvénients/avantages

**Avantages :**

- Chacun peut voir « physiquement » son travail et s'y reconnaître (satisfaction personnelle et confort de travail)
- Chacun est autonome dans sa gestion (responsabilisation)

**Inconvénients :**

- Impossibilité de capitaliser les connaissances (le travail des uns n'est pas directement accessible aux autres, ce qui peut notamment limiter l'émulation ; on risque de souvent « réinventer la roue »)
- Nécessite de connaître précisément les tâches de chacun (peut poser un problème si absence, changement de poste, départ, nouveaux employés...)
- Problème de stockage (espace de stockage restreint et documents inutiles conservés ou documents en double)
- Perte d'informations (si une information existe mais qu'on ne la trouve pas, elle est perdue pour le Musée)
- Éclatement de l'information (exemple : en ce qui concerne la communication, le Musée ne gagnerait-il pas à regrouper tous les documents liés à la communication/promotion afin de s'assurer d'une politique cohérente et maîtrisée ?)
- Perte d'efficacité (découle des autres risques)

*Le nouveau classement doit permettre de minimiser les inconvénients en préservant au maximum les avantages*

5 DOUCET Célia - 13/07/2011

Projet plan de classement réseau

## Objectifs

- Supprimer les redondances
- Faciliter l'accès aux informations utiles à l'activité
- Accélérer l'accès aux informations
- Contextualiser l'information (pour la rendre plus compréhensible)
- Rationaliser le classement
- Favoriser le partage des connaissances (pour en créer de nouvelles)

6 DOUCET Célia - 13/07/2011

## Propositions

- Réorganiser le classement par activité (en rassemblant ce qui peut l'être)
- Définir des « bonnes pratiques » :
  - > Pour l'archivage
  - > Pour la suppression des documents
  - > Pour nommer les fichiers
  - > Pour éviter la duplication de documents
  - > Pour la gestion des versions
- Systématiser et faciliter la mise à disposition des documents de « culture générale » pour favoriser la création de nouvelles connaissances

## Annexe 4 : Recommandations à l'usage du MMAQ

*Le document ci-après a été élaboré pour le MMAQ, diffusé dans le cadre de l'intervention et commenté auprès des utilisateurs. Il ne prétend aucunement être exhaustif : il recense uniquement les règles peu ou mal connues des utilisateurs, et attire leur attention sur les points importants/critiques de l'utilisation du nouveau plan de classement en regard de leur ancienne organisation.*

### BONNES PRATIQUES : GENERALITES

#### Travail collaboratif

- Envoi de fichier en PJ : à proscrire lorsque le fichier est envoyé en interne (insérer un lien hypertexte vers le document)

Par contre, ne pas hésiter à enregistrer sur le réseau les messages électroniques jugés importants ou permettant de contextualiser d'autres documents.

#### Organisation des fichiers

- De manière générale, séparer :
  - ce qui relève des projets
  - ce qui est effectivement en place au Musée
  - ce qui n'est plus en place au Musée
- Privilégier une arborescence chronologique (facilite l'archivage et la suppression de documents obsolètes) ou thématique selon les cas

Les règles de nommage permettent de classer les documents, de faciliter les recherches et de simplifier l'archivage/la suppression. Elles doivent s'articuler avec le plan de classement. On rappelle que les premiers caractères du nom des fichiers contenus dans un dossier définissent l'ordre d'affichage de ceux-ci : si l'on souhaite un affichage chronologique, il est recommandé d'indiquer la date au début du nom du document (au format AAAAMMJJ); si l'affichage par type de document (contrat, rapport ...) est le plus utile dans le dossier considéré, le nom du fichier commencera par son type (abréviation explicite).

Lorsque l'on considère qu'un fichier peut être utile à deux endroits, le placer là où il est le plus logique (cf plan de classement) et insérer un raccourci à l'autre emplacement possible.



De manière générale, et afin de pouvoir identifier le créateur d'un document (pour renseignements complémentaires par exemple), il faudrait renseigner l'auteur dans les propriétés des documents Microsoft Office.

## DOCUMENTS TYPES

### Éducation

- Accueil : tableaux statistiques
- Bénévoles : formulaires d'application, lettres de recommandation, attestations de bénévolat
- Rapport annuel + tableau des statistiques
- Groupes : calendrier réservations ? Confirmations réservations, formulaires réservations ...

### Conservation

- Gestion des collections : présentation dons
- Prêts : convention de prêt, vignette postale, constat d'état
- Rapport annuel + tableau des statistiques
- Fiche artefact du mois ?
- Formulaire de proposition d'aliénation
- Rapport de visite de la réserve

### Direction

- Lettre d'accueil (stagiaires étrangers)
- Rapport annuel + budgets
- Calendrier expositions ?
- Conseil d'administration : ordres du jour, procès-verbal
- Contrat d'acquisition
- Contrat de dépôt

### Administration

- Contrats (location, contrats de travail, contrats de stage, contrats bénévoles)
- Autres ?

### Projets

- Proposition commandites (offre)
- Rapports annuels

## REGLES DE NOMMAGE

Questions :

#### Annexe 4 : Recommandations

- Subvention : ne serait-il pas intéressant de pouvoir afficher la liste des subventions par année ou par année/domaine, sans forcément afficher les fichiers correspondants (ex : afficher tous les dossiers de demande de subvention pour 2010, ou tous les dossiers de demande de subvention de fonctionnement pour 2010) ?
- Pour les statistiques mensuelles, indiquer la date au format AAAAMMJJ (en chiffres) pour qu'elles s'affichent dans l'ordre (si on les nomme avec « janvier », « février » etc... ils s'affichent dans l'ordre alphabétique (et non pas dans l'ordre chronologique)

Suggestion :

Pour tout ce qui concerne des réunions (ex : CA, réunions bénévoles), le nom du fichier pourrait commencer par la date au format AAAAMMJJ afin que les documents soient classés par réunion (procès-verbal, ordre du jour, liste des participants ...)

#### PROCEDURES ET CONTENU DES DOSSIERS

Catalogues : chaque dossier de catalogue contient :

- Le fichier Word (montage graphique)
- Le fichier .pdf
- Les images (.jpg et .psd) de la 1<sup>ère</sup> et 4<sup>ème</sup> de couverture

Soirées grands bénévoles grands bienfaiteurs : les dossiers de chaque soirée contiennent à minima

- Les plaques émises
- La liste des cadeaux
- Les discours prononcés si écrits

Comités d'acquisition : chaque dossier contient au minimum :

- La fiche de présentation du lot
- L'ordre du jour du comité
- Les recommandations du comité
- Des raccourcis vers les photos du ou des objets acquis

Les mémoires des stagiaires du Musée seront placés dans les dossiers correspondants, mais en essayant de ne pas trop descendre dans l'arborescence (pour les rendre le plus visible possible). Ex : le mémoire du stagiaire ayant organisé l'Encan en 2009 sera placé à la racine du dossier « Encan » (et pas dans Encan 2009) ; si les documents concernent plusieurs

dossiers ou aucun dossier en particulier, mieux vaut les placer dans le dossier « documentation » > « documentation électronique ». Les recherches effectuées ainsi que tous les éléments de documentation sur les objets seront systématiquement placés dans ce sous dossier, avec création d'un raccourci dans le dossier de l'objet ou du groupe d'objets correspondant.

#### POLITIQUE DE GESTION DU COURRIER ÉLECTRONIQUE

Être attentif à l'objet du courriel : le plus explicite possible

Création systématique de signature, en tête = intégration du logo ?

Créer des dossiers permettant de classer les courriels reçus

Les documents joints doivent être explicités

Ne pas hésiter à enregistrer sur le réseau les messages électroniques jugés importants ou permettant de contextualiser d'autres documents

Envoi de messages automatiques lors d'absence prolongée (ou redirection)

Se souvenir que les boîtes de messageries sont des outils de communication, et non pas de stockage : puisque stockées sur les disques C, pas de sauvegarde...

## **Annexe 5 : Bonnes pratiques, quelques outils**

*Indiquer l'auteur d'un document Microsoft*

*Insérer un lien hypertexte vers un document du réseau*

*Créer un modèle de document*

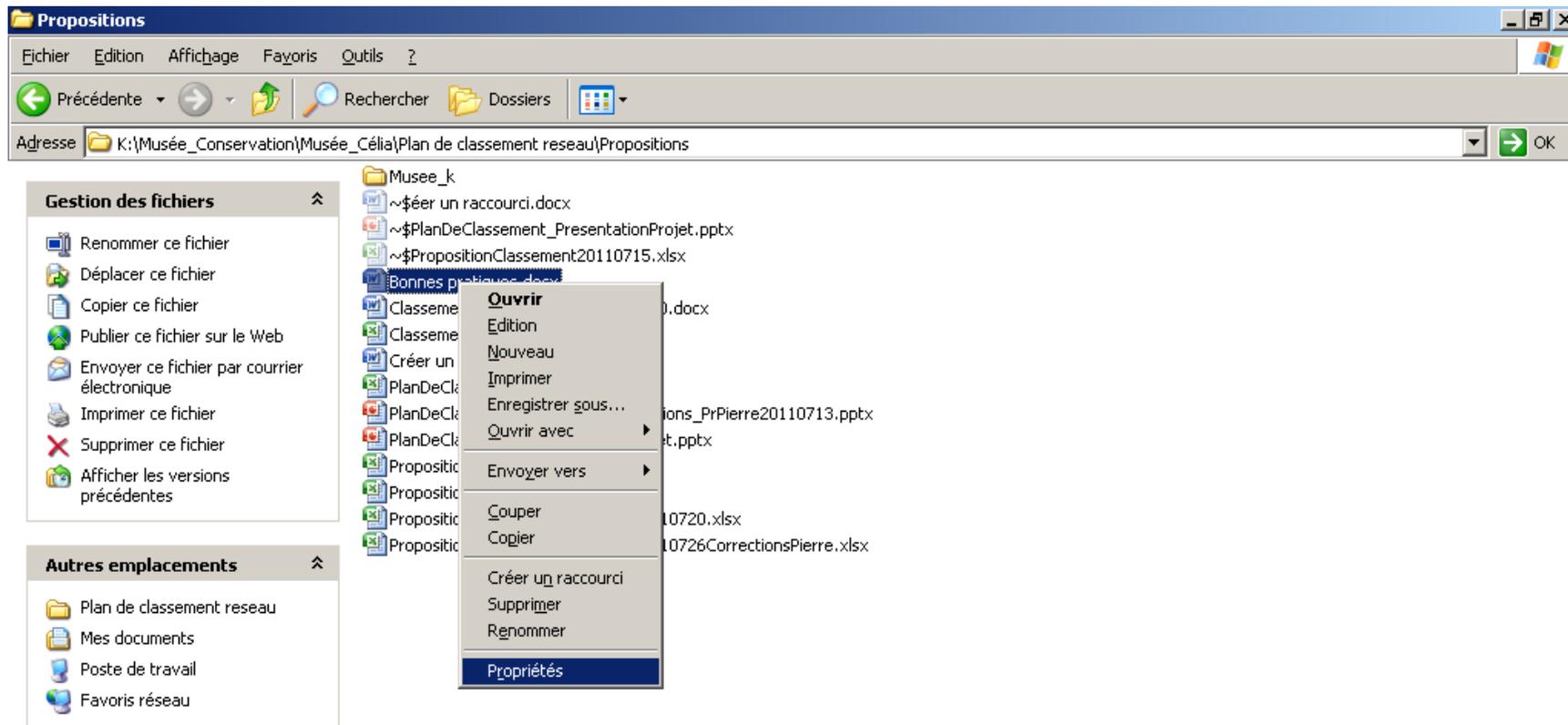
*Créer un raccourci*

*Permettre l'accès à un document en lecture seulement*

## INDIQUER L'AUTEUR D'UN DOCUMENT MICROSOFT

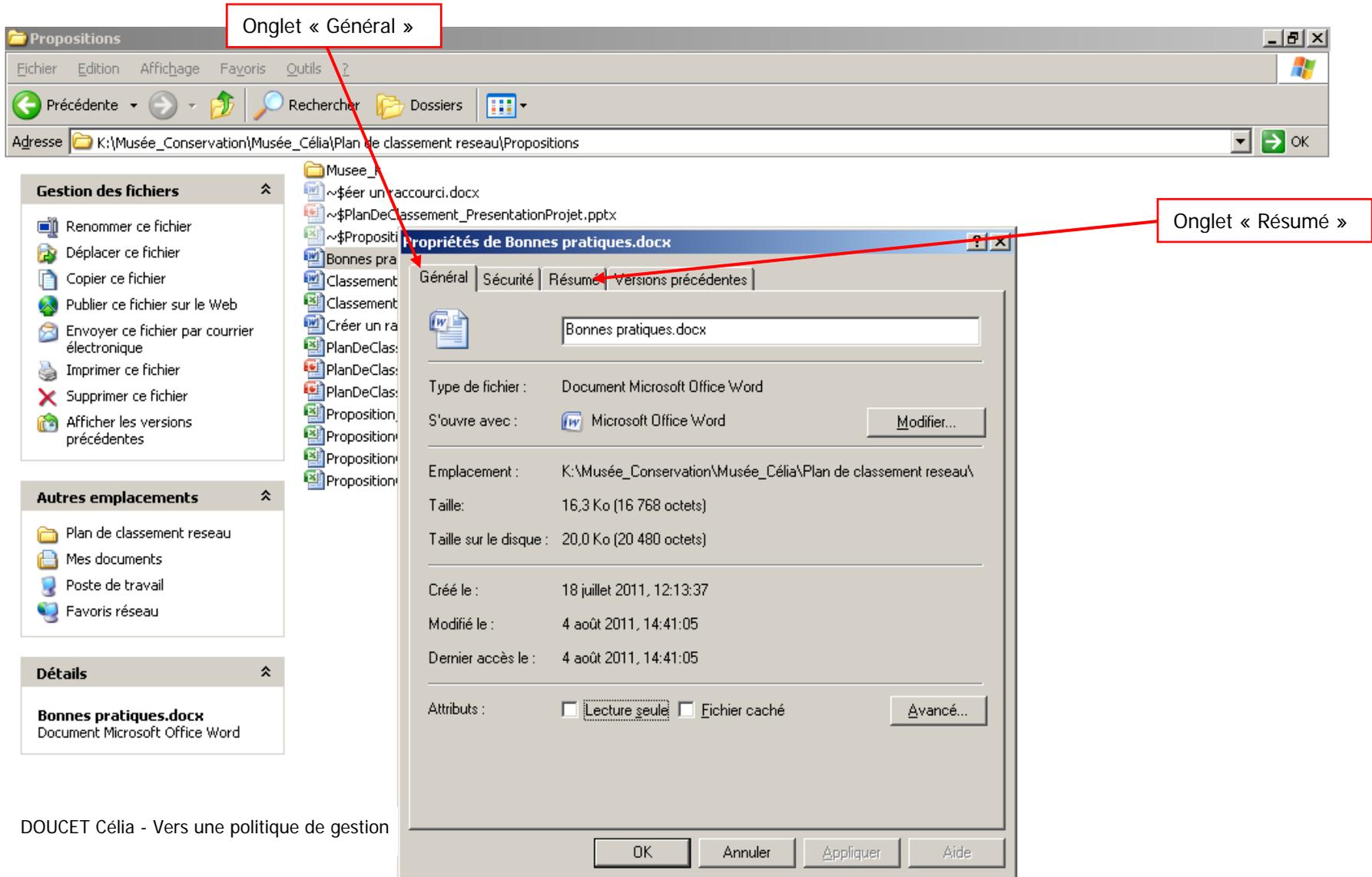
Indiquer l'auteur d'un document permet de savoir vers qui se tourner si besoin de renseignements complémentaires, si l'on souhaite faire des commentaires etc... Pour ajouter l'auteur ou modifier celui entré par défaut, il suffit de :

- 1- se placer sur le document en question, de faire un clic droit, puis de cliquer sur « propriétés »

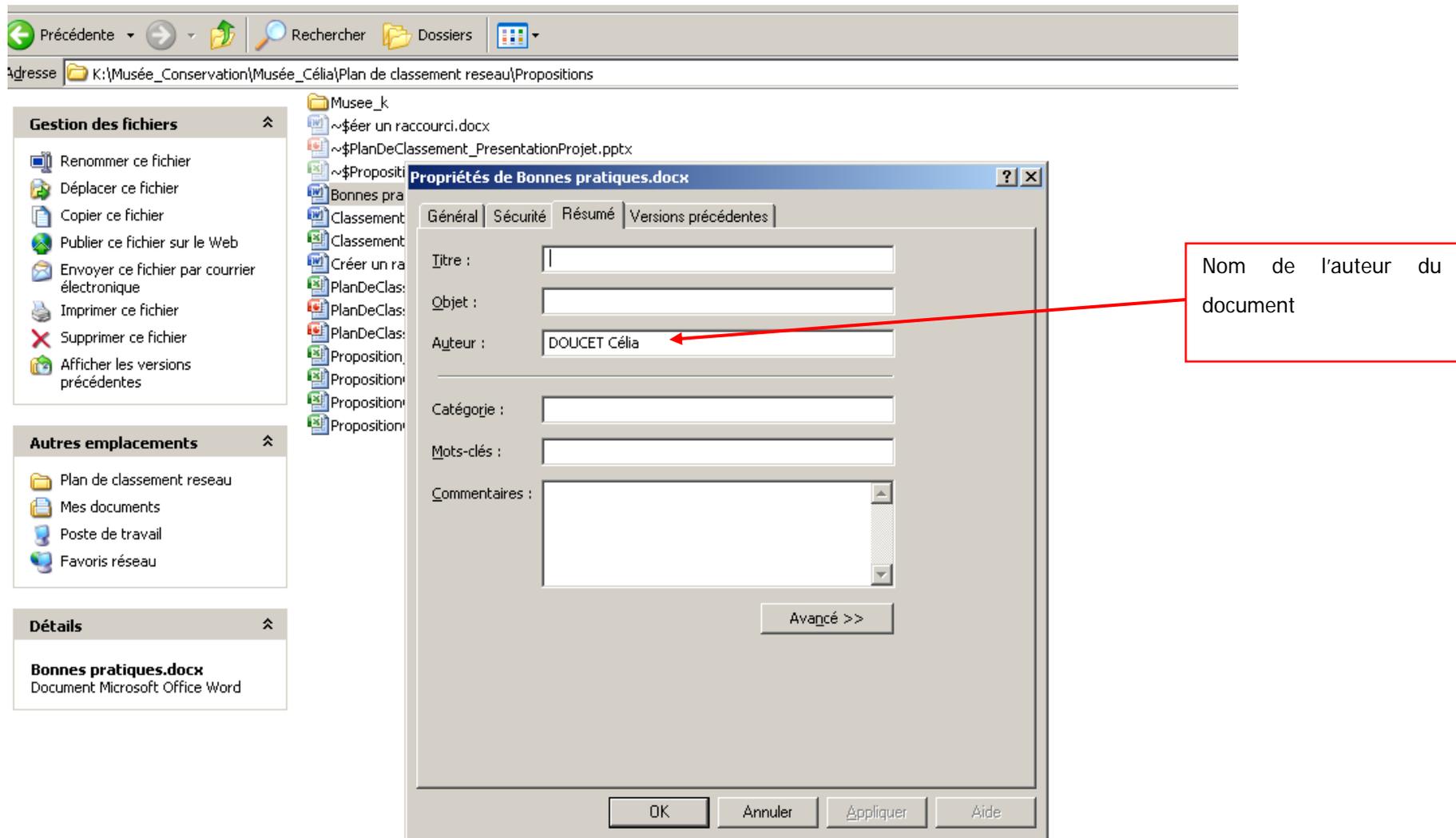


Annexe 5 : quelques outils

- 2- Vous arrivez dans une boîte modale qui vous indique les propriétés du document, dans l'onglet « Général ». Rendez-vous dans l'onglet « résumé ».
- 3- Dans l'onglet « résumé », vous pouvez remplir la case correspondant à « auteur du document »



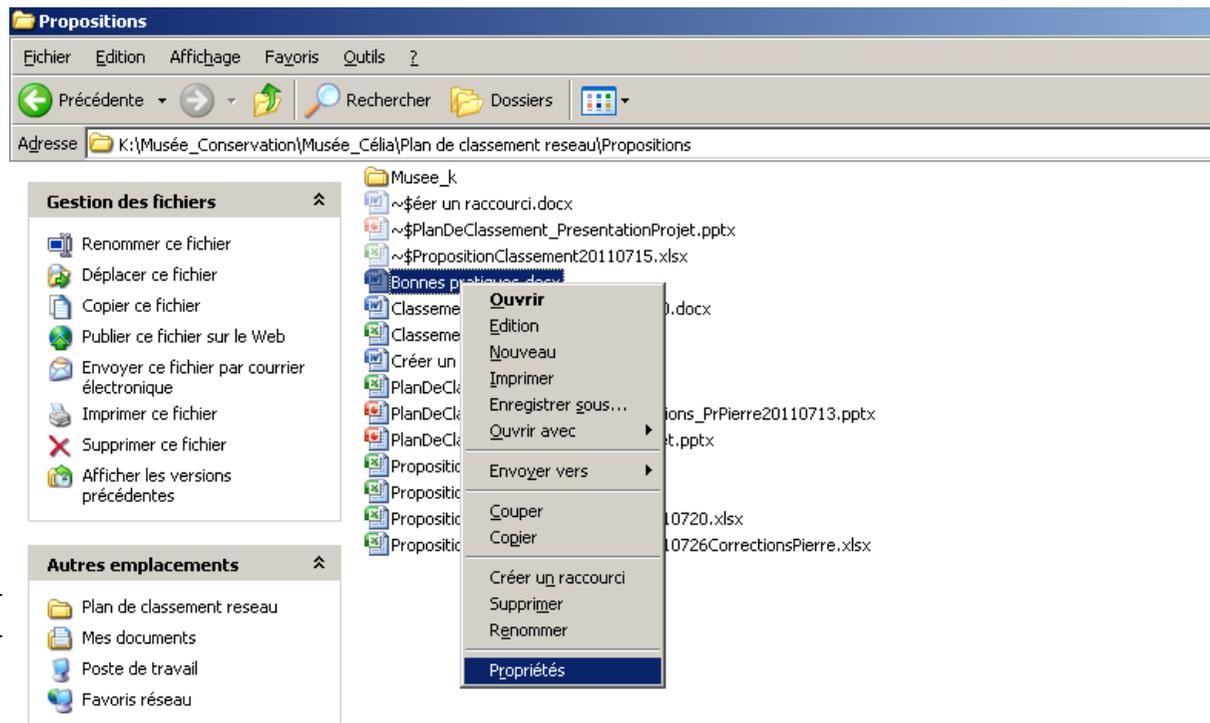
Annexe 5 : quelques outils



## PERMETTRE L'ACCES A UN DOCUMENT EN LECTURE SEULEMENT

Pour éviter les modifications abusives ou non souhaitées du document en question. La procédure est très simple, et peut être appliquée par n'importe qui à partir de n'importe quel ordinateur.

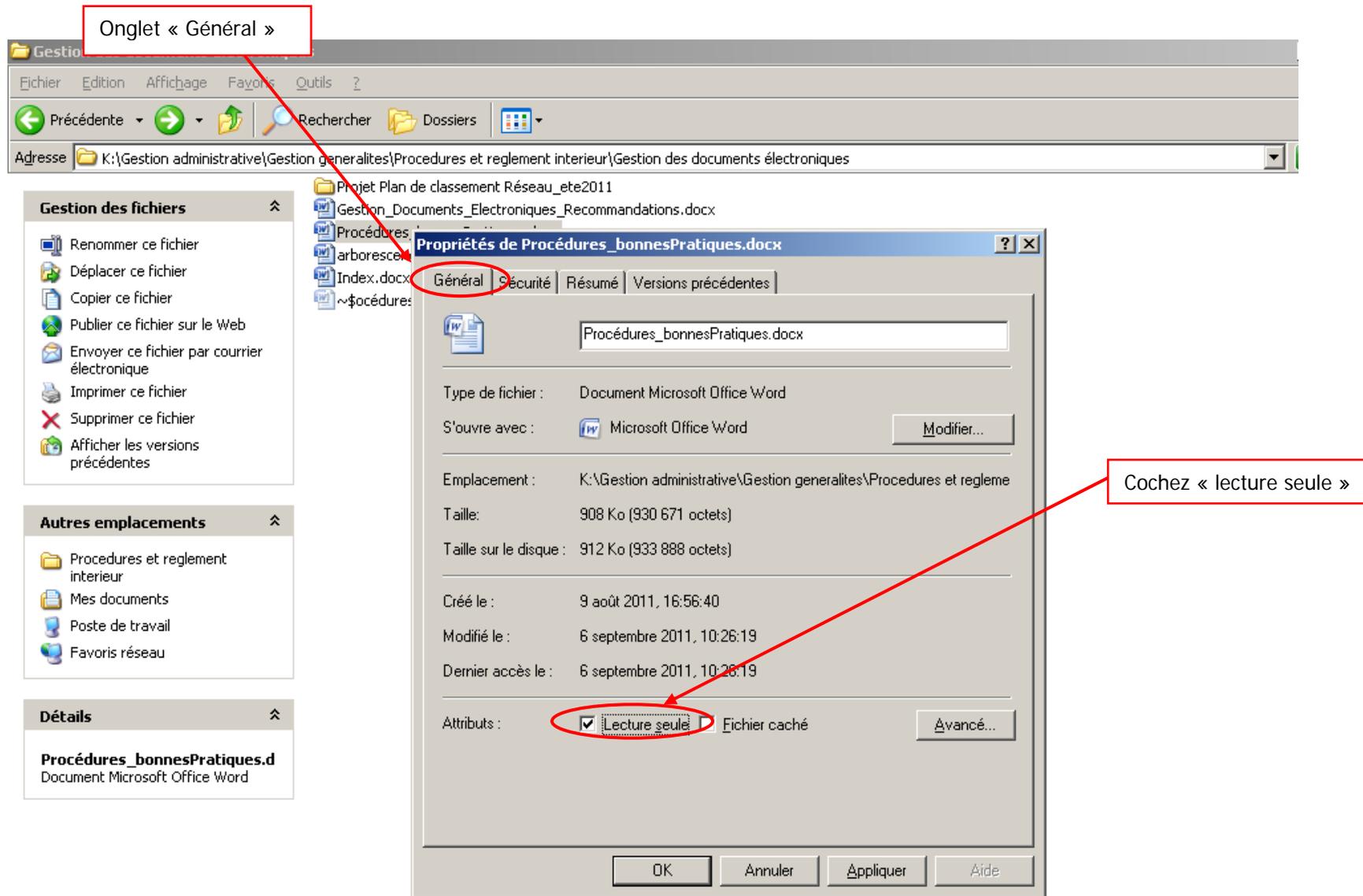
- 1- Placez-vous sur le document en question, faites un clic droit, puis cliquez sur « propriétés »



2- Dans l'onglet « Général », cochez la case « lecture seule », puis cliquez sur « OK » : votre document ne peut plus être modifié (si il ya modification, le système vous oblige à enregistrer le document sous un autre nom), sauf si vous décochez cette case.



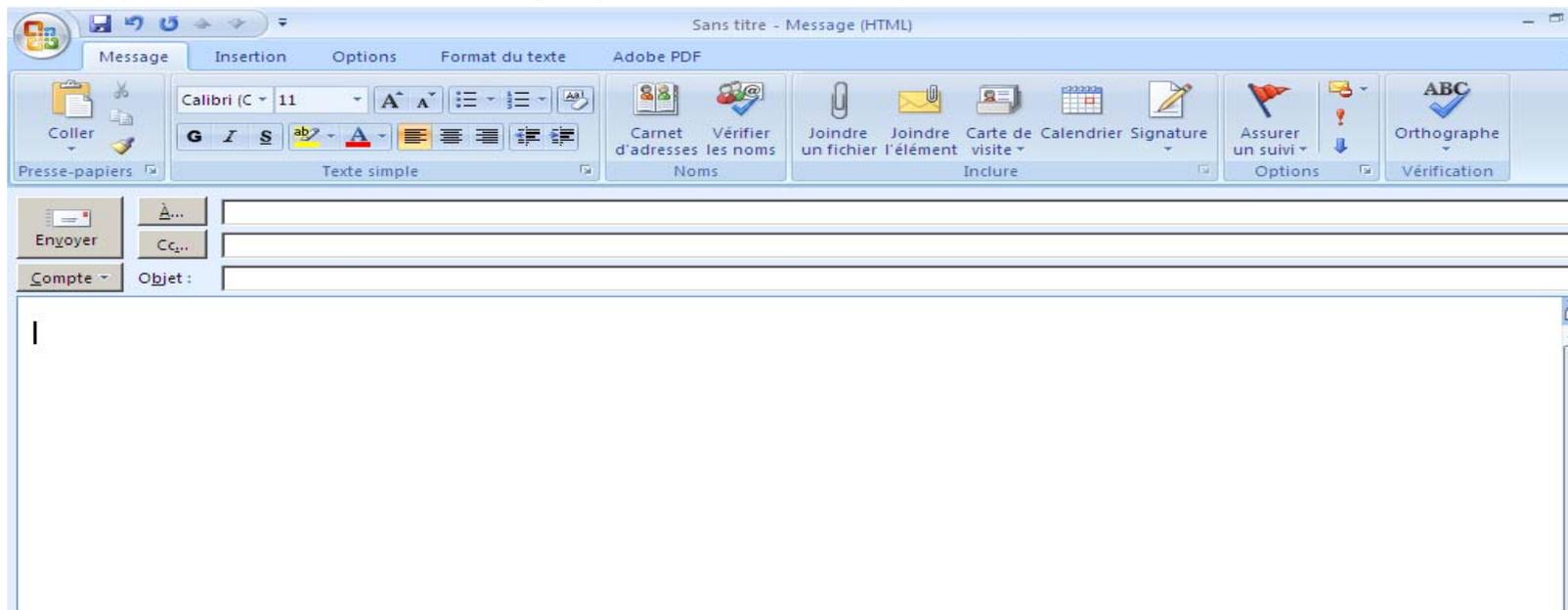
Annexe 5 : quelques outils



## INSÉRER UN LIEN HYPERTEXTE VERS UN DOCUMENT DU RÉSEAU

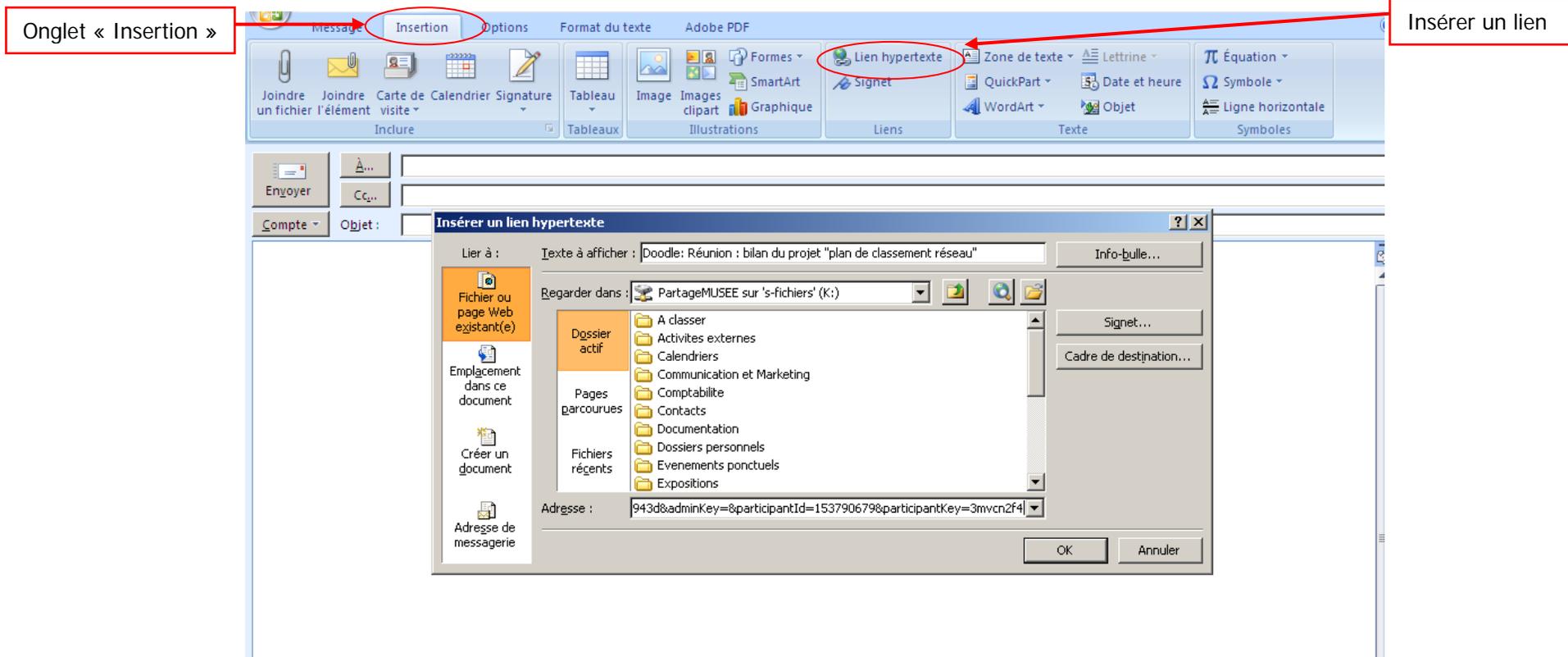
Insérer un lien hypertexte permet d'éviter la duplication de documents. rappel : lorsqu'on envoie par mail un document électronique, on en crée 3 copies, en plus du document original : celui qui est stocké dans la messagerie de l'expéditeur, celui stocké dans la messagerie du destinataire, et le document enregistré par le destinataire. Les liens vers les documents du réseau fonctionnent comme des liens Internet : il s'agit d'indiquer l'adresse du document, qui se présente ainsi : « K: \nom du dossier\ nom du sous dossier....\nom du fichier ». Pour insérer un lien hypertexte vers un document du réseau à partir de votre boîte Outlook :

- 1- Commencez par la commande « nouveau message » (procédure habituelle lorsque vous souhaitez écrire un mail)

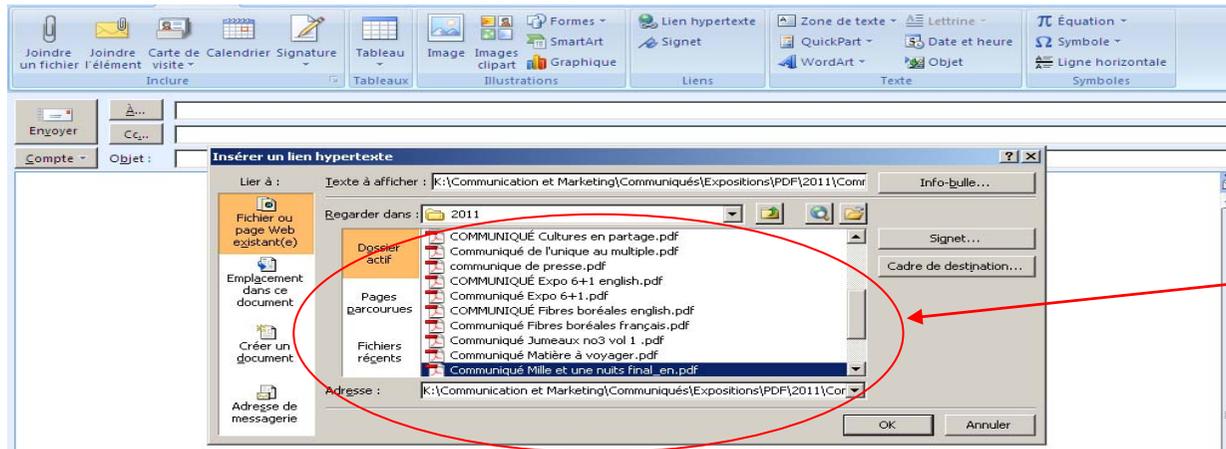


## Annexe 5 : quelques outils

2- Rendez-vous dans l'onglet insertion puis sélectionnez « insérer un lien hypertexte » ; une boîte de dialogue s'ouvre, qui propose de rechercher votre document dans l'arborescence (comme lorsque vous voulez sélectionner une pièce jointe)

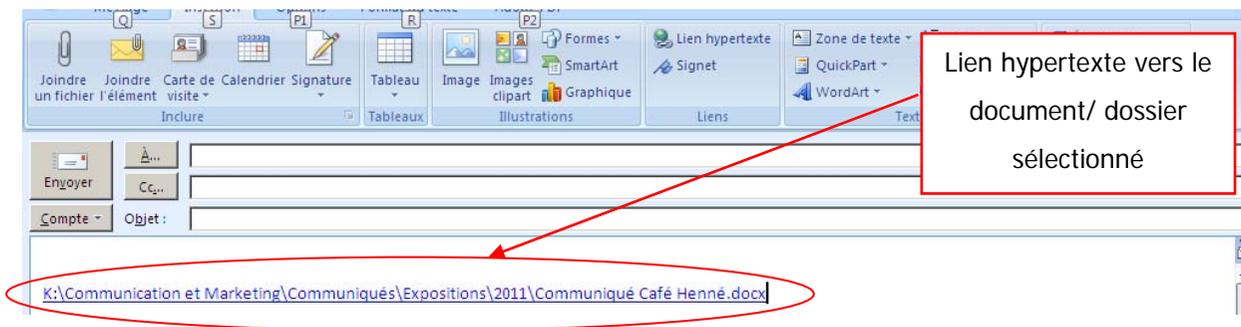


## Annexe 5 : quelques outils



3- Déplacez-vous dans l'arborescence jusqu'à trouver le document ou le dossier vers lequel vous souhaitez insérer un lien hypertexte, sélectionnez le puis cliquez sur OK

Sélectionnez votre document ou dossier



4- Vous êtes automatiquement revenu sur le message en cours d'écriture, qui contient désormais le lien vers votre document (par défaut, les liens sont écrits en bleus, comme les liens hypertextes sur internet). Lorsque le destinataire de votre courriel cliquera sur ce lien, il ouvrira le document en question (attention : lorsque vous cliquez sur le lien, Outlook vous propose d'ouvrir ou d'enregistrer le document : choisissez « ouvrir ».)

## CRÉER UN MODÈLE DE DOCUMENT

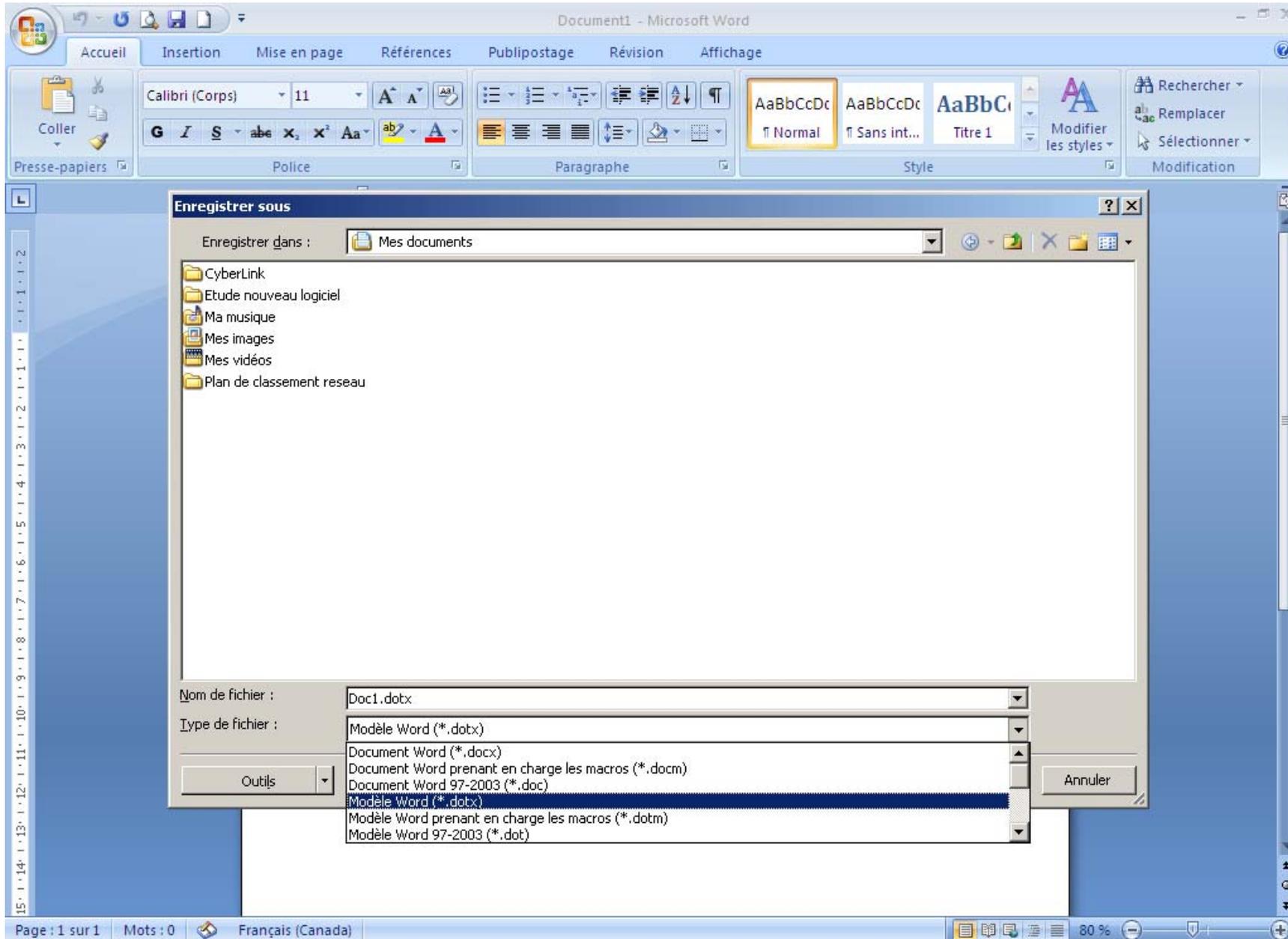
Un modèle de document Microsoft permet de créer un document qu'on devra par la suite enregistrer sous un autre nom dès qu'on le modifiera. Cela peut être utile pour les documents dont seuls quelques endroits changent. La procédure s'applique à tous les documents Microsoft : Excel, Word, Powerpoint...Un modèle se différencie d'un document normal par son extension :

Type de document	Extension document « normal »	Extension document « modèle »
<b>Word</b>	.doc /docx	.dot/.dotx
<b>Excel</b>	.xls/xlsx	xlt/xltx
<b>Powerpoint</b>	Ppt/pptx	Pot/potx

Pour créer un document de type modèle, commencez par créer votre document (texte, mise en forme etc...), puis suivez les instructions ci-après en fonction de la version de la suite Office installée sur votre ordinateur.

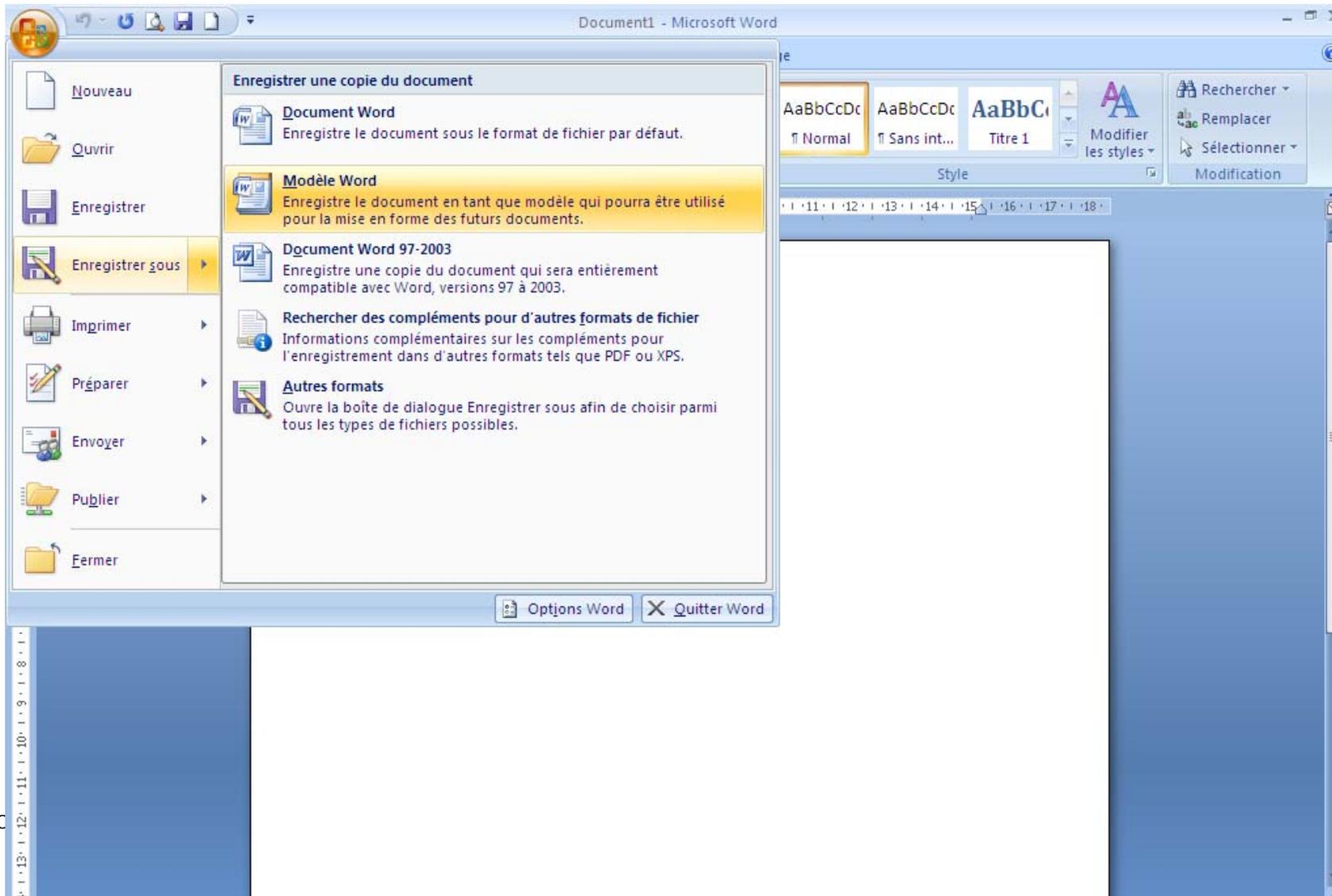
## Annexe 5 : quelques outils

- **Versions 2007 et antérieures** : Aller dans le menu fichier puis « enregistrer sous » ; dans « type de fichier » sélectionner « Modèle »



Annexe 5 : quelques outils

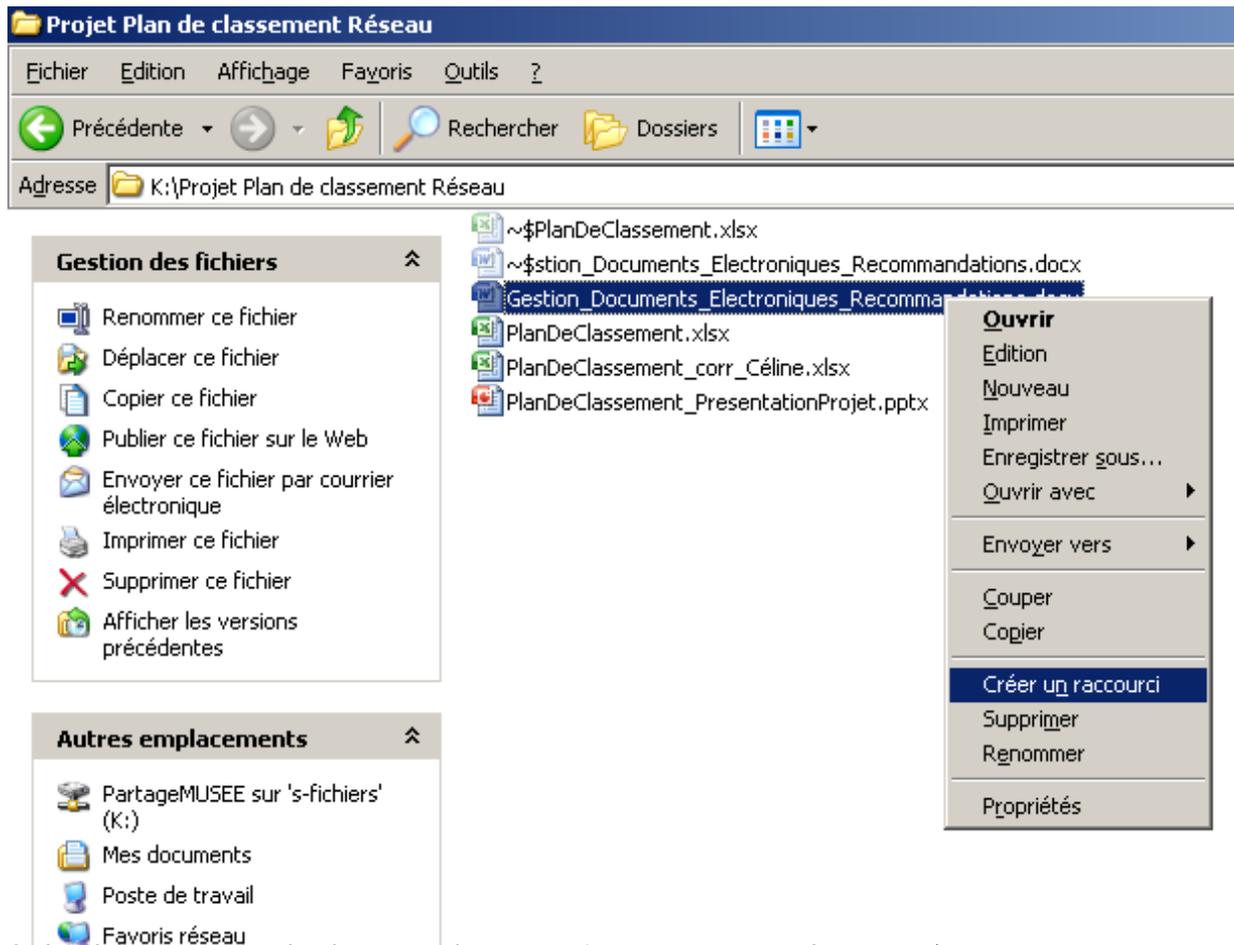
- **Versions postérieures à 2007** : aller dans le menu Office puis « enregistrer sous » puis « modèle ». NB : si le choix modèle n'apparait pas, cliquer sur « autres formats » puis sélectionner « Modèle » dans la liste déroulante de choix pour « type de fichier » (puis même procédure que pour les versions 2007 et antérieures)



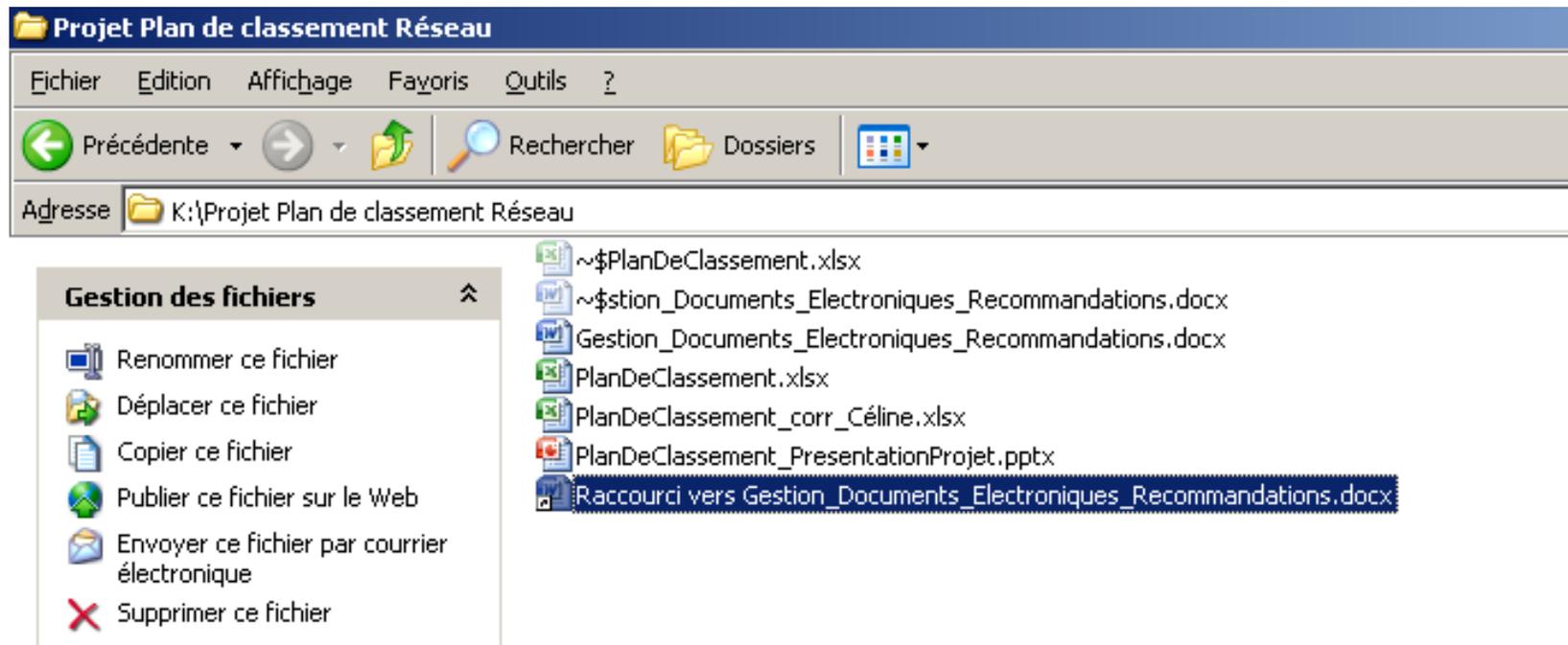
## CRÉER UN RACCOURCI

Créer un raccourci permet de faire apparaître le même document à plusieurs endroits du plan de classement, sans pour autant en créer des copies (gain d'espace de stockage et pas de risque de modifications parallèles).

Pour créer un raccourci, se placer sur le fichier pour lequel on veut créer un raccourci, faire un clic droit puis sélectionner « créer un raccourci » :







Le système crée un fichier qui possède le même nom que le fichier d'origine, avec « raccourci vers » au début. Un raccourci se distingue par son nom (« raccourci vers ») mais aussi par son icône :



Icône document Word



Icône raccourci vers document Word

Une fois le raccourci créé, vous pouvez le déplacer en le coupant puis en le collant à l'emplacement désiré.