

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Motiver pour simplifier, simplifier pour motiver :
des influences réciproques ?**

Analyse de la mise en œuvre d'outils numériques au sein
de centres publics d'action sociale wallons

Auteur : Vandamme Clotilde

Promoteur : Moyson Stéphane et Dagnies JérémY

Année académique 2021-2022

Master en administration publique, à finalité spécialisée

Résumé

La présente recherche consiste à étudier les liens entre la motivation des agents du service public et la mise en œuvre du changement organisationnel ainsi qu'entre les modalités de mise en œuvre de la simplification des processus administratifs et la motivation à implémenter ces processus. Pour ce faire, trois champs de littérature scientifique ont été mobilisés : celui des processus administratifs, celui du changement organisationnel ainsi que celui sur la motivation professionnelle.

Une étude empirique a été réalisée sur la mise en place de deux logiciels destinés à simplifier les processus administratifs au sein des centres publics d'action sociale: iA.Docs, qui permet la gestion du courrier et/ou de l'archivage ; iA.Delib, qui facilite la gestion des instances décisionnelles politiques. Cette recherche consiste en dix-huit entretiens semi-directifs auprès d'agents travaillant dans quatre centres publics d'action sociale wallons. Ces entretiens ont été analysés à l'aide d'une méthode qualitative.

Grâce à cette étude empirique, nous avons pu mettre au jour divers résultats intéressants relatifs à notre question de recherche. La motivation élevée des implémentateurs à implémenter un processus a un impact sur le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel des agents. De plus, tous les agents n'ont pas une motivation pour le service public lors de leur entrée dans les CPAS et notre étude démontre que la motivation pour le service public est une motivation en construction. Les modalités de mise en œuvre de la simplification administrative influencent positivement ou négativement la motivation à implémenter ce processus du travailleur. Les modalités de mise en œuvre de la simplification administrative ont également une influence sur le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel. Ainsi, notre étude démontre qu'un CPAS ayant certaines modalités de mise en œuvre de la simplification a un meilleur niveau de changement des routines quotidiennes de ses agents. De plus, les modalités de formation influent sur le niveau de mise en œuvre ainsi que sur la communication entre l'implémentateur et le travailleur.

La recherche est conclue avec quelques implications théoriques, méthodologiques et pratiques.

Remerciements

Je tiens à remercier mes promoteurs, Stéphane Moyson et Jérémy Dagnies, qui m'ont accompagnée et soutenue tout au long de la réalisation de ce mémoire grâce à leur bienveillance et leurs précieux conseils.

Un autre remerciement va à toutes les personnes qui m'ont fourni des informations et qui ont participé aux entretiens de ce mémoire.

Merci à mon relecteur, Thomas Stalens, pour tout le travail fourni.

Finalement, je remercie ma famille qui m'a soutenue pendant mes études. Merci à Rémi et à Basile qui m'ont épaulée quotidiennement lors des moments de doutes.

Table des matières

RÉSUMÉ	2
REMERCIEMENTS	3
TABLE DES MATIÈRES.....	4
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	6
LISTE DES TABLEAUX.....	7
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	8
INTRODUCTION	9
I. PROCESSUS ADMINISTRATIFS ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	12
1.1. LES PROCESSUS ET L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	12
1.1.1. QU'EST-CE QU'UN PROCESSUS ?	12
1.1.2. LE DÉVELOPPEMENT DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	13
1.1.3. LA NUMÉRISATION DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	16
1.2. LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LA SIMPLIFICATION DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS.....	17
1.2.1. DÉFINITIONS, ORIGINES ET APPROCHES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	17
1.2.2. DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL À LA CAPACITÉ À CHANGER	21
1.2.3. FOCUS SUR UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : LA SIMPLIFICATION DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS	22
II. MOTIVATION.....	25
2.1. LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE	25
2.1.1. DÉFINITION ET ÉTUDE DE LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE.....	25
2.1.2. TYPES DE MOTIVATION PROFESSIONNELLE.....	27
2.2. LA MOTIVATION POUR LE SERVICE PUBLIC	30
2.2.1. DÉFINITION ET ORIGINES	30
2.2.2. LES TYPES DE MOTIVATION ET DIMENSIONS DE LA MOTIVATION POUR LE SERVICE PUBLIC...	31
2.2.3. IMPACT DE LA MOTIVATION POUR LE SERVICE PUBLIC	33
III. CADRE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES	36
3.1. VARIABLES DE LA RECHERCHE.....	36
3.1.1. LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE.....	36
3.1.2. LA MOTIVATION POUR LE SERVICE PUBLIC	37
3.1.3. LA MOTIVATION À IMPLÉMENTER UN PROCESSUS	37
3.1.4. LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	38
3.1.5. LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DE LA SIMPLIFICATION DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS	39
3.2. HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE.....	39

IV. CONTEXTE ET MÉTHODES DE LA RECHERCHE.....	42
4.1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE : LA SIMPLIFICATION DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS DANS LES CENTRES PUBLICS D’ACTION SOCIALE	42
4.1.1. CENTRES PUBLICS D’ACTION SOCIALE	42
4.1.2. PROCESSUS DE SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE AU SEIN DES CENTRES PUBLICS D’ACTION SOCIALE	47
4.1.3. CHOIX DES CENTRES PUBLICS D’ACTION SOCIALE ÉTUDIÉS	51
4.2. MÉTHODES DE COLLECTE ET D’ANALYSE DES DONNÉES.....	53
4.2.1. MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES	53
4.2.2. MÉTHODE D’ANALYSE DES DONNÉES	58
V. RÉSULTATS	61
5.1. MOTIVATION PROFESSIONNELLE	61
5.2. MOTIVATION POUR LE SERVICE PUBLIC	62
5.3. MOTIVATION À IMPLÉMENTER LE PROCESSUS.....	64
5.4. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DE LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE	67
5.4.1. ORIGINE	67
5.4.2. ENCADREMENT	70
5.4.3. FINALITÉ.....	74
5.5. MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	77
5.5.1. ATTITUDE VIS-À-VIS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL VIA DE LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE	77
5.5.2. ATTITUDE VIS-À-VIS DU CHANGEMENT DE LA ROUTINE INDIVIDUELLE DES AGENTS	79
5.6. RÉSULTATS RELATIFS À L’IMPACT DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DE LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE	82
VI. DISCUSSION	84
1. LA MOTIVATION À IMPLÉMENTER DE L’IMPLÉMENTATEUR RENFORCE LE NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL PAR L’AGENT	85
2. LA MOTIVATION POUR LE SERVICE PUBLIC EST UNE MOTIVATION QUI SE CONSTRUIT	87
3. LES MODALITÉS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE INFLUENCENT LA MOTIVATION À LA METTRE EN ŒUVRE.....	88
4. LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DE LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE INFLUENCENT LE NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	91
5. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE	91
CONCLUSION	93
BIBLIOGRAPHIE	97
ANNEXES	102
ANNEXE 1 : RÉCAPITULATIF DE L’ÉCHANTILLONNAGE DES PERSONNES INTERVIEWÉES PAR CPAS	103
ANNEXE 2 : GUIDE D’ENTRETIEN-VERSION UTILISATEUR	105
ANNEXE 3 : GUIDE D’ENTRETIEN-VERSION IMPLÉMENTATEUR.....	107
ANNEXE 4 : PRÉSENTATION DES DONNÉES RÉCOLTÉES DANS LES ENTRETIENS	109

Liste des abréviations

CPAS : centre public d'action sociale

CAS : conseil de l'action sociale

BP : bureau permanent

CODIR : comité de direction

DG : directeur général

Liste des tableaux

Tableau 1 : Nombre d'habitants pour les communes des centres publics d'action sociale sélectionnés.....	52
Tableau 2 : Tableau d'opérationnalisation des variables.....	55
Tableau 3 : Tableau synthétique des résultats.....	84

Liste des illustrations

Illustration 1 : Continuum des quatre types de motivations professionnelles selon la théorie de l'autodétermination (Forest et Mageau, 2019 : 1).....	29
Illustration 2 : Représentation des hypothèses de la recherche.....	41
Illustration 3 : Les différentes catégories d'acteurs dans iA.Delib (iMio, 2021).....	49
Illustration 4 : Schéma des états des points dans iA.Delib (iMio, 2021).....	49
Illustration 5 : Évolution du cadre d'analyse de départ.....	92

Introduction

La plupart des administrations publiques sont confrontées à des soucis de lourdeur et de complexification administrative. Un exemple de lourdeur administrative est la création de certaines lois complexifiant les procédures et les démarches administratives. Ce constat est partagé unanimement au cours de la deuxième moitié du XX^e siècle.

Depuis la fin du XX^e siècle, des efforts sont réalisés d'abord, pour limiter la complexification, ensuite pour améliorer la performance et la qualité des institutions publiques. Cela s'effectue notamment par de la simplification administrative, par exemple dans la mise en place d'E-guichet dans les communes pour générer des documents administratifs de manière rapide et sans devoir se déplacer. De plus, la simplification tend à la recherche d'un impact positif sur les agents en termes de motivation. La facilitation et la plus grande rapidité des procédures, de même qu'une meilleure compréhension des règles, permettent aux agents d'être plus motivés au travail via cette simplification de leur cadre professionnel. La question de la simplification est en expansion dans nos administrations belges mais elle est aussi très complexe à réaliser car elle touche des systèmes d'organisation interne et des façons de faire qui sont ancrées depuis longtemps.

Toutefois, la simplification administrative ne va pas de soi et elle ne génère pas directement des effets positifs. Elle peut poser certains problèmes notamment en termes d'adaptation des travailleurs. La simplification amène donc également à des incidences, à des effets pervers et à des conséquences non désirées impactant directement la motivation des agents. De plus, certaines conditions doivent être réunies pour que cette simplification soit mise en œuvre telles que la réflexion sur la finalité, l'information des agents, etc. Dans ce contexte, nous nous interrogeons sur l'impact que peut avoir la simplification administrative sur la motivation des travailleurs à la mettre en œuvre, mais aussi sur le fait de savoir si la motivation des agents peut aider à la mise en place d'une simplification administrative. En d'autres termes, la simplification administrative est supposée motiver les agents mais sa mise en œuvre suppose réciproquement de leur part d'être motivés.

Pour étudier ce problème, plusieurs champs de littérature scientifique vont être mobilisés. Tout d'abord, la littérature relative à la motivation distingue deux sortes de motivation : la motivation professionnelle et la motivation pour le service public. La première peut se caractériser comme « un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la

réalisation d'objectifs attendus » (Roussel, 2000 : 4). La motivation professionnelle est composée de quatre types de motivation : la motivation intrinsèque, la motivation identifiée, la motivation introjectée et la motivation extrinsèque (Forest et Mageau, 2009 : 1). La motivation pour le service public est plus spécifique et correspond à « une forme particulière d'altruisme ou de motivation prosociale qui est animée par des dispositions et des valeurs spécifiques découlant des institutions et des missions publiques » (Perry, Hondeghem, Wise, 2010 ; Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 196). Elle est composée de quatre dimensions qui sont : l'attrait pour la participation publique, l'engagement envers les valeurs publiques, la compassion et le sacrifice de soi.

Ensuite, nous examinerons la littérature sur les processus administratifs. Peu d'études ont été consacrées spécifiquement aux processus administratifs, qui se définissent comme « un ensemble d'activités qui permet à l'administration d'atteindre un *output* particulier et qui est caractérisé par la recherche de performance et d'efficacité » (Cohen, 2010 ; Vignieri, 2020). Ils sont passés d'une phase où ils étaient strictement définis, répondant à une réglementation et permettant un contrôle hiérarchique pour se tourner ensuite vers l'efficacité, la performance et la qualité. Aujourd'hui, ils sont davantage orientés vers la transparence et la collaboration (Shafritz, Russell et Borick, 2016). Actuellement, les nouvelles technologies jouent également un rôle important dans les processus administratifs (Algan, Bacache et Perrot, 2016).

Enfin, la littérature sur le changement organisationnel et la simplification administrative va être mobilisée. Le changement organisationnel est « le processus par lequel les organisations passent d'un état présent et actuel à un état futur désiré pour améliorer leur efficacité » (Jones, 2013 ; Otman, 2021 : 10). Il est composé de différents niveaux : stratégique, managérial et opératoire (Pichault, 2013). Le changement organisationnel va de pair avec le changement technologique. La simplification administrative est un processus de changement organisationnel courant depuis la fin du XX^e siècle, transformant les manières de faire et les routines des agents (Côme et Rouet, 2016 ; Bartoli, Jeannot et Larat, 2016).

« Comment la motivation des agents influence-t-elle la simplification des processus administratifs, et vice-versa ? ». Pour répondre à cette question de recherche, nous analyserons, d'une part, si la motivation professionnelle des agents pour le service public impacte la mise en œuvre de la simplification des processus administratifs et, d'autre part, si la simplification des processus administratifs impacte la motivation professionnelle des agents.

Pour analyser cette problématique, le processus de mise en œuvre de deux logiciels au sein de quatre centres publics d'action sociale (CPAS) wallons va être étudié. Les CPAS sont des organismes publics d'aide sociale belges ayant comme mission d'apporter aux personnes et aux familles l'aide offerte par la collectivité afin de vivre conformément à la dignité humaine. Nous allons étudier la mise en place de deux logiciels destinés à simplifier les processus administratifs au sein des CPAS : iA.Docs, qui permet la gestion du courrier et/ou de l'archivage ; iA.Delib, qui facilite la gestion des instances décisionnelles politiques. Nous avons réalisé une étude empirique pour laquelle nous avons effectué dix-huit entretiens semi-directifs auprès d'agents travaillant dans quatre CPAS wallons. Pour analyser les données de notre étude, nous avons choisi la méthode d'analyse qualitative puisqu'elle offre la possibilité de traiter de manière méthodique des informations et des témoignages présentant un certain degré de profondeur et de complexité (Van Campenhoudt, Marquet, et Quivy, 2017 : 299).

La littérature a bien mis en évidence le lien entre la simplification administrative et la performance des services publics, notamment via les concepts de la résistance aux changements et des dimensions psychologiques des travailleurs. La finalité de la simplification est relative puisqu'elle peut amener à des incidences ainsi qu'à des effets pervers et non désirés. Notre recherche complète la littérature existante en démontrant que la simplification administrative a des impacts sur la motivation professionnelle des agents, mais aussi que la motivation des travailleurs a des impacts sur la simplification administrative.

De plus, nous savons peu de choses sur les conditions de la motivation dans lesquelles la simplification administrative peut être un succès et inversement. Notre recherche démontre que certaines conditions relatives à la motivation génèrent une bonne ou une mauvaise mise en œuvre de la simplification, mais également que certaines modalités du changement organisationnel permettent une meilleure motivation à implémenter ce processus. Ce faisant, quelques suggestions pratiques à l'attention des acteurs de terrain seront formulées.

La recherche présentée dans ce mémoire est organisée de la façon suivante. Tout d'abord, une revue de littérature sur les processus administratifs et le changement organisationnel ainsi que sur la motivation sera présentée. Ensuite, le cadre d'analyse sera exposé. Puis, le contexte et les méthodes de la recherche seront explicités. Les résultats de l'analyse de l'étude empirique seront abordés. À la suite de ceux-ci, la discussion sera dédiée à l'interprétation des résultats au regard des hypothèses et de la littérature mobilisée. En conclusion, les implications théoriques, méthodologiques et pratiques de la recherche seront discutées.

I. Processus administratifs et changement organisationnel

1.1. Les processus et l'administration publique

Cette section est destinée à l'examen de ce qu'est un processus administratif, ainsi qu'à son évolution suite au développement de la science administrative et à l'essor du numérique dans les administrations publiques.

1.1.1. Qu'est-ce qu'un processus ?

Dans la langue française, un processus est « un ensemble d'opérations successives, organisées en vue d'un résultat déterminé » (Trésor de la langue française informatisé, 2021 A). En d'autres termes, un processus est un ensemble composé d'une série d'actions/faits qui, mis les uns à la suite des autres, permettant d'arriver à un objectif voulu pour lequel le processus a été créé.

La notion de processus a fait l'objet de recherches dans le domaine de la gestion et de nombreuses définitions de celle-ci ont été avancées. Une première définition de processus est « un ensemble d'activités et de ressources liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants » (Mougin, 2004 : 18). Les processus permettent de produire des biens matériels et immatériels (Mougin, 2004 : 18).

Un processus est aussi « un ensemble d'activités reliées entre elles par des échanges de produits ou d'informations et contribuant à la fourniture d'une même prestation à un client interne ou externe à l'entreprises » (Demeestère, Lorino et Mottis, 2017 : 224). Différentes dimensions du concept de processus peuvent être distinguées : le caractère permanent, la dynamique temporelle (différents éléments s'enchainent dans le temps pour aboutir à une prestation), un ensemble d'activités, un produit final bien déterminé, des sous-processus reliés entre eux dans un seul processus, et des objectifs définissant les exigences de performances attendues du processus (Demeestère, Lorino et Mottis, 2017 : 224-225).

Une dernière définition de processus que nous pouvons citer est « un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou *output* ayant de la valeur pour un client externe » (Lorino et Tarondeau, 2006 : 318). Dans cette

définition, le processus mobilise des *inputs* ayant deux natures différentes : les ressources et les compétences (Lorino et Tarondeau, 2006 : 318). Les processus peuvent être de différentes formes : répétitifs, stables, exceptionnels (Lorino et Tarondeau, 2006 : 318). En outre, les processus peuvent être de différents ordres : des processus stratégiques, des processus d'optimisation, etc. (Lorino et Tarondeau, 2006 : 315).

L'administration publique, influencée par les sciences de la gestion et du management privé, est de nos jours guidée par la recherche de résultats via les moyens mis à la disposition des responsables (Cohen, 2010 : 106). Le processus administratif, tout comme le processus de gestion, est un ensemble d'activités qui permet à l'administration d'atteindre un *output* particulier et qui est caractérisé par la recherche de performance et d'efficacité (Cohen, 2010 ; Vignieri, 2020). Cette conception des processus se retrouve dans les différents services d'une institution et permet, en plus d'une performance et d'une atteinte des objectifs voulus, un autocontrôle interne (Cohen, 2010 : 106).

1.1.2. Le développement des processus administratifs dans l'administration publique

Les processus administratifs se sont modifiés et développés en suivant l'évolution de la science administrative. Cette dernière trouve ses origines dans la science de la police développée en France ainsi que dans la science camérale des pays germaniques. La science administrative en tant que telle se développe au cours du XIX^e siècle. Elle est influencée par les recherches sur les processus mis en place dans le secteur professionnel et, plus particulièrement, dans le domaine de l'économie. Nous pouvons citer les recherches d'Adam Smith qui démontre le rôle clef des organisations dans l'économie mais aussi l'auteur Frederick Taylor avec son ouvrage *The Principles of Scientific Management* de 1911, dans lequel il préconise quatre grands principes, dont le remplacement des habitudes par des méthodes scientifiques d'optimisation du temps et la division du travail verticale entre des professionnels de l'action et de la gestion (Shafritz, Russell et Borick, 2016 : 245-249). Le séquençage de la division de la production est développé et en découle des processus bien définis, spécialisés, rapides, efficaces et moins fastidieux (Shafritz, Russell et Borick, 2016 : 248). Notons que les propos sont repris et transférés à l'administration publique par Woodrow Wilson qui est considéré comme le père de l'administration publique, notamment avec son essai *The Study of Administration* en 1887 (Vignieri, 2020 : 4). Il a emprunté le concept de principes de gestion scientifique de Taylor en l'appliquant à l'administration publique pour mettre en évidence les méthodes permettant

d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la conception et de la mise en œuvre des politiques publiques (Vignieri, 2020 : 4).

La science administrative s'intéresse à la bureaucratie à la fin du XIX^e siècle jusqu'au milieu du XX^e siècle. Max Weber est un personnage clé par ses recherches et a développé le concept de bureaucratie (Vignieri, 2020: 5). L'administration publique est conçue « comme un modèle hiérarchique, centré sur le rôle des organisations publiques conçues comme acteur principal au sein de la société » (Vignieri, 2020 : 5). Weber définit la bureaucratie comme la notion d'organisation scientifique du travail (Shafritz, Russell et Borick, 2016 : 255), qui passe par la spécialisation des tâches, un travail s'inspirant des chaînes de montages, la standardisation et le contrôle du travail accompli. Dans cette vision de l'administration publique, l'efficacité des processus est mesurée au regard du respect des procédures auxquelles les employés et les organisations sont soumis et doivent se conformer (Vignieri, 2020 : 12). Les processus sont strictement codifiés dans le cadre de règles et de procédures spécifiques (Vignieri, 2020 : 5). Mis à la chaîne, ils permettent d'atteindre des *outputs* bien définis. Les processus sont spécialisés. Dans la vision wébérienne, ils donnent lieu à un contrôle hiérarchique important car tous les éléments de ce processus sont définis, établis au préalable et répondant à la réglementation.

Entre le début et le milieu du XX^e siècle, les sciences de l'organisation voient le jour grâce à l'industrialisation. Cette période sera caractérisée par les théories portant sur l'organisation rationnelle du travail (Shafritz, Russell et Borick, 2016 : 259). Les sciences de l'organisation s'appuient notamment sur la discipline de la psychologie et, plus particulièrement, sur les travaux d'Herbert Simon ayant conceptualisé la rationalité limitée, c'est-à-dire que les hommes essaient de faire les meilleurs choix possibles en fonction des informations qui sont à leurs dispositions, alors même que les hommes ne sont pas des machines, contrairement à ce qu'Adam Smith supposait dans le domaine économique (Shafritz, Russell et Borick, 2016 : 257). Les sciences de l'organisation développent la notion des coûts de coordination entre unités organisationnelles, c'est-à-dire que la coordination, notamment des processus, engendre des coûts dus à la nature humaine du personnel (Chevalier, 2002). Cette époque traduit l'influence de l'école des relations humaines (1930-1950) sur l'administration publique. Contrairement à Taylor et Smith, cette école reconnaît la nature humaine du personnel. Elle se pose des questions sur les motivations ainsi que sur l'organisation informelle. Les processus ne sont donc plus des

procédés totalement impersonnels sans aucune influence des agents qui les réalisent. La mise en œuvre des processus peut être influencée par le travailleur les mettant en œuvre.

Les sciences administratives se penchent sur l'analyse des politiques publiques dans les années 60. L'administration publique participe à l'ensemble des étapes du cycle des politiques publiques telles que distinguées par Jones, Easton et Lasswell (Shafritz, Russell et Borick, 2016 : 9). Ils ne s'intéressent plus aux structures, mais à ce que fait l'administration au sein de ce cycle (Shafritz, Russell et Borick, 2016 : 9). L'analyse des politiques publiques voit l'arrivée de nouveautés comme l'intégration des usagers et l'importance des fonctionnaires de terrain, notamment dans la mise en œuvre des processus.

Depuis la fin des années 70 et le choc pétrolier, les questions concernant la performance publique sont remises au goût du jour. En réponse à ces questionnements, les années 80 voient se développer le management public ainsi que le nouveau management public se développent. Plusieurs constats sur le secteur public engendrent une remise en cause de l'efficacité de l'action publique (Khenniche et Pierre, 2016 : 23). Les complications administratives, le manque de lisibilité des démarches, le manque de réactivité des services publics sont notamment pointés du doigt (Khenniche et Pierre, 2016 : 23). Cette époque remet en question « le carcan bureaucratique vécu comme lourd et « inhumain » par l'utilisateur » et les crises économiques poussent l'administration vers des logiques de gestion axées sur le résultat (Khenniche et Pierre, 2016 : 26). Le nouveau management public oriente la recherche vers le transfert des techniques et de la logique du secteur privé au secteur public, ainsi que vers des modèles de choix public qui trouvent leur origine dans une interprétation du comportement humain basée sur la maximisation de l'utilité (Bellé et Ongaro, 2014 : 401). Les éléments clés des réformes du nouveau management public sont la performance, la responsabilisation des acteurs et les incitatifs financiers (Kouadio et Emery, 2017 : 2). Les processus ont pour mot d'ordre la bonne gestion publique. Dans cette approche, ils visent l'efficacité, l'efficience ainsi que la performance. Les processus sont caractérisés par l'efficacité, qui est la capacité à atteindre des objectifs, la réduction des dépenses par laquelle on veut réduire les coûts tout en gardant ou en augmentant les résultats, ainsi que par le contrôle. Ils visent un gain de temps et à une meilleure qualité de service pour les citoyens considérés comme des « clients ». La simplification des processus va aussi permettre de faire mieux tout en dépensant moins.

Dans les années 2000, le secteur public est marqué par un changement majeur dans la perception des modalités et des finalités de l'action publique (Kouadio et Emery, 2017 : 2).

Contrairement au management basé sur la recherche d'efficacité, la déconcentration et le culte de la performance, la nouvelle gouvernance publique recherche la participation avec les parties prenantes et multiples où une horizontalité entre tous les acteurs est fondamentale (Kouadio et Emery, 2017 : 2). Elle porte son attention tant sur les relations entre politique et administration que sur celles entre administration et citoyen. Cette dernière relation est une nouvelle préoccupation dans le secteur public dans laquelle les citoyens ont leur mot à dire, par exemple via des dispositifs participatifs tels que les budgets participatifs. Les acteurs des décisions publiques sont multiples. Les processus ne sont plus centrés sur la performance et le gain de temps mais ils sont plus transparents et collaboratifs. Les processus ne vont plus uniquement viser une qualité de service à des clients, mais sont repensés pour permettre une gouvernance et une participation des différents acteurs de la décision publique, tout en étant plus transparents en interne mais aussi auprès des citoyens.

1.1.3. La numérisation dans l'administration publique

Dans la recherche de performance et d'efficacité promue par le nouveau management public, l'utilisation des outils numériques s'est considérablement développée. Les technologies permettent une innovation au niveau des processus (nouveaux processus ou amélioration de ceux qui existent déjà) mais également de leur *output* (Algan, Bacache et Perrot, 2016 : 1). La technologie permet aux administrations publiques de diminuer le coût de leurs services ou d'améliorer ces derniers sans dénaturer leur objectif, de gagner du temps ainsi que de rendre l'action publique plus efficace en matière de contrôle (Algan, Bacache et Perrot, 2016 : 2-4).

Les technologies ont des impacts au sein des administrations qui correspondent à l'augmentation des volumes d'opérations (accélération du traitement des dossiers et réduction du nombre d'erreurs), mais aussi à une dématérialisation permettant alors de supprimer des opérations : « plus de papier, plus de saisie, plus de manutention, plus de transmission physique d'un service à l'autre, coûteuse en temps et en main d'œuvre » (Algan, Bacache et Perrot, 2016 : 2).

Bien que le numérique soit synonyme d'efficacité, l'influence du travailleur qui la met en place n'est pas à négliger. Les technologies en elles-mêmes ne sont pas d'office source de performance immédiate. L'impact réel de l'outil numérique sur la productivité des services publics dépend notamment de l'habileté des utilisateurs et de la résistance aux changements de ces derniers (Algan, Bacache et Perrot, 2016 : 5). D'autres facteurs peuvent également être mis

en avant comme le budget disponible ou encore la demande sociale (Algan, Bacache et Perrot, 2016 : 5).

Les technologies se sont développées dans un premier temps dans des tâches dites bureaucratiques et dans la communication en tant que telle. Le numérique a également investi d'autres services comme ceux aux citoyens via le E-guichet (Algan, Bacache et Perrot, 2016 : 2). De plus, il a également permis de créer des outils de transparence interne (dans l'administration même) mais aussi de transparence externe (vis-à-vis des citoyens) comme lorsque des plateformes publient les décisions des instances communales disponibles. Cela dit peu d'études concluantes sur l'impact des technologies numériques et sur la productivité dans les services publics et administratifs ont été mises à jour (Algan, Bacache et Perrot, 2016 : 4-5).

Le rapport du numérique aux processus administratifs est double. D'une part, le numérique transforme les processus notamment dans un souci de simplification administrative (Khenniche et Pierre, 2016 : 30). D'autre part, la mise en œuvre d'une simplification numérique est un processus de changement organisationnel qui a comme objectif le changement d'une manière de faire inscrite dans l'organisation d'une institution. Ce dernier est composé de différentes étapes comme avec l'*outcome* qui est le changement recherché : si ce processus est bien réalisé, l'*output* sera en adéquation avec l'*outcome* souhaité.

1.2. Le changement organisationnel et la simplification des processus administratifs

Cette section sera dédiée à l'examen du changement organisationnel et notamment à un type spécifique de ce changement : la simplification des processus administratifs.

1.2.1. Définitions, origines et approches du changement organisationnel

Les publications sur le changement organisationnel de la banque de données *ISI Web of Science* entre les années 1998 à 2010 démontrent l'intérêt grandissant qui est porté à ce concept : en effet, diverses définitions relatives à ce concept ont été proposées (Johnson, 2012 : 27). Par exemple, la définition de Van De Van et de Poole (1995) suggère que « le changement est défini comme l'observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité et l'état d'une entité dans le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation ». Le changement

organisationnel peut aussi être défini comme: « la modification d'un ou plusieurs piliers de son architecture organisationnelle : les processus organisationnels, les pratiques adoptées par son personnel, les ressources et le positionnement dans son environnement » (Rondeau, 2008). Une dernière définition de ce concept est : « le processus par lequel les organisations passent d'un état présent et actuel à un état futur désiré pour améliorer leur efficacité » (Jones , 2013). Ces différentes définitions ont en commun de souligner la dimension temporelle et interne du changement d'une institution spécifique.

La théorie sur le changement organisationnel n'est pas née d'une seule source et ses origines sont multiformes (Pichault, 2013 : 11). Elle s'est développée en fonction de contextes particuliers tels que la mise en œuvre des orientations stratégiques, la mutation des structures et des modes de fonctionnement internes (automatisation des processus, augmentation de la taille, restructuration) ou l'adaptation à des variations de l'environnement (aléas des marchés, évolutions réglementaires) (Pichault, 2013 : 11). Au cours du XX^e siècle, les bases du changement organisationnel ont été posées par l'école des relations humaines (Pesqueux, 2020 : 2). Elle développe notamment la dimension psychologique du travailleur dans l'organisation du travail (Maugeri, 2013 : 23).

Trois phases peuvent être distinguées s'agissant de la conception du changement organisationnel (Pichault, 2013 : 11). La première phase se situe entre 1945 et 1973 et correspond à la période dite de « croissance et adaptation ». Celle-ci est marquée par le besoin de croissance des organisations ainsi que le besoin de s'adapter aux variations environnementales (Pichault, 2013 : 11 ; Johnson, 2012 : 30). Lors de cette première phase, le changement est considéré comme naturel (Johnson, 2012 : 30). La deuxième phase date de 1973 à la fin des années 80 et est appelée « mort ou transformation ». Le changement est alors vu comme « un processus discontinu et mettant l'accent sur les reconfigurations parfois brutales que peuvent subir les organisations à la suite des actions stratégiques de leurs dirigeants » (Pichault, 2013 : 11). Ce dernier est un changement radical inséré dans un environnement précaire et compétitif, le tout dans un contexte de bouleversements économiques importants (Johnson, 2012 : 30). La troisième période, datant de la fin des années 80 à nos jours, envisage le changement comme inévitable et en constante mouvance. Le changement vise l'ensemble des personnes de l'organisation. L'apprentissage et l'initiative de tous sont des facteurs de succès du changement (Pichault, 2013 : 11 ; Johnson, 2012 : 30-31).

Le changement organisationnel va de pair avec le changement technologique et vice versa. Le numérique a une capacité élevée d'impacter la croissance de productivité d'une institution mais cela doit s'accompagner d'un changement organisationnel (Algan, Bacache et Perrot, 2016 : 5). L'approche du changement numérique, elle aussi, est composée de différentes phases (Pichault, 2013 : 33). La première phase est celle de l'introduction de l'informatique dans l'organisation où il aura une centralisation des activités à caractère cyclique ou répétitif telles que la comptabilité, la gestion, la paie (Pichault, 2013 : 33). Cette centralisation permet une meilleure répartition du travail à effectuer et une optimisation de l'occupation des agents (Pichault, 2013 : 33). Notons que cette dernière a des aspects négatifs tels que la vulnérabilité technique (sensibilité aux pannes) et sociale (poignée d'opérateurs pouvant paralyser complètement toute l'organisation), la rigidité ainsi que l'inadaptation à la diversité des sollicitations du contexte (Pichault, 2013 : 33). Elle favorise un mode d'organisation du travail de type tayloriste (Pichault, 2013 : 33). La deuxième phase est celle de la déconcentration et est opposée au principe du taylorisme. Nous ne sommes plus dans la centralisation des traitements informatiques mais plutôt dans la diversification des applications, qui seront mieux adaptées à la multiplicité des situations locales notamment avec le traitement de texte, le traitement statistique et graphique, la gestion locale de fichiers, les bases de données documentaires (Pichault, 2013 : 33). Cette étape du changement technologique va de pair avec un changement organisationnel basé sur des tentatives d'élargissement et d'enrichissement des tâches au plan local, de la constitution d'équipes semi-autonomes et de la responsabilisation croissante du travailleur (Pichault, 2013 : 33). La troisième phase est celle de l'intégration avec l'accent mis sur la compatibilité entre équipements et leur interopérabilité, la mise en commun des connaissances, l'intégration des applications, la mise en réseau des pcs, etc. (Pichault, 2013 : 34). Cette dernière étape est caractérisée par l'intégration et la relation entre plusieurs entités qui autorisent des formes de travail plus coopératif, à distance (Pichault, 2013 : 34).

Différentes approches scientifiques pour étudier le changement organisationnel sont proposées par la littérature (Hadini, Ben Ali, Rifai, Bouksour et Adri, 2020). La première est l'approche cognitive et psychologique. Dans un premier temps, l'approche cognitive voit le changement en termes de schémas cognitifs et/ou interprétatifs qui sont les croyances et le sens au sein de l'organisation même. Dans cette approche, le changement organisationnel crée de nouvelles représentations au sein de l'institution par les différents acteurs organisationnels et le changement est construit par l'interaction entre les membres. Dans un deuxième temps, l'approche psychologique où le changement se base sur la planification et le passage par des

étapes obligatoires, et donne une place centrale à la dimension psychosociale et humaine. La deuxième approche est celle qu'on appelle « managériale » et qui se base sur les actions des individus et les outils managériaux que les acteurs utilisent pour produire le changement. Le changement est soit incrémental ou par amélioration continue (seuls certains éléments changent), soit révolutionnaire ou radical (toute l'organisation change). La dernière approche est l'approche temporelle où le changement a un début et une fin sans être défini à l'avance : le changement est donc construit par les acteurs en cours de route.

Différents niveaux de changements organisationnels peuvent être distingués : le niveau stratégique « où se définissent les orientations majeures qui marquent fondamentalement la vie de l'organisation » ; le niveau managérial « où de nouvelles orientations peuvent se prendre en termes d'affectation des ressources, de gestion du personnel, de procédures à suivre, de moyens de contrôle sur le travail réalisé, etc. » ; et le niveau opératoire « où des évolutions peuvent affecter les modes de fonctionnement concret qui marquent la vie quotidienne de l'organisation » (Pichault, 2013 : 37). Le changement organisationnel peut être imbriqué dans différents niveaux. De même, le changement organisationnel peut concerner la structure organisationnelle, la culture, la stratégie, la gestion des ressources humaines, la technologie de production ou l'architecture de système d'information (Pichault, 2013 : 16). Ce dernier peut également avoir diverses applications telles que fonctionnelles, d'aide à la décision, d'aide à la communication, d'aide à la gestion des connaissances, etc. (Pichault, 2013 : 36).

Afin, la temporalité du changement organisationnel peut être décomposée en trois étapes. La première est celle du sentiment de perte par rapport au passé (Pichault, 2013 : 40). La deuxième est celle de la zone dite « neutre » qui se trouve entre l'ancienne réalité et la nouvelle réalité qui se met en place (Pichault, 2013 : 40). La troisième est celle du nouveau départ (Pichault, 2013 : 40). Deux temporalités peuvent composer une seule et même réalité : la phase de la perte des agents démarre lorsque les conséquences touchent directement les travailleurs alors que pour les dirigeants, cette phase est déjà largement dépassée (Pichault, 2013 : 40). Certains auteurs décomposent aussi la temporalité en deux étapes : la première est celle où le système résiste au changement pour se maintenir dans leur routine quotidienne ; la deuxième est celle de la mise en œuvre des changements décidés (Hadini, Ben Ali, Rifai, Bouksour et Adri, 2020 : 699). Nous constatons que deux grandes phases de la temporalité du changement sont communes : celle où l'ancien système est en place et ensuite, celle du changement avec l'application des nouvelles pratiques. Les responsables doivent donc connaître ces différentes phases de transition

psychologique par lesquelles passent les agents pour pouvoir gérer le changement. Le changement a donc besoin de temps pour être mis en place avec succès : les agents passent par plusieurs temporalités différentes avant d'être prêts au changement ou pour pouvoir le comprendre (Giraud, Autissier, Johnson et Moutot, 2013 : 48-49).

1.2.2. Du changement organisationnel à la capacité à changer

Depuis la fin des années 2000 et, notamment, suite aux constats actuels sur la performance et sur la signification de la « gestion de changement », plusieurs auteurs tels que Demers (1999), Mintzberg et al. (2002), Soparnot (2005) et Rondeau (2008) soutiennent que le changement organisationnel laisse de côté quatre dimensions fondamentales : « le changement est « désintégrateur » au sein des réseaux sociaux de l'organisation ; le changement est « dynamique » par ses boucles de rétroaction imprévisible provoquant des conséquences désirables ou non, à court et long terme ; le changement est « endogène » et propre aux relations de pouvoir complexes et spécifiques à l'organisation donnée ; le changement est « asymétrique » par le fait qu'il n'affecte pas les acteurs organisationnels de la même façon et à des intensités égales et qu'il est destructeur sans être nécessairement constructif » (Johnson, 2012 : 31-32). Ces auteurs proposent alors de porter notre attention sur la « capacité à changer » plutôt qu'au changement organisationnel en tant que tel (Johnson, 2012 : 31). La capacité à changer permet alors de capter ces quatre dimensions que le changement organisationnel n'arrivait pas à prendre en compte. En 2008, Rondeau a développé trois enjeux pour la mise en œuvre du changement : l'enjeu de légitimation, l'enjeu de réalisation et l'enjeu d'appropriation (Johnson, 2012 : 34). Ces trois étapes sont primordiales à étudier pour analyser la mise en place d'un changement organisationnel. Cela prend en compte non seulement des aspects psychologiques mais également des aspects managériaux, organisationnels et stratégiques. Il considère la capacité à changer comme un phénomène organisationnel et social (Johnson, 2012 : 36). Tout processus de changement implique des actions et des réactions ainsi qu'une négociation coopérative (Hadini, Ben Ali, Rifai, Bouksour et Adri, 2020 : 699).

Ces considérations doivent nous pousser à envisager les facteurs susceptibles de maximiser la capacité à changer. Plusieurs facteurs psychologiques retiennent d'abord l'attention. Tout d'abord, l'organisation informelle a son importance dans le concept de changement organisationnel car elle influence le comportement de ses membres (Maugeri, 2013 : 51). Les groupes primaires (constitués d'individus travaillant ensemble quotidiennement) peuvent agir de manière formelle, c'est-à-dire qu'ils se structurent et qu'ils agissent selon les prescriptions

émises par la direction, mais également de manière informelle, c'est-à-dire que les travailleurs sont conditionnés par le système de valeur, de croyances et de symboles élaborés par les membres du groupe propres (Maugeri, 2013 : 52). Ces systèmes informels peuvent être élaborés soit par « leur passé, leur biographie et expériences personnelles c'est-à-dire d'éléments culturels et psychologiques issus de leur vie hors travail » ; soit par « des logiques proprement sociales, construites in situ par les membres à travers leurs interactions dans et entre les groupes constitutifs de l'entreprise » (Maugeri, 2013 : 52). Il existe donc une réelle organisation informelle qui voit le jour via les groupes primaires parallèlement à l'organisation formelle. Cette dernière régit les relations interpersonnelles entre les membres de l'organisation (Maugeri, 2013 : 52). Ces deux types d'organisation vont conditionner les comportements productifs des membres du groupe. Notamment, cela peut avoir de l'influence sur le rendement « en fixant les niveaux de productivité normaux aux yeux du groupe » (Maugeri, 2013 : 52).

Un autre élément intéressant concernant l'aspect psychologique est celui de la résistance au changement par certains agents. Certains acteurs peuvent dans certains cas participer à produire des procédures antérieures contraignantes (Colin, 2016 : 177). Il existe des processus mentaux qui, via le biais cognitif, empêchent l'agent de voir des solutions nouvelles pourtant meilleures et qu'on appelle « l'effet d'attitude » (Bilalic et McLeod, 2015 : 37 dans Colin, 2016 : 177). Cela est dû à la recherche d'un sentiment de sécurité et de la réduction de risque que permet la continuité des procédures antérieures, bien que la nouvelle procédure soit plus simple (Colin, 2016 : 177).

Le caractère psychologique individuel est également mis en avant avec le phénomène de l'appropriation de l'outil informatique par l'agent qui l'utilise. Les perceptions individuelles en matière d'appropriation influencent le comportement de l'utilisateur vis-à-vis de l'outil (Tsoni, 2012 : 4). Deux dimensions de l'appropriation sont identifiées. La première est celle de la maîtrise « se référant au sentiment des utilisateurs quant à leur aptitude à utiliser l'outil dans ses applications diverses » (Tsoni, 2012 : 3). La deuxième dimension est celle de la préférence « se référant à la prédilection des utilisateurs pour l'outil, notamment par rapport à d'autres alternatives (en l'occurrence l'ancien outil) » (Tsoni, 2012 : 3).

1.2.3. Focus sur un changement organisationnel : la simplification des processus administratifs

Un des changements de processus répandus depuis le nouveau management public est celui de la simplification des processus administratifs. La simplification des processus administratifs est

un processus de changement organisationnel car elle change les manières de faire et les routines des agents d'une administration. En effet, dans le langage courant, la simplification est « l'action d'enlever de la complexité, de réduire les difficultés en donnant plus de cohérence à un ensemble. En particulier pour la simplification du travail : état d'esprit et ensemble de principes et de règles qui sont à la base de la recherche systémique de la meilleure façon de faire » (Trésor de la langue française informatisé, 2021 B).

La simplification administrative « peut résulter d'une forme d'intention stratégique, visant à faciliter la mise en place d'un contrôle de gestion au sein des organisations publiques, en utilisant l'alibi réel ou construit d'une amélioration de la qualité des services au profit des usagers » (Côme et Rouet, 2016 : 118-119). Cette conception de la simplification administrative est fortement axée sur la conception d'une simplification servant uniquement à l'amélioration de la vie quotidienne des citoyens plutôt que celle des agents (Côme et Rouet, 2016 : 118). Un élément essentiel de cette représentation, c'est qu'elle voit la simplification comme l'idée d'une amélioration mais aussi à celle de l'appréhension du « plus simple » (Côme et Rouet, 2016 : 118). La simplification est aussi « une action dédiée à la correction des dérives de la complexification » (Colin, 2016 : 172). Elle apporte une réponse administrative simple à chaque cas particulier.

La réflexion autour de la simplification dans le domaine de l'administration publique résulte de l'idée que celle-ci est trop complexe et vieillotte (Bartoli, Jeannot et Larat, 2016 : 12). La simplification est devenue un enjeu majeur pour de nombreux pays, notamment dans un souci de répondre à des demandes économiques, sociales ou encore politiques (Bartoli, Jeannot et Larat, 2016 : 8). Des traces concrètes de simplification administrative ont été déjà retrouvées au XX^e siècle (Bartoli, Jeannot et Larat, 2016 : 12). Par exemple, les années 1970 et 1980 ont été des années particulièrement importantes pour le développement de la réflexion sur la simplification administrative. Le développement du nouveau management public, par lequel l'administration souhaite apporter des changements organisationnels et procéduraux, n'y est pas étranger. La simplification administrative a notamment été mise en place dans les dernières décennies dans un but de rationalisation. L'action de l'administration doit être mesurable et contrôlable (Bartoli, Jeannot et Larat, 2016). La simplification a donc pour objectif d'optimiser l'action publique et devrait permettre des économies de coûts et des gains d'efficacité (Colin, 2016 : 172).

La simplification administrative prend une forme différente en fonction de l'objectif recherché. En fonction de celui-ci, elle peut concerner l'amélioration de la qualité du droit, la réduction ou l'allégement des coûts administratifs et du temps passé sur des procédures, la facilitation des procédures, une plus grande rapidité des procédures, une meilleure compréhension des règles, etc. (Bartoli, Jeannot et Larat, 2016 : 17). La simplification touche non seulement les processus internes de l'administration, mais également la relation entre les administrés et les administrations (Bartoli, Jeannot et Larat, 2016 : 12). Cela dit, la simplification pour les services adressés aux usagers passe aussi par une simplification de l'organisation interne des services (Bartoli, Jeannot et Larat, 2016 : 13).

La mise en œuvre de la simplification administrative dépend largement de dimensions psychologiques et sociales : « simplifier, c'est enclencher un processus de changement, de transformation, remettre en cause des modes de fonctionnement acquis, auxquels « on » s'est habitué, et qui renvoient à des principes ou valeurs auxquels « on » est partiellement ou complètement attaché pour différentes raisons. Cela revient à bouleverser des jeux d'acteurs et des relations de pouvoir » (Bartoli, Jeannot et Larat, 2016 : 17). Les dimensions psychologiques et sociales des travailleurs impactent donc la mise en œuvre effective de la simplification mais les modalités de mise en œuvre de la simplification jouent également sur cette dernière. La simplification administrative rencontre également des réticences aux changements par, notamment, l'absence de prise en compte des effets pervers par les décideurs, de l'insuffisance de la consultation des agents, etc. (Côme et Rouet, 2016 : 119). Le manque de consultation préalable amène le risque de compliquer les situations (Côme et Rouet, 2016 : 128). En effet, des études ont démontré que des propositions de simplification de type *bottom-up* ont permis de simplifier le travail des agents et d'améliorer l'efficacité des services (Côme et Rouet, 2016 : 128). Il est essentiel que les agents mettant en place la simplification comprennent ses composants et son intérêt, et s'approprient la démarche et les résultats pour que la mise en œuvre de la simplification administrative soit optimale (Côme et Rouet, 2016 : 128).

II. Motivation

2.1. La motivation professionnelle

Cette section est destinée à l'examen de la motivation professionnelle.

2.1.1. *Définition et étude de la motivation professionnelle*

De façon générale, la motivation est « l'action de motiver, d'alléguer les (l'ensemble des) considérations qui servent de motif(s) avant l'acte et de justification à cet acte, a posteriori » (Trésor de la langue française informatisé, 2021 C). La motivation a été définie et étudiée à la lumière de différentes disciplines. Dans notre recherche, nous nous intéressons à la conception psychologique de la motivation. En ce sens, la motivation est « un ensemble des facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but donné, qui déterminent sa conduite et provoquent chez lui un comportement donné ou modifient le schéma de son comportement présent » (Trésor de la langue française informatisé, 2021 C).

Les sciences du travail se sont intéressées au concept de motivation dans le cadre professionnel. De nombreuses définitions de la motivation professionnelle ont ainsi été proposées. Le concept de motivation représente « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand et Thill ; Roussel, 2000 : 4). Une autre définition de la motivation est « ce qui stimule le comportement humain [...] : ce sont les forces énergétiques qui, chez les individus, les poussent à se comporter de certaines manières et les forces environnementales qui souvent déclenchent ces conduites » (Steers et de Porter ; Maugeri, 2013 : 12). Une troisième définition de la motivation est celle de Levy-Leboyer : « la motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix : faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire » (Maugeri, 2013 : 12). Une dernière définition est celle de Roussel : « la motivation est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (Roussel, 2000: 4). De nombreux auteurs donnant des définitions de la motivation s'accordent ainsi sur l'idée d'énergie pour caractériser la motivation (Jones ; Levy-Leboyer). Steers et de Porter complètent l'idée de la motivation comme une énergie et ajoutent la distinction entre les dispositions internes et les opportunités externes (Maugeri, 2013 : 12). Cela démontre l'importance de la situation dans les analyses motivationnelles (Maugeri, 2013 : 12). La motivation est un processus psychique supposé, non

observable directement mais perceptible par ses expressions, c'est-à-dire l'effort produit par l'individu (Maugeri, 2013 : 13).

Quatre caractéristiques motivationnelles peuvent être distinguées. Tout d'abord, le déclenchement du comportement est le passage à l'exécution de tâches faisant suite à l'absence d'activités (Roussel, 2000 : 4). Ce passage demande une dépense d'énergie qui est intellectuelle, physique ou mentale (Roussel, 2000 : 4). Ensuite, la motivation dirige la direction du comportement et donc les objectifs à atteindre. La motivation est « la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu » (Roussel, 2000 : 4). Une troisième caractéristique est l'intensité du comportement : la motivation invite à dépenser de l'énergie pour atteindre un objectif et elle se manifeste par le niveau d'efforts physiques, intellectuels et mentaux (Roussel, 2000 : 4). La dernière caractéristique est celle de la persistance du comportement : la motivation invite à dépenser de l'énergie quotidiennement pour atteindre les objectifs régulièrement et ainsi atteindre un ou plusieurs buts définis (Roussel, 2000 : 5). La persistance du comportement est réalisée via la continuité dans le temps des caractéristiques de la direction et de l'intensité de la motivation (Roussel, 2000 : 5).

L'étude de la motivation professionnelle concerne trois grands courants. Le premier est celui de l'école classique apparue au début du XX^e siècle jusque 1920-1930 et qui a comme figure emblématique Taylor. Celle-ci avance que des principes motivationnels animent les travailleurs et les poussent à s'impliquer dans leur travail (Maugeri, 2013 : 23). L'incitation économique serait déterminant pour assurer l'implication du salarié (Maugeri, 2013 : 25). Si les incitations économiques ne suffisent pas, des processus de contrôle, de surveillance mais aussi de sanctions interviennent à la suite auprès des travailleurs (Maugeri, 2013 : 35). Les facteurs de la bienveillance et de la cordialité des chefs des salariés sont également soulignés comme principe de stimulation positive des salariés (Maugeri, 2013 : 36). Un autre facteur de la motivation professionnelle est celui de l'évolution professionnelle et de l'assiduité au travail (Maugeri, 2013 : 39). Le courant étudie la motivation professionnelle en vue de maximiser les rendements et non pour le bien-être du salarié.

Le deuxième courant est celui de l'école des relations humaines, prenant cours dans les années 1930 et 1940. Cette école se donne comme mission d'améliorer le taylorisme avec un management plus humain (Maugeri, 2013 : 45). L'école des relations humaines met l'accent sur la dimension psychologique du salarié et du facteur humain dans la productivité du

travailleur (Maugeri, 2013 : 48). Elle développe un management fondé notamment sur l'écoute, la participation, la diversification des tâches (Maugeri, 2013 : 45). La figure de proue de celle-ci est le psychologue Mayo, qui a démontré que la motivation des salariés ne vient pas seulement de leur rémunération ou de leurs conditions de travail (Maugeri, 2013 : 23). Il soutient que des éléments d'ordre relationnel, tels que l'implication des travailleurs dans leur travail et l'attention qui leur est portée, ont des impacts sur la motivation professionnelle (Maugeri, 2013 : 23). Notons l'importance du chef ayant un rôle de *friendly supervision*, où ce dernier doit plus jouer le rôle d'écoute et de conseil plutôt que de superviseur des règles (Maugeri, 2013 : 48).

Le troisième courant est celui de l'école néoclassique qui se développe de la fin des années 30 à nos jours. Cette école tâche de faire la synthèse des deux écoles précédentes. Au centre de ses intuitions, nous retrouvons la culture, les valeurs et l'identité (Maugeri, 2013 : 24).

2.1.2. Types de motivation professionnelle

Des typologies ont été développées concernant la motivation professionnelle. Campbell distingue les théories dites du contenu et les théories dites des processus. Les théories du contenu se basent sur des besoins, des désirs ainsi que sur des intentions pouvant avoir une explication d'ordre psychologique, anthropologique, etc. Celles-ci visent à expliquer les comportements des travailleurs. Les théories des processus s'intéressent à la façon dont le comportement se développe et se construit. Dans celles-ci, la dimension cognitive est essentielle (Maugeri, 2013 : 55). Kanfer propose une nouvelle construction reposant sur trois paradigmes : le paradigme du « contenu », le paradigme du « choix cognitif » et le paradigme de « l'autodétermination » (Maugeri, 2013 : 56). Ce dernier paradigme, basé sur la notion du but, suggère que les employés qui se sentent autonomes, compétents et liés aux autres sont plus susceptibles de s'engager réellement, quel que soit le contexte (Gagné, Forest, Van Veensteenkiste et al, 2015 : 193).

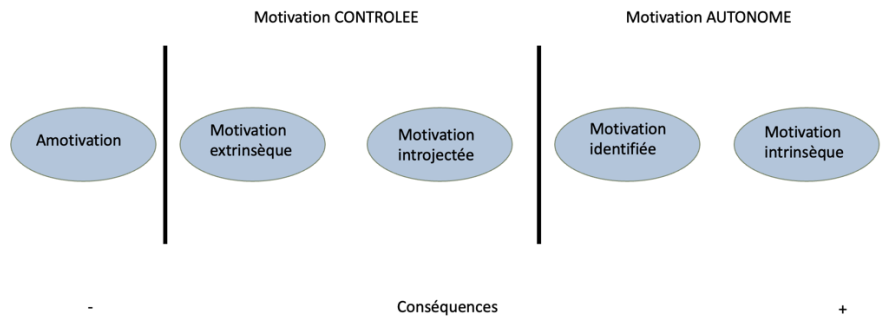
Dans le même esprit, le nombreux auteurs ont distingué deux grandes types de motivation : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque (Farzaneh et Boyer, 2017 : 193). La première est la motivation venant directement de l'emploi en lui-même et se déclenche lorsque le travailleur cherche un sentiment d'accomplissement ou de satisfaction dans son travail ou encore une réponse à un défi personnel (Farzaneh et Boyer, 2017 : 193). Nous accomplissons alors une tâche professionnelle par intérêt, plaisir ou par satisfaction inhérente (Forest et

Mageau, 2009 : 1). La motivation intrinsèque peut produire un affect positif du travailleur pour son travail. Cela permet à l'agent d'élargir son niveau d'information, sa capacité à mettre ses idées en ordre et de réaliser des nouvelles associations entre les idées (Farzaneh et Boyer, 2017 : 194). Le fait d'encourager un affect positif va augmenter l'engagement psychologique du travailleur : il consacrera plus d'énergie et de temps pour réaliser sa tâche. De plus, lorsqu'un travailleur possède une motivation intrinsèque, il a une curiosité et un intérêt pour apprendre qui favorise sa flexibilité cognitive, l'envie de prendre des risques ainsi que l'ouverture à la complexité. Cela est basé sur la théorie de l'auto-détermination et amène le travailleur à être plus ouvert à de nouvelles idées. La motivation intrinsèque augmente la confiance et l'intérêt que l'agent porte à son travail, ce qui l'encourage à faire face aux défis et à des tâches complexes et inconnues, tout en accroissant sa concentration sur son emploi.

La deuxième motivation provient de facteurs externes à l'emploi : le travailleur est motivé par son travail lorsque ce dernier lui donne accès à un bon salaire, des avantages matériels ou immatériels, une promotion, ou encore l'évitement de sanctions (Farzaneh et Boyer, 2017 : 194). La motivation extrinsèque peut être notamment la perception par un travailleur de l'existence d'une relation équilibrée, explicite et implicite entre lui et son institution. La relation s'établit via des échanges monétaires sociaux. Cette conception est appelée « théorie de l'échange social ». Une autre conception de la motivation extrinsèque est celle de la théorie des attentes (Vroom, 1964). Elle suggère le fait que la motivation du travailleur est influencée par des attentes en matière de performance et d'images.

Ces deux types de motivation sont bien connues notamment dans le domaine de la psychologie. Des auteurs ont toutefois effectué des recherches complémentaires pour comprendre de manière plus fine la motivation professionnelle, passant d'une conception de la motivation unitaire à une conception de la motivation comme un concept multidimensionnel (Forest et Mageau, 2009 : 1). La conception unitaire considère la motivation en fonction de la variation en intensité, alors que le concept multidimensionnel renvoie à la variation en intensité mais aussi en qualité (Forest et Mageau, 2009 : 1). Quatre types de motivation peuvent alors être distingués sur un continuum en fonction de leur degré d'autodétermination : la motivation intrinsèque, la motivation identifiée, la motivation introjectée et la motivation extrinsèque (cf. illustration 1).

Illustration 1 : Continuum des quatre types de motivation professionnelle selon la théorie de l'autodétermination (Forest et Mageau, 2009 : 1).



À l'extrême droite de celui-ci, nous retrouvons le type de motivation qui est la plus autodéterminée : la motivation intrinsèque. L'agent est alors motivé à faire une activité pour elle-même, parce qu'elle est intéressante et agréable en soi (Gagné, Forest, Van Vansteenkiste et al, 2015 : 179). Juste à côté figure la motivation identifiée : nous accomplissons alors les tâches par conviction personnelle car elles sont importantes selon nous et qu'elles correspondent à nos valeurs personnelles (Forest et Mageau, 2009 : 1). Le plaisir n'est pas forcément présent mais cette tâche est importante pour le travailleur et il trouve essentiel de s'y impliquer (Forest et Mageau, 2009 : 1). Au milieu du continuum, la motivation introjectée correspond à l'engagement de l'égo et de la valeur personnelle vis-à-vis de la performance. En d'autres termes, le travailleur compare son estime de soi en fonction de sa performance au travail (Forest et Mageau, 2009 : 1). La motivation extrinsèque est la motivation la moins autodéterminée et désigne le fait de s'engager dans une activité pour des raisons instrumentales (recevoir des récompenses ou une approbation, éviter les punitions ou les critiques, renforcer l'estime de soi ou atteindre un objectif personnel important) (Gagné, Forest, Van Vansteenkiste et al, 2015 : 179). L'extrême gauche du continuum se compose de l'amotivation, donc l'absence de motivation envers une activité (Gagné, Forest, Van Vansteenkiste et al, 2015 : 179). Elle se manifeste par des degrés d'énergie relativement bas, une absence de régulation comportementale, un non-engagement au travail et une absence de motivation envers une activité (Gagné, Forest, Van Vansteenkiste et al, 2015 : 179). La motivation intrinsèque et la motivation identifiée composent la motivation autonome alors que les motivations introjectée et extrinsèque constituent la motivation contrôlée (Forest et Mageau, 2009 : 1). Des degrés élevés de motivation autonome amènent à plus de conséquences salutaires et moins de

conséquences malsaines, tels que des soucis de santé, des problèmes comportementaux, etc. (Forest et Mageau, 2009 : 2).

Trois besoins psychologiques permettent de diminuer la motivation contrôlée et de stimuler la motivation autonome (Forest et Mageau, 2009 : 2). Le premier besoin est celui de l'autonomie, c'est-à-dire le fait de « se sentir libre d'initier et de réguler ses propres comportements en plus d'agir en conformité avec ses valeurs ». Le deuxième besoin est celui de la compétence qui est de « se sentir efficace dans l'atteinte de ses buts ». Le dernier besoin est l'affiliation sociale qui est le fait « d'avoir des contacts sociaux enrichissants, sentir que l'on appartient à un groupe. Ces trois besoins psychologiques peuvent être satisfaits via la rémunération, l'organisation du travail et le soutien à la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations hiérarchiques » (Forest et Mageau, 2009 : 2). Certains comportements des supérieurs hiérarchiques permettent en effet de favoriser la satisfaction des besoins psychologiques des travailleurs : accepter, reconnaître et tenir compte de la perspective de ce dernier en reconnaissant ses sentiments et ses émotions ; expliquer les raisons des demandes ; offrir des choix. Les comportements à éviter sont de faire culpabiliser le travailleur, d'utiliser des menaces, de manipuler le travailleur en offrant des récompenses contingentes et de donner des ordres de manière autoritaire.

2.2. La motivation pour le service public

Cette section sera consacrée à l'examen de la motivation pour le service public. Des chercheurs ont suggéré que les personnes qui collaborent au fonctionnement d'une organisation publique peuvent avoir pour leur travail une motivation spécifique par rapport aux autres travailleurs.

2.2.1. Définition et origines

En 1990, Perry et Wise écrivent *The motivational bases of Public Service*. Ils y étudient la nature de la motivation dans le service public et mettent en évidence que peu d'études se sont intéressées sur ce qu'est la motivation pour le service public. Depuis les années 1990, de nombreux chercheurs se sont questionnés sur la spécificité de cette dernière. Avant ces études plus précises, les recherches étaient très générales et consistaient principalement en des comparaisons entre le management privé et public.

La motivation pour le service public est « la volonté altruiste générale de défendre les intérêts d'une communauté de personnes, d'un État, d'une nation ou de l'humanité » (Rainey et Steinbauer, 1999 : 20). C'est « une conviction, des valeurs et des attitudes qui dépassent l'intérêt personnel ou celui d'une organisation pour prendre en compte l'intérêt d'une entité politique plus vaste et qui induisent une motivation pour tenir une conduite définie » de Vandenabeele en 2007 (Perry, Hondeghem et Wise, 2010 : 682). Une dernière définition de la motivation pour le service public est celle de Perry, Hondeghem et de Wise datant 2010 : « une forme particulière d'altruisme ou de motivation prosociale qui est animée par des dispositions et des valeurs spécifiques découlant des institutions et des missions publiques » (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 196). En d'autres termes, la motivation pour le service public met l'accent sur les motifs et les actions de l'individu qui visent le bien et le bien-être de la société (Kim et Vandenabeele, 2010 : 702).

Les recherches défendent que la motivation pour le service public n'est pas spécifique au secteur public (Perry, Hondeghem et Wise, 2010 ; Andersen et Kjeldsen, 2013). Au début des recherches sur la motivation pour le service public, les chercheurs ont longtemps affirmé que la motivation pour le service public était une vocation particulière répondant à l'appel public, constituée d'une gamme d'attributs spécifiques au travailleur public. Cette conception de la motivation pour le service public a vite été remise en cause. En effet, certaines entreprises privées offrent des emplois permettant aux travailleurs de satisfaire leurs besoins motivés par le service public (Mostafa, Gould-Williams et Bottomley, 2015 : 3). Notons qu'une différence entre la sphère publique et privée a été démontrée par des études et se limiterait au fait que la motivation pour le service public serait plus grande que celle du secteur privé (Perry et Wise, 1990 ; Steijn, 2008 ; Kouadio et Emergy, 2017 ; Bellé et Ongaro, 2014 : 400).

2.2.2. Les types de motivation et dimensions de la motivation pour le service public

La motivation pour le service public est un concept multidimensionnel qui est composé de différents types de motivations. Trois types de motivation ont été distingués. Il s'agit des motivations rationnelle, normative et affective (Knoke et Wright -Isak, 1982 ; Perry et Wise, 1990 ; Kim et Vandenabeele, 2010 : 702). La motivation rationnelle est relative au choix individuel qui est réalisé parmi un ensemble d'alternatives possibles. Ce choix est motivé par une évaluation de la maximalisation de l'utilité potentielle de chaque option (Kim et Vandenabeele, 2010 : 702). Ces motifs sont donc une « logique de conséquence » où ces derniers peuvent être dans certains cas des motifs intéressés (Kim et Vandenabeele, 2010 : 702).

Le motif rationnel est à la fois le désir de représenter un intérêt particulier et à la fois le désir de gain personnel et de satisfaction des besoins personnels (Kim et Vandenabeele, 2010 : 702). Les motifs rationnels sont donc des motifs visant à réaliser des intérêts privés car cela nous fait plaisir personnellement de contribuer à l'intérêt public (Kim et Vandenabeele, 2010 : 702). Par exemple, une personne travaille dans un service public car elle ressent une satisfaction particulière et se sent plus utile à exercer un métier ayant une finalité sociale.

La motivation normative illustre un désir d'être au service de l'intérêt public en raison du sentiment de devoir envers son gouvernement et sa communauté (Kim et Vandenabeele, 2010 : 703). Les orientations normatives peuvent être le désir de servir l'intérêt public, la loyauté au devoir et au gouvernement et l'équité sociale. Un exemple serait une personne cherchant un travail dans des services communaux pour être au service de sa communauté.

La troisième motivation est celle de la motivation affective (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 195). Elle correspond aux émotions humaines et est caractérisée par un désir et une disposition à aider les gens (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 195). Les aspects affectifs de la motivation pour le service public ont été relativement négligés, mais des motifs tel que le patriotisme ou la bienveillance semblent être ancrés dans l'état émotionnel d'un individu (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 195). Le patriotisme de la bienveillance est lié à la volonté d'améliorer l'équité sociale, à la promotion de la loyauté envers le devoir et le gouvernement dans son ensemble, et au service de l'intérêt public dans les motifs normatifs (Kim et Vandenabeele, 2010 : 703). Les motifs affectifs sont notamment l'engagement envers un programme en raison d'une conviction sincère quant à son importance sociale (Kim et Vandenabeele, 2010 : 703). Par exemple, une personne peut désirer exercer un travail dans un service d'aide à la jeunesse car il a la conviction que ce travail aidera les jeunes en situation sociale précaire.

Les différents types de motivation peuvent être présents au sein de la motivation pour le service public (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 195). Un individu peut avoir à la fois des motifs rationnels, normatifs et affectifs contribuant à un même comportement (Kim et Vandenabeele, 2010 : 702). La répartition des différents types de motivation peut changer tout au long de la carrière du travailleur (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 195).

Les trois types de motivation identifiés par Perry et Wise en 1990 sont à la base des dimensions de la motivation pour le service public (Kim et Vandenabeele, 2010 : 702). La motivation pour

le service public est composée de quatre dimensions : l'attraction pour l'élaboration des politiques publiques, l'engagement en faveur de l'intérêt public/au devoir civique, la compassion et l'abnégation (Perry, 1996 : 19). Ces dimensions ont été également retravaillées et reformulées par Kim et Vandenabeele en 2010 mais restent *in fine* toujours les mêmes. Tout d'abord, l'attraction pour la participation publique est la disposition individuelle à travailler dans le secteur public et à participer au processus de politique publique (Kim et Vandenabeele, 2010 : 704). Cette dimension correspond à un motif rationnel. Les travailleurs peuvent participer au processus de formulation des politiques pour maximiser leur besoin de pouvoir ou défendre un intérêt particulier qui découle sur des avantages personnels (Kim et Vandenabeele, 2010 : 702). Cet attrait peut renforcer le sentiment d'importance de l'individu : l'estime des autres mais aussi son estime de soi (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 196). Ensuite, l'engagement envers les valeurs publiques est la disposition personnelle à poursuivre les valeurs et l'intérêt public (Kim, Vandenabeele, Wright, et al, 2013 : 84). Cette dimension est la plus normative (Kim et Vandenabeele, 2010 : 704). La compassion est le fondement affectif de la motivation pour le service public (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 196). Elle implique l'amour, la préoccupation et le désir de protéger les autres (Kim et Vandenabeele, 2010 : 704). Pour finir, l'abnégation ou le sacrifice de soi correspond à l'envie de rendre service aux autres sans récompense personnelle tangible (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 196). C'est une dimension indépendante en raison de son lien historique avec la perception de la fonction publique qui est d'oublier son intérêt personnel pour être au service du citoyen (Kim et Vandenabeele, 2010 : 704). Cette dernière dimension est essentielle dans la notion de la motivation pour le service public (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 196). Les individus sont susceptibles d'accomplir des actes destinés à faire du bien aux autres et à façonner le bien-être de la société (Kim et Vandenabeele, 2010 : 704).

2.2.3. Impact de la motivation pour le service public

La motivation pour le service public est une notion centrale car elle a de multiples impacts sur les organisations et leurs membres. Déjà en 1990, Perry et Wise indiquent qu'au plus un individu est motivé par le service public, au plus il est probable que celui-ci cherchera à devenir membre d'une organisation publique (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 194). Plus largement, le niveau et le type de la motivation d'un travailleur pour le service public influencent le choix individuel d'un emploi (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 :

194). Notons que la motivation pour le service public individuelle est dynamique et en évolution (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 209).

La motivation pour le service public est souvent proposée « comme un moyen d'améliorer les performances et de surmonter les problèmes d'incitation dans le secteur public » (Mostafa, Gould-Williams et Bottomley, 2015 :1). Les personnes souhaitant travailler pour le gouvernement attachent plus d'importance à la signification sociale d'un emploi ainsi qu'aux caractéristiques de l'emploi liées à la qualité de vie (Perry, Hondeghem et Wise, 2010 : 686). L'importance sociale des tâches professionnelles est un facteur de motivation. La préoccupation pour les incitations utilitaires n'est pas absente chez ceux qui recherchent un travail dans le service public (Perry, Hondeghem et Wise, 2010 : 686). Cependant « les récompenses intrinsèques fournies par la nature ou la fonction de l'organisation peuvent être plus importantes pour les employés du secteur public que - ou compenser - la disponibilité limitée des récompenses extrinsèques liées aux performances » (Perry, Hondeghem et Wise, 2010 : 686).

De manière générale, une relation directe entre la motivation pour le service public et la satisfaction professionnelle est avérée (Vandenabeele, 2009 ; Andersen et Kjeldsen, 2013 ; Fabian Homberg, Dermot McCarthy et Vurain Tabvuma's, 2015 ; Mostafa, Gould-Williams et Bottomley, 2015 ; Perry et Vandenabeele, 2015 : 695). La motivation pour le service public et la satisfaction au travail sont liées car la première permet aux agents de servir l'intérêt général (Mostafa, Gould-Williams et Bottomley, 2015: 2). Lorsque le travailleur ayant une motivation pour le service public élevée a plus de possibilités de servir le public, il a un meilleur niveau de satisfaction professionnelle (Perry et Vandenabeele, 2015 : 695). La motivation pour le service public peut être utile pour faire face aux facteurs de stress organisationnel car elle facilite l'engagement des employés (Perry et Vandenabeele, 2015 : 695). En 2015, Bakker indique à ce sujet que « la motivation pour le service public et l'engagement au travail agissent de concert pour influencer la performance des employés » (Perry et Vandenabeele, 2015 : 697). Les managers qui veulent accroître la satisfaction au travail via la motivation pour le service public devraient se concentrer sur l'abnégation et sur l'engagement des individus envers l'organisation (Mostafa, Gould-Williams et Bottomley, 2015 : 1). De plus, la motivation pour le service public a une influence positive significative sur la perception de l'efficacité organisationnelle (Perry, Hondeghem et Wise, 2010 : 685). La motivation pour le service public permet d'affecter positivement l'engagement organisationnel influençant les perspectives de comportements de

rôles fiables et d'activités innovantes, qui sont tous deux essentiels à une performance individuelle élevée (Perry, Hondeghem et Wise, 2010 : 684).

Plusieurs chercheurs ont démontré qu'un niveau élevé de motivation du secteur public est relié positivement à la performance de l'individu (Perry et Wise, 1990 ; Rainey, 1982 ; Romzek, 1990 ; Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 194). Les organisations publiques qui attirent des membres avec un haut taux de motivation pour le service public sont moins dépendantes des incitations utilitaires pour gérer efficacement la performance individuelle de leurs travailleurs (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 194). Les tâches prosociales, que ce soit dans le secteur public ou privé, maximisent alors les performances (Perry, Hondeghem et Wise, 2010 : 686). Plus la motivation pour le service public est forte, plus la personne est susceptible d'adopter des comportements bénéfiques pour le public, même si elle perd des récompenses individuelles tangibles (Kim et Vandenabeele, 2010 : 704). Elle est également reliée à des pratiques des ressources humaines à haute performance (Mostafa, Gould-Williams et Bottomley, 2015). En outre, la motivation pour le service public est en effet une variable médiatrice importante dans le processus de la création de valeur en ce qui concerne les attitudes dans les ressources humaines (Perry et Vandenabeele, 2015 : 695).

III. Cadre d'analyse et hypothèses

La littérature scientifique suggère qu'une influence mutuelle existe entre la motivation et les processus de simplification administrative. D'une part, la motivation facilite la mise en œuvre des processus de simplification administrative. D'autre part, les processus de simplification « *Comment la motivation des agents influence-t-elle la simplification des processus administratifs et vice-versa ?* ». Pour répondre à cette question de recherche, nous analyserons, d'une part, l'impact de la motivation professionnelle des agents du secteur public sur la mise en œuvre de la simplification des processus administratifs, et d'autre part, l'impact de la simplification des processus administratifs sur la motivation professionnelle des agents. Pour ce faire, nous commencerons par présenter les variables de cette recherche avant d'exposer les hypothèses qui donnent lieu au cadre d'analyse.

3.1. Variables de la recherche

Dans cette section seront exposées les différentes variables sur lesquelles s'appuiera le cadre d'analyse. Ces dernières sont : la motivation professionnelle, la motivation pour le service public, la motivation à implémenter un processus, la mise en œuvre du changement organisationnel et les modalités de mise en œuvre de la simplification des processus administratifs.

3.1.1. La motivation professionnelle

La motivation professionnelle est « [...] un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (Roussel, 2000 : 4). Cette motivation est un sentiment que l'on ressent et qui nous pousse à nous impliquer davantage dans la mise en œuvre d'une activité, d'une tâche ou d'un processus dans notre cadre professionnel. La motivation professionnelle peut être de deux ordres. Premièrement, la motivation intrinsèque naît directement de l'emploi en lui-même : elle se déclenche lorsque le travailleur cherche un sentiment d'accomplissement ou de satisfaction dans son travail, ou encore une réponse à un défi personnel (Farzaneh et Boyer, 2017 : 193). La tâche professionnelle est alors réalisée par intérêt, plaisir ou par satisfaction inhérente (Forest et Mageau, 2009 : 1). Deuxièmement, la motivation extrinsèque provient de facteurs externes à l'emploi. Nous pouvons citer notamment un bon salaire, des avantages matériels ou immatériels, une promotion ainsi que l'évitement des sanctions (Farzaneh et Boyer, 2017 : 194).

Dans notre étude, nous essayons de voir si certaines dimensions de la motivation intrinsèque telles que la volonté de performance et une envie de répondre à la demande de superviseurs, permettent à la simplification des processus administratifs d'être mieux accueillie et réalisée par les agents.

3.1.2. La motivation pour le service public

La motivation pour le service public est « une forme particulière d'altruisme ou de motivation prosociale qui est animée par des dispositions et des valeurs spécifiques découlant des institutions et des missions publiques » (Perry, Hondeghem et Wise, 2010 ; Bangcheng, Chun, Jin, Wensheng et Xinli, 2011 : 196). C'est une branche spécifique de la motivation professionnelle. La motivation pour le service public touche tant les travailleurs du secteur public que du secteur privé à condition, que les institutions privées répondant à certains besoins de la motivation pour le service public. Cette dernière est présente chez certains travailleurs ayant des prédispositions internes spécifiques et ces dernières guident le travailleur vers des professions touchant de manière diverse l'intérêt général. La motivation pour le service public est composée de quatre dimensions : l'attrait pour la participation publique, l'engagement envers les valeurs publiques, la compassion et le sacrifice de soi. Les recherches sur la motivation pour le service public soutiennent qu'elle peut être utilisée pour faire face aux facteurs de stress organisationnels (Perry et Vandenabeele, 2015). Nous allons étudier si les différentes dimensions de la motivation pour le service public ont un impact sur la mise en œuvre de la simplification. Par exemple, un travailleur peut mettre en œuvre la simplification de manière plus appliquée pour aider les citoyens ou dans un but d'intérêt général.

3.1.3. La motivation à implémenter un processus

Nous avons également choisi de développer une facette particulière de la motivation professionnelle qui est celle de la motivation à implémenter un processus. Pour rappel, un processus est « un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou output ayant de la valeur pour un client externe » (Lorino et Tarondeau, 2006 : 318). Nous allons nous arrêter sur cette définition du processus dans notre étude tout en soulignant que la valeur n'a pas que pour destinataire un client externe, mais aussi l'organisation elle-même. Le processus administratif, tout comme le processus de gestion, est un ensemble d'activités qui permet à l'administration d'atteindre un *output*

particulier et qui est caractérisé par la recherche de performance et d'efficacité (Cohen, 2010 ; Vignieri, 2020).

La motivation à implémenter un processus apparaît opportune pour pouvoir étudier le niveau de mise en œuvre de la simplification des processus administratifs. Nous voulons observer si la motivation à implémenter un processus influence directement la bonne mise en œuvre de la simplification des processus par les agents ou, au contraire, l'abandon du processus en cours de route ou sa mise en place seulement partielle.

3.1.4. La mise en œuvre du changement organisationnel

Le changement organisationnel est « le processus par lequel les organisations passent d'un état présent et actuel à un état futur désiré pour améliorer leur efficacité » (Jones, 2013 ; Otman, 2021 : 10). Dans notre étude, nous essayons de comprendre comment le changement organisationnel modifie concrètement le travail des agents, mais aussi comment le changement organisationnel a été mis en œuvre ou si des limites, voire des lenteurs, ont été constatées à cause de la motivation de l'agent. En d'autres termes, si un agent est motivé, il est plus enclin à mettre en application le processus de changement organisationnel. La façon dont les agents vont assimiler et mettre en pratique ces nouveaux processus de changement serait alors influencée par leur motivation.

Nous avons fait le choix de nous focaliser sur deux aspects spécifiques du changement organisationnel induit par les attitudes des agents envers le changement de processus. Tout d'abord, nous étudions les attitudes vis-à-vis du changement organisationnel via la simplification administrative. Pour rappel, la simplification est « l'action d'enlever de la complexité, de réduire les difficultés en donnant plus de cohérence à un ensemble. En particulier, pour la simplification du travail, c'est l'état d'esprit et l'ensemble de principes et de règles qui sont à la base de la recherche systémique de la meilleure façon de faire » (Trésor de la langue française informatisé, 2021 B). La simplification consiste en le fait de pouvoir apporter une réponse administrative simple à chaque cas particulier, ce qui amènerait par conséquent une efficacité de l'action publique (Côme et Rouet, 2016 : 121). Nous nous intéressons donc aux attitudes des agents vis-à-vis du changement organisationnel réalisé en vue de mettre en œuvre la simplification administrative où le changement est mis en place pour simplifier le travail de ces derniers ou pour mettre en place un objectif recherché. Nous nous

attachons plus particulièrement à analyser la simplification numérique des tâches professionnelles via un logiciel.

Ensuite, nous analysons les attitudes des agents vis-à-vis du changement de la routine de ces derniers : tout changement de processus amène à un changement de l'organisation interne et donc des routines professionnelles des agents. En d'autres termes, la mise en place d'un nouveau processus va directement impliquer un changement de tâches, de logiques et d'organisation pour le travailleur. Nous nous intéresserons aux réactions des agents face à ce changement organisationnel. Dans ces deux cas, nous voulons étudier si la motivation des agents influence le fait que ces derniers acceptent plus facilement le processus de simplification administrative ou le changement de leur routine professionnelle.

3.1.5. Les modalités de mise en œuvre de la simplification des processus administratifs

Nous entendons par « modalités de mise en œuvre » comment la simplification a été réfléchie, construite et mise en place par les managers à l'attention des agents. Des modalités favorables de mise en œuvre du changement influenceraient la motivation de l'agent à implémenter le nouveau processus.

Nous découpons les modalités de mise en œuvre du changement en trois dimensions qui correspondent aux différentes phases du changement. Tout d'abord, nous avons l'origine du projet : comment le projet est né ; qui est à l'origine du projet ; qui a impulsé le projet, etc. Ensuite, nous avons l'encadrement du projet : les personnes qui soutiennent le projet ; comment le projet est présenté aux agents ; comment ceux-ci sont impliqués dans le projet ; comment le projet est mis en œuvre au sein de l'organisation. Pour finir, nous avons la finalité du projet à savoir l'objectif du projet ; si le projet a atteint son but ; si l'outil est utilisé de manière totale ou partielle. Nous étudions ces différentes dimensions pour savoir si elles influencent ou pas la motivation à implémenter un processus.

3.2. Hypothèses de la recherche

Dans cette section, les hypothèses de notre recherche seront exposées. Dans le cadre de notre recherche, nous émettons deux hypothèses (cf. illustration 2).

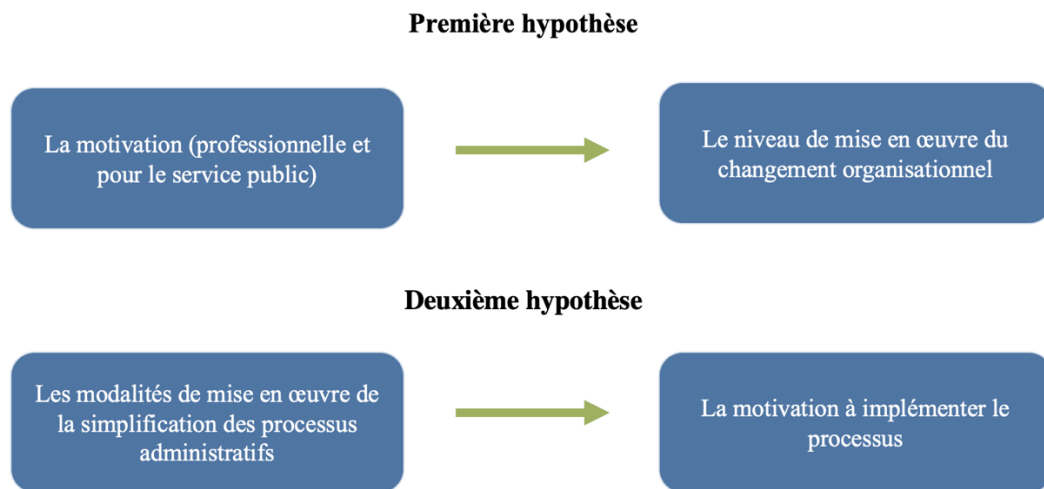
- 1^{ère} hypothèse : « *Plus la motivation (professionnelle et pour le service public) des agents est élevée, plus le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel est important* ».

La motivation d'un travailleur facilite ou complique la mise en œuvre du processus du changement organisationnel. Des obstacles de type psychologique et social peuvent intervenir sur le changement organisationnel (Johnson, 2012 : 27). En effet, les caractéristiques individuelles des travailleurs peuvent influencer la mise en œuvre du changement organisationnel. Un des facteurs pour la réussite du changement organisationnel a trait aux attitudes et aux comportements des agents au cours de ce dernier (Giraud, Autissier, Johnson et Moutot, 2013 : 49). Une motivation plus élevée génère des attitudes et des comportements positifs et ouverts au changement organisationnel. *A contrario*, certains comportements et états d'esprit des agents résultant d'un moins bon niveau de motivation peuvent produire des résistances aux changements et générer un niveau moindre de mise en œuvre du changement.

- 2^e hypothèse : « *Les modalités de mise en œuvre de la simplification d'un processus administratif sont susceptibles d'influencer la motivation des agents à implémenter ce processus* ».

Certains procédés de mise en œuvre d'un nouveau processus motivent le travailleur à changer ses routines professionnelles et mettre en œuvre ce dernier. En effet, ces modalités de mise en œuvre de la simplification engendrent des attitudes et des comportements positifs vis-à-vis du changement telles que la stratégie de communication des managers à destination des agents, ou la réalisation par les managers d'une phase de pré-lancement limitant la résistance au changement des agents (Giraud, Autissier, Johnson et Moutot, 2013 : 47-48). La capacité à changer élevée d'un agent peut retomber lorsqu'il ne comprend pas la façon dont le changement est mis en place, ce qui amène à de l'anxiété, des incertitudes et de la résistance au changement (Giraud, Autissier, Johnson et Moutot, 2013 : 47-48). Certaines modalités favorisent la capacité à changer des agents et leur procure une meilleure motivation à implémenter le processus. Une consultation des travailleurs et une mise en œuvre participative peuvent influencer positivement la motivation de l'agent à implémenter le nouveau processus, alors qu'une mise en œuvre autoritaire peut influencer négativement la motivation de ce dernier.

Illustration 2 : Représentation des hypothèses de la recherche.



IV. Contexte et méthodes de la recherche

4.1. Contexte de la recherche : la simplification des processus administratifs dans les centres publics d'action sociale

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi d'étudier des CPAS. Dans cette section, nous énoncerons différents éléments de contexte qui sont essentiels à la compréhension de ces institutions mais également à la réalisation de notre recherche empirique. Dans un premier temps, nous présenterons de manière succincte l'historique, les missions des CPAS ainsi que l'organisation du traitement du courrier et de la gestion des instances décisionnelles de ces derniers. Deuxièmement, nous identifierons les processus de simplification administrative des CPAS que nous avons sélectionnés pour notre étude empirique. Pour finir, nous exposerons la sélection des CPAS que nous avons effectuée.

4.1.1. Centres publics d'action sociale

Dès 1836, la question sociale est prise en compte dans la première loi communale où des bureaux de bienfaisance et des hospices civils voient le jour. En 1925, les commissions d'assistance publique sont fondées et regroupent alors les bureaux et les hospices en une seule institution (Zamora, 2021). Ces dernières disposent alors d'une autonomie juridique et d'un patrimoine qui leur sont propres (Zamora, 2021). En 1974, un minimex est créé correspondant à un montant minimum d'existence (Zamora, 2021). Il permet de faire passer l'aide sociale d'une faveur fortement arbitraire à un droit bien défini. En 1976, les centres publics d'aide sociale sont créés et consacrés par la loi organique du 8 juillet 1976 : « ils remplacent les commissions d'assistance publique et succèdent à tous leurs biens, droits, charges et obligations » (article 2 de la loi organique des CPAS du 8 juillet 1976). Ils sont aujourd'hui dénommés centres publics d'action sociale. Les CPAS sont régis principalement par plusieurs lois : la loi organique du 8 juillet 1976, la loi relative à la prise en charge des secours accordés par les CPAS du 2 avril 1965 et la loi sur le droit à l'intégration sociale du 26 mai 2002.

Comme l'indique l'article 1^{er} de la loi organique de 1976, la création des CPAS a eu comme objectif d'assurer que « toute personne a droit à l'aide sociale. Celle-ci a pour but de permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine ». Cet article de la loi organique fait référence à l'article 23 de la Constitution. En effet, il est indiqué : « chacun a le droit de mener une vie conforme à la dignité humaine. A cette fin, la loi, le décret ou la règle visée à l'article 134 garantissent, en tenant compte des obligations correspondantes, les droits économiques,

sociaux et culturels, et déterminent les conditions de leur exercice. Ces droits comprennent notamment : (...) 2° le droit à la sécurité sociale, à la protection de la santé et à l'aide sociale, médicale et juridique ». Les missions des CPAS sont donc directement inscrites dans la Constitution.

Le CPAS est un service public exerçant une mission sociale. C'est un service décentralisé par l'État fédéral. De plus, ce dernier est localisé sur le territoire communal (Boulanger, 2021 : 1). Le CPAS d'une entité doit donc pouvoir aider les ressortissants et les habitants de cette dernière (Boulanger, 2021 : 2). Les CPAS sont des services communaux bénéficiant d'une autonomie propre pour la réalisation de leurs missions. Le CPAS est une institution publique dotée d'une personnalité juridique distincte de la commune. Il prend donc ses décisions de manière autonome dans les limites inscrites dans la loi (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 A : 17).

Les deux processus administratifs auxquels nous nous intéressons dans ce mémoire, à savoir le traitement du courrier et la gestion des instances décisionnelles, sont des processus importants et se retrouvent dans tous les CPAS.

- **La gestion des instances décisionnelles**

Les CPAS sont composées de deux instances décisionnelles politiques organisées à huit clos : le conseil de l'action sociale (CAS) et le bureau permanent (BP). Elles sont dirigées par le président du CPAS qui a notamment comme compétences : « la présidence des réunions du conseil, du bureau permanent et/ou des comités spéciaux ; la direction des activités du centre ; l'instruction préalable des affaires qui sont soumises au conseil, au bureau permanent et des comités spéciaux et l'établissement des ordres du jour ; l'exécution des décisions du conseil, du bureau permanent et des comités spéciaux, c'est-à-dire qu'il doit veiller à l'exécution des décisions et qu'il en est responsable » (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 A : 11). Le DG, étant le fonctionnaire dirigeant de l'institution et l'interface entre le politique et l'administration, est le secrétaire de ces séances (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 A : 12). Ces instances politiques sont composées de membres politiques et leur nombre de membres dépend de la grandeur de la commune. Ces derniers sont soumis au secret professionnel dans le cadre de leur fonction. Elles se déroulent au moins une fois par mois.

Le CAS est composé des membres élus par le collège communal, ayant figuré sur une liste présentée par un groupe politique (Boulanger, 2021 : 2). Les membres du CAS sont élus pour une législature correspondant à une période de 6 ans. De plus, les sièges du CAS sont répartis entre groupes politiques « proportionnellement au nombre de sièges dont chaque groupe politique bénéficie au sein du conseil communal à la suite des dernières élections communales » (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 A : 5). Il s'occupe de la gestion du centre et règle tout ce qui est de la compétence des CPAS, à moins que la loi n'en dispose autrement (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 A : 5).

Concernant le BP, ses membres sont désignés via un scrutin secret d'un seul tour où chaque conseiller dispose d'une voix (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 A : 7). Le BP gère les actions et les décisions courantes du CPAS c'est-à-dire l'exécution d'intérêts secondaire tels que le paiement de factures irrégulière, etc. (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 A : 7). Il est également compétent en matière de marchés publics sur certains éléments comme les marchés conjoints, le recours à une centrale d'achat et de concession de services mais aussi en cas d'événements imprévisibles, il peut prendre des décisions d'urgences qui sont normalement réservées au CAS (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 A : 7). Le BP est notamment compétent pour les sanctions disciplinaires, surveille la tenue de la comptabilité du directeur financier, réalise le rapport de la planification des objectifs du DG et évalue ce dernier (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 A : 8). Le CAS peut déléguer des attributions au BP sous réserve de la loi notamment en termes de marchés publics (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 A : 8).

Ces deux instances décisionnelles sont essentielles au fonctionnement du CPAS car toutes les décisions régissant le centre sont prises lors de leurs séances. Ces séances sont préparées en amont. Le DG a un rôle central dans la préparation des instances. En effet, ce dernier est le chef du personnel et a une fonction managériale en gérant et en coordonnant tous les services du centre sous le contrôle du président (Boulanger, 2021 : 75). Le DG prépare et envoie l'ordre du jour de la séance aux conseillers cinq jours francs avant la séance. Les points composants l'ordre du jour sont issus des différents services et traitant des matières diverses. Les responsables des services ou des agents sous la supervision de leur chef de service introduisent des points pour l'ordre du jour auprès du DG tels que l'ordonnancement des dépenses pour le service finance, ou les demande d'engagement de travailleur pour le service des ressources humaines. Les agents doivent introduire des rapports complets pour l'instance décisionnelle. Suite à cette

instance, le DG va informer les responsables des services des décisions qui ont été prises par cette dernière. Les chefs de services vont à leur tour informer les agents des décisions qui ont été prises. Le DG est responsable de la rédaction du procès-verbal de l'instance. Dans la pratique, il est souvent aidé par une secrétaire ou par un service spécifique dédié en partie à cette tâche. De plus, le DG délègue la réalisation des délibérations des instances à une secrétaire, un service spécifique ou à chaque service du centre qui doit réaliser les délibérations de ses points. Il va alors vérifier la délibération lorsque son projet aurait été réalisé. Les délibérations sont signées conjointement par le président et le DG.

Notons que le DG est aidé par le comité de direction (CODIR). Ce dernier est une obligation dans les communes de plus de 10 000 habitants conformément à l'article 42 de la loi organique (Boulanger, 2021 : 85). Il permet d'aider le DG dans la réalisation des choix stratégiques pour le fonctionnement et l'organisation du centre (Boulanger, 2021 : 85). De plus, il a également des attributions qui lui ont été confiées par le BP (Boulanger, 2021 : 85). Le CODIR doit apprécier les avant-projets du budget, les modifications budgétaires, les notes explicatives et il doit encore être consulté par le DG pour les projets d'organigramme, du cadre organique ainsi que les statuts du personnel (Boulanger, 2021 : 85). Il est composé du DG, du directeur financier et des membres du personnel « que le directeur général choisit parmi ceux qui remplissent des fonctions reliées à la qualité de responsable de service par l'organigramme » (Boulanger, 2021 : 85). Certains points passant aux instances peuvent être passés par le CODIR.

- **Le traitement du courrier**

Le CPAS reçoit et envoie de nombreux courriers pour répondre à ses différentes missions et obligations.

Les citoyens peuvent s'adresser au CPAS pour introduire des demandes de diverses natures. En effet, il a de nombreuses missions qui sont de deux ordres : légales et facultatives. S'agissant des missions légales, la fonction première du CPAS est celle du droit à l'aide sociale qui est inscrite dans la Constitution et qui indique que « toute personne qui ne dispose pas de revenus suffisants et qui remplit les conditions légales a droit à l'intégration sociale » (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 B : 2). Outre le droit d'intégration, le CPAS a aussi, dans ses missions, différentes fonctions telles que l'information et l'accompagnement administratif, la guidance psychosociale, l'information au public, l'affiliation à un organisme assureur, la garde des biens confiés, la protection des mineurs, l'aide pour certaines catégories d'étrangers, l'aide

spécifique au paiement des pensions alimentaires, la mise au travail via l'insertion socioprofessionnelle, l'énergie via la fonds social mazout, le fonds gaz/électricité, les obligations de service public à caractère social wallonnes tels que le CLE, le statut de client protégé régional, les compteurs à budget, le fonds social de l'eau, les plans d'action préventive en matière d'énergie, les tuteurs énergie, la prime Mébar, les entités locales (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 B : 2-9). Ensuite, en ce qui concerne les missions facultatives, le CPAS peut organiser divers services tels que les services à domicile (repas, aide-ménagère, aide aux familles), des services intermédiaires tels qu'un centre d'accueil de jour, un centre de soins de jour, des services résidentiels tels qu'une maison de repos, une résidence-services.

Le CPAS peut recevoir ou envoyer des courriers relatifs à leurs partenariats, à la coordination sociale, à l'aide juridique mais aussi aux fonds pour la participation et l'activation sociale (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 B : 9-11).

En outre, le CPAS peut réceptionner ou écrire des rapports ou des demandes auprès de ces différentes autorités de tutelle. Ces dernières sont chargées de vérifier que le centre ne viole pas la loi ainsi qu'il ne blesse pas l'intérêt général (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 A : 17).

Le flux de courrier est donc très important au sein d'un CPAS. En effet, d'autres types de courriers peuvent également être reçus ou envoyés tels que le courrier relatif aux marchés publics. Nous ne ferons pas la liste exhaustive de tous les types de courrier. Néanmoins, nous pouvons constater que la gestion d'un traitement du courrier est donc une question importante car les demandes doivent être transmises avec rapidité aux services adéquats.

Ce processus administratif fait souvent l'objet d'un souhait de simplification. En effet, la gestion du courrier est complexe car elle intègre différents services et différents niveaux de l'échelle hiérarchique. Un courrier entrant est ouvert et trié par un ou plusieurs agents ayant spécifiquement reçu cette tâche. Ensuite, soit le courrier remonte au DG pour lecture et *dispatching*, soit le courrier est donné aux responsables de services, ou soit le courrier est donné directement aux agents des services. Cela dépend des pratiques. Certains courriers sont directement adressés au DG, au président et aux instances décisionnelles. De plus, certains courriers doivent aller à différents services s'occupant de matières différentes comme par exemple, un courrier d'un bénéficiaire devant aller au service finance pour paiement mais aussi au service social pour le dossier de ce dernier. Le courrier sortant est également un procédé par

étape car le courrier doit être validé par le chef de service et donc également souvent être signé par le DG ou le président du centre. La procédure de la gestion du courrier est donc une procédure touchant tous les travailleurs du centre et mêlant des travailleurs de divers niveaux au sein de la hiérarchie du CPAS.

4.1.2. Processus de simplification administrative au sein des centres publics d'action sociale

Comme toute organisation administrative moderne, les CPAS ne font pas exception quant à l'utilisation de la simplification des processus administratifs. Cette recherche se penche sur des processus de simplification s'appuyant sur des solutions digitales. Les CPAS belges utilisent différents logiciels les aidant à la réalisation de leurs objectifs quotidiens. Nous pouvons donner comme exemple des logiciels tels que CIVADIS pour la gestion du personnel, Gesdos pour la gestion des dossiers sociaux, Medius pour la gestion des dossiers de médiation de dettes, etc. Nous avons décidé de sélectionner deux types particuliers de processus de simplification administrative que nous connaissons bien grâce à notre expérience professionnelle : iA.Docs est consacré à la gestion du courrier et/ou de l'archivage ; iA.Delib permet la gestion des instances du CPAS tels que les CAS et les BP. Nous avons décidé de sélectionner deux logiciels ayant une finalité distincte pour pouvoir élargir nos observations au cours de l'analyse et pour pouvoir observer si les constatations sont différentes selon l'objectif recherché. Ces deux logiciels sont développés par l'intercommunale iMio. Cette dernière a été créée en 2011 en ayant comme objectif « le soutien aux stratégies mutuelles d'amélioration des services que les Pouvoirs locaux rendent à leurs usagers ; le partage de leurs ressources et pratiques ; et l'amélioration de leur gestion » (iMio, 2021 A) qui est d'ailleurs un objectif de la déclaration de politique régionale du Gouvernement wallon. Nous avons sélectionné cette intercommunale pour plusieurs raisons. Tout d'abord, nous avons des contacts professionnels avec cette dernière et cela nous permettait un échange facile indispensable pour certaines parties de notre recherche et notamment pour la sélection des CPAS. Ensuite, utilisant quotidiennement ces deux outils dans notre cadre professionnel, nos analyses en seront facilitées.

Il est important de s'arrêter sur la manière dont les processus étaient mis en place avant l'arrivée de ces simplifications via iA.Delib et iA.Docs. Les méthodes peuvent être différentes selon les CPAS. En effet, aucune obligation légale ne régit l'élaboration de ces processus. Nous présenterons plus bas les méthodes de fonctionnement des CPAS sélectionnés pour notre étude.

- **iA.Delib**

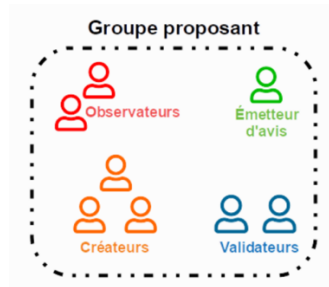
Le logiciel iA.Delib est un outil permettant la gestion et la dématérialisation des délibérations du CAS et du BP. Il présente différentes fonctionnalités qui sont : « la gestion des séances délibératoires distinctes ; la définition du contenu standard de délibération sur base de modèles ; la gestion des avis, points récurrents, commissions, présences, signataires, votes et décisions ; la gestion du procès-verbal, de l'ordre du jour, des convocations, présences en séances, etc. ; la gestion des tableaux de bord et listes d'actions au travers de filtres avancés ; la génération des documents nécessaires en divers formats ; l'impression automatique des annexes ; le portail citoyen du conseil communal (public) ; la gestion des rôles et permissions des intervenants ; la numérisation des documents signés et automatiquement annexés au bon éléments (PV séance, délibération point, etc.) » (iMio, 2021 B).

D'après iMio, iA.Delib est supposé avoir les avantages suivants : « gestion optimisée des délibérations par dématérialisation ; traçabilité et transparence de chaque dossier ; facilité à situer un dossier dans la chaîne de décision ; gain de temps à chaque étape, possibilité de générer les documents (ordre du jour, rapport, délibération, etc) ; outil collaboratif pour l'ensemble des intervenants ; processus de validation selon votre fonctionnement ; recherche de sources (point, document, décision, etc) en un tournemain ; possibilité d'accès en ligne pour vos conseillers ; paramétrage aisé ; liaison possible avec le logiciel de gestion de marchés publics « 3P » et avec notre logiciel de gestion de courrier ; accès direct via navigateur web » (iMio, 2021 B).

Ce logiciel permet de générer une instance à une date précise. Pour compléter cette instance, les agents peuvent introduire « un point ». Il s'agit d'un dossier qui doit être mis à l'ordre du jour et qui doit être délibéré par l'instance décisionnelle. Ce point créé dans le logiciel sera la future délibération de l'instance.

Il a principalement été conçu pour le CAS et le BP. Le CODIR et le Comité de concertation Ville-CPAS peuvent aussi être gérés via le logiciel. Ce dernier est un logiciel web accessible partout et en tout temps (par exemple en télétravail). Différents groupes sont présents dans le logiciel : les observateurs qui peuvent consulter uniquement les points créés ; les émetteurs d'avis donnant leur avis quand cela est nécessaire ; les créateurs de points ; et les validateurs qui acceptent les points qui ont été créés (cf. illustration 3).

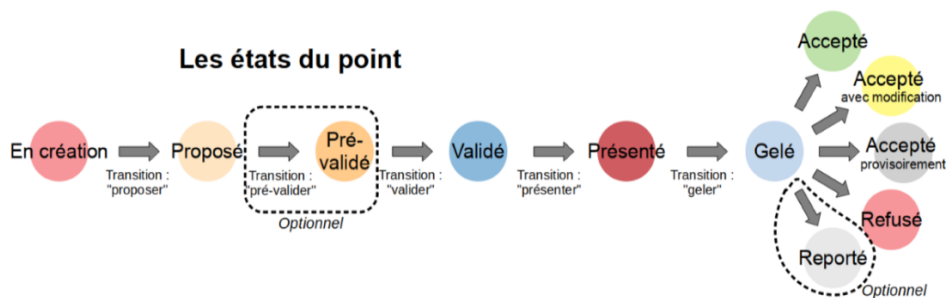
Illustration 3 : Les différentes catégories d'acteurs dans iA.Delib (iMio, 2021)



En règle générale, tous les assistants sociaux n'ont pas la possibilité de créer des points : cela est limité à un certain nombre d'entre eux. Seuls quelques agents ont la possibilité d'être les validateurs. Dans ce cas, il y a en général différents niveaux de validation selon les services. De plus, quelques personnes ont la possibilité de gérer la totalité des instances (gestionnaires de séances). Dans beaucoup de cas, les conseillers ont souvent accès aux instances en tant qu'observateur.

iA.Delib permet un suivi très complet des points que les agents encodent dans les instances. À chaque étape du processus à partir de l'étape « proposé », l'agent peut suivre son point et *in-fine*, voir si celui-ci a été accepté (avec modification ou provisoirement), refusé ou reporté (cf. illustration 4).

Illustration 4 : Schéma des états des points dans iA.Delib (iMio, 2021)



- **iA.Docs**

Le logiciel iA.Docs est un outil de numérisation et de gestion du courrier. Il présente différentes fonctionnalités : « numérisation et importation automatique des courriers entrants ou sortants ; définition du service traitant dès la dématérialisation ; indicatage des courriers par plusieurs services : l'expéditeur, le type de courrier, le service traitant, etc. ; création des courriers sortants, en réponse aux courriers entrants ; génération des documents bureaucratiques de

réponse sur base de modèles avec fusion des données ; impression en lot des courriers sortants avant signature ; réalisation de publipostage ; visualisation directe des documents ; création d'un point « iA.Delib » depuis un courrier ; gestion électronique de la distribution et des tâches ; étiquettes : lu, suivi, etc. ; classification des documents pour archivage ; gestion des contacts et listes de contacts ; création des liens entre les documents ; recherche avancée dans les courriers et les contacts ; gestion fine des droits utilisateurs ; configuration personnalisée » (iMio, 2021 C).

iMio vend de nombreux avantages de son logiciel web iA.Docs auprès des organisations qui l'utilisent : « lien univoque entre le courrier papier et la gestion électronique des courriers ; numérisation et classement de votre courrier en un tournemain ; optimisation de la recherche et de la gestion des documents ; gain de temps et d'efficacité grâce à la distribution transversale de l'ensemble de vos courriers au sein de l'administration ; processus de validation en fonction de votre organisation ; accessibilité à partir d'un navigateur web ; simplification de l'indicatage par le glisser-déplacer de l'information contenue dans le courrier ; visualisation directe du courrier dans l'interface de gestion ; sécurisation de l'intégrité de vos documents ; centralisation des tâches et activités de tous les acteurs impliqués ; centralisation des contacts internes et externes de l'administration » (iMio, 2021 C).

Dans 90 à 100% des cas, presque tous les agents du centre ont accès à iA.Docs. Deux grandes catégories de courriers sont présentes dans le logiciel : le courrier entrant et le courrier sortant. Premièrement, le courrier entrant est tout courrier qui est adressé au CPAS. Les courriers entrants peuvent être adressés aux instances politiques, à la direction et aux agents du CPAS. Ils peuvent concerner de nombreuses matières et concernent différentes missions du CPAS. Il peut s'agir de courriers soit directement rédigés par des habitants de l'entité tels qu'une demande d'aide sociale ou une demande de logement, soit de courriers envoyés par d'autres institutions publiques (avis d'incompétence, par exemple) ainsi que des courriers envoyés par des partenaires (conventions ou autres). Il y a aussi tout un pan du courrier entrant qui est lié à la gestion du CPAS et à ses travailleurs (factures, certificats médicaux, etc.). Les courriers sortants sont les courriers que les agents du centre ont rédigés. Le courrier sortant peut être à destination des bénéficiaires, des partenaires, des institutions publiques, des entreprises, de leurs travailleurs, etc. Concernant le courrier entrant, tous les agents du centre n'ont pas les mêmes autorisations. En effet, dans la plupart des cas, seules quelques personnes (deux à trois) ont l'autorisation de créer des fiches de courriers entrants (encodeur). Les autres agents auront

seulement accès à leur courrier personnel. Ils pourront en faire un suivi détaillé. Concernant le courrier sortant, tous peuvent en encoder et en générer.

4.1.3. Choix des centres publics d'action sociale étudiés

Nous avons choisi de réaliser une étude qualitative de la mise en œuvre d'iA. Delib et d'iA. Docs dans quatre CPAS wallons. Ce nombre semble suffisant pour analyser chacun de ces CPAS de manière approfondie mais aussi pour rencontrer des contextes de mise en œuvre des logiciels suffisamment diversifiés. Plusieurs éléments ont déterminé le choix des CPAS qui ont été pris en compte dans notre étude empirique. D'abord, nous avons dû sélectionner des CPAS utilisant les deux logiciels. En Wallonie, ils étaient au nombre de onze au moment de notre sélection : le CPAS de Mons, le CPAS de la Louvière, le CPAS de Braine l'Alleud, le CPAS de Boussu, le CPAS d'Ottignies-Louvain-La-Neuve, le CPAS de Dour, le CPAS de Gerpinnes, le CPAS de Frameries, le CPAS de Farciennes, le CPAS de Rixensart et le CPAS de Soignies. Parmi ces onze CPAS, nous avons fait le choix de viser des CPAS ayant des profils différents. Le fait de sélectionner des CPAS n'ayant pas les mêmes profils va nous permettre de varier les cas, les modèles d'organisations et les implémentations. Cela a pour but notamment de pouvoir avoir de la variété touchant les différentes variables de nos deux hypothèses. En effet, certains critères peuvent avoir des impacts sur la valeur des variables telles que la motivation et les conditions de cette dernière.

Dans un premier temps, nous avons sélectionné le critère de la taille des CPAS. Nous avons voulu sélectionner des CPAS ayant des tailles différentes. En effet, les CPAS sont classés en quatre niveaux en fonction du nombre d'habitants¹ : les petits CPAS sont au service de maximum 15.000 habitants ; les CPAS moyens, entre 15.001 et 50.000 ; les grands CPAS, entre 50.001 et 150.000 ; les très grand CPAS, de plus de 150.000 habitants. Ce critère de taille est intéressant pour notre étude car la taille de l'institution peut influencer les modalités de mise en œuvre de la simplification des processus administratifs, le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel mais également la motivation à implémenter un changement organisationnel. Plus concrètement, la taille du CPAS peut avoir un impact sur les conditions de travail mais aussi sur le fonctionnement de l'institution. De plus, elle peut influencer les moyens (financiers, humains, etc.) mis à disposition pour réaliser les changements organisationnels au sein de l'institution. Parmi les onze CPAS sélectionnés, nous avons deux

¹ Ce classement nous a été communiqué par la fédération des CPAS.

grands CPAS (Mons et La Louvière), sept CPAS moyens (Braine l'Alleud, Ottignies-Louvain-La-Neuve, Soignies, Rixensart, Frameries, Frameries, Boussu, Dour), et deux petits CPAS (Gerpennes, Farciennes) (cf. tableau 1). Nous allons sélectionner des CPAS de deux tailles différentes pour ainsi varier les profils. Il s'agit des moyens et des grands. Nous n'avons pas sélectionné les petits CPAS car nous voulions avoir des institutions plus conséquentes pour ainsi avoir des observations sur des profils individuels suffisamment nombreux et distincts. En effet, au sein des petites institutions, les agents sont plus polyvalents : ils ont donc des profils moins identifiables et plus mixtes. Par exemple, les personnes qui s'occupent d'un changement organisationnel peuvent être les seuls qui vont les utiliser dans le cadre de leur tâche.

Tableau 1 : Nombre d'habitants pour les communes des centres publics d'action sociale sélectionnés (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2021 C)

CPAS	Nombre d'habitant²	Grandeur
Mons	95.230	grand
La Louvière	80.464	grand
Braine l'Alleud	39.833	moyen
Ottignies-Louvain-La-Neuve	31.347	moyen
Soignies	27.573	moyen
Rixensart	22.391	moyen
Frameries	21.863	moyen
Boussu	19.839	moyen
Dour	16.711	moyen
Gerpennes	12.651	petit
Farciennes	11.251	petit

En outre, nous voulions sélectionner des CPAS ayant une technique d'implémentation et d'utilisation du logiciel différentes. Nous pensons effectivement que ces différentes modalités de mise en œuvre et d'utilisation des institutions peuvent avoir un impact différent sur les variables étudiées dans notre étude. Des techniques de mise en œuvre de la simplification influent différemment sur la motivation des agents à implémenter le processus, par exemple. Pour identifier des techniques variées de mise en œuvre et d'utilisation des logiciels, nous avons réalisé des entretiens avec des travailleurs d'iMio s'occupant de la mise en œuvre de ces deux logiciels dans les CPAS. Ces entrevues nous ont communiqué des informations très intéressantes sur la mise en route des logiciels au sein des différentes institutions mais également sur le type d'utilisation des logiciels par ces CPAS.

² Le nombre d'habitant par commune a été pris sur le site de l'Union des Villes et Communes de Wallonie. Ses chiffres remontent au 01/01/2018.

Au cours de nos entrevues avec les deux travailleurs d'iMio, quatre CPAS se sont distingués par leur utilisation fonctionnelle des deux outils : il s'agit du CPAS de la Louvière, du CPAS de Boussu, du CPAS de Braine-l'Alleud et du CPAS d'Ottignies-Louvain-La-Neuve, auxquels nous attribuons les lettres A, B, C et D, de façon aléatoire de façon à préserver l'anonymat des personnes interviewées et ne pas les rattacher à une institution. Ces CPAS utilisent des modes de fonctionnement différents, et ils ont également dans certains cas mis en œuvre le logiciel différemment au sein de leur institution. Nous avons donc privilégié ces CPAS dans la première phase de notre prise de contact avec les DG des CPAS pour leur demander s'ils étaient d'accords de participer à notre recherche. Concernant la gestion du courrier, sur les quatre CPAS, seul le CPAS D utilisait déjà un logiciel pour encoder le courrier avant la mise en place d'iA.Docs. Les autres CPAS utilisaient soit un cahier d'encodage manuel ou un encodage du courrier via Excel. Le courrier, dans ces CPAS, est soit géré par le service de l'accueil, soit par l'administration générale. Il était alors, que ce soit à la main ou via Excel, numéroté, et aucune copie n'était conservée. Concernant la gestion des séances, les quatre CPAS utilisaient Word. Au fil du temps, les instances et les délibérations ont été centralisées dans un fichier sur un serveur. Les agents travaillant dans le service de l'administration générale avec le DG assuraient le secrétariat des instances et de leurs délibérations. Le DG ou les chefs de services vérifiaient alors les délibérations soit via Word soit via la copie imprimée.

4.2. Méthodes de collecte et d'analyse des données

Dans cette section, les méthodes de collecte et d'analyse des données seront présentées.

4.2.1. Méthode de collecte des données

Au sein de chaque CPAS, la recherche empirique a porté sur un certain nombre réduit d'agents. En effet, nous n'avions pas les moyens ni le temps nécessaire pour pouvoir interviewer tous les agents d'une institution. Au total, dix-huit personnes ont été interviewées.

Nous avons fait le choix d'interroger des agents des CPAS ayant des relations différentes aux logiciels. En effet, tous les agents n'utilisent pas ces outils de la même manière et leurs ressentis ne seront donc pas similaires. Pour notre étude, nous avons divisé les agents en deux grandes catégories : ceux qui sont à l'origine et/ou qui gèrent l'implémentation des logiciels auprès des agents utilisateurs, et ceux qui sont uniquement utilisateurs du logiciel (ceux-ci peuvent avoir des utilisations distinctes : gestionnaire et observateur/ acteur de suivi). Cette diversification

des profils nous a semblé essentielle pour aboutir à une recherche de qualité et pouvoir recueillir des informations aussi diversifiées que possible. Notons que pour les deux logiciels, la catégorie des utilisateurs se compose de façon différente. Pour iA.Docs, tous les agents ont accès au logiciel. Cependant, seuls quelques agents sont gestionnaires de l'encodage et de l'archivage du courrier en pouvant créer des fiches. Les autres agents sont alors observateurs du courrier et/ou peuvent réaliser des actions de suivi uniquement. Concernant iA.Delib, tous les agents n'ont pas toujours accès au logiciel. Quelques agents sont gestionnaires et peuvent créer et gérer les instances et les autres agents qui ont un accès à l'outil peuvent quant à eux créer des points dans les instances et être actifs dans la réalisation des délibérations.

En outre de cette diversité d'agents en fonction de l'utilisation de l'outil, nous avons également voulu diversifier les profils personnels des agents. Nous avons essayé de diversifier le plus possible les agents en fonction du genre (féminin et masculin), de la tranche d'âge (30 ans, 40 ans, 50 ans, 60 ans) et de l'ancienneté (moins de 5 ans, 10 ans et plus de 20 ans).

Les noms des personnes interviewées ont été anonymisés. En effet, comme l'étude comprenait en partie des questions sur leurs supérieurs et sur la manière dont ces derniers ont implémenté les processus, les agents étaient dès lors plus libres de parler à leur convenance. Cependant, pour ne pas perdre des éléments importants pour notre analyse, nous avons gardé leur profil sociologique avec des données sociodémographiques telles que l'âge, le sexe, la catégorie socio-professionnelle ainsi que l'ancienneté au sein du CPAS. Nous avons utilisé un code pour identifier les différents participants. Le code commence par « P » pour « Participant ». Ensuite, pour identifier les CPAS, nous utiliserons des lettres : A, B, C, D. Dans chaque CPAS, les différents interviewés seront numérotés (cf. annexe 1).

Nous avons choisi de réaliser une observation indirecte, c'est-à-dire que nous nous sommes adressés aux sujets afin d'obtenir les informations recherchées. Plus concrètement, cela s'est matérialisé par la réalisation d'entretiens correspondant bien à la finalité qualitative de notre étude. En effet, nous souhaitons comprendre comment la simplification est perçue par les différents d'acteurs et comment elle est liée à leur motivation. Il nous a donc semblé que les entretiens permettaient d'avoir accès à davantage d'informations mais également de discuter d'autres éléments auxquels nous n'aurions pas pensé. Ces éléments vont alors nous permettre de nuancer ou de corriger nos hypothèses (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 242).

Plus précisément, la méthode d'entretiens semi-directifs a été retenue. Elle correspond à « une méthode qualitative de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux et qui s'intéresse aux opinions, perceptions et expériences des répondant(e)s » (Paraschivescu, 2021 :1). L'objectif est « de susciter la production d'informations centrées sur les éléments constitutifs de la recherche » (Paraschivescu, 2021 :1). Ce type d'entretien nous est apparu comme le plus efficace car cette méthode est composée d'une « série de questions-guide relativement ouvertes à propos desquelles il est impératif d'avoir une information de la part de l'interviewé » (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 212). Nous allons donc, autant que possible, laisser s'exprimer l'interviewé pour qu'il parle ouvertement. Notre rôle sera alors de recentrer l'entretien sur les objectifs et poser les questions qui ne viennent pas de manière naturelle (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 212). Nous avons réalisé des entretiens de 45 minutes par acteur interviewé pour donner le temps à l'interviewé de se sentir à l'aise dans l'entretien et lui permettre de développer des éléments qui lui semblaient importants.

Bien que nous ayons réalisé des entretiens en distanciel et en présentiel, les conditions de réalisation de ces deux différents types d'entretiens ont été très proches. En effet, cela n'a pas eu d'impact sur la collecte des données. Nous avons laissé le choix aux interviewés et finalement, six entretiens ont été réalisés en présentiel et douze ont été réalisés en distanciel. Nous avons effectué des lectures scientifiques au préalable pour ainsi réaliser les entretiens en distanciel aussi qualitativement que ceux réalisés en présentiel (Theviot, 2021 ; Féliu, 2021 ; Paraschivescu, 2021). Par exemple, celles-ci nous ont poussés à demander à l'agent s'il avait besoin de s'isoler dans une autre pièce pendant l'entretien.

Pour construire nos entretiens, nous avons opérationnalisé les différentes variables de notre étude. Nous avons pu identifier les différents indicateurs pour les différents concepts et dimensions (cf. tableau 2). Cela nous a permis de mettre à jour les indicateurs permettant de mesurer nos quatre variables présentes dans nos deux hypothèses.

Tableau 2: Tableau d'opérationnalisation des variables

Concepts	Dimensions	Indicateurs
La motivation (professionnelle et pour le service public)	Motivation professionnelle ³	L'approbation de vos collègues et de vos superviseurs est-t-elle importante pour vous ?
		Votre travail vaut-il la peine que vous vous y investissiez ?
		Votre travail est-il intéressant selon vous ?
	Motivation pour le service public ⁴	Contribuer au bien commun est-il important pour vous ?
		Ressentez-vous de l'empathie pour les personnes qui rencontrent des difficultés ?
		Êtes-vous prêt à faire des sacrifices pour le bien de la société ?
La motivation à implémenter le processus ⁵	/	Êtes-vous prêt à modifier votre logique de travail par la mise en place d'un nouveau logiciel ?
		Êtes-vous plus favorable à l'introduction d'un nouveau processus qui toucherait une tâche essentielle qu'une tâche secondaire de votre travail ?
		Êtes-vous disposé différemment selon que vous vous sentez maîtriser le type de processus ou non ?
		Avez-vous ressenti du stress lors de l'implémentation de ce nouveau processus ?
		Le changement de vos pratiques a-t-il pesé sur vous dans vos tâches quotidiennes ?
La mise en œuvre du changement organisationnel	Attitude envers le changement organisationnel via	Êtes-vous autonome dans l'utilisation de cet outil informatique ?
		Vous sentez-vous en pleine maîtrise du nouvel outil ?

³ Échelle de mesure multidimensionnelle de la motivation professionnelle de Gagné, Forest, Vansteenkiste et al (2015).

⁴ Échelle de mesure de la motivation pour le secteur public de Kim, Vandenabeele, Wright et al (2013).

⁵ Échelle de mesure multidimensionnelle de la motivation professionnelle de Gagné, Forest, Vansteenkiste et al (2015).

	de la simplification administrative ⁶	Le nouveau logiciel vous permet-il d'aller plus loin dans la réalisation de la tâche que le précédent outil ?
	Attitude envers le changement de la routine individuelle des agents ⁷	La simplification vous a-t-elle amené un gain de temps ?
		La simplification a-t-elle permis à la tâche d'être mieux réalisée ?
Les modalités de mise en œuvre de la simplification des processus	Origine du projet ⁸	La mise en place du projet a-t-elle été une demande bottom-up ou top-down ?
		Avez-vous eu le choix du nouvel outil ?
		Avez-vous participé à la mise en place du nouvel outil ?
	Encadrement du projet ⁹	Des formations ont-t-elles été réalisées pour que vous puissiez vous former au nouveau logiciel?
		Un ou des référents ont-t-ils été désignés pour vous aider dans l'appréhension de l'outil ?
		Avez-vous contacté des personnes pour mieux comprendre l'outil ?
	Finalité du projet ¹⁰	La direction ou la personne en charge du projet vous a-t-elle expliqué la finalité du projet ?
		Avez-vous cru au projet ?
		Avez-vous perçu les bénéfices que vous pourriez tirer de ce processus ?

⁶ Échelle de mesure psychométrique de l'appropriation individuelle d'un outil informatique de Tsoni (2012) + Étude intitulée *Attitudes et comportements des salariés envers le changement* de Giraud, Autissier, Johnson et Moutot (2013). Nous avons choisi cette étude de 2013 pour mesurer le changement organisationnel car elle nous ait apparu comme judicieuse pour notre recherche. Pour ce faire, nous avons adapté cette étude en échelle.

⁷ Étude intitulée *Attitudes et comportements des salariés envers le changement* de Giraud, Autissier, Johnson et Moutot (2013).

⁸ Échelle de mesure psychométrique de l'appropriation individuelle d'un outil informatique de Tsoni (2012).

⁹ Étude intitulée *Attitudes et comportements des salariés envers le changement* de Giraud, Autissier, Johnson et Moutot (2013).

¹⁰ Échelle de mesure psychométrique de l'appropriation individuelle d'un outil informatique de Tsoni (2012) + Étude intitulée *Attitudes et comportements des salariés envers le changement* de Giraud, Autissier, Johnson et Moutot (2013).

Un guide d'entretien a été réalisé pour nos entretiens. Il s'agit d'un instrument d'observation qui doit être réalisé dans le cadre de la méthode de l'entretien. Ce dernier a « comme fonction de produire ou d'enregistrer des informations requises par les hypothèses et prescrites par les indicateurs » (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 214). Le guide d'entretien est essentiel pour assurer à l'entretien un taux de réponses considéré suffisant pour que l'analyse soit valable (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 214). Le guide va permettre de vaincre la résistance naturelle ou l'inertie des individus. Pour le réaliser, nous avons effectué un tableau d'opérationnalisation des variables : les dimensions et indicateurs de ce tableau ont été distingués en s'inspirant d'échelles de mesures existantes dans la littérature scientifique. Nous avons réalisé une version pour les utilisateurs (cf. annexe 2) et une version pour les implémentateurs (cf. annexe 3). Ils se composent de trente questions. Des questions sont communes mais certaines ont été adaptées selon le public interviewé. De même, suite aux entretiens initiaux, nous avons adapté quelque peu la formulation de certaines questions pour mieux nous faire comprendre. Nous avons également ajouté la question « 28 » après nos premiers entretiens car celle-ci s'est présentée naturellement au cours des entretiens. Les questions 1 à 2 introduisent le sujet de l'entretien auprès des interviewés et permettent de récolter des informations générales sur la thématique abordée. Ensuite, les questions de 3 à 8 et 12 à 16 opérationnalisent l'hypothèse 1. Les questions 3 à 8 permettent d'opérationnaliser la variable de la motivation (professionnelle et pour le service public). Les questions 12 à 16 visent à opérationnaliser la variable du niveau de mise en œuvre du changement organisationnel. De plus, les questions 9 à 11 et 17 à 27 visent à opérationnaliser l'hypothèse 2. Plus précisément, les questions 9 à 11 permettent d'opérationnaliser la variable de la motivation à implémenter le processus ; les questions 17 à 27 permettent d'opérationnaliser la variable des modalités de mise en œuvre de la simplification des processus administratifs. Pour finir, les questions 28 à 30 viennent clôturer l'entretien.

4.2.2. Méthode d'analyse des données

Il faut souligner que les méthodes de recueil et celles d'analyse des données sont complémentaires et vont de pair. L'entretien appelle habituellement la méthode d'analyse du contenu qualitative (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 242). Dans notre cas, nous allons bel et bien utiliser ce type d'analyse. Cette méthode convient parfaitement à l'analyse aux rapports d'entretiens semi-directifs puisqu'elle offre la possibilité de traiter de manière méthodique des informations et des témoignages qui présentent un certain degré de profondeur et de complexité (Van Campenhoudt, Marquet, et Quivy, 2017 : 299). Ce type d'analyse se

concentre sur un examen d'un petit nombre d'informations complexes et détaillées (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 300). Elle aurait comme information de base la présence ou l'absence d'une caractéristique ou la manière dont les éléments du « discours » sont articulés les uns aux autres (Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 300). Cela colle bien avec la démarche qui a été entreprise dans notre mémoire. En outre, l'analyse qualitative permet aussi d'étudier le lien entre phénomènes, concepts ou variables (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 290). Plusieurs analyses qualitatives sont possibles. Parmi celles-ci, l'analyse catégorielle va être utilisée dans ce mémoire. Elle consiste à calculer et à comparer les fréquences de certains signes (le plus souvent les thèmes évoqués) préalablement regroupées en caractéristiques significatives (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 301). Elle se fonde sur l'hypothèse qu'une caractéristique est d'autant plus importante pour le locuteur qu'elle est fréquemment citée (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 301). Le contenu de l'entretien fera l'objet d'une analyse de contenu systématique, destinée à tester les hypothèses et à les réviser si nécessaire (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 242). Plusieurs étapes sont nécessaires pour réaliser une analyse qualitative des données. Premièrement, il faut passer par la phase de « la présentation des données » : il est important d'organiser le matériau d'une manière permettant son analyse (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 287). Pour ce faire, nous avons réalisé un tableau présentant les données récoltées dans les entretiens notamment selon les différents concepts (cf. annexe 4). En concertation avec nos promoteurs de mémoire, nous avons choisi de ne pas retranscrire les entretiens mais dans cette présentation des données, nous allons citer les passages les plus éclairants pour notre étude. Deuxièmement, il y a l'étape de « l'analyse des données ». Nous avons réalisé une analyse textuelle. Tout d'abord, nous avons analysé les différents entretiens en fonction des concepts de notre étude ; ensuite, nous avons aussi comparé les observations recueillies en fonction des CPAS.

Ce type d'analyse va nous permettre de traiter des informations qualitatives pour ainsi nous permettre de faire des liens à deux niveaux (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 289). Au niveau de chaque entretien, les relations entre des éléments peuvent être mises en évidence, de manière à reconstituer la structure de l'entretien et par là, le système de représentation et d'action de la personne interviewée (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 290). Par exemple, nous avons essayé de déterminer si le fait qu'un agent n'a pas été impliqué dans la mise en œuvre du logiciel a impacté l'attitude de l'agent vis-à-vis du changement de ses routines ou encore le fait qu'il a cru en le bien-fondé du logiciel. Au niveau de l'ensemble des entretiens,

des comparaisons peuvent être faites, des convergences et divergences peuvent être mises en évidence de manière à faire apparaître les logiques sociales implicites, qui, en l'occurrence, pourront elles-mêmes être saisies par l'outil de la typologie (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 290). Par exemple, nous avons essayé de mettre en évidence si les agents d'un même CPAS ont vécu la mise en œuvre de la même manière ou si des modalités de mise en œuvre ont été propices à la motivation des agents dans les différents CPAS.

Nous allons veiller à « trianguler » nos constatations, c'est-à-dire à vérifier si une même constatation est confirmée par plusieurs angles de vue : par plusieurs propos à des moments différents d'un même entretien ; par plusieurs locuteurs dans différents entretiens (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 300).

V. Résultats

Dans cette section, nous procédons à une analyse qualitative des données suite aux dix-huit entretiens réalisés auprès d'agents travaillant au sein de quatre CPAS wallons. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le tableau de la présentation des données collectées (cf. annexe 4). Nous analysons les résultats en fonction des différents concepts et dimensions de notre cadre d'analyse : la motivation professionnelle, la motivation pour le service public, la motivation à implémenter le processus, la mise en œuvre du changement organisationnel (en ce compris l'attitude vis-à-vis du changement organisationnel via de la simplification administrative et l'attitude envers le changement de la routine des agent), les modalités de mise en œuvre de la simplification des processus (dont l'origine, l'encadrement et la finalité).

5.1. Motivation professionnelle

La motivation professionnelle se distingue, pour rappel, en deux grands types : la motivation intrinsèque venant directement de l'emploi en lui-même via par la recherche d'un sentiment d'accomplissement ou d'un défi personnel ; et la motivation extrinsèque provenant de facteurs externes à l'emploi tels que par le salaire, des avantages matériels.

S'agissant de l'épanouissement au travail, une grande majorité des agents de l'étude sont épanouis dans leur job (15/18)¹¹ : *« je me sens épanouie dans les tâches que je fais dans mon travail parce qu'à la fois j'aime quand je maîtrise et j'aime à la fois relever de nouveaux défis. »* (PB3). Au contraire, une seule participante n'est pas épanouie dans son travail : *« les tâches je les connais, je m'ennuie un peu. »* (PB4). Entre ces deux opposés, deux agents sont partiellement épanouis dans leur travail (PB2 et PD3) : *« cela dépend des moments (...) je ne suis pas épanouie dans mon travail quand je m'ennuie. »* (PD3).

Presque tous les participants indiquent investir plus de temps que nécessaire dans leur travail et réaliser des heures supplémentaires (16/18) : *« je suis très investie dans mon travail, je ne compte pas mes heures. »* (PC2). Seuls deux agents confient ne pas investir plus de temps dans

¹¹ Dans cette partie, quand nous parlons des participants, nous parlons des dix-huit personnes interrogées. Quand nous parlons des implémentateurs, il s'agit des six personnes interrogées qui sont implémentateurs d'iA.Delib ou d'iA.Docs au sein des CPAS. Quand nous parlons des utilisateurs, il s'agit des douze personnes interrogées qui ne sont pas implémentateurs mais simplement utilisateurs d'iA.Delib et/ou d'iA.Docs.

leur travail (PB4 et PC1) et insistent sur le fait que ce n'est pas pour cela que leurs tâches sont mal réalisées : « *j'aime bien que les choses soient bien faites.* » (PB4).

Presque tous les agents déclarent rechercher l'approbation de leurs collègues (15/18) : « *cela me permet de voir que ma ligne de conduite est acceptée et suivie.* » (PC4). Notons que deux implémentateurs avancent rechercher l'approbation de leurs agents dans le cadre de leur fonction (PB2 et PC6) : « *c'est toujours mieux quand on arrive à être dans une logique un peu participative. C'est important et ça rassure aussi dans le fait qu'on ne se trompe pas mais ce n'est pas indispensable non plus.* » (PB2) ; « *je trouve super important d'avoir l'adhésion.* » (PC6). Deux tiers des participants recherchent l'approbation de leurs supérieurs (13/18) : « *on aime bien que le travail soit bien fait et reconnu par la hiérarchie.* » (PA2). Nous pouvons donc constater qu'en règle générale, les agents recherchent tant l'approbation de leurs collègues que celle de leur hiérarchie.

Nous ne constatons pas de différence significative entre les CPAS A, C et D en termes de motivation professionnelle. Cependant, des agents du CPAS B semblent avoir un peu moins de motivation professionnelle : PB4 ne se sent pas épanoui dans son travail et PB2 ne se sent pas toujours épanoui dans sa fonction. Notons que cela ne veut pas dire que ces agents ne sont pas motivés professionnellement car PB4 indique aimer que le travail soit bien réalisé et PB2 avance investir plus de temps dans sa fonction et rechercher l'approbation de ses agents.

En conclusion, tous les participants ont un bon niveau de motivation professionnelle. Un grand nombre des agents interviewés (15/18) se sentent épanouis dans leur travail et une grande majorité (16/18) investissent plus de temps dans leur fonction. PB4 et PC1, n'investissant pas plus de temps dans leur fonction, indiquent que cela ne veut pas dire qu'ils ne réalisent pas un travail qualitatif. La plupart des agents (15/18) recherchent l'approbation de leurs collègues et une grande moitié (13/18) des travailleurs énoncent rechercher celle de leur hiérarchie. Notons que les agents du CPAS B semblent avoir une motivation un peu moins élevée que les autres CPAS.

5.2. Motivation pour le service public

Pour rappel, la motivation pour le service public se compose de quatre dimensions à savoir l'attrait pour la participation publique, l'engagement envers les valeurs publiques, la compassion et le sacrifice de soi.

Une grande majorité des participants révèlent être entrés dans le service public suite à une opportunité professionnelle et non par conviction (12/18) : *« j'avoue que la priorité était surtout de trouver un travail. »* (PD2). Parmi ceux-ci, PC2 et PA3 expriment clairement s'être dirigés vers le secteur public pour des raisons de bien-être personnel : *« j'avais le choix de travailler dans une société privée où je savais que ça allait être super stressant ou alors de bosser à 5 km de chez moi avec des horaires flexibles. »* (PC2) ; *« sur un coup de tête, j'ai postulé et je ne regrette en rien mon choix car la qualité de vie est top. »* (PA3). Notons que dix participants annoncent avoir développé un intérêt pour le service public au fil des années passées dans leur fonction (PA3, PB1, PB3, PC1, PC3, PC5, PD1, PD2, PD3, PD4) : *« au départ, ce n'était pas mon but premier mais maintenant, cela fait très longtemps que je suis là. Je suis conscience d'être au service des citoyens, de devoir favoriser l'intérêt général plutôt que l'intérêt particulier tant au sein de l'administration même qu'à l'extérieur. »* (PD3).

Une minorité des participants déclarent avoir voulu travailler dans le secteur non-marchand par conviction (6/18 ; PA1, PA2, PB2, PB4, PC4, PC6) : *« je suis quelqu'un de très humain et j'avais vraiment besoin de trouver un métier touchant l'intérêt général. »* (PA1). Parmi ceux-ci, un agent a volontairement redirigé sa carrière professionnelle : *« trouver un travail dans le secteur public était dans mes critères de choix (...). Dans le privé, j'ai passé 15 belles années mais (...) je ne voyais pas la valeur ajoutée que j'apportais. »* (PA2).

Presque tous les agents trouvent enrichissant de travailler dans un milieu aidant des citoyens en difficultés (15/18) : *« c'est plus valorisant de pouvoir aider les gens. »* (PB4). Seuls trois participants évoquent ne pas être sensibles au fait de travailler pour un public en difficulté (3/18 ; PC2, PC6 et PD5) : *« cela ne me semble pas important pour moi. »* (PC2) ; *« pour moi, travailler dans un service en lien avec les citoyens en difficulté n'est pas un plus. »* (PD5).

Tous les agents sont favorables à l'intérêt général et sont prêts à faire des compromis pour la société tels que payer pour des taxes ayant des finalités sociales, travailler plus longtemps pour répondre à une demande d'un citoyen : *« ça ne me pose aucun problème de faire des concessions si cela est positif pour la société. »* (PA1).

Ce sont donc dans les CPAS A et B que nous retrouvons une plus grande motivation pour le service public. Parmi les quatre CPAS, trois CPAS (CPAS A, CPAS B et CPAS C) ont des travailleurs qui avaient dès le départ une volonté de travailler dans le secteur non-marchand. Notons que pourtant PC2 et PC6 confient ne pas trouver enrichissant le fait de travailler pour

des citoyens en difficulté. Aucun agent du CPAS D n'a eu la volonté de travailler pour le service public et PD5 exprime ne pas trouver enrichissant le fait de travailler pour un public en difficulté. Malgré ces constatations, presque tous les agents du CPAS D sont motivés pour le service public car tous les agents ont développé un intérêt pour le service public au cours de leur fonction. En résumé, une courte majorité des agents interviewés (12/18) n'ont pas fait le choix de travailler dans le service public. Parmi ceux-ci, pratiquement tous (9/12) déclarent avoir trouvé un intérêt pour le service public au cours de leur carrière. Une minorité des participants (6/18) ont fait le choix de travailler pour un secteur non-marchand. Quinze interviewés sur dix-huit indiquent trouver de l'intérêt de travailler pour des citoyens en difficulté. En opposition, seuls quelques participants (3/18) ne trouvent pas cela enrichissant. Tous les agents sont favorables à l'intérêt général. Bien que les agents des quatre CPAS aient une bonne motivation pour le service public, cette dernière est légèrement plus élevée dans les CPAS A et B.

5.3. Motivation à implémenter le processus

Dans cette section, nous abordons la motivation à implémenter un processus qui est la joie d'organiser un nouveau processus.

Tous les implémentateurs ont tous une haute motivation à implémenter iA.Docs et iA.Delib et sont convaincus par les changements des processus administratifs (6/6). Presque tous les implémentateurs ne sont pas réticents à changer leurs routines professionnelles (5/6) : *« j'ai toujours par ma formation et mon travail été en mouvement, prêt à avoir des solutions qui améliorent le travail (...) je n'ai pas le frein aux changements. »* (PA2). Seul l'implémentateur PB2 est réticent à changer ses routines professionnelles : *« au début, c'est un peu dur notamment de passer de la gestion des assemblées (...) car ce n'est pas un petit changement mais je suis capable de me dire quel sera l'intérêt à terme. (...) mais cela ne m'amuse pas. »* (PB2). Nous pouvons donc constater qu'il est moins aventureux que les autres implémentateurs.

Une grande partie des utilisateurs sont ouverts aux changements (9/12 ; PA1, PA3, PC2, PC3, PC4, PC5, PD1, PD4 et PD5) : *« je ne suis pas du tout réticente à changer mes routines professionnelles. Je n'ai pas peur du changement. »* (PA3). Soulignons qu'un agent indique que le fait que leur cheffe était mobilisée et impliquée de le projet les a fortement motivés : *« le*

fait que notre cheffe a été fortement mobilisée par le projet nous a également motivés. » (PA1). Une petite partie des utilisateurs sont plus réticents aux changements (3/12 ; PB4, PC1 et PD2) : *« avant j'étais réticente car je pense qu'on était sur une autre ère. » (PC1).* Ces trois utilisateurs affirment s'être adaptés aux changements *in fine*.

La moitié des participants formulent des nuances au sujet de ces changements des processus (9/18 ; PA1, PA2, PB1, PB2, PC4, PC5, PC6, PD3 et PD4). Ces derniers expliquent que le changement doit avoir une réelle plus-value pour les utilisateurs de ces logiciels : *« si c'est un programme qui en vaut la peine et qui finalement apporte une plus-value, je suis totalement ouverte mais après si c'est des programmes qui nous retardent et autre, non. » (PC4) ; « oui si on arrive à me démontrer que le nouveau processus est meilleur que le précédent, si cela va nous apporter des avantages. » (PD3).*

Tous les implémentateurs relatent avoir eu des difficultés avec les agents lors de l'implémentation des logiciels : *« il y a toujours des freins chez certaines personnes qui ont peur de l'utilisation des nouveaux programmes. » (PA2).* Notons que la moitié de ceux-ci expliquent avoir rencontré plus de complications pour la mise en œuvre d'iA.Docs (3/6 ; PB2, PB1 et PC6) : *« il y avait aussi des habitudes qui étaient fort ancrées (...) Déjà au niveau de l'agent d'accueil du moins, il y a eu un peu de réticence à la mise en place. » (PC6).* Presque tous les implémentateurs énoncent avoir eu des difficultés avec les politiques lors de la mise en œuvre d'iA.Delib (5/6 ; PA2, PB2, PB3, PC6, PD3) : *« avec les conseillers, ça a été un peu difficile au départ parce qu'au même titre que certains travailleurs, réfractaires à l'utilisation d'un outil informatique. » (PB3).* Aucun implémentateur n'a eu de souci avec iMio (6/6) : *« avec iMio, cela s'est très bien passé. » (PC6).*

Un peu moins de la moitié des utilisateurs énoncent avoir été stressés lors de la mise en place d'iA.Delib et d'iA.Docs (5/12 ; PA1, PA3, PB4, PC1, et PD2) : *« j'ai ressenti du stress parce qu'on ne savait pas où on allait aller. » (PC1).* L'implémentatrice PC6 confie ne pas penser que ses agents ont été stressés lors de la mise en place des logiciels alors qu'agent PC1 confirme l'avoir été. Plus de la moitié des utilisateurs n'ont pas été stressés lors de la mise en œuvre d'iA.Docs et d'iA.Delib (7/12 ; PC2, PC3, PC4, PC5, PD1 et PD5) : *« je n'ai pas reçu de stress lors de la mise en place d'iA.Delib et iA.Docs. Je me suis sentie plutôt « excitée » d'avoir un nouveau « joujou » qui allait nous faciliter vachement le travail. » (PC3).*

Pour tous les implémentateurs, la question de l'informatique n'a pas eu d'impact négatif sur la motivation à implémenter les logiciels (6/6) : « *je peux changer mes méthodes de travail en fonction des nouveaux outils qu'on met à ma disposition.* » (PD3). Une grande partie des utilisateurs signalent ne pas avoir eu de souci avec l'informatique (10/12 ; (PA3, PB4, PC1, PC2, PC3, PC4, PC5, PD1, PD4 et PD5) : « *je suis demandeur d'avoir des outils informatiques qui sont plus performants même si cela demande une formation, si cela nécessite des explications.* » (PC5). Au contraire, PA1 et PD2 ont eu peur lors de l'implémentation des logiciels à cause de l'informatique : « *c'est un peu la peur d'utiliser quelque chose qu'on ne connaît pas.* » (PD2). Ils relatent que par la suite cette peur a disparu lorsqu'ils se sentent à l'aise avec le logiciel grâce à la pratique. Dans le même esprit, une petite poignée de participants indiquent que certains de leurs collègues ont eu du mal avec la dimension informatique lors de la mise en œuvre d'iA.Delib et iA.Docs (5/18 ; PB3, PC1, PC4, PD3 et PD4) : « *beaucoup de personnes étaient encore réfractaires à l'informatique.* » (PB3).

Presque tous les agents (16/18) ne donnent pas d'importance au fait que les changements touchent des tâches quotidiennes ou hebdomadaires : « *peu importe que ce soit des tâches quotidiennes ou hebdomadaires.* » (PA2). Seuls deux agents énoncent qu'un changement touchant une tâche quotidienne est plus impactant (2/18 ; PA1 et PD1) : « *il faut plus réfléchir si le changement touche une tâche quotidienne.* » (PA1). En conclusion, le CPAS A est le seul où tous les travailleurs ont relaté ne pas être réticents aux changements. Cependant, l'implémentateur PA2 indique que certains agents étaient réticents aux changements. Notons que PA1 souligne que la mobilisation et l'implication de sa cheffe dans le projet l'a fortement motivée elle et ses collègues. Presque tous les agents énoncent que la question de l'informatique n'a pas eu d'impact sur eux pour la mise en place des deux logiciels (10/12). *A contrario*, PA1 et PD2 signalent qu'utiliser un outil informatique qu'ils ne connaissent pas leur fait peur. Cependant, ils expliquent qu'une fois l'outil pris en main, cette crainte disparaît. Un peu moins de la moitié des utilisateurs ont été stressés par la mise en place d'iA.Delib et d'iA.Docs (5/12 ; PA1, PA3, PB4, PC1 et PD2). Dans l'ensemble des CPAS, du stress a été constaté au moins chez un agent. Force est de constater que ce stress n'impacte pas vraiment les agents pour la mise en œuvre des logiciels. En effet, les agents stressés ne sont pas pour autant réticents aux changements. Tous les CPAS ont rencontré des réticences de la part de leur instance politique et aucun de ces CPAS n'a eu de soucis avec iMio.

5.4. Modalités de mise en œuvre de la simplification administrative

Dans cette section, nous analyserons les différentes modalités de mise en œuvre de la simplification administrative. Ces modalités sont relatives à comment la simplification a été réfléchie, construite et mise en place par les implémentateurs et la direction à l'attention des agents. Elles sont réparties en trois dimensions correspondant aux différentes phases du changement : l'origine, l'encadrement et la finalité du projet.

5.4.1. Origine

Nous nous intéressons à l'origine du projet à savoir : comment le projet est né ; qui est à l'origine du projet ; qui a impulsé le projet, etc.

Dans le CPAS A, la mise en place d'iA.Docs et d'iA.Delib est une demande de la direction qui a connu ces programmes via un bouche à oreilles : *« le DG avait eu des échos ailleurs d'iMio. »* (PA2). Le choix des outils n'a pas été laissé aux agents de l'institution : *« les logiciels ont été une demande clairement des autorités qui nous ont demandé d'utiliser ces outils. On nous a imposé ces deux outils. »* (PA1). Toutefois, l'implémentateurs d'iA.Delib PA2 indique une volonté de changement de la part des chefs de service. Il relate qu'un groupe de travail a été réalisé avant l'instauration d'iA.Delib : *« il avait eu un groupe de travail autour de cela : ils trouvaient que le travail était effectué de manière trop archaïque contre une personne qui ne voulait pas changer de manière de faire. »* (PA2). Ce groupe était composé de responsables de service : *« certains agents étaient représentés par leur chef comme le service social, juridique, MP, etc. »* (PA2). Notons également qu'un agent a également participé à des réunions autour de la mise en place de ces logiciels : *« je me rappelle avoir participé à des groupes de travail avec ma cheffe. »* (PA1).

Dans cette même optique, des groupes de travail ont également été constitués pour le choix de la configuration de ces logiciels : *« au départ, le groupe a défini certains paramètres et pendant l'utilisation, ils ont fait remonter les remarques des agents et quand beaucoup de demandes allaient dans ce sens, le DG a fait la modification. »* (PA2). Nous pouvons donc souligner que, bien que tous les agents n'aient pas directement été impliqués dans cette discussion de travail, la direction avait écho de la volonté de certains agents de changer les processus administratifs.

La mise en place d'iA.Delib et iA.Docs au sein du CPAS B répond à une demande de la direction ainsi qu'à un souhait des chefs de service de changer les processus : *« c'est une demande de la direction et éventuellement des chefs de services, pas des agents et du politique (...). Les produits semblaient répondre à nos besoins. »* (PB1). La mise en place des deux logiciels a été différente au sein de ce CPAS. Concernant iA.Delib, l'implémentatrice principale affirme que les agents n'ont pas vraiment été impliqués dans la mise en place des modalités : *« les agents ont été très peu impliqués dans la mise en œuvre d'iA.Delib. Ils ont reçu l'outil tout préparé. »* (PB3). Cependant, une équipe restreinte d'agents a décidé des modalités de l'outil en ayant comme objectif de préparer au mieux l'outil pour les autres agents du centre : *« après la prise de décision de la direction, la mise en place a été faite avec des agents. (...) Une équipe qui a bien anticipé et préparé l'outil. Ça a été mis en place avec des thématiques de terrain et par des agents de terrain. »* (PB2). De plus, ils ont réalisé un test de deux mois. Pour la mise en place d'iA.Docs, l'implémentateur PB1 confie avoir impliqué des agents de l'accueil dans la mise en place des modalités d'iA.Docs. De plus, chaque service a été rencontré pour savoir comment il voulait qu'on libelle les courriers, à qui on devait les remettre, etc. Un des agents d'accueil nous confirme qu'il y a eu des groupes de travail mais elle ajoute qu'elle n'a pas été invitée : *« (...) mais pas à mon niveau. Un collègue plus calé en informatique s'est associé avec la directrice de l'administratif. »* (PB4). Le choix des outils n'a pas été laissé aux agents.

Au sein du CPAS C, l'origine du projet d'iA.Delib et d'iA.Docs est à distinguer. Le logiciel iA.Delib a été sélectionné par la direction du CPAS suite à des échos d'autres CPAS et via d'autres relations professionnelles : *« c'est venu d'un partage d'expérience avec un autre CPAS et on s'est dit que c'était vraiment intéressant. »* (PC6). Le projet d'iA.Docs, *a contrario*, a été impulsé par la commune : *« c'est venu de la commune car le DG de la ville avait des contacts privilégiés avec iMio et il lui ont proposé l'outil et le CPAS a suivi. »* (PC6). Plus de la moitié des utilisateurs interviewés sont au courant de cette impulsion de la commune pour la mise en place d'iA.Docs (4/5). Les agents n'ont pas été concertés au sujet de la mise en œuvre de ces programmes bien qu'un agent nous indique que les travailleurs du CPAS avaient le souhait d'avoir accès plus facilement aux documents de travail : *« il y avait un souhait des agents d'avoir un accès plus facile aux documents mais maintenant je pense que cela se limite là du côté des agents. »* (PC5). La direction n'a pas réalisé de réunions concernant la mise en place des modalités des deux logiciels avec ses agents : *« on n'a pas consulté les agents d'accueil pour voir comment il fallait encoder le courrier et utiliser le logiciel. »* (PC3). PC6 signale que des discussions ont été faites sur les modalités mais au niveau du CODIR : *« on discute beaucoup*

en CODIR sur les outils et donc dès qu'on a un problème ou une suggestion ou quelque chose qui nécessite une discussion, on en parle et on essaie de trouver une solution tous ensemble. On essaie d'en discuter au niveau de modalités. » (PC6). Cela dit, les agents du CPAS C n'ont pas eu le choix d'utiliser ou non iA.Delib et iA.Docs.

La mise en place d'iA.Delib et d'iA.Docs au sein du CPAS D vient d'un souhait de l'autorité hiérarchique. L'implémentatrice d'iA.Delib affirme qu'elle recevait ses directives des deux DG (CPAS et commune)¹² : *« les directives m'étaient données par les directeurs généraux des deux institutions. »* (PD3). Les autorités ont porté leur choix sur iA.Delib après que la commune du CPAS D a essayé un programme qui ne lui a pas convenu. La mise en place d'iA.Docs a été organisée par les deux autorités hiérarchiques vu que par la suite, le service expédition a été synergisé entre le CPAS et la commune. PD1 révèle avoir été associé à la mise en place des modalités d'iA.Docs : *« avec mon responsable de l'époque, on allait directement aux groupes de travail chez la société-même. On a pu demander des adaptations. »* (PD1). Ce dernier s'est vraiment senti épanoui et impliqué dans la mise en œuvre du logiciel à tel point qu'il parle en « on » : *« on a essayé de faire au mieux dès le départ alors on avance encore et on découvre encore des petites lacunes par ci par là que l'on corrige au fur et à mesure. »* (PD1). Pour le reste, les autres participants n'ont pas été associés à la mise en place de la configuration des logiciels. Les agents n'ont pas eu le choix des outils.

Au final, aucun des quatre CPAS n'a donné le choix de l'outil à ses travailleurs. Les CPAS A, B et D ont mis en place les outils suite à une demande de la hiérarchie. Les agents interviewés de deux CPAS (CPAS A et B) indiquent clairement que les responsables et chefs de services demandaient également un changement de processus de travail. Cependant, l'origine de la mise en œuvre de ces logiciels semble avoir été plus délibérée au sein du CPAS A. Deux agents de ce CPAS (PA1 et PA2) énoncent que des discussions ont été menées avec des travailleurs du centre autour de la mise en place des logiciels. Au CPAS C, la mise en place d'iA.Delib vient de la hiérarchie du CPAS alors que la mise en place d'iA.Docs vient d'une demande communale : presque tous les agents affirment qu'iA.Docs avait été imposé par le politique. Cela semble les déranger. Les CPAS A, B, D ont essayé d'intégrer certains agents à la mise en place des modalités des logiciels. Seul le CPAS C n'a pas impliqué ses agents dans cette partie et a préféré régler cela en CODIR. Au sein du CPAS B, deux méthodes différentes ont été utilisées pour la mise en place des logiciels. Pour iA.Delib, une petite poignée d'agents ont été

¹² Soulignons que le CPAS et la commune C sont synergisés pour certains services.

désignés pour mettre en place les meilleures modalités possibles pour les travailleurs, avec comme objectif de réaliser un outil fini à destination des autres utilisateurs. Pour iA.Docs, l'implémentateur (PB1) a eu des échanges avec tous les services pour savoir quelles modalités sont souhaitées, etc. Notons que ce dernier indique également avoir intégré les agents d'accueil mais il semble qu'ils n'ont pas tous été intégrés selon le témoignage de PB4.

5.4.2. Encadrement

Nous détaillons l'encadrement du projet c'est-à-dire les personnes soutenant le projet, comment le projet est présenté aux agents, comment ceux-ci sont impliqués dans le projet et comment le projet est mis en œuvre au sein de l'organisation.

Le CPAS A a réalisé des formations pour préparer ses agents aux logiciels. Au début de l'implémentation des logiciels, quatre ou cinq chefs de services ont été formés directement auprès d'iMio aux logiciels. Ceux-ci avaient la tâche de former leurs agents: « *des formations ont été données aux chefs et ils nous ont transmis les données et les infos.* » (PA1). Tous les agents du centre ont été formés lors de l'implémentation des logiciels. Notons que le CPAS A va reprogrammer une formation pour iA.Delib suite à la demande de plusieurs agents.

Au sein du CPAS B, des formations ont eu lieu pour les agents. L'implémentatrice d'iA.Delib a organisé des formations en interne par petits groupes à destination des agents qui utilisaient l'outil. Par la suite, elle a réalisé un manuel d'utilisation ainsi qu'un tutoriel pour aider les utilisateurs. Elle a également réorganisé une formation il y a deux ans comme piqûre de rappel. Concernant iA.Docs, les agents de l'accueil ont eu une formation avec iMio. Un agent évoque qu'une formation par équipe a été réalisée pour les agents par un informaticien du centre : « *notre collègue informaticien a donné une formation à tous les services. Rien de plus officiel.* » (PB4). L'implémentateur d'iA.Docs PB1 relate que les agents d'accueil ont réalisé une formation en ligne ainsi qu'un tuto en vidéo à destination des agents. Notons qu'une formation a récemment été organisée pour les nouveaux agents qui en demandaient une via les agents d'accueil. Actuellement, la transmission des informations sur l'utilisation des logiciels pour les nouveaux agents se fait par les anciens travailleurs.

Le CPAS C a organisé des formations pour ses agents. Pour iA.Delib, tous les chefs de services ainsi que les utilisateurs du logiciel ont été formés : « *plusieurs formations en fonction de l'utilisation : plus complète pour les chefs de service et plus sommaire pour les autres agents.* » (PC1). Concernant iA.Docs, tous les agents n'ont pas été formés. Des formations ont été

réalisées pour les chefs de service par iMio conjointement avec la commune. Un agent qui était à l'accueil à l'époque indique également avoir eu une formation d'iMio : *« on a eu quelques formations via iMio pour iA.Docs. »* (PC3). Cependant, elle nous informe qu'elle a plus appris par elle-même : *« quand ils sont venus installer le logiciel et le scanner à l'accueil, il est venu et il nous a fait une formation mais après sans plus, c'est vraiment en chipotant qu'on a appris. »* (PC3). Notons que cet agent, qui a changé de service, est en attente d'une formation pour iA.Delib auprès d'iMio qui a été reportée à cause de la covid-19. Les nouveaux agents qui rentrent sont formés par leurs collègues. De plus, PC6 relate que sa secrétaire forme également les nouveaux agents : *« c'est madame X qui maîtrise bien les outils qui forme les nouveaux agents. »* (PC6).

Dans le CPAS D, des formations ont également été proposées aux agents. Concernant iA.Delib, des formations ont été réalisées mais les explications des agents ne sont pas claires. En effet, l'implémentatrice d'iA.Delib affirme avoir formé tous les agents : *« j'ai réalisé des formations en interne à l'ensemble des agents qui présentent des rapports aux instances (près de 400 personnes). »* (PD3). Cependant, un agent indique qu'elle ne pense pas que tous les agents ont été formés pour iA.Delib : *« je ne pense pas que tout le monde a eu une formation mais maintenant certaines personnes oui. C'était une formation en interne par la référente. »* (PD5). Nous pouvons donc affirmer qu'une grande partie des agents ont été formés à iA.Delib via l'implémentatrice mais nous ne sommes pas sûre que la totalité des agents l'ont été. Concernant iA.Docs, l'implémentatrice ne travaille plus au CPAS mais un agent explique qu'elle a réalisé des formations pour les utilisateurs : *« c'était ma collègue qui s'occupait de cela et je pense qu'elle nous a aussi donné une petite formation »* (PD5). PD2 confie ne pas avoir eu de formation collective mais que l'implémentatrice d'iA.Docs est venue lui expliquer le programme : *« elle est venue un peu près de moi pour me montrer comment faire ça ou faire ça et elle est venue deux trois fois me montrer. Pour ma part, je n'ai pas eu de formation groupée, ça a peut-être été le cas pour les autres. »* (PD2). Outre les formations internes, l'implémentatrice a également réalisé un guide d'utilisation. Notons qu'un agent d'accueil relate avoir eu une formation via iMio : *« des formations ont été données par iMio. »* (PD1). Les nouveaux agents sont formés par les agents en place. PD4 indique que des nouvelles sessions de formation seront bientôt organisées.

Le CPAS A a nommé des référents pour les deux logiciels. Ces derniers sont les chefs des services qui ont suivi la formation d'iMio et qui ont par ailleurs formé leurs agents. Un

implémentateur évoque des soucis dus aux départs ou aux changements de postes de certains référents : *« un souci s'est posé car plusieurs référents ont été désignés notamment des chefs de service, et ces derniers sont partis ou ont changé de poste et on ne les a pas forcément remplacés pour ce rôle de référent. »* (PA2). Les utilisateurs des logiciels ainsi que les implémentateurs du CPAS A indiquent que les référents ont été interpellés : *« les agents ont pris contact avec les référents : on était tout le temps disponible pour des demandes au début. »* (PA2). Un nouvel agent explique que l'implémentatrice est venue lui montrer le programme mais qu'elle a plus appris par elle-même et grâce à ses collègues : *« l'implémentatrice est venue me montrer les programmes exactement 20 minutes. J'ai plus appris par moi-même et par mes collègues qui sont dedans depuis plusieurs années. »* (PA3).

Au sein du CPAS B, aucun référent n'a été officiellement désigné pour iA.Delib. PB2 énonce que les agents s'adressaient naturellement à l'implémentatrice : *« ça s'est fait naturellement, les gens qui ont développé se sont mis comme référents d'une manière implicite car les gens s'adressaient directement à eux. »* (PB2). Pour iA.Docs, l'implémentateur indique qu'il a clairement désigné deux agents d'accueil en tant que référents d'iA.Docs : *« lors de formation, on a clairement déterminé que les deux agents d'accueil soient référents des difficultés. »* (PB1). D'après un agent d'accueil, aucun référent n'a été désigné pour les logiciels et qu'elle n'a donc pas fait appel à eux car elle n'en avait pas connaissance (PB4). Les agents n'ont pas hésité à solliciter les référents des logiciels. L'implémentatrice d'iA.Delib PB3 relate qu'elle a été souvent interpellée lors des deux premières années de la mise en place d'iA.Delib. L'implémentateur d'iA.Docs énonce également que les agents ont contacté les référents : *« les référents ont été contactés pour les problèmes (documents perdus, recherches). »* (PB1).

Le CPAS C n'a pas officiellement nommé de référents pour les programmes. PC6 relate que sa secrétaire a été nommée référente par défaut et que l'agent d'accueil est référent pour le courrier, s'agissant de la personne la plus à l'aise avec l'outil : *« pour iA.Delib, c'est madame X qui est la référente sans que cela soit nommé désigné comme tel mais les agents savent que c'est vers elle qu'il faut s'adresser. (...) Au niveau de la gestion du courrier, c'est l'agent d'accueil qui là, je dirais, maîtrise le plus l'outil. »* (PC6). La création d'un service « administration générale » est justement envisagée avec comme but de fusionner l'accueil et le secrétariat, pour que les agents de ce service puissent être désignés référents pour les deux logiciels : *« là, ce seront vraiment les référents de l'outil. On va le communiquer aux agents. »* (PC6). Notons que nous avons constaté une réelle confusion autour de ces rôles de référents.

Par exemple, un nouvel agent désigne la secrétaire de direction comme étant la référente des deux logiciels : *« on a désigné Mme X comme référente (...). Au niveau du courrier, je pense que c'est elle aussi qui est la référente. »* (PC2). Deux autres agents confient qu'il n'y a pas de référent pour ces outils (PC3 et PC5) : *« non, pas de référent désigné. »* (PC5). Presque tous les agents interrogés indiquent avoir contacté la référente d'iA.Delib (3/4 ; PC2, PC4 et PC5), tandis que : *« d'une fois à l'autre, je dois faire appel à ma collègue qui est la secrétaire de la directrice générale qui maîtrise beaucoup mieux l'outil que moi. »* (PC5).

Le CPAS D a désigné des référents pour iA.Delib et iA.Docs. Pour les deux logiciels, il s'agissait des implémentatrices des deux programmes. La plupart des agents interrogés signalent connaître les référents (3/4 ; PD1, PD4 et PD5). Ils ont également relaté que les référents avaient changé suite à une démission et à un changement de poste. PD4 indique qu'on leur avait annoncé les référents par mail mais que cela n'a pas été réannoncé depuis le changement des référents : *« on nous l'avait précisé par mail à l'époque mais les personnes ont changé depuis et, effectivement, on ne nous l'a pas reprécisé officiellement. »* (PD4). Actuellement, c'est le service « expédition » qui est référent pour iA.Docs et le service du secrétariat général pour iA.Delib. Les agents confient avoir fait appel aux référents et l'implémentatrice d'iA.Delib signale avoir beaucoup été sollicitée dans ce cadre : *« au début, j'ai été beaucoup appelée. »* (PD3). PD4 énonce avoir davantage interpellé le référent d'iA.Delib car iA.Docs n'est pas vraiment utilisé, actuellement, au sein de l'institution : *« pour iA.Delib, j'ai demandé des informations par rapport à certains aspects du programmes. Pour iA.Docs, moins puisque c'est un système parallèle au système actuel. »* (PD4).

Certains utilisateurs proposent des pistes d'améliorations pour la mise en œuvre de ces logiciels (8/12). Un peu moins de la moitié de ces utilisateurs évoquent la mise en place de formations ainsi que de réunions plus informatives autour de la mise en place des outils (3/8 ; PA1, PC2, et PC1) : *« une séance pour montrer les bénéfices : les formations étaient très, très théoriques. Je me suis posée la question de si on allait gagner du temps ou pas lors de la formation avec toutes ces étapes. »* (PC1). De plus, PD4 soutient que l'accompagnement est la clé : *« s'il devait avoir un meilleur accompagnement à ce qu'on a eu, ce serait avec encore plus d'accompagnement (...) l'accompagnement avec des retours, des périodes de test pour qu'on puisse faire le bilan de ce qui marche et de ce qui marche moins bien en essayant d'adapter là où cela fonctionne moins bien. »* (PD4).

Globalement, tous les CPAS ont organisé des formations pour les agents lors de la mise en place de ces nouveaux programmes. Les CPAS A, B et C ont formé tous les utilisateurs aux deux logiciels. Le CPAS D n'a pas encore formé tous ses services suite à la démission de l'implémentatrice d'iA.Docs, ce qui génère un ralentissement dans la formation des services. Dans tous les CPAS, des référents ont été mis en place de manière officielle ou non officielle. Les CPAS A et D ont clairement désigné des référents pour les deux logiciels. Le CPAS B a nommé un référent officiellement pour iA.Docs et un référent non officiellement pour iA.Delib, même si les agents ont fait appel à l'implémentatrice du logiciel. Soulignons qu'un des agents d'accueil (PB4) n'était pas au courant que des agents de son service étaient référents pour iA.Docs. Le CPAS C n'a pas indiqué clairement les référents : la moitié des agents (PC2 et PC4) connaissent l'existence de la référente d'iA.Delib et l'autre moitié (PC3 et PC5) ne connaissent pas l'existence de référents pour les deux outils. Les agents sont donc embrouillés concernant les référents : PC2 pense que la référente d'iA.Delib est également référente d'iA.Docs alors que ce n'est pas le cas. Actuellement, dans les quatre CPAS, ce sont les agents en place qui forment les nouveaux agents. Pour certains agents, cela suffit mais nous avons constaté que d'autres agents n'ont pas une utilisation optimale après cet apprentissage par leurs pairs. Trois utilisateurs sur dix indiquent avoir besoin d'une formation autre que celles proposées à l'origine par leur institution (PA1, PC3 et PD2).

5.4.3. Finalité

Nous nous intéressons à la finalité du projet à savoir l'objectif du projet. Nous analysons notamment si le projet a atteint son but et si l'outil est utilisé de manière totale ou partielle.

Tous les implémentateurs sont convaincus par les logiciels qu'ils ont implémentés (6/6) : « *j'ai vu le programme et je me suis dit que cela était vraiment utile. J'étais convaincu tout de suite.* » (PB2). La moitié des utilisateurs ont cru aux logiciels quand on leur a présentés (6/12 ; PA1, PC2, PC3, PC4, PD1 et PD5) : « *j'y ai cru assez rapidement vu qu'on a vu directement les gains : la rapidité, etc.* » (PA1). À l'inverse, une poignée des utilisateurs ne se sont pas prononcés directement sur les logiciels car selon eux, il faut toujours tester le logiciel en action (3/12 ; PD2, PC5, PA3) : « *je préfère utiliser avant pour me rendre compte par moi-même.* » (PD2). Ils indiquent qu'avec l'expérience des logiciels, ils peuvent dire qu'ils sont convaincus par ceux-ci. Une très petite minorité d'utilisateurs n'ont pas cru aux logiciels (2/12 ; PB4 et PC1) : « *au départ, on ne savait pas trop ce qu'iA.Delib allait nous apporter. Au départ, le*

CPAS n'était pas très « chaud ». Ca nous est un peu tombé dessus car c'était une décision politique. » (PC1).

L'ensemble des implémentateurs ont tous perçu les bénéfices des logiciels qu'ils implémentaient : *« j'ai pleinement perçu les bénéfices des logiciels : les recherches de documents, la facilitation des filtres, la centralisation des informations, la transparence de l'information. » (PB1).* Presque tous les utilisateurs ont discerné les bénéfices de ces logiciels (11/12) : *« à mon niveau, j'ai compris tout de suite ce que cela allait apporter. » (PD1).* Parmi ceux-ci, deux agents (PB4 et PC1) ne croyaient pas aux logiciels à l'origine du projet. En effet, ils expliquent avoir perçu les bénéfices des logiciels lors de son utilisation: *« on s'est vite rendu compte que pour la recherche c'était vraiment bien. » (PB4) ; « c'est quand même une petite révolution. » (PC1).* Notons qu'un nouvel agent relate ne pas avoir vu directement les bénéfices de ces logiciels : *« au début, je n'ai pas perçu directement les bénéfices car c'était une nouvelle fonction aussi, j'étais pas autonome non plus car j'ai dû me familiariser avec iA.Docs et iA.Delib. » (PA3).*

Les implémentateurs et la hiérarchie du CPAS A ont expliqué la finalité des logiciels à ses agents lors de l'implémentation des logiciels : *« on nous a expliqué la finalité : gain de temps, essayer que tout le monde y mette du sien pour que tout le monde soit autonome, pas dépendre toujours d'un service pour avancer. » (PA1).* Cependant, un nouvel agent, entré en fonction il y a moins d'un an, indique qu'on ne lui a pas présenté la finalité des logiciels : *« on ne m'a pas expliqué le but du logiciel, on m'a juste dit que c'était deux programmes où tout se retrouve dedans. » (PA3).* Nous pouvons donc constater que les finalités ont été expliquées aux agents au moment de l'implémentation des logiciels mais qu'elles ne sont plus expliquées aux nouveaux travailleurs.

Les implémentateurs des logiciels du CPAS B affirment avoir expliqué la finalité des logiciels aux agents : *« on a expliqué le cœur, le pourquoi, les bienfaits, les écueils, on a répondu aux craintes, etc. » (PB1).* Un autre implémentateur de ces logiciels confirme ces éléments mais rajoute : *« lors de réunions, on explique le pourquoi mais objectivement, cela leur parle peut-être peu. » (PB2).* De plus, il indique qu'ils ont bien évoqué les finalités et les bénéfices mais qu'ils n'ont pas fait un focus spécialement sur ceux-ci : *« ça n'a peut-être pas été explicité de manière aussi claire car cela faisait partie d'une présentation générale. » (PB2).* PB4 signale qu'il ne lui semble pas qu'on lui ai expliqué les finalités des logiciels.

L'implémentatrice PC6 soutient avoir évoqué la finalité et les bénéfices des logiciels aux agents : *« je pense qu'on a expliqué la finalité du projet aux agents (...) Si on ne fait pas ça, les gens n'apprécient pas, cela ne facilite pas la mise en route du projet. »* (PC6). Cette implémentatrice indique que cela s'est sûrement fait via les responsables de service. Plus de la moitié des utilisateurs affirment ne pas avoir eu l'explication sur la finalité des logiciels (3/5 ; PC2, PC3 et PC5) : *« on ne nous a pas expliqué la finalité du projet. »* (PC2). PC1 et PC4 relatent avoir eu l'explication sur la finalité des logiciels. PC4 énonce qu'elle a eu une discussion sur les buts d'iA.Docs lors d'un CODIR : *« il y a eu une présentation de la DG lors d'un CODIR (...) Elle nous a un peu expliqué la plus-value et puis voilà on a commencé, on fait venir iMio pour qu'ils nous expliquent un peu comment ça allait se passer puis on a fait une info au personnel. »* (PC4).

Les implémentateurs des logiciels au sein du CPAS D relatent avoir expliqué les finalités aux agents : *« je leur avais expliqué en quoi allait consister l'outil, quels seraient les avantages à l'utilisation des outils, etc. »* (PD3). Presque tous les utilisateurs confirment avoir reçu l'explication du but de ces logiciels (3/4 ; PD1, PD2 et PD4). Parmi ceux-ci, PD2 confie que le but a été abordé mais de manière très superficielle : *« on a parfois abordé le but du logiciel mais c'était très superficiel, on parle tellement d'informatiser les services, etc., mais ce n'était pas une conversation d'une heure. »* (PD2). Un agent avance ne pas avoir eu d'explication sur les finalités des logiciels (PD5).

Une minorité des participants voient une différence entre iA.Delib et iA.Docs (4/18 ; PB1, PB2, PC1 et PC6). La majorité de ceux-ci trouvent qu'iA.Delib est plus simple et plus efficace en termes d'utilisation (3/4 ; PB2, PC1 et PC6) : *« iA.Delib est plus abouti, produit plus fini et avec plus de maturité certainement. »* (PC1). Un autre participant voit moins l'intérêt d'iA.Delib : *« je pense qu'iA.Docs est utile pour tout le monde et iA.Delib n'a que pour seul intérêt d'aider le gestionnaire de séances et les conseillers et peut-être une petite simplification administrative mais je ne perçois pas le réel intérêt et la plus-value totale pour tous les utilisateurs d'iA.Delib. »* (PB1). Deux des participants (PA2 et PA3) énoncent que les deux logiciels se valent : *« je pense vraiment que ces deux outils sont géniaux au niveau du suivi. »* (PA3).

Aucune différence n'est perçue entre les différents CPAS concernant les implémentateurs. Tous étaient convaincus par les programmes qu'ils ont mis en place et ont vu les bénéfices de ces derniers pour leurs institutions. Au total, une grande majorité des utilisateurs (10/12) indiquent avoir cru aux projets et presque tous (11/12) ont vu les bénéfices des logiciels. Tous les

utilisateurs du CPAS A et du CPAS D ont cru aux projets. Seuls deux agents (PB4 et PC1) au sein du CPAS B et C n'étaient pas convaincus. Seul un utilisateur PA3 n'a vu les bénéfices que les logiciels allaient lui apporter. Les implémentateurs des logiciels indiquent avoir expliqué la finalité des logiciels aux agents de leur CPAS. Les agents du CPAS A confirment cette information. *A contrario*, tous les utilisateurs interviewés des CPAS B, C et D ne valident pas celle-ci. Au CPAS B, un utilisateur PB4 relate ne pas avoir été informé des finalités des logiciels. Un implémentateur de ce CPAS (PB2) indique qu'effectivement, les finalités et les buts n'ont peut-être pas présentés de manière isolée dans la formation. Au CPAS C, PC6 avance que les chefs de service devaient informer leurs agents sur les finalités des logiciels. Force est de constater que cela n'a pas été effectué ou bien compris par les agents car plus de la moitié des agents interviewés affirment que la finalité ne leur a pas été expliquée (3/5 ; PC2, PC3 et PC5). Concernant les CPAS D, PD2 indique que les finalités ont été exposées très rapidement et dans le contexte général de la simplification administrative. PD5 énonce qu'on ne lui a pas expliqué les finalités des logiciels. Pour l'ensemble des CPAS, les nouveaux agents n'ont pas été mis au courant des finalités des logiciels lorsqu'on leur a présenté les logiciels.

5.5. Mise en œuvre du changement organisationnel

Dans chaque CPAS, la mise en œuvre des logiciels s'est faite de manière un peu différente. Pour rappel, celle-ci est un processus de changement organisationnel par lequel l'organisation passe d'une façon de faire à une autre dans le but d'améliorer leur efficacité. Dans cette section, nous analyserons l'attitude des travailleurs vis-à-vis de ce changement sous deux aspects : la simplification administrative et la routine individuelle des agents.

5.5.1. Attitude vis-à-vis du changement organisationnel via de la simplification administrative

Nous nous intéressons à l'attitude des travailleurs vis-à-vis de la simplification administrative, c'est-à-dire à la manière dont ils réagissent lorsqu'un changement est opéré pour simplifier leur travail ou pour mettre en place un objectif spécifique pour l'institution.

Tous les implémentateurs relatent que les logiciels n'ont pas pesé sur leur propre routine quotidienne : « *le changement des pratiques ne m'a pas pesé dans mes tâches quotidiennes.* » (PB1). Plus de la moitié de ces derniers pensent que ces changements ont impacté les routines des agents (4/6 ; PB2, PB3, PC6 et PD3) : « *au début, je pense que le changement des pratiques*

*des agents leur a pesé dans la gestion de leurs tâches quotidiennes. » (PB2). A contrario, deux implémentateurs sur six (PA2 et PB1) confient qu'ils ne pensent pas que le changement a pesé sur la routine des agents : « je pense que les outils ont simplifié la tâche des agents. » (PA2). Cependant, presque tous les utilisateurs suggèrent que le changement des pratiques n'a pas alourdi leurs travaux de tous les jours (9/12 ; PA1, PA3, PC3, PC4, PC5, PD1, PD2, PD4 et PD5) : « le changement des pratiques ne m'a pas pesé. » (PA1). Seule une petite minorité d'utilisateurs énoncent que la mise en place des logiciels les a incommodés sur leurs tâches quotidiennes (3/12 ; PB4, PC1 et PC2) : « certainement au début. » (PC1). Il ressort qu'*in fine*, le changement a moins pesé sur les routines des agents que ce que pensaient les implémentateurs.*

Une grande partie des interviewés relatent être autonomes dans les deux programmes (14/18 ; PA2, PA3, PB1, PB2, PB3, PB4, PC1, PC2, PC4, PC5, PD2, PD3, PD4 et PD5) : « cela fait longtemps que je suis autonome dans les outils, c'est assez intuitif. » (PB1). Deux utilisateurs (PC3 et PD1) indiquent être autonomes vis-à-vis d'iA.Docs mais pas avec iA.Delib, outil qu'ils utilisent moins souvent. Un utilisateur ne se sent pas encore autonome dans les outils : « je ne suis pas encore autonome dans l'utilisation des outils. » (PA1).

Un peu plus de la moitié des utilisateurs se sentent en pleine maîtrise des deux outils (7/12 ; PA3, PB4, PC1, PC2, PC4, PD1 et PD4) : « je pense que je maîtrise ce que je sais faire. » (PA3). Un peu moins de la moitié des utilisateurs ne pensent pas maîtriser à 100% les deux logiciels (5/12 ; PA1, PC3, PC5, PD2 et PD5) : « je ne suis pas encore totalement en pleine maîtrise des outils. » (PA1). Presque tous les implémentateurs indiquent qu'ils pensent les agents autonomes dans l'utilisation de ces outils (5/6 ; PA2, PB1, PB2, PC6 et PD3) : « les agents sont tous autonomes maintenant. » (PB2). À l'inverse, une implémentatrice estime que tous les agents ne sont pas autonomes : « il y en a encore qui ont du mal avec les mécanismes. » (PB3).

Une grande partie des implémentateurs relatent ne pas penser que les agents soient en pleine maîtrise des deux logiciels (5/6 ; PA2, PB1, PB3, PD3 et PC6) : « tous les agents ne sont pas encore en pleine maîtrise des outils car il y a encore beaucoup de fonctionnalités qu'ils n'utilisent pas ou on le voit dans la création de leurs points. » (PB3). Un implémentateur indique que selon lui, les agents sont en pleine maîtrise de ce qu'on leur demande de réaliser : « tout ce qu'on demande aux agents d'utiliser et la manière de le faire, ils le font. » (PB2).

La moitié des implémentateurs ne pensent pas que ces outils permettent aux agents d'aller plus loin dans leurs tâches (3/6 ; PA2, PB2 et PC6) : « *les outils ne permettent pas aux agents d'aller plus loin dans leur tâche mais de les effectuer d'une autre manière.* » (PA2). Deux implémentateurs indiquent que cela dépend de l'outil : pour PB1, iA.Docs permet d'aller plus loin ; pour PD3, c'est iA.Delib. Un implémentateur énonce que : « *les logiciels permettent forcément d'aller plus loin dans les tâches.* » (PB3). Une grande partie des utilisateurs affirment que les outils leur permettent de réaliser plus profondément les travaux (9/12 ; PA1, PA3, PB4, PC1, PC2, PC3, PC5, PD1 et PD4) : « *les outils nous permettent d'aller quand même plus loin dans nos tâches.* » (PA1). Deux utilisateurs (PC4 et PD5) ne pensent pas que ces logiciels leur permettent d'aller plus loin dans leurs tâches : « *cela ne me permet pas d'aller plus loin dans mes tâches.* » (PD5). PD2 ne se positionne pas.

Aucun participant interrogé des CPAS A et D n'ont indiqué que les logiciels leur avaient pesé. Le changement organisationnel a eu un effet dans deux des CPAS (B et C). Un implémentateur (PB2) et un agent (PB4) affirment que la mise en place de ces logiciels a pesé sur leurs tâches quotidiennes. Pour le CPAS C, le même constat est dressé par deux agents (PC1 et PC2). Les agents du CPAS B, C et D se sentent donc tous autonomes dans les outils. PA1 ne se sent pas autonome dans les outils. Seuls les agents du CPAS B se sentent en pleine maîtrise des outils. Au total, cinq agents ne se disent pas en pleine maîtrise des outils : un agent du CPAS A (PA1) ; deux agents du CPAS C (PC3 et PC5) et deux agents du CPAS D (PD2 et PD5). Presque tous les agents trouvent que les outils leur permettent d'aller plus loin dans leurs tâches. Seuls deux agents interrogés ne partagent pas cet avis : PC4 et PD5. Un agent du CPAS C n'a pas répondu.

5.5.2. Attitude vis-à-vis du changement de la routine individuelle des agents

Nous analysons l'attitude des travailleurs vis-à-vis des changements impactant leur routine individuelle notamment en produisant un changement de tâches, de logiques ou encore d'organisation.

Moins de la moitié des implémentateurs relatent que les logiciels génèrent un gain de temps pour les agents (2/6 ; PA2 et PD3) : « *les deux logiciels ont permis un gain de temps notamment en termes de recherche de documents qui permet une recherche beaucoup plus poussée et pointue.* » (PD3). La moitié des implémentateurs indiquent que le gain de temps n'est pas identique pour tous les agents en fonction du logiciel (3/6 ; PB1, PB2 et PC6). Un implémentateur soutient qu'il y a un gain de temps pour iA.Docs et que pour iA.Delib, cela

dépend des agents : *« le courrier est encodé à 9h et à 10h, ils peuvent aller le voir même s'ils n'ont pas le papier donc cela est un gain. Aussi un gain en termes de traçabilité qui est beaucoup plus facile. »* (PB2). Pour iA.Delib, il indique : *« un gain de temps, cela dépend pour qui en fait : pour les agents, mettre le dossier sur un serveur ou sur iA.Delib, ça ne change pas grand-chose. Par contre pour la personne qui gère la séance, cela amène un gain de temps. Cela amène à un gain d'efficacité. »* (PB2). À l'inverse, deux implémentateurs (PB1 et PC6) énoncent qu'iA.Delib amène un gain de temps aux agents mais que cela dépend de quels agents concernant iA.Docs : *« pour l'agent d'accueil (...), je pense qu'en termes de temps de travail, cela lui prend plus de temps. »* (PC6). Une implémentatrice ne pense pas qu'iA.Docs fasse gagner du temps à tous les agents, et ce, parce que les agents n'utilisent pas les logiciels de manière optimale : *« je pense que pour que ce système fonctionne avec une certaine rapidité, il faut pouvoir se logger tous les jours. »* (PB3).

Presque tous les utilisateurs énoncent que les logiciels leur ont amené un gain de temps (10/12 ; PA1, PA3, PB4, PC1, PC2, PC3, PC4, PC5, PD4 et PD5) : *« cela permet de gagner beaucoup de temps. »* (PC1). PD2 indique qu'il y a une différence entre les deux logiciels. iA.Delib génère effectivement un gain de temps mais iA.Docs rajoute une tâche supplémentaire car, avant, elle ne s'occupait pas du courrier : *« je ne vais pas dire que ça m'a donné un gain de temps car avant, le courrier ne passait pas par moi. »* (PD2). PD1 trouve que : *« à notre niveau, le logiciel ne nous a pas amené un gain de temps. »* (PD1).

La moitié des implémentateurs ne pensent pas que les tâches soient mieux réalisées (3/6 ; PB1, PC6 et PD3) : *« pour moi, un outil est un moyen, cela ne change rien sur le fond. »* (PC6). Moins de la moitié des implémentateurs pensent que les tâches sont mieux réalisées grâce aux logiciels (2/6 ; PA2 et PB3). Ces dernières sont réalisées plus rapidement, plus facilement et avec une même uniformité. De plus, les outils permettent d'aller plus moins dans les tâches car des demandes d'avis peuvent être directement demandées et différents services peuvent être mis en copie des points. Un implémentateur différencie les deux logiciels. Il indique pour iA.Delib : *« aucun doute que la tâche est mieux réalisée : c'est quand même un meilleur travail. »* (PB2). Pour iA.Docs, il énonce que cela n'a pas permis à la tâche d'être mieux réalisée.

Plus de la moitié des utilisateurs pensent que les tâches sont mieux réalisées actuellement (8/12 ; PA1, PA3, PB4, PC1, PC3, PC5, PD1 et PD5) : *« je pense très sincèrement que cela a permis aux tâches d'être mieux réalisées. »* (PA3). Deux utilisateurs (PD4 et PC2) relatent qu'ils pensent qu'iA.Delib a permis aux tâches d'être mieux réalisées mais pas iA.Docs : *« pour*

iA.Delib, les tâches sont mieux réalisées mais pour iA.Docs, je ne pense pas » (PC2). PD4 indique que c'est dû au fait qu'iA.Docs n'est pas encore totalement mis en service : « pour iA.Docs, on travaille encore beaucoup sur papier donc l'efficacité reste la même que l'on avait à l'époque. » (PD4). PC4 ne trouve pas que les logiciels ont permis aux tâches d'être mieux réalisées. PD2 ne se prononce pas.

Lorsqu'on examine les données par CPAS, les implémentateurs des CPAS A et D énoncent que les logiciels ont permis un gain de temps aux agents. Au sein du CPAS B, deux implémentateurs (PB1 et PB2) sur trois relatent ne pas croire que les deux logiciels sont d'office un gain de temps pour les agents. Parmi eux, l'implémentateur PB1 estime qu'iA.Delib produit pas un gain de temps à tous les agents alors que l'implémentateur PB2 pense l'inverse. De plus, la troisième implémentatrice de ce CPAS (PB3) pense qu'iA.Docs amène spécialement un gain de temps actuellement car les agents ne l'utilisent pas journalièrement. Pour le CPAS C, l'implémentatrice PC6 ne trouve pas qu'iA.Docs produit un gain de temps à tous les agents. Les agents du CPAS A, B et C trouvent tous que les logiciels leur ont permis de gagner du temps. Concernant le CPAS D, PD2 ne pense pas que les logiciels lui ont amené un gain de temps car, avant, la tâche de la validation du courrier ne passait pas par elle.

Les implémentateurs des différents CPAS sont partagés au sujet de savoir si les tâches sont mieux réalisées avec les logiciels. Dans le CPAS A, l'implémentateur PA2 indique que les tâches sont mieux réalisées avec les deux logiciels. Dans le CPAS B, les trois implémentateurs ont un avis différent sur la question : PB1 pense que les tâches ne sont pas mieux réalisées ; PB2 trouve que les tâches sont mieux réalisées avec iA.Delib mais pas avec iA.Docs ; PB3 pense que les tâches sont mieux réalisées avec les deux logiciels. Dans les CPAS B et D, les implémentateurs (PC6 et PD3) pensent que les tâches ne sont pas mieux réalisées avec les nouveaux logiciels.

Les agents du CPAS A et du CPAS B pensent que les tâches sont mieux réalisées avec les logiciels. Pour le CPAS C, PC2 indique que cela dépend du logiciel. Au sein du CPAS D, PD2 ne pense pas que les tâches sont mieux réalisées avec les deux logiciels et PD4 relate que cela dépend du logiciel.

5.6. Résultats relatifs à l'impact des modalités de mise en œuvre de la simplification administrative

Au-delà des intuitions figurant dans le cadre d'analyse, un ensemble d'autres éléments ont été formulés par les interviewés qui permettent eux aussi de comprendre en quoi la façon dont un processus de simplification administrative est mis en œuvre influence la motivation des agents à implémenter celui-ci. Cette section les passe en revue.

Indépendamment de la manière avec laquelle les agents ont été amenés à participer à l'exercice de la simplification administrative, les effets en termes motivationnels sont différents lorsqu'on n'a pas fait participer les agents. PB4 énonce que le changement aurait mieux été perçu si des discussions autour des logiciels avaient été mises en place : *« on ne nous a pas demandé notre avis. Ce serait mieux perçu si c'était fait de manière plus conviviale qu'autoritaire. »* (PB4). Dans la même idée, deux travailleurs du CPAS 5PC4 et PC6) indiquent que plus de participation aurait été préférable. PC4 évoque qu'une plus grande implication des agents ainsi qu'une phase de test aurait été souhaitables pour la mise en œuvre des logiciels : *« au départ, si on avait testé un peu, on aurait pu donner notre avis et essayer d'avoir un programme un peu plus optimal au moment où on l'a commencé. »* (PC4). L'implémentatrice PC6 va dans le même sens en soulevant un souci par le manquement d'implication des agents dans la mise en œuvre des logiciels : *« ce qu'on a sous-estimé au niveau d'iA.Docs, c'est la manière dont la personne encode un courrier (...) On se retrouve avec un répertoire énorme pour un même destinataire et avec des superpositions mais cela tient au fait que ce n'est pas toujours la même personne qui encode. »* (PC6). La mise en place d'iA.Docs aurait pu être mieux réalisée en incluant les agents d'accueil dans la mise en place et dans les discussions autour de l'utilisation du logiciel. En outre, PD2 souligne également des éléments soulignant l'impact du manque de discussion autour de l'outil sur la mise en œuvre effective des logiciels : *« pour ce que je l'utilise, la façon dont cela s'est passé, c'est vrai qu'en étant associé peut-être il aurait une vision plus claire de l'outil. »* (PD2). Nous pouvons constater que ces trois agents ont soit une motivation à implémenter plus basse, soit une attitude envers le changement des routines individuelles moins bonne. L'absence de participation semble donc avoir eu un impact négatif chez eux. Nous pouvons souligner que nous avons vu, dans la section sur les modalités de mise en œuvre de la simplification administrative, que les CPAS A et B, qui ont eu de meilleurs résultats en termes d'attitude vis-à-vis de la mise en œuvre du changement organisationnel, ont utilisé plus de participation dans l'implémentation des logiciels.

De plus, certains problèmes ont été constatés dans la mise en place des outils suite à certaines modalités de mise en œuvre. Tout d'abord, dans le CPAS C, un soucis a été remarqué avec la mise en œuvre d'iA.Docs dû à la mise en place tardive du courrier sortant : *« pour iA.Docs, je pense qu'on a bien fait de le faire en deux temps mais maintenant ce qui s'est passé aussi c'est qu'on a mis en place le courrier entrant et puis on s'est un peu installé dans le courrier entrant et puis à un moment donné, (...) j'ai dû mettre une deadline parce que sinon ça allait encore traîner. »* (PC6). Le fait que les agents sont inclus dans la mise en œuvre et dans la configuration du logiciel permet une meilleure mise en œuvre effective de ce dernier. Ensuite, le CPAS D a également eu un souci de mise en place avec iA.Docs suite à la démission de l'implémentatrice, ce qui a généré des lenteurs. En effet, les formations à destination des agents n'étaient pas encore finies lors du départ de cette dernière et les agents n'ont donc pas tous encore été formés à iA.Docs. Les agents continuent d'utiliser le courrier papier quotidiennement et très peu utilisent vraiment iA.Docs. Notons que cela entraîne des questions sur l'efficacité et le but de ce logiciel au sein des agents du centre : *« pour la gestion du courrier informatique, on n'a pas compris le but qui était derrière. »* (PD4).

VI. Discussion

Cette section est consacrée à la comparaison des résultats observés avec les résultats attendus, c'est-à-dire avec les deux hypothèses émises dans le cadre de notre recherche. Nous présentons les résultats de la recherche empirique de manière synthétique dans le tableau 3.

A chaque catégorie conceptuelle, anticipée ou non dans le cadre d'analyse, correspond une ligne tandis qu'à chaque agent dans chaque CPAS correspond une colonne. Nous soulignons qu'au vu de notre recherche de type qualitatif, ce tableau n'est pas à cent pourcents représentatif de la réalité mais il nous permet de constater certaines tendances. Il faut lire le tableau conjointement de deux manières. Tout d'abord, pour les concepts « motivation », « motivation à implémenter le processus », « mise en œuvre du changement organisationnel », les valeurs sont calculées sur des individus. Il faut comprendre les valeurs comme ceci : « + » indique que le participant a montré des dispositions pour le concept ; « 0 » signifie que le participant est neutre pour ce concept ou qu'il ne présente pas des dispositions particulières à celui-ci ; « - » décrit que le participant a montré des dispositions à l'encontre de ce concept. Pour la catégorie conceptuelle « les modalités de mise en œuvre de la simplification des processus », nous avons synthétisé les modalités en quelques mots pour exprimer les différentes tendances.

Tableau 3 : Conclusion des résultats des entretiens

Concepts-Variables	CPAS A			CPAS B				CPAS C						CPAS D				
	PA1	PA2	PA3	PB1	PB2	PB3	PB4	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6	PD1	PD2	PD3	PD4	PD5
Motivation																		
Motivation professionnelle	+	+	+	+	0	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	0	+	+
Motivation du secteur public	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Motivation à implémenter le processus	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Modalités de mise en œuvre																		
Origine	Top-down (direction et chefs de service) + incorporation de quelques agents			Top-down (direction et chefs de services) + incorporation de quelques agents				Top-down (direction et chefs de service)						Top-down (direction et autorité politique)				
Encadrement	-Formation chefs chez iMio→ agents en interne ; -2 référents officiels			-Formation interne →utilisateurs ; -1 référent officiel (iA.Docs) + 1 référent non officiel				-Formation interne →utilisateurs ; -pas de référents officiels						Formation interne →utilisateurs ; -2 référents officiels				
Finalité	-Finalités dites et entendues par tous les agents -3 sur 3 participants ont cru aux logiciels et 2 sur 3 ont cru aux bénéfices			-Finalités dites et pas entendues par tous les agents - 3 sur 4 participants ont cru aux logiciels et 4 sur 4 ont cru aux bénéfices				-Finalités dites et pas entendues par tous les agents -5 sur 6 participants ont cru aux logiciels et 6 sur 6 ont cru aux bénéfices						-Finalités dites et pas entendues par tous les agents - 5 sur 5 participants ont cru aux logiciels et 5 sur 5 ont cru aux bénéfices				
Mise en œuvre																		
Attitude vis-à-vis du changement organisationnel	0	+	+	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+
Attitude vis-à-vis du changement de la routine individuelle	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	0	+	0	0	0	0	+	+

1. La motivation à implémenter de l'implémentateur renforce le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel par l'agent

La première hypothèse du mémoire est la suivante : « *Plus la motivation (professionnelle et pour le service public) des agents est élevée, plus le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel est important* ».

Dans la recherche empirique, globalement, la motivation sous toutes ses formes est élevée dans tous les CPAS (cf. tableau 3). Cette dernière semble avoir eu un impact favorable sur l'adoption des outils informatiques et donc sur le changement organisationnel. La revue de la littérature nous avait laissé penser qu'un lien pourrait être mis à jour entre la motivation de l'agent et le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel. Nous pouvons rappeler notamment que des degrés élevés de motivation autonome (et donc intrinsèque) conduisent à plus de

conséquences salutaires et à moins de conséquences malsaines tels que des soucis de santé, ou des problèmes comportementaux ; tandis qu'un degré élevé de motivation contrôlée et d'amotivation amène à plus de conséquences négatives (Forest et Mageau, 2009 : 2). Cependant, aucun élément de notre étude ne peut confirmer que la motivation des agents impacte directement le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel. Les résultats suggèrent d'une part que, même si les agents ont une motivation professionnelle, pour le service public et à implémenter le processus plus basse, le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel n'est pas faible pour autant (cf. tableau 3). D'autre part, l'attitude vis-à-vis du changement organisationnel est parfois négative alors que l'agent a une motivation professionnelle plutôt élevée (cf. tableau 3). De plus, notre étude démontre que le haut niveau de motivation pour le service public d'un agent n'a eu pas comme effet un bon niveau de mise en œuvre du changement organisationnel (cf. tableau 3). Presque tous les agents ont cru aux logiciels et en ont vu les bénéfices pour leurs tâches quotidiennes. Nous suggérons que cela tient peut-être au but des logiciels, qui impactent directement les travailleurs dans leur travail quotidien. Les bénéfices sont tellement importants pour les travailleurs qu'*in fine* le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel est bon dans tous les CPAS. Il serait intéressant d'analyser l'implémentation d'un logiciel moins central et ayant moins d'impact sur le travail quotidien des agents pour voir si un impact plus grand de la motivation des agents peut être observé.

La recherche démontre malgré tout un lien entre la motivation à implémenter de l'implémentateur et le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel par l'agent. Nous constatons que, quand les implémentateurs sont fortement motivés à implémenter le processus, l'impact sur le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel des agents est accru. Notons que deux implémentateurs indiquent qu'il faut croire aux programmes qu'on implémente pour pouvoir convaincre et motiver les agents à suivre le changement. Les résultats montrent effectivement que cela est un facteur de bonne mise en œuvre du changement organisationnel quantifier un peu grâce au tableau 3. Qualitativement, des agents ont indiqué avoir été particulièrement motivés lors du changement organisationnel via leur implication dans le processus et la motivation de leur chef. Finalement, nous pouvons donc indiquer que la motivation à implémenter de l'implémentateur renforce le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel par l'agent. Effectivement, la revue de la littérature indique que certains comportements des supérieurs hiérarchiques tels qu'accepter, reconnaître et tenir compte de la perspective de l'agent, ou la reconnaissance de ses sentiments et de ses émotions,

permettent de favoriser la satisfaction des besoins psychologiques des travailleurs et d'alimenter alors la motivation autonome et donc intrinsèque. Ceci permet en retour une performance plus élevée (Forest et Mageau, 2009 : 2).

Un facteur important dans la réussite du changement est la présence d'un *leader* incarnant et impulsant le projet dans l'organisation (Khenniche et Pierre, 2016 : 27). Cette constatation relève du domaine du *leadership*, qui n'a pas été abordé en tant que tel dans notre revue de la littérature. Le *leadership* est « un modèle dynamique de changement qui met en scène le *leader* et les collaborateurs, évoluant dans un environnement complexe, en évolution constante, et donnant lieu à des projets permettant à la fois aux organisations et à leurs membres de progresser » (Maltais, Leclerc et Rinfret, 2007 : 426). Le concept de *leadership* transformationnel est tout particulièrement intéressant. Ce dernier « dépasse le stade où on offre des récompenses pour obtenir des résultats souhaités en incitant, en stimulant intellectuellement et en inspirant les collaborateurs à transcender leurs propres intérêts personnels pour atteindre plutôt un objectif collectif plus élevé » (Maltais, Leclerc et Rinfret, 2007 : 430). Des études démontrent le lien entre le *leadership* transformationnel et les comportements organisationnels positifs comme la satisfaction des subordonnés, la confiance envers le *leader* et l'engagement des employés mais aussi sur la performance individuelle et organisationnelle (Maltais, Leclerc et Rinfret, 2007 : 430). Notons d'ailleurs qu'une des composantes de l'intelligence émotionnelle du *leader* est sa motivation personnelle comme source d'inspiration et de mobilisation pour les travailleurs, il suscite un optimisme et un enthousiasme envers la poursuite des objectifs convenus (Maltais, Leclerc et Rinfret, 2007 : 431).

Dans la recherche empirique présentée dans ce mémoire, le rôle des leaders a semblé crucial pour la mise en œuvre du changement organisationnel. En effet, le fait que le responsable de service soit motivé pour le changement et qu'il ait impliqué les agents dans ce processus a motivé les agents à mettre en place ce changement. De plus, le fait que l'implémentateur ait demandé l'avis et ait impliqué les agents dans la configuration des logiciels a aidé la mise en œuvre effective des logiciels par les travailleurs.

2. La motivation pour le service public est une motivation qui se construit

Dans l'étude empirique, nous observons que la motivation pour le service public n'est pas propre à tous les travailleurs (cf. tableau 3). La motivation pour le service public est

effectivement « une forme particulière d'altruisme ou de motivation prosociale qui est animée par des dispositions et des valeurs spécifiques découlant des institutions et des missions publiques » (Bangcheng, Chun, Jin, Wenscheng et Xinli, 2011 : 196). Nous constatons que le choix du secteur public a été fait que par six des dix-huit participants. Tous les agents n'ont donc pas nécessairement une motivation pour le service public lors de leur entrée dans les CPAS, contrairement à ce que suggérait la littérature.

Cela dit, la motivation pour le service public est une dynamique et se construit. En effet, dix participants sur douze n'ayant pas fait le choix d'un job dans le secteur public ont, au fil des années, développé une motivation pour le service public. Nous n'avons pas trouvé d'éléments dans la revue de la littérature indiquant que la motivation pour le service public pouvait se construire tout au long de la carrière du travailleur et qu'elle pouvait se former au cours de son parcours professionnel. En l'absence de littérature dédiée, nous suggérons que la présence de certains facteurs pourrait favoriser le développement de la motivation pour le service public chez les travailleurs tels que l'environnement de travail, la qualité de la direction, le type de management, le type d'organisation interne, la nature du métier, les relations entre collègues.

3. Les modalités de la mise en œuvre de la simplification administrative influencent la motivation à la mettre en œuvre

La deuxième hypothèse de ce mémoire suggérait que « *les modalités de mise en œuvre de la simplification d'un processus administratif sont susceptibles d'influencer la motivation des agents à implémenter ce processus* ». Notre étude met en évidence que certaines modalités de mise en œuvre influencent positivement ou négativement la motivation à implémenter le processus.

La revue de littérature a mis en évidence certains facteurs de succès du changement dans le secteur public tels que la vérification des besoins de transformation ou encore leur communication au plus grand nombre de parties prenantes (Fernandez et Rainey, 2006). Une large participation, des alliances internes ainsi qu'une prise de responsabilité des acteurs internes dans le processus de changement permettent de combattre la résistance au changement des agents (Khenniche et Pierre, 2016 : 27). De plus, certains comportements des superviseurs favorisent une meilleure motivation des travailleurs tels que l'explicitation de la finalité, le choix laissé aux agents (Forest et Mageau, 2009 : 2). La mise en œuvre participative est également un facteur de réussite pour le changement organisationnel.

Dans notre étude, aucun des quatre CPAS n'a donné le choix de l'outil à ses travailleurs. Cependant, nous pouvons constater un niveau de mise en œuvre du changement organisationnel plus élevé pour les CPAS A et B, où cette mise en œuvre a été réalisée de façon plus participative autour du processus (cf. tableau 3). De plus, le CPAS A est celui qui a mis en place le plus grand nombre de réunions participatives autour du besoin de changement organisationnel, de la mise en place du projet et de la mise en œuvre des modalités des logiciels. Or, c'est ce CPAS qui a eu les meilleures attitudes vis-à-vis du changement des routines des agents (cf. tableau 3). La revue de la littérature nous a démontré trois enjeux essentiels pour la mise en œuvre du changement : l'enjeu de légitimation, l'enjeu de réalisation et l'enjeu d'appropriation (Rondeau, 2000 ; Johnson, 2012 : 34). Ces trois enjeux prennent en compte non seulement des aspects psychologiques, mais également des aspects managériaux, organisationnels et stratégiques. L'explication des finalités aux agents, la préparation du changement organisationnel avec leur participation et l'accompagnement des agents lors du changement sont donc primordiaux pour un bon changement organisationnel. Nous pouvons donc confirmer les éléments présentés dans la revue de la littérature.

Les modalités de mise en œuvre peuvent également influencer négativement la motivation à implémenter un processus. Dans la recherche, les CPAS C et D ayant un système d'implémentation du processus moins participatif ont été confrontés à plus de résistance que les CPAS A et B. L'imposition des logiciels par le politique a impacté la motivation à implémenter le processus : les agents des CPAS sont dérangés par le fait que le personnel politique leur impose l'utilisation de nouveaux outils, même si *in fine* ils indiquent de ces derniers leurs sont utiles. Ils ont l'impression que leur avis n'a pas été sollicité.

L'encadrement de la simplification administrative a également son importance. Deux agents ont souligné le fait qu'ils étaient bien entourés par leur superviseur et qu'ils avaient bien été soutenus pendant la mise en œuvre du processus (PA1 et PD1). Dans la revue de la littérature, différentes temporalités du changement organisationnel, accompagnées de phases de transition psychologique, ont été identifiées. Les responsables doivent connaître ces phases par lesquelles passent les agents pour pouvoir gérer le changement (Pichault, 2013 : 40) qui peut être impacté négativement par le manque d'encadrement.

La finalité joue également un rôle dans la motivation à implémenter le processus. L'explicitation des raisons des demandes des superviseurs permet une meilleure motivation et donc une meilleure performance de la part des agents (Forest et Mageau, 2009 : 2). Dans notre

recherche empirique, les implémentateurs ont expliqué les finalités aux agents et ils ont eux-mêmes souligné l'importance de cette étape. Bien que les implémentateurs aient expliqué les finalités aux agents, certains agents indiquent ne pas en avoir été informés. Un écart de perception entre les utilisateurs et les implémentateurs est donc présent. Cela nous renvoie au domaine de la communication que nous avons moins mobilisé dans notre revue de littérature et qui peut nous fournir des pistes de réflexion. Si nous reprenons brièvement le modèle de référence de la communication de Shannon et Weaver (1949), ce dernier est composé d'un émetteur et un récepteur, entre lesquels un message est transmis via un canal (Picard, 1992 : 70). Dans ce canal, du bruit peut altérer ou perturber la transmission (Barre et Gayrard-Carrera, 2015 : 56). Certaines conditions de production et de réception peuvent en effet influencer le message (Barre et Gayrard-Carrera, 2015 : 56).

La communication est fondamentale dans la mise en place d'un changement organisationnel. Il ne peut pas se faire sans la communication du changement des supérieurs auprès des agents. La question de la communication est donc importante car cette dernière a un impact la manière dont le changement va être compris par les agents.

Le sens d'un message découle autant de ses dimensions implicites que de son contenu explicite. Le travail de compréhension consiste à sélectionner, parmi les implications de l'énoncé explicite, celles qui sont pertinentes par rapport au contexte (Picard, 1992 : 80). La communication est le produit de l'interaction entre le message émis et le message reçu : sa construction est donc progressive et implique autant le récepteur que l'émetteur (Picard, 1992 : 80).

Notons que cet écart de perception entre implémentateurs et travailleurs n'a pas eu d'incidence majeure, *in fine*, sur l'adoption des logiciels. Même si les travailleurs n'ont pas une motivation élevée et que les modalités ne sont pas optimales pour la mise en œuvre de la simplification administrative, l'usage et la vérification de l'utilité sur le terrain par les utilisateurs prévalent pour l'adoption des nouveaux processus (cf. tableau 3). La revue de la littérature nous a démontré le contraire. La littérature suggérait pourtant que certains processus mentaux liés aux biais cognitifs empêchent l'agent de voir positivement des solutions nouvelles pourtant meilleures et qu'on appelle « l'effet d'attitude » (Bilalic et McLeod, 2015 : 37 ; Colin, 2016 : 177). Cela tient à la recherche d'un sentiment de sécurité et de la réduction de risque que permet la continuité des procédures antérieures, bien que la nouvelle procédure soit plus simple (Colin, 2016 : 177).

4. Les modalités de mise en œuvre de la simplification administrative influencent le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel

En sus des intuitions issues du cadre d'analyse de la recherche, notre étude empirique a permis de mettre en évidence que les modalités de mise en œuvre de la simplification administrative influencent la mise en œuvre du changement organisationnel.

Par exemple, le CPAS A qui s'appuie sur des référents désignés, des réunions sur la mise en place des outils, des formations sur l'utilisation des logiciels, compte aussi les agents avec le meilleur rapport au changement des routines quotidiennes. Les CPAS C et D, *a contrario*, compte les agents avec un rapport au changement organisationnel plus difficile (cf. tableau 3) : le fait que les services ne soient pas consultés au sujet des modalités des logiciels produit des soucis de mise en œuvre. Dans le même esprit, dans les CPAS C et D, les agents utilisant iA.Docs n'ont pas été impliqués pour savoir comment ils allaient devoir libeller les courriers et cela a produit des soucis dans le déroulement des tâches des agents. Cela confirme ce qui a été mis en évidence dans la revue de la littérature : les transformations sont fréquemment confrontées à des résistances car les actions sont mal conçues, injustifiées ou avec des conséquences indésirées selon les agents (Khenniche et Pierre, 2016 : 27). De plus, l'implémentateur d'iA.Docs est parti en cours de route et la mise en place de ce logiciel n'était pas encore terminée lors de notre étude ce qui fait que les agents utilisent deux systèmes en parallèle, l'ancien et le nouveau. Cela génère une perte de temps mais aussi un manque de crédibilité du logiciel et du processus auprès des agents.

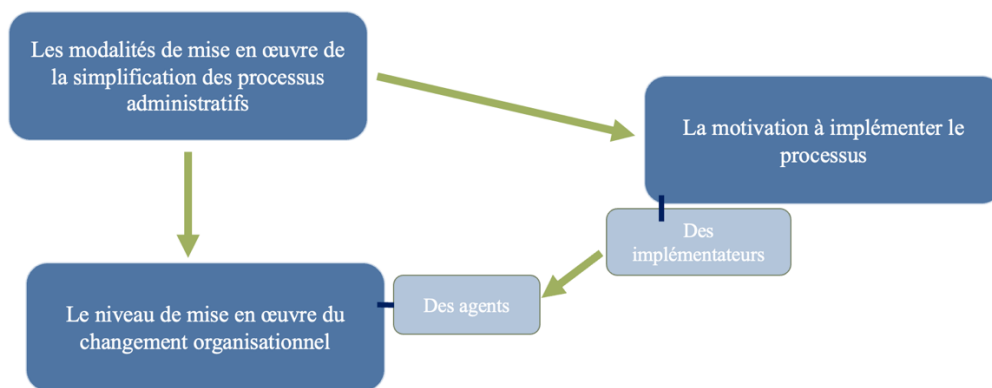
Pour finir, les modalités de formation impactent le niveau de mise en œuvre ainsi que la communication entre l'implémentateur et le travailleur. Notre étude a démontré que les CPAS ont recouru à des modalités de formations différentes : soit des formations internes avec une explication sur les buts du logiciel et comment l'utiliser dans le cadre de leur travail journalier, soit des formations techniques sur l'outil en général par iMio.

5. Conclusion intermédiaire

L'ensemble de ces éléments nous amène à reconsidérer notre cadre d'analyse de départ. A l'origine, nous avons émis deux hypothèses indépendantes avec chacune des dimensions spécifiques. La discussion nous amène à relier certains concepts de ces deux hypothèses entre

eux. Nous pouvons donc constater que ces deux hypothèses sont au final liées l'une à l'autre et nous devons considérer ces concepts dans une trame plus générale et complexe (cf. illustration 5). Premièrement, les modalités de mise en œuvre de la simplification influencent la motivation à implémenter le processus. D'autre part, la motivation à implémenter le processus d'un implémentateur renforce le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel par les agents. Finalement, les modalités de mise en œuvre de la simplification des processus administratifs influencent le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel.

Illustration 5 : Évolution du cadre d'analyse de départ



Conclusion

L'administration publique étant devenue trop complexe, elle doit être simplifiée. La simplification administrative ne va toutefois pas de soi. Nous avons donc mobilisé différents champs de littérature scientifique pour comprendre les relations mutuelles entre motivation et mise en œuvre de la simplification administrative dans les administrations publiques.

Dans quelle mesure la motivation des agents influence-t-elle la simplification des processus administratifs et vice-versa ? Pour répondre à cette question de recherche, nous avons réalisé une étude empirique constituée de dix-huit entretiens semi-directifs sur la mise en place deux logiciels de simplification administrative au sein de quatre CPAS wallons. Nous avons effectué une analyse qualitative des entretiens.

Notre étude empirique a démontré plusieurs éléments intéressants. Globalement, au sein de tous les CPAS de notre étude, la motivation s'est avérée élevée. Notre étude ne démontre toutefois pas clairement qu'un niveau de motivation pour le service public élevé des agents a comme effet un meilleur niveau de mise en œuvre du changement organisationnel. Nous suggérons que cela est dû au but des logiciels, qui impactent directement les tâches quotidiennes des travailleurs. Quand les bénéfices sont très importants pour les travailleurs, le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel semble naturellement bon. Cela dit, la motivation pour le service public est une motivation qui se construit au cours du temps. Nous avons constaté qu'elle n'est pas inhérente à tous les travailleurs. Tous les agents n'ont donc pas nécessairement une motivation pour le service public lors de leur entrée dans des organisations publiques et notre étude suggère que cette dernière est bien une motivation en construction : les agents ont donc pu développer une motivation pour le service public au fil des années de travail dans les CPAS. Enfin, la motivation à implémenter de l'implémentateur renforce le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel par l'agent. Le fait que les implémentateurs soient fortement motivés à implémenter le processus a un impact sur le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel des agents.

Les modalités de la mise en œuvre de la simplification administrative influencent tant la motivation à la mettre en œuvre que le niveau de mise en œuvre. Notre étude corrobore les éléments avancés dans la revue de la littérature, selon lesquels certaines modalités de mise en œuvre de la simplification influencent positivement ou négativement la motivation à implémenter du travailleur. Les modalités de mise en œuvre de la simplification administrative

ont également une influence sur le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel. Notre étude démontre qu'un CPAS mettant en place des modalités de mise en œuvre de simplification de type participative compte des agents avec un meilleur rapport au changement des routines quotidiennes. Par exemple, un agent se sent pleinement impliqué au projet et est très motivé à utiliser le logiciel quand l'implémentateur lui demande son avis et l'invite à des réunions sur la mise en place du logiciel. *A contrario*, certaines modalités de mise en œuvre du processus ont un impact négatif sur le niveau de mise en œuvre du changement. La mise en œuvre de manière totalement hiérarchique sans prise en compte de l'avis et des demandes des agents ne va pas de pair avec un bon niveau de mise en œuvre, car les agents sont moins motivés envers le logiciel et des soucis pratiques viennent parfois compliquer la mise en œuvre du logiciel. En particulier, les modalités de formation influent sur le niveau de mise en œuvre ainsi que sur la communication entre l'implémentateur et le travailleur.

Les résultats de cette recherche ont des implications théoriques, méthodologiques et pratiques. Au niveau théorique, premièrement, ce mémoire a permis de mettre en évidence qu'un écart de perception entre les implémentateurs et les agents peut avoir lieu lors de la mise en œuvre du changement organisationnel. Bien que les implémentateurs aient expliqué les finalités aux agents, certains agents indiquent ne pas en avoir été informés. Notre étude n'a pas permis de comprendre comment cet écart de perception peut apparaître entre l'implémentateur et certains agents. La communication est le produit de l'interaction entre le message émis et le message reçu : sa construction est donc progressive et implique autant le récepteur que l'émetteur. Le sens d'un message découle autant de ses dimensions implicites que de son contenu explicite. Nous pouvons proposer des recherches postérieures sur le phénomène de la compréhension, qui consisteraient à sélectionner parmi le contenu explicite des implémentateurs celui qui est pertinent par rapport au contexte de la mise en œuvre du logiciel. Il serait opportun de voir dans quelle mesure les implémentateurs explicitent les énoncés adéquats, et si certains énoncés ont plus d'influence sur les agents.

Deuxièmement, le mémoire a permis de mettre en évidence que la motivation à implémenter un processus de l'implémentateur renforce le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel par l'agent. Notre étude n'a pas pu démontrer si certaines caractéristiques de l'implémentateur pouvaient influencer le niveau de mise en œuvre. Des recherches futures pourraient mobiliser les théories du *leadership* pour déterminer si certaines caractéristiques et méthodes de l'implémentateur influencent le niveau de mise en œuvre par l'agent.

Troisièmement, notre recherche démontre que, même si les travailleurs n'ont pas une motivation élevée et que les modalités ne sont pas optimales pour la mise en œuvre de la simplification administrative, l'usage et la vérification de l'utilité sur le terrain par les utilisateurs prévalent sur les discours. Notre mémoire n'a pas permis de comprendre pourquoi les logiciels ont pu être mis en œuvre même dans des conditions moins favorables. Notons que la littérature mobilisée ne va pas dans ce sens puisqu'elle parle de processus mentaux empêchant l'agent de voir positivement des solutions nouvelles pourtant meilleures. Des recherches futures devraient axer leur analyse sur d'autres types de logiciels ayant des finalités et une importance moins grande au sein de l'organisation tels que des logiciels d'inventaires ou d'encodage des congés.

Au niveau méthodologique, ce mémoire a permis de documenter et de comparer la mise en œuvre d'un processus de simplification administrative, et donc de voir en quoi les modalités influencent la motivation. Les liens que nous avons mis en évidence ne tiennent peut-être pas seulement à la façon dont les choses ont été faites dans le CPAS, mais également aux caractéristiques des logiciels qui y ont été adoptés. Les logiciels d'iA.Docs et d'iA.Delib portent peut-être en eux des éléments qui facilitent leur mise en œuvre. Notre recherche n'a pas permis d'analyser la mise en œuvre de logiciels venant de firmes différentes et ayant des interfaces différentes. Il serait intéressant à l'avenir de conduire des recherches comparant la mise en œuvre de logiciels ayant des interfaces et des caractéristiques différentes pour saisir si elles impactent la mise en œuvre du changement organisationnel porté par ces logiciels.

Par ailleurs, le mémoire démontre que dans l'ensemble, la motivation au sein de chaque CPAS analysé est bonne et cela semble avoir un impact favorable sur l'adoption des outils informatiques. Cependant, aucun élément de notre recherche ne peut confirmer que la motivation des agents impacte le niveau de mise en œuvre du changement organisationnel. Bien que nous ayons essayé d'avoir un échantillon diversifié, pratiquement tout le monde, en son sein, a une motivation et aucun travailleur n'est clairement démotivé. Dans des études futures, il serait intéressant de travailler sur un échantillon plus diversifié avec des agents qui auraient une motivation plus faible. Pour ce faire, nous proposons de sélectionner l'échantillon, non pas avec des DG comme nous l'avons fait, mais au fur et à mesure au contact des agents de terrain, qui pourraient mieux nous guider vers des collègues ayant des niveaux de motivation éventuellement plus diversifiés.

Au niveau pratique, nous encourageons les implémentateurs d'un nouveau projet de simplification à instaurer de la communication pendant toutes les phases du projet. La discussion est essentielle lors de la mise en place d'un changement organisationnel. Elle doit se faire en amont et tout au long du changement. Il faut mettre en œuvre des façons d'informer les agents à chaque étape du changement. Dans ce domaine, il est possible d'être créatif : par exemple, des ateliers participatifs où les agents essayent le logiciel, se trompent et peuvent poser des questions quand ils remarquent des incohérences pourrait être envisagés. De plus, une communication ouverte et horizontale, accompagnée d'une explication des finalités pour chaque service et pour l'institution peut être prévue. Le fait de désigner des référents dans des nouveaux logiciels pour être l'*helpdesk* des agents et de les communiquer à ces derniers déclenche une motivation à implémenter le nouveau processus plus élevée chez les travailleurs.

Pour les agents confrontés à un changement organisationnel, ils doivent communiquer leurs doutes ainsi que les problèmes qu'ils rencontrent face à ce changement à l'implémentateur pour que ce dernier en ait connaissance et qu'il puisse faire des ajustements ou trouver des solutions pratiques.

Quant aux acteurs politiques, le changement organisationnel doit faire l'objet d'une réflexion avec les acteurs de terrain pour que ce changement réponde à un réel besoin et qu'il puisse être mis en œuvre de manière effective. Une consultation des chefs de services ne suffit pas. Il faut intégrer les agents qui sont directement confrontés à ces changements et, pourquoi pas, leur laisser le choix de l'outil suite à des réunions collectives permettant de faire le tour des options possibles. De plus, une place doit être réservée aux différents types de formations : une combinaison de formations à objectif différent permet un meilleur niveau de mise en œuvre du changement organisationnel. De manière concrète, une formation en deux temps semble souhaitable : une première formation expliquant le but du logiciel sur les tâches quotidiennes de l'agent et lui démontrant les gains que ce logiciel vont effectivement leur apporter ; une deuxième formation technique par la société fournissant le logiciel avec toutes les modalités techniques possibles.

Finalement, nous pouvons constater que les liens entre la motivation et la simplification administrative ne sont pas à sous-estimer et que ces derniers sont bien présents tant dans la sphère académique que dans la pratique au sein des CPAS.

Bibliographie

Ouvrages

Barre, S. et Gayrard-Carrera, A.-M. (2015). *La Boite à outils de la publicité*. Dunod.

Boulanger, A. (2021). *Mémento des CPAS 2021*. Wolters Kluwer.

Chevalier, J. (2002). *Science administrative* (3^e éd.). Presses universitaires de France.

Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et Pratique*. Presses de l'Université du Québec.
<https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=uj25XUa0RYQC&oi=fnd&pg=PR3&dq=définition+changement+organisationnel&ots=LTvE6LIcE3&sig=A5CuDCFfNCyQU0E3ENfaq5zqhZY#v=onepage&q=définition%20changement%20organisationnel&f=false>

David, A., Denis, A., Hatchuel, A., Heurgon, E. et Joseph, I. (dir.) (1995). *Le service public ? : la voie moderne*. Éditions L'Harmattan. En ligne
<https://books.google.be/books?id=tu44dZorNKQC&pg=PA17&dq=hatchuel+A+1995+les+paradoxes+du+management+public&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwjhs4HsIIjyAhVXPewKHav5CAAQ6AEwAXoECACQAg#v=onepage&q&f=false>

Fallon, C. et Ficet, J. (2017). *Crise de la démocratie et nouveau management public : discours, pratiques, instruments*. Academia.

Laborier, P., Audren, F., Napoli, P. et Vogel, J. (2011). *Les sciences camérales : Activités pratiques et histoire des dispositifs*. Presses Universitaires De France.

Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail*. Dunod.

Mercier, J. (2011). *L'administration publique : de l'école classique au nouveau management public*. Presses universitaires de Laval.

Mougin, Y. (2004). *La cartographie des processus. Maîtriser les interfaces* (2^e éd.). Éditions d'Organisation.

Pichault, F. (2013). *Gestion du changement. Vers un management polyphonique* (2^e éd.). De Boeck Supérieur.

Rojot, J., Roussel, P. et Vanderberghe, C. (2009). *Comportement organisationnel. Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (vol. 3). De Boeck.

Shafritz, J., Russell, E., Borick, C. et Hyde, A. (2017). *Introducing public administration*. Routledge.

Trosa, S. (2012). *La crise du management public. Comment conduire le changement ?*. De Boeck.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., et Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5^e éd.). Dunod.

Chapitres de livre

Perret, V. (2003). Les paradoxes du changement organisationnel. p. 253-297. Dans V. Perret et E. Josserand, *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations* (p.253-297). Ellipses.

Demeestère, R., Lorino, P. et Mottis, N. (2017). Piloter les processus. Dans R. Demeestère, P. Lorino et N. Mottis, *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion* (p.223-269). Dunod. <https://www.cairn.info/pilotage-de-l-entreprise-et-contrôle-de-gestion--9782100758746-page-223.htm>

Articles scientifiques

Algan, Y., Bacache-Beauvallet, M. et Perrot, A. (2016). Administration numérique. *Conseil d'analyse économique*, 7(34), 1-12. DOI 10.3917/ncae.034.0001. <https://www.cairn.info/revue-notes-du-conseil-d-analyse-economique-2016-7-page-1.htm>

Bangcheng, L., Chun, H., Jin, H., Wenscheng, Y. et Xinli, Y. (2011). Quel est le lien entre motivation de service public et intention professionnelle ?. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 77, 193-213. DOI 10.3917/risa.771.0193. <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2011-1-page-193.htm>

Bartoli, A., Jeannot, G. et Larat, F. (2016). La simplification des formes et modalités de l'action publique : origines, enjeux et actualité. *Revue française d'administration publique*, 1(157), 7-22. DOI 10.3917/rfap.157.0007. <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2016-1-page-7.htm>

Bellé, N. et Ongaro, E. (2014). Le NMP, les réformes administratives et la motivation au service public : améliorer le dialogue entre les agendas de recherche. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80, 397-416. DOI 10.3917/risa.802.0397. <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2014-2-page-397.htm>

Bozeman, B. et Su, S. (2015). Public service motivation concepts and theory : A Critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710. <https://doi.org/10.1111/puar.12248>

Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3), 356-377. <https://doi.org/10.1108/00483480710731329>

Cohen, A-G. (2010). Une nouvelle façon de gérer l'État et l'administration : contrôle interne et audit publics. *Politiques et management public*, 27(2), 103-108. DOI : 10.4000/pmp.2271. <http://journals.openedition.org/pmp/2271>

Colin, F. (2016). La régulation de la simplification administrative. *Revue française d'administration publique*, 1(157), 171-182. DOI 10.3917/rfap.157.0171. <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2016-1-page-171.htm>

Côme, T. et Rouet, G. (2016). La simplification administrative à l'université : des processus sans anticipation systémique. *Revue française d'administration publique*, 1(157), 117-130. <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2016-1-page-117.htm>

Farzaneh, F. et Boyer, A. (2017). La motivation des employés à innover : bilan et perspectives. *Management Prospective*, 8(98), 191-210. DOI 10.3917/mav.098.0191. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-8-page-191.htm>

- Fixari, D. et Pallez, F. (2007). L'insoutenable légèreté de l'État. Une histoire de simplification administrative. *Politiques et management public*, 25(3), 83-100. https://www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_2007_num_25_3_2379
- Forest, J. et Mageau, G. (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36. https://www.academia.edu/27810513/La_motivation_au_travail_selon_la_theorie_de_lautodetermination
- Gagné, M., Forest, J. et Vansteenkiste, M. (et al) (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Giraud, L., Autissier, D., Johnson, K. et Moutot, J.-M. (2013). Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel. *Question(s) de management*, 2(3), 37-52. DOI 10.3917/qdm.132.0037. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-2-page-37.htm>
- Homberg, F., McCarthy, D., et Tabvurma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722. <https://doi.org/10.1111/puar.12423>
- Johnson, K. (2012). La gestion du changement face à des enjeux épistémologiques et de performance. Vers un modèle interactionniste, épistémique et pragmatique des capacités organisationnelles à changer. *Question(s) de management*, 1(0), 25-39. DOI 10.3917/qdm.121.0025. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2012-1-page-25.htm>
- Khenniche, S. et Pierre, X. (2016). Les perceptions du « choc de simplification » par les acteurs impliqués dans cette démarche. *Revue française d'administration publique*, 1(157), 23-32. DOI 10.3917/rfap.157.0023. <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2016-1-page-23.htm>
- Kim, S. et Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709. 10.1111/j.1540-6210.2010.02198.x
- Kim, S., Vandenabeele, W. et Wright, B. (et al) (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Lorino, P. et Tarondeau, J.-C. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion*, 1(160), 307-328. DOI : 10.3166/rfg.160.307-328. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-307.htm>
- Maltais, D., Leclerc, M. et Rinfret, N. (2007). Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique. *Revue française d'administration publique*, 3(123), 423-441. DOI 10.3917/rfap.123.0423. <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2007-3-page-423.htm>
- Mayntz, R. (2010). L'idéaltype wébérien de la bureaucratie et la sociologie des organisations. *Trivium*, 7. <https://doi.org/10.4000/trivium.3781>
- Orazi, D.-C., Turrini, A. et Valotti, G. (2013). Le leadership du secteur public : nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique. *Revue internationale des Sciences Administratives*, 79, 521 -541.

Perry, J. & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373. DOI:10.1080/23276665.2014.892272

Perry, J. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.567.9948&rep=rep1&type=pdf>

Perry, J. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480710731329>

Perry, J., Hondeghem, A. et Wise, L. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70, 681-690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>

Perry, J. et Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699. <https://www.jstor.org/stable/24757442>

Picard, D. (1992). De la communication à l'interaction : l'évolution des modèles. *Communication & Langages*, 93, 69-83. https://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_1992_num_93_1_2380

Rainey, H. & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32. <https://www.jstor.org/stable/1181850>

Rajabzadeh, A., Shamsi, Z. & Vedadi, A. (2014). Business process reengineering in public sector: ranking the implementation barriers. *J. Process Management and Benchmarking*, 4(3), 324-341. <http://www.inderscience.com/link.php?id=63239>

Theviot, A. (2021). Confinement et entretien à distance : quels enjeux méthodologiques ?. *Terminal* (129). <https://journals.openedition.org/terminal/7193>

Tsoni, C. (2012). Proposition d'une échelle de mesure psychométrique de l'appropriation individuelle d'un outil informatique. *Systèmes d'information & management*, 17(4), 39 -68.

Zamora, D. (2021). Histoire de l'aide sociale en Belgique. *Politique* (74). <https://www.revuepolitique.be/histoire-de-laide-sociale-en-belgique/>

Publications d'universités

Hadini, M., Ben Ali, M., Rifai, S., Bouksour, O. et Adri, A. (2020). Le Changement Organisationnel : État de l'art. *ISSR Journals*. Hassan II University, Casablanca. https://www.researchgate.net/publication/341166078_Le_Changement_Organisationnel_Etat_de_l'Art/link/5eb20aba45851592d6bd485c/download

Kouadi, A. et Emergy, Y. (2017, 1-2 juin). *Un engagement au travail public universel ? Illustration dans le secteur public suisse*. 6^e colloque AIRMAP, Nice. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_4D1D1BCE09E6.P002/REF

Otman, A. (2021, 1-4 juin). *Le concept du changement organisationnel : État de l'art et proposition d'une définition consensuelle*. XXX^e conférence de l'AIMS, Maroc. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/32-xxxeme-conference-de-l-aims/communications/5693-le-concept-du-changement-organisationnel-etat-de-lart-et-proposition-dune-definition-consensuelle/download>

Pesqueux, Y. (2020). *L'« école des relations humaines » et la question de la motivation* [notes de cours]. Développement des Systèmes d'Organisation. Université d'Hesam.
<https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-02523223>

Roussel, P. (2000, octobre). *La motivation au travail-concept et théories*. Notes du LIRHE (326). Sciences sociales, Université Toulouse I. Toulouse.
https://www.academia.edu/6785330/LA_MOTIVATION_AU_TRAVAIL_CONCEPT_ET_THEORIES

Vignieri, V. (2020). *Changes and current challenges in Public Administration. A focus on the shifts in management modes of public service organizations, value generation logics of public service delivery, and performance management applied to governance*. Department of Political Sciences and International Relations. University of Palermo, Italy.

Ressources internet

Féliu, F. (2021, 29 janvier). *Petit déj'méthodologique #3 : Réaliser un entretien par visio-conférence*.
<https://dysolab.hypotheses.org/2071>

Féliu, F. (2021, 19 mars). *Retour sur l'article d'Anaïs Theviot, « Confinement et entretien à distance : quels enjeux méthodologiques ? »*. <https://dysolab.hypotheses.org/2574>

iMio (2022) A. *Qui sommes-nous*. <https://www.imio.be/imio-et-vous/qui-nous-sommes>

iMio (2022) B. *IA.Delib*. <https://www.imio.be/nos-applications/ia-delib/fiche-delib>

iMio (2022) C. *IA.Docs*. <https://www.imio.be/nos-applications/ia-docs>

Paraschivescu, C. (2022). Fiche outil du coffre méthodologique : un aperçu général des entretiens semi-directifs. SCRIPT. <https://edustat.script.lu/sites/default/files/inline-files/Un%20aperçu%20général%20des%20entretiens%20semi-directifs.pdf>

Trésor de la langue française informatisé (2022) A. *Processus*.
<http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=3325650075>

Trésor de la langue française informatisé (2022) B. *Simplification*.
<http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=3325650075>

Trésor de la langue française informatisé (2022) C. *Motivation*.
<http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=33438405>

Union des Villes et des Communes de Wallonie (2022) A. *Fiche - Le centre public d'action sociale : son fonctionnement*. <https://www.uvcw.be/focus/aide-sociale/art-2397>

Union des Villes et des Communes de Wallonie (2022) B. *Fiche - Le centre public d'action sociale : ses missions*. <https://www.uvcw.be/aide-sociale/focus/art-2398>

Union des Villes et des Communes de Wallonie (2022) C. <https://www.uvcw.be/>

Wallex (2022). *Loi organique du 8 juillet 1976 sur les centres publics d'action sociale*
<https://wallex.wallonie.be/eli/loi-decret/1976/07/08/197670810/1997/01/01?doc=447>

Annexes

Annexe 1 : Récapitulatif de l'échantillonnage des personnes interviewées par CPAS

Identification du participant	Profil sociologique de l'agent	Profil face au logiciel	Date de l'entretien	Durée	Présentiel ou distanciel	Support de l'entretien
PA1	Femme, 41 ans, employée administrative, 20 ans d'ancienneté	Utilisatrice	21/12/2021	25 minutes	Présentiel	/
PA2	Homme, 48 ans, responsable, 9 ans d'ancienneté	Implémentateur	21/12/2021	30 minutes	Présentiel	/
PA3	Femme, 33 ans, employée administrative, 1 an et demi d'ancienneté	Utilisatrice	08/02/2022	21 minutes	Distanciel	Teams
PB1	Homme, 42 ans, responsable, 13 ans d'ancienneté	Implémentateur	21/01/2022	1h14	Distanciel	Outil de visioconférence propre
PB2	Homme, 57 ans, responsable, 14 ans d'ancienneté	Implémentateur	21/01/2022	24 minutes	Distanciel	Teams
PB3	Femme, 44 ans, responsable 23 ans d'ancienneté	Implémentatrice	24/01/2022	38 minutes	Distanciel	Teams
PB4	Femme, 60 ans, employée administrative, 17 ans d'ancienneté	utilisatrice	18/02/2022	24 minutes	Distanciel	Teams
PC1	Femme, 47 ans, employée administrative, 13 ans d'ancienneté	Utilisatrice	25/01/2022	20 minutes	Présentiel	/
PC2	Femme, 27 ans, employée administrative, 4 ans d'ancienneté	Utilisatrice	25/01/2022	13 minutes	Présentiel	/
PC3	Femme, 42 ans, employée administrative, 10 ans d'ancienneté	Utilisatrice	25/01/2022	30 minutes	Présentiel	/
PC4	Femme, 34 ans, responsable, 5 ans d'ancienneté	Utilisatrice	25/01/2022	20 minutes	Présentiel	/
PC5	Homme, 51 ans, employé administratif, 19 ans d'ancienneté	Utilisateur	26/01/2022	34 minutes	Distanciel	Appel téléphonique

PC6	Femme, 41 ans, responsable, 22 ans d'ancienneté	Implémentatrice	08/02/2022	41 minutes	Distanciel	Teams
PD1	Homme, 41 ans, employé administratif, 20 ans d'ancienneté	Utilisateur	03/02/2022	21 minutes	Distanciel	Teams
PD2	Femme, 54 ans, employée administrative, 35 ans d'ancienneté	Utilisatrice	03/02/2022	34 minutes	Distanciel	Teams
PD3	Femme, 49 ans, responsable, 27 ans d'ancienneté	Implémentatrice	09/02/2022	37 minutes	Distanciel	Teams
PD4	Homme, 39 ans, employé administratif, 17 ans d'ancienneté	Utilisateur	17/02/2022	29 minutes	Distanciel	Teams
PD5	Femme, 44 ans, employée administrative, 8 ans d'ancienneté	Utilisatrice	18/02/2022	26 minutes	Distanciel	Teams

Annexe 2 : Guide d'entretien-version utilisateur

Question n°	Intitulé de la question
1	Avant d'aborder nos questions sur l'utilisation de deux logiciels (iA.Docs et d'iA.Delib) en tant qu'outil de simplification administrative au sein de votre CPAS, est-ce que vous pourriez me dire qui vous êtes ? Pour ce faire, je propose que vous me fassiez un curriculum vitae depuis la sortie de vos études à votre poste actuel.
2	Avant la mise en place de ces deux logiciels, comment réalisiez-vous vos tâches ?
3	L'approbation de vos collègues et de vos superviseurs est-t-elle importante pour vous ?
4	Votre travail vaut-il la peine que vous vous y investissiez ?
5	Votre travail est-il intéressant selon vous ?
6	Contribuer au bien commun est-il important pour vous ?
7	Ressentez-vous de l'empathie pour les personnes qui rencontrent des difficultés ?
8	Êtes-vous prêt à faire des sacrifices pour le bien de la société ?
9	Êtes-vous prêt à modifier votre logique de travail par la mise en place d'un nouveau logiciel ?
10	Êtes-vous plus favorable à l'introduction d'un nouveau processus qui toucherait une tâche essentielle qu'une tâche secondaire de votre travail ?
11	Êtes-vous disposé différemment selon que vous vous sentez maîtriser le type de processus ou non ?
12	Avez-vous ressenti du stress lors de l'implémentation de ce nouveau processus ?
13	Le changement de vos pratiques a-t-il pesé sur vous dans vos tâches quotidiennes ?
14	Êtes-vous autonome dans l'utilisation de cet outil informatique ?
15	Vous sentez-vous en pleine maîtrise du nouvel outil ?
16	Le nouveau logiciel vous permet-il d'aller plus loin dans la réalisation de la tâche que le précédent outil ?
17	La simplification vous a-t-elle amené un gain de temps ?
18	La simplification a-t-elle permis à la tâche d'être mieux réalisée ?
19	La mise en place du projet a-t-elle été une demande bottom-up ou top-down ?
20	Avez-vous eu le choix du nouvel outil ?
21	Avez-vous participé à la mise en place du nouvel outil ?

22	Des formations ont-t-elles été réalisées pour que vous puissiez vous former au nouveau logiciel ?
23	Un ou des référents ont-t-ils été désignés pour vous aider dans l'appréhension de l'outil ?
24	Avez-vous contacté des personnes pour mieux comprendre l'outil ?
25	La direction ou la personne en charge du projet vous a-t-elle expliqué la finalité du projet ?
26	Avez-vous cru au projet ?
27	Avez-vous perçu les bénéfices que vous pourriez tirer de ce processus ?
28	Trouvez-vous qu'il y a une différence entre iA.Docs et iA.Delib en terme d'utilisation, de bénéfices, etc. ?
29	Avez-vous une idée de comment vos supérieurs auraient pu implémenter d'une meilleure manière ces deux nouveaux outils ?
30	Selon vous, la mise en place de ces outils a-t-elle permis à votre CPAS d'améliorer la qualité des services qu'il offre à la société ?

Annexe 3 : Guide d'entretien-version implémentateur

Question n°	Intitulé de la question
1	Avant d'aborder nos questions sur l'utilisation de deux logiciels (iA.Docs et d'iA.Delib) en tant qu'outil de simplification administrative au sein de votre CPAS, est-ce que vous pourriez me dire qui vous êtes ? Pour ce faire, je propose que vous me fassiez un curriculum vitae depuis la sortie de vos études à votre poste actuel.
2	Avant la mise en place de ces deux logiciels, comment réalisiez-vous vos tâches ?
3	L'approbation de vos collègues et de vos superviseurs est-t-elle importante pour vous ?
4	Votre travail vaut-il la peine que vous vous y investissiez ?
5	Votre travail est-il intéressant selon vous ?
6	Contribuer au bien commun est-il important pour vous ?
7	Ressentez-vous de l'empathie pour les personnes qui rencontrent des difficultés ?
8	Êtes-vous prêt à faire des sacrifices pour le bien de la société ?
9	Êtes-vous prêt à modifier votre logique de travail par la mise en place d'un nouveau logiciel ?
10	Êtes-vous plus favorable à l'introduction d'un nouveau processus qui toucherait une tâche essentielle qu'une tâche secondaire de votre travail ?
11	Êtes-vous disposé différemment selon que vous vous sentez maîtriser le type de processus ou non ?
12	Avez-vous ressenti du stress lors de l'implémentation de ce nouveau processus ?
13	Le changement de vos pratiques a-t-il pesé sur vous dans vos tâches quotidiennes ?
14	Êtes-vous autonomes dans l'utilisation de cet outil informatique ?
15	Vous sentez-vous en pleine maîtrise du nouvel outil ?
16	Le nouveau logiciel vous permet-il d'aller plus loin dans la réalisation de la tâche que le précédent outil ?
17	La simplification vous a-t-elle amené un gain de temps ?
18	La simplification a-t-elle permis à la tâche d'être mieux réalisée ?
19	La mise en place du projet a-t-elle été une demande bottom-up ou top-down ?
20	Avez-vous eu le choix du nouvel outil ?
21	Avez-vous participé à la mise en place du nouvel outil ?

22	Des formations ont-t-elles été réalisées pour que vous puissiez vous former au nouveau logiciel ?
23	Un ou des référents ont-t-ils été désignés pour vous aider dans l'appréhension de l'outil ?
24	Avez-vous contacté des personnes pour mieux comprendre l'outil ?
25	La direction ou la personne en charge du projet vous a-t-elle expliqué la finalité du projet ?
26	Avez-vous cru au projet ?
27	Avez-vous perçu les bénéfices que vous pourriez tirer de ce processus ?
28	Trouvez-vous qu'il y a une différence entre IA.Docs et IA.Delib en terme d'utilisation, de bénéfices, etc. ?
29	Avez-vous une idée de comment vos supérieurs auraient pu implémenter d'une meilleure manière ces deux nouveaux outils ?
30	Selon vous, la mise en place de ces outils a-t-elle permis à votre CPAS d'améliorer la qualité des services qu'il offre à la société ?

Annexe 4 : Présentation des données récoltées dans les entretiens

Voir tableau ci-dessous

PA1	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Elle n'a pas voulu faire d'études supérieures. Elle a directement réalisé des recherches d'emplois dans des centres administratifs. Elle a effectué quelques postes de vente en magasin avant de trouver assez vite un poste au sein du CPAS A. Elle a voyagé au sein des services du CPAS, elle allait « où on avait besoin de moi ». Elle a notamment travaillé au sein du l'accueil et elle travaille actuellement au sein du secrétariat général.
Informations sur les processus antérieurs – courrier	Le CPAS A a utilisé un logiciel « MARCH » pour la gestion du courrier avant la mise en place d'iA.Docs. Selon elle, c'était « un moteur de recherche super compliqué » et c'était « un logiciel très primaire ». D'après elle, « on est très content d'être passé à iA.Docs. C'est quand même une bénédiction ».
Informations sur les processus antérieurs- gestion des séances	Concernant la gestion des séances, ils utilisaient le traitement de texte Word.
Motivation professionnelle	- « L'approbation de mes collègues est très importante, obligatoirement » ; « confiance mutuelle : on va me suivre si je dois prendre une décision et vice-versa ». - « J'investis plus de temps dans mon travail s'il le faut. Il n'y a pas de soucis ». - « Je me sens clairement épanouie dans les tâches que je réalise dans mon travail parce que c'est ce que j'aime faire » ; « Je me sens très bien dans mes baskets là où je suis ».
Motivation pour le service public	- « Je suis quelqu'un de très humain et j'avais vraiment besoin de trouver un métier touchant l'intérêt général ». - « Travailler dans un service lié au citoyen en difficulté est vraiment un plus pour moi ». - « Ça ne me pose aucun problème de faire des concessions si cela est positif pour la société ».
Motivation à implémenter le processus	- « Je suis favorable aux changements de routines professionnelles si cela est pour un mieux mais pas pour si c'est pour aller moins bien, ce qui est déjà arrivé » ; « ça dépend de quoi : de si cela nous fait plus de travail ou pas » ; « sinon en règle générale, je suis très ouverte à toute proposition si on en parle et si cela se fait dans le respect ». - « Il faut plus réfléchir si le changement touche une tâche quotidienne ». - « Si on nous propose un logiciel que je ne connais pas, si c'est pour gagner du temps, l'inconnu fait toujours un peu peur au début mais si on se rend compte que ça nous fait gagner du temps et de l'énergie, etc., pourquoi pas, il faut évoluer avec son temps ». - « Parfois je me sens stressée lors de changement de processus car le changement fait toujours un peu peur : on a peur de se tromper, etc. ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- Pour iA.Delib : « plus de mal au début (qu'iA.Docs) car c'était plus de changement, il fallait tout mettre par écrit alors qu'avant, on travaillait plus par papier ». - « Le changement des pratiques ne m'a pas pesé ». - « Je ne suis pas encore autonome dans l'utilisation des outils car je n'utilisais que les bases du programme avant et maintenant que je dois l'utiliser un peu plus profondément, je me sens moins à l'aise mais on en a parlé en réunion et des formations vont se mettre en route. Ils sont forts à l'écoute pour tout cela ». - « Je ne suis pas encore totalement en pleine maîtrise des outils » ; « Cela nous permet de faire autre chose et de ne pas constamment être interrompu dans notre travail ». - « Les outils nous permettent d'aller quand même plus loin dans nos tâches ». Pour iA.Delib : « rien que le fait de plus faire des copies, c'est un gain de temps mais aussi le fait de travailler directement dans le programme au lieu de tout faire à la main, on devait recopier tout, etc. ». Pour iA.Docs : « c'est la

	même chose car comme tout le monde a accès au programme, on fait beaucoup moins de copies et tout est dans le programme et ils peuvent faire une recherche sans passer par nous ».
Changement de la routine individuelle des agents	- iA.Docs : « facilité de travail et rapidité » - iA.Delib : « cela nous a changé la vie » - « Les logiciels nous ont fait clairement gagner un gain de temps » - « Les tâches sont mieux réalisées »
Origine du projet	- « Les logiciels ont été une demande clairement des autorités qui nous ont demandé d'utiliser ces outils ». - « On nous a imposé ces deux outils ». - « Je me rappelle avoir participé à des groupes de travail avec ma cheffe et c'était intéressant mais comme j'étais plutôt en seconde ligne, je n'ai pas accroché directement à ce moment-là le train en route ».
Encadrement du projet	- « Des formations ont été données aux chefs et ils nous ont transmis les données et les infos ». - « Une formation va bientôt être réalisée pour les agents ». - « Ma cheffe m'a appris pas mal de choses sur les programmes » ; « ce sont les chefs de services qui sont référents »
Finalité du projet	- « On nous a expliqué la finalité : gain de temps, essayer que tout le monde y mette du sien pour que tout le monde soit autonome, pas dépendre toujours d'un service pour avancer » ; « j'y ai cru assez rapidement vu qu'on a vu directement les gains : la rapidité, etc. » ; « le fait que ma cheffe a été fortement mobilisée par le projet nous a également motivés ». - « J'ai vu directement les bénéfices que je pourrais tirer du logiciel ».
Différence entre les deux logiciels	-« Les deux logiciels étaient positifs pour moi ».
Idee d'amélioration de la mise en place	- « Je pense qu'en faisant une formation et aussi plus d'informations et expliquer réellement les modèles, etc. » ; « il y a moyen de faire passer l'information et que cela passe bien ». - « Pour iA.Docs, il faudrait que les autres services l'utilisent plus car pour le moment, ils ne font que chercher du courrier dans le logiciel ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	-« Je pense que la mise en place de ces outils a permis au CPAS d'améliorer ses qualités de services à la société par un gain de temps, d'énergie. Tout ça fait qu'on a plus de temps pour autre chose et donc il y a plus de travail et plus de motivation et on se dit qu'on peut faire autre chose aussi ».
PA2	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Il a réalisé des études supérieures en marketing. Il a travaillé 15 ans pour Belgacom en tant qu'account manager. Il a des connaissances en network et en informatique.
Informations sur les processus antérieurs – courrier	Avant le CPAS A utilisait un autre logiciel « MARCH » : « C'est un logiciel gratuit avec ses limitations. Exemple : aucune possibilité d'annexion, etc. ».
Informations sur les processus antérieurs- gestion des séances	Ils utilisaient le traitement Word et faisaient beaucoup de copies. Avant, pour la réalisation des instances, il avait « autant de copies que de conseillers pour les dossier passant au CAS ou au BP. Tout le monde avait des modèles différents sans uniformisation du texte, etc. La rédaction du PV était prévue mais

	pour les points, c'était chaque service qui faisait comme il voulait. Concernant la recherche d'informations, il devait aller rechercher dans les archives papier de la séance, etc. »
Motivation professionnelle	- « On aime bien que le travail soit bien fait et reconnu par la hiérarchie ». - « Je pense que j'investis plus de temps que nécessaire » ; « je dois éteindre le poste le soir car comme j'ai été formé dans le privé, moi et les horaires, ce n'est pas un problème » ; « je rentre pas avant 18H30-19H, j'ai gardé ça du privé et j'aime bien rester quand c'est calme pour avancer dans mes dossiers ». - « J'aime beaucoup mes tâches car j'ai des dossiers qui sont effectifs dans la société et c'est aussi pour ça que j'ai changé d'orientation ».
Motivation pour le service public	- « C'était dans mes critères de choix » ; « j'aime beaucoup mes tâches car j'ai des dossiers qui sont effectifs dans la société et c'est aussi pour ça que j'ai changé d'orientation » ; « dans le privé, j'ai passé 15 belles années mais je tournais en rond, je ne voyais pas la valeur ajoutée que j'apportais, je faisais de l'argent pour la société et pour moi mais je voulais voir mes enfants grandir, avoir du temps pour moi et pour la société ». - « Je ne suis pas en contact direct avec les citoyens, je ne suis pas en première ligne mais je donne tous les outils pour mes collègues de première ligne mais je suis pour le social, je le savais en venant travailler au CPAS. J'ai découvert un autre monde ». - « Ça ne me dérange pas de faire des concessions pour la société ».
Motivation à implémenter le processus	- « J'ai toujours, par ma formation et mon travail, été en mouvement, prêt à avoir des solutions qui améliorent le travail. Il faut bien les choisir mais je suis toujours ouvert à cela » ; « je n'ai pas le frein aux changements » ; « il faut que les nouveaux processus apportent une plus-value » ; « quand ça ne marche pas, il faut aussi savoir revenir en arrière ». - « Peu importe que ce soit des tâches quotidiennes ou hebdomadaires ». - « Je suis curieux de nature et comme je ne connais pas le programme, je vais essayer de l'utiliser » ; « on essaie d'utiliser des programmes user friendly, qui sont intuitifs, avec une même logique derrière ». - « Le DG était convaincu du programme » ; « dans mes collègues, il y a des gens qui aiment moins le changement, des personnes un peu plus âgées et qui se sont adaptées et ne pourraient plus vivre sans maintenant » ; « il y a toujours des freins chez certaines personnes qui ont peur de l'utilisation des nouveaux programmes mais on a essayé d'être didactique avec des formations pour essayer d'expliquer, d'implémenter sur le terrain directement et puis on a essayé d'être derrière mais maintenant je pense qu'il n'y a plus personne qui a un avis négatif sur le programme. C'est devenu notre quotidien et un programme qui est hyper simple ». - « Il y a encore quelques réticences avec iA.Docs car cela demande plus de manipulations mais d'un côté, quand on cherche, on trouve tout, donc voilà ». - « Très bon rapport avec iMio » ; « on avait déjà des contacts à la base avec eux ». - « Certains conseillers se posaient des questions, notamment tout le monde n'avait pas de PC performants donc avec le DG, on a décidé d'investir dans des tablettes avec des raccourcis, etc. Maintenant il y a des ordinateurs pour les conseillers et ils travaillent comme cela. Les conseillers voient directement les points et peuvent poser des questions » ; « on a aussi été très didactique avec eux, avec une formation mais maintenant, ils maîtrisent tous ». - « Je pense que maintenant tous ceux qui l'utilisent, l'utilisent bien. Il y a encore parfois une question ou aussi des demandes d'amélioration » ; « la prise en main a été assez rapide ». -« Il y a toujours une petite appréhension mais une fois qu'on le maîtrise, c'est comme pour tout ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- « Je pense que les outils ont simplifié la tâche des agents » ; « avant quand il y avait des fautes, etc., on devait tout jeter et tout recommencer. Ici, on crée le point et on l'envoie et le DG vérifie directement numériquement ce qui est un gain de temps et écologique » ; « je pense que l'utilisation est donc très très positive » ; « je pense que la majorité des gens ont vu le gain de temps et de facilité ».

	- « Les agents sont autonomes dans l'utilisation des outils une fois qu'ils les connaissent et qu'ils n'ont plus peur de l'utiliser » ; « tout le monde se l'est approprié ». - « Les outils ne permettent pas aux agents d'aller plus loin dans leur tâche mais de les effectuer d'une autre manière ».
Changement de la routine individuelle des agents	- iA.Delib : « cela a facilité la vie de mes collègues pour la rédaction des PV, etc. » ; « cela va plus vite : avant deux ou trois jours d'attente pour avoir les réponses, maintenant on a presque toutes les réponses en live » ; « cela a permis d'aller plus vite et d'avoir un meilleur suivi ». - iA.Docs : « cela permet une recherche plus facile que dans MARCH » : on peut mettre plusieurs personnes en copie (pas possible chez MARCH) ». - Les deux logiciels : « Gain de temps, facilité mais aussi avoir une manière de travailler qui est semblable pour tout le monde ». - Les deux logiciels : « ça a permis à la tâche d'être mieux réalisée ».
Origine du projet	- « Le DG avait eu des échos ailleurs d'iMio » ; « un groupe de travail a été mis en place autour de cela : ils trouvaient que le travail était effectué de manière trop archaïque contre une personne qui ne voulait pas changer de manière de faire » ; « du coup, c'était un peu l'idée de tout le monde de changer de manière de faire ». - « le choix de l'outil a été fait via un petit groupe : certains agents étaient représentés par leur chef comme le service social, juridique, MP, etc. ». - « au départ, le groupe a défini certains paramètres et pendant l'utilisation, ils ont fait remonter les remarques des agents et quand beaucoup de demandes allaient dans ce sens, le DG a fait la modification ».
Encadrement du projet	- « au départ il y a eu une formation chez iMio de 4-5 personnes » ; « puis ce sont ces personnes qui ont encadré les équipes et les ont formées sur le terrain » ; « les agents ont tous été formés ». - « Quatre ou cinq référents ont été désignés » ; « un soucis s'est posé car plusieurs référents ont été désignés notamment des chefs de service, et ces derniers sont partis ou ont changé de poste et on ne les a pas forcément remplacés pour ce rôle de référent ». - « Les agents ont pris contact avec les référents. On était tout le temps disponible pour des demandes au début ».
Finalité du projet	- « On leur a dit un peu la finalité : faciliter la gestion des instances, faciliter pour tout le monde et gain d'argent ». - iA.Delib : « vous prêchez un convaincu » ; « iA.Delib nous a simplifié la vie : on crée directement dans un outil, c'est répertorié, la hiérarchie et la direction peuvent valider le point et on le voit tout de suite et ainsi de suite ». - « Lenteur dans le fait d'informer les gens ».
Différence entre les deux logiciels	/
Idée d'amélioration de la mise en place	/
Amélioration de la qualité des services du CPAS	-« Indirectement oui car cela nous a facilité la vie, cela a donné un gain de temps et notamment un gain de temps pour les services qui sont directement en contact des citoyens ».
PA3	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Elle a réalisé un baccalauréat en comptabilité. Elle a été engagée en tant que comptable fournisseur au sein de Brutélé, où elle a travaillé pendant sept ans. Elle a ensuite été transférée au service RH où elle est restée pendant presque cinq ans. Elle a ensuite postulé au CPAS A et elle y travaille depuis un an au sein du service RH.

Informations sur les processus antérieurs – courrier	Pas de connaissance de l'ancienne manière de faire.
Informations sur les processus antérieurs- gestion des séances	Pas de connaissance de l'ancienne manière de faire.
Motivation professionnelle	- Elle est dans la discussion et elle entend les points de vue des autres mais elle sait dire quand elle n'est pas d'accord avec les autres. - « Je pense investir plus de temps qu'il n'en est demandé dans mon travail car j'aime ce que je fais ». - « Je suis toute à fait épanouie dans les tâches que je fais dans mon travail ».
Motivation pour le service public	- « J'aime bien travailler dans le social. Le côté social me plaît ». Sur un coup de tête, elle a postulé et elle ne regrette en rien son choix car la qualité de vie est top. - Elle trouve que travailler dans un service lié aux personnes en difficulté est un plus. - Elle est prête à faire des concessions personnelles si cela est bénéfique pour la société.
Motivation à implémenter le processus	- « Je ne suis pas du tout réticente à changer mes routines professionnelles. Je n'ai pas peur du changement. Je trouve ça bien si on venait en parler avec moi. J'aime beaucoup parler avec l'équipe et comme j'étais nouvelle, je suis arrivée d'une boîte donc ce n'est pas facile parce que j'ai vécu une dizaine d'années dans une boîte où elle avait ses valeurs, ses habitudes et là vous arrivez dans une autre société où cela ne se passe pas du tout comme avant donc on s'adapte et du coup, je suis quelqu'un qui s'adapte vraiment ». - « J'aime bien le travail varié donc si on ne dit que je dois le faire différemment, il n'y a pas du tout de problème ». - « Je pense qu'à notre époque, ça aide d'être à l'aise avec l'outil informatique, je n'ai pas peur d'un nouveau logiciel. J'ai dû aussi apprendre à fonctionner avec des personnes différentes, avec une société différente et avec des logiciels que je ne connaissais pas mais je n'ai pas peur. Maintenant, j'aime prendre mon temps ». - « Au départ, j'ai ressenti du stress car mon chef avait l'habitude de faire certains points d'une certaine manière et donc j'aime bien faire de la manière dont il a le moins à corriger. J'ai parfois plus de stress et je ne vais plus chez lui lui poser la question mais maintenant je les fais plus par habitude moi-même. Maintenant l'avantage c'est que quand un point a été bien fait, on peut le reprendre et le dupliquer en le changeant un peu en fonction du collaborateur mais maintenant non je n'ai plus de stress, si je me trompe, je me trompe et cela n'est pas grave ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- « Cela m'a pas pesé dans mes tâches quotidiennes d'utiliser d'autres logiciels ». - « Je pense que je suis autonome ». - « Je pense que je maîtrise ce que je sais faire mais maintenant je pense que (...) il y a sûrement moyen de le développer encore plus mais je n'ai pas appris donc je fais « des petits points » (...) ou de la gestion de courrier mais je suis sûre que cet outil a mille et une ressources mais je n'utilise peut-être pas le quart de ce qui est possible ». - Pour iA.Delib : « c'est pas mal pour le suivi parce que par exemple aujourd'hui on a fait 10 points, 10 points où je sais que j'ai une action à faire après donc une fois que cela a été accordée par l'autorité alors je sais que par exemple il y a une fin de contrat, qu'il y a une indemnité de rupture à payer. Tout cela me permet d'avoir une visualisation sur ce que je dois encore faire donc oui c'est pas mal d'avoir ça effectivement ». - « Au niveau d'iA.Docs, c'est plutôt mon chef qui me « fourvoie » des courriers. Par exemple, j'ai reçu une démission d'une collaboratrice. Je sais que grâce à ça, je dois faire un point au bureau permanent donc effectivement, cela me permet de mieux visualiser et de ne pas oublier quelque chose ».

Changement de la routine individuelle des agents	- « Cela permet de gagner du temps dans le sens où au lieu de faire vingt post-it, j'ai tout sur une page. Cela permet de gagner du temps en termes de suivi car cela me permet d'avoir tout l'historique. Surtout qu'on a un chef rigoureux et moi aussi et on aime bien de tout mettre dans le même template partout et cela simplifie et cela ressort et on peut faire une recherche. Tout avoir sur la même plateforme est très chouette ». - « Je pense très sincèrement que cela a permis aux tâches d'être mieux réalisées ».
Origine du projet	/
Encadrement du projet	- « J'ai tout appris par moi-même » ; « je n'ai pas eu de formation mais l'implémentatrice est venue me montrer les programmes exactement vingt minutes. J'ai plus appris par moi-même et par mes collègues qui sont dedans depuis plusieurs années ». - « On m'a dit que si j'avais des question je pouvais contacter l'implémentatrice ».
Finalité du projet	- « On ne m'a pas expliqué le but du logiciel, on m'a juste dit que c'était deux programmes où tout se retrouve dedans ». - « Au début, je n'ai pas perçu directement les bénéfices car c'était une nouvelle fonction aussi, je n'étais pas autonome non plus car j'ai dû me familiariser avec iA.Docs et iA.Delib ».
Différence entre les deux logiciels	« J'utilise moins iA.Docs mais quand je pense à ma collègue qui est à côté de moi au niveau des certificats médicaux, c'est génial d'avoir aussi tout dedans. Je pense vraiment que ces deux outils sont géniaux au niveau du suivi. Il n'y a rien à dire parce qu'à l'époque de maintenant, on est en télétravail, il n'y a plus de documents papiers, tout est scanné. Je trouve que c'est un avantage ».
Idee d'amélioration de la mise en place	« Je ne pense pas. Je pense qu'une formation n'aurait pas été nécessaire car je pense que c'est très intuitif mais maintenant de nouveau ce n'est que mon opinion. Je ne vois pas comment il aurait pu faire autrement ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	« Je pense que ces logiciels ont amélioré la qualité des services du CPAS. Maintenant, nous au niveau de ressources humaines, c'est plus au niveau de nos collaborateurs, je trouve que c'est effectivement plus facile d'avoir tout qui est scanné, etc. ».
PB1	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Il a été assistant social pendant presque dix ans dans un CPAS. Il a été responsable du service social général d'un CPAS pendant onze ans. Il est actuellement attaché spécifique à l'administration générale du CPAS depuis trois ans.
Informations sur les processus antérieurs – courrier	Les agents d'accueil encodaient le courrier entrant et sortant dans un cahier manuellement. Le courrier entrant était dispatché dans les services après passage chez le DG.
Informations sur les processus antérieurs – gestion des séances	Auparavant, il n'avait pas de logiciel. Ils utilisaient des traitements de textes Word. Avant 2013-2014, il n'avait pas beaucoup de structuration. À partir de cette période, ils ont structuré les instances sur le serveur. Les chefs de services réalisaient leur projet de délibération et devaient les mettre sur le serveur.
Motivation professionnelle	- « Je dois avoir l'assentiment de mon DG et je veux l'avoir mais pas pour tout car j'ai une large autonomie ». - « Je suis assez investi dans mon travail pour faire bouger les choses et je refuse de me fonctionnariser ou des fonctionnariser les gens » ; « il y a des horaires de travail qui doivent être respectés mais s'il faut taper dans quelque chose à un moment donné ou qu'il y a un impair et que quelqu'un doit finir plus tard à l'accueil, je vais toujours aller dans ce sens et négocier pour pouvoir faire la tâche ». - « Je suis globalement épanoui dans les tâches que je réalise dans le cadre de mon travail : pas mal de choses sont épanouissantes et plein de défis dans mon travail » ; « je suis convaincu que tout travail peut trouver un intérêt, on peut toujours sublimer et rendre intéressant un travail ».

Motivation pour le service public	- « Ma formation première est assistant social donc il y a toujours un intérêt pour l'humain mais le fait de travailler dans un CPAS était une non volonté. Ce n'est pas dans un but d'intérêt général que je suis rentré dans un CPAS cependant en étant dans un CPAS, j'ai trouvé une certaine valeur d'intérêt général qui sont intéressantes et que je défends corps et âme ». - « Travaillant dans un service lié au citoyen en difficulté est un plus (...) je le suis beaucoup moins maintenant même si je suis toujours habité par ces valeurs-là » ; « dans les tâches transversales qui me sont confiées, j'essaie toujours de mettre le service au public prioritaire ». - « Je suis pour, je crois que chacun doit mouiller le maillot pour bénéficier d'une société meilleure ».
Motivation à implémenter le processus	- « Je ne suis pas du tout réticent à changer mes routines professionnelles, je suis fervent défenseur de ce genre de chose et je jette souvent le pavé dans la mare ce qui veut dire que c'est plutôt moi qui chamboule le truc plutôt que moi qui me fait chanceler ». - « Importance de se poser la question de la finalité : pourquoi est-ce qu'on le fait ? ». - « Peu importe que ce soit hebdomadaire ou journalier ». - « Pas de soucis avec l'outil informatique, on est dans une démarche actuelle du CPAS où on tente la dématérialisation via le PST car on réfléchit à l'implémentation de différents logiciels » ; « je m'en fous de la complexité du logiciel du moment où je sais qu'au final, ce serait une plus-value pour les utilisateurs et le service, etc. Je mettrais beaucoup d'énergie à devoir le faire » ; « ce n'est pas une question de connaissance informatique mais plutôt une question d'envie de vouloir que cela serve ». - « Je n'ai pas reçu de stress lors du passage à iA.Delib ». - iA.Docs : « c'est plus compliqué car ça touchait plus de monde. Cela a demandé des formations en interne, de développer des outils en interne, avec des agents qui ne sont pas favorables au changement, etc. Cela n'était donc pas toujours très gai ». Il nous a indiqué qu'il n'y a pas eu de soucis par rapport à iMio : « je pense qu'il y a des choses qui ne sont pas encore opérationnelles au niveau d'iMio. Il devrait eux le faire selon moi si il y a beaucoup de demandes mais comme le logiciel fonctionne à la marge » ; « le logiciel fonctionne relativement bien » ; « au niveau des agents, je suis content car certains agents que j'ai mis dans le coup ont été bien porteurs du projet et ont bien adhéré au projet, ils ont « masterisé » ce qu'on pouvait en faire ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- iA.Docs : « c'est un plus en termes de vision globale du courrier qui entre » mais cela pèse d'avantage sur son temps de travail puisque il est administrateur et qu'il doit valider les courriers encodés ; « on leur a vendu un produit qui était censé réduire leur temps de travail, mais je ne pense pas que cela soit vraiment le cas » ; « il y a pas surcharge mais il y a une plus-value car quand on doit rechercher des courriers, etc., c'est assez automatique et assez bien fait » ; « globalement, c'est assez accepté et pour les utilisateurs finaux, à l'heure actuelle, on donne toujours le document papier et donc certains utilisateurs n'utilisent pas encore le programme. On leur a dit que cela allait durer qu'un temps. Ceux qui utilisent le logiciel, cela leur amène un gain de temps. Pour leur autres, cela risque de les pénaliser mais cela leur appartient » ; « les agents ne sont pas en pleine maîtrise de l'outil mais ils sont globalement autonomes » ; « au niveau des agents d'accueil, il était déjà stressé par cette tâche du courrier car cela peut avoir des impacts importants. Du coup, comme le logiciel amène une traçabilité du processus, cela amène une prise en main plus lente du logiciel car il amène encore plus de craintes ». - iA.Delib : « le changement des pratiques ne m'a pas pesé dans mes tâches quotidiennes ». - « Cela fait longtemps que je suis autonome dans les outils, c'est assez intuitif ». - « iA.Docs permet d'aller plus loin car certains agents arrivent à aller jusqu'à clôturer les courriers c'est-à-dire qu'il y a vraiment le courrier qui est traité de A à Z dans le logiciel et il y a vraiment une visibilité et une transparence de la gestion du flux d'informations qui rentrent dans le centre. Le seul problème c'est qu'on travaille avec des vitesses différentes selon les services » ; « utilisation complète, il y a moyen d'établir des tâches etc. et ça on a décidé de ne pas l'utiliser, il y a tout un pan qu'on n'utilise pas ».

	- « Les délibés sont éditées à partir de cela, on voit leur état, etc., il y a plus de transparence et de lisibilité de tout le monde mais ça ne nous a pas permis d'aller plus loin dans la tâche en tant que tel ».
Changement de la routine individuelle des agents	- iA.Delib : « c'était contraignant au début car tout n'était pas opérationnel dans les débuts : le logiciel a ses maladies de jeunesse et puis il y a toutes les configurations qui sont internes au service et qui a demandé des ajustements en termes de procédures et de changements ». - « En terme d'administration et de vue globale de l'institution, les deux logiciels ont permis un gain de temps notamment en termes de recherche de documents qui permet une recherche beaucoup plus poussée et pointue » ; « c'est un gain de temps considérable et surtout beaucoup plus efficient que dans le passé » ; « dans la gestion quotidienne, je n'irai pas dire que c'est un gain de temps » ; « facilitation globale mais de là à dire que cela simplifié le quotidien, je ne suis pas certain » ; « facilitation notamment qu'on peut faire le courrier plusieurs personnes en même temps donc on peut dispatcher la tâche et la faire à distance, ce qui est un réel intérêt pour le courrier ». - « Les logiciels ont permis à la tâche d'être mieux réfléchi et donc je suis intimement convaincu que c'est que positif même si il y a encore des écueils de temps en temps, etc. ».
Origine du projet	- « C'est une demande de la direction et éventuellement des chefs de services » ; « pas des agents et du politique ». - « Les deux outils ont été soutenus par le DG ». Le CODIR et le Président ont soutenu la décision du DG. - « On était dans une approche où iMio a approché des administrations quand ils se sont créés, puis facilité vue la relation In House » ; « les produits semblaient répondre à nos besoins ». - iA.Docs : il a associé deux agents d'accueil dans le développement d'iA.Docs. Dans chaque service, ils ont rencontré des personnes pour savoir comment ils voulaient qu'on libellait les courriers, à qui on devait les mettre, etc. - iA.Delib : on n'a pas consulté les agents pour les modalités.
Encadrement du projet	- Pour iA.Docs : plusieurs formations ont été réalisées. Tout d'abord, une par équipe. Ensuite, ils ont créé une formation de ligne ainsi qu'une formation tuto en vidéo pour les agents. Ils ont refait une formation il n'y a pas longtemps pour les nouveaux agents qui en demandaient une via les agents d'accueil référent. - « Il y a toujours les vieux « briscards » qui râlent mais globalement il y a quand même une adhésion » ; « relativement simple à accepter pour les instances ». - pour iA.Delib : il y a eu une formation sur le moment pour les agents qui allaient utiliser l'outil. Par la suite, il n'y a plus eu de formation. Un petit tuto a été réalisé. La transmission se fait d'un passage d'agent à agent. - « Il y a eu des lenteurs dans la mise en place entre le moment où il a été acheté et le moment il y a vraiment été utilisé (trois ans et demi pour qu'il soit complètement développé) notamment par manque de personnel, etc. ». - pour iA.Delib, il n'y a pas eu de référent de manière formelle : on sait que c'est l'agent qui s'est chargé d'implémenter le logiciel même si ce n'est pas formel. Pour iA.Docs, « lors de formations, on a clairement déterminé que les deux agents d'accueil soient référents des difficultés. Les référents ont été contactés pour les problèmes (documents perdus, recherches), aussi sur la création du profil des nouveaux agents et aussi eux qui actualisent les bases de données pour savoir qui devait recevoir les courriers, etc. ».
Finalité du projet	- iA.Docs : « la finalité a complètement été expliquée dans chaque formation : on a expliqué le cœur, le pourquoi, les bienfaits, les écueils, on a répondu aux craintes, etc. ». - Il a cru en ces outils : « J'y ai cru. Je veux m'inscrire dans cette démarche. Que ce soit cet outil ou un autre, je m'en fous ». - « J'ai pleinement perçu les bénéfices des logiciels : les recherches de documents, la facilitation des filtres, la centralisation des informations, la transparence de l'information ».

Différence entre les deux logiciels	-« Ils sont la même facilité d'utilisation. iMio est parti sur les mêmes modèles » ; « en terme d'aboutissement iA.Delib rencontre des problèmes depuis plusieurs années qui n'ont pas connu d'amélioration et iA.Docs n'est pas un programme fini » ; « je pense qu'iA.Docs est utile pour tout le monde et iA.Delib n'a que pour seul intérêt d'aider le gestionnaire de séance et les conseillers et peut être une petite simplification administrative mais je ne perçois pas le réel intérêt et la plus-value totale pour tous les utilisateurs d'iA.Delib ».
Idée d'amélioration de la mise en place	- « Il y a des erreurs de jeunesse qu'on a essayé d'améliorer et il y en a encore ». - pour iA.Delib, il y a eu un temps raisonnable avec la mise en place. Pour iA.Docs, il a fallu plusieurs années car ce temps est lié à un manque de personnel donc ils n'étaient pas certain de savoir qui allait l'implémenter et qui allait faire le courrier.
Amélioration de la qualité des services du CPAS	-« Non je pense pas où alors de manière effet boule de neige qui est déjà bien loin. Impact sur l'organisation interne et qui de de facto peut avoir un impact sur le service au public mais pas d'effet direct ».
PB2	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Il fait des études d'assistant social. Il a réalisé par la suite un post-graduat en santé mentale ainsi qu'une licence en sociologie. Il a travaillé comme assistant social en centre de santé mentale et puis au sein d'un CPAS. Il est DG depuis quatorze ans dans ce CPAS.
Informations sur les processus antérieurs – courrier	Avant, tout était annoté à la main.
Informations sur les processus antérieurs – gestion des séances	Ils travaillaient avec des traitements Word et tous les documents étaient centralisés dans des fichiers. Ils utilisaient des modèles types.
Motivation professionnelle	- « J'aime qu'on puisse discuter du sens mais qu'ils soient d'accord ou pas, je suis capable de changer d'avis » ; « c'est toujours mieux quand on arrive à être dans une logique un peu participative » ; « c'est important et ça rassure aussi dans le fait qu'on ne se trompe pas mais ce n'est pas indispensable non plus ». - « J'investis plus de temps dans mon travail, ça c'est clair ». - « Je ne suis pas forcément épanoui dans les tâches car on ne sait pas faire les choses à fond. Ce n'est pas forcément toujours épanouissant à chaque moment. À la base, la fonction me plaît mais la fonction a évolué sur treize ans et ce qu'on nous demande dénature un peu la fonction ».
Motivation pour le service public	- « Oui clairement j'ai quand même une fibre où je crois très fort à la notion de sens de solidarité » ; « je ne pourrais pas travailler dans le non-marchand comme dans une banque par exemple ». - « À titre personnel, je pense que c'est important de travailler pour des citoyens en difficultés ». - « Je fais partie des gens qui considère que si on veut des services (...) je trouve normalement de participer ».
Motivation à implémenter le processus	- « Les nouveaux outils demandent toujours de l'adaptation. Au début, c'est un peu dur notamment de passer dans de la gestion des assemblées, c'est un peu dur car ce n'est pas un petit changement mais je suis capable de me dire quel sera l'intérêt à terme » ; « il faut une simplification administration et de plein de chose (...) mais cela ne m'amuse pas ». - « Il n'y a pas de différence entre que ce soit des tâches quotidiennes ou hebdomadaires » ; « à la rigueur, quand c'est tous les jours c'est plus facile parce qu'on s'habitue plus vite ».

	- Ce n'est pas lié au fait qu'il maîtrise ou non l'informatique : « je veux le comprendre et le voir et alors une fois que je pense que cela apporte un plus, voilà mais il faut que je visualise ». - « Il n'y a pas eu de soucis avec la société. Il y a eu des difficultés au niveau d'iA.Docs avec des agents car « c'est un changement de pratiques » » ; « pour la gestion des assemblées, il y a eu une petite réticente de la part des politiques au départ parce qu'il leur faut un outil et qu'au départ, c'est plus facile pour eux de venir voir les papiers » ; « au niveau des travailleurs, ça n'a pas été simple pour tout le monde car cela a aussi permis de structurer et donc c'est plus facile de structurer avec cela et je pense que cela en a embêté quelques-uns ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- « Au début je pense que le changement des pratiques des agents leur a pesé dans la gestion de leurs tâches quotidiennes » ; « ça a forcément tout changé au début, cela prend plus de temps, il faut voir l'effet à court et à moyen terme mais au début, oui c'est plus contraignant ne fût-ce que l'implémentation, j'ai des gens qui ont travaillé des heures et des heures là-dedans ». - « Les agents sont tous autonomes maintenant ». - « Il y a eu une prise en main assez rapide ». - « Tout ce qu'on demande aux agents d'utiliser et la manière de le faire, ils le font ». - pour iA.Docs : « ça ne change pas grand-chose mais il y a une meilleure traçabilité ». - « Les outils permettent d'aller plus loin car cela permet de structurer » ; « cela permet un gain en terme d'organisation ».
Changement de la routine individuelle des agents	- « Cela amène à un gain d'efficacité » ; « un gain de temps, cela dépend pour qui en fait : pour les agents, mettre le dossier sur un serveur ou sur iA.Delib, ça ne change pas grand-chose. Par contre pour la personne qui gère la séance, cela amène un gain de temps ». - Pour iA.Docs : « le courrier est encodé à 9h et à 10h, ils peuvent aller le voir même s'ils n'ont pas le papier donc cela est un gain » ; « aussi au gain en termes de traçabilité qui est beaucoup plus facile ». - Pour iA.Delib : « aucun doute que la tâche est mieux réalisée : c'est quand même un meilleur travail » ; pour iA.Docs : « je pense que oui ».
Origine du projet	- C'est une demande de la direction. - Les agents n'ont pas eu le choix de l'outil : « c'est impossible si vous développez, il faut y aller, il n'y a pas de demi-système ». - « Après la prise de décision de la direction, la mise en place a été faite avec des agents. Un équipe a bien anticipé et préparé l'outil. Ça a été mis en place avec des thématiques de terrain et par des agents de terrain ». - « Personne n'a été réticent mais les gens ont quand même peur ».
Encadrement du projet	- Pour iA.Delib, ils ont lancé le logiciel quand il était prêt et ils ont fait deux mois d'essai. - Il y a eu des séances d'information pour les agents. - « Ça c'est fait naturellement, les gens qui ont développé se sont mis comme référents d'une manière implicite car les gens s'adressent directement à eux ». - Il nous a indiqué que cela a été dit par mail. - Les agents ont sollicités par les référents.
Finalité du projet	- « Lors de réunions, on explique le pourquoi mais objectivement, cela leur parle peut-être peu ». - Ils ont essayé de montrer les bénéfices aux agents lors de réunions mais ça n'a peut-être pas été explicité de manière aussi claire, car cela faisait partie d'une présentation générale. - Pour iA.Delib : « j'ai cru au projet. J'ai vu le programme et je me suis dit que cela était vraiment utile. J'étais convaincu tout de suite » ; « pour la gestion du courrier, je suis encore déçu ».

Différence entre les deux logiciels	/
Idée d'amélioration de la mise en place	« Il n'y a pas eu d'erreur mais c'est normal qu'il y a des ajustements ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	« Je suis formel : c'est une simplification administrative qui permet d'avoir une meilleure qualité de travail et cela a d'office un impact sur les bénéficiaires ».
PB3	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Elle a réalisé des études pour devenir architecte paysagiste. Après ses études, elle a directement travaillé au sein de ce CPAS. Elle a d'abord travaillé en tant que formatrice en jardinage. Après 4 ans et suite à un accident de travail, elle a repris une fonction administrative. Depuis 2018, elle est responsable de l'équipe administrative du service social général.
Informations sur les processus antérieurs – courrier	Avant le courrier était numéroté à l'accueil manuscritement dans un registre papier. Pour réaliser une recherche, il fallait un maximum d'information sur la date.
Informations sur les processus antérieurs – gestion des séances	Ils utilisaient des versions papier. Les agents réalisaient des dossiers qui étaient transmis au service du DG. Les délibérations signées étaient scannées pour archivage. Il avait très peu de pièces jointes centralisées quelque part.
Motivation professionnelle	- « L'approbation de mes collègues est importante » ; « on travaille vraiment en équipe, avec le supérieur hiérarchique donc en général, l'approbation est un outil indispensable si on veut que ce soit porté plus haut. On ne peut pas fonctionner sans ». - « Je pense que je suis très investie dans mon travail et j'aime aller jusqu'au bout et maintenant surtout qu'on est passé à du télétravail, c'est beaucoup plus difficile de se dire : « voilà tu as fait ton compte ; maintenant, passe à autre chose » ». - « Je me sens épanouie dans les tâches que je fais dans mon travail parce qu'à la fois j'aime quand je maîtrise et j'aime à la fois relever de nouveaux défis. C'est un plaisir au quotidien ».
Motivation pour le service public	- « J'y suis arrivée un peu sans trop cette réflexion car je suis arrivée dans un tout autre parcours que celui administratif au CPAS. Mon but au départ était d'avoir un travail pour pouvoir assumer le quotidien et donc cette réflexion dans cette recherche d'emploi ne s'est jamais présentée au départ, elle est venue petit à petit à force de travailler dans un service social ». - « On arrive à aider les bénéficiaires. On pourrait croire qu'on n'est pas directement en contact avec les bénéficiaires mais dans nos process au CPAS B, le service administratif est souvent en contact avec le bénéficiaire et de voir l'évolution et le fait qu'un dossier puisse être réalisé par notre concours alors oui c'est valorisant ».
Motivation à implémenter le processus	- « On se remet beaucoup en question » ; « c'est mon mode de fonctionnement personnel : je n'hésite pas à changer la manière de travailler que ce soit la mienne ou celle de notre équipe pour que ce soit la manière la plus productive pour tous dans le cadre de travail le plus agréable » ; « on modifie régulièrement des process ». - « Cela fait partie de l'évolution, pour qu'un service fonctionne bien et sur la longueur, il faut cette remise en question régulière et donc il faut pouvoir adapter les méthodologies aux besoins que ce soit une tâche quotidienne ou plus ponctuelle ».

	- « J'aime bien relever des défis, je ne suis pas une pro de l'informatique mais je suis une autodidacte et donc aller chercher par moi-même la manière d'utiliser et aller vraiment jusqu'au bout dans l'utilisation d'un logiciel qui ne m'est pas connu ne me dérange pas ». - « Pas de soucis du côté d'iMio, ils sont très ouverts et pas peur d'aller vers eux » ; « très très compliqué avec les agents. Beaucoup de personnes étaient encore réfractaires à l'informatique : personne qui utilisait la base de l'informatique et que parce qu'ils y étaient contraints et forcés » ; « c'était un challenge très important d'arriver à les motiver à les utiliser et cela a demandé une grande disponibilité » ; « avec les conseillers, ça a été un peu difficile au départ parce qu'au même titre que certains travailleurs, réfractaires à l'utilisation d'un outil informatique. On a certains conseillers qui avaient d'autant plus de mal mais je pense que cela était générationnel. Une fois que c'est rentré dans leur mœurs, ça s'est mieux passé mais au début ça a été un peu compliqué ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- « Pour certains, ça leur a pesé car ils n'étaient pas dans cette dynamique d'informatique et qu'ils ont fait quarante ans de carrière avec du papier et que c'est resté difficile de passer à la digitalisation ». - « Il y en a encore qui ont du mal avec les mécanismes » ; « dans ceux qu'ils l'utilisent depuis sept ans, ils n'ont pas encore d'automatisme alors que certains qui l'utilisent que depuis deux ans en ont ». - « La prise en main du logiciel dépendait des services, cela dépendait du dynamique de la personne qui était ou non réfractaire » ; « il n'y a pas eu un développement unilatéral : on a dû aller au rythme de chacun pour arriver à un rythme d'utilisation qui est maintenant correct » ; « certains services ont très vite adhéré et ont vu l'utilité et puis d'autres ne le voyaient pas et cela a pris plus de temps ». - « Tous les agents ne sont pas encore en pleine maîtrise des outils car il y a encore beaucoup de fonctionnalités qu'ils n'utilisent pas ou on le voit dans la création de leur point ». - « Les logiciels permettent forcément d'aller plus loin dans les tâches car avant, on n'avait pas la possibilité de mettre en copie certains services, de demander l'avis du direction général, du direction financier (...) cela nous permet d'avoir une autre dynamique et c'est bien dommage que ce ne soit pas plus utilisé de la part de l'institution ».
Changement de la routine individuelle des agents	- « Je sais pas vraiment si cela a amené à un gain de temps car en tant qu'agent, qui a à la fois des points qui doivent être validés et moi-même validant, je m'aperçois que certains agents ne sont pas connectés tous les jours. Je pense que pour que ce système fonctionne avec une certaine rapidité, il faut pouvoir se logger tous les jours » ; « pour certaines choses, c'est un gain de temps mais pour d'autres, cela reste quand même une difficulté ». - « Je ne sais pas si elle est mieux réalisée mais je pense que oui, cela a apporté mais à l'époque on était avec une demande de la hiérarchie et du politique qui était de formaliser tout de la même manière et l'outil a permis cela : unifier les canevas, la manière dont cela était libellé, et de ne plus être avec des décisions disparates comme cela pouvait l'être ».
Origine du projet	- À l'origine, c'était une demande du DG. - « Il n'y a pas eu de mobilisation, je me suis sentie assez seule ». - « Il n'y a pas eu de discussions sur le choix de l'outil. La concurrence était assez limitée. L'attrait vient sûrement de la mutualisation et peut être aussi de l'attractivité que cela pouvait donner de s'engager dans ce concept ». - « Les agents ont été très peu impliqués dans la mise en œuvre d'iA.Delib. Ils ont reçu l'outil tout préparé ».
Encadrement du projet	Elle a réalisé un manuel d'utilisation pour iA.Delib ainsi que des fiches mémo (comment se logger, comment changer son mot de passe, comment introduire un point, qui va le valider). - Il y a eu des formations en interne par petits groupes avec tous les utilisateurs. Il y a eu ensuite une piqûre de rappel deux ans après. Depuis, les agents se forment entre eux. - Quand il y a un problème, les agents vont vers la référente. La personne a été beaucoup sollicitée les deux premières années.

Finalité du projet	- « Au niveau finalité, on leur a présenté qu'on aurait une plus grande possibilité de recherches, le gain de temps avec les points des services qui seraient proposés en temps et en heure, qu'on risquait beaucoup moins les oublis ». - « Le bénéfice du travail était qu'ils puissent toujours voir où en était son point, qu'ils puissent voir le statut de leur présentation ». - « Oui parce que moi je me suis dit tout de suite que c'était chouette, qu'on va tout de suite avoir cette vision globale sur nos points, voir où ils s'en sont, quand on devra aller chercher, faudra plus se poser des questions, simple recherche de mots dans la barre de recherche. On peut faire une interaction avec les autres services quand on a besoin d'informations complémentaires donc voilà je pense qu'effectivement quand l'on croit en ce qu'on implémente, c'est plus facile de faire passer le message que quand l'on est réfractaire ».
Différence entre les deux logiciels	/
Idée d'amélioration de la mise en place	-« Il y a eu des lenteurs car n'étant pas du service du DG, j'ai dû faire cela en complément d'un travail que je faisais déjà au service social et je n'ai pas été déchargée et c'est venu en plus de mon temps de travail donc je ne pouvais pas me permettre de tout lâcher et de me concentrer 24h sur 24h à l'implémentation de l'application donc oui cela a pris beaucoup de temps. Ça aurait pu aller plus vite si ce n'avait pas été le cas ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	« Je pense que cela a permis un peu plus de professionnalisme dans le résultat final mais maintenant je pense qu'à mon sens ce n'est pas un outil qui est directement pour un résultat à un usager. Cela reste pour des process internes ». Elle voit moins le résultat que cela apporte aux usagers que les actions menées au service social.
PB4	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Elle a fait un master en art du spectacle. Elle a travaillé en tant que monitrice d'équitation ainsi que comme comédienne pendant une dizaine d'années. Elle a été ensuite au chômage et elle a repris une formation de téléphoniste-réceptionniste d'un an via le Sefora. Elle a ensuite trouvé ce travail au CPAS en tant qu'agent d'accueil.
Informations sur les processus antérieurs-courrier	Ils encodaient le courrier entrant et sortant dans des registres : ils écrivaient la date, le destinataire, le type de courrier. Ils utilisaient la date pour réaliser les recherches. Actuellement avec iA.Docs, ils n'utilisent que le courrier entrant.
Informations sur les processus antérieurs-gestion des séances	Elle ne sait pas comment cela se faisait avant.
Motivation professionnelle	- « Une certaine reconnaissance est importante, oui » ; « j'aime bien qu'il y ait une certaine harmonie vu qu'on travaille en équipe, donc fatalement il y a une approbation. L'harmonie n'est pas toujours présente car l'équipe est très fluctuante (articles 60, etc.) ». - « Non. Mais j'aime bien que les choses soient bien faites ». - « Je ne suis pas vraiment épanouie dans les tâches que je réalise. J'ai un passé d'artiste. Ce travail m'a permis de me stabiliser au niveau pécunier et d'avoir une vie moins chaotique. Les tâches, je les connais, je m'ennuie un peu ».
Motivation pour le service public	- « Oui, travailler dans le non-marchand est plus important que de travailler pour des trucs vastement lucratifs et rentrer dans des systèmes que je n'approuve pas dans leur fonctionnement ». - « C'est plus valorisant de pouvoir aider les gens. C'est plaisant de devoir chercher parce que les personnes ne savent pas bien s'exprimer ». - « On va tous devoir être menés à en faire, par exemple avec le réchauffement climatique, et il est bien temps qu'on les fasse. Si c'est juste et équitable, alors je suis prête à en faire aussi ».

Motivation à implémenter le processus	- « Au début c'était difficile. Mais avec l'expérience on se rend compte que c'est inévitable. Il faut s'adapter ». - « Pas de différence. Par exemple avec le covid, tous nos consignes changent tout le temps, des personnes sont absentes donc on est bien obligés de s'adapter. Je ne fais pas la différence entre journalier et hebdomadaire ». - « Je me débrouille, j'arrive toujours à trouver les ressources ou la personne qu'il faut si j'ai besoin. Si j'ai appris quelque chose, je le retiens. Parfois on préfère rester dans son confort. Un nouveau logiciel implique de nouvelles habitudes à prendre, il faut s'adapter. Ça nécessite un travail supplémentaire, de toute l'équipe. C'est plus compliqué que de pouvoir rester sur le même logiciel. Mais ça a apporté un plus ». - Elle ne se souvient plus si elle a ressenti du stress lors de la mise en place du logiciel mais elle a indiqué : « Sans doute que oui pour maîtriser ce qu'il faut faire ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- Le changement de ses pratiques lui a pesé dans ses tâches quotidiennes « mais maintenant c'est intégré aux tâches. On pensait que ça mettait plus de temps que de le mettre dans les registres à la main. Mais ce qui est pratique, c'est qu'on peut se dispatcher et travailler tous en même temps dessus. Avant, avec les registres, c'était une personne ou deux, ça prenait quand même du temps ». - Elle se sent autonome dans iA.Docs. - Elle se sent en pleine maîtrise pour encoder. « Si c'est pour encoder oui. Pour rechercher, on le fait moins souvent. Donc ça peut paraître plus laborieux car j'ai pas l'habitude ». - « On peut détailler plus de choses sur ce que ça concerne. Avant on avait tendance à moins encoder car il fallait écrire. À l'ordinateur, on peut mettre des références, c'est plus complet ».
Changement de la routine individuelle des agents	- Le logiciel a amené a priori un gain de temps « mais quand la machine bloque, on se dit que non car dans les registres on pouvait continuer à encoder » ; au niveau de la recherche, cela a également amené à un gain de temps « car l'œil humain est plus lent et on n'est pas toujours sûr. Pour rechercher c'est bien » ; « peut être que la tâche est un peu moins lourde et donc on peut faire d'autres choses ». - Les tâches sont mieux réalisées via le logiciel.
Origine du projet	- La mise en place de l'outil vient d'une demande de la direction. - Ils n'ont pas eu le choix de l'outil. - Il y a eu des groupes mis en place pour la mise en place de l'outil « mais pas à mon niveau. Un collègue plus calé en informatique s'est associé avec la directrice de l'administratif ».
Encadrement du projet	- « Au moment de l'utiliser, on a eu des réunions pour savoir comment ça fonctionnait. Quelqu'un de chez iMio est venu et nous a expliqué. Au début tous les agents présents ont été formés, et maintenant avec tous les articles 60, on forme nous-mêmes les suivants ». - Pour elle, il n'y a pas vraiment de référents qui ont été désignés. « La directrice administrative a une mainmise plus grande sur l'outil. Donc, si je veux demander des changements, je dois lui demander à elle car moi je ne peux pas le faire. Je pense que je peux appeler iMio mais je ne suis pas plus au courant que ça ». - Elle n'a pas contacté les référents. « Au début peut être avec notre informaticien, pour comprendre les recherches ».
Finalité du projet	- « Je n'ai pas l'impression. Je pense que c'était assez évident, ils souhaitaient simplifier le travail » ; ils n'ont pas eu de réunions avec tous les services : « mais notre collègue informaticien a donné une formation à tous les services. Rien de plus officiel ». - Elle n'a pas cru à la finalité du projet : « dans le cadre de l'administration, on vous met devant le fait accompli ». - « On s'est vite rendu compte que pour la recherche c'était vraiment bien. Mais parfois on pensait que ça prenait plus de temps que l'ancien système ».

Différence entre les deux logiciels	/
Idée d'amélioration de la mise en place	« On ne nous a pas demandé notre avis. Ce serait mieux perçu, si c'était fait de manière plus conviviale, qu'autoritaire ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	« Je ne vois pas en quoi ça change la qualité des services » ; « les citoyens ne le perçoivent pas. Parfois ça implique une certaine lenteur administrative curieusement. Pour rechercher c'est plus facile. Mais il faut le temps que le directeur général le valide et le dispatche. Parfois il n'est pas là. Parfois ça prend du temps. On a également une antenne à Louvain-la-Neuve. Les courriers viennent de l'antenne par navette. Ils sont encodés ici, et ça met du retard dans le traitement de ces courriers. Il y a une étape supplémentaire qui est de l'encodage ».
PCI	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Elle a travaillé une quinzaine d'année dans le privé. Elle a été licenciée lors de la crise en 2008. Lors de sa recherche d'emploi, elle a élargi son champ de proposition et elle est tombée sur une offre d'emploi au CPAS. Elle a postulée et elle y travaille depuis.
Informations sur les processus antérieurs-courrier	L'accueil encodait le courrier via un tableau Excel avec les destinataires. Chaque courrier était indiqué avec un tampon et on numérotait les courriers entrants. Son service avait des modèles en fonction du courrier.
Informations sur les processus antérieurs-gestion des séances	Il avait des documents types pour les BP et les Conseil en fonction de l'objet (marché public, désignation, etc.). Chaque service s'occupait de ses propres points. Tout se faisait via des traitements de textes.
Motivation professionnelle	- « Je dirais que oui car ici (...) c'est toute une chaîne, on essaie vraiment que cela fonctionne. On se donne parfois des coups de mains. Il y a parfois des aigreurs ou de choses difficiles mais je pense que l'approbation, c'est un grand mot mais qu'une entente, une bonne communication, c'est certain car tout a un impact ». - « Je ne pense pas. Je pense qu'au départ oui car j'apprenais ce que c'était une administration, et le fonctionnement d'un CPAS. Maintenant, je pense qu'une des forces importantes est de prévoir et maintenant, je sais prévoir ». - « Je suis vraiment contente, je pense que l'on apporte vraiment quelque chose » ; « on sait que l'on n'est pas là pour rien et je pense qu'on l'on sera encore moins là pour rien dans les prochaines années ».
Motivation pour le service public	- « Honnêtement non car je me suis trouvée sans emploi » ; « je suis toujours là tellement j'en ai trouvé mon compte ». - Elle pense que c'est un plus de travailler dans un service impliquant des citoyens en difficultés. - Elle pense qu'elle sait faire des concession personnelles pour la société.
Motivation à implémenter le processus	- « Au début, j'étais réticente à changer mes routines car l'ancienne DG était très papier et qu'on avait l'ancien système, etc. Donc quand il avait un changement, cela avait un impact. Ici non car on est passé à l'ère iMio et à un tas de choses. Il y a beaucoup moins de sortie papier et iMio nous a un peu bousculé (...) puis maintenant si on nous le retirait, on pleure ». - « Avant, j'étais réticente car je pense qu'on était sur une autre ère ». - Elle ne pense pas qu'il y a une différence entre des tâches quotidiennes ou hebdomadaires : « non parce qu'avec les séances, il y a plein de choses à prévoir, des choses que l'on sait anticiper et des choses de dernières minutes avec des points complémentaires, etc., donc il y a même des choses qu'on prépare et qu'on devra quand même changer et on se dit que ce n'est pas la tâche que l'on pourra laisser telle qu'elle est ».

	- Elle pense que oui car beaucoup de personnes ont eu du mal avec les outils au niveau de l'informatique : « Ils ont dû chipoter, etc. » ; « mais j'ai a été plus loin pour utiliser les outils et il faut progresser sinon on se fait écraser ». - « J'ai ressenti du stress parce qu'on ne savait pas où on allait aller ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- « Certainement au début mais maintenant j'en gagne parce qu'on sait dupliquer les points, etc. ». - « Je pense bien être autonome dans les outils » ; « dire que je suis en pleine maîtrise , c'est un grand mot mais globalement oui ». - « L'outil me permet d'aller plus loin dans mes tâches car avant on ne savait rien anticiper. On peut aussi mettre des annexes, des signatures ».
Changement de la routine individuelle des agents	- « Cela permet de gagner beaucoup de temps ». - « La tâche est mieux réalisée car elle peut être prévue à l'avance d'une séance à une autre. On peut retrouver un modèle (moins d'oubli) et on peut dupliquer les points et les chefs de services peuvent aller voir si ça tient la route, si c'est bien réalisé, si on est dans les détails et un tas d'autres choses ». - Pour iA.Docs : « gain de temps certain et plus de perte de document. C'est génial et surtout avec la pandémie ».
Origine du projet	- C'était une demande de la direction et du politique (bourgmestre et DG). La commune a commencé avec le programme et le DG a suivi. - Les agents n'ont pas pu choisir les outils.
Encadrement du projet	- Plusieurs formations ont fonction de l'utilisation : plus complète pour les chefs de service et plus sommaire pour les autres agents. - Il n'y a pas eu de référents désignés officiellement (le service de l'administration générale et elle-même). - La référente a eu des appels pour avoir de l'aide pour l'utilisation de l'outil.
Finalité du projet	- « Au départ, on ne savait pas trop ce qu'iA.Delib allait nous apporter ». - Il y a eu une réunion à la ville et avec iMio pour voir les avantages du programme, etc., mais au départ, le CPAS n'était pas très « chaud ». « Ca nous est un peu tombé dessus car c'était une décision politique ». - Quand on leur a présenté iA.Delib, ils avaient peur car c'était « fort étape par étape » mais avec iA.Docs « comme on avait l'expérience d'ia.Delib » c'était plus facile ; « avec iA.Docs quand on rentre de vacances on voit tout son courrier et tout ce qui s'est passé pour son service (...) c'est quand même une petite révolution ».
Différence entre les deux logiciels	« iA.Delib est plus abouti, produit plus fini et avec plus de maturité certainement » ; « iA.Delib est le mieux et le plus intéressant pour ma fonction ».
Idée d'amélioration de la mise en place	« Une séance pour montrer les bénéfices : les formations étaient très, très théoriques. Je me suis posé la question de si on allait gagner du temps ou pas lors de la formation avec toutes ces étapes ». Elle indique que c'est plus lié à la formation d'iMio.
Amélioration de la qualité des services du CPAS	« À la société, je ne sais pas vous le dire comme ça mais je dirais entre nous au niveau de la communication et finalement à l'utilisateur final certainement ». Elle pense qu'indirectement avec tous ces éléments, le CPAS a pu améliorer la qualité de ses services.
PC2	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Elle a fait un bachelier en communication ainsi qu'un master en RH. Elle a travaillé un mois chez H&M logistic en tant qu'employé RH. Ensuite, elle a trouvé ce poste au sein du CPAS au service RH.

Informations sur les processus antérieurs – courrier	L'agent d'accueil dispatchait le courrier entrant dans des fardes et il les donnait au DG pour qu'il les lise et mette un paraphe sur chaque courrier. Ensuite, le courrier était donné au service concerné. Le responsable du service dispatchait à son tour le courrier auprès des agents de son service.
Informations sur les processus antérieurs – gestion des séances	iA.Delib était déjà en place quand elle est arrivée au sein du CPAS.
Motivation professionnelle	- « C'est l'idéal [qu'il y ait une approbation de ces choix par les collègues, etc.] mais ce n'est pas toujours le cas ». - « Je suis très investie dans mon travail, je ne compte pas mes heures mais (...) je ne vais pas travailler pour le boulot le week-end ou alors après 17H mais s'il faut faire des heures supplémentaires, je le fais ». - « Je pense que je suis épanouie dans les tâches que je réalise ».
Motivation pour le service public	- « Je cherchais du boulot donc je cherchais partout. Maintenant, avant d'entrer ici, comme tout le monde j'image, que l'on cherche pendant super longtemps et quand c'est le moment de travailler au job, on a plusieurs réponses positives donc j'ai eu le choix entre plusieurs employeurs. J'avais le choix de travailler dans une société privée où je savais que ça allait être super stressant ou alors de bosser à 5 km de chez moi avec des horaires flexibles. C'est plus ce niveau-là qui a fait pencher la balance mais maintenant l'administration en tant que telle, ce n'est pas pour cela que j'ai choisi ». - « je ne suis pas vraiment en contact avec les bénéficiaires hormis les articles 60 pour le peu de contact » ; « cela ne me semble pas important pour moi » - « S'il y a un intérêt public, ça ne peut être que positif ».
Motivation à implémenter le processus	- « Je ne suis pas du tout réticente à changer mes routines professionnelles ». - « Peu importe si cela est quotidienne ou hebdomadaire » ; « je suis prête à me remettre en question et à changer les modes de travail si cela est bénéfique au final. Je suis ouverte ». - « Non, je pense que j'apprendrais l'outil ». - « Je n'ai pas eu de stress lors de l'implémentation de l'outil car c'était assez simple d'utilisation. Comme par exemple ici on va mettre un nouveau logiciel de pointage, là c'est un peu plus stressant car c'est l'inconnu. Ici iMio courrier, iMio délib, c'était quand même assez simple et intuitif donc je n'ai pas eu de stress par rapport à cela ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- « Je pense que ça a ajouté du travail et surtout pour l'agent d'accueil aussi. On doit faire deux fois le travail : le dispatching papier et via le logiciel » ; « maintenant qu'on est en télétravail, c'est quand même utile de pouvoir gérer ce courrier à distance. Je pense que c'est une surcharge mais il y a quand même des points positifs ». - « Je suis autonome dans ces outils. Je pense que j'arrive à gérer ». - « Pour les délib, je ne m'avance pas car je n'étais pas là avant » ; « au niveau du courrier, je ne pense pas aller plus loin dans la tâche mais cela m'aide à rechercher des courriers, des documents. Je ne dois pas aller dans les dossiers papiers, etc. » ; « je peux faire des suivis par exemple je reçois une demande particulière, elle va toujours rester en tâche à faire et je sais que je dois faire le suivi, que ça va se lier directement, etc. Oui c'est plus simple ».
Changement de la routine individuelle des agents	- « Le logiciel n'a pas forcément simplifier la tâche pour iA.Docs » ; « pour iA.Delib, je suis persuadée que oui car mes collègues me disaient qu'elles devaient tout taper et là donc c'est plus simple ». - « pour iA.Delib, les tâches sont mieux réalisées mais pour iA.Docs, je ne pense pas ».
Origine du projet	- « Les agents n'ont pas eu le choix ». - « On n'a pas eu de groupe de travail pour la mise en place de l'outil ».

Encadrement du projet	- « Il y a eu une formation pour toutes les personnes qui utilisent iA.Docs. On a pu poser nos questions » - « On a désigné Mme X comme référente (...), elle m'a donné tous les documents et elle m'a bien expliqué. Au niveau du courrier, je pense que c'est elle aussi qui est la référente ». - Elle a contacté la référente pour avoir des informations.
Finalité du projet	- « On ne nous a pas expliqué la finalité du projet ». - « Je n'ai pas pensé au fait que je croyais ou pas au projet mais je me suis dit que ce serait plus simple car il aura moins de papier ». - « J'ai vu les bénéfices quand on m'a présenté le logiciel : les informations circulent plus vite avec iA.Docs ».
Différence entre les deux logiciels	« Il y a une différence entre les deux logiciels ».
Idée d'amélioration de la mise en place	« On aurait dû nous expliquer le but, pourquoi on le met en place peut-être pour une meilleure adhésion parce que je ne pense pas que tout le monde l'utilise de la même manière ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	« Je l'espère. On est peut être plus efficace parce que l'information circule plus vite et qu'on réagit plus vite peut être ».
PC3	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Après les secondaires, elle a travaillé pendant quelques années en tant qu'agent à la SMALS à Bruxelles. Elle a travaillé pendant sept ans chez Bridgestone à Frameries. Elle a travaillé dans les alarmes Coquelet pendant un an. Pendant la crise de 2008, elle n'a pas travaillé pendant quatre ans. Elle a repris une formation en tant que dessinatrice technique. Elle a fait divers intérim en tant qu'employée administrative. Elle a travaillé chez Waldico à Ghislenghien en tant qu'ouvrière. Elle a été brièvement factrice. En 2012, elle a passé l'examen et elle est rentrée au CPAS. Elle a fait beaucoup de postes au sein du centre. Elle a démarré à l'accueil pendant trois ans. Puis, elle est partie l'ASBL Garance dans le service de comptabilité et du secrétariat. Elle a été agent administratif (mi-temps médiation et mi-temps service du personnel). Ensuite, elle est revenue à l'accueil. Elle a également travaillé avec la secrétaire de DG et à l'ILA. Maintenant, elle travaille définitivement à mi-temps pour le service du personnel et mi-temps pour le service de médiation.
Informations sur les processus antérieurs – courrier	À la base, le courrier entrant et sortant était encodé dans un Excel.
Informations sur les processus antérieurs – gestion des séances	Elle ne travaillait pas encore sur les délibérations des instances lorsqu'ils sont passés à iA.Delib.
Motivation professionnelle	- « Quand j'ai commencé à travailler dans le service, on était en pleine pandémie donc je n'ai pas pu me former comme j'aurais dû l'être donc c'était nécessaire d'avoir toujours une supervision de mes deux collègues ou par la cheffe de service. Je leur demandais des conseils et cela arrive encore à l'heure d'aujourd'hui ». Pour elle, c'est important d'avoir l'approbation de ses collègues et de sa hiérarchie. - S'il y a une urgence ou qu'une tâche doit être finie, elle nous dit : « on continue. On peut rester jusqu'à 17h30 avec l'accord de la hiérarchie quand même mais quand on est en télétravail, c'est pas que c'est mieux mais c'est qu'il n'y a pas de personnes autour de nous pour nous déranger dans notre travail ». - Elle se sent épanouie dans les tâches qu'elle réalise dans son travail.

Motivation pour le service public	- « Je recherchais vraiment le contact social avec la population et savoir les aider. J'ai fait plusieurs postes au sein du CPAS et c'est vraiment ce contact là que je recherchais. Je n'aurais pas pu être derrière un bureau et qu'on me dépose un dossier en me disant « tu fais ça ». Il y a vraiment le contact humain qui est important ». - « Travailler dans un service lié aux personnes en difficulté est un plus pour moi car je me dis qu'à tout moment ça peut être nous à leur place. On peut très bien se retrouver au bas de l'échelle, il suffit qu'on se fasse licencier pour une faute grave, etc. Tout imprévu dans la vie peut arriver que l'on arrive à ce stade-là ». - Elle se dit non -réticente à faire des concessions si cela est positif par la société : « si il y a un positif pour la société, ce serait que positif ».
Motivation à implémenter le processus	- « Je ne suis pas réticente à changer mes routines professionnelles car un jour ne se ressemble jamais ici, c'est toujours une nouvelle journée ». - « Je n'ai pas de réticence à changer mes routines qu'elles soient hebdomadaires ou quotidiennes du moment qu'on a le temps de faire le travail correctement, il n'y a pas de problème ». - « Ça ne me dérange pas car j'adore l'informatique. Apprendre un nouveau logiciel, c'est toujours un plus ». - « Je n'ai pas reçu de stress lors de la mise en place d'iA.Delib et iA.Docs. Je me suis sentie plutôt « excitée » d'avoir un nouveau « joujou » qui allait nous faciliter vachement le travail ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- « Le changement ne m'a pas pesé lors de mes tâches quotidiennes ». - « iA.Docs, je suis autonome dans l'utilisation. iA.Delib c'est un peu plus compliqué car je n'ai pas eu du tout de formation au niveau du programme délib, c'est au fur et à mesure et si je ne sais pas, je demande. (...) Sinon pour le peu que je l'utilise, je trouve que ça va mais il ne faut pas me demander de faire des ratifications ou des trucs comme ça ». - « iA.Docs je suis en pleine maîtrise » ; « iA.Delib un peu moins ». - « Pour le courrier, on va plus loin car on avait pas encore le sortant (juste l'entrant) ».
Changement de la routine individuelle des agents	- « Pour le courrier oui car comme avant ce n'était pas informatisé quand il fallait chercher un courrier, cela prenait parfois du temps avant de le retrouver mais maintenant vu que c'est informatisé, cela va vite. Pour Délib, c'est bien aussi car comme il y a des points qui ont déjà été créés, je ne vais jamais partir du document vierge, je vais reprendre la délib, le dupliquer et je change les annexes et je pars de ce modèle. C'est un gain de temps ». - « Je trouve que la tâche est mieux réalisée avec iA.Delib car c'est plus clair : il y a des catégories qui sont reprises alors qu'avant il fallait lire tout le contenu et tout était dissocié. Aussi pour iA.Docs car il y a déjà tous les paramètres qui sont prépositionnés et tout se met en place et il nous reste juste le corps du texte à établir ».
Origine du projet	- « Nous n'avons pas été consultés pour le choix des outils : ce n'est pas nous qui décidons ». - « On n'a pas consulté les agents d'accueil pour voir comment il fallait encoder le courrier et utiliser le logiciel ».
Encadrement du projet	- « On a eu quelques formations via iMio pour iA.Docs » ; « quand ils sont venus installer le logiciel et le scanner à l'accueil, il est venu et il nous a fait une formation mais après sans plus, c'est vraiment en chipotant qu'on a appris » ; elle ne se souvient plus s'il y a eu des formations en interne. Elle est en attente d'une formation avec iMio pour iA.Delib qui a été reportée avec le covid. - Pour iA.Delib : « non, pas de référent, à la rigueur il y a peut-être la secrétaire de la DG mais bon c'est un peu compliqué avec le télétravail » ; « quand j'ai besoin d'aide, je demande à mes deux collègues ».
Finalité du projet	- « On ne nous a rien expliqué concernant la finalité ». - « Pour nous, c'est un gain de temps, en même temps plus aucun courrier ne se perd ». - « Elle a pu percevoir les bénéfices qu'elle pouvait en tirer par elle-même et par expérience ».

Différence entre les deux logiciels	/
Idee d'amélioration de la mise en place	« Sincèrement non ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	« Pour le citoyen non, je pense que c'est plus pour nous. C'était beaucoup plus bénéfique pour le travailleur que pour le citoyen. Maintenant, oui pour le citoyen quand il vient déposer un papier, il est directement scanné et donc il n'y a plus de perte de documents ».
PC4	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Elle a fait des études d'assistante sociale. Elle a travaillé pendant huit ans en tant qu'AS dans un CPAS. Elle a repris un master en cours du soir. Elle a postulé au CPAS C en tant que directrice du service social et elle a cette fonction depuis 2017.
Informations sur les processus antérieurs-courrier	Le courrier était encodé manuellement via un Excel (courrier entrant et sortant).
Informations sur les processus antérieurs-gestion des séances	- Elle n'a pas connu le système d'avant mais elle a travaillé dans un autre CPAS qui n'utilisait pas ces logiciels. Elle va prendre cela en comparaison pour l'entretien. - Il n'avait pas de logiciel, il faisait tout via un traitement de texte.
Motivation professionnelle	- « L'approbation de mes collègues est importante : cela me permet de voir que ma ligne de conduite est acceptée et suivie » ; « l'approbation de ma hiérarchie, cela me permet de voir que je conviens ». - « C'est certain, j'investis plus de temps dans mon travail ». - « Je suis épanouie dans mon travail. J'ai de la chance d'avoir un service qui est assez autonome, d'avoir une relation qui est très bien avec ma hiérarchie, mes collègues et avec mes agents donc je pense que le cadre du travail et l'équipe est super importante pour se sentir épanoui dans son travail ».
Motivation pour le service public	- « Je pense que pour avoir choisi assistante sociale comme travail à la base, j'image à l'époque cela a dû m'attirer et je pense qu'effectivement pouvoir aider, et toucher l'intérêt général était importante ». - « Bien sûr que c'est un plus de travailler dans une institution de ce type (...) je trouve que travailler avec l'humain et les personnes, c'est beaucoup plus enrichissant que de travailler avec les machines, etc. ». - « Je pense que notre système de sécurité sociale est assez bon, je serais contente que l'on puisse cotiser pour moi si à un moment donné je serais malade, ou en difficulté ou que je perds mon travail ».
Motivation à implémenter le processus	- « Le changement ne me fait pas peur » ; « comme par exemple avec le covid on a dû s'adapter et changer notre système. Je sais que pour des gens cela a été pesant, ça a été difficile mais pour moi ça va , je trouve que j'ai une faculté d'adaptation assez importante ». - « Que ce soit hebdomadairement ou quotidiennement, je ne me sens pas en difficulté pour adapter ma routine de travail ». - « Au départ, je pars toujours positive. (...) il faut le temps de se familiariser avec le programme, après si c'est un programme qui en vaut la peine et qui finalement apporte une plus-value, je suis totalement ouverte mais après si c'est des programmes qui nous retardent et autre, non » ; « je suis toujours ouverte à de nouveaux systèmes, je suis contente même qu'on va vers de nouveaux systèmes. Je suis la première à essayer de proposer d'aller vers une nouvelle voie ».

	si celle qu'on a prise dans le travail n'est pas optimal » ; « que ça touche des tâches quotidiennes ou hebdomadaires, si cela apporte une plus-value, je suis pas du tout réticente ». - « Au départ, les agents étaient réticents car ils avaient l'impression que c'était plus de travail et je pense qu'encore maintenant, ils pensent que cela leur prend plus de temps parce qu'il y en a qui ne sont pas à l'aise avec l'outil informatique, ils ont l'impression qu'avec iA.Docs cela leur prend plus de temps. Pour chercher un courrier pas du tout mais pour générer un courrier (...) ils doivent exporter un courrier depuis Word dans iMio courrier et de ce qui j'entends cela leur prend plus de temps et donc cela leur demande plus d'investissement que de l'avoir fait sur Word et de l'avoir donner à l'accueil pour l'envoi. Par contre, pour l'accueil, cela leur prend beaucoup moins de temps ». - « Le programme est très intuitif donc j'ai été très vite à l'aise mais après moi, je suis à l'aise avec l'outil informatique ». - Elle n'a pas eu le temps d'être stressée avec ces logiciels car elle arrivait dans un nouveau poste et ce n'était pas dans ses priorités.
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- « Je suis toujours en contact avec les gens de mon ancien job et j'essaie de les pousser dans ce sens parce que je trouve que si j'aurai eu cela dans mon ancien job, j'aurai vraiment été soulagé. Au contraire, je pense que c'est favorable ». - Elle se dit autonome dans l'utilisation des deux outils et en pleine maîtrise : « je pense maîtriser toutes les parties du programme et tout ce qu'on peut faire avec. Maintenant il y a peut-être des choses que je découvre de temps en temps mais je pense être assez autonome sur le programme ». - « J'ai pas l'impression que ça ne permet d'aller plus loin dans une tâche ».
Changement de la routine individuelle des agents	- « je pense vraiment que ces deux programmes-là ont fait gagner du temps » ; « pour moi, la priorité de ce programme est que ça fait gagner du temps. Pour des choses récurrentes, cela me fait gagner un temps fou. Peut-être que pour la tâche que j'exécute, ça ne me fait pas gagner du temps mais pour d'autres tâches, si je n'avais pas iMio Délib je pense que je perdrai plus de temps à faire des choses qui pour moi ne sont pas spécialement importantes mais qui faut faire, et donc je perdrai ce temps pour les tâches qui sont pour moi beaucoup plus importantes pour l'institution ». Particulièrement pour iA.Delib : « c'est très facile d'aller chercher un délibé ». Pour iA.Docs : « c'est une facilité de retrouver tous les courriers » ; « on est plus obligés d'archiver de la même manière (...) avant on gardait tout mais maintenant qu'on a iMio Courrier, on n'est plus obligés de garder la version papier au bureau, on peut directement l'archiver car on l'a retrouvé directement via iMio Courrier ce qu'on ne pouvait pas faire avant ». - « Je pense que certains ont l'impression d'avoir perdu du temps et que d'autres en ont gagné mais je pense aussi que c'est l'utilisation, c'est ce que je leur ai dit : si vous utilisez régulièrement le programme, vous allez être à l'aise et je pense que là vous allez gagner du temps ».
Origine du projet	- « C'était une demande de la direction ». - « iA.Doc a été imposé ». - Selon elle, les agents n'ont pas été consultés pour la mise en place des modalités d'iA.Docs.
Encadrement du projet	- Pour iA.Delib : « je pense qu'un référent a été désigné, je pense que c'était Mme X (...) s'il avait des questions, si il avait des choses dont on avait l'impression qu'il fallait remanier un peu des choses ». - « Je ne sais plus si j'ai fait appel à la référente mais sûrement que oui ».
Finalité du projet	- Pour iA.Docs : « il y a eu une présentation de la DG lors d'un CODIR : la DG nous a présenté son projet de mettre iMio courrier. Elle nous a un peu expliqué la plus-value et puis voilà on a commencé, on fait venir iMio pour qu'ils nous expliquent un peu comment ça allait se passer puis on a fait une info au personnel ». - iA.Docs : « à un moment donné si on peut avoir des logiciels qui nous aident à référencer nos courriers et nos archives, je suis vraiment favorable à ce genre de programme donc quand elle en a parlé et qu'elle en a parlé au CODIR, on était vraiment favorables ».

	- « J'ai perçu les bénéfices de l'utilisation de ces logiciels. iMio Courrier, c'est la facilité de retrouver ses courriers, la facilité de pouvoir voir si une réponse a été donnée, si le courrier a bien été reçu. iMio délib, c'est la même chose. On se retrouve avec un programme qui nous permet d'aller voir en direct et rapidement les PV, les délibérations, les dossiers qui sont passées ».
Différence entre les deux logiciels	/
Idée d'amélioration de la mise en place	« Peut-être qu'on aurait pu d'abord le tester, voir ce que chacun en pense, que chacun donne son avis. Au départ, si on avait testé un peu, on aurait pu donner notre avis et essayer d'avoir un programme un peu plus optimal au moment où on l'a commencé » ; « peut-être qu'on aurait dû mêler le service informatique aux différentes réunions qu'on a eu avec iMio et autres car quand on a eu le programme au départ, on a demandé beaucoup de choses au service informatique qui ne savait pas trop ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	« Je pense vraiment que ça a amélioré la qualité de nos services car comme je vous dis maintenant on peut rapidement retrouver des courriers ou autres (...). Quand il y a un souci dans un dossier, on regarde quand le dossier est passé, à quelle date, on peut rapidement le retrouver. Faire gagner du temps aux agents, je pense que ça améliore toujours la qualité des services ».
PC5	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Il est gradué en informatique en option programmation. Il a postulé partout pour trouver un travail. Il a été pris au CPAS C sans savoir s'il allait y rester et finalement, il n'a pas bougé depuis.
Informations sur les processus antérieurs-courrier	Il ne sait pas comment cela se faisait.
Informations sur les processus antérieurs-gestion des séances	Tout était réalisé via des traitements de texte.
Motivation professionnelle	- Il confirme que l'approbation de ses superviseurs est importante pour lui. - « Je suis pas réticent du tout à prester plus mais ceci dit chez nous nous avons un horaire polyvalent, flexible donc cela veut dire que l'on peut arriver à 7h du matin et le soir partir à partir de 16h30 jusqu'à maximum 17h30. Au-delà de 17h30, il faut demander une autorisation pour pouvoir rester plus longtemps donc étant donné cette grande flexibilité, on arrive à adapter les temps de travail de manière à ce qu'il y ait des périodes qui sont plus légères en temps de travail et pour pouvoir augmenter le temps de travail quand les tâches sont plus importantes : d'un mois à l'autre, les horaires doivent être équilibrés (...) sinon le surplus est perdu ». - « Oui, c'est surtout une question de stress. Disons qu'avec l'expérience, on commence à maîtriser ce que l'on fait et donc on va dire « tout vu tout connu » donc je ne suis plus inquiet des imprévus. C'est aussi une question d'organisation puisqu'en ce qui concerne mon travail, j'ai chaque mois deux échéances au bureau permanent, et à chaque fois, il faut de mon travail soit tout à fait à jour pour que les échéances soient respectées. Jusqu'à présent dans ma carrière, je n'ai jamais eu de souci avec ça. Il n'y a pas de doute et cela améliore beaucoup la satisfaction au travail ».
Motivation pour le service public	- « En fait c'est plus une question de hasard. Comme je l'ai dit, j'ai postulé à tous azimuts et je suis arrivé au CPAS et je me suis plu et ils ont voulu me garder donc je suis resté ».

		- « Au départ, on s'inquiétait surtout de réaliser des tâches administratives qui soient réglementaires de manière à ne pas faire de bêtise et que tout se passe bien mais c'est vrai qu'avec le temps, on finit par avoir besoin d'une motivation « supérieure » à juste la satisfaction du travail bien accompli. C'est toujours du travail administratif mais avec une vision plus large que quand le travail est bien fait, il aide des gens. Cela apporte une certaine satisfaction supplémentaire ». - « Cela dépend des concessions qui sont demandées, cela est toujours une question de compromis. Je suis à l'aise à faire des concessions pour la société car c'est mon travail. C'est déjà arrivé. Avant j'avais un accès plus large au programme Gesdos en matière plus large en matière de droit en consultation puisque j'avais aussi la charge de vérifier que pour chaque demande, il y avait la décision qui a été prise par le comité était adéquate. Maintenant, ce n'est plus le cas. J'ai seulement accès à la fiche de la personne et éventuellement d'une décision (à partir du moment où elle a été prise et jusqu'au moment où elle se termine) mais le reste, je n'ai plus accès. C'est surtout lié au règlement général sur la protection des données ».
Motivation à implémenter le processus	à le	- « Je dirais que non je ne suis pas réticent à changer mes routines professionnelles. Encore une fois, c'est une question d'information, s'il y est expliqué pourquoi les changements, si les changements sont conduits par des causes qui sont réelles, et que cela est pour un mieux, non je ne suis pas réticent du tout. Maintenant, le problème ce sont les changements qui ne sont pas pour un mieux, au contraire des changements qui sont plus perçus comme une régression au progrès ». - « Ca n'a pas d'importance que ce soit une tâche quotidienne ou hebdomadaire ». - « Si on passe d'un outil informatique qui n'est pas performant à un outil informatique qui est plus performant, moi évidemment je suis demandeur d'avoir des outils informatiques qui sont plus performants même si cela demande une formation, si cela nécessite des explications. De toute façon, la société évolue vers la numérisation donc on n'aura pas le choix. On se digitalise de plus en plus ne fût-ce que pour des raisons écologiques pour utiliser moins de papier ». - « Je n'ai pas ressenti de stress. Moi je suis induit en informatique de par ma formation. J'ai fait de la programmation informatique avant de rentrer au CPAS donc pour moi l'informatique, c'est un terrain habituel dans lequel je me sens à l'aise et en plus, je savais que ces deux programmes n'avait rien de compliqué, qui permettaient aux gens d'avoir accès à des informations et éventuellement d'écrire un courrier donc en soi il n'avait pas de raison qu'il y ait des complications donc moi j'ai vu l'arrivée de ces programmes-là sans difficulté ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative		- « C'est une question d'apprentissage, d'adaptation. Une fois que les principes sont acquis, c'est l'affaire de quelques jours, parfois 15 jours au maximum. En fait ce qui est intéressant avec des logiciels comme cela, la particularité, c'est que nous sommes plusieurs à utiliser ce logiciel et qu'il y a des intervenants donc moi l'information, je l'ai à partir du moment où une autre collègue décide de la partager donc ce n'est pas juste de l'informatique. Derrière cela, il y a aussi une organisation humaine qui est à prévoir ». - « Pour ce qui est du courrier, oui je suis autonome. Peut-être ce qui se passe, c'est que je rédige peu de courrier donc alors d'une fois à l'autre je dois faire appel à ma collègue pour qu'elle me réexplique et ce qui se passe aussi c'est que dans iMio, on a la possibilité quand on rédige un courrier de l'envoyer un chef de service pour avoir approbation et de l'envoyer à la signature, etc. Il est possible qu'il ait été décidé que le procédé change (qu'on a décidé que les courriers ne soient plus validés par les chefs de service mais qu'ils soient directement envoyés à la signature). Et donc cet aiguillage du courrier peut changer sans que j'aie été mis au courant donc je dois aussi parfois demander à ma collègue pour savoir si la procédure n'a pas changé ». - « Je suis en pleine maîtrise à 95 % ». - « Aller plus loin je dirais que oui parce qu'on hésite moins à aller consulter un document (...). Comme les documents sont plus facilement disponibles, je vais les chercher plus facilement. C'est-à-dire qu'on gagne beaucoup de temps : avant qu'on voulait une délibération, on devait demander à la DG qui les avait dans une armoire chez elle. Il fallait la recherche, faire une photocopie, etc. Maintenant avec iMio, je n'ai qu'à faire une recherche par mots-clés et je

	la retrouve tout de suite. Ces logiciels me font gagner beaucoup de temps et je dirais qu'ils améliorent aussi la qualité du travail en matière de vérification et d'avoir des dossiers complet. Pour moi, oui c'est plus efficace ».
Changement de la routine individuelle des agents	- « Il y a aussi un gain de temps pour les deux logiciels » ; « il y a un problème avec iA.Docs en terme d'entrée des informations dans le programme : il faut que la personne qui entre les informations soit particulièrement bien formée pour qu'elle sache comment encoder les choses de la même manière. On a le soucis quand les agents sont en congés et que ce sont des remplaçants qui encodent dans logiciel, c'est qu'il risque d'avoir un souci de libellé ».
Origine du projet	- « Il avait un souhait des agents d'avoir un accès plus facile aux documents mais maintenant je pense que cela se limite là du côté des agents » ; « il y avait aussi des motivations politiques ». - « Les outils ont été imposés ». - « Non pas eu de groupe de travail ».
Encadrement du projet	- « On a une formation d'une demi-journée pour savoir comment les utiliser, etc. ». Cette formation a été réalisée par iMio. Ils ont eu des formations pour les deux logiciels. - « Non pas de référent désigné » ; « cela m'arrive de contacter des personnes. D'une fois à l'autre, je dois faire appel à ma collègue qui est la secrétaire de la directrice générale qui maîtrise beaucoup mieux l'outil que moi ».
Finalité du projet	- « Je ne me rappelle pas qu'on ait eu une réunion d'information sur les buts des logiciels ». - « Ma réponse sera nuancée. On souhaitait avoir accès aux informations plus rapidement mais maintenant quel logiciel allait être utilisé pour cela, on en savait rien du tout. Maintenant, on ne peut pas rejeter un logiciel avant de l'avoir essayé et là, on a eu iMio et on l'a utilisé mais de toute façon que je sache, c'est le seul logiciel qui soit disponible sur le marché qui puisse faire ça, qui soit parfaitement adapté aux administrations donc quelque part on n'avait pas le choix. Personne n'avait le choix. Il fallait passer à la digitalisation des informations et il n'y avait guère que ce logiciel qui était disponible à ma connaissance » ; « il faut toujours juger à l'utilisation (...) c'est à l'usage qu'on juge le logiciel et qu'on voit si il atteint ses objectifs. Maintenant quand ce sont des nouveaux logiciels, il a toujours des périodes de test, d'amélioration etc. Mais maintenant, je pense que l'on peut dire que le logiciel fonctionne bien ». « Oui il y a des bénéfices : accès plus facile et rapide aux informations mais cela dit ce n'est pas systématique. Il y a toujours une dépendance humaine derrière (...) Tout dépend de l'efficacité à entrer les données dans le logiciel ».
Différence entre les deux logiciels	« Il y a des points communs mais aussi beaucoup de différences » ; « pas le même but ».
Idée d'amélioration de la mise en place	« Je ne pense pas qu'il aurai pu faire différemment ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	« Je pense que oui ».
PC6	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Elle a réalisé une licence en science politique ainsi que des études spécialisées en gestion des ressources humaines. Elle a commencé à travailler dans une commune en tant que conseillère en gestion des ressources humaines pendant trois ans et demi. Elle a ensuite travaillé dans un CPAS pendant presque trois ans en tant que responsable des ressources humaines. Elle est arrivée dans ce CPAS en tant que responsable RH et en même temps, elle était également adjointe à la DG. Depuis 2017, elle a repris la fonction de DG au sein de ce CPAS.

Informations sur les processus antérieurs-courrier	Ils utilisent iA.Docs depuis 2018-2019. Avant, l'agent d'accueil ouvrait tout le courrier. Il avait des fardes par service et le courrier était classé dans ces fardes. Le courrier était checké par le DG et puis le courrier était distribué dans les services. Le courrier était enregistré dans un registre Excel : chaque courrier avait un numéro et il indiquait l'objet du courrier.
Informations sur les processus antérieurs-gestion des séances	Ils utilisent iA.Delib depuis 2016. Ils utilisent des formats Word pour réaliser les documents des instances. Il y avait des canevas type pour les délibérations. Ce n'était pas centralisé. Chaque service réalisait ses propres délibérations et les transmettait au DG ou au secrétariat. Elles étaient enregistrées dans un dossier et ils vérifiaient la délibération et la renvoyaient s'ils avaient fait une modification.
Motivation professionnelle	- « On travaille beaucoup en collaboration. On a un comité de direction, qui se réunit une fois par mois, qui réunit les principaux responsables de l'administration et donc la plupart des projets ou des problèmes que l'on peut rencontrer et qui sont transversaux sont discutés lors de réunions de CODIR et soit quelqu'un mène un projet et en discute. C'est donc un lieu de discussion et d'échange et tout le monde n'est pas toujours d'accord sur ce qu'on met en place mais on essaie toujours d'avoir un consensus des décisions préalables. Après au final, c'est toujours moi qui tranche ou le bureau permanent ou le Conseil en fonction des dossiers » ; « je trouve super important d'avoir l'adhésion ». - « Des fonctions comme la mienne, cela va de soi. On a un travail hyper flexible donc en fonction de la charge de travail, je peux être amené à prester énormément d'heures même les week-end et puis s'il y a des périodes plus creuses, on peut un peu relâcher aussi ». - Elle se dit épanouie dans les tâches qu'elle réalise dans le cadre de son travail.
Motivation pour le service public	- « J'ai à la base une formation de science politique et donc déjà une sensibilité à la chose publique, à l'intérêt public (...) et d'ailleurs toute ma carrière a été construite dans le public, il était important pour moi qu'il ait un sens ». - « Je n'ai pas une sensibilité particulière aux matières traitées par le CPAS. J'ai travaillé avant dans une commune et je trouve que les matières communales sont beaucoup plus larges que les matières du CPAS qui sont plus restreintes et donc oui, travailler avec un public en difficulté, vous devez avec une sensibilité particulière mais personnellement par rapport au métier que j'exerce, cela n'a pas d'impact. Je pense que DG en commune ou en CPAS, c'est la même matière, c'est juste que le contexte est différent. C'est pas un souhait particulier d'être dans un CPAS, c'est un peu le hasard qui a fait que ». - Elle n'est pas contre le fait de réaliser de concessions pour l'intérêt général.
Motivation à implémenter le processus	- « Je suis favorable à changer les processus, je pense que des organisations comme un CPAS ou une commune ou des organismes publics sont amenés à évoluer quotidiennement. On est constamment souvent face à des nouvelles réglementations, il y a une évolution énorme avec plein de procédés qui s'opèrent tous les jours donc on est obligé de s'adapter et donc constamment, je pousse à cela. Maintenant c'est vrai que de travailler depuis longtemps au sein de la même structure ne vous donne pas autant le même avantage qu'un nouvel agent qui arrive avec un regard neuf et qui peut à certains moments vous apporter du recul par rapport aux choses mais oui, j'essaie en tout cas de constamment challenger le fonctionnement interne. Dans tous les cas, c'est sûr quand il y a des problèmes de fonctionnement, cela est évident. Après pourquoi changer ce qui fonctionne bien sauf à l'adapter à de nouvelles règles. » - Elle dit qu'il n'y a pas de différence que ce soient des tâches hebdomadaires ou quotidiennes qui sont changées. - « Je ne suis pas une pro au niveau de l'informatique, je ne suis pas quelqu'un de sensible au niveau technologie mais si ça a un intérêt pour le centre, j'ai aucun soucis par rapport à cela. Il y a d'autres logiciels qu'on a achetés pour d'autres objectifs comme pour gérer le PST du CPAS. J'ai pas une sensibilité particulière mais comme tout, cela s'apprend ». - « Avec iMio, cela s'est très bien passé » ; « par rapport au politique, il n'est concerné que pour iA.Delib (...). Au niveau du politique pour iA.Delib, ça a quand même été fastidieux parce qu'on a un Conseil qui n'est pas tout jeune donc ils n'étaient pas équipés chez eux, etc., donc on a été progressivement. Au départ, les dossiers étaient dans iMio mais on leur envoyait quand même une copie des rapports, ce qui pour moi n'avait pas de sens car un des buts de l'outil est aussi d'avoir moins de circulation des papiers donc quand on a eu un renouvellement presque complet du conseil de l'action sociale, j'ai profité du

	renouvellement pour leur dire que maintenant on fonctionnait de cette manière-là : à savoir que les dossiers étaient dans iMio et que s'ils voulaient les consulter, ils devaient se connecter. (...) Tant qu'on leur laissait le choix, ils demandaient des copies papier ». ; « concernant les agents, il n'y a pas eu de problème particulier, mais maintenant on a formé tout le monde. Chez nous, tous les dossiers BP-Conseil sont gérés par les services : chaque service gère ses documents donc c'est vrai que cela a représenté un certain nombre de personnes à former mais je trouve que l'outil est très intuitif ». - « Pour iA.Docs, je trouve que l'outil est moins ergonomique, plus lourd à manipuler et donc c'est vrai que je trouve qu'il a fallu plus d'adaptations, raison pour laquelle on a fait cela en deux temps : d'abord le courrier entrant et ensuite, le courrier sortant. Il avait aussi des habitudes qui étaient fort ancrées et les agents faisaient leur courrier en deux exemplaires, après il ne fallait plus qu'un exemplaire. Il avait des questions pratiques qui se posaient : « si je sors mon courrier qu'à un exemplaire et que le courrier part, j'ai le courrier dans iMio mais comment je vais faire pour le classer dans mon dossier ? ». Je vais devoir moi aussi aller l'imprimer à chaque fois donc je trouvais qu'il avait plus de questions pratiques qu'iA.Delib, cela s'est mis en place plus facilement ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- iA.Delib : « les agents n'ont pas reçu de stress avec iA.Delib. Il a allégé le travail de tout le monde. Tout le monde est vraiment très content de cet outil et on continue à pousser un peu plus : au mois de novembre, on a décidé de scanner toutes les délibérations directement dans l'outil de sorte à ne plus distribuer après décision les délibérations aux services donc maintenant tout est disponible online et on ne doit même plus faire imprimer et nous signer autant de délibérations » ; « avec iA.Delib, tout est centralisé, il y a un accès en tout temps par tout le monde, vous pouvez toujours retrouver l'historique de chaque dossier, il a un moteur de recherche, on peut directement mettre en copie les services concernés sans devoir passer par de l'envoi de mail, etc., donc cela évite aussi la surcharge d'informations par moment. On se dit souvent « comment on faisait avant ? » car cela a tellement changé positivement notre fonctionnement interne et puis cette possibilité de travailler à distance. Ici avec le télétravail, on a bien vu c'est un plus énorme » ; iA.Delib : « Je pense que cela facilite le travail des services ». - iA.Docs : « pour l'agent d'accueil, je pense pas qu'elle soit ravie du système parce qu'elle doit tout scanner ce qui n'était pas le cas avant donc je pense qu'en termes de temps de travail, cela lui prend plus de temps et en plus parfois il y a des problèmes techniques qui se posent. Maintenant, je pense qu'au niveau des différents services du centre, je pense pas qu'ils le voient négativement mais maintenant cela engendre peut-être un peu plus de travail car je sais que certains vérifient que si ils reçoivent la version papier, ils ont bien la version sur iA.Docs, il y a donc cette phase de vérification et quand on a beaucoup de courrier, cela prend du temps mais d'un autre côté, cela facilite aussi le fait de retrouver des documents donc l'un dans l'autre à mon avis, c'est neutre dans les services mais cela alourdit au niveau de l'accueil » ; « iA.Docs c'est bien, cela permet d'avoir toujours accès à tous les documents entrants, à faire des recherches, etc. Cela a permis de tout dématérialiser notamment avec le covid, cela a montré son importance. Cela permet aussi de pouvoir transmettre sans devoir scanner le document car tout est déjà scanné ».
Changement de la routine individuelle des agents	- « Pour iA.Delib, je pense que les agents sont autonomes (...) peut-être qu'il y a des soucis que je connais pas mais je ne pense pas. Pour iA.Docs, pas à ma connaissance mais peut-être ». - « Pour iA.Delib, ça a été très, très vite, je pense qu'on a vraiment tous adhéré très vite au système parce que finalement, c'était les mêmes canevas, c'est juste qu'ils étaient enregistrés dans un programme alors qu'avant, on les enregistrerait dans un serveur donc voilà le contenu n'a pas changé » ; « Maintenant au niveau d'iA.Docs, je sais qu'il y a plus de difficultés avec le courrier sortant et il y a eu aussi, je pense que ce n'est pas résolu d'ailleurs, le problème d'avoir les modèles de courriers dans iA.Docs. Je pense que cela doit être moins évident ». - « Pour iA.Delib, je pense que les agents sont en pleine maîtrise parce qu'il y a aussi moins d'agents qui utilisent l'outil qu'iA.Docs, puisqu'avec iA.Docs, tout agent administratif est amené à rédiger des courriers, iA.Delib en général, on a une ou deux personnes. C'est rare, les services entiers qui l'utilisent » ; « au niveau d'iA.Docs, pour le courrier entrant, je pense que je dirais à 95 %, oui. Par contre pour le courrier sortant, je pense que c'est peut-être pas totalement maîtrisé ».

	- « Pour moi, un outil est un moyen, cela ne change rien sur le fond ». - « Oui, un gain de temps car comme je disais pour iA.Delib, un gain de temps et une facilité parce que il y a moins d'erreur dans les dossiers. En plus, on a toujours l'historique des dossiers (qui a modifié quoi et à quel moment, quand le dossier a été créé) donc je trouve que c'est plus transparent comme dossier ». - « Pour moi, ça ne change rien sur le fond, c'est juste la forme qui a changé ».
Origine du projet	- « Pour iA.Delib, je pense que c'est venu d'un partage d'expérience avec un autre CPAS et on s'est dit que c'était vraiment intéressant et donc c'est parti de là » ; « pour iA.Docs, c'est venu de la commune car le DG de la ville avait des contacts privilégiés avec iMio et ils lui ont proposé l'outil et le CPAS a suivi ». - « Non ça l'outil, on a décidé de le mettre en place, il y a pas eu de choix ». - « On discute beaucoup en CODIR sur les outils et donc dès qu'on a un problème ou une suggestion ou quelque chose qui nécessite une discussion, on en parle et on essaie de trouver une solution tous ensemble » ; « il y a toute une discussion, cela arrive encore maintenant sur les modalités pratiques : comme par exemple pour iA.Docs on s'est rendu compte que par exemple pour justifier certains subsides, on a besoin d'avoir copie des factures et bien donc plutôt que de demander une fois par an au service finance de donner copie de toutes les factures pour certains subsides, on a créé une rubrique dans iA.Docs où automatiquement toutes les factures relatives à ce projet-là sont automatiquement reversées dedans de sorte que quand l'agent qui est en charge de la justification du subside doit le faire, elle va directement rechercher les informations mais cela est récent. On essaie d'en discuter au niveau de modalités ».
Encadrement du projet	- « On a organisé des formations : pour iA.Delib, cela remonte à fin 2015, je m'en souviens plus beaucoup mais on a dû être formé. Pour tous les utilisateurs donc les chefs de services et certains agents. Par contre iA.Docs, il y a eu des formations mais pas pour tout le monde. On a formé les chefs de service et on a fait des formations communes avec l'administration communale. iMio formait chez nous les agents. Les nouveaux qui rentrent sont formés par les collègues, il y a pas de nouvelles formations qui sont réalisées y compris pour les chefs de service avec iA.Delib. C'est Madame X qui maîtrise bien les outils qui forme les nouveaux agents ». - « iA.Delib, c'est Madame X qui est la référente sans que cela soit nommément désigné comme tel mais les agents savent que c'est vers elle qu'il faut s'adresser. (...) Au niveau de la gestion du courrier, c'est l'agent d'accueil qui là, je dirais, maîtrise le plus l'outil mais ça, on va justement travailler dessus cette année puisqu'on travaille sur le projet de fusionner l'administration générale et l'accueil dont le but est de créer un secrétariat général, et dans ce secrétariat général, on aurait ma secrétaire ainsi que l'accueil et la gestion des archives. Là, on va justement former ma secrétaire à la maîtrise complète de l'outil au niveau du courrier, ce qu'elle n'a pas encore maintenant et on va former l'agent d'accueil à la maîtrise complète de l'outil iA.Delib qu'elle n'a pas maintenant et là, ce seront vraiment les référents de l'outil. On va le communiquer aux agents ». - « Je pense que ma secrétaire est contactée de temps en temps pour iA.Delib mais maintenant pour le courrier, je ne sais pas ».
Finalité du projet	-« je pense qu'on a expliqué la finalité du projet aux agents. En tout cas moi, j'essaie toujours quand il y a quelque chose de nouveau d'expliquer : pourquoi, comment cela va se passer, dans quel but on le fait. Si on ne fait pas ça, les gens apprécient pas, cela ne facilite pas la mise en route du projet donc iA.Delib cela remonte à longtemps, donc je me souviens plus mais ça a été probablement fait ». - « Pour iA.Delib, on était convaincu de l'utilité, ça s'est fait vraiment facilement » ; « iA.Docs je pense que c'était déjà un peu plus fastidieux. Déjà au niveau de l'agent d'accueil du moins, il y a eu un peu de réticence à la mise en place. Moi, j'étais moins convaincu de l'intérêt d'iA.Docs. Franchement, je vous dis que je trouve que c'est bien mais ce n'est pas un outil hyper révolutionnaire dans le fonctionnement. Avant, il avait une distribution de courriers papier et cela fonctionnait très bien. Maintenant, l'intérêt, c'est d'avoir tout scanné et tout centralisé, c'est vrai que c'est intéressant aussi ».

	- « Je me rappelle plus comment ça a été fait mais dans tous les cas, au niveau des responsables, on a très certainement expliqué les finalités des programmes mais maintenant réunir tout le monde pour en discuter, je ne pense pas. Je pense que cela c'est plus fait vis-à-vis des responsables et puis les responsables vis-à-vis de leur équipe. En général, c'est comme cela qu'on fonctionne ».
Différence entre les deux logiciels	- « iA.Docs est moins révolutionnaire dans notre fonctionnement journalier qu'iA.Delib. Parfois, ça arrive qu'on fasse des recherches mais qu'on ne trouve pas le courrier qu'on recherche ou on n'a pas le bon mot-clé ou l'expéditeur ». - « Ils ont deux objectifs très différents puisque la gestion du courrier, c'est pour le fonctionnement quotidien du centre tandis qu'iA.Delib, c'est vraiment la préparation des dossiers au bureau permanent et au Conseil donc on est vraiment sur deux choses complètement différentes. Pour moi, l'outil iA.Delib est au-dessus. Je trouve que c'est vraiment un super outil, hyper intuitif d'ailleurs, je le vois quand on engage un nouvel agent, on doit donner quelques explications et puis, c'est parti. iA.Docs, c'est un peu plus fastidieux avec leur système pour le courrier sortant à valider, etc. Je trouve que ça pourrait être simplifié et allégé un petit peu. Parfois, on valide le courrier, on sait l'imprimer mais après on ne sait plus le récupérer. Je trouve que parfois c'est un peu lourd. C'est lourd mais quand même utile ».
Idee d'amélioration de la mise en place	- « Je pense qu'au niveau d'iA.Delib, ça c'est vraiment passé de manière fluide. Maintenant pour iA.Docs, je pense qu'on a bien fait de le faire en deux temps mais maintenant ce qui s'est passé aussi c'est qu'on a mis en place le courrier entrant et puis on s'est un peu installé dans le courrier entrant et puis à un moment donné, je me suis dit « non, là maintenant on s'y met au sortant » et j'ai dû mettre une deadline parce que sinon ça allait encore traîner un peu donc je sais que la commune n'est pas encore passée au courrier sortant ». - « Ce qu'on a sous-estimé au niveau d'iA.Docs, c'est la manière dont la personne encode un courrier.(...) On se retrouve avec un répertoire énorme pour un même destinataire et avec des superpositions mais ça cela tient au fait que ce n'est pas toujours la même personne qui encode mais cela n'est pas possible que ce soit la même personne qui encode et ça je trouve que ça ne facilite pas du tout le travail au niveau de la recherche de document ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	« Oui, clairement les deux. Par exemple iA.Docs, le fait de pouvoir trouver à tout moment un courrier qui est entré au niveau du CPAS, par exemple si l'agent d'accueil a un coup de fil d'un bénéficiaire, elle sait retrouver si on a bien reçu un document : à quelle date, s'il est traité, par quelle personne. Donc oui cela fluidifie l'information. Pour iA.Delib, cela a diminué les erreurs et les problèmes qu'on avait dans les dossiers donc oui, pour moi c'est un plus évidemment en termes de fonctionnement ».
PD1	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	À sa sortie des secondaires, il a fait des formations dont l'académie de police. Il a presque directement postulé à la commune. Les quatre premières années au sein de la commune, il était itinérant, c'est-à-dire qu'il allait dans les services qui en avaient besoin de lui. Il a ensuite été au service expédition. Le service a été synergisé entre la commune et le CPAS.
Informations sur les processus antérieurs-courrier	Le courrier entrant et le courrier sortant étaient encodés manuellement dans des registres papier.
Informations sur les processus antérieurs-gestion des séances	/
Motivation professionnelle	- « L'approbation de mes collègues est quand même importante pour moi car du jour au lendemain, on a dû changer notre manière de travailler dans un seul but, c'est de faciliter le travail de nos collègues, pas le nôtre. Au contraire donc si derrière on n'avait pas au minimum leur approbation, dans le sens qu'ils

	reconnaissent que ça sert à faciliter leur travail et un meilleur suivi par la suite, ce serait dommage » ; « tout est instauré à la base par eux [les superviseurs] donc forcément, oui c'est important qu'ils se rendent compte, pour nous (...) que cela fonctionne bien et que cela évolue ». - « On essaie que notre travail soit fait, quoiqu'il arrive, dans les délais les plus courts possible et donc si besoin, on essaie. On a un horaire bien établi, c'est très rare qu'on doive le dépasser ». - « Oui car au bout de 16 ans, ce serait triste que je ne sois pas épanoui ».
Motivation pour le service public	- « Travailler dans un travail touchant l'intérêt général n'a pas été spécialement important à la base mais maintenant si je suis venu travailler dans l'administration publique, c'était déjà pour travailler pour les autres, pour les citoyens au départ. Maintenant, oui c'est important ». - « Oui cela dépend du degré de concession que l'on devra faire. On est impliqués ».
Motivation à implémenter le processus	- « Je suis à l'aise à changer mes pratiques de travail. D'ailleurs, on l'a prouvé. Sur les cinq dernières années, on a changé totalement notre façon de travailler et on a dû s'adapter surtout au logiciel que l'on nous a mis et c'est dans un but évolutif, positif donc forcément, voilà, on ne peut pas faire autrement, celui qui se ferme à ça, ça ne fonctionnera pas ». - « C'est clair que si c'est routinier et que pendant quinze ans, on fait la même chose et que du jour au lendemain, on nous demande de changer la façon de le faire, ça va dépendre si cela nous semble logique ou pas. Surtout que c'est nous à la base qui le faisons donc il faut qu'on se rende compte si c'est logique ou pas. On n'est pas réticents mais prudents ». - « Je m'adapte du moment qu'on a bien les formations dès le départ derrière ou au moins les informations de comment l'utiliser qui suivent. Il n'y a pas de soucis à ce niveau-là. Dans notre service, il y a eu beaucoup de changement aussi au niveau du personnel donc à part moi qui suis resté, les gens se sont adaptés au fur et à mesure qu'ils arrivaient donc ça n'a pas posé de difficultés ou de problèmes ». - « J'ai n'ai pas ressenti du stress, ça c'est très bien passé. On a reçu des séances d'informations. On a bien été coachés avant la mise en place. C'était tout nouveau mais c'était pas du stress. On était contents de le voir venir en fait ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- « Cela a doublé notre temps de travail sur certaines tâches mais on ne peut pas dire que cela nous a pesé. Il faut qu'on reste dans l'optique que c'est pour faciliter le travail des autres et pas le nôtre au départ donc nous on s'est adaptés dès le départ dans ce sens-là ». - « Je suis autonome pour iA.Docs, pas pour iA.Delib. Je sais brièvement comment cela fonctionne mais je ne l'utilise quasiment jamais ». - « Je suis en pleine maîtrise pour iA.Docs » - « iA.Docs me permet d'aller plus loin dans la réalisation de mes tâches car comme je vous l'ai déjà dit maintenant, on a une trace de tous les documents qui rentrent dans l'administration et surtout un scan de tous ces documents et on peut les transmettre beaucoup plus rapidement que par voie papier. C'est le temps du transfert, le transport qui prenait du temps. Ici en quelques secondes, vous cliquez et le collègue l'a sur son ordinateur donc oui, on voit l'évolution » ; « pour iA.Delib, je sais d'expérience que mes collègues qui l'utilisent ça a facilité aussi parce que c'était aussi beaucoup de papiers avant qui devaient transiter et il suffisait d'une erreur dans un document et cela pouvait tout retarder alors que maintenant c'est en ligne donc on corrige aussi vite et on transmet aussi vite mais je ne sais pas dire plus que cela ».
Changement de la routine individuelle des agents	- « À notre niveau, le logiciel ne nous a pas amené un gain de temps à part qu'on écrit moins manuellement ». - « Le logiciel a permis à la tâche d'être mieux réalisée. Tout simplement parce qu'avant si trois personnes s'occupaient du courrier et devaient interpréter un courrier et ensuite, au niveau manuscrit devaient venir faire un résumé du courrier rapidement, le résumé était à l'appréciation de chaque personne donc vraiment son ressenti du courrier, sa compréhension alors que maintenant grâce au logiciel, automatiquement quand on encode, on voit la façon dont les autres ont encodé le même type de courrier précédemment et donc on reste quand même dans une plage plus logique où c'est plus facile pour faire des recherches ensuite dans les courriers grâce à cela donc c'est beaucoup plus simple et beaucoup plus facile avec le logiciel que de le faire à la main ».

Origine du projet	- « Cela vient de l'autorité à la base ». - « On a pas eu le choix à mon niveau mais il y a une étude de marché qui a été faite (...) donc ils ont eu un choix à ce moment-là pour se diriger vers la société qui allait fournir le logiciel ». - « Avec mon responsable de l'époque, on allait directement aux groupes de travail chez la société même. On a pu demander des adaptations ».
Encadrement du projet	- « Des formations ont été réalisées. C'est via iMio que j'ai été moi formé et ensuite ma responsable qui est arrivée par la suite a repris en main la formation des agents via la ville ». - « Je suis un des référents. Au début, on me contacté moi et puis ma responsable de service a été mise comme responsable de l'application donc c'est elle qu'on a contacté et maintenant ils reviennent vers moi le temps qu'une nouvelle personne soit désignée ».
Finalité du projet	- « Dès le départ, on nous a expliqué que c'était justement pour regrouper les documents (on ne parle pas que de courriers mais tous documents administratifs), pour avoir une traçabilité, pour que le transfert, le passage se fasse bien entre les agents et plus facilement donc je pense qu'ils ont été assez clairs » ; « normalement, chaque direction a été informée quant aux besoins et aux nécessités du logiciel, mais je ne sais pas si cela a été bien transcrit auprès des agents ». - « J'ai cru au logiciel car comparé à d'où on venait, on pouvait difficilement ne pas y croire. Après dire que c'était le meilleur depuis le départ, on aurait pas su le dire mais c'était tout nouveau pour nous mais c'est vrai que comparé à ce qu'on faisait à l'époque, voilà c'est évident ». - « À mon niveau, j'ai compris tout de suite ce que cela allait apporter ».
Différence entre les deux logiciels	/
Idée d'amélioration de la mise en place	« Non pour l'instant je ne vois pas. On a essayé de faire au mieux dès le départ alors on avance encore et on découvre encore des petites lacunes par ci par là que l'on corrige au fur et à mesure mais je ne vois pas comment on aurait pu faire mieux ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	« Je pense que oui car ils ont les informations et les documents beaucoup plus facilement et qu'ils ont accès beaucoup plus facilement et donc ils savent le faire suivre plus facilement mais maintenant est-ce qu'eux l'utilisent bien dans ce sens-là, ça c'est autre chose. Je ne suis pas au bout de la chaîne pour voir si ça se termine bien et si on a bien utilisé le logiciel ».
PD2	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Elle a réalisé une formation de technicienne agricole. Elle a eu une période de chômage en sortant de ces études. Ne trouvant pas de travail dans sa branche, elle a pris des cours du soir en dactylographie. Elle a réalisé une période d'intérim d'un mois dans un magasin en tant que vendeuse. Elle a également travaillé un peu moins d'un an dans une mutualité. Elle est ensuite rentrée au CPAS D. Elle a d'abord travaillé au service téléphonie, ainsi qu'au sein du secrétariat de la maison de repos et elle a aussi effectué des remplacements pour le service admission de la maison de repos. En 2002, elle a été transférée au secrétariat du DG du CPAS.
Informations sur les processus antérieurs-courrier	Le service expédition traitait le courrier pour les différents services et il était remis au DG qui visionnait tout le courrier. Il avait un programme qui consistait en une base de données dans laquelle il était indiqué d'où le courrier provenait, si un courrier a été envoyé, etc.
Informations sur les processus antérieurs-gestion des séances	Ils utilisaient des traitements de texte et ils centralisaient les fichiers dans des dossiers.

Motivation professionnelle	- « Oui c'est important ne fût-ce que pour soi de savoir si on fait bien ou mal les choses. Les échanges, je trouve, peuvent être bénéfiques pour chacun. On peut parfois commettre des erreurs sans s'en rendre compte et le fait de pouvoir communiquer permet de les réguler ». - « J'aime les choses bien faites et j'essaie de bien les faire donc je prends le temps de faire les choses et je me dis qu'on a quand même un horaire flottant donc je ne vais pas regarder à 5 minutes pour finir une tâche, je vais le faire. Maintenant, il y a des priorités dans les tâches, il y a des choses qui sont urgentes et importantes et donc en fonction, parfois un classement, cela peut attendre donc je me dis « bon il est 16h30 je peux partir et continuer le lendemain » mais si par contre il y a une réunion lendemain et qu'il faut certains documents pour cette réunion alors je ne vais pas partir en sachant qu'il y a un besoin qui est derrière, c'est un peu une conscience professionnelle. Il y a des tâches qui peuvent attendre et j'essaie de faire ce qu'il faut pour qu'on ait les éléments en temps en heures ». - « J'aime ce que je fais en général. Il y a des choses qu'on aime moins, parfois qui prennent plus de temps ou quand on voit des piles de documents à classer qui restent là, c'est pas trop mon truc mais généralement, que ce soit n'importe quelle tâche, j'essaie de la faire au mieux et forcément, il y a des tâches qui sont moins plaisantes que d'autres mais voilà ».
Motivation pour le service public	- « J'avoue que la priorité était surtout de trouver un travail. Je suis rentrée toute jeune, je n'avais pas la même vision. Parfois, on cherche un travail et on ne s'imaginer pas ce qu'il y a derrière. Il y a toujours des clichés et parfois je pense que ces clichés ne correspondent pas à la réalité. (...) je mentirais en disant que ça desservait l'intérêt général mais maintenant si cela le dessert alors tant mieux mais à la base c'était surtout un travail que j'avais besoin ». - « Je suis moins en contact avec les bénéficiaires, je suis plus dans l'administration mais je trouve que c'est quand même valorisant, le fait de pouvoir aider les personnes et d'aider son prochain. Je trouve cela bien ». - « Je pense qu'en règle générale, il faut pouvoir faire des concessions que ce soit à n'importe quel niveau. Maintenant, il faut que je me sente bien en faisant ces concessions car si c'est pour faire des concessions et ne pas se sentir très bien dans cette situation, je ne sais pas si cela est adéquat ».
Motivation à implémenter le processus	- « En général, c'est vrai que je suis fort routine, qui dit routine, c'est plutôt planning. Quand il y a de nouvelles choses qui arrivent, je reste perplexe, je me demande qu'est-ce que c'est, etc. Mais bon je m'adapte c'est-à-dire que je ne vais pas refuser. Je regarde comment ça marche. Généralement, on nous impose quand même des programmes. C'est pas comme si on nous demandait notre avis. On dit qu'on installe un tel programme et il faut l'utiliser. Parfois, je peux dire comme tout le monde « ça ne va pas » ou « je préférerais l'autre » mais bon à un moment si on nous l'impose, on n'a pas le choix et donc il faut continuer. À la base si ça ne me plaît pas, je vais le faire savoir mais de toute façon je vais m'adapter à la situation. On est là pour travailler et à un moment donné, c'est vrai que le bien-être est important au travail mais on est aussi là pour rendre un travail et on doit utiliser les outils qui nous aient mis à notre disposition ». - « Ça n'a pas d'importance. Les tâches doivent être réalisées, qu'elles soient journalières ou pas, je vais dire que c'est une question d'adaptation ». - « À la base, je n'étais pas du tout à l'aise avec, je n'ai pas eu de formation en informatique. J'ai appris sur le tas donc ce n'est pas que j'étais réticente, c'est un peu la peur d'utiliser quelque chose qu'on ne connaît pas. Maintenant, quand on me met un outil à disposition. Je me souviens à l'époque quand j'ai dû me mettre sur l'informatique, je ne connaissais rien du tout (...). Je suis quand même curieuse donc quand je connais pas je me renseigne, je lis la documentation à ma disposition mais j'aime bien comprendre ce que je fais. À partir du moment où je ne le comprends pas, c'est plus compliqué pour moi mais bon en général, je suis très scolaire, je prends des notes de tout (...). J'ai toutes les informations pour utiliser l'outil ». - « C'est l'inconnu qui me faisait peur et c'est la peur de commettre une erreur donc encore actuellement tous les services ne sont pas reliés à ce qui est traitement courrier et je pense encore des questions parfois et c'est à force d'utiliser, je prends des notes et chaque jour est enrichi de nouvelles expériences ».
Changement organisationnel via de	- « Me peser est un grand mot, c'est juste l'adaptation. Il faut prendre le temps de prendre un autre rythme, de penser que tous les jours, il y a ceci et ceci à faire absolument car cette tâche va gérer d'autres tâches dans d'autres services et si je ne le fais pas alors je bloque un peu les autres services. C'est une habitude ».

la simplification administrative	- « Je suis autonome dans les outils mais il m'arrive encore de devoir poser quelques questions. J'utilise moins souvent iA.Delib mais au début, j'ai fait quelques rapports et cela ne m'a pas posé de problème. Je ne vais pas dire que je suis parfaitement à l'aise (...) mais maintenant il y a une logique. Quand on utilise l'informatique, cela fonctionne plus par logique. Mais si quelque chose m'interpelle, je pose quand même la question pour être sûr de ne pas commettre d'erreur ». - « Je ne suis pas en pleine maîtrise car je pose encore des questions ».
Changement de la routine individuelle des agents	- Pour iA.Delib : « ça m'évite de demander au secrétariat général de m'imprimer certains rapports, certaines délibés car on sait faire des recherches donc je les fais moi-même donc ça les aide car elles ne doivent plus le faire pour moi et moi je n'attends pas de recevoir les documents, je peux y aller directement donc c'est vrai que ça facilite ». - Pour iA.Docs : « je ne vais pas dire que ça m'a donné un gain de temps car avant, le courrier ne passait pas par moi. Quand c'était le papier, cela concernait uniquement le DG qui visionnait le courrier et qui le rendait au service expédition et donc ça ne passait pas par moi. Maintenant, cela me fait une charge supplémentaire parce que je valide pour la direction générale mais je trouve que même si à la base, j'étais quand même réticente, c'est quand même un bon outil quand cela sera appliqué à tous les services car actuellement ce n'est pas le cas et c'est là que cela peut coïncider ». - « Cela permet, quand les services sont tous utilisateurs, un gain de temps et de dispatcher au plus vite, mais maintenant nous sommes dans une méthode hybride : le papier suit toujours mais il y a l'informatique. Quand tous les services seront sur iA.Docs alors là on pourra gagner du temps car les services qui sont en copie les recevront directement tandis qu'actuellement, il y a des services qui ne sont pas encore formés et donc là ça pose problème parce que si ils reçoivent les documents en copie, je suis obligée de leur transférer par mail. Cela génère de la perte de temps actuellement mais cela sera réglé quand les services seront formés ou quand les petits couacs pour lesquels les services n'utilisent pas le logiciel seront réglés ».
Origine du projet	- « Décision prise au niveau supérieur » ; « il y a aussi le fait qu'il y a des services qui sont synergisés et donc cela vient souvent de la ville et cela découle vers le CPAS ». - Pas eu de groupes de travail.
Encadrement du projet	- Pour iA.Docs : « la responsable du projet a fait une note de type d'utilisation et elle est venue un peu près de moi pour me montrer comment faire ça ou faire ça et elle est venue deux trois fois me montrer » ; « pour ma part, je n'ai pas eu de formation groupée, ça a peut-être été le cas pour les autres ». - « C'était la responsable de projet que j'ai contacté en cas de soucis, je n'avais pas besoin de savoir qui était la référente, je savais que c'était la responsable du projet » ; « la personne a démissionné actuellement (...) donc maintenant quand j'ai une hésitation, je pose la question au service expédition ».
Finalité du projet	- « On a parfois abordé le but du logiciel mais c'était très superficiel, on parle tellement d'informatiser les services, etc., mais ce n'était pas une conversation d'une heure ». - « Je préfère utiliser avant pour me rendre compte par moi-même ». - iA.Docs : « en termes de recherche, j'ai vu les bénéfices. Cela facilite la recherche de documents et comme ce sont des documents qui sont scannés donc maintenant quand on recherche un document, ce n'est pas simplement « oui on l'a envoyé à une telle date ou reçu à une telle date », on a maintenant le document scanné ce qui n'était pas le cas avant. Donc, si on a un document papier qui pouvait se perdre auparavant mais actuellement comme le document a été scanné, même si le document se perd, on a toujours une traçabilité et ça je trouve cela quand même intéressant et puis on peut avoir un suivi aussi : on a reçu un courrier, on a répondu à ce courrier. On a dû s'adapter à un nouveau mode de fonctionnement aussi. Par exemple, au CPAS, avant le service expédition encodait tout et mettait sous enveloppe. Ce n'est plus le cas maintenant : chaque agent qui envoie le courrier doit encoder lui-même son courrier. Le service expédition doit juste valider le courrier. La mise sous enveloppe se fait aussi dans les services donc là, il y a quelques services où cela a grincé des dents parce qu'il y a une surcharge supplémentaire ».

Différence entre les deux logiciels	/
Idée d'amélioration de la mise en place	« Pour ce que je l'utilise, la façon dont cela s'est passé, c'est vrai qu'en étant associé peut-être il aurait une vision plus claire de l'outil mais je me dis que c'est comme pour tout outil informatique, je pense qu'il y a des têtes pensantes qui sont plus aptes que moi à mettre en pratique et à partir du moment où le logiciel est installé, j'ai l'explication, je vais m'en contenter. Je ne vais pas faire ma difficile mais maintenant si je constate que cela coince à certains moments, je vais aller vérifier l'information. (...) Si je constate quelque chose qui ne fonctionne pas, j'en fais le relais si on peut améliorer. Même si c'est imposé à la base, je ne peux pas laisser les choses en l'état et continuer à travailler avec un outil en me disant « ouais c'est bon comme ça ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	« J'ai plutôt l'impression que c'est au niveau des agents que cela leur a servi mais maintenant si cela leur fait gagner du temps dans leur travail, évidemment pour les personnes qui sont en contact avec les personnes extérieures alors j'imagine qu'ils peuvent consacrer plus de temps à ces personnes ».
PD3	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	À la sortie de ces études, elle a travaillé deux ans dans des entreprises privées dans le secteur de la pétrochimie en tant que secrétaire de direction. Ensuite, elle est rentrée dans l'administration communale en 1995 via un contrat de remplacement. Elle a fait plusieurs contrats de remplacement et elle a ensuite eu un contrat indéterminé. Elle a commencé par intégrer le secrétariat du Bourgmestre et elle est restée pendant tout le mandat. À la fin du mandat, le DG de la ville qui venait d'être recruté n'avait pas de secrétariat donc elle a travaillé en tant que secrétaire du DG pendant presque 7 ans. Puis, elle s'ennuyait dans ses fonctions car elle avait fait le tour. Elle est partie vers le département des ressources humaines où elle a travaillé à mi-temps pour le secrétariat général et à mi-temps pour les ressources humaines. Elle a demandé au service des ressources humaines de ne pas s'occuper de tâches routinières, elle voulait gérer des projets, des dossiers plus spécifiques pour se diriger vers de la gestion de projets. On lui a confié le déploiement d'iA.Delib à temps plein. Puis elle a poursuivi à temps plein dans de la gestion de projet. Elle est actuellement chargée de projet au sein du département de la Stratégie et de la communication.
Informations sur les processus antérieurs-courrier	/
Informations sur les processus antérieurs-gestion des séances	Ils utilisaient des traitements de texte. Les services rédigeaient leur projet de délibérations au secrétariat général et ils les vérifiaient.
Motivation professionnelle	- « Oui car si les propositions qu'on fait ne sont pas approuvées par nos supérieurs ou nos collaborateurs, on aura du mal à avancer et la motivation pourra peut-être être moins importante, et on va aussi certainement rencontrer des difficultés en terme d'adhésion aux propositions qui sont faites. Tandis que si tout le monde est d'accord et soutient le projet, on aura beaucoup plus facile de le faire passer ». - « Clairement en termes de gestion de projet, on ne comptabilise pas son temps. On a des délais qui sont imposés et des temps impartis donc parfois pour atteindre l'objectif qui nous est fixé, on doit dépasser nos limites ». - « Cela dépend des moments parce qu'en termes de gestion de projets, on peut proposer parfois des projets qui ne retiennent pas du tout l'attention et là on se dit : « Zut on a quand même réfléchi à plein de choses » et on est quand même déçus car on n'est pas suivis parce qu'on nous dit que ce n'est pas le moment, il faut reporter mais par contre à certains autres moments (...) qu'on nous soutient, qu'on nous dit que le projet auquel on a réfléchi va pouvoir être mis en œuvre donc oui, cela dépend vraiment des moments » ; « je me suis pas épanouie dans mon travail quand je m'ennuie ».

Motivation pour le service public	- « Au départ, ce n'était pas mon but premier mais maintenant, cela fait très longtemps que je suis là, je suis conscience d'être au service des citoyens, de devoir favoriser l'intérêt général plutôt que l'intérêt particulier tant au sein de l'administration même qu'à l'extérieur et pour moi, oui c'est très, très important car on oublie parfois ce pourquoi on est là : on est là pour servir les citoyens et l'intérêt public ». - « Je pense que tout le monde a le droit de bénéficier de quelque chose peu importe sa situation, et donc moi voilà j'ai toujours dit que quand je ne travaillerai plus au sein de l'administration, je me dirigerai vers du bénévolat, plus social pour aider vraiment des gens en difficulté donc voilà oui pour moi c'est important ». - Elle est à l'aise à faire des concessions si cela est positif pour la société.
Motivation à implémenter le processus	- « Oui si on arrive à me démontrer que le nouveau processus est meilleur que le précédent si cela va nous apporter des avantages. Oui il faut évoluer ». - « Non toujours dans la même optique, si cela est pour améliorer le travail, pour alléger les tâches administratives, pour faciliter les choses, non je ne suis pas du tout contre (que ce soit des tâches quotidiennes ou hebdomadaires) ». - « Personnellement, cela n'a pas d'importance. Je peux changer mes méthodes de travail en fonction des nouveaux outils qu'on met à ma disposition mais je sais (parce que je l'ai rencontré dans le cadre du projet que j'ai mené avec iA.Delib) qu'il y a beaucoup de gens qui sont réticents au changement et on est quand même passés, chez nous, de rien en terme informatique à un outil où tout est centralisé au sein d'un même et seul document, et je dois avouer que cela n'a pas été de tout repos de convaincre les utilisateurs à passer à l'utilisation de ces outils. On est même passés à un moment donné par une phase d'obligation : il n'avait pas d'autre choix que de passer par l'outil tout au début quand on lançait les phases. Si les rapports ne passaient pas par la plateforme, ils ne passaient pas au Collège. On a vraiment du travaillé beaucoup, beaucoup au niveau des accompagnements des agents pour qu'ils puissent adhérer à ces nouveaux outils. Avec certains, cela s'est vraiment bien passé parce qu'ils étaient ouverts mais avec d'autres, ils étaient un peu plus réticents ». - « Avec iMio, comme on était commune pilote, c'était un peu nous qui étions quelque part à la manœuvre et ils savaient que les éléments qu'on allait leur donner aller permettre à d'autres communes d'aussi grande importance que nous au CPAS D d'intégrer leur projet et donc ils ont été très contents que la ville de X était là pour insuffler cette dynamique et de réfléchir au déploiement de ce logiciel au sein de nos administrations pour pouvoir l'utiliser pour les autres communes » ; « Au niveau des instances, au Collège, BP, etc., pour eux aussi ça a été une autre manière de fonctionner, il n'était plus question de laisser un rapport du Collège sur un coin du bureau et ne jamais le faire passer, vu qu'il était sur une plateforme, c'était le Directeur général qui avait une vue d'ensemble sur l'ensemble des rapports en création ou en attente de validation et si après un certain temps, le rapport est toujours là et qu'il n'est pas remonté pour être inscrit à l'ordre du jour d'une séance, le directeur général intervenait et donc c'était là aussi une nouvelle philosophie, une nouvelle manière de fonctionner, avec certains cela s'est très bien passé et avec d'autres, il a fallu un peu plus de temps ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- « Comme tout nouveau logiciel et tout nouveau outil, au début oui mais on est parvenus à mettre les avantages de cet outil en avant que pour les faire adhérer assez rapidement. Par exemple, les délibérations ou quand les décisions étaient encodées sur la plateforme dès le lendemain, on avait la délibération du Collège et du bureau permanent qui était disponible et en termes de rapidité et en termes de traitement des dossiers, c'était une plus-value ». - « Pour iA.Delib, aujourd'hui oui, les agents sont autonomes. (...). Encore une fois, tout dépendait de la facilité avec laquelle les agents avaient l'habitude d'utiliser les outils informatiques ou quoi ». - « On ne leur a pas beaucoup laissé le choix d'une prise en main rapide ou non, on leur a dit : « voilà on va travailler par phases, on va phaser les services qui doivent rentrer dans le processus et dès que le service avait été formé, il était obligé d'intégrer la plateforme même s'ils ne voulaient pas, si le service ne présentait pas les rapports sur la plateforme, les rapports ne passaient pas. On n'a pas tardé entre le moment où ils ont leur a donné la formation et l'obligation de l'utilisation de l'outil, oui ça a été très rapide » .

	- « Je ne pense pas que les agents soient en pleine maîtrise du logiciel, je pense qu'il y a encore des agents qui utilisent encore l'outil de manière basique et qui ne savent pas utiliser toutes les fonctionnalités qui existent dans l'outil ». - Pour iA.Delib : « l'outil permet d'aller plus loin car avant on n'avait pas d'outil, cet outil nous permet d'aller plus loin, plus vite, de faire des recherches directement sur la plateforme plutôt que dans des dossiers ». - Pour iA.Docs : « je ne vois pas la plus-value que m'apporte cet outil à l'heure d'aujourd'hui ».
Changement de la routine individuelle des agents	- Pour iA.Delib : « oui un gain de temps en termes de suivi des dossiers, en termes de rédaction, en général oui ». - Pour iA.Delib : « mieux réaliser, je ne pense pas, c'est mieux centraliser ».
Origine du projet	- « L'outil vient d'une demande de la direction ». - « En termes de configuration, j'étais seule à l'administration à la configurer, je travaillais avec iMio en collaboration mais c'était vraiment moi qui étais à la manœuvre pour venir implémenter un certain nombre d'informations et les directives m'étaient données par les directeurs généraux des deux institutions et les agents, on ne leur a pas donné le choix ». - « Ils n'ont pas eu le choix de modalités des outils ».
Encadrement du projet	- Elle a réalisé des formations en interne à l'ensemble des agents qui présentent des rapports aux instances (près de 400 personnes). - « J'étais le helpdesk donc cela veut dire que quand il avait des difficultés ou qu'ils étaient coincés sur quelques choses, on m'appelait. Au début, j'ai été beaucoup appelée, c'était pénible » ; « maintenant, je ne suis plus le helpdesk car ma fonction a changé, c'est au niveau du secrétariat général maintenant que toutes les missions sont reprises ».
Finalité du projet	- « La finalité de l'outil a été expliquée. Je suis toujours dans l'optique au niveau des projets pour que les gens puissent adhérer à quelque chose, il faut qu'ils comprennent les choses et donc je leur avais expliqué en quoi allait consister l'outil, quels seraient les avantages à l'utilisation des outils, etc. ». - « Avant iA.Delib : on a eu un autre logiciel entre les deux. Pour pouvoir convaincre les autres, il faut être convaincu soi-même parce que si je n'avais pas été convaincue par l'outil, je n'aurai jamais su faire passer ce message auprès des personnes que je formais donc oui, moi j'y ai trouvé beaucoup d'avantage, personnellement parce que je rédigeais beaucoup de rapports au Collège ». - « iA.Delib, je l'utilise au quotidien, l'autre outil, je ne l'utilise quasi jamais, je ne vais pas voir dedans parce qu'en fait nous, notre département n'est pas encore dans les courriers entrants donc on le reçoit encore en papier en interne et les courriers sortants, on n'écrit pas beaucoup de courrier vers l'extérieur, c'est plutôt en interne et donc, je n'y vais quasi jamais et d'ailleurs quand je dois y aller, je prends plus de temps parce que je ne sais pas toujours ce que je dois faire donc pour moi, ils n'ont pas la même utilité par rapport à mon travail ».
Différence entre les deux logiciels	/
Idée d'amélioration de la mise en place	« Non ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	« Oui, encore une fois en termes de rapidité, en termes de suivi des dossiers, en termes d'économie de papier aussi ».
PD4	

Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Il a fait un graduat en conseiller social. Il a commencé à travailler au sein du service RH du CPAS. En 2019, ils ont synergisé le service entre la ville et le CPAS. Il a suivi un master en horaire décalé en sciences du travail. Il a repris la coordination du service RH depuis un an.
Informations sur les processus antérieurs-courrier	Le service expédition encodait le courrier entrant et sortant.
Informations sur les processus antérieurs-gestion des séances	Ils travaillaient avec des traitements de texte. Les documents étaient enregistrés sur le réseau. Les services devaient eux-mêmes réaliser les projets de délibérations après les instances. Le secrétariat général s'occupait de la remise en page. Juste avant iA.Delib, la ville est passée par le logiciel GRU pour la gestion de ses instances mais elle est vite passée à iA.Delib.
Motivation professionnelle	- « Il est pour moi important que le travail soit bien fait et qu'il soit bien perçu par ma ligne hiérarchique aussi que par mes collaborateurs mais je trouve que la communication et l'échange est aussi très importante et donc si il y a pas spécifiquement d'approbation directe sur une thématique que je traite mais je suis ouvert à la discussion et on peut bien entendu négocier « l'aboutissement » des dossiers que j'ai à gérer ». - « J'investis plus de temps dans mon travail. J'ai toujours eu une conscience professionnelle très importante avec un investissement important tant qu'en temps d'investissement sur les différents domaines de la recherche par rapport au travail ou par rapport à l'amélioration des différentes procédures et des différentes matières et donc l'acquisition de nouvelles compétences ; en tant aussi que j'ai fait beaucoup plus d'heures que prévu dans les horaires qui sont édictées chez nous et cela s'est accentué depuis que j'ai pris la coordination du service puisqu'on a un effectif un peu réduit actuellement, ce qui fait qu'on a quand même, pas l'obligation, mais je ne me sens pas contraint, mais je m'investis pour que tout tourne correctement et donc je fais plus que ce qui est normalement édicté ». - « Oui à 80% du temps je suis épanoui dans les tâches que je fais mais il y a des tâches qui sont un peu rébarbatives mais voilà c'est le béaba de toutes missions et de tous services et il y a toujours un peu de travail rébarbatif derrière des missions qui sont plus agréables ».
Motivation pour le service public	- « Au départ non mais de plus en plus que j'évolue dans cette fonction et je me rends de plus en plus compte que le travail que l'on réalise même ici au niveau des services supports des deux administrations (ville et CPAS) est très important niveau collectif ». - « Personnellement, je ne travaille pas dans un service en lien avec des citoyens en difficultés mais je trouve que le service donné aux personnes qui peuvent être donc citoyens ou bénéficiaires du CPAS, c'est un plus oui ». - « Je suis à l'aise à faire des concessions pour la société à tous niveaux ».
Motivation à implémenter le processus	- « Je suis favorable au changement des processus si c'est pour une amélioration soit de la qualité du service rendu ou une simplification administrative donc si les deux peuvent se goupiller, c'est d'autant plus profitable dans tous les domaines ». - « Si l'amélioration est apportée pour rendre un meilleur service ou faciliter le travail, je suis plutôt favorable que ce soit au quotidien ou que ce soit pour des tâches moins régulières ». - « Peut-être que c'est lié au fait que je suis à l'aise avec les outils informatiques. Effectivement, je suis à l'aise avec cet outil et je peux dire que des collaborateurs directs qui le sont un peu moins, ont plus de difficulté à faire ces changements-là ». - « Personnellement je n'ai pas ressenti de stress mais comme vous l'avez dit, j'ai cette facilité avec l'outil informatique et donc utiliser un programme plus qu'un autre ne me gêne pas. On a eu du stress par rapport au programme en lui-même, pas par rapport au fait de changer de programme mais plutôt au fait de changer certains aspects de notre procédure qui a été un peu dérangée pour nous. Je dirais pas de stress en tant que tel mais un petit peu de difficulté. À l'époque où on utilisait le programme Word, on pouvait utiliser une norme illimitée de délibérations pour une seule décision. Exemple : si on faisait passer

	une décision pour des évaluations du personnel, on rédigeait des actes administratifs individuels donc si on passait 20 ou 25 personnes dans un rapport, on pouvait faire 20 ou 25 délibérations. Le système actuel ne nous le permet plus. Pour chaque dossier individuel, on doit créer un point et cela est une surcharge de travail complémentaire par rapport à cela ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- Pour iA.Delib : « c'est une nouvelle méthode de travail qui ne nous a pas pesé mais ça a juste été un changement de pratique. Cela nous a facilité au sens que les décisions nous reviennent beaucoup plus facilement et plus clairement parce qu'elles sont directement mises dans le système informatique. Cela a un peu engendré une modification de travail et dans certains cas un peu de complexification car il faut dupliquer certains dossiers pour qu'on puisse avoir des délibérations individuelles ». - Pour iA.Docs : « on travaille toujours en parallèle avec le document papier donc on reçoit tant la version iA.Docs que la version papier et je ne vous cache pas qu'au sein de notre administration, on travaille encore beaucoup via version papier. On suit les dossier via iA.Docs mais ce n'est pas notre outil principal ». - « On est autonomes dans l'utilisation de ces outils. On a été formés à l'utilisation et il n'y a aucun souci pour l'utiliser dans les deux outils ». - « Pour iA.Docs, on rencontre des difficultés quand on doit rechercher certains courriers : on doit faire appel au service expédition qui a un classement spécifique ». - « Par rapport à iA.Delib, on maîtrise totalement le processus et on a chacun des accès différents et chacun connaît bien les accès qu'il a et le mode de fonctionnement qui en relève et l'incidence de chaque manipulation dans le système puisqu'il y a vraiment à ce niveau d'utilisation d'iA.Delib une collaboration et une gestion des différentes personnes qui doivent collaborer sur un dossier qui se fait directement via l'application ». - Pour iA.Delib : « je dirais que l'outil nous permet de réaliser la tâche plus facilement, dans le sens où cela se faisait auparavant par papier et si notre hiérarchie voulait apporter une modification, elle devait nous informer de la modification qu'il fallait apporter à nos propositions de décision sur papier que maintenant, ils le font directement via la plateforme iA.Delib et c'est beaucoup plus rapide et on a des avis qui nous sont rendus. C'est beaucoup plus efficace ». - Pour iA.Docs : « cela permet de faire des recherches informatiques plus facilement qu'à l'époque où on devait faire des recherches papier où on perdait un temps fou pour retrouver un papier qui a été envoyé ou reçu ».
Changement de la routine individuelle des agents	- « Pour les deux : un gain de temps et d'efficacité car les communications se font plus rapidement ». - « Pour iA.Delib, le processus décisionnel est plus clair maintenant que comme il l'était à l'époque. Il y a une clarté et une efficacité plus importante puisqu'on voit les différentes étapes et à quel niveau décisionnel se trouve le dossier qui est proposé donc cela est vraiment très intéressant ». - « Pour iA.Docs, on travaille encore beaucoup sur papier donc l'efficacité reste la même que l'on avait à l'époque. Ce n'est pas comme si on allait directement répondre par iA.Docs. Le gain n'est pas aussi important dans ce programme-là qu'avec iA.Delib ».
Origine du projet	- « Ça a été imposé par l'administration tout en sachant qu'un premier test a été fait avec une autre plateforme qui ne répondait pas aux besoins de l'administration et donc c'est par un retour des collaborateurs de l'administration que ces constats ont été posés et qu'un changement s'est effectué. Mais personnellement, c'est un outil qui m'a été imposé car il a été acquis pour l'ensemble de l'administration ». - Il n'y a pas eu de réunions sur les modalités.
Encadrement du projet	- « Des formations ont été réalisées. Maintenant, en interne, ce sont les anciens collaborateurs qui forment les nouveaux collaborateurs. On a des sessions de prévu pour l'utilisation des outils ». - « On a des référents dans le service de l'administration générale pour iA.Delib et dans le service courrier pour iA.Docs. On nous l'avait précisé par mail à l'époque mais les personnes ont changé depuis et, effectivement, on ne nous l'a pas précisé officiellement ».

	- « Pour iA.Delib, j'ai demandé des informations par rapport à certains aspects du programme. Pour iA.Docs, moins, puisque c'est un système parallèle au système actuel et c'est moins complexe et donc il y a moins de besoin dans ce programme-là ».
Finalité du projet	- « On a certainement eu une présentation des deux outils avec l'explication des raisons pour lesquels ils étaient implémentés. Je dis bien c'est fort probable, car cela fait déjà longtemps mais dans le cadre des formations, c'est expliqué, les buts de cette manipulation ». - « Pour iA.Delib, j'y ai cru car ça a été un outil qu'on avait déjà aperçu dans d'autres administrations et on avait déjà aperçu que c'était très fonctionnel et que cela permettait un flux vers la remontée et la descente des organes de décisions donc cela a été très bien perçu » ; « pour la gestion du courrier informatique, on n'a pas compris le but qui était derrière. On nous l'a présenté par la suite mais il n'est toujours pas encore mis en application donc à savoir que le but premier qui nous a été présenté était de faire le lien entre un courrier entrant et une réponse formulée, et ce n'est pas encore tout à fait opérationnel, et donc comme on n'a jamais bien perçu le sens, on a du mal avec iA.Docs ». - « À l'époque quand on me les a installés, je n'ai pas reçu tout de suite les avantages que pouvaient m'apporter ces deux programmes. C'est à l'utilisation qu'on se rend compte des avantages que cela peut avoir, ces outils-là, ne serait-ce qu'en terme d'historique et d'archivage des dossiers qui sont gérés ».
Différence entre les deux logiciels	/
Idée d'amélioration de la mise en place	« S'il devait avoir un meilleur accompagnement à ce qu'on a eu, ce serait avec encore plus d'accompagnement. C'est vraiment l'accompagnement qui me paraît essentiel. C'est l'accompagnement avec des retours, des périodes de test pour qu'on puisse faire le bilan de ce qui marche et de ce qui marche moins bien en essayant d'adapter là où cela fonctionne moins bien ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	- Pour iA.Delib : « oui puisque tous les organes de décisions sont rassemblés sur une seule et même base de données, que toutes les personnes qui doivent avoir accès à ces données, ont accès en direct à ces bases de données et qu'on ne doit pas passer par des intermédiaires et que donc les décisions peuvent être prises et communiquées plus rapidement donc c'est un gain pour l'administration ». - Pour iA.Docs : « pour la gestion du courrier, ça pourrait être un gain si on gérait plus de manière informatique le courrier que de manière papier parce qu'on va d'abord gérer le document version papier et quand il a été géré, on va le traiter sur la base de données informatiques pour dire qu'il a été traité, et la réponse qui a été formulée éventuellement et donc s'il n'y a pas d'améliorations apportées. Si on inversait la tendance et qu'on gérait prioritairement par informatique ou que le papier disparaissait ou qu'il était stocké au niveau du service du courrier, je pense qu'il aurait un gain d'efficacité puisqu'on serait contraint d'aller rechercher l'information systématiquement tous les jours sur le système informatique et on gérerait d'autant plus rapidement, on gagnerait un jour ».
PD5	
Informations sur le parcours professionnel de l'agent	Après ses études de secrétaire de direction, elle a travaillé deux ans dans un cabinet d'avocats internationaux. Elle a postulé à la ville de X et elle a travaillé pendant 12 ans au sein du service action, prévention et citoyenneté. Elle a ensuite demandé un transfert, et elle s'est retrouvée au secrétariat général du CPAS D.
Informations sur les processus antérieurs-courrier	/
Informations sur les processus antérieurs-gestion des séances	Ils utilisaient des traitements de texte. Les services réalisaient leurs propres délibérations et les envoyaient au secrétariat général.

Motivation professionnelle	- « L'approbation de mes collègues n'est pas importante pour moi mais celle de ma hiérarchie oui ». - Elle investit plus de temps que ce qui lui est demandé dans son travail. - « Je me sens épanouie dans les tâches que je réalise (...) J'adorais mon travail avant car il était très épanouissant et que je faisais plein de choses diverses (...) ici automatiquement je sais ce que je fais le lundi, le mardi, etc., par rapport au dates butoir je n'ai pas le choix. C'est moins épanouissant mais j'ai appris à faire avec et j'aime quand même ».
Motivation pour le service public	- « Oui et non, ce que j'ai apprécié dans la ville de X , c'est que je travaille pour ma ville. Moi j'étais engagée à la ville et puis j'ai été détachée au CPAS, donc je travaille dans un service synergisé mais principalement pour le CPAS ». - « Non, pour moi travailler dans un service en lien avec les citoyens en difficulté n'est pas un plus ». - « Je pourrais faire des concessions si cela est positif pour la société, j'en ai fait dans le passé, même trop quand j'étais en vacances j'allais lire mes mails, etc., mais j'ai décidé de mettre un frein à ça. Maintenant si je dois finir à 16H mais que j'ai quelqu'un qui a absolument besoin quelque chose, je n'ai pas envie de pénaliser les autres ».
Motivation à implémenter le processus	- « Je ne suis pas réticente aux changements de mes routines. Certains agents sont forts réticents au changement et dès qu'on met un nouveau programme ou une nouvelle modalité, cela perturbe certaines personnes ou cela les inquiète ». - Elle dit que cela ne change pas si cela est une tâche quotidienne ou hebdomadaire. - « Je pense que oui, je me sens à l'aise au niveau informatique. Maintenant au niveau d'iA.Delib, je l'ai pris au cours de route » ; « il faut un temps d'adaptation quand je ne connais pas le programme. J'aime bien l'informatique de base. J'aime bien chercher la solution. Cela ne me fait pas peur aller dans un paramètre sans forcément le modifier mais pour comprendre les bases ». - Pour iA.Delib : « cela nous a facilité et quand on encodait bien sûr qu'il a fallu qu'on prenne nos marques au niveau de l'utilisation. Je n'ai pas été stressée par rapport à cela ».
Changement organisationnel via de la simplification administrative	- « Le changement ne m'a pas pesé dans mes tâches quotidiennes. Quand c'est ainsi, par exemple quand iMio a changé certains paramètres, j'ai fait un pseudo tuto où je note tout et comme ça, j'ai plus facile pour après réutiliser ». - « Je dirais que je suis autonome ». - « Je dirais pas en pleine maîtrise mais je dirais à 90% je me débrouille ». - Pour iA.Docs : « cela ne me permet pas d'aller plus loin dans mes tâches mais si je me réfère à mon ancien travail, je pense que cela m'aurait beaucoup aidée car d'office, tout est encodé dans leur plateforme et c'est beaucoup plus facile (...). Ce que j'aime bien dans iA.Docs, c'est que dans le courrier sortant, on met une copie du courrier alors qu'avant, j'avais le courrier scanné dans un fichier et ma base de données où j'écrivais ».
Changement de la routine individuelle des agents	- Pour iA.Delib : « lors de chaque séance, on a un document qui se génère automatiquement alors qu'avant on faisait manuellement donc cela permet de gagner du temps ». - « Je pense qu'au niveau d'IA.Docs, ça pourrait être un chouette logiciel et qu'on pourrait l'exploiter au mieux ». - « Pour les deux logiciels, je ne sais pas si cela a permis que la tâche soit mieux réalisée mais je pense que cela a permis de réaliser moins d'erreur ».
Origine du projet	- « Je ne pense que cela a été une demande des agents ». - « Je ne pense pas que les agents ont eu le choix ». - « On n'a pas participé à la mise en place des modalités du programme ».
Encadrement du projet	- Pour iA.Delib : « je ne pense pas que tout le monde a eu une formation mais maintenant certaines personnes oui. C'était une formation en interne par la référente ».

	- Pour iA.Docs : « c'était ma collègue qui s'occupait de cela et je pense qu'elle nous a aussi donné une petite formation ». - « Je suis là référente d'iA.Delib pour le moment mais il n'y a rien qui ait été officiel mais dans chaque service, on leur dit s'il y a quelque chose, ils doivent voir avec moi ».
Finalité du projet	- « On ne m'a pas expliqué le but du logiciel ». - « Je me suis dit que c'était chouette, surtout entre la version papier qu'on avait, on est passés à un autre programme à un moment donné qui s'appelait GRU et ce n'était pas très pratique. On est passé à iA.Delib et c'était beaucoup mieux. On a vu une évolution ». - « Le bénéfice d'iA.Delib, c'est vraiment fait vite ressentir car on peut générer des documents beaucoup plus facilement ».
Différence entre les deux logiciels	« On voit que c'est la même interface mais maintenant se sont deux logiciels complètement différents ».
Idée d'amélioration de la mise en place	« Je pense qu'au niveau des autorités, ils pourraient penser à mieux valoriser le programme mais je ne suis pas dans leur tête pour savoir ce qu'ils attendent ou ce qu'ils n'attendent pas ».
Amélioration de la qualité des services du CPAS	« Je pense que par rapport au gain de temps qui a dû être fait au niveau des agents, cela leur a permis peut-être d'avoir plus de temps pour d'autres tâches ».

