Revue COSSI

N° 1 | 2016
Communication, information et savoir : quel management pour une organisation durable?

Gestion de la performance en archivistique : pratiques actuelles dans les centres et les services d'archives du Québec

Natasha ZWARICH *Professeure agrégée*
Département d'histoire
University of Quebec at Montreal

Édition électronique :
URL :
https://revue-cossi.numerev.com/articles/revue-1/47-gestion-de-la-performance-en-archivistique-pratiques-actuelles-dans-les-centres-et-les-services-d-archives-du-quebec
DOI : numerev_1581
Date de publication : 11/10/2016

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : ZWARICH, N. (2016) Gestion de la performance en archivistique : pratiques actuelles dans les centres et les services d'archives du Québec. *Revue COSSI*, (1). https://doi.org/10.34745/numerev_1581

Notre étude vise à dresser un état des lieux des pratiques actuelles de mesure de la performance dans les services d’archives québécois, soit d'identifier les principes généraux de la gestion de la performance dans les services d’archives et de voir dans quelle mesure ces principes sont mis en œuvre dans ces organisations. Une méthodologie mixte a été utilisée pour recueillir les données au moyen, dans un premier temps, d’un questionnaire en ligne et, dans un second temps, d’entrevues semi-dirigées auprès de professionnels de l’information. Les résultats nous permettent de jeter un éclairage sur les défis conceptuels et méthodologiques entourant la gestion de la performance en archivistique.

We present the preliminary results of a qualitative study conducted among communication consultants and communication officers in organizations. This study examines the concept of sustainable communication. The main results show that the concept of sustainable communication is subject to multiple interpretations by communications professionals. This concept refers to notions such as sustainable or responsible communication, the harmful influence of greenwashing practices and the examination of the communicative saturation. The early results of this study lead us to question the relevance of studying the concept of sustainable communication as a boundary object.

Mots-clés :
Indicateurs, Archivistique, Pratiques, Mesure de la performance, Gouvernance informationnelle, Communication, Sustainability, Boundary object, Sustainable communication, Responsible communication

---

INTRODUCTION

L'information est au cœur des fonctions et activités des organisations. La façon dont une organisation gère l’information peut influencer directement sa capacité à exercer ses activités de manière efficace et efficiente, ainsi que de se conformer aux lois et règlements qui la régissent. Les exigences légales souvent plus strictes, notamment en

terme de conformité et de reddition de comptes, ont pour conséquence de sensibiliser les organisations à une saine gestion de l'information. À cet égard, des besoins liés à la pérennité, la sécurité, l'intégrité, l'authenticité, l'accessibilité des documents deviennent impératifs pour documenter les processus d'affaires et les prises de décisions des organisations. La mise en place d'un système de gouvernance de l'information permet de répondre à ces préoccupations. La gouvernance de l'information est définie par ARMA comme étant « a strategic framework composed of standards, processes, roles and metrics that holds organizations and individuals accountable to create, organize, secure, maintain, use and dispose of information in ways that align with and contribute to the organizations goals » (ARMA, 2007, p. 1). Plus précisément, la gouvernance de l'information implique la création de programmes de gestion de l'information ainsi qu'un volet visant l'évaluation et le développement de mécanismes de contrôle de ces programmes de façon à assurer l'atteinte d'objectifs organisationnels (Stueart et Moran, 2007, p. 414) ainsi que la mise en place de pratiques durables répondant aux besoins évolutifs des organisations.

Le milieu archivistique s'intéresse depuis plusieurs années à l'évaluation de ses programmes et à la mesure de la performance de ceux-ci. En effet, la mesure de la performance permet à un centre ou services d'archives de connaître quels sont les programmes et les services qui sont performants, à déterminer où une intervention est nécessaire et à assurer une surveillance des programmes et des services déjà en place. L'objectif de cet article est de jeter un éclairage sur les pratiques actuelles de gestion de la performance dans les centres et services d'archives du Québec, tant sur le processus de gestion de la performance lui-même que sur le rôle des professionnels de l'information et des compétences nécessaires pour mener de telles activités.

PROBLÈME DE RECHERCHE ET LITTÉRATURE

L'évaluation de programmes en gestion de l'information est un processus qui vise à déterminer si un service ou un produit répond à un ensemble d'objectifs et si non, en déterminer la raison (Duff, 2011). L'évaluation permet d'identifier les améliorations qui doivent être apportées à un programme, service ou politique;assurer une meilleure reddition de comptes;répondre aux attentes et besoins de la clientèle et/ou utilisateurs (Hermon, Dugan et Nitecki, 2011). Selon Carol W. Weiss (2011), l'évaluation aide à la prise de décision pour apporter des modifications, pour tester une nouvelle idée de programme, ou de décider de poursuivre, développer ou réduire un programme.La mesure au moyen d'indicateurs constitue une composante indispensable d'un programme de gestion tant pour mesurer le développement de programmes et services que pour en mesurer les retombées sur le fonctionnement et la performance de l'organisation (Voyer, 2008; Brophy, 2006). Le concept de performance peut être défini comme étant « une valeur ajoutée à un état initial, comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable. La performance peut représenter la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation » (Voyer, 2008, p. 111). Selon Voyer, « la mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut baliser,

suivre et évaluer la progression vers des objectifs » (2008, p. 127) et ceux-ci tendent à varier selon les contextes organisationnels. Carton et Hofer expliquent que la performance est un «concept contextuel» et une «construction multi-dimensionnelle» qui «consiste à mesurer les effets des actions organisationnelles» (2006, p. 3). Selon Hermon, Dugan et Nitecki (2011), la performance doit mesurer diverses perspectives: service d'information, utilisateur, organisation et partenaires. Pour mesurer la performance des activités d'une organisation, des indicateurs doivent être définis selon les

objectifs de l'organisation. « Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information représentative par rapport à une préoccupation ou un objectif résultant de la mesure tangible ou de l'observation d'un état, de la manifestation d'un phénomène, d'une réalisation » (Voyer, 2008, p.110). Les mesures utilisées doivent permettre de mesurer les intrants (ex. : les ressources), les extrants (ex. : les résultats) ainsi que toutes autres données permettant d'expliquer ces résultats. Par conséquent, les mesures peuvent être quantitatives ou qualitatives.

Plusieurs organisations ont recours aux statistiques pour mesurer la performance de leurs activités et de leurs services (Donato, 2013). La littérature montre également l'importance d'avoir recours à des données qualitatives dans la mesure de la performance et l'évaluation de programmes notamment pour documenter le contexte des activités et la satisfaction des clientèles (Gainor et Bouthillier, 2014; Hermon, Dugan et Nitecki, 2011; Duff, Yakel et Tibbo, 2010; Brophy, 2006). La bibliothéconomie a une longue tradition d'utilisation de statistiques pour évaluer les services offerts et mesurer sa performance (Brophy, 2006). En conséquence, des normes et standards sont utilisés pour uniformiser les données recueillies et permettre la comparaison entre diverses bibliothèques (ex.. : ARL Statistics and Assessment Program, ISO2789 : 2013 – Information et documentation - Statistiques internationales des bibliothèques; ISO 11620 : 2014 – Information et documentation - Indicateurs de performance en bibliothèques, ISO 16439 : 2014 – Information et documentation – Méthodes et procédures pour évaluer l'impact des bibliothèque). Le domaine de la muséologie vient, quant à lui, de se doter d'une première norme internationale (ISO 18461 : 2016 – Information et documentation - Statistiques internationales des musées) qui spécifie des règles, notamment des définitions et des méthodes communes, sur la collecte et la communication des statistiques (2016, p. vi). Cette norme a pour principaux objectifs d'assurer une meilleure planification stratégique, de rendre compte des activités des musées aux parties prenantes aux parties prenantes et de permettre la comparaison entre musées au niveau régional, national ou international (ISO 18461, 2016, p. vi). Récemment, les recherches effectuées sur les indicateurs normalisés en gestion des connaissances et en intelligence d'affaires ont mis en lumière l'importance d'évaluer la performance pour se positionner de manière stratégique dans les organi

sations et répondre aux besoins de la clientèle (Gainor et Bouthillier, 2014; Chen, Huang et Cheng, 2009). Cependant, Gainor (2014) précise que mesurer la performance d'actifs intangibles, notamment les services offerts, peut poser certaines difficultés d'ordre méthodologique et conceptuel en sciences de l'information rendant ainsi la normalisation des pratiques plus complexes. Il importe de préciser qu'un actif informationnel est défini comme « tout élément qui représente de la valeur pour

l’organisation » (ISO 30300, p. 1). Un actif peut donc être un document produit ou reçu dans le cadre d’un processus de travail, un système d’information sur lequel est stockée ou transite de l’information, ou encore un logiciel." (Maurel, 2013, p. 178-179).Les actifs informationnels peuvent être tangibles ou intangibles. Par conséquent, les actifs intangibles peuvent être difficilement perceptibles et reposer sur une expérience subjective rendant ainsi leur quantification difficile. Déterminer la valeur réelle des activités des services d’information est souvent ardu en raison de la nature intangible des actifs informationnels qui sont en cause, et en raison de la nature des systèmes comptables qui mesurent bien souvent uniquement les coûts de fonctionnement (salaires, acquisitions, etc.) (Portugal, 2000, pp. 1-2).

Tel que mentionné, le milieu archivistique ne fait pas exception et s’intéresse depuis plusieurs années à l’évaluation de ses programmes et à la mesure de la performance de ceux-ci (Grimard, 2006) dans le contexte actuel de gestion des risques informationnels, d’accessibilité, de reddition de compte ainsi que des demandes effectuées par diverses parties prenantes. « L’archivistique est la discipline qui s’intéresseaux principes et pratiques régissant la création, l'évaluation, l'acquisition, la classification, la description, l'indexation, la diffusion et la préservation des documents durant tout leur cycle de vie quel que soit leur support » (Rousseau et Couture, 1994, p. 34). Cependant, jusqu’à maintenant, peu de recherche porte sur la gestion de la performance en archivistique. Parmi ces recherches, on y aborde notamment la standardisation des mesures utilisées dans les services d’archives universitaires pour évaluer la satisfaction des clientèles (Duff, Yakel et Tibbo, 2010) ou encore pour mesurer le retour sur l’investissement qui peut être atteint dans une organisation par l’évaluation et l’amélioration de programmes de gestion documentaire (Bailey, 2010). Les travaux de Jacques Grimard et de Lucie Pagé (2004) dressent un portrait de la littérature portant sur l’évaluation de programmes en gestion des documents et des archives afin de « cerner le pourquoi, le quoi et le comment de l’évaluation » (p. 296). Les auteurs confirment la nécessité de développer une méthodologie adaptée au domaine archivistique. Récemment, des groupes de travail ont vu le jour afin de définir des indicateurs de performance normalisés en archivistique, parmi ceux-ci mentionnons SAA-ACRL/RBMS Joint Task Force on Public Services Metrics et SAA-ACRL/RBMS Joint Task Force on Holdings Metrics. Cependant, plusieurs de ces projets demeurent, pour le moment, théoriques.

Par ailleurs, la publication récente de normes internationales sur la gestion des documents d’activité met en évidence l’importance de la mise en place d’un processus systématique d’évaluation et de mesure de la performance pour assurer une gestion efficace des documents. Parmi celles-ci, mentionnons la toute nouvelle norme ISO 15489 : 2016 – Information et documentation – Gestion des documents d’activité – Partie 1 : Concepts et principes qui recommande la mise en place d’indicateurs pour évaluer les documents, les politiques et procédures, les systèmes ainsi que les processus de l’organisation (2016, p. 21). Cette évaluation doit être réalisée sur une base régulière en collaboration avec les archivistes, les professionnels des technologies de l’information, les juristes, les vérificateurs et les cadres supérieurs. De plus, le processus d’évaluation et de mesure de la performance doit être documenté. La norme ISO 30301 : 2011 – Information et documentation – Systèmes de gestion des documents d’activité – Exigences, quant à elle, fournit, à titre indicatif, une liste de contrôle pour

l'auto-évaluation des programmes et services offerts en archivistique. Les indicateurs proposés couvrent tout le système de gestion des documents d'activité et parmi ceux-ci nous trouvons, notamment, les résultats des politiques et procédures mises en place, la définition des rôles et responsabilités des divers intervenants en archivistique, la mise en place d'un processus d'audit interne (ISO 30301, 2011, p. 20). Ces indicateurs doivent évoluer selon les changements sociaux, économiques, stratégiques ou juridiques de l'organisation. Afin de faciliter la mise en application de la norme ISO 30301, la norme ISO 30302 : 2015 – Information et documentation – Systèmes de gestion des documents d'activité – Lignes directrices de mise en œuvre donne des indications sur les éléments qui doivent être considérés pour déterminer ce qui doit être mesuré, les méthodes de mesure, tant qualitative que
quantitative, pouvant être utilisées telles des enquêtes auprès des utilisateurs ou l'analyse des statistiques d'utilisation d'un système ainsi que la documentation devant être conservée pour témoigner du processus d'évaluation et de mesure de la performance de l'organisation (ISO 30302, 2015, p. 21). L'implantation de ces normes en milieu archivistique n'a fait l'objet, jusqu'à présent, d'aucune étude.
Nous proposons ici de dresser un portrait des pratiques existantes de gestion de la performance dans les centres et services d'archives du Québec.

CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE

Afin d'étudier la mesure de la performance dans les centres et services d'archives, la présente étude s'appuie sur un modèle conceptuel issue des sciences de la gestion relatif à la gestion de la performance. Voyer a identifié six (6) composantes mesurables pour dresser un portrait global de la performance d'une organisation:
« (1) les clients, leurs besoins et les demandes de services et les occasions d'intervention; (2) les ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles) et les conditions structurelles, les fournisseurs et les partenaires; (3) les processus, les activités – le quoi – et les façons de faire – le comment; (4) les résultats de production et les réalisations; (5) les résultats d'effets spécifiques sur les clients, les retombées et les impacts plus généraux sur l'organisation et sur l'environnement; (6) l'environnement en général (le contexte, les possibilités d'intervention et les facteurs externes) » (2008, p. 120).
Ce modèle conceptuel est utilisé dans cette étude pour la configuration des outils nécessaires à la collecte de données et l'analyse des résultats.
La méthodologie utilisée pour dresser cet état des lieux est une méthodologie mixte séquentielle, c'est-à-dire que la collecte de données s'est effectuée dans un processus itératif dans lequel les données recueillies dans une phase contribuent à la collecte de données dans la phase subséquente. Ainsi, les données ont, dans un premier temps, été recueillies au moyen d'un sondage en ligne auprès des professionnels de l'information œuvrant dans les centres et services d'archives. Dans cette étude, le terme professionnel de l'information réfère aux différentes professions et différents titres professionnels des personnes impliquées dans la gestion de l'information et dont les responsabilités principales incluent la gestion du cycle de vie; le développement de

politiques et les procédures; les activités de diffusion, la formation et l'évaluation des activités de gestion de l'information (Bergeron et al., 2009, p. 185). Le sondage a été administré au moyen d'un logiciel de collecte de données, soit SurveyMonkey, du 11 mai au 5 juin 2015. Ce dernier était composé de 24 questions et visait à documenter les six (6) composantes identifiées par Voyer (2008). Le sondage fut envoyé à 216 professionnels de l'information et 89 réponses ont été reçues pour un taux de participation de 41%. Dans un second temps, sur la base des résultats obtenus, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de trois (3) professionnels de l'information afin d'obtenir une compréhension plus riche et complète de la gestion de la performance dans les services d'archives. Pour les entrevues, les professionnels de l'information ont été choisi selon les réponses fournies au sondage en ligne, soit qu'ils participaient à la gestion de la performance dans leurs organisations respectives. La section suivante présente donc les résultats de cette recherche en ce qui concerne les objectifs visés par la mesure de performance, les indicateurs utilisés, la diffusion des activités de gestion de la performance
dans les services d'archives et le rôle des professionnels de l'information.

RÉSULTATSProfil des participants

Les participants à cette recherche proviennent de différents secteurs d'activité (Figure 1). Parmi les 89 professionnels de l'information qui ont participé à cette étude, la moitié de ceux-ci, soit 44 participants (49.4%), occupe un poste de catégorie professionnelle dans leur organisation, c'est-à-dire qu'ils conçoivent et implantent des outils de gestion des documents et des archives. Quarante-deux participants (n=42, 47.2%) occupent un poste de cadre, c'est-à-dire qu'ils détiennent l'autorité pour prendre des décisions qui engagent leur organisation, tandis que 3 participants (3.4%) occupent un poste de technicien dont les principales responsabilités consistent à mettre en application les outils de gestion des documents et des archives ainsi qu'offrir un soutien aux usagers. Il importe toutefois de préciser que la nature du poste occupé ainsi que les rôles et responsabilités des professionnels de l'information peuvent varier selon la taille et la structure de l'organisation.

Figure 1. Profil des participants

Objectifs visés et outils de contrôle de la gestion de la performance

Si la majorité des participants (n=71, 80%) disent mesurer la performance de leurs activités de gestion des documents et des archives, les raisons de la mise en place d'un tel processus varient d'une organisation à l'autre (Figure 2). En effet, les résultats du sondage montrent que le principal objectif visé par la mesure de la performance est d'assurer la satisfaction des usagers de l'organisation (n=32, 36%). Les résultats montrent également une préoccupation des participants pour l'amélioration des

services offerts en gestion des documents et des archives (n=24, 27%). Dans certaines organisations, la mesure de la performance permet une gestion des ressources adéquates (n=12, 14%), notamment une gestion des ressources financières allouées aux projets de gestion des documents et des archives ainsi que les montants investis dans les ressources humaines. Cependant, les résultats montrent que la gestion de la performance est peu utilisée pour effectuer une reddition de comptes (n=7, 8%) ou effectuer une comparaison des activités de gestion des documents et des archives entre organisations similaires (n=3, 3%).

Figure 2. Objectifs visés par la gestion de la performance

Par conséquent, l'outil de contrôle le plus utilisé chez les participants est la gestion de la qualité (n=67, 68%). La gestion de la qualité vise à mettre en place des actions afin de mesurer le niveau de satisfaction des usagers et, plus généralement, du public afin d'améliorer les services offerts. Un tableau de bord est utilisé par 24 (24%) professionnels de l'information de façon à mesurer l'atteinte d'objectifs en gestion des documents et des archives tandis qu'un audit informationnel est effectué par 7 (7.8%) participants afin d'assurer une reddition de comptes de leurs activités. Finalement, un seul (0.2%) professionnel de l'information rapporte utiliser l'étalonnage concurrentiel pour comparer ses activités à celles d'organisations ayant une mission et une structure organisationnelle similaires.

Indicateurs de performance utilisés

Les principaux indicateurs de performance utilisés par les professionnels de l'information (plusieurs réponses étaient possibles) sont le nombre de demandes reçues par les usagers (n=77, 87%), le temps alloué à la recherche d'information (n=52, 58%), le budget consacré aux activités de gestion documentaire et/ou gestion des archives (n=17, 19%) ainsi que le temps consacré à l'implantation d'outils de gestion documentaire et/ou de gestion des archives (plan de classification, calendrier de conservation, logiciel de gestion électronique des documents, etc.) (n=46, 51%). Un participant mentionne comptabiliser le nombre de formations dispensées aux usagers ainsi que la taille des boîtes de messagerie électronique pour effectuer une gestion du courrier électronique dans son organisation. Ainsi, les résultats montrent que, conformément aux objectifs identifiés, les indicateurs visent principalement la mesure du niveau de satisfaction des utilisateurs ainsi que l'évaluation et l'amélioration des services offerts tel que résumé par un professionnel de l'information :

« nous permet : - d'assurer une application conforme et continue des politiques, normes, procédures et outils de gestion documentaire; - déceler un besoin de formation ou de soutien chez les utilisateurs; - soutenir la révision périodique de nos politiques, normes, procédures et outils de gestion documentaire ».

Les résultats de cette enquête montrent également que les indicateurs de performance ne semblent pas documentés ni normalisés entre les organisations, c'est-à-dire qu'hormis deux (2) organisations, aucune définition ne semble exister quant à l'indicateur et à l'interprétation de celui-ci. Dans les commentaires fournis par les participants, nous constatons des difficultés dans l'interprétation des données : «

compréhension du moyen de colliger l'information, le vocabulaire à utiliser, interprétation des chiffres » ou encore « uniformité dans l'interprétation des indicateurs à élaborer ». Par ailleurs, pour plusieurs participants, la fréquence de la collecte de données aux fins de la gestion de la performance est irrégulière et principalement effectuée pour les projets spéciaux qui ont un début et une fin clairement définis. La fréquence de la collecte de données peut s'expliquer par le fait que les données sont surtout colligées manuellement rendant ainsi le processus plus complexe.
Cependant, les résultats obtenus mettent en lumière l'importance de faire la distinction entre indicateurs et statistiques tels que souligné par un professionnel de l'information : « Ces indicateurs sont purement statistiques et ne découle d'aucune préoccupation du service. Ils sont compilés pour fournir de l'information statistique seulement ». En effet, un autre professionnel de l'information précise l'importance de définir des objectifs pour, ultérieurement, mesurer la performance des activités de gestion des documents et des archives : « Cependant, il ne s'agit que de statistiques. Il n'y a aucun objectif fixé annuellement qui nous permet de voir si notre performance est adéquate ».

Diffusion de la gestion de la performance

Les mécanismes de diffusion des données colligées aux fins de la gestion de la performance varient entre les organisations (Figure 3). En effet, 22 (26%) professionnels de l'information disent diffuser les données lors de rencontres avec les gestionnaires de leur organisation. Selon un participant, la diffusion des activités de gestion de la performance permet de sensibiliser l'organisation à la gestion de l'information : « L'organisation commence à considérer l'importance de la gestion de l'information ». Par ailleurs, 18 (20%) professionnels de l'information diffusent leurs activités dans le rapport annuel de l'organisation. Certains répondants précisent que le rapport annuel est un moyen privilégié pour diffuser le mandat et les activités de gestion des documents et des archives. Cependant, les données diffusées dans le rapport annuel ne permettent pas de mesurer l'impact des activités de gestion des documents et des archives en lien avec les objectifs de l'organisation. Douze participants (13%) diffusent des données sur le niveau de satisfaction des usagers sur l'intranet de l'organisation. Finalement, 37 participants (41%) ne diffusent pas ces résultats puisque, selon un répondant, « la gestion ne demande rien ».

Figure 3. Diffusion de la gestion de la performance

Rôle des professionnels de l'information

Selon les participants, les professionnels de l'information doivent jouer un rôle de premier plan dans les activités de gestion de la performance. En effet, selon un répondant, les professionnels de l'information doivent être « plus proactifs [puisque] les indicateurs aident à confirmer des mandats et des postes » dans les organisations. À la lumière de ce commentaire, nous notons que certains enjeux organisationnels semblent dépendre des activités d'évaluation et de mesure de la performance en archivistique.

Par conséquent, « l'identification, le suivi et l'analyse des indicateurs de performance ainsi que l'élaboration de recommandations pour redresser les écarts » doivent reposer sur les professionnels de l'information qui sont les « plus à même de comprendre leur domaine donc de choisir les indicateurs appropriés et de les comprendre ».Certains participants ont mentionné que d'autres professionnels au sein de l'organisation mesurent la performance de leurs activités tels les professionnels des technologies de l'information ou encore, les professionnels issus du secteur des finances. Les participants estiment que la crédibilité des professionnels de l'information auprès des gestionnaires passe par la mise en place d'un processus systématique de gestion de la performance. Il revient donc à cet expert de définir des indicateurs de performance valides et fiables visant à mesurer les activités de gestion des documents et des archives et « de les arrimer avec les objectifs stratégiques de l'organisation ».

Plusieurs répondants considèrent que la gestion de la performance en archivistique devrait être le fruit d'un travail collaboratif afin « d'ajouter une crédibilité au processus et constitue une valeur ajoutée auprès de la direction de l'organisme ». Selon un répondant, le gestionnaire devrait être impliqué dans le processus complet de gestion de la performance : « Nous croyons que le gestionnaire devrait être impliqué dans le processus de gestion de la performance y compris l'élaboration des indicateurs et de l'outil qui permet d'évaluer la performance ». La gestion de la performance doit s'insérer dans la planification stratégique de l'organisation, mais en gestion des documents et des archives, ce processus demeure, selon un répondant, « encore embryonnaire et nous devons composer avec un changement de culture d'entreprise. Des encadrements clairs, diffusés, compris et partagés devraient nous aider à atteindre nos objectifs ».

La moitié des répondants (n=44 ; 49.4%) à cette étude s'estiment satisfaits de leurs pratiques d'évaluation et de gestion de la performance. Cependant, plusieurs participants semblent avoir rencontré certaines difficultés et se sont notamment butés à « l'absence de cadre de référence d'évaluation qualitatif et quantitatif de la performance » qui pourrait être adapté aux différents contextes organisationnels. Par ailleurs, il appert que, pour plusieurs, le « manque de ressources fait en sorte que les objectifs visés sont plus difficiles à atteindre » mais que pour avoir un portrait juste de la mesure de la performance, deux répondants mentionnent l'importance de mettre en place « une approche plus systématique, pratiquée par tous les employés ».

En somme, les résultats montrent que les participants sont, pour la plupart, sensibles à la mesure de la performance des activités de gestion des documents et des archives dans leur organisation respective. Toutefois, les pratiques et les indicateurs de performance utilisés ne sont pas normalisés.

DISCUSSION

Les résultats démontrent la complexité du processus de gestion de la performance dans les services d'archives du Québec et permettent d'identifier des défis de deux ordres, soit (1) le processus de gestion de la performance et (2) le rôle des professionnels de l'information.

Processus de gestion de la performance

Tout d'abord, les résultats de la recherche suggèrent une disparité dans la terminologie utilisée. Cette disparité reflètent les conceptualisations parfois diverses vues dans la littérature en sciences de l'information (Gainor 2014, Carton et Hofer, 2006; Grimard et Pagé, 2004). En effet, pour certains participants, les termes « statistiques » et « indicateurs » semblent être utilisés comme synonymes alors que dans la littérature une distinction est faites entre ces termes. Alors que le terme « statistique » réfère aux données chiffrées, le terme « indicateur » prévoit l'identification d'objectifs et de cibles à atteindre pour en mesurer l'impact. Plus généralement, le terme « performance », compte tenu sa nature contextuelle et multi-dimensionnelle, gagnerait à être défini pour assurer une compréhension commune de ce concept. La terminologie différente utilisée par les participants à cette recherche montre une nécessité pour les chercheurs et les professionnels de l'information à entamer un dialogue afin de développer une terminologie commune.

Les résultats suggèrent également que la mesure de la performance des activités de gestion des documents et des archives semble peu intégrée dans les processus d'affaires des organisations. La littérature montre que plusieurs facteurs contextuels peuvent entraver ou faciliter la gestion de la performance en sciences de l'information tels que le type d'organisation, la réceptivité du gestionnaire, la culture organisationnelle, le temps alloué à cette activité, les processus de prise de décision (Gainor, 2014; Cohen, 2009; Brophy, 2006; Grimard et Pagé, 2004). Malgré les différences dans la gestion des organisations, la littérature montre que la gestion de la performance doit soutenir la planification stratégique et les prises de décisions des organisations (Gainor, 2014; Cohen, 2009; Brophy, 2006). Par conséquent, le processus de gestion de la performance doit être documenté, tant la marche à suivre que la définition et les modalités d'interprétation des indicateurs de performance, systématique et connu dans l'organisation alors que le processus de gestion de la performance dans les services d'archives du Québec semble être souvent informel et peu documenté. Le processus de gestion de la performance suppose l'existence d'un programme de gestion des documents et des archives avec des objectifs clairement définis et mesurables. À la lumière des résultats de cette étude et en se basant sur la littérature professionnelle et académique, nous constatons la nécessité de développer un modèle méthodologique de mesure de la performance adapté à la discipline archivistique de façon à démontrer l'impact des activités de gestion des documents et des archives.

Compétences et rôle des professionnels de l'information

La mise en place d'un programme de gestion de la performance pose la question des rôles et responsabilités des professionnels de l'information dans ce processus ainsi que des compétences nécessaires pour mener ces activités. Il semble qu'encore aujourd'hui les professionnels de l'information soient perçus comme occupant un rôle de soutien plutôt qu'un rôle décisionnel et leurs responsabilités soient centrées sur les fonctions

archivistiques (c'est-à-dire la classification, la description, l'indexation, la préservation et la diffusion) (Zwarich, Maurel et Dufour, 2015). Les participants à cette étude confirment que les professionnels de l'information doivent accentuer leur rôle dans la planification stratégique de leur organisation. Ainsi, le développement d'une stratégie informationnelle peut certes contribuer à changer la perception du rôle et des responsabilités des professionnels de l'information. Selon Bergeron et al., « la stratégie informationnelle consiste en un plan de ce que l'organisation veut réaliser en termes informationnels, et doit ainsi être en lien avec la stratégie de l'organisation » (2009, p. 189-190). La stratégie informationnelle nécessite une approche coordonnée des ressources informationnelles d'une organisation, « du point de vue tant du « contenu » que du « contenant » (Bergeron et al., 2009, p. 189-190) dans une vision à long terme de la gestion de l'information. Par ailleurs, la stratégie informationnelle permet aussi de « répondre à des objectifs de développement durable, de rationalisation, de problèmes sociétaux ou encore, patrimoniaux » (Roy, 2014, p. 6).

Dans ce contexte, le développement de compétences dites stratégiques est de mise. Leterme compétence allie le « savoir, le savoir-faire et le savoir-être nous permettant de rencontrer les exigences de notre poste et de répondre aux objectifs de l'organisation» (Lominger 2008, dans Boudreault et Lamond, 2009, p. 9). Plus spécifiquement, selon Croteau et Raymond, les compétences stratégiques, quant à elles, aident « les organisations à répondre rapidement aux changements de l'environnement des affaires » (2004, p. 179). Parmi les compétences stratégiques clés identifiées dans la littérature professionnelle et académique, soulignons entre autres la coopération et collaboration ainsi que la négociation et la médiation entre divers professionnels de façon à permettre l'atteinte d'objectifs communs et de consensus, la responsabilisation qui permet le partage de l'information et l'autonomisation de chacun, l'innovation pour développer de nouveaux services et outils en gestion des documents et des archives et finalement, le « leadership » et des habiletés en communication (Zwarich, Maurel et Dufour, 2015; Smallwood, 2014; Croteau et Raymond, 2004). Précisons finalement l'importance, pour les professionnels de l'information, de ne pas mettre de côté les compétences dites disciplinaires et de maîtriser notamment « l'analyse des processus, la transcription des besoins métier en exigences fonctionnelles, la qualification des documents, l'identification des différentes valeurs des documents et la maîtrise de la législation » (Holdago et Vernusset, 2015, p. 114).

En somme, les participants à cette étude ont présenté différentes pratiques de mesure de la performance dans leur organisation et nous donne quelques éléments de réponse à l'absence de pratiques uniformisées de mesure de la performance.

CONCLUSION

En conclusion, cette recherche fournit un aperçu des pratiques de gestion de la performance dans les centres et services d'archives du Québec. Elle permet de confirmer les résultats obtenus par d'autres chercheurs en sciences de l'information à savoir que la mesure de la performance en archivistique vise principalement à évaluer la satisfaction des usagers et améliorer les services offerts et non pas à mesurer

l'impact des activités de gestion des documents et des archives. De surcroît, elle montre que la gestion de la performance n'est pas systématique et uniforme entre les centres et services d'archives et n'est pas nécessairement intégrée à la stratégie de l'organisation. Une recherche plus approfondie, notamment au moyen d'entrevues supplémentaires et de groupes de discussion, sur les pratiques de gestion de la performance dans les centres et services d'archives s'impose de façon à mieux comprendre les défis conceptuels et méthodologiques et ainsi permettre l'élaboration d'indicateurs de performance valides et fiables en archivistique.

BIBLIOGRAPHIE

Archival Metrics. Promoting a Culture of Assessment in Archives and Special Collections. [En ligne] http://archivalmetrics.cms.si.umich.edu (Accès le 1er mai 2016).

ARMA International. (2007). Information Governance Maturity Model. [En ligne] http://www.arma.org/r2/generally-accepted-br-recordkeeping-principles/metrics (Accès le 1er mai 2016).

Bailey, S. (2011). Measuring the impact of records management. Data and discussion from the UK higher education sector, Records Management Journal, 21 (1) : 46-68.

Bergeron, P., Dufour, C., Maurel, D. et Mercier, D. (2009). La gestion stratégique de l'information. Dans Salaün, J.-M. et Arsenault, C. (sous la dir.), Introduction aux sciences de l'information, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 183-205.

Brophy, P. (2006). Measuring Library Performance : principles and techniques. London, Facet Publishing.

Boudreault, H. et L. Lamond. (2009). Savoir être compétent. Technigogie, 2 (2) : 4-9.

Carton, R. B. et Hofer, C. W. (2006). Measuring Organizational Performance. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, Inc.

Chen, M-Y., Huang, M.-J. et Cheng, Y-C. (2009). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study, Expert Systems with Applications, 36 : 8449–8459.

Cohen, C. (2009). Business Intelligence: Evaluation and Impact on Performance. Hoboken, NJ: Wiley & Sons.

Cook, C. (2001). A Mixed-Methods Approach to the Identification and Measurement of Academic Library Service Quality Constructs : LibQUAL+™. Université du Texas, Thèse de doctorat (Higher Education Administration).

Croteau, A.-M. et L. Raymond. (2004). Performance outcomes of strategic and IT competencies alignment. Journal of Information Technology, 19 (3): 178-190.

Duff, W. M., Yakel, E., Tibbo, H. R., Cherry, J. M., McKay, A., Krause, M. G. et Sheffield, R. (2010). The Development, Testing, and Evaluation of the Archival Metrics, Toolkits, The American Archivist, 73: 569 – 599.

Dugan, R.E., Hernon, P. et Nitecki, D.A. (2009). Viewing Library Metrics From Differents Perspectives. Inputs, Outputs and Outcomes. Santa Barbara : CA, ABC-CLIO.

Gainor, R., et Bouthillier, F. (2013). Conceptualizing outcome and impact measures for intelligence services. Information Research.

Gainor, R et Bouthillier, F. (2014). Competitive Intelligence Insights for Intelligence

Measurement, International Journal of Intelligence and Counter Intelligence, 27 (3) : 590-603. DOI: 10.1080/08850607.2014.900299.
Gainor, R. (2014). Measuring competitive intelligence outcomes and impact. McGill University. Thèse de doctorat (sciences de l'information).
Grimard, J. et Pagé, L. (2004). Towards program evaluation in archives. Archival Science, 4 (1-2): 99-126.
Grimard, J. (2005-2006). L'évaluation de programme: modèles multiples et caractéristiques souhaitables pour une application en milieu archivistique. Archives, 37 (2): 73-98.
Holdago, S. et A. Vernusset. (2015). « Petite Poucette » en trans…. La Gazette des archives, 240 : 107-118.
Kooper, M., Maes, R., et Roos Lindgreen, E. (2011). On the governance of information: introducing a new concept of governance to support the management of information. International Journal of Information Management, 31 (3): 195-200.
Leea, K. C., Leeb, S. et Kang, I. W. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance, Information & Management, 42 : 469–482.
Maurel, D. (2013). Gouvernance informationnelle et perspective stratégique (p. 175-198).InViviane Clavier et Céline Paganelli (éd.).L'information professionnelle. Paris: Hermes Sciences Publications.
McLeod, Julie et Childs, Sue. (2007). Records Management Capacity and Compliance Toolkits: A Critical Assessment, Records Management Journal, 17 (3): 216-232.
Organisation internationale de normalisation. (2011). ISO 30300, Information et Documentation – Systèmes de gestion des documents d'activité – Principes essentiels et vocabulaire. Genève, Suisse: ISO.
Organisation internationale de normalisation. (2011). ISO 30301, Information et Documentation – Systèmes de gestion des documents d'activité - Exigences. Genève, Suisse: ISO.
Organisation internationale de normalisation. (2013). ISO 2789, Information et Documentation – Statistiques internationales de bibliothèques. Genève, Suisse: ISO.
Organisation internationale de normalisation. (2014). ISO 11620, Information et Documentation – Indicateurs de performance des bibliothèques. Genève, Suisse: ISO.
Organisation internationale de normalisation. (2014). ISO 16439, Information et Documentation – Méthodes et procédures pour évaluer l'impact des bibliothèques. Genève, Suisse: ISO.
Organisation internationale de normalisation. (2015). ISO 30302, Information et Documentation – Systèmes de gestion des documents d'activité - Lignes directrices de mise en œuvre. Genève, Suisse: ISO.
Organisation internationale de normalisation. (2016). ISO 15489-1 Information et Documentation – Gestion des documents d'activités – Partie 1: Concepts et principes. Genève, Suisse: ISO.
Organisation internationale de normalisation. (2016). ISO 18461, Information et Documentation – Statistiques internationales des musées. Genève, Suisse: ISO.
Pickard, A. J. (2013). Research Methods in Information, London: Facet Publishing, 2nd edition.
Poll, R. (2012). Can we quantify the library's influence? Creating an ISO standard for

impact assessment, Performance Measurement and Metrics, 13 (2) : 121-130.
Rousseau, J.-Y. , Couture, C. et al. (1994). Les fondements de l'archivistique. Québec : Presses de l'Université du Québec.
Saffady, W. (2011). Cost Analysis Concepts and Methods for Records Management Projects, Overland Park, KS: ARMA International, 2nd edition.
Smallwood, R.F. (2014). Information governance: concepts, strategies and best practices. Hoboken, NJ: Wiley.
Stueart, R. d. et Moran, B. B. (2007). Library and Information Center Management. 7e éd. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
Roy, S. (2014). Gouvernance de l'information. Dans Archiviste d'aujourd'hui. Guide pratique, Montréal: Association des archivistes du Québec.
Voyer, P. (2008). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2e édition.
Yakel, E. et Tibbo, H. (2010). Standardized survey tools for assessment in archives and special collections, Performance Measurement and Metrics,11 (2) : 211-222.
Zwarich, N.; Maurel, D. et Dufour, C. (2015). Le rôle stratégique de l'archiviste à l'ère de la gouvernance informationnelle. In L'archiviste dans quinze ans : nouvelles attentes, nouvelles responsabilités, nouveaux défis - Actes des 15es Journées des Archives de l'Université catholique de Louvain-la-Neuve, 23-24 avril 2015, sous la dir. de Paul Servais et Françoise Mirguet, 229-248. Louvain-la-Neuve (Belgique) : Academia L'Harmattan. (Coll. Publications des archives de l'UCL, vol. 34)