

La démarche d'évaluation au cœur de la stratégie d'optimisation des ressources pour les professionnels de l'information: Pourquoi? Pour qui? Comment?

Natasha Zwarich, Professeure en archivistique, Université du Québec à Montréal
Dominique Maurel, Professeure agrégée, EBSI, Université de Montréal

Plan de la présentation

- Introduction
- Principaux concepts
- Projets de recherche et résultats
 - Études en gouvernance de l'information (2015, 2017-2019)
 - Enquête statistique des centres et services d'archives du Québec (2016-2017)
 - Analyse des pratiques d'évaluation (2020 – en cours)
- Pistes d'action
- Conclusion

Introduction – Principaux enjeux

- Acteurs de la gouvernance de l'information et rôle des professionnels de l'information
- Ressources limitées pour la réalisation des activités en gestion de l'information et des archives
- Pratiques d'évaluation des activités inégales entre les centres et services d'archives
- Positionnement et défense des intérêts comme stratégie à long terme
- Importance de démontrer la valeur ajoutée des activités

Introduction – L'intérêt d'une démarche d'évaluation

- Disposer de données régulièrement mises à jour sur la gestion de son service d'information
- Identifier les points forts et les points à améliorer
- Développer des programmes et services adaptés aux besoins évolutifs des utilisateurs
- Bonifier, créer ou abolir de nouveaux programmes et services
- Bâtir des argumentaires pour
 - Justifier les programmes et services
 - Justifier les ressources (financières, humaines, matérielles, technologiques) actuelles ou demandées
- Assurer une meilleure reddition de compte
- Aider à la prise de décision

Gouvernance de l'information

Sous-ensemble de la gouvernance d'une organisation

- « **cadre stratégique et interdisciplinaire** composé de normes, de processus, de rôles et de paramètres qui tiennent les organisations et les individus **responsables, imputables** de la bonne gestion des actifs informationnels » (ARMA International, 2018, p. 19, notre traduction)
- **Cadre de responsabilité** qui encourage des **comportements attendus** au plan informationnel

Interdisciplinarité et co-construction

- « Super-discipline » intégrant plusieurs champs disciplinaires (Smallwood, 2020)
- Implique que **tous « les acteurs concernés** participent à la prise de décision et à la mise en œuvre » des actions nécessaires » (Lacroix et St-Arnaud, 2012, p. 26)
- Négociation et consensus entre les acteurs impliqués → gouvernance de l'information participative et co-construite

(Lacroix et St-Arnaud, 2012; Saffady, 2017; ARMA International, 2018; Smallwood, 2020; ISO, 2022)

Évaluation

Démarche d'évaluation

- « démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'information qui vise à porter un jugement sur un programme, une politique, un processus, une activité ou un projet pour aider à la prise de décision » (Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 2013, p. 9)
- « Doit être en lien avec les préoccupations stratégiques » (Elin et Rapaport, 2023, p. 70)

Six dimensions

1. **Clients** : leurs besoins; demandes de produits et services ainsi que possibilités d'intervention
2. **Ressources** : humaines, financières, informationnelles, matérielles; partenaires et fournisseurs
3. **Processus** : activités (quoi?) et façons de faire (comment?)
4. **Résultats** et réalisations
5. **Effets et impacts** sur l'organisation
6. **Environnement** : contexte, opportunités et facteurs externes (Voyer, 2009, p. 100-101)

Études en gouvernance de l'information (2015, 2017-2019)

Enquête statistique, 2015

(200 répondants)

Objectifs:

Dresser un portrait de l'état de la gouvernance de l'information dans les organisations, notamment:

- (1) Identifier les acteurs de la gouvernance de l'information
- (2) Décrire les freins et facilitateurs de l'implantation de la gouvernance de l'information

Entrevues, 2017-2019

(13 répondants)

Objectifs:

- (1) Mener un examen approfondi du rôle des professionnels de l'information parmi les acteurs organisationnels de la gouvernance de l'information
- (2) Identifier les marqueurs de positionnement des professionnels de l'information dans leur organisation

Études en gouvernance de l'information (2015, 2017-2019) — Obstacles et facilitateurs de la gouvernance de l'information

En lien avec des dimensions
d'influence et positionnement

Principaux obstacles

- Dimensions opérationnelles
- Manque d'intérêt de la haute direction
- **Culture organisationnelle**
- **Enjeux, intérêts et priorités des parties prenantes**
- Cloisonnement des professions de l'information dans l'organisation
- Crainte de perdre le contrôle des activités de son unité administrative dans des projets de partenariat
- **Manque d'imputabilité des gestionnaires de l'organisation** dans la gestion des documents et de l'information
- Absence d'une politique de GI dans l'organisation
- Problème d'image de marque des professionnels de l'information
- **Résistance au changement**
- **Ressources (humaines, financières, etc.) insuffisantes**

Principaux facilitateurs

- **Besoins organisationnels**
- Soutien de la haute direction
- Coordination des actions entre les unités administratives
- **Collaboration**
- Ressources suffisantes
- Volonté de changement
- **Reddition de compte** de la part des gestionnaires
- **Législation**

Études en gouvernance de l'information (2015, 2017-2019) — Perception du rôle des professionnels de l'information

Perception du rôle des professionnels de l'information par les autres acteurs organisationnels

- Un rôle stratégique et décisionnel?
- Plutôt un rôle de soutien

Perspective stratégique

- « créer une position unique et précieuse, impliquant un ensemble différent d'activités » (Porter, 1996, p. 68, notre traduction)
- « donne un avantage concurrentiel distinct » (Porter, 2005, p. 14, notre traduction)

Les directeurs de services d'information doivent **jouer un rôle stratégique, collaborer** avec d'autres directeurs exécutifs dans leur organisation et **donner une direction institutionnelle** en matière de gouvernance et de gestion de l'information. (ARMA, 2017)

Études en gouvernance de l'information (2015, 2017-2019) — Sources d'influence des professionnels de l'information

Leur perception de l'influence des autres acteurs organisationnels (« partenaires d'affaires »)

- **Statut hiérarchique, autorité formelle**
- **Ressources disponibles** pour implanter des projets
- Degré de dépendance des acteurs les uns par rapport aux autres
- Enjeux, intérêts et priorités des parties prenantes
- **Expertise, compétences disciplinaires**
- **Crédibilité, réputation et charisme**
- Poids moral
- Sens de l'opportunité, sens du *timing*
- Sens stratégique

Leur perception de leurs propres sources d'influence

- Crédibilité basée sur leur **expertise** et leurs **compétences disciplinaires**
- Impact de cette **crédibilité** sur leur capacité à être de **bons influenceurs** auprès de leurs partenaires d'affaires, des parties prenantes

Enquête statistique des centres et des services d'archives du Québec (2016-2017)

Objectifs:

Offrir aux centres et services d'archives des données chiffrées et régulièrement mises à jour leur permettant de :

- Se comparer à des centres ou services similaires en termes de secteur d'activité et de taille
- Identifier les points forts et les points à améliorer
- Bâtir des argumentaires visant à obtenir de nouvelles ressources
- Créer de nouveaux programmes et services

Enquête statistique des centres et des services d'archives du Québec (2016-2017)

(338 répondants)

Absence d'une culture d'évaluation normalisée et implantée dans les milieux

Plusieurs enjeux:

- Diversité des organismes représentés
- Unités de mesure non normalisées
- Absence de normes
- Données colligées de manière non systématique, notamment pour la gestion des ressources

Analyse des pratiques d'évaluation (2020 – en cours)

Phase 1

- Procéder à un examen approfondi pour mieux comprendre les pratiques d'évaluation et de mesure de la performance des activités de gestion de l'information et des archives
- Projet pilote
- Entrevues avec des professionnels de l'information
- 6 répondants jusqu'à présent

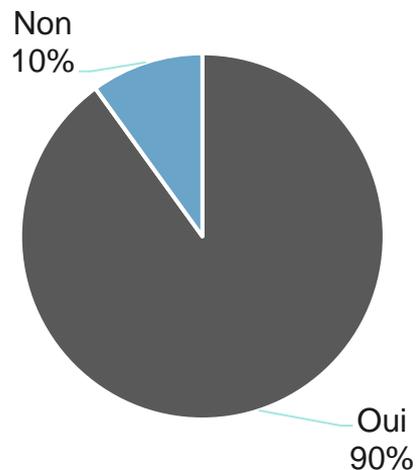
Phase 2

- Mieux comprendre les pratiques d'évaluation (mesure) des activités en gestion de l'information et des archives
- Questionnaire
- Professionnels de l'information (82% issus du secteur public et 18% du secteur privé)
- 2023 – en cours

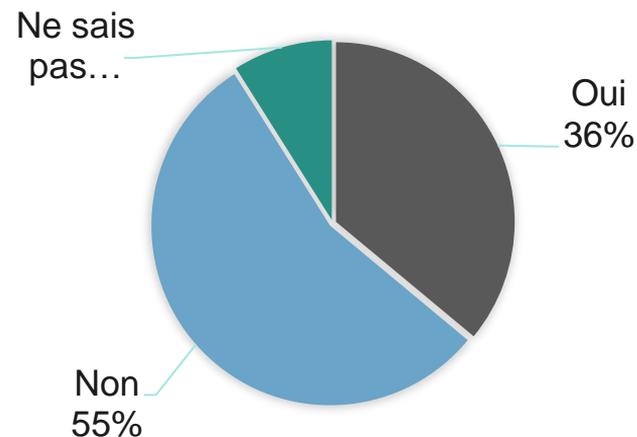
Analyse des pratiques d'évaluation (2020 – en cours)

RÉSULTATS
PRÉLIMINAIRES

Définition d'objectifs



Indicateurs pour mesurer les objectifs



Analyse des pratiques d'évaluation (2020 – en cours)

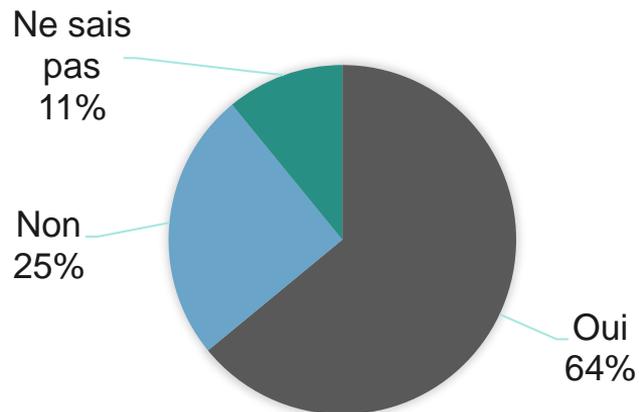
RÉSULTATS
PRÉLIMINAIRES

Motifs pour évaluer	Pourcentage
Assurer la reddition de compte	82%
Valider la gestion des ressources (humaines, financières, etc.)	82%
Obtenir des ressources supplémentaires	73%
Assurer la crédibilité des activités	73%
Faire la promotion des activités	64%
Améliorer les activités	64%
Aider à établir un plaidoyer (convaincre)	55%
Assurer la satisfaction des utilisateurs	36%
Comparer les activités avec celles d'autres centres ou services d'archives	9%

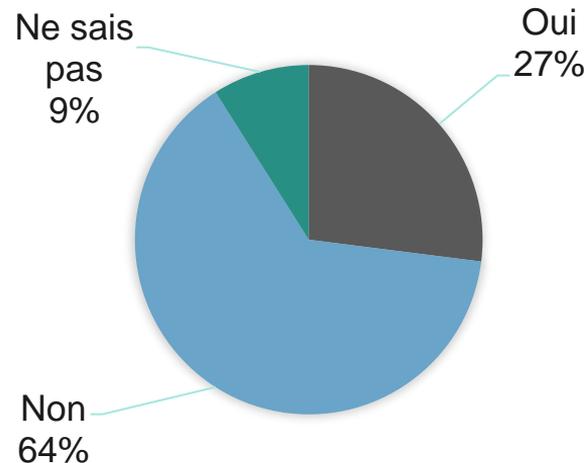
Analyse des pratiques d'évaluation (2020 – en cours)

RÉSULTATS
PRÉLIMINAIRES

Diffusion des résultats à l'interne



Diffusion des résultats à l'externe



Analyse des pratiques d'évaluation (2020 – en cours)

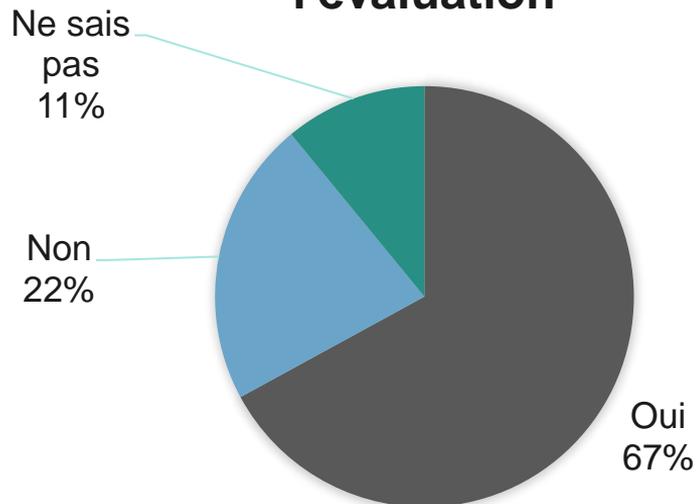
RÉSULTATS
PRÉLIMINAIRES

Principaux modes de diffusion	Pourcentage
Rapport d'activités	55%
Rapport annuel	55%
Présentations faites aux gestionnaires	45%
Présentations faites aux utilisateurs et/ou aux membres	36%
Conférences	27%
Intranet	18%
Site Web	18%
Tableau de bord	18%

Analyse des pratiques d'évaluation (2020 – en cours)

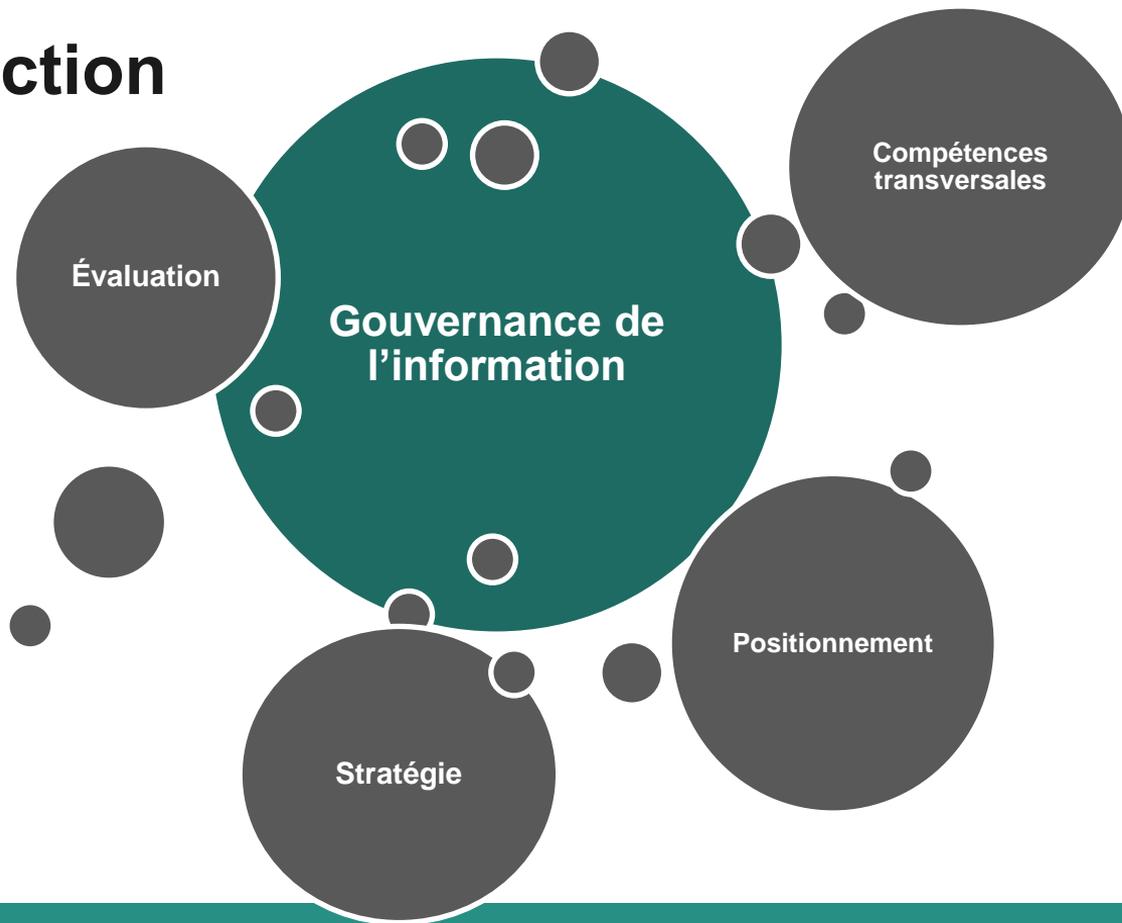
RÉSULTATS
PRÉLIMINAIRES

Utilisation des résultats de l'évaluation



- **« Justifier le maintien de postes. Justifier le(sic) besoins de ressources technologiques »**
- **« Pour justifier la nécessité d'accorder plus de ressources humaines »**
- **« Justifier l'ajout de nouvelles ressources financière/humaines en améliorant nos méthodes de traitement de fonds »**
- **« Amélioration des services à la clientèle et des outils suite aux enquêtes régulières sur la satisfaction des utilisateurs »**

Pistes d'action



Défense des intérêts à l'interne (*internal advocacy* ou *inreach*) ... pour rendre visible l'invisible

Pour un meilleur positionnement dans l'organisation



« *Évaluer les retombées de nos services* » rime surtout avec « *Convaincre sur les retombées de nos services* ».

Pistes d'action

- Aligner la défense des intérêts de la gouvernance de l'information sur les objectifs et orientations stratégiques de son organisation
- Définir les objectifs de l'initiative proposée (besoins, publics cibles, impact, bénéfices attendus)
- Connaître les parties prenantes de son organisation et leurs motivations (qui peut faire avancer, ralentir ou bloquer les initiatives) de façon à communiquer des informations pertinentes selon les préoccupations

(Hackman, 2011; Roe, 2019)

Pistes d'action

Mise en place d'une démarche structurée d'évaluation

- Analyse des activités
- Indicateurs et cibles
- Collecte de données quantitatives et qualitatives
- Analyse des données



Pistes d'action



Développement de compétences transversales

- Habiletés analytiques
- Analyse des processus d'affaires
- Analyse du contexte et du mode de fonctionnement de l'organisation
- Gestion de projet
- Conduite du changement
- Leadership
- Vision à long terme
- Compétences politiques et stratégiques
- Collaboration
- Communication
- Médiation et négociation
- Sens de l'initiative
- Relations interpersonnelles
- Habiletés technologiques, informatiques
- Notions juridiques
- Compétences en formation

Conclusion

- L'évaluation des activités fait graduellement partie de la réalité du professionnel de l'information.
- Elle contribue à ce que les professionnels de l'information prennent pleinement conscience de la valeur ajoutée de leurs activités, notamment pour l'obtention et la gestion des ressources.
- Créer, mettre en œuvre, utiliser l'évaluation: un apprentissage commun.
- Il s'agit d'une démarche qui peut être mise en place progressivement.

Merci!

Natasha Zwarich

zwarich.natasha@uqam.ca

UQÀM | **Université du Québec
à Montréal**

Dominique Maurel

dominique.maurel@umontreal.ca

Université 
de Montréal

Références

- Appleton, L. (2017). *Libraries and key performance indicators: a framework for practitioners*. Chandos Publishing.
- ARMA International (2017). *Records and information management core competencies* (2^e éd.). ARMA International.
- ARMA International (2018). *Information governance body of knowledge*. ARMA International.
- Bergeron, P.G. (2006). *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications* (4^e éd.). Gaëtan Morin Éditeur.
- Boudreault, H. et L. Lamond (2009). Savoir être compétent. *Technigogie*, 2(2): 4-9.
- Croteau, A.-M. et L. Raymond (2004). Performance outcomes of strategic and IT competencies alignment. *Journal of Information Technology*, 19(3): 178-190.
- Daft, R.L. (2016). *Organization theory and design* (12^e éd.). Cengage Learning.
- Elin, P. L. et Rapaport, M. (2023). *A librarian's guide to ISO standards for information governance, privacy and security*. New York, NY: Business Expert Press.
- Hackman, L.J. (2011). *Many happy returns: advocacy and the development of archives*. Society of American Archivists.
- International organization for standardization (ISO) (2022). *ISO 24143:2022 Information et documentation – Gouvernance de l'information – Concept et principes*. International organization for standardization.
- Lacroix, I. et P.-O. St-Arnaud (2012). La gouvernance: tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée*, 4(3): 19-37.
- Lainey, P. (2015). *Pouvoir, influence et habiletés politiques dans les organisations*. JFD Éditions.
- Laney, D.B. (2017). *Infonomics: how to monetize, manage, and measure information as an asset for competitive advantage*. Routledge.
- Maurel, D. (2013). Gouvernance informationnelle et perspective stratégique (p. 175-198). In V. Clavier et C. Paganelli (dir.), *L'information professionnelle*. Hermès Sciences Lavoisier.
- Maurel, D., C. Dufour et N. Zwarich (2017). La valeur ajoutée de l'archiviste: nouveaux rôles et nouvelles responsabilités au sein de la gouvernance de l'information. *La Gazette des archives*, (245): 81-96.

Références

- Maurel, D. et N. Zwarich (2021). Information governance and power relations: reflections on archival education in Québec. *Education for Information – Interdisciplinary Journal of Information Studies*, 37(1): 33-51.
- Moran, B.B., R.D. Stuart et C.J. Morner (2013). *Library and information center management* (8^e éd.). Libraries Unlimited.
- Ouimet, G. (2008). *Psychologie du pouvoir organisationnel: la maîtrise des habiletés politiques*. Chenelière Éducation.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.
- Porter, M.E. (2005). Michael Porter on strategy. *Leadership Excellence Essentials*, 22(6): 14.
- Québec (province), Secrétariat du Conseil du trésor (2013). *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation: pour une gestion saine et performante*. Gouvernement du Québec, Secrétariat du Conseil du trésor.
- Roe, K.D. (2019). *Advocacy and awareness for archivists*. Society of American Archivists.
- Saffady, W. (2017). *Information governance: concepts, requirements, technologies*. ARMA International.
- Smallwood, R.F. (2020). *Information governance: concepts, strategies, and best practices* (2^e éd.). Wiley.
- Voyer, P. (2008). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* (2^e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Zwarich, N., D. Maurel et C. Dufour (2016). Le rôle de l'archiviste à l'ère de la gouvernance informationnelle (p. 229-248). In P. Servais et F. Mirguet (dir.). *Le professionnel de l'information dans quinze ans: nouvelles attentes, nouvelles responsabilités, nouveaux défis?* Academia L'Harmattan.
- Zwarich, N. et D. Maurel (2020a). L'archiviste de demain: un être multidisciplinaire. *À rayons ouverts – Chroniques de Bibliothèque et Archives nationales du Québec*, (105): 30-32.
- Zwarich, N. et D. Maurel (2020b). La gouvernance de l'information et ses impacts sur la formation des professionnels de l'information au Québec. *I2D – Information, données et documents*, 2020/1(1): 51-55.
- Zwarich, N., D. Maurel et L. Verlaet (2020c). Introduction: Les enjeux et les défis de la fonction d'évaluation en sciences de l'information et de la communication. *Revue COSSI - Communication, Organisation, Société du Savoir et Information*, (9): s.p.